IBERIANLAWYER

LC PUBLISHING GROUP

MAG

NÚMERO 159 | NOVIEMBRE 2026 | ESP

ESPECIAL
Real Estate Talks and Drinks 2026

Marlen Estévez, por cuenta propia

La abogacía de negocios mira al sur

Top 50 del legal español en 2026

Los 50 profesionales que han marcado el rumbo de la abogacía de los negocios este año, según *Iberian Lawyer*. El protagonista absoluto: Armando Albarrán

Editorial

Ilaria Iaquinta



Las caras detrás del cambio

Enfilamos la recta final de un 2026 que ha traído importantes cambios a la abogacía de los negocios en España. Si unimos los puntos de lo ocurrido en los últimos meses, aparecen al menos seis movimientos que ayudan a entender cómo está evolucionando el sector. Para empezar, Madrid ha sido escenario de la llegada de nuevos competidores. Gibson Dunn, con **Armando Albarrán** al frente, y el regreso de Stephenson Harwood, liderado por **Juan Oñate**, han alterado el mapa de las firmas internacionales presentes en España.

También ha sido un año de expansión para los grandes despachos españoles más allá de las fronteras nacionales. Pérez-Llorca ha dado nuevos pasos en Latinoamérica con la integración de Miranda & Amado en Perú y ha abierto en Abu Dabi; Garrigues ha reforzado

su presencia en Chile con la incorporación de BSVV; Andersen ha ganado dimensión ibérica con la integración de PRA en Portugal; y Ecija ha alcanzado un hito significativo al obtener, por primera vez, más de la mitad de sus ingresos fuera de España. Movimientos que muestran hasta qué punto la internacionalización sigue marcando las estrategias de crecimiento de los grandes despachos.

La concentración también está redefiniendo las estructuras internacionales en las que se integran las oficinas españolas, como demuestran las fusiones de Hogan Lovells con Cadwalader y de Ashurst con Perkins Coie.

Y, en paralelo, hay otro fenómeno que está ganando terreno en el sector, la entrada del *private equity* en los despachos. Aunque no es una novedad de 2026, este año empiezan a verse con mayor claridad sus efectos. Ecija, que abrió su capital a Alia Capital Partners en 2024, ha cerrado 2025 con una facturación de 122,2 millones de euros (+19,5%). Por su parte, tras la entrada de Ufenau Capital Partners en Sagardoy en 2025, **Íñigo Sagardoy** asumió en junio de 2026 la dirección de Asenza Global Partners. Dos modelos distintos que muestran cómo la presencia de inversores financieros está modificando las estrategias de crecimiento y las estructuras de propiedad del sector.

También ha sido un año de relevos y reorganizaciones. **Antonio Herrera** ha asumido la dirección de Uría Menéndez, **Adolfo Zunzunegui** ha puesto en marcha una nueva etapa en EY Abogados y **Aurora Sanz** ha tomado las riendas de Tax & Legal en Grant Thornton.

Y, por último, está el elefante en la habitación: la inteligencia artificial. Su implantación avanza en los despachos, pero también abre interrogantes sobre la organización del trabajo, la productividad, la formación de los abogados y el propio modelo de negocio. El paso de **Omar Puertas** desde Cuatrecasas a Harvey es una de las señales más visibles de cómo esta tecnología está empezando a transformar también las trayectorias profesionales.

Seis movimientos, con protagonistas muy distintos, que ayudan a explicar el mercado legal de 2026. De ahí que, un año más, *Iberian Lawyer* haya seguido de cerca la evolución del sector para seleccionar a los 50 profesionales que, por sus decisiones, resultados, trayectoria o influencia, más han marcado los últimos doce meses.

En este número publicamos también la clasificación de los 30 abogados más destacados de Portugal, un mercado que también ha vivido importantes movimientos en 2026. Deloitte Legal Telles ha comenzado a operar en Lisboa y Oporto, mientras que KPMG Law y Grant Thornton Legal han irrumpido en el mercado con siete y tres socios, respectivamente. Por su parte, Morais Leitão, Vieira de Almeida y Abreu Advogados han reforzado su presencia internacional mediante nuevas alianzas en África lusófona. La edición se completa, como siempre, con las últimas noticias del sector y nuestros habituales reportajes.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

PUBLISHINGGROUP LC

EVENTS CALENDAR

For info: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com • +39 02 36727659

EVENTS CALENDAR 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

EVENTS CALENDAR 2027

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

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

OCTOBER

Legalcommunity Real Estate Awards	Milan, 07/10/2027
Inhousecommunity Awards	Milan, 14/10/2027
FinancecommunityES Real Estate Talks and Drinks	Madrid, 19/10/2027
Legalcommunity Litigation Day	Milano, 21/10/2027
Legalcommunity Litigation Awards	Milano, 21/10/2027
Inhousecommunity Day Switzerland	Zurich, 28/10/2027

LEGEND

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

PUBLISHING GROUP LC

ITALY SPAIN **PORTUGAL** SWITZERLAND **MENA** LATAM **RESEARCH GROUP SCHEDULE 2026**

ITALY

Contact Referent	guido.santoro@lcpublishinggroup.com

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent	elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

IP&TMT	
Research Period from	01/03/25
Research Period to	28/02/26
Deadline Submission	19/01/2026
Report Publication	Jun-26

DOWNLOAD SUBMISSION

ENERGY & INFRASTRUCTURE	
Research Period from	01/04/25
Research Period to	31/03/26
Deadline Submission	16/03/2026
Report Publication	Jul-26

DOWNLOAD SUBMISSION

FORTY UNDER 40	
Research Period from	01/05/25
Research Period to	31/04/26
Deadline Submission	18/05/2026
Report Publication	Sep-26

DOWNLOAD SUBMISSION

GOLD	
Research Period from	01/07/25
Research Period to	30/06/26
Deadline Submission	08/06/2026
Report Publication	Nov-26

DOWNLOAD SUBMISSION

SWITZERLAND

Contact Referent	elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

SWITZERLAND	
Research Period from	01/01/25
Research Period to	31/12/25
Deadline Submission	09/02/2026

DOWNLOAD SUBMISSION

LATAM

Contact Referent	janci.escobar@iberianlegalgroup.com

WOMEN AWARDS	
Research Period from	01/01/25
Research Period to	31/12/25
Deadline Submission	09/02/2026

DOWNLOAD SUBMISSION

ENERGY & INFRASTRUCTURE	
Research Period from	30/04/25
Research Period to	01/05/26
Deadline Submission	09/03/2026
Report Publication	2027

DOWNLOAD SUBMISSION

Contenidos



Top 50 del legal español en 2026

Los 50 profesionales que han marcado el rumbo de la abogacía de los negocios este año, según Iberian Lawyer. El protagonista absoluto: Armando Albarrán

8
EN MOVIMIENTO
BDO Abogados nombra a cinco nuevos socios

16
EN LA WEB
Lufthansa se hace con el 44,9% de TAP por 1.200 millones: asesores

22
Marlen Estévez, por cuenta propia

28
La abogacía de negocios mira al sur

34
La abogacía, vista desde el instituto

68
Top 30 del legal portugués en 2026

82
KPMG Law: la estrategia en Portugal

86
Bird & Bird: un año en Portugal

92
German Desk de Cuatrecasas: nuevas rutas para la inversión

98
IBA: nace un instituto para la inteligencia artificial

126
Responsabilidad en el consejo de administración: proteger el asesoramiento, gobernar la IA

130
El laudo K2, anatomía de un arbitraje

136
FINANZAS EN ACCIÓN
MOVIMIENTO
Santander ficha al ex CEO de El Corte Inglés Santiago Bau

140
FINANZAS EN CLAVE EN LA WEB
ONEtoONE asesora en la venta de DARES Technology a Indra

144
El capital inmobiliario refuerza su apuesta por España ante el auge de la financiación y las oportunidades de inversión

150
ESPECIAL
Real Estate Talks and Drinks 2026
Los premiados

156
WCA
Secretos empresariales y whistleblowers ¿dónde están los límites?

158
WLW
Legal, pero ¿es buen gobierno?

160
SESIÓN DE COACHING
Las competencias humanas que distinguen a los abogados de negocios excepcionales

162
Preservar el valor de la inversión en un M&A hotelero

En movimiento

BDO Abogados nombra a cinco nuevos socios

BDO Abogados ha nombrado a cuatro nuevos socios en España. **Diego Herrero, Eric Jové, Lucía Segarra** y **Víctor Gisbert** se incorporan al partnership en las áreas jurídica y fiscal, mientras que Diosdado López pasa a ser socio de *Outsourcing*.



VÍCTOR GISBERT, DIOSDADO LÓPEZ, LUCÍA SEGARRA, DIEGO HERRERO, ERIC JOVÉ
IMAGEN CREADA O MODIFICADA CON HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Andersen integra Martín & Parés en Barcelona y ficha a Ignacio Ruiz

Andersen Iberia ha integrado Martín & Parés Abogados, una boutique especializada en litigación con sede en Barcelona, e incorpora al despacho como socios a **Eva López Parés** y **Víctor J. Martín**, junto con otros cuatro profesionales. Andersen también ha incorporado a **Ignacio Ruiz Carrasco** como nuevo socio de Fiscal, procedente de AGM Abogados.



VÍCTOR J. MARTÍN, EVA LÓPEZ PARÉS



IGNACIO RUIZ CARRASCO

Marlen Estévez lanza Marest Law con cinco áreas de práctica

Iberian Lawyer adelantó en exclusiva que **Marlen Estévez** ha lanzado Marest Law, un nuevo despacho de derecho de los negocios con sede en Madrid y cinco áreas de práctica: resolución de disputas, M&A y derecho societario, reestructuraciones e insolvencias, laboral y fiscal.





CRISTINA DE ANDRÉS BLANCO



MARÍA DEL CARMEN GONZÁLEZ DE LUIS

Ecija ficha a Cristina de Andrés como socia y crea una unidad de innovación fiscal

Ecija ha incorporado a **Cristina de Andrés Blanco** como socia de su práctica inmobiliaria y urbanística en Madrid. Se incorpora procedente de Jones Day. El despacho también ha creado una nueva práctica de innovación fiscal y ha fichado a **María del Carmen González de Luis** como directora, procedente de PwC Tax & Legal, para liderarla.

Pérez-Llorca crea un equipo Iberia-Latam en México

Pérez-Llorca ha creado un equipo Iberia-Latam con sede en Ciudad de México y ha nombrado a **Alfredo Lafita**, socio de Corporate M&A, para el nuevo cargo de *senior vice-president Iberia-Latam*. Lafita se traslada de Madrid a la capital mexicana.





RCD nombra socio a David Pintos

RCD ha promocionado a **David Pintos** a socio de su práctica de Innovación y Emprendimiento.



BPV ficha a Cristina Ayo como socia de Litigación

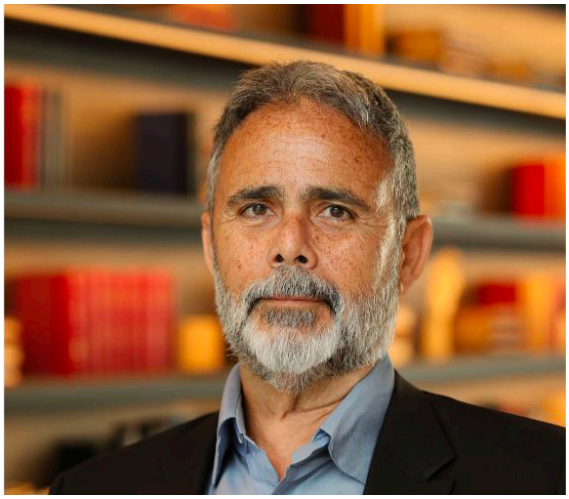
BPV Abogados ha fichado a **Cristina Ayo** como socia de su práctica de litigación. Se incorpora procedente de Uría Menéndez.



IGNACIO GOYTISOLO, REMEDIOS GARCÍA, LOURDES PÉREZ-LUQUE

Toda & Nel-lo ficha a Remedios García como socia

Toda & Nel-lo ha incorporado a **Remedios García** como socia de su práctica de derecho fiscal en Madrid. Se incorpora procedente de Gómez-Acebo & Pombo.



Ontier Perú ficha a Emil Ruppert como socio

Ontier ha incorporado a **Emil Ruppert** como socio en su oficina de Perú, donde se integra en las prácticas de derecho societario, M&A y minería.



Javier Gómez Bermúdez lanza su propio despacho

Javier Gómez Bermúdez, el exjuez que presidió el juicio por los atentados terroristas del 11 de marzo de 2004 en Madrid, ha lanzado su propia marca jurídica, GB, desde las oficinas madrileñas de IC Abogados. Dejó Ramón y Cajal Abogados.



JOSÉ MARÍA MICHAVILA, ÁNGEL ACEBES PÉREZ, ÁNGEL ACEBES PANIAGUA

Michavila-Acebes nombra nuevo socio director

Michavila-Acebes Abogados, con sede en Madrid, ha nombrado a **Ángel Acebes Pérez** socio director, tras más de 15 años de actividad.



Cristina Espín se incorpora a Legora como lead legal engineer

Cristina Espín Martí se ha incorporado a Legora como *lead legal engineer* para Iberia y Latam, dando el salto al sector legaltech tras casi 14 años en el despacho español de propiedad intelectual Elzaburu.



Isidoro Niola, nuevo director jurídico de DePuy Synthes para Italia y España

Isidoro Niola ha sido nombrado director jurídico de DePuy Synthes para Italia y España, con responsabilidad sobre la estrategia jurídica que respalda el negocio de ortopedia de la compañía en ambos mercados. Se incorpora procedente de Johnson & Johnson MedTech.



Pérez-Llorca incorpora a Joana Mota Agostinho como socia

Pérez-Llorca ha fichado a **Joana Mota Agostinho** como socia para reforzar su práctica de tecnología y propiedad intelectual en Portugal. Se incorpora procedente de Cuatrecasas.

Andersen Iberia integra CNA en Oporto y ficha a un nuevo socio de Fiscal

Andersen Iberia ha integrado CNA – Curado, Nogueira & Associados, un despacho con sede en Oporto que también formaba parte de Andersen Global. Cuatro socios y sus equipos se incorporan a la estructura ibérica de Andersen: **Teresa Nogueira**, **Luísa Curado**, **Carla Malhão** y **Ana Reis**. Andersen también ha fichado a **Gonçalo Dorotea Cevada** como nuevo socio de Fiscal en Lisboa. Se incorpora procedente de KPMG.



TERESA NOGUEIRA, ANA REIS, JOSÉ VICENTE MOROTE, LUÍSA CURADO, CARLA MALHÃO



GONÇALO DOROTEA CEVADA

Proença de Carvalho abre oficina en Oporto con dos nuevos socios

Proença de Carvalho ha abierto una oficina en Oporto e incorpora a dos socios procedentes de Vieira de Almeida para poner en marcha el proyecto: **Miguel Gonzalez Amado** (Fiscal) y **Pedro Duarte Batista** (Corporate y M&A).



MIGUEL GONZALEZ AMADO, PEDRO DUARTE BATISTA



Eversheds Sutherland promociona a Joana Pinhal a guest partner

Eversheds Sutherland Portugal ha promocionado a **Joana Pinhal** a *guest partner* en su departamento de Corporate y M&A. También pasa a ser subcoordinadora de la práctica y responsable de las áreas de *Private Equity* y *Venture Capital*.

Nuno da Silva Vieira se incorpora a Paxlegal como co-managing partner

El despacho portugués Paxlegal ha incorporado a cuatro abogados: **Nuno da Silva Vieira**, **Rui Ferreira Antunes** y **Ana Peixoto** se unen al despacho como socios de capital, mientras que **Isa Meireles** se incorpora como *senior associate*. **Silva Vieira** compartirá la dirección del despacho con **Bárbara Pestana**.



RUI FERREIRA ANTUNES, BÁRBARA PESTANA, ANTÓNIO PATRÍCIO, NUNO DA SILVA VIEIRA, EMELLIN DE OLIVEIRA, ANA PEIXOTO

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.

MAG
LEGALCOMMUNITY
LEGALCOMMUNITYCH
LEGALCOMMUNITYGERMANY
LEGALCOMMUNITYMENA
FINANCECOMMUNITY
FINANCECOMMUNITYES
INHOUSECOMMUNITY
FOODCOMMUNITY
IBERIANLAWYER
THE LATINAMERICANLAWYER

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

LC PUBLISHING GROUP

LEGALCOMMUNITYMENA

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

Egypt, Qatar, Saudi Arabia, United Arab Emirates

- LEGAL MARKET IN MENA AREA
- DEAL ADVISORS
- PRIVATE PRACTICE LAWYERS
- RUMORS & INSIGHTS
- LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS
- MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS
- IN-HOUSE LAWYERS



Follow us on

www.legalcommunitymena.com

En la web



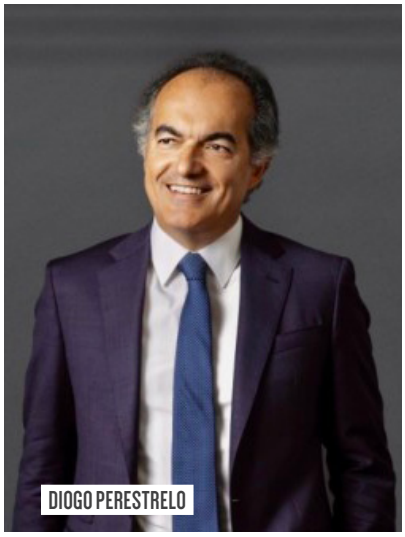
El mercado ibérico de las operaciones corporativas y financieras deja varias transacciones destacadas, con implicaciones en sectores como la aviación, el deporte, la banca y la financiación empresarial. La privatización parcial de TAP Air Portugal, la entrada de Pitchwise en el Valencia CF y la inversión de Generali en Grupo Cajamar reflejan el interés por activos estratégicos y la búsqueda de nuevos socios financieros.

A estas operaciones se suma un hito en la innovación financiera: el préstamo sindicado de 150 millones de euros concedido por BBVA y Santander a Iberdrola, cuya gestión integral se ha realizado mediante tecnología blockchain. En este escenario, despachos como PLMJ, Uría Menéndez, J+Legal, Cuatrecasas, Garrigues y Gómez-Acebo & Pombo han participado en el asesoramiento de transacciones que muestran la diversidad y evolución del mercado ibérico.

Lufthansa se hace con el 44,9% de TAP por 1.200 millones: asesores


BERNARDO AYALA


DIOGO LEÓNIDAS ROCHA


DIOGO PERESTRELO

Lufthansa ha sido seleccionada por el Gobierno portugués para adquirir una participación del 44,9% en TAP Air Portugal, en una operación valorada en aproximadamente 1.200 millones de euros. PLMJ ha asesorado a la aerolínea alemana, con un equipo liderado por **Diogo Perestrelo**.

Uría Menéndez ha asesorado al Estado portugués, con un equipo liderado por **Bernardo Ayala**, mientras que J+Legal ha asesorado al otro candidato, Air France-KLM, a través de **Diogo Leónidas Rocha**.

Lufthansa se ha impuesto a Air France-KLM para convertirse en el socio industrial estratégico de TAP, lo que supone un paso significativo en el prolongado proceso de privatización de la aerolínea portuguesa. La operación busca reforzar la competitividad de TAP mediante su integración en un grupo internacional de mayor tamaño, con acceso a más recursos financieros, economías de escala y una red comercial más amplia.

ÁREA DE PRÁCTICA:
M&A / Privatizaciones

OPERACIÓN:
Adquisición por Lufthansa de una participación en TAP Air Portugal

ASESORES:
Diogo Perestrelo, Bernardo Ayala, Diogo Leónidas Rocha

DESPACHOS:
PLMJ / Uría Menéndez / J+Legal

VALOR:
Aproximadamente 1.200 millones de euros

Cuatrecasas asesora a Pitchwise en la entrada en el capital del Valencia CF


JAVIER VILLASANTE


MARTA MÁÑEZ


ROBERTO ÁLVAREZ

Cuatrecasas ha asesorado a Pitchwise Holdings, un fondo de inversión especializado en clubes de fútbol con una estrategia centrada en el crecimiento sostenible a largo plazo, en la adquisición de una participación significativa en el Valencia CF.
Pitchwise ha alcanzado un acuerdo con el Valencia CF y su accionista mayoritario, Meriton Holdings, para convertirse en un accionista estable y aportar un respaldo financiero sustancial al club a corto y medio plazo.
La operación está sujeta al cumplimiento de determinadas condiciones suspensivas, entre ellas la obtención de las autorizaciones pertinentes en materia de control de inversiones extranjeras y la aprobación del Consejo Superior de Deportes (CSD).
El equipo de Cuatrecasas ha estado liderado por los socios de Corporate **Javier Villasante** y **Marta Máñez**, con el apoyo de **Roberto Álvarez** (Deporte), **Fernando Bernad** (Financiación), **Juan Grima** (Inmobiliario), **Esteban Flores** (Urbanismo), **Valentín García** (Laboral), **Antonio Pipó** (Litigación) y **Enrique Carrera** (Competencia). También han participado en la operación **Miguel Ángel Castaño** y **Mikel Puente**, del área de Corporate.

ÁREA DE PRÁCTICA:
Corporate / M&A / Deporte

OPERACIÓN:
Adquisición de una participación significativa de Pitchwise Holdings en el Valencia CF

ASESORES:
Javier Villasante, Marta Máñez, Roberto Álvarez, Fernando Bernad, Juan Grima, Esteban Flores, Valentín García, Antonio Pipó, Enrique Carrera, Miguel Ángel Castaño, Mikel Puente

DESPACHOS:
Cuatrecasas

Cuatrecasas y Garrigues asesoran en la entrada de Generali en Grupo Cajamar


FERNANDO MÍNGUEZ


JUAN GONZÁLEZ ORTEGA


LUIS DE LA PEÑA FERNÁNDEZ-NESPRAL


MARÍA FERNÁNDEZ-PICAZO RODRÍGUEZ

Cuatrecasas y Garrigues han asesorado en la adquisición por parte de Generali de una participación del 9,9% en Banco de Crédito Social Cooperativo (BCC), sociedad matriz de Grupo Cajamar, en una operación valorada en aproximadamente 150 millones de euros.

La operación, cuyo cierre está previsto para el segundo semestre de 2027, permitirá a Generali contar con un puesto en el consejo de administración de BCC una vez se complete. Las entidades de Grupo Cajamar mantendrán más del 78% del capital social de BCC.

Cuatrecasas ha asesorado a Banco de Crédito Social Cooperativo en la operación, con un equipo integrado por los socios **Fernando Mínguez, Carlota Tojo** y **Julián Ruan**.

Por su parte, Garrigues ha asesorado a Generali, con Deloitte como asesor financiero. El equipo del despacho ha estado formado por los socios **María Fernández-Picazo Rodríguez, Juan González Ortega** y **Luis de la Peña Fernández-Nespral**; el principal associate **Francesc Cholvi Roig**; y los asociados **Iñaki Abella Larraz, David Harto López** y **Víctor García Paramés**.

ÁREA DE PRÁCTICA:
M&A / Financiero

OPERACIÓN:
Adquisición por Generali del 9,9% de Banco de Crédito Social Cooperativo (Grupo Cajamar)

ASESORES:
Fernando Mínguez, Carlota Tojo, Julián Ruan, María Fernández-Picazo Rodríguez, Juan González Ortega, Luis de la Peña Fernández-Nespral, Francesc Cholvi Roig, Iñaki Abella Larraz, David Harto López, Víctor García Paramés

DESPACHOS:
Cuatrecasas / Garrigues

VALOR:
Aproximadamente 150 millones de euros

Gómez-Acebo & Pombo asesora en un préstamo sindicado de 150 millones de euros


PAULA ZARZALEJOS BUESA

Gómez-Acebo & Pombo (GA_P) ha asesorado en un préstamo corporativo sindicado de 150 millones de euros concedido por BBVA y Santander a Iberdrola, ejecutado íntegramente mediante tecnología de registro distribuido (DLT), conocida como blockchain.

La operación se ha llevado a cabo a través de una nueva plataforma basada en blockchain desarrollada por ioBuilders en colaboración con BBVA y Santander. La transacción supone un hito tecnológico para el mercado de financiación sindicada, al tratarse del primer préstamo sindicado real en el que todo el ciclo de vida de la financiación se gestiona mediante esta tecnología.

La plataforma digitaliza todas las fases de la operación, desde la formalización y el desembolso hasta el pago de intereses, las dispensas (waivers), las amortizaciones, las transferencias y el vencimiento del préstamo.

El equipo de Gómez-Acebo & Pombo que ha asesorado en la operación ha estado integrado por **Paula Zarzalejos Buesa**, socia, y los asociados sénior **Iñigo Arrieta Rodríguez** y **Juan Ferreras Estrada**, del área de Banca y Finanzas.

ÁREA DE PRÁCTICA:
Financiero / Financiación sindicada / Tecnología financiera

OPERACIÓN:
Préstamo corporativo sindicado a Iberdrola mediante tecnología blockchain

ASESORES:
Paula Zarzalejos Buesa, Iñigo Arrieta Rodríguez, Juan Ferreras Estrada

DESPACHOS:
Gómez-Acebo & Pombo

ENTIDADES FINANCIERAS:
BBVA / Santander

VALOR:
150 millones de euros

Business of Connections



19 FEBRUARY 2027 · PORTO, PORTUGAL

WORLD OF WINE · VILA NOVA DE GAIA

Business of Class Actions Conference

Where Europe's collective litigation community meets

A one-day conference bringing together claimant and defence lawyers, in-house counsel, funders, economists, qualified entities and judges for practical discussions built around real collective actions across Europe.

Cross-border cases · Settlements · Damages · Funding · Emerging litigation risks

EARLY-BIRD TICKETS UNTIL 30 NOVEMBER

VIEW PROGRAMME & REGISTER →

BUSINESSOFCONNECTIONS.COM/BOCA27

MEDIA PARTNER

LCPUBLISHINGGROUP
IBERIANLAWYER



MARLEN ESTÉVEZ

Marlen Estévez, por cuenta propia

Tras casi nueve años en RocaJunyent, la abogada cuenta en exclusiva a *Iberian Lawyer* cómo está construyendo Marest Law y por qué apuesta por un modelo diferente al de los grandes despachos

por ilaria iaquinta

No es la primera vez que **Marlen Estévez** construye un equipo jurídico desde cero. Lo hizo en SJ Berwin (despacho posteriormente integrado en King & Wood Mallesons), donde puso en marcha un departamento que, según recuerda, llegó a convertirse en el segundo de la firma por facturación. Y volvió a hacerlo en RocaJunyent, al que se incorporó en 2017 para reconstruir la práctica de resolución de conflictos en Madrid. Esta vez, sin embargo, el proyecto es suyo. Tras casi nueve años en RocaJunyent, donde formaba parte del consejo de administración, la abogada ha decidido emprender con Marest Law, una nueva firma cuyo lanzamiento anunció *Iberian Lawyer* el pasado 19 de octubre (*aquí la noticia*). «Ya de alguna manera llevaba emprendiendo toda la carrera con otra estructura, pero emprendiendo desde cero», cuenta a *Iberian Lawyer* en su primera entrevista sobre el proyecto. Ya había impulsado iniciativas profesionales y sociales, como Women in a Legal World y Más Cultura del Acuerdo (*MAG n.º 141*). La decisión llevaba tiempo gestándose y responde a su intención de ejercer la abogacía con un sello propio, pero también a una reflexión sobre las dificultades de adaptación de las grandes organizaciones.

Estévez recurre a una comparación para explicarlo: no es lo mismo dirigir un transatlántico que una lancha rápida. A su juicio, aunque las grandes firmas dispongan de recursos y capacidad técnica, el tamaño puede dificultar la introducción de nuevas herramientas y la modificación de procesos. «Cuando tú eres una estructura muy grande, eso es muy difícil de mover porque tienes muchas reticencias y muchas políticas internas», sostiene. Marest pretende aprovechar esa mayor capacidad de reacción. A ello suma la independencia. Según la firma, su estructura le permitirá asumir asuntos frente a grandes corporaciones y entidades financieras con menos limitaciones derivadas de posibles conflictos de interés.

EL MODELO

El despacho anunció su lanzamiento con cinco áreas de práctica: resolución de disputas, M&A y derecho corporativo, reestructuraciones e insolvencias, laboral y fiscal. Estévez no define todavía si acabará convirtiéndose en un *full service*. Explica que las necesidades de sus clientes la han llevado a ampliar el asesoramiento más allá de la resolución de conflictos. Pero también han pesado los profesionales: «No hubiéramos creado esas áreas si no hubieran aparecido en el camino esas personas adecuadas para poderlas ir liderando», asegura. La composición definitiva del equipo sigue siendo, por ahora, una de las incógnitas del proyecto. Estévez habla de cinco socios vinculados al proyecto, aunque algunos acuerdos siguen en proceso de cierre y no puede revelar sus identidades. Como referencia para el desarrollo de la estructura menciona una dimensión aproximada de entre diez y veinte profesionales, sin fijar plazos. La organización, explica, se irá ajustando a las necesidades de los clientes y no seguirá necesariamente el esquema tradicional de los despachos. La firma combinará un equipo propio con *of counsel* y especialistas en otras jurisdicciones. Algunas de estas relaciones se organizarán mediante fórmulas más próximas a la consultoría.

En cuanto a su actividad, Estévez asegura que la firma ya tiene alrededor de siete arbitrajes en

«Ya de alguna manera llevaba emprendiendo toda la carrera con otra estructura, pero emprendiendo desde cero»

marcha, además de numerosos procedimientos judiciales, algunos vinculados a Latinoamérica y Oriente Medio. Entre sus clientes figuran compañías cotizadas francesas, italianas y españolas, empresas industriales y fondos de capital riesgo, mientras que los sectores en los que trabaja incluyen energía, construcción, infraestructuras, turismo, hospitality, tecnología, defensa y retail.

La resolución de disputas seguirá siendo el principal punto de partida. Estévez aspira a situar a Marest entre las firmas de referencia en esta especialidad, aunque aclara que no pretende crear una boutique centrada exclusivamente en litigación y arbitraje. A partir de ahí, buscará desarrollar las demás prácticas.

Uno de los cambios que Estévez quiere introducir afecta a la relación entre el socio y el cliente. Considera que, en los grandes despachos, el profesional que inicia la relación con una empresa no siempre mantiene la misma implicación durante todo el mandato. En Marest

«El tema no es tanto la herramienta, es la política de uso de la herramienta»



MARLEN ESTÉVEZ

pretende que el mismo abogado senior conserve la responsabilidad directa del asunto. «Esta es la persona que ves desde el inicio y esta es la persona que te va a acompañar hasta el final», explica. Y recurre a un ejemplo para ilustrar la atención al detalle que busca: «Te pueden servir un gin tonic, pero no es lo mismo el gin tonic sin la rodajita de limón».

LA IA

El modelo se apoya también en un uso intensivo de la IA. La firma se presenta como "nativa en IA" y trabaja con varias herramientas, entre ellas Claude, Harvey y Copilot. También ha definido procesos para decidir qué tareas pueden realizarse con tecnología y cuáles deben quedar en manos de los abogados. «El tema no es tanto la herramienta, es la política de uso de la herramienta», señala. Y distingue entre actividades como los resúmenes y determinados trabajos estandarizables, y aquellas en las que considera imprescindible preservar el análisis del profesional, como la definición de la estrategia jurídica.

Este planteamiento también afecta a la facturación. La intención es dejar de cobrar de la misma manera por tareas que pueden automatizarse y dar más peso al asesoramiento estratégico. Pero eso no implica necesariamente precios inferiores. «Eso no quiere decir que al final del día seas más barato», precisa. Estévez defiende que el cliente pague por el valor del servicio, aunque todavía no concreta un sistema alternativo al tradicional modelo por horas.

«Cuando tú eres una estructura muy grande, tienes muchas reticencias y muchas políticas internas»

LA RED INTERNACIONAL

La firma tiene su sede en el barrio de Justicia de Madrid, donde comparte espacio con la actividad curatorial de Juan Alfaro. La elección responde, según Estévez, a una forma de entender la abogacía en la que también tienen cabida la cultura y la atención al detalle.

Su actividad, sin embargo, no se limitará al mercado español. La abogada adelanta la futura incorporación de una socia que trabajará desde París en resolución de disputas. La expansión internacional no pasará, sin embargo, por la apertura de oficinas, aclara. La firma se apoyará en una red de abogados y especialistas con los que su fundadora mantiene relaciones profesionales desde hace años, en mercados como Estados Unidos, Chile, Italia, Dinamarca y Sudáfrica. Se trata, explica, de relaciones con profesionales concretos, algunos integrados en otros despachos, a los que recurrirá según las necesidades. El asesoramiento se centrará principalmente en derecho español, aunque la firma intervendrá también en arbitrajes comerciales internacionales y otras controversias transfronterizas.

EL CONSEJO ASESOR

Otro de los elementos del proyecto es la creación de un consejo asesor académico y empresarial, cuya presidencia asumirá **Giuseppe Tringali**, exconsejero delegado y exvicepresidente de Mediaset España, actualmente presidente del Supervisory Board de IE Business School. El consejo, todavía en fase de configuración, contará con directivos de varios sectores y representantes institucionales. Su función será aportar una visión empresarial y económica en asuntos de especial complejidad, sin participar directamente en el asesoramiento jurídico. Estévez anticipa también una presencia femenina importante tanto en este órgano como en el equipo del despacho. Espera poder anunciar nuevas incorporaciones y los integrantes del consejo asesor entre finales de noviembre y diciembre, aunque admite que algunos acuerdos podrían cerrarse más adelante.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

LC PUBLISHING GROUP

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

LC PUBLISHING GROUP

LEGAL COMMUNITY GERMANY

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



La abogacía de negocios mira al sur

La integración de Lean Abogados en ECIJA, la apertura de Auren Legal en Sevilla y el fichaje por parte de Deloitte Legal de Juan Urbano en Málaga y de su equipo reflejan el interés de los despachos por Andalucía. *Iberian Lawyer* habla con sus protagonistas para analizar las estrategias de crecimiento y las oportunidades que ofrece el mercado andaluz

por gonzalo blázquez de sande

En las últimas semanas, *Iberian Lawyer* ha recogido varios movimientos en el mercado legal andaluz: la integración de Lean Abogados en ECIJA (ver noticia), la apertura de Auren Legal en Sevilla (ver noticia) y la incorporación de Juan Urbano y otros cinco profesionales a Deloitte Legal en Málaga (ver noticia). Tres operaciones distintas, pero con un mismo destino. ¿Qué hay detrás de este interés? ¿Qué buscan los despachos en Andalucía y qué oportunidades ofrece la región para la abogacía de negocios?

Las respuestas apuntan a una combinación de factores: la diversidad del tejido empresarial, el desarrollo de sectores estratégicos y una demanda de asesoramiento cada vez más especializado. Sin embargo, las vías elegidas por las firmas son diferentes. Mientras ECIJA refuerza su estructura mediante la integración de un equipo local, Auren amplía su presencia territorial y Deloitte Legal consolida su propuesta de servicios en la región para responder a necesidades empresariales específicas.



ADOLFO GUTIÉRREZ DE GANDARILLA

ANDALUCÍA, MÁS ALLÁ DE LA EXPANSIÓN TERRITORIAL

¿Por qué Andalucía? Para los despachos consultados, el atractivo de la región no se limita a su dimensión geográfica, sino a las oportunidades que genera su actividad empresarial. Energía, industria, turismo, agroalimentación, logística, tecnología e infraestructuras forman parte de un mapa sectorial diverso que requiere asesoramiento en distintas áreas del derecho de los negocios.

El interés por Andalucía no es nuevo, especialmente en Málaga, cuyo mercado jurídico ya ha experimentado una transformación en los últimos años. Como analizó *Iberian Lawyer* en el artículo Málaga: el nuevo eje legal de España, el crecimiento económico, la inversión internacional y la llegada de talento han contribuido a consolidar la ciudad como un polo de servicios jurídicos, impulsado también por sectores como el inmobiliario, la tecnología y las inversiones alternativas. Los últimos movimientos de ECIJA, Auren y Deloitte Legal amplían ahora esta fotografía y permiten observar cómo el interés por el mercado andaluz se traduce en distintas estrategias de crecimiento, tanto en Málaga como en Sevilla.

Adolfo Gutiérrez de Gandarilla, socio responsable de Deloitte en Andalucía y Extremadura, vincula el interés por la región a la transformación de sus empresas. «No interpretamos el crecimiento del mercado jurídico andaluz como un fenómeno coyuntural, sino como la consecuencia de un tejido empresarial muy maduro, dinámico e internacional», señala.

Esta evolución también cambia las necesidades de los clientes. Las compañías no solo requieren asistencia en operaciones concretas, sino apoyo en procesos de transformación, reorganización, inversión y gestión de riesgos. En el ámbito laboral, por ejemplo, el turismo plantea retos relacionados con la estacionalidad y la negociación colectiva; las empresas tecnológicas necesitan perfiles especializados, mientras que la automatización en la industria, la energía y la logística genera nuevas cuestiones sobre organización del trabajo y recualificación profesional.

En este contexto se enmarca la incorporación, por parte de Deloitte Legal, de Juan Urbano en Málaga y de un equipo de cinco profesionales, que refuerza las capacidades de la firma en negociación colectiva, reestructuraciones y asuntos laborales complejos.

CRECER CON CONOCIMIENTO LOCAL Y CAPACIDADES INTERNACIONALES

La integración de Lean Abogados responde a una estrategia de crecimiento basada en combinar equipos con un profundo conocimiento y arraigo local con las capacidades multidisciplinares, tecnológicas e internacionales de ECIJA. El equipo incorporado está formado por siete profesionales, cuatro de ellos socios —**Leandro Sequeiros, Javier Moreno, Fernando Ollero** y **Francisco Hidalgo**—, y refuerza las áreas mercantil, fiscal, procesal, reestructuraciones y fusiones y adquisiciones.

Para Justo Garzón, director global de Operaciones Legales de ECIJA, Andalucía representa un mercado estratégico por su actividad empresarial



DANIEL SÁEZ CASTRO



JUSTO GARZÓN

y las oportunidades que ofrece en sectores como la energía, la industria, la agroalimentación, el turismo, la logística y el ámbito aeroespacial, especialmente en Sevilla.

«Las empresas demandan un asesoramiento cada vez más especializado, multidisciplinar e internacional, pero sin renunciar a la proximidad y al conocimiento de su realidad empresarial. Nuestra estrategia pasa precisamente por combinar ambas dimensiones: equipos con un profundo arraigo local y toda la capacidad jurídica, tecnológica e internacional de ECIJA», explica Garzón.

La integración permite conectar el conocimiento del mercado andaluz de Lean Abogados con una estructura que cuenta con más de 1.500 profesionales y presencia en 18 países, además de capacidades en tecnología, inteligencia artificial, datos y ciberseguridad. De este modo, el equipo local puede apoyarse en una plataforma multidisciplinar e internacional sin perder la cercanía con las empresas de la región.



FRANCISCO HIDALGO, LEANDRO SEQUEIROS, JAVIER MORENO, FERNANDO OLLERO

«No vemos una sustitución del modelo local por el de las grandes firmas, sino una convergencia: conocimiento y cercanía local combinados con capacidades globales, especialización y tecnología», añade Garzón. La firma mantiene abierta la posibilidad de nuevas operaciones, aunque destaca que el crecimiento debe apoyarse en equipos con un alto nivel profesional y una cultura compatible con la organización.

SEVILLA Y MÁLAGA: DOS PUNTOS DE APOYO

Auren ha optado por reforzar su implantación mediante la apertura de su práctica Legal en Sevilla, que complementa la oficina que ya tiene en Málaga. La estrategia busca coordinar ambas sedes, compartir conocimiento y ofrecer a los clientes un acceso más amplio a las especialidades de la firma.

Daniel Sáez Castro, socio responsable de Auren Legal, destaca el dinamismo empresarial de Andalucía y las oportunidades que identifica en energía, infraestructuras, industria y servicios. La demanda comprende asesoramiento mercantil, fiscal y laboral, además de contratación pública y regulación.

«Nuestra apuesta busca ofrecer un asesoramiento integral, combinando nuestras capacidades en



FRANCISCO JOSÉ FERNÁNDEZ ROMERO

la prestación de servicios legales, de auditoría, consultoría y corporate para dar respuesta a los retos de negocio de nuestros clientes», afirma Sáez Castro.

La apertura de Sevilla también permite desarrollar el trabajo en ámbitos en los que la relación entre el sector público y el privado tiene un papel relevante. **Francisco José Fernández Romero**, socio de Auren Legal en Andalucía, identifica oportunidades en infraestructuras, energía, agua, educación, sanidad y transporte.

La firma ha impulsado una práctica nacional de colaboración público-privada centrada en contratación pública, tecnología, innovación, gobernanza y proyectos de inversión empresarial. Para Fernández Romero, aprovechar estas oportunidades exige combinar conocimiento jurídico y financiero con capacidades de consultoría y una comprensión de las políticas de inversión pública.

¿QUÉ BUSCAN LOS DESPACHOS EN ANDALUCÍA?

No existe una única estrategia para crecer en la región. La integración de un equipo local permite a ECIJA ampliar sus capacidades y conectarlas con una estructura internacional; Auren apuesta por una mayor proximidad territorial y por un modelo multidisciplinar, mientras que Deloitte Legal impulsa su consolidación en la región mediante la incorporación de profesionales.

En los tres casos, la expansión responde a la necesidad de acompañar a empresas que afrontan decisiones cada vez más complejas. «Las empresas ya no buscan únicamente resolver una cuestión jurídica puntual, sino anticipar riesgos y oportunidades, así como comprender cómo cada decisión afecta al negocio, a los trabajadores y a su reputación», apunta Gutiérrez de Gandarilla.

La cuestión, por tanto, no es solo cuántos despachos están llegando o reforzando su presencia en Andalucía, sino cómo están adaptando sus equipos y servicios a las necesidades de sus clientes. La evolución de sectores como la energía, la industria, la logística, el turismo y la tecnología, junto con los proyectos de inversión e infraestructuras, está abriendo distintos espacios de actividad para la abogacía de negocios.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

ANDALUCÍA: RADIOGRAFÍA DE LOS MOVIMIENTOS EN EL MERCADO LEGAL

ECIJA | Integración de equipo y refuerzo de capacidades

Incorpora a Lean Abogados, un equipo de siete profesionales, cuatro de ellos socios, y refuerza sus capacidades en mercantil, fiscal, procesal, reestructuraciones y M&A. La operación combina el arraigo local con la plataforma multidisciplinar, tecnológica e internacional de ECIJA. (Ver noticia)

Auren | Expansión territorial

Abre su práctica Legal en Sevilla para complementar su oficina de Málaga y desarrollar un modelo de asesoramiento multidisciplinar. (Ver noticia)

Deloitte Legal | Refuerzo de talento

Incorpora a Juan Urbano en Málaga y a otros cinco profesionales para ampliar su práctica laboral. (Ver noticia)

Áreas con mayor potencial

Energía · Infraestructuras · Industria · Agroalimentación · Turismo · Logística · Tecnología · Sector aeroespacial

Reto para los despachos

Combinar conocimiento del mercado local, especialización sectorial y capacidades multidisciplinares para acompañar a las empresas en sus procesos de inversión y transformación.

LEGALCOMMUNITYWEEK

MAG IBERIAN LAWYER

LCPUBLISHINGGROUP

NEXT EDITION



07-10 JUNE 2027

MILAN 11th EDITION

WESTIN PALACE MILAN

Piazza della Repubblica 20 • Milan

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

www.legalcommunityweek.com

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



La abogacía, vista desde el instituto

¿Qué saben los jóvenes sobre el trabajo de los abogados? ¿Qué les atrae de la profesión y cómo imaginan su futuro con la inteligencia artificial? Varios alumnos de Secundaria y Bachillerato comparten sus impresiones tras participar en Junior Law School

por gonzalo blázquez de sande

Antes de participar en Junior Law School, Carla imaginaba la abogacía como una sucesión de casos que había que ganar. Blanca pensaba que defender un asunto consistía, sobre todo, en estudiarlo y exponerlo ante un tribunal. La realidad que han descubierto es bastante más compleja. Detrás de cada caso hay horas de investigación y, más allá de los juicios, una profesión que ofrece salidas que hasta entonces apenas conocían.

¿Qué imagen tienen de la abogacía quienes todavía están lejos de ejercerla? ¿Qué les atrae de esta profesión y cómo imaginan su futuro? *Iberian Lawyer* ha hablado con cinco estudiantes de Secundaria y Bachillerato que han tenido la oportunidad de acercarse a la práctica jurídica antes de elegir sus estudios universitarios.

Sus respuestas muestran hasta qué punto las series y las películas siguen marcando la primera aproximación al Derecho. Los tribunales y los procesos penales ocupan buena parte de ese imaginario, pero, cuando empiezan a conocer la profesión, sus intereses se amplían. Aparecen el Derecho de los negocios, las relaciones internacionales y la negociación. También la inteligencia artificial, que ven como una herramienta útil, aunque tienen claro que las decisiones deben seguir en manos de los profesionales.

Las cinco estudiantes han participado en Junior Law School, un programa de orientación jurídica preuniversitaria impulsado por la Fundación CINNED, con el apoyo de Brains International Schools y CICAE. La iniciativa acerca el Derecho a los jóvenes mediante casos prácticos, debates y el contacto con profesionales del sector y del mundo académico.

Para **Luis M. Tolmos**, director general de Brains International Schools y secretario general de la Fundación CINNED, el objetivo va más allá de despertar vocaciones jurídicas. «El Derecho está presente en prácticamente todos los ámbitos de nuestra vida. Conocerlo permite comprender mejor nuestros derechos, obligaciones y el funcionamiento de la sociedad», explica. La iniciativa busca también desarrollar competencias como la argumentación, la negociación, el pensamiento crítico y la ética, útiles más allá del ejercicio de la abogacía.

Pero ¿qué han descubierto realmente las estudiantes? ¿Qué les interesa y qué piensan de los cambios que está viviendo la profesión? Estas son sus respuestas.

LA ABOGACÍA Y LOS RETOS DEL FUTURO

Tolmos defiende una orientación académica más conectada con la realidad profesional. «Los estudiantes necesitan conocer cómo trabajan los profesionales, qué competencias demanda el mercado y cómo están evolucionando las distintas disciplinas», señala.

La transformación del sector y la inteligencia artificial abren nuevos retos y oportunidades. «Será una herramienta importante para los futuros abogados, pero no sustituirá el criterio jurídico, la responsabilidad profesional ni los principios éticos», afirma.

Entre las estudiantes, el interés por la abogacía de los negocios empieza a ganar terreno. Una de ellas quiere combinar Derecho y empresa, mientras que otra conoce Garrigues porque su padre trabaja en el despacho. Sin embargo, reconocen que todavía tienen pocas referencias sobre las firmas jurídicas y las diferencias entre ejercer en un despacho, trabajar en una empresa o preparar una oposición.

A través de esta experiencia, Iberian Lawyer ha hablado con cinco estudiantes, quienes reflexionan sobre lo que han aprendido y cómo ha cambiado su percepción de la abogacía.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

¿Qué os ha sorprendido más al conocer de cerca el mundo del derecho?

«Me llama mucho la atención cómo los jueces son tan imparciales a la hora de tomar un caso. Eres humano y puedes tirar por un lado o por otro, pero siempre vas a afectar a alguien. ¿Cómo piensas para tomar la decisión más justa posible?»

Paula, *alumna de Junior Law*

«Pensaba que era más práctico: te daban el caso, te lo aprendías un poco y llegabas y lo defendías. Pero hay mucha investigación detrás de las pruebas»

Blanca, *alumna de Junior Law*

«Hay mucho más detrás de lo que se ve en las series: investigar, estudiar las leyes, interpretar las pruebas y construir una argumentación»

Lucía, *alumna de Junior Law*

¿Qué ramas del Derecho os interesan más allá de los tribunales?

«Creo que todo el mundo ve al principio el Derecho más por la rama penal, que es la más conocida. Pero también es interesante conocer el Derecho de los negocios o el administrativo».

Paula, *alumna de Junior Law*

«Me interesa mucho el Derecho Internacional: ver cómo se relacionan los distintos países y cómo cooperan, aunque cada uno tenga sus propias reglas»

Blanca, *alumna de Junior Law*

«Querría juntar el Derecho con los negocios, tanto nacionales como internacionales»

Lucía, *alumna de Junior Law*

¿Os gustaría desarrollar una carrera internacional en el mundo del Derecho?

«Me estoy planteando un doble grado en Derecho y Relaciones Internacionales porque me interesa cómo se relacionan los países y cómo cooperan entre ellos»,

Paula, *alumna de Junior Law*

«Siempre me ha interesado mucho el Derecho Internacional, ver cómo se relacionan los distintos países y cómo cooperan, aunque cada uno tenga sus propias reglas»

Blanca, *alumna de Junior Law*

«Me he planteado qué tendría que hacer para trabajar en un despacho de otro país o en una empresa internacional, aunque todavía no he investigado cómo funciona»

Lucía, *alumna de Junior Law*

¿Cómo ha cambiado vuestra visión de la abogacía después de esta experiencia?



«Me parece muy interesante cómo, con la ley, hay que arreglar un problema para que quede bien para todos»

Paula, *alumna de Junior Law*

«Antes lo tenía muy idealizado, como si todo fuera ganar casos. Ahora me doy cuenta de que hay muchas horas de trabajo y que existen muchas ramas y salidas»

Carla, *alumna de Junior Law*

«Siempre me ha interesado saber cómo llegan a defender sus posturas tanto los abogados como los fiscales y cómo toman las decisiones»

Lucía, *alumna de Junior Law*

LEGALCOMMUNITYGERMANY

NORTON ROSE FULBRIGHT



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

2nd 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

  Speakers*

  Joe Cohen, Legal Innovation Partner, *Harvey*

  Karsten Kühnle, Partner, *Norton Rose Fulbright LLP*

  Heike Ottemann-Toyza, General Counsel, *Generali Deutschland AG*

  Christina Rasch, Head of Legal – Germany & Austria, *Luigi Lavazza Deutschland GmbH*

  Jens Steger, Partner, *Norton Rose Fulbright LLP*

  Moderator

  Flavio Caci, Journalist, *LegalcommunityGERMANY*
- 10:15 Networking Coffee

* in progress

EVENT TO BE HELD IN

For info: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

9th Edition

MARKET/NG

30.11.2026

Supported by

MOPI 2013

marketing • comunicazione • organizzazione

19.15	CHECK-IN & WELCOME COCKTAIL
19.45	OPENING SPEECH
20.00	CEREMONY
20.45	LIGHT COCKTAIL

MUSEO SCIENZA E TECNOLOGIA LEONARDO DA VINCI - SALA COLONNE

Via San Vittore 21 - Milan

DRESS CODE

BUSINESS ATTIRE

#LcMarketingAwards

Per informazioni: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

¿Qué sabéis sobre los grandes despachos de abogados? ¿Conocéis alguna firma?

«Estoy más enterada de las opciones del sector público y de las oposiciones que de lo que se hace en las empresas y en los despachos privados»

Paula, *alumna de Junior Law*

«Yo también conozco Garrigues, pero tampoco sé muchas más firmas»

Blanca, *alumna de Junior Law*

«Conozco Garrigues, porque es la firma donde trabaja mi padre»

Lucía, *alumna de Junior Law*

¿Cómo veis el papel de la inteligencia artificial en la abogacía?

«La IA debería ser una herramienta de ayuda. Puede orientarte sobre por dónde ir en un caso, pero no tienes que depender de ella: eres tú quien ha estudiado las leyes y quien tiene que saber cómo aplicarlas»

Paula, *alumna de Junior Law*

«La IA no es capaz de empatizar con las personas ni de negociar como lo haría un ser humano»

Blanca, *alumna de Junior Law*

«Creo que se convertirá en una herramienta que podremos utilizar en el día a día, porque ayuda a procesar grandes cantidades de datos muy rápidamente. Pero sigue siendo súper importante el trabajo humano»

Sofía, *alumna de Junior Law*

¿Os imagináis trabajando en un despacho o como abogados dentro de una empresa?

«Conozco la figura del abogado dentro de una empresa. Está más centrado en todo lo que pasa en la compañía y en cuestiones relacionadas con los trabajadores; es como una mezcla de cosas»

Paula, *alumna de Junior Law*

«Me imagino en un despacho yendo a un juicio, pero también creo que hay mucho trabajo detrás: estudiar las leyes, interpretarlas y construir una argumentación sólida»,

Lucía, *alumna de Junior Law*



LUIS M. TOLMOS

Una primera aproximación a la profesión

La nueva edición de Junior Law School, dirigida a estudiantes desde 3.º de ESO hasta 2.º de Bachillerato, mantiene abierta la inscripción para el curso 2026-2027. El programa ofrece una primera aproximación a siete ámbitos del Derecho, desde el Constitucional y los Derechos Humanos hasta el Mercantil, el Tecnológico, la Propiedad Intelectual y el Derecho Deportivo, además de la práctica profesional y la negociación. Cuenta con la colaboración de IE Law School, Universidad Pontificia Comillas ICADE, Centro de Estudios Garrigues, Universidad Europea, ISDE Law & Business School, Universidad Camilo José Cela y CIS University.

Tolmos defiende que este tipo de experiencias permiten a los estudiantes tomar decisiones sobre su futuro con un conocimiento más cercano de las profesiones. «Los estudiantes necesitan conocer cómo trabajan los profesionales, qué competencias demanda el mercado y cómo están evolucionando las distintas disciplinas», señala. Una evolución en la que la inteligencia artificial tendrá, previsiblemente, un papel importante. Para Tolmos, «será una herramienta importante para los futuros abogados, pero no sustituirá el criterio jurídico, la responsabilidad profesional ni los principios éticos».

De ahí que considere necesario combinar la formación jurídica con otras capacidades. «Los futuros abogados necesitarán, además de una sólida formación jurídica, visión empresarial, capacidad de adaptación y conocimientos tecnológicos, sin perder de vista la ética y la independencia profesional», concluye.

ipem wealth
CANNES

The Accelerator of Private Markets' Wealth Revolution

FEBRUARY 2-4, 2027

Palais des Festivals,
Cannes, France



ipem wealth awards

Celebrate the year's wealth successes at the IPEM Wealth Awards!

Late Bird offer
Until Dec 31st

SAVE UP TO €300

Our Media Partners

- FINANCECOMMUNITY
- FINANCECOMMUNITYES
- THE LATINAMERICANLAWYER
- IBERIANLAWYER
- LEGALCOMMUNITY
- LEGALCOMMUNITYCH
- LEGALCOMMUNITYGERMANY

Media Partner FINANCECOMMUNITYES

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**

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



Top 50 del legal español en 2026

Los 50 profesionales que han marcado el rumbo de la abogacía de los negocios este año, según *Iberian Lawyer*. El protagonista absoluto: Armando Albarrán

por ilaria iaquinta

¿Quién es el abogado del año? Una pregunta que *Iberian Lawyer* se hace desde hace ya unos años, precisamente cuando el calendario se acerca a su fin. El objetivo es identificar, volviendo sobre las noticias que hemos publicado durante estos meses, a sus protagonistas y, a partir de ellos, intentar ofrecer una lectura del mercado de la abogacía de los negocios. Al fin y al cabo, lo decimos siempre, son las personas, con sus particularidades, las que cambian las estructuras de los grandes despachos y, en conjunto, acaban marcando el ritmo de todo un sector. Un sector atravesado por grandes cambios que contamos a diario en nuestra web y analizamos con mayor profundidad cada mes en las páginas de la revista. Este año han llegado nuevos competidores a Madrid, mientras las grandes firmas españolas han seguido expandiéndose fuera de nuestras fronteras. Las fusiones internacionales han dado lugar a plataformas de otra dimensión y el capital privado empieza a dejar huella en el sector. También ha habido relevos importantes en la dirección de los despachos. Y, por supuesto, está la inteligencia artificial, que empieza a cambiar no solo la forma de trabajar de los abogados, sino también sus trayectorias profesionales.

Todos estos fenómenos se reflejan en las historias de los protagonistas del año, que, como siempre, recogemos en un *ranking*. Son ellos los verdaderos artífices del cambio, desde el ejercicio profesional o la dirección de las firmas, y también desde actividades estrechamente vinculadas a la transformación del sector. Por eso, esta clasificación no se limita a reproducir las *league tables*. Hacerlo supondría dejar fuera de la valoración a buena parte de los profesionales que integran los despachos y que no están directamente vinculados al mercado de las grandes operaciones. Tampoco se trata de una clasificación por facturación de las firmas: de eso ya nos ocupamos cuando se publican los resultados económicos de los despachos (*el artículo del último año en el MAG N. 154*).
Aquí el foco está en las personas. Y los resultados individuales no siempre pueden medirse en números. ¿Cómo intentamos medirlos? A través de cuatro criterios que luego se ponderan de forma conjunta para construir la clasificación. Se trata, por tanto, de una opinión, la de quien observa el mercado en su conjunto y no solo desde la perspectiva limitada de un despacho concreto, y que además tiene el privilegio de hablar con sus distintos actores: abogados de despachos, *in-house*, clientes y *headhunters*.

Entre los criterios está, por supuesto, el **track record**, un factor que no puede ignorarse. Pero en esta clasificación no se limita a las operaciones de M&A, sino que incluye también los grandes mandatos en un sentido más amplio, financiaciones, reestructuraciones, litigios, arbitrajes y otros asuntos de especial relevancia, teniendo en cuenta no solo su valor económico, sino también su complejidad y alcance. A ello se suma el **liderazgo**, entendido también en términos amplios como la capacidad demostrada para impulsar un cambio (que en algunos casos puede alcanzar incluso al conjunto del sector) o para conducir a un equipo (ya sea todo un despacho o un departamento) hacia resultados especialmente relevantes. No se trata únicamente de ocupar un cargo, sino de lo que el profesional ha conseguido desde esa posición.
El tercer criterio es la **popularidad**, entendida no como simple notoriedad mediática, sino como el reconocimiento y la influencia que el profesional ejerce en el mundo de la abogacía de los negocios, entre sus distintos actores. Por último, está la **carrera**, no entendida en términos generales, porque sería un criterio demasiado amplio y común a todos los grandes hombres y mujeres incluidos en esta selección, sino como un desarrollo especialmente significativo producido durante este año, ya sea por la asunción de nuevas responsabilidades, un cambio profesional de especial relevancia o la puesta en marcha de un nuevo proyecto.

Este año, por primera vez, la clasificación se amplía de 30 a 50 profesionales, para reflejar mejor la amplitud de un mercado que sigue creciendo. También cambia la presentación, ya que las categorías temáticas de las ediciones anteriores dejan paso a una lista única, ordenada según la valoración conjunta de los cuatro criterios.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



EL PALMARÉS

Los nombres que han encabezado el ranking de *Iberian Lawyer* desde 2024

2024	**Javier Fontcuberta**	Cuatrecasas
2025	**Pedro Pérez-Llorca**	Pérez-Llorca

30% DE MUJERES

15 de los 50 profesionales seleccionados



Armando Albarrán

Gibson Dunn

El protagonista

1

Es el protagonista absoluto de 2026. Su nombre ha sido probablemente uno de los más comentados del mercado desde que, a comienzos de año, se conoció que dejaría Freshfields, después de casi tres décadas, para liderar el desembarco en Madrid de la estadounidense Gibson Dunn. Durante meses, el sector siguió de cerca la evolución de un proyecto que comenzó a materializarse en marzo, con su salida definitiva de la firma británica, y tomó forma en abril con la apertura de la oficina. El resultado es un despacho con un modelo transaccional muy especializado, centrado especialmente en M&A, *private equity* y mercados de capitales, que actualmente cuenta con diez abogados y que aspira a cerrar su primer año con alrededor de 15 profesionales. Un proyecto que contamos en profundidad y en exclusiva en *Iberian Lawyer*, en el MAG N. 155. Pero, más allá de levantar desde cero una nueva realidad en uno de los segmentos más competitivos del mercado, lo que ya resulta especialmente significativo es la dimensión de los asuntos en los que Albarrán ha conseguido posicionarla. Ha asesorado a Merlin Properties en una ampliación de capital de alrededor de 900 millones de dólares y a Cinven, KKR y Providence en la venta a Orange de su participación del 50% en MasOrange por 4.250 millones de euros. También ha participado en el asesoramiento a SpaceX sobre los aspectos de la oferta minorista en la Unión Europea de su salida a bolsa. Más que un fichaje, su movimiento ha alterado el tablero del M&A y el *private equity* español.



Pedro Pérez-Llorca

Pérez-Llorca
El ambicioso

2

El socio director de Pérez-Llorca está impulsando desde Ciudad de México una de las expansiones más ambiciosas del mercado legal español de los últimos años. En 2026, la firma ha integrado Miranda & Amado en Perú, donde también ha sumado a Arturo Tuesta, Paola Saavedra y Ronald Vargas junto a un equipo de 13 profesionales, y ha reforzado Colombia con la incorporación de Felipe Suescún. Pero la expansión no se limita a Latinoamérica, el despacho también ha abierto en Abu Dabi. El negocio exterior ya tenía un peso importante en 2025, cuando representaba el 26% de la facturación global pro forma. Para 2026, la firma prevé crecer cerca de un 20%, mientras el negocio internacional podría representar ya un tercio de los ingresos. El reto ahora es mantener ese ritmo. Y la financiación podría ser una vía para acelerarlo: la firma ha recibido muestras de interés de potenciales prestamistas, aunque asegura que no ha iniciado conversaciones y que, de plantearse una operación, sería en 2027.



Fernando Vives Ruiz

Garrigues
El incombustible

3

Sigue firme al frente de Garrigues, el despacho que más factura en España, después de más de 17 años en el cargo. En mayo, su mandato fue renovado por unanimidad y de forma anticipada (vencía en enero de 2028) por otros seis años, hasta junio de 2032. Un respaldo a una gestión que sigue combinando crecimiento e internacionalización. En 2025, la firma alcanzó un nuevo récord de facturación global, con 527,69 millones de euros (+9,51%), encadenando doce años de crecimiento, mientras el negocio internacional se disparó un 44,49%. La expansión también ha continuado en Latinoamérica, tras la integración de Sánchez Devanny en México el año anterior, Garrigues ha incorporado en 2026 al despacho chileno Barros Silva Varela & Vigil (BSVV), dando lugar a una plataforma de más de 130 abogados y 24 socios.



Antonio Herrera

Uría Menéndez
El sucesor

4

En enero de 2026, después de haber dirigido las oficinas de Nueva York y Barcelona y, desde 2024, el área de Mercantil, tomó las riendas de Uría Menéndez. Su llegada apunta a la continuidad de una forma de entender el despacho en la que la tranquilidad y la solidez parecen pesar más que las grandes aceleraciones. La firma avanza a un ritmo más moderado que sus competidores, sin alcanzar crecimientos de doble dígito, pero contaría, según fuentes, con un importante colchón de liquidez. Además, mantiene una posición destacada en los rankings: es el despacho español con mayor facturación por abogado entre los presentes en el *Global 200* de *Law.com* y lidera la clasificación de *Mergermarket* por valor de operaciones asesoradas en España, con 81 transacciones por 37.730 millones de dólares en los primeros nueve meses de 2026.



Javier Fontcuberta

Cuatrecasas
El pragmático

5

Aunque formalmente es consejero delegado de Cuatrecasas desde abril de 2025, está al frente de la gestión del despacho como director general desde 2022. Con un amplio respaldo de los socios, está imprimiendo a la segunda firma española por facturación (447,1 millones de euros en 2025, de los que 99,4 procedieron del exterior) una estrategia con cuatro prioridades: crecimiento orgánico; integraciones selectivas; consolidación de la plataforma latinoamericana en Bogotá, Lima, Ciudad de México y Santiago, con especial atención a las prácticas transaccionales, el arbitraje internacional y Fiscal, sin la obsesión por seguir colocando nuevas banderas en el mapa; y una de las apuestas más avanzadas del mercado por la IA generativa, que Cuatrecasas integra desde 2022.



Íñigo Erláiz

Gómez-Acebo & Pombo
El selectivo

6

Asumió la dirección en 2022, fue reelegido para 2025-27 y, por el modelo de gobierno GA_P, el próximo será su último año. Bajo su mandato, la firma ha pasado de unos 84 a 105,9 millones de euros de facturación global, en una primera etapa marcada por el refuerzo del posicionamiento y, después, por la construcción de una estructura más escalable y rentable. Su hoja de ruta pasa ahora por consolidar a GA_P como firma de referencia en el *high end*, manteniendo un crecimiento esencialmente orgánico con laterales selectivos, y reforzando Portugal, Londres y las conexiones con Nueva York y Latinoamérica. En 2026, además, está acelerando la adopción de la IA en el despacho.

En el top cinco de los despachos por facturación sigue sin haber, todavía en 2026, ninguna managing partner mujer. Pero al menos sí hay una senior partner: Rosa Zarza. El cargo la sitúa en la cúpula de Garrigues junto al presidente ejecutivo y le atribuye responsabilidades de primer nivel en la evolución de la firma: el buen gobierno, la gestión de conflictos de interés y la protección de su reputación e identidad. Además de seguir al frente de Garrigues Sostenible y del Comité ESG, preside el Consejo de Socios y supervisa otros órganos clave, entre ellos el Comité de IA. Precisamente la integración ética de esta tecnología es uno de los asuntos que más tiene ahora mismo sobre la mesa; de hecho, Garrigues se adelantó con una política interna propia para supervisar su uso.



Rosa Zarza

Garrigues
La garante

7



Carolina Albuerne

Uría Menéndez
La ascendente

8

Fue la sorpresa del año pasado, al hacerse un hueco entre los *dealmakers* de las operaciones de mayor valor del mercado, y en 2026 está confirmando su presencia en transacciones sofisticadas y de gran tamaño. TTR Data la sitúa, en los primeros nueve meses del año, segunda en el ranking por valor de operaciones, solo por detrás de su compañero Francisco San Miguel. En su posición ha pesado especialmente la participación en el megadeal de 10.325 millones de euros de la adquisición de Webster Financial por Banco Santander, en la que formó parte del equipo de Uría que asesoró al banco español. Su ascenso en los rankings es reciente, pero su trayectoria se ha desarrollado íntegramente en Uría Menéndez, donde empezó a trabajar antes incluso de terminar la carrera.

Entre los *dealmakers* de récord, también este año, está Manuel Echenique. El corresponsable de las prácticas de M&A y *Private Equity* de Uría Menéndez ocupa el primer puesto del ranking de TTR Data en los primeros nueve meses del año por número de operaciones asesoradas, con 21 transacciones por un valor agregado de 5.827 millones de euros, una cifra que le sitúa además sexto en la clasificación por deal value. Entre las operaciones en las que ha participado este año figura la adquisición de Urbaser por Blackstone y EQT, valorada en unos 5.800 millones de euros y completada en septiembre. También ha coliderado el equipo que asesoró a Brookfield en la integración de Finlight y Atrato Onsite Energy, que dio lugar a una de las mayores plataformas europeas de generación distribuida de energía.



Manuel Echenique

Uría Menéndez
El prolífico

9



Hugo Écija

Ecija
El pionero

10

El fundador y presidente ejecutivo de Ecija, firma cuya gestión operativa está en manos del socio director y CEO Alejandro Touriño, puede reivindicar un modelo que ha alcanzado 122,2 millones de euros de facturación global (+19,5%) y que, por primera vez, obtiene más de la mitad de sus ingresos fuera de España (50,7%). Con más de 1.000 profesionales, 220 socios y presencia en 18 países, el siguiente objetivo son los 150 millones en 2028, aunque Écija no descarta alcanzarlos ya en 2026. Al mismo tiempo, la firma está haciendo de la IA un elemento estructural de su modelo, con proyectos como The Garage, inaugurado en septiembre. Y sigue ganando escala en España: en junio integró Serte en Pamplona y en septiembre desembarcó en Andalucía, además de reforzar Madrid con nuevos fichajes.

Lleva once años al frente de un modelo que hasta hace poco se veía como una Big Four que también hacía legal y que en 2025, con unos 247 millones de euros de facturación (+7,4%), subió al tercer escalón del podio de los despachos por ingresos en España, por delante de Uría Menéndez. Como dijo el propio Latorre en una entrevista a *Iberian Lawyer*, la competencia con los grandes despachos tradicionales es ya «plena y cotidiana». Su apuesta pasa por diferenciar el modelo con multidisciplinariedad y especialización sectorial. La tecnología es otro pilar: tras lanzar una plataforma de IA, ha puesto en marcha con IE Law School un programa para la transformación de la función legal.



Joaquín Latorre

PwC Tax & Legal
El retador

11



José Vicente Morote

Andersen
El integrador

12

Que Andersen haya crecido exponencialmente en los últimos años es de sobra conocido por los observadores del mercado. En 2026, la firma ha dado un nuevo salto de escala y está culminando su transformación en una verdadera plataforma ibérica. Tras la integración de PRA Raposo, Sá Miranda & Associados en Portugal, en octubre ha anunciado la incorporación de CNA Curado, Nogueira & Associados en Oporto, efectiva en enero de 2027, con la que completará la unificación de las firmas que operaban bajo la marca Andersen en España y Portugal. También ha integrado la boutique Martín & Parés Abogados en Barcelona. El despacho cerró 2025 con 80 millones de euros de facturación (+13,3%) y prevé superar los 110 millones en 2026. Morote reivindica, además, un modelo de crecimiento sin *private equity* y sin endeudamiento financiero.

Socio responsable de Mercantil y M&A y Private Capital Sector Lead de A&O Shearman, año tras año sigue estando entre los *dealmakers* que manejan las operaciones más grandes y sofisticadas del mercado. En los primeros nueve meses de 2026 ocupa el cuarto puesto de la *league table* de TTR Data por valor, con 6.486 millones de euros agregados en diez operaciones. Entre sus grandes mandatos del año figuran el cierre de la adquisición de TSB por Santander, por 3.300 millones de euros, y el de la entrada de Apollo Sports Capital en el Atlético de Madrid.



Íñigo del Val

A&O Shearman
El dealmaker

13



Mireia Sabaté

Baker McKenzie
La gestora

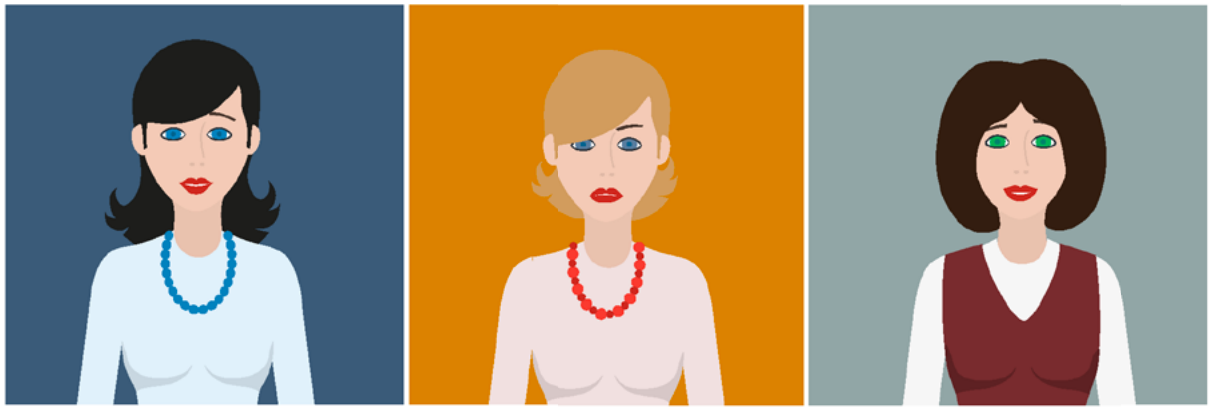
14

Desde 2024 codirige con Rodrigo Ogea Baker McKenzie España, el despacho internacional que más factura en el mercado español, con 116 millones de euros en 2025. La gestión de la firma no la ha apartado de su especialización en Laboral: dirige esta práctica en Barcelona y forma parte de su comité de dirección para EMEA. En este ámbito ha asesorado, entre otros, a Minebea Mitsumi en el litigio colectivo por el cierre de la planta de su filial U-Shin, que llegó hasta el Tribunal Supremo. En julio, la firma reforzó el equipo de Laboral con la promoción de Lois Caeiro a socio.



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

LISTEN HERE

WATCH HERE

Info: ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

LC PUBLISHING GROUP

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

Exponente de la nueva generación de socios directores, es un *home-grown leader* que ha tomado las riendas de A&O Shearman España en la etapa posterior a la gran fusión. Tras veinte años de carrera íntegramente desarrollada en la firma, tomó el relevo en noviembre de 2025 de Antonio Vázquez-Guillén e Ignacio Ruiz-Cámara, que habían liderado el despacho durante una década. Hereda una de las firmas más productivas del mercado español, que mantiene el primer puesto nacional por facturación por profesional. En marzo de 2026, el despacho reforzó el área de Derecho Público y Sectores Regulados con la incorporación de David Díez, uno de los fichajes más relevantes en energía.



Ignacio Hornedo

A&O Shearman
El emergente

15



Bosco Montejo

Freshfields
El rearmador

16

El estreno de Bosco Montejo al frente de Freshfields Madrid ha estado marcado por una importante prueba de liderazgo: en enero de 2026 se conoció la marcha de Armando Albarrán, uno de los nombres emblemáticos de la oficina, para liderar el desembarco de Gibson Dunn en España. En junio, el despacho movió ficha con la incorporación desde Pérez-Llorca de Pablo González Mosqueira para liderar *Private Equity* en España. Montejo conoce bien la casa: llegó a Freshfields en 2007, es socio desde 2019 y asumió la dirección en mayo de 2025, con experiencia al frente de Fiscal y responsabilidades previas en Talent y el Global Risk Committee.

En sus primeros meses al frente de EY Abogados, cuya dirección asumió a finales de octubre de 2025, puso negro sobre blanco un plan de transformación que abarca crecimiento, tecnología, talento, rentabilidad, posicionamiento e integración. Presentado en marzo de 2026, fija el objetivo de alcanzar 350 millones de euros de facturación en 2029, 1.400 profesionales y 150 socios, frente a los 233,1 millones, 1.282 profesionales y 107 socios con los que la firma cerró el ejercicio 2025. Para conseguirlo, ha impulsado una nueva Comisión Ejecutiva y una campaña de fichajes que ya ha reforzado áreas como M&A, con incorporaciones como las de Javier Bustillo y Nicolás Sierra.

NEW ENTRY



Adolfo Zunzunegui

EY Abogados
El reformador

17



Antonio Morales

Baker McKenzie
El experto

18

NEW ENTRY

Su nombre es de sobra conocido entre los directores jurídicos del sector energético. Abogado del Estado en excedencia, dirige el área de Derecho Público, Infraestructuras y Energía de Baker McKenzie en Madrid desde 2019. Entre sus mandatos más representativos del año formó parte del equipo internacional que asesoró a Iberdrola en la venta a Cox de sus activos en México por 4.200 millones de dólares. En julio colideró, junto a Juanjo Corral, el asesoramiento a Acciona Energía en la venta a Galp de una cartera de 15 parques por 432 millones de euros.

Dirige WFW Madrid desde 2011 con resultados siempre en crecimiento, una oficina que cerró su último ejercicio con 22 millones de euros de facturación, un 2,3% más que año anterior. Desde 2025, además, ha sido llamada a liderar también la práctica de Energía para Europa y América. Paralelamente, se reafirma como una de las abogadas de M&A más activas del país. En los primeros nueve meses del año puso su firma en nueve operaciones por un valor agregado de 183 millones de euros, según TTR Data.



María Pilar García Guijarro

Watson Farley & Williams
La transatlántica

19



Ignacio Pallarés

Latham & Watkins
El decisivo

20

Desde que asumió la dirección de Latham & Watkins en Madrid en 2025, ha combinado la gestión con lo que mejor conoce: los grandes *deals*. En 2026 ha liderado operaciones como la venta de Urbaser por Platinum Equity a Blackstone y EQT por 5.600 millones de euros y las desinversiones de Telefónica en Chile y Colombia. La oficina, en crecimiento desde 2019, prepara además su traslado en 2027 a una nueva sede de más de 4.500 metros cuadrados en el paseo de la Castellana.



Eduardo García

Clifford Chance
El reorganizador

21

Otro *home-grown leader* al frente de una firma internacional. En Clifford Chance desde 1998 y socio director desde 2024, también lidera Global Financial Markets en España. En 2026, el despacho anunció una reorganización para concentrar en Madrid sus equipos transaccionales y mantener en Barcelona Litigación y Propiedad Intelectual. La decisión llega tras un ejercicio fiscal 2025 de 83,95 millones de euros en España (+6,7%). La firma también reforzó la *partnership* con las promociones de Leonardo Fernández en financiación estructurada y Pablo Murcia en Corporate/M&A.



Alberto Estrelles

KPMG Abogados
El dinamizador

22

Bajo su dirección, KPMG Abogados ha combinado crecimiento y especialización. En 2025, la facturación llegó a 191,6 millones de euros, un 10,1% más que en 2024. Durante 2026, la firma ha seguido reforzando áreas clave con la incorporación de profesionales como Mercedes Segoviano en Competencia, Silvia Zamorano en Legal Compliance y Carmen Marull en People Services. Su apuesta por la innovación también ha dado frutos: este año, el *Financial Times* la ha reconocido como la firma más innovadora de Europa continental.



Marlen Estévez-Sanz

Marest Law
La independiente

23

En octubre lanzó Marest Law, un despacho que no se limita a su especialidad, la resolución de conflictos, sino que abarca también M&A, reestructuraciones, Laboral y Fiscal. El proyecto abre una nueva etapa para una abogada con una notable influencia institucional: preside el Centro de Mediación Empresarial de Madrid (CMEM) y el servicio de mediación de CIIAM, es fundadora y presidenta de Women in a Legal World y de Más Cultura del Acuerdo, copresidenta de la Sección de ADR del Colegio de la Abogacía de Madrid y secretaria de la Sección Iberoamericana de la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación Española.



Teresa Zueco

Squire Patton Boggs
La constructora

24

Entra en la recta final del plan a cinco años con el que tomó las riendas de SPB en España en 2021 y, según fuentes de *Iberian Lawyer*, será renovada al frente del despacho para un nuevo mandato. Mientras llega el momento de hacer balance, sigue construyendo una oficina cada vez más *full service*. Este año ha reforzado Litigación con Lorena Fatás y Enrique Luzón y Banking & Finance con el fichaje de Luis Belart y su equipo desde Dentons. Sin abandonar su faceta de *dealmaker*, ha coliderado, entre otras, también el asesoramiento a Copilot Capital en su inversión mayoritaria en Green Eagle Solutions.

En pocas palabras, el socio director y responsable de derecho público y sectores regulados de Linklaters España mantiene al despacho establemente en la parte alta del mercado (en facturación y operaciones) sin alejarse de los grandes asuntos regulados. En los primeros nueve meses de 2026, la firma sigue en el top 10 de *Mergermarket* en cuanto a valor, y cerró 2025 con 86,81 millones de euros de facturación (+1,6%). Y él personalmente aparece en uno de los deals símbolo del año: lideró los aspectos de derecho público en la adquisición de Urbaser por EQT y Blackstone.



José Giménez Cervantes

Linklaters
El especialista

25



Jacobo Martínez Pérez-Espinosa

Eversheds Sutherland
El expansivo

26

Quince años después de participar en la construcción de Eversheds Sutherland en Madrid, ha ido ampliando su papel dentro de la organización internacional. Además de dirigir la firma en España, forma parte de su Global Board y cuenta con una larga trayectoria en sus órganos de gobierno europeos. Bajo su dirección, el despacho facturó 25 millones de euros en España en 2025 (+11%) y ha seguido reforzando prácticas estratégicas en 2026 con fichajes como Luis Suárez de Centi en Fiscal, Alberto Pérez Hernández en Competencia, Miguel Barroso en TMT y Alejandro Ferreiro en Laboral.

NEW ENTRY

Socio ejecutivo de la firma desde 2024 y miembro de su Consejo de Administración desde 2020, ha ganado protagonismo tras el traslado de Pedro Pérez-Llorca a Ciudad de México. Desde Madrid, ha liderado la ejecución de la estrategia en el mercado ibérico, mientras la firma aceleraba su expansión internacional. Entre sus prioridades están la organización de equipos y prácticas, los fichajes laterales, la promoción interna y la distribución de recursos y tecnología. El reto es mantener la cohesión del despacho y unos estándares comunes en todas sus oficinas a medida que se expande.



Julio Lujambio

Pérez-Llorca
El vertebrador

27



Roberto Pomares

Addleshaw Goddard
El artífice

28

Dos años después de pilotar la integración del equipo de King & Wood Mallesons en Addleshaw Goddard, empieza a recoger los frutos de la apuesta. La firma, con más de 70 abogados en España, facturó 22,96 millones de euros en 2025 y prevé alcanzar los 26 millones en 2026. A ello se suma su *track record*: este año ha asesorado a Hispasat y al consorcio SpaceRISE en las negociaciones del programa europeo IRIS², con una inversión estimada de 15.600 millones. También a Alantra, en una operación de 120 millones vinculada a su nueva estrategia de secundarios.

Laboralista de primer nivel, con casi 30 años de experiencia en algunos de los principales despachos del país, en 2025 se incorporó a EY Abogados para dirigir Laboral y asumir la responsabilidad de Mercados y Desarrollo Corporativo del área Legal. En 2026 entró también en la nueva Comisión Ejecutiva, con funciones ligadas al crecimiento y al posicionamiento estratégico del despacho. En el área que dirige, ese impulso se ha traducido en nuevas incorporaciones: tras la llegada de Alejandro Gil a Barcelona a finales de 2025, en julio de 2026 se sumó Puy Abril como socia en Madrid.

NEW ENTRY



Silvia Bauzá

EY Abogados
La impulsora

29



María González Gordon

González Gordon & Gómez-Barreda (GGB)
La fundadora

30

NEW ENTRY

Después de ocupar posiciones de máxima responsabilidad en CMS, donde fue socia codirectora y lideró la práctica de IP y Negocio Digital, en mayo de 2026 fundó su propia boutique junto a Ricardo Gómez-Barreda. La decisión responde también a los cambios que la IA está introduciendo en la prestación de servicios jurídicos, una transformación a la que los fundadores quieren adaptar su modelo. La boutique arrancó con siete profesionales y foco en propiedad intelectual e industrial, tecnología, negocio digital y entretenimiento.

NEW ENTRY

La entrada del fondo suizo Ufenau Capital Partners en Sagardoy en 2025 abrió una nueva etapa para el despacho. En junio de 2026, Íñigo Sagardoy asumió el cargo de CEO de Asenza Global Partners, la plataforma que reúne a Sagardoy, Sagardoy Legal & Expat, Carrillo Asesores, Bestax, Cosefinan y Copa Abogados, sin abandonar la presidencia de su despacho. Ahora lidera la estrategia y coordinación del grupo, cuyas firmas mantienen su autonomía, en uno de los proyectos más representativos de la entrada del capital privado en los servicios jurídicos españoles.



Íñigo Sagardoy

Sagardoy Abogados/ Asenza Global Partners
El transformador

31



Begoña Fernández Rodríguez

Deloitte Legal
La ejecutiva

32

NEW ENTRY

Dentro de Tax & Legal, dirigida por Enrique Gutiérrez de la Rocha, lidera Deloitte Legal, con unos 25 socios y 300 profesionales, y forma parte del Comité Ejecutivo de Deloitte España. En 2026 ha reforzado el equipo con fichajes como Paul Handal en Legaltech, Alfonso Bayona, Borja Martín y Juan de Navasqüés en Corporate/M&A, y Juan Urbano y su equipo en Laboral. La firma ha pasado además del puesto 22 al segundo en *Mergermarket* por valor de operaciones asesoradas en España en los primeros nueve meses de 2026.

En su segundo año al frente de la oficina de Madrid, afronta un cambio de escala significativo. La fusión entre Hogan Lovells y Cadwalader ha creado una firma de más de 3.200 abogados, en la que el eje FRIS (Francia, Italia y España) figura entre los cinco principales motores de crecimiento. Calancha busca reforzar el papel de Madrid en el trabajo transfronterizo, especialmente entre Estados Unidos y Europa, y aprovechar las oportunidades de crecimiento en sectores como la transición energética, los centros de datos, la tecnología y la defensa.



Fernando Calancha

Hogan Lovells Cadwalader
El timonel

33



Juan Oñate

Stephenson Harwood
El arquitecto

34

NEW ENTRY

En mayo dejó Pérez-Llorca para asumir un reto de otra naturaleza: liderar el desembarco de Stephenson Harwood en España. La oficina abrió oficialmente el 1 de junio con ocho socios y la ambición de construir una plataforma *full service*, reuniendo perfiles procedentes de Latham & Watkins, Watson Farley & Williams, la Administración Pública y la boutique de Jesús Almoguera. Pocos días después se sumó Marta González-Llera, procedente de Cases & Lacambra, como socia de Real Estate. El proyecto arranca con especial atención a Private Capital & Funds y Energy Transition & Infrastructure.

El pasado septiembre, HSF Kramer lo reeligió como socio director en España por otros tres años, hasta 2029. La renovación llega después de un primer mandato marcado por la fusión global con Kramer Levin. La oficina de Madrid entra en esta nueva etapa con cifras muy sólidas: 45,78 millones de euros de facturación en 2025 (+5,6% interanual). En 2026, Soler ha seguido reforzando la plataforma con el fichaje de Esteban de Santos desde Linklaters para Corporate/M&A y la incorporación como *of counsel* de Ana Julia García Jiménez desde Freshfields en Real Estate.

NEW ENTRY



Eduardo Soler Tappa

Herbert Smith Freehills Kramer (HSF Kramer)
El consolidador

35



Yoko Takagi

DLA Piper
La transfronteriza

36

NEW ENTRY

Incorporada a DLA Piper en septiembre de 2024 desde White & Case para reforzar M&A, efectivamente, ha llevado al despacho dirigido por Jesús Zapata a operaciones de primer nivel. En 2026 ha liderado desde Madrid todo el equipo europeo de DLA Piper en el cierre de la adquisición valorada en 4.000 millones de dólares de los activos mexicanos de Iberdrola por parte de Grupo Cox, una enorme operación cross-border que incluye además 2.650 millones de dólares de financiación bancaria.

NEW ENTRY

La socia de bancario y financiero, responsable de energía y miembro del consejo de administración de GA_P sigue acumulando un historial de primer nivel. Entre las operaciones de 2026 figuran los asesoramientos: a Velto Renewables en la refinanciación de 819 millones de euros para 76 plantas fotovoltaicas, con una potencia total de 218 MWp; a Engie en la adquisición de dos proyectos de almacenamiento en baterías; a Triodos Bank y al ICF en una financiación de 22 millones de euros para instalaciones fotovoltaicas.



Verónica Romaní Sancho

Gómez-Acebo & Pombo
La estructuradora

37



Omar Puertas

Harvey
El innovador

38

NEW ENTRY

Después de 25 años en Cuatrecasas, donde fue socio de Arbitraje Internacional, abrió y dirigió la oficina de Shanghái y, en su última etapa, trabajó directamente en la adopción de la IA generativa, en marzo de 2026 protagonizó un salto profesional poco habitual: pasó de la *partnership* de una gran firma al lado tecnológico del mercado legal. Se incorporó a Harvey como *Legal Innovation Partner* y, desde Madrid, trabaja con despachos y asesorías jurídicas de EMEA, APAC y Latinoamérica para integrar la inteligencia artificial en sus procesos.



Rosa Vidal

Broseta
La articuladora

39

Con el plan estratégico Horizonte 27, la socia directora de Broseta está remodelando el despacho. A principios de año, señaló Portugal y Barcelona como prioridades de crecimiento e identificó nuevas oportunidades en sectores como defensa y seguridad, inmobiliario y construcción. En mayo, la firma integró Azsure Abogados, incorporando diez profesionales especializados en seguros y reaseguros, entre ellos cuatro socios. Menos de un mes después, firmó un acuerdo con Harvey para usar IA generativa en la revisión de contratos, el análisis normativo, la búsqueda de jurisprudencia y la redacción de documentos.



Cristina Camarero

Ontier
La diversificadora

40

Socia directora de Ontier España desde 2023, está impulsando una estrategia de refuerzo selectivo en varios frentes. En enero, incorporó a Jaime Yélamos como socio de Laboral en Sevilla, junto a otros dos profesionales, reforzando también su presencia en Andalucía. En abril llegó además Miguel Ángel Melero Bowen, procedente de Gómez-Acebo & Pombo para potenciar mercantil. La firma lanzó además en mayo Ontier Disputes, una plataforma global para litigios y arbitrajes internacionales complejos, considerada clave en la estrategia global de Ontier.



Alfonso Codes

CMS Albiñana & Suárez de Lezo
El metódico

41

En su primer año completo como socio codirector de CMS Albiñana & Suárez de Lezo, afronta la recta final del plan estratégico 2024-2026. En 2026, la firma ha incorporado a Álvaro Seijo en Propiedad Intelectual e Intangibles y a Joaquín Fernández Moya en Seguros y Reaseguros, dos fichajes que apuntalan su apuesta por la especialización. Codes ha reforzado también su presencia institucional: en marzo entró en la Comisión de Designación de Árbitros de la Corte Española de Arbitraje, de cuyo Pleno forma parte desde diciembre de 2025.



Marta Delgado Echevarría

Jones Day
La humanista

42

Desde 2023 dirige Jones Day Madrid, donde combina la gestión de la oficina con su práctica en Competencia y Propiedad Intelectual. Tras reforzar en 2025 Financial Markets con cuatro nuevos abogados y Global Disputes con otros cinco, la firma promocionó a Marta de Cara a of counsel en Litigación y Arbitraje Internacional, con efectos desde enero de 2026. Este año impulsa también The Human Factor, una iniciativa de conversaciones sobre la dimensión humana de la profesión, la empatía en las relaciones con los clientes y la colaboración entre abogados.

NEW ENTRY

En junio de 2026 fue nombrado *executive partner*, asumiendo la gestión operativa de Ceca Magán, mientras el socio director Esteban Ceca mantiene el liderazgo estratégico e institucional. La reorganización llega después de que la firma superara los 30 millones de euros de facturación en 2025 (+21%) y busca reforzar la eficiencia y la colaboración entre áreas. Para Enrique Ceca, que lleva años al frente de Laboral, donde coordina a siete socios y más de 50 abogados, el nombramiento supone un nuevo paso en su carrera y en la profesionalización de la dirección del despacho.



Enrique Ceca

Ceca Magán
El organizador

43



Eduardo Peñacoba

Simmons & Simmons
El constante

44

NEW ENTRY

Reelegido en 2025 *country head* de Simmons & Simmons en España tras asumir la dirección en 2022, sigue consolidando un proyecto que mantiene un ritmo sostenido de crecimiento. En el ejercicio 2025/26, la oficina española incrementó sus ingresos un 17%, por encima del 12% registrado por la firma a nivel global, después de varios años reforzando equipos y capacidades mediante incorporaciones estratégicas. Y en 2026 ha seguido creciendo también en su terreno más directo, el laboral, que ha superado los diez profesionales.

NEW ENTRY

Tras siete años al frente de Madrid, afronta el mayor cambio de escala de su mandato. La fusión de Ashurst y Perkins Coie ha integrado la oficina española en una firma global con 52 oficinas, más de 950 socios y alrededor de 3.500 profesionales. El salto coincide con el 25 aniversario del despacho en España y con su traslado en 2027 a Serrano 88, donde ocupará cerca de 3.000 metros cuadrados. La nueva etapa viene acompañada también de refuerzos, como la incorporación de Borja Pérez-Puente como *counsel*.



Jorge Vázquez

Ashurst Perkins Coie
El globalizador

45



Fernando Navarro

White & Case
El refinanciador

46

NEW ENTRY

Bajo su dirección, White & Case está completando el puzle hacia una plataforma *full service*. En enero abrió Laboral con Guillermo Ruiz de Salazar. Al mismo tiempo, Navarro mantiene un *track record* personal muy fuerte en financiación: en 2026 colideró desde Madrid el equipo en la refinanciación de 300 millones de euros de Fertiberia, además de participar en operaciones *cross-border* como la refinanciación de 3.150 millones de euros de Emeis y la paneuropea de 1.200 millones de euros de Nadara.

NEW ENTRY

Su peso en el mercado legal va más allá de la actividad de su propio despacho y se explica, sobre todo, por su influencia institucional dentro y fuera de España. Fundador de Cremades & Calvo-Sotelo y presidente de la World Jurist Association desde 2019, en mayo participó en Tirana en el acto de lanzamiento del World Law Congress 2027 y, en septiembre, encabezó la delegación recibida en el Quirinal por el presidente italiano Sergio Mattarella. Su firma, que facturó 16,18 millones de euros en 2025, ha reforzado además Penal Económico con la incorporación de Fidel Cadena.



Javier Cremades

Cremades & Calvo-Sotelo
El influyente

47



Eduardo Barrilero

Barrilero
El independiente

48

NEW ENTRY

En un mercado legal cada vez más marcado por la concentración y la entrada del capital privado, el socio director de Barrilero sigue ampliando el tamaño de su despacho sin perder su carácter independiente. Tras cerrar 2025 con una facturación de 53,3 millones de euros (+20,7%), situándose entre los veinte mayores del país, la firma ha incorporado en 2026 a la valenciana Core, reforzando su presencia territorial. También ha nombrado a nueve nuevos socios.

NEW ENTRY

La crisis que arrastraba Dentons en España ha llevado al presidente del consejo europeo y socio director en Italia a asumir la dirección interina de la transición tras la renuncia de Jabier Badiola, con el encargo de relanzar Madrid y preparar el plan 2026-2028. El punto de partida es delicado: la firma facturó 15,3 millones de euros en 2025 (-21,9%) y, desde abril, al menos ocho socios y tres counsels han abandonado la oficina. Busca ahora reconstruir el equipo antes de ceder la dirección a un nuevo responsable, en una transformación cuyo desenlace sigue abierto.



Federico Sutti

Dentons
El forastero

49



Aurora Sanz

Grant Thornton
La revelación

50

NEW ENTRY

El 2026 ha sido el año del gran salto. Desde marzo ha pasado de ser responsable de Laboral a socia directora de Tax & Legal de Grant Thornton España, por lo que ahora dirige los servicios jurídicos y fiscales de la firma, en la que las áreas de abogacía representan ya más del 30% de la facturación total. Y el momento es interesante: asume el mando pocos meses después de que la firma se incorporara a la plataforma multinacional Grant Thornton Advisors, con mayor capacidad de inversión, y Tax & Legal anuncia su intención de acelerar la IA y la presencia territorial.

LC PUBLISHING GROUP

IBERIANLAWYER

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.

www.iberianlawyer.com

IBERIANLAWYER

THE LATINAMERICANLAWYER

Expert Opinion



YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

For information:
info@iberianlegalgroup.com

PUBLISHING GROUP LC



FRANCISCO ESPREGUEIRA MENDES

Top 30 del legal portugués en 2026

A medida que los despachos crecen, llegan nuevos competidores y las operaciones transforman el mercado, *Iberian Lawyer* destaca a 30 abogados que están dejando huella en el sector jurídico portugués

por glória paiva

Cuando entrevisto o hablo con abogados, suelo escuchar la misma observación: "Portugal es un mercado pequeño".
Y, sin embargo, por alguna razón —y, afortunadamente, para *Iberian Lawyer*—, siguen llegando noticias de nuevas iniciativas impulsadas por equipos jóvenes, pequeños pero muy preparados, que trabajan en áreas punteras como la tecnología y la propiedad intelectual, así como de firmas extranjeras que llegan para competir en el mercado portugués del derecho de los negocios.
2026 no ha sido una excepción. La ralentización de la actividad transaccional no ha mermado el apetito de quienes creen en el potencial del mercado para generar negocio. Algunos ejemplos son el lanzamiento de Deloitte Legal Telles, que une a una de las Big Four con un despacho histórico de Oporto para crear un nuevo actor de peso en Lisboa; la llegada de KPMG Law y Grant Thornton Legal a Portugal; los planes de expansión de firmas como DLA Piper y SRS Legal, que pronto se trasladarán a nuevas sedes o a sedes renovadas; la inversión continuada de Andersen en el país mediante la integración de despachos y de nuevos socios; y la expansión de Garrigues y otras firmas en la dinámica región del Norte.
Mientras tanto, los despachos portugueses consolidados han seguido afianzando sus posiciones, invirtiendo en innovación, desarrollando nuevas áreas de práctica y expandiéndose internacionalmente, especialmente hacia mercados lusófonos. Morais Leitão, Vieira de Almeida, PLMJ y Abreu Advogados son algunos de los despachos que siguen este camino, demostrando que el mercado jurídico portugués no solo se adapta al cambio, sino que también mira más allá de sus fronteras.
En conjunto, estos acontecimientos recuerdan a un dicho portugués: tamanho não é documento, es decir, el tamaño no lo es todo.
Para reflejar la amplitud de esta actividad, hemos decidido ampliar por primera vez nuestra lista anual de 20 a 30 nombres. Y, hablando de nombres, aquí están. Como cada año, *Iberian Lawyer* trata de identificar los rostros que hay detrás de los titulares: las personas que impulsan los principales acontecimientos, movimientos, proyectos y operaciones que dan forma al mercado jurídico portugués. Al fin y al cabo, el mercado, como "entidad" abstracta, no es más que la suma del trabajo de personas y equipos: profesionales que se dedican cada día a lo que hacen y que, en el proceso, contribuyen a crear nuevas realidades.
La selección se basa en cuatro criterios: trayectoria, liderazgo, popularidad y evolución profesional.

Track record: tiene en cuenta los asuntos más relevantes que estos abogados han liderado durante los últimos 12 meses, desde grandes operaciones y litigios hasta alianzas y proyectos que han generado negocio y contribuido a transformar el mercado.

Liderazgo: evalúa su impacto en sus despachos y equipos, incluido el crecimiento del negocio, los cambios organizativos, la innovación tecnológica y los esfuerzos por promover la inclusión.

Popularidad: refleja su perfil y visibilidad a lo largo del año, así como su influencia en sus áreas de práctica y en el conjunto del mercado jurídico.

Carrera: reconoce la trayectoria y los logros profesionales que sustentan la posición de cada abogado en el mercado.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



EL PALMARÉS

Los nombres que han encabezado el ranking de *Iberian Lawyer* desde 2024

2024	**Paula Gomes Freire**	Vieira de Almeida
2025	**Martim Krupenski**	Morais Leitão

36,7% MUJERES

11 de los 30 profesionales seleccionados



Francisco Espregueira Mendes

socio director
Deloitte Legal Telles

1

Francisco Espregueira Mendes se ha convertido en la cara visible de Deloitte Legal Telles en Portugal, al liderar la integración del despacho fundado en Oporto con la Big Four para crear un nuevo actor de peso en el mercado jurídico portugués, operativo desde enero de 2026. La firma resultante comenzó su actividad con unos 220 abogados y 37 socios, con oficinas en Lisboa y Oporto y un modelo de servicios integrales. Abogado con tres décadas de trayectoria en Telles, Mendes ha supervisado la expansión del despacho mientras sigue al frente de su práctica de Corporate, M&A y Private Equity, que ahora cuenta con más de 40 abogados. En los primeros diez meses de Deloitte Legal Telles, el despacho promocionó a cuatro abogados a socios y fichó a Lídia Neves, procedente de Antas da Cunha Ecija, como socia responsable del equipo de Propiedad Intelectual. Su trayectoria en Telles demuestra también su capacidad para impulsar el crecimiento: en los últimos tres años, los ingresos del despacho aumentaron de 13,8 millones de euros a aproximadamente 20 millones, según estimaciones de *Iberian Lawyer*. La integración con Deloitte Legal supone un importante salto de escala, y se espera que la práctica combinada se sitúe entre los diez mayores despachos de Portugal por facturación.



Bajo el liderazgo de Inês Sequeira Mendes desde 2021, Abreu ha consolidado su posición como uno de los mayores despachos independientes de Portugal. La facturación estimada alcanzó los 52,4 millones de euros en 2025 (*leer más*), y los mercados internacionales representan ya el 45% del total. Entre sus mandatos más destacados, Abreu asesoró a Iberdrola en el Sistema Electroproductor del Tâmega, un complejo híbrido de generación hidroeléctrica, eólica y almacenamiento de energía que representa una inversión de 1.500 millones de euros. El despacho ha seguido ampliando su red internacional, con la incorporación del despacho angoleño JBA Advogados en 2026. Ese mismo año, Abreu creó un departamento específico de Transformación Digital, formalizando su apuesta por la tecnología y la innovación. Sus esfuerzos también han sido reconocidos por el *Financial Times*, que incluyó a Abreu entre los despachos más innovadores de Europa tanto en 2025 como en 2026.



Desde que asumió la dirección de Morais Leitão en junio de 2024, Martim Krupenski ha situado la innovación tecnológica, la internacionalización y el desarrollo del talento en el centro de la estrategia del despacho. En 2026, Morais Leitão ocupó el puesto 12 en el FT Law Firm Index Europe, como despacho portugués mejor clasificado, y encabezó el ranking de TTR Data por valor de las operaciones en Portugal hasta agosto, con transacciones por un total de 1.106 millones de euros. Bajo su dirección, el despacho ha lanzado Team Genesis, un equipo multidisciplinar que presta servicios a startups y empresas de alto crecimiento, así como una nueva práctica específica de Cine y Televisión. El negocio internacional representa ya más de un tercio de sus ingresos: la estrategia apunta a Europa y Estados Unidos, al tiempo que refuerza su presencia en mercados lusófonos, como Angola, Mozambique, Macao y Cabo Verde.



Paula Gomes Freire

socia directora
Vieira de Almeida

4

Bajo su liderazgo, Vieira de Almeida aumentó sus ingresos un 3% en 2025, con las prácticas transaccionales y de infraestructuras entre las áreas de mejor rendimiento, respaldadas por proyectos internacionales. Cuando el despacho celebra su 50.º aniversario en 2026, Gomes se ha fijado el objetivo de alcanzar un crecimiento de dos dígitos, con la expansión a través de VdA Legal Partners como prioridad clave. En Angola, VdA reforzó su red mediante la integración de ASP Advogados y LEAD Advogados bajo la marca Prime Advogados, un proyecto que implica a unas 30 personas. VdA también está consolidando su presencia en Mozambique, con un equipo de unas 15 personas, mientras que sus estructuras en España y Brasil contribuyen a atender a clientes que necesitan asesoramiento en derecho portugués y apoyo a través de su red africana. Como abogada, está especializada en banca y finanzas, mercados de capitales de deuda y titulizaciones, y asesora a bancos originadores en operaciones de titulización de préstamos para la compra de automóviles que cumplen con los requisitos STS.

NEW ENTRY



Ricardo Andrade Amaro

socio y responsable de Corporate
Morais Leitão

5

Se ha consolidado como uno de los abogados de M&A más activos de Portugal en 2026, al ocupar el primer puesto en el ranking de *dealmakers* de TTR Data por valor de las operaciones, con transacciones por un total de 1.079 millones de euros hasta agosto. Lideró el asesoramiento de Morais Leitão a Pontegadea Inversiones en la venta de su participación del 13,7% en el operador de redes energéticas REN a la estatal Parpública, en una operación valorada en aproximadamente 380 millones de euros. La operación pone de relieve su experiencia en la intersección entre las transacciones corporativas y el sector energético, donde ha construido una sólida trayectoria durante más de dos décadas en Morais Leitão, despacho en el que dirige el equipo de Corporate. Su experiencia también abarca el desarrollo del mercado energético portugués, incluidas las energías renovables y los marcos regulatorios específicos.

NEW ENTRY



Fernando Antas da Cunha

socio director
Antas da Cunha Ecija

6

Durante su mandato, Antas da Cunha Ecija se ha convertido en uno de los despachos más dinámicos de Portugal en materia de integraciones, innovación y crecimiento. En 2026, creó tres nuevas áreas de gestión centradas en desarrollo de negocio, innovación e inteligencia artificial y conocimiento, y personas y cultura. El despacho también integró AMMC Legal, incorporando a nueve abogados, entre ellos las socias Isabel Abalada Matos e Isabel Moraes Cardoso, para reforzar su práctica de Derecho Público. Asimismo, adoptó Harvey en el marco del despliegue de esta plataforma de inteligencia artificial en la red más amplia de Ecija. Fundado en 2015 con menos de diez profesionales, Antas da Cunha Ecija cuenta ahora con más de 200 profesionales en cuatro oficinas en Portugal y superó los 20 millones de euros de facturación en 2025.



Manuel Magalhães

socio director
Sérvulo & Associados

7

Sérvulo ha seguido una estrategia de expansión en 2026, incorporando a 35 abogados, incluidos cinco socios procedentes de otros despachos, y promocionando a dos abogados a socios en áreas como litigación, TMT, fiscal, Derecho Público y Corporate M&A. Bajo la dirección de Magalhães, el despacho también ha reforzado su oferta especializada con un nuevo equipo de Defensa y Seguridad, ha lanzado Sérvulo Innovation Lab, un centro de formación centrado en competencias jurídicas, gestión, liderazgo y habilidades interpersonales, y ha incorporado un equipo de seis abogados especializado en TMT y asuntos digitales. Estas iniciativas se apoyan en el lanzamiento, en 2025, de un servicio de asesoramiento en planificación de la longevidad, dirigido por el socio Paulo Câmara. En 2026, Magalhães lideró el equipo que asesoró en la reestructuración de la deuda de Teixeira Duarte y sigue supervisando el asesoramiento del despacho en operaciones relacionadas con el Banco de Portugal.

NEW ENTRY



Diogo Perestrelo

socio y codirector de Corporate M&A
PLMJ

8

El codirector de la práctica de Corporate M&A de PLMJ cuenta con más de 30 años de experiencia asesorando en operaciones relevantes. En 2026, Perestrelo lideró una de las operaciones más destacadas del año: la selección de Lufthansa como adjudicataria preferente de una participación del 44,9% en TAP (*leer más*). Su relación con la aerolínea se remonta a su privatización en 2015, cuando fue vendida al consorcio Atlantic Gateway. Desde entonces, ha asesorado a TAP en varios hitos importantes y ha vuelto a participar en el proceso este año, esta vez en representación de Lufthansa. Perestrelo también ha asesorado en importantes privatizaciones y representa a clientes de sectores como las concesiones de carreteras, las energías renovables y las telecomunicaciones.

Uría Menéndez Portugal inició una nueva etapa en 2026, con el nombramiento de Marta Pontes como primera mujer socia codirectora del despacho en el país. Está especializada en operaciones complejas, estructuración fiscal internacional y litigios tributarios. Durante el último año, ha liderado mandatos como el asesoramiento a Lone Star en los aspectos fiscales de la venta de su participación del 75% en Novo Banco a BPCE; el asesoramiento a Allianz Partners en una reestructuración transfronteriza intragrupo; y el asesoramiento a Arrow Global en los aspectos fiscales de la adquisición del complejo hotelero Tróia Design Hotel, en Tróia, Grândola. El despacho sigue desarrollando su modelo ibérico integrado, combinando el conocimiento del mercado local con la inversión en tecnología (*leer más*).



Marta Pontes

socia codirectora
Uría Menéndez

9



Nuno Sá Carvalho

socio director
Cuatrecasas

10

Al frente del despacho desde 2022, ha supervisado su consolidación como actor destacado en el mercado jurídico portugués y su integración en la plataforma ibérica central del grupo. Con 163 abogados, incluidos 30 socios, Cuatrecasas generó en Portugal unos ingresos estimados de 42 millones de euros en 2025, según *Iberian Lawyer*. Su actividad transaccional se ha mantenido sólida en 2026: según los rankings acumulados de TTR Data hasta agosto, Cuatrecasas ocupó el primer puesto en Portugal por número de operaciones, con 23 transacciones, y el segundo por valor total, con 246,69 millones de euros. Sá Carvalho mantiene una práctica consolidada en el ámbito inmobiliario y urbanístico.

Ha supervisado una etapa de fuerte crecimiento de Garrigues en Portugal, donde el despacho cerró 2025 con un crecimiento de dos dígitos y reforzó su presencia en el norte en 2026 con el traslado a nuevas instalaciones en Oporto (*leer más*). La ciudad representa ahora alrededor del 20% de la facturación del despacho en Portugal. Como responsable de Propiedad Intelectual, asesora en materia de protección de marcas y patentes, carteras de propiedad industrial, así como litigios relacionados con derechos de autor y contenidos digitales. Este año, Garrigues en Portugal también asesoró a Nscale en la ampliación, por 695 millones de euros, de su colaboración con Microsoft y Start Campus en el Sines Data Campus, un importante proyecto de infraestructura para inteligencia artificial.



João Miranda de Sousa

socio responsable
de Portugal
Garrigues

11



Nuno Azevedo Neves

socio director de Portugal
DLA Piper

12

DLA Piper Portugal afronta una nueva etapa, con la apertura prevista de su nueva sede, de mayor tamaño, en la Praça Marquês de Pombal, en Lisboa, en 2027 (*leer más*). El traslado se producirá tras la renovación integral de un edificio de 4.500 m². El despacho, que comenzó con solo dos personas, cuenta ahora con 92 abogados y ha registrado un crecimiento de dos dígitos en su facturación durante la última década. DLA Piper también ha participado en algunas de las mayores operaciones de Portugal, incluida la adquisición de Novo Banco por Groupe BPCE por 6.700 millones de euros, en la que asesoró un equipo dirigido por Neves. Paralelamente, el despacho ha ampliado su presencia en otros mercados, especialmente en Angola y América Latina.

NEW ENTRY



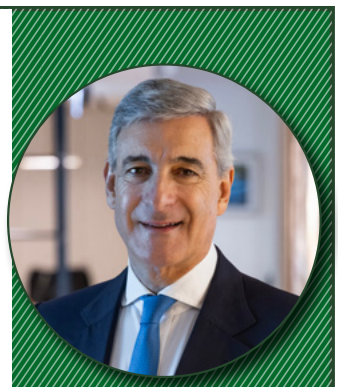
César Sá Esteves

socio codirector
SRS Legal

13

Durante su mandato como codirector, SRS Legal alcanzó en 2025 su mayor facturación hasta la fecha, con unos ingresos estimados de 18,5 millones de euros. El año también estuvo marcado por avances estratégicos, como la reactivación de su oficina de Oporto y el inicio de las obras de renovación de su sede. Tras haber dirigido el área de Derecho Laboral y Seguridad Social del despacho, Sá Esteves siguió asesorando en negociaciones colectivas estratégicas en 2026, especialmente en los sectores de seguros, aviación, sanidad y alimentación. También apoyó a multinacionales de los sectores industrial y del lujo en la planificación estratégica de sus recursos humanos para entrar en el mercado portugués. En 2026, SRS Legal nombró a cuatro nuevos socios y se situó entre los diez principales asesores jurídicos de Portugal por volumen de operaciones, según TTR Data.

NEW ENTRY



José Luís Arnaut

socio director
CMS Portugal

14

CMS Portugal sigue creciendo bajo la dirección de Arnaut, al frente del despacho desde hace más de dos décadas. La firma registró un aumento de la facturación del 5% en 2025 y cuenta actualmente con más de 100 abogados y 20 socios. En 2026, CMS asesoró a una empresa conjunta de VGP y Areim en la adquisición de 13 activos logísticos en siete países, dos de ellos en Portugal, en una operación valorada en 509 millones de euros. Arnaut también forma parte del comité ejecutivo de CMS Legal y sigue siendo una figura destacada del mundo empresarial portugués. Su práctica se centra en propiedad intelectual, tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones, mientras que su labor al frente del despacho presta cada vez más atención a asuntos corporativos, fusiones y adquisiciones y relaciones con clientes. Este año se confirmó su continuidad por otros tres años, con la elección de un nuevo comité ejecutivo (*leer más*).

NEW ENTRY



José Mota Soares

socio y responsable de
Andersen en Portugal

15

Tras la incorporación de PRA – Raposo, Sá Miranda e Associados en junio (*leer más*), Andersen ha ampliado considerablemente su actividad en Portugal. En 2026, Andersen Iberia incorporó a Nuno Marques Agostinho como socio del área laboral y a Gonçalo Dorotea Cevada como socio de fiscal en Lisboa. También integró a cuatro socias del despacho portuense CNA – Curado, Nogueira & Associados y promocionó a Gonçalo Rhodes a socio profesional del área inmobiliaria y urbanística. Soares está especializado en Derecho Laboral, Seguridad Social y negociación colectiva, y asesora a empresas nacionales e internacionales de los sectores público y privado.

NEW ENTRY



Francisco Proença de Carvalho

socio fundador
Proença de Carvalho

16

Antiguo socio de Uría Menéndez, Francisco Proença de Carvalho fundó su propio despacho independiente hace casi dos años junto con otros seis socios, bajo una marca creada por su padre. Proença de Carvalho cuenta ahora con 25 abogados, diez de ellos socios, y ha ganado presencia en el mercado transaccional portugués, especialmente en capital riesgo y venture capital. El socio André Matias de Carvalho ocupó el noveno puesto en la clasificación de asesores jurídicos por operaciones de TTR Data. En 2026, el despacho amplió su presencia más allá de Lisboa con la apertura de una oficina en Oporto y la incorporación de dos socios procedentes de Vieira de Almeida: Miguel Gonzalez Amado y Pedro Duarte Batista.

NEW ENTRY



Domingos Cruz

socio director
CCA Law Firm

17

Como socio director y abogado especializado en fusiones y adquisiciones corporativas, Cruz ha contribuido a situar a CCA Law Firm en lo más alto de las clasificaciones portuguesas de asesores jurídicos por volumen de operaciones, al tiempo que refuerza su práctica de capital riesgo y promueve una estrategia de crecimiento basada en la tecnología. Según la clasificación acumulada de TTR Data hasta agosto de 2026, CCA ocupaba el primer puesto entre los asesores jurídicos de Portugal por número de operaciones, con 17 transacciones. Cruz también encabezaba la clasificación individual de asesores por operaciones, con 11 transacciones. El compromiso del despacho con sus profesionales también ha obtenido reconocimiento: CCA fue uno de los dos únicos despachos portugueses certificados como Great Place to Work en 2026, junto con Paxlegal.



Mafalda Barreto

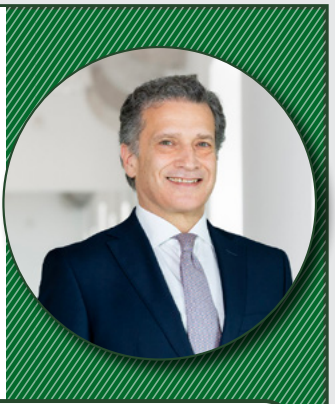
socia directora de la oficina de Lisboa
Gómez-Acebo & Pombo

18

Ha dirigido varias operaciones transfronterizas en 2026, en línea con el enfoque del despacho en asuntos corporativos y de financiación internacionales. Como responsable de las áreas de Corporate M&A y Banking & Finance, y miembro del consejo de administración, dirigió el equipo que asesoró a Gategroup en la adquisición del control exclusivo de Cateringpor y asesoró a prestamistas internacionales en la financiación de un proyecto de una planta fotovoltaica a gran escala respaldada por NextEnergy. Barreto y su equipo también asesoraron a Sixth Street y Quinta da Fonte en una refinanciación transfronteriza de 80 millones de euros. La actividad internacional de GA_P siguió creciendo en 2025, con un aumento superior al 10% de los ingresos generados por sus oficinas de Lisboa y Londres.

NEW ENTRY

Especialista destacado en Derecho Ambiental, Neves dirigió un equipo multidisciplinar de más de 30 abogados que asesoró a Iberdrola en el Sistema Electroproductor del Tâmega, un proyecto de 1.500 millones de euros que integra generación hidroeléctrica, energía eólica y almacenamiento energético a gran escala. Abreu asesora a Iberdrola desde su entrada en Portugal y actuó como asesor jurídico exclusivo durante todo el desarrollo del proyecto, desde el concurso de concesión de 2008 hasta su autorización y ejecución. Su práctica se centra en Derecho Público, energía, regulación medioambiental, infraestructuras y contratación pública, también en mercados internacionales como Angola, Mozambique y Timor Oriental.



Manuel de Andrade Neves

socio y responsable de Derecho Público y Medio Ambiente
Abreu Advogados

19



Mariana Norton dos Reis

socia, responsable de Private Equity y codirectora de Corporate en
Cuatrecasas

20

NEW ENTRY

Ha dirigido varias operaciones transfronterizas en 2026. En julio, encabezó el equipo que asesoró a Henko Partners, QDI y otros accionistas minoritarios en la venta del grupo de ingeniería Quadrante a Permira, un proceso competitivo con múltiples vendedores y operaciones en alrededor de 20 jurisdicciones. En enero, también dirigió el equipo que asesoró a Airbus en su empresa conjunta con Critical Software para crear Critical FlyTech, una compañía especializada en software aeroespacial. Además, promueve el avance de las mujeres en la profesión jurídica: fundó el programa *Women in Business* de Cuatrecasas y ejerce como responsable en el comité Women Lawyers de la International Bar Association.

NEW ENTRY



Daniel Reis

socio
Gómez-Acebo & Pombo

21

Nombrado socio de Gómez-Acebo & Pombo en 2026, Reis es un abogado especializado en tecnología, con experiencia en asuntos regulatorios y operaciones comerciales complejas. Ha trabajado en los sectores de telecomunicaciones, medios de comunicación y tecnologías de la información, y cuenta con conocimientos especializados en el RGPD, ciberseguridad y propiedad intelectual. Antes de incorporarse a GA_P, fue socio de DLA Piper y PLMJ. También es director de ASSOFT, la Asociación Portuguesa de Software, lo que aporta una perspectiva sectorial a su práctica jurídica. Su incorporación respalda la estrategia del despacho de ampliar su práctica en Portugal, tras la llegada del socio Rais Amils al equipo global de Propiedad Intelectual y Tecnología, dirigido por Sofía Martínez-Almeida.

NEW ENTRY



Dirce Rente

socia y responsable de Penal, Regulatorio y Compliance en
Eversheds Sutherland

22

En 2026 fue promocionada a socia de capital y nombrada miembro del consejo de administración del despacho. Su práctica se centra en delitos económicos, investigaciones penales transfronterizas, delitos financieros y relacionados con los mercados de capitales, así como en cumplimiento normativo corporativo. Su papel institucional se reforzó en marzo, cuando fue elegida presidenta de Fórum Penal, la asociación portuguesa de abogados penalistas. La entidad trabaja en políticas legislativas, regulación sectorial, cuestiones relacionadas con el sistema penitenciario y formación profesional. Su actividad abarca la defensa de empresas y particulares, la asistencia en investigaciones penales y recuperación de activos, y el desarrollo de programas de cumplimiento normativo frente a riesgos de corrupción, blanqueo de capitales y sanciones internacionales.

NEW ENTRY



Maria Barbosa

socia y responsable de Laboral
CS'Associados

23

Asumió la dirección del área laboral en enero de 2026, tres años después de incorporarse al despacho como consultora. Con 20 años de experiencia, asesora en asuntos laborales, incluidas reestructuraciones empresariales, adquisiciones de compañías, negociación colectiva, reorganización salarial y planes de beneficios para empleados. Su práctica también comprende procedimientos disciplinarios y litigios laborales complejos. Tras suceder a Pedro Furtado Martins, dirige ahora un equipo que asesora a clientes de los sectores público y privado en una amplia variedad de cuestiones laborales, desde la gestión diaria de recursos humanos hasta reestructuraciones, despidos y conflictos laborales.



Catarina Tavares Loureiro

socia
Uría Menéndez

24

NEW ENTRY

Se incorporó a Uría Menéndez como abogada en prácticas hace 20 años y desde entonces se ha convertido en una de las abogadas más recomendadas del mercado portugués de fusiones y adquisiciones. En 2026, asesoró en varias operaciones transfronterizas relevantes, incluida la adquisición por 1.400 millones de euros del productor portugués de cemento Secil por parte de Cementos Molins, en una operación que involucró a los equipos de las oficinas de Lisboa y Madrid (*leer más*). Su práctica abarca operaciones con empresas privadas y cotizadas, gobierno corporativo, empresas conjuntas y reestructuraciones accionariales.

NEW ENTRY

Al frente de la práctica de Corporate y M&A de VdA, asesoró en operaciones relevantes en 2026 y situó al despacho entre los diez principales asesores por operaciones del mercado transaccional portugués, según TTR Data. Codirigió el equipo que asesoró a Experimental Group en la adquisición y financiación del hotel Quinta da Comporta, junto con los socios Pedro Pereira Coutinho y Benedita Aires. Su práctica abarca adquisiciones y desinversiones, capital riesgo, reorganizaciones corporativas y financiación de adquisiciones, con experiencia en los sectores de energía, banca, telecomunicaciones y aviación.



Cláudia Cruz de Almeida

socia y responsable de Corporate y M&A
Vieira de Almeida

25



Joana Mota Agostinho

socia y responsable de Propiedad Intelectual y Tecnología
Pérez-Llorca

26

NEW ENTRY

Se incorporó a Pérez-Llorca en octubre de 2026 para dirigir la nueva práctica de Propiedad Intelectual, Propiedad Industrial y Tecnología del despacho en Lisboa. Con más de 20 años de experiencia en tecnología y regulación, ha desarrollado una práctica basada en el enfoque *legal by design*, asesorando a clientes nacionales e internacionales en proyectos de transformación tecnológica y digital. Su nombramiento forma parte de la expansión de Pérez-Llorca en Portugal. Antes de incorporarse al despacho, fue socia de Cuatrecasas y trabajó en el Departamento Jurídico y de Regulación de ANACOM, el regulador portugués de las comunicaciones.

Fue promocionada a socia en mayo de 2026 y está especializada en litigación, arbitraje e investigaciones, con experiencia en procedimientos complejos relacionados con disputas comerciales y societarias, banca y finanzas, construcción, sanidad y Derecho Público. Entre sus asuntos figuran el asesoramiento a Novo Banco en litigios posteriores a su creación como primer banco puente de Portugal tras la resolución de BES; la representación de compañías farmacéuticas internacionales en procedimientos por infracción de patentes; y la asistencia a un grupo de ingeniería en un arbitraje conforme al reglamento de la CNUDMI contra Camerún por un proyecto de construcción de una carretera. Es miembro de los grupos de Arbitraje Internacional y África de Linklaters.



Raquel Galvão Silva

socia
Linklaters Lisbon

27



Ricardo Maia Magalhães

socio y responsable de Derecho Público
Cerejeira Namora, Marinho Falcão

28

NEW ENTRY

Dirige la práctica de Derecho Público, centrada en contratación pública, litigios administrativos, urbanismo y cuestiones regulatorias. En 2026, representó a clientes en procedimientos relevantes de Derecho Público, incluido un asunto ante el Tribunal de Justicia de la Unión Europea que cuestionaba las normas portuguesas de contratación pública aplicables a contratos vinculados a proyectos financiados por la UE. El Tribunal concluyó que una norma portuguesa que permite levantar automáticamente el efecto suspensivo de las decisiones de adjudicación de contratos sin escuchar al licitador perdedor es incompatible con el Derecho de la UE. El equipo de Maia representó a la parte cuyo litigio dio lugar a la sentencia.

NEW ENTRY

Antiguo socio de Garrigues, Rocha ha contribuido a reforzar la presencia de J+Legal en operaciones de gran valor desde su incorporación al despacho en 2023. En 2026, asesoró al grupo Air France-KLM, que competía por la adquisición de TAP Air Portugal, en el proceso de privatización de la aerolínea, valorado en 1.200 millones de euros, en el que el Gobierno portugués eligió a Lufthansa para adquirir una participación del 44,9%. Con más de 30 años de experiencia, ha asesorado en importantes operaciones transfronterizas, incluidas privatizaciones, ofertas públicas de adquisición y salidas a bolsa, algunas valoradas en más de 10.000 millones de euros.



Diogo Leónidas Rocha

socio
J+Legal

29



Jorge Sousa Martins

socio y responsable de Tecnología, Innovación y Regulación
MFA Legal

30

NEW ENTRY

Se incorporó a MFA Legal & Tech para dirigir su práctica de Tecnología, Innovación y Regulación. Graduado con un LL.M. por la Facultad de Derecho de la Universidad de Nueva York (NYU), trabaja en la intersección entre tecnología, regulación y negocio, y asesora a clientes como Apple, Hovione, Vantage Towers, Meta, Inditex, Vodafone y Nike. También es el único representante portugués en el comité de trabajo sobre plataformas de la mayor asociación de economía digital de la UE. Con su participación, MFA ha desarrollado iniciativas tecnológicas, incluida una plataforma de avatares digitales basados en inteligencia artificial. Su incorporación refuerza el enfoque de la boutique en tecnología e innovación.



LUÍS MAGALHÃES

KPMG Law: la estrategia en Portugal

Luís Magalhães habla de las ambiciones de crecimiento de la firma, su modelo multidisciplinar y sus planes para desarrollar una práctica jurídica de envergadura en el país

por glória paiva

KPMG llevaba 15 años esperando las condiciones adecuadas para entrar en el mercado jurídico portugués. Un cambio legislativo que entró en vigor en marzo de 2024 (*haz clic para leer*) allanó el camino para el lanzamiento de KPMG Law Portugal en junio de este año, respaldado por una inversión de 12 millones de euros. La práctica comenzó con siete socios y alrededor de 20 profesionales, con el objetivo de superar los 70 abogados en un plazo de dos años, explica a *Iberian Lawyer* **Luís Magalhães**, socio, miembro del Comité Ejecutivo de KPMG Portugal y responsable de KPMG Law Portugal. Con su entrada en el mercado jurídico portugués, KPMG apuesta por un equipo jurídico de tamaño considerable y autónomo dentro de una organización multidisciplinar. "La diferencia radica en combinar el asesoramiento jurídico con conocimientos financieros, fiscales, contables, tecnológicos y operativos, así como con el alcance internacional de KPMG", sostiene Magalhães.

¿Qué valoración hace del lanzamiento de KPMG Law en Portugal?
Estos primeros meses de actividad han confirmado la solidez de la estrategia que definimos para KPMG Law y la buena acogida de nuestra propuesta en el mercado. Iniciamos nuestra actividad con un equipo de socios de alto nivel, con trayectorias profesionales consolidadas y una reputación reconocida en sus respectivas áreas de especialización. Junto a esta experiencia jurídica, ofrecemos una estrecha colaboración con nuestros equipos de asesoramiento, auditoría y fiscalidad, así como la capacidad de movilizar la red internacional de KPMG Law en beneficio de nuestros clientes. La cuidadosa preparación del proyecto nos permitió iniciar la actividad con la calidad, la capacidad de ejecución y la ambición que nos habíamos fijado como objetivos desde el principio.

¿Cómo prepararon el lanzamiento?
Este proyecto llevaba años gestándose. KPMG ha seguido esta cuestión muy de cerca y siempre hemos sostenido que solo seguiríamos adelante cuando existiera un marco jurídico y regulatorio que nos permitiera desarrollar el proyecto con confianza y credibilidad. Esta fue también la posición que trasladamos de forma constante a los organismos pertinentes, como la *Ordem dos Advogados* y la *Comissão do Mercado de Valores Mobiliários* (CMVM). Una vez que las condiciones legales nos permitieron avanzar, pusimos en marcha nuestro plan estratégico, los preparativos operativos y tecnológicos y la formación del equipo. Este trabajo previo nos permitió comenzar a operar con una estructura preparada para responder a las necesidades de los clientes desde el primer día.

¿Qué tipos de trabajo, sectores y áreas de práctica han generado una mayor demanda?
Hemos observado interés tanto por la calidad de nuestro equipo como por la posibilidad de beneficiarse de un enfoque jurídico que, cuando aporta valor, incorpora desde el principio consideraciones financieras, fiscales, operativas y empresariales. Ya hemos iniciado proyectos en derecho societario, operaciones corporativas y fusiones y adquisiciones (M&A), derecho público, infraestructuras e inmobiliario. También hemos observado un interés especialmente significativo en derecho medioambiental y de recursos naturales, así como en derecho de la competencia. Se trata de ámbitos en los que las implicaciones jurídicas suelen entrecruzarse con las decisiones estratégicas de las empresas, lo que hace especialmente valiosa la capacidad de analizar las cuestiones desde una


LUÍS MAGALHÃES

perspectiva integrada.

¿Qué oportunidad identificaron en el mercado jurídico portugués en esta etapa?
La prestación de servicios jurídicos forma parte del negocio consolidado de KPMG en más de 100 países. Habíamos identificado hace tiempo la oportunidad de desarrollar esta actividad en Portugal. Mientras el marco jurídico no nos permitió avanzar, recurrimos a despachos externos para prestar ese componente de nuestros servicios. Este periodo nos permitió analizar distintos modelos de prestación de servicios jurídicos y desarrollar nuestro propio enfoque. Cuando el marco jurídico empezó a permitir el modelo que pretendíamos implantar, KPMG decidió invertir más de 12 millones de euros en el proyecto.

¿Cómo funciona en la práctica la integración entre los equipos jurídicos, fiscales, de consultoría y auditoría?
Desde el inicio de cada proyecto, tratamos de identificar los distintos aspectos relevantes para el cliente e involucrar a los equipos adecuados siempre que ello aporte valor. Para respaldar este enfoque, hemos puesto en marcha un programa destinado a fomentar una colaboración más estrecha entre KPMG Law y las demás áreas de negocio de la firma. Un ejemplo es el de un gran grupo empresarial con sede en Portugal y operaciones en varios continentes, que nos encomendó analizar una cuestión en todos los países en los que opera. KPMG fue seleccionada en reconocimiento de nuestra capacidad para integrar las dimensiones jurídica, fiscal, financiera y operativa, combinando experiencia local e internacional.

¿Cómo pretenden aprovechar la red global de KPMG Law para captar trabajo internacional?
Mantenemos relaciones consolidadas con numerosas empresas portuguesas que operan a escala internacional, así como con varios grupos extranjeros que invierten en Portugal. KPMG Law incorpora un componente jurídico especializado

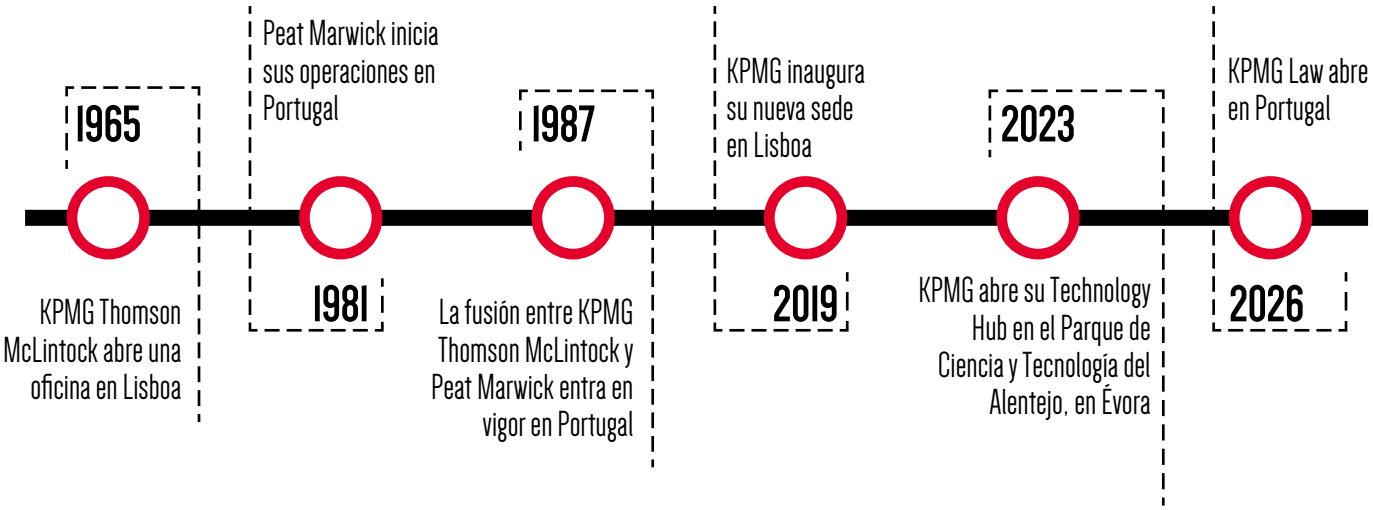
Red de KPMG Law

4.000
abogados en todo el mundo

+100
países



MANUEL GOUVEIA PEREIRA, JOÃO AFONSO, BERNARDO ALMEIDA AZEVEDO
MARTA GOUVEIA GOMES, LUÍS MAGALHÃES, SAMANTHA CYRNE, DZHAMIL ODA, JORGE CORTEZ



a relaciones que, en muchos casos, ya incluyen otras áreas de la firma. Al mismo tiempo, hemos establecido canales de comunicación y colaboración con las oficinas de KPMG Law en las jurisdicciones más relevantes para las empresas portuguesas. Nuestro objetivo es convertir esta red en una fuente tangible de oportunidades y en un medio eficaz para ejecutar proyectos transfronterizos.

¿Cómo están transformando la tecnología y la IA la prestación de servicios jurídicos? ¿Qué herramientas utilizan?

La tecnología y la IA son motores fundamentales de la transformación de los servicios jurídicos, un ámbito en el que KPMG Law se beneficia de los conocimientos especializados, la inversión y las capacidades de desarrollo de la red global. En este contexto, destacaría la relación de KPMG con Anthropic, que nos permite integrar Claude en nuestros sistemas y explorar formas más avanzadas de incorporar la IA a nuestros flujos de trabajo. Esta integración forma parte de una estrategia tecnológica más amplia, en cuyo marco estamos explorando diversas aplicaciones que pueden mejorar la rapidez y la coherencia de nuestro trabajo, liberando tiempo de los profesionales para dedicarlo a tareas de mayor valor añadido.

¿Qué experiencias de su trayectoria profesional han influido más en su visión de KPMG Law?

Mi trayectoria profesional ha incluido dos etapas especialmente relevantes. En primer lugar, fui cliente de despachos de abogados, firmas de las Big Four y otras organizaciones de consultoría. Posteriormente, asumí la responsabilidad de los servicios de asesoramiento fiscal en KPMG. Estas dos perspectivas han reforzado convicciones que considero fundamentales para KPMG Law: excelencia técnica y rigor, relaciones estrechas con los clientes, equipos sólidos y cohesionados, modelos de precios adecuados y un conocimiento profundo del negocio. Mi experiencia como cliente me ha ayudado a comprender qué distingue una relación meramente funcional de una colaboración duradera basada en la calidad, la confianza y la capacidad de anticiparse a los problemas.

¿Cuáles son los objetivos para los próximos años? ¿Qué indicadores determinarán si KPMG Law los ha alcanzado?

En los próximos dos o tres años, queremos consolidar el equipo, ampliar nuestra oferta de servicios y posicionar a KPMG Law como un proveedor de referencia en asesoramiento jurídico a empresas en Portugal. Naturalmente, seguiremos de cerca los resultados financieros, el crecimiento del equipo, la evolución de nuestras áreas de práctica y la envergadura de los proyectos que asumimos. Sin embargo, hay un indicador especialmente significativo: la calidad y relevancia de los clientes que nos confían sus asuntos, así como nuestra capacidad para ganarnos y mantener su confianza a lo largo del tiempo.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



SOFIA CARREIRO, CORAL YÁÑEZ, ANA RITA PAÍNHO

Bird & Bird: un año en Portugal

La oficina de Lisboa ha superado sus objetivos iniciales. Sus socias, Ana Rita Paínho y Sofia Carreiro, destacan las referencias internacionales, los equipos multidisciplinares y la tecnología como factores diferenciales

por glória paiva

La oficina portuguesa de Bird & Bird cumple este mes su primer aniversario, tras haber ampliado su equipo de ocho a 12 abogados, con TMT, propiedad intelectual, laboral y corporate y M&A entre sus principales áreas de práctica. De cara a su segundo año, el despacho se prepara para seguir creciendo, con una nueva oficina en la Rua Castilho, en Lisboa, cuya apertura está prevista para la primavera de 2027, con el fin de dar cabida a un equipo que seguirá ampliándose.

Ana Rita Paínho y **Sofia Carreiro**, socias fundadoras de la oficina portuguesa, compartieron este balance con *Iberian Lawyer*. Según Ana Rita Paínho, el crecimiento ha sido fruto tanto del desarrollo de negocio propio del despacho como del flujo de trabajo generado por la red internacional. La integración en la estructura global ha sido una de las prioridades de la operación portuguesa. "Somos una firma, no somos una franquicia", afirma Ana Rita Paínho, en referencia al modelo de Bird & Bird, en el que los resultados y las oportunidades de negocio se comparten entre sus 34 oficinas en 24 países.

Durante su primer año, tecnología, medios y telecomunicaciones (TMT), propiedad intelectual (PI), corporate y M&A y laboral fueron algunas de las áreas de práctica que cobraron impulso con mayor rapidez. La actividad de TMT y PI se benefició especialmente de la colaboración con la oficina de Madrid, así como de proyectos procedentes de otras jurisdicciones, entre ellas Alemania, Italia y Reino Unido. "La oficina de Lisboa se ha integrado muy bien en la red. Como resultado, hemos recibido numerosas referencias de trabajo de otras oficinas de la red, además de clientes y trabajo generado por el propio mercado portugués", afirma Sofia Carreiro.

En el ámbito de M&A, el equipo de nueva creación de Bird & Bird ha desarrollado una actividad especialmente intensa en los sectores tecnológico, de las telecomunicaciones y energético, explican las socias. El despacho también ha trabajado en asuntos relacionados con alimentación y bebidas, industria farmacéutica, ciencias de la vida y turismo.

Su actividad incluye cuestiones regulatorias derivadas de la evolución de la legislación europea, especialmente en los ámbitos de la inteligencia artificial, la ciberseguridad, los datos y el software.

AMPLIACIÓN DEL EQUIPO

El despacho, que abrió sus puertas con ocho abogados, cuenta actualmente con 12 profesionales, entre ellos **Margarida Costa Gomes**, responsable del área laboral, y **Sofia Santos Machado**, responsable de banca y compliance. La firma prevé incorporar entre seis y ocho abogados más antes de abril de 2027,



«Portugal es un mercado pequeño, pero ofrece oportunidades de negocio reales»

Ana Rita Paínho

con el objetivo de reforzar las áreas de práctica existentes y desarrollar nuevas capacidades.

Según las dos socias, la ampliación del equipo está vinculada al traslado a las nuevas instalaciones. "Ya necesitamos más personas en este momento", reconoce Ana Rita Paínho. Para Sofia Carreiro, la capacidad de atraer profesionales, especialmente abogados jóvenes, es uno de los resultados positivos del primer año. La socia destaca "el atractivo de un proyecto internacional especializado en un mercado como el portugués, así como la oportunidad de trabajar con equipos de distintas jurisdicciones".



«La oficina de Lisboa se ha integrado muy bien en la red»

Sofia Carreiro

Bird & Bird en todo el mundo

+1.800
abogados

+400
socios

34
oficinas

24
países

PERFIL IBÉRICO

Otro de los logros del primer año, según las socias, ha sido la consolidación de un equipo y una actividad con el carácter ibérico que el despacho buscaba desarrollar. La colaboración entre Lisboa y Madrid ha permitido ofrecer una respuesta integrada a las necesidades de los clientes, explica Ana Rita Paínho, y ese era precisamente uno de los objetivos de la entrada en Portugal. "La posibilidad de ofrecer un servicio integrado en España y Portugal es una ventaja para los clientes que consideran la península ibérica como un único mercado", señala.

La oficina portuguesa también ha actuado como punto de contacto para los mercados latinoamericanos y africanos de habla

portuguesa, incluidos Brasil, Angola y Mozambique. Sofia Carreiro considera que la dimensión internacional del despacho lo distingue en un mercado portugués caracterizado por un elevado número de competidores. "La presencia en 24 países nos permite aprovechar la experiencia de distintas jurisdicciones, especialmente en áreas sujetas a frecuentes cambios regulatorios", afirma.

La competencia de los despachos españoles que también están entrando en el mercado portugués no se percibe como un obstáculo. Por el contrario, Ana Rita Paínho considera que estas incorporaciones reflejan el potencial del mercado. "Portugal es un mercado pequeño, pero ofrece oportunidades de negocio reales", afirma, y defiende que el crecimiento depende de identificar las áreas en las que es posible prestar servicios altamente especializados que aporten un valor añadido significativo.

TECNOLOGÍA E IA EN LOS SERVICIOS JURÍDICOS

El acceso a recursos tecnológicos y herramientas compartidos por la red internacional es otro de los aspectos destacados por las socias fundadoras. Ana Rita Paínho considera que la dimensión de Bird & Bird permite un nivel de inversión tecnológica difícil de replicar para los despachos nacionales. Su impacto va más allá de la automatización de tareas. "He observado un nivel de concienciación muy elevado en toda la firma internacional sobre el uso de estas herramientas", afirma Sofia Carreiro, quien señala que la inversión va acompañada de políticas internas sólidas y de numerosas horas de formación sobre el uso de la IA.

La gestión de la integración en la red internacional fue uno de los principales retos del primer año, especialmente por la rapidez con la que se constituyó la oficina. Para Ana Rita Paínho, crear una estructura local y, al mismo tiempo, adaptar los procesos internos a los de una organización internacional con alrededor de 1.800 abogados, 430 socios y más de 3.000 profesionales exigió un esfuerzo considerable.

Un año después, las socias consideran que la integración ha sido un éxito. "Si hubiera una clasificación de las integraciones más exitosas, creo que podríamos ser un caso de estudio y estaríamos en los primeros puestos", afirma Ana Rita Paínho.

Bird & Bird prepara ahora la siguiente fase de crecimiento en Portugal, con nuevas instalaciones y un equipo más amplio. El reto será convertir el impulso inicial en una expansión sostenida, reforzando las áreas en las que la red global puede ofrecer una ventaja competitiva en un mercado cada vez más disputado.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



SOFIA CARREIRO, CORAL YÁÑEZ, ANA RITA PAÍNHO

IBERIANLAWYER

INHOUSECOMMUNITYDAY

LCPUBLISHINGGROUP

8th edition

5TH NOVEMBER 2026

RocaJunyent | José Abascal, 56, 6 planta

MADRID



THE EVENT DEDICATED TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Partner

RocaJunyent

IBERIANLAWYER 159

For information: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

Dress code: business attire

#IBLInhousecommunityDay

IBERIANLAWYER

INHOUSECOMMUNITYDAY

LCPUBLISHINGGROUP

8th edition

09:00 Check-in & Welcome Coffee

09:30 Welcome Message
Aldo Scaringella, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.*

09:35 Institutional Welcome
Silvia López, Partner, M&A Real Estate, *RocaJunyent*

09:45 **ROUNDTABLE I**
THE NEW LEGAL RISK MAP: WHAT IS TOP OF MIND FOR GENERAL COUNSEL TODAY?
SPEAKERS
Virginia Beltramini, General Counsel and Secretary of the Board, *Moeve*
Jaime López de Villarreal, General Counsel & Secretary of the Board, *Loewe*
Ignacio Mendoza, Legal Director, *HEINEKEN España*
José Heraclio Peña, Director of Legal Affairs for CIB, Insurance, Real Estate, Restructuring, and Privacy, *Banco Santander España*
Ignacio Pereña Pinedo, General Counsel, *ACS Group*
MODERATOR
Ilaria Iaquinta, Editor-in-Chief, *Iberian Lawyer*

11:00 Coffee Break

11:30 **ROUNDTABLE II**
HOW AI WILL REDEFINE THE IN-HOUSE–LAW FIRM RELATIONSHIP
SPEAKERS
Isabel Álvarez Calvo, Vice President Legal, Regional General Counsel South Central Europe & General Counsel Spain, Ethics & Compliance, *Capgemini*
Juan Manuel Caballero, Head of Legal Operations, *Indra*
María Echeverria-Torres, Head of Legal, *Nokia*
Pedro Marques Gaspar, Principal Counsel, AI and Privacy, *Amadeus*
Beatriz Rodríguez Gómez, Partner, Head of Technology, Cyber and AI, *RocaJunyent*
MODERATOR
Gonzalo De Sande, Journalist, *Iberian Lawyer and FinancecommunityES*

12:45 **ROUNDTABLE III**
SPEAKERS
IN-HOUSE LEGAL COMPENSATION: ARE COMPANIES PAYING ENOUGH FOR TOP TALENT?
José María Balboa, General Legal & Compliance Counsel – Iberia & Latam, *Inetum*
Clara Cerdán Molina, Chief Legal Officer, *FAMAR*
Mariana García Fernández de Mesa, General Counsel Iberia, *Accor*
Carlos Menor, Legal Director and Compliance Officer, *Groupe Renault España*
Elisabet Rojano-Vendrell, Regional Head of Legal - Iberia & Latam, *MENARINI Group*
MODERATOR
Gloria Paiva, Journalist, *Iberian Lawyer*

14:00 Light Lunch

Partner RocaJunyent

For information: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

Dress code: business attire

#IBLInhousecommunityDay



KAI CHRISTIAN FISCHER

German Desk de Cuatrecasas: nuevas rutas para la inversión

De la entrada en nuevos mercados a las estrategias de crecimiento internacional: Kai Christian Fischer explica cómo la evolución de las ambiciones de los clientes en Iberia y Latinoamérica está transformando el trabajo del desk

por claudia la via

Hace veinticinco años, las empresas de habla alemana que ponían el foco en España y Portugal buscaban a menudo acceder a nuevos mercados o encontrar oportunidades en sectores como el turismo, las infraestructuras y el inmobiliario. Hoy, cada vez más, deciden dónde desarrollar tecnología, organizar la producción y gestionar sus operaciones internacionales. Para Cuatrecasas, cuyo German Desk acompaña a estas compañías desde 2001, esta evolución ha cambiado tanto la geografía de los mandatos como el tipo de asesoramiento que requieren. "Iberia se ha convertido en una parte integral de las cadenas de valor internacionales, las estrategias de innovación y la implantación industrial de muchas compañías", explica a *MAG* **Kai Christian Fischer**, socio supervisor del German Desk.

El desk celebró su 25 aniversario el pasado mes de septiembre. Actualmente reúne a más de 35 abogados germanoparlantes que trabajan desde las oficinas de Cuatrecasas en España, Portugal y México y asesoran en operaciones transfronterizas, litigios internacionales y asuntos laborales y fiscales. Detrás de esta variedad de trabajo existe una relación que, según Fischer, se ha vuelto más estratégica y conecta cada vez más varios mercados al mismo tiempo. "Actualmente asesoramos de forma habitual en operaciones, alianzas e inversiones que conectan simultáneamente los países DACH, Iberia y Latinoamérica, reflejo de un ecosistema económico mucho más integrado que el que veíamos en 2001", afirma, en referencia a Alemania, Austria y Suiza.

Para el desk, esto significa dar respuesta a clientes cuyos planes abarcan varias jurisdicciones desde el principio. La inversión puede estar localizada en España o Portugal, pero su finalidad puede ir mucho más allá del mercado nacional: un centro de investigación al servicio de un negocio internacional, una plataforma regional de gestión o una capacidad productiva situada más cerca de los clientes europeos.

SIGUIENDO AL CLIENTE A TRAVÉS DE LOS MERCADOS

"España y Portugal se consideran cada vez más plataformas estratégicas y no meramente mercados locales", señala Fischer. Destaca la combinación de talento cualificado, costes operativos competitivos, infraestructuras y acceso a los mercados de la UE. Las empresas están utilizando Iberia para servicios compartidos, investigación y desarrollo, centros tecnológicos y funciones de gestión regional. Al mismo tiempo, los cambios geopolíticos y la preocupación por la resiliencia de las cadenas de suministro están llevando a las compañías a replantearse dónde destinan su capital.

Los vínculos con Latinoamérica amplían aún más ese papel. Fischer destaca el conocimiento empresarial acumulado durante décadas por las compañías españolas y portuguesas que operan en la región, junto con la proximidad lingüística y cultural. Para las empresas de habla alemana que persiguen una expansión internacional, Iberia puede servir, por tanto, como puente hacia otros mercados.

Estas ambiciones tienen consecuencias sobre la forma en que se organiza el asesoramiento jurídico. "Cada vez más, los clientes analizan oportunidades en varias jurisdicciones de forma simultánea y quieren asesores capaces de ofrecer un enfoque coordinado", explica. "Ya no piensan en términos de países individuales, sino de estrategias regionales de crecimiento".

Fischer describe la evolución del German Desk en esos mismos términos: de una plataforma puramente ibérica a una red internacional más amplia que acompaña a los clientes durante todo el ciclo de inversión en Iberia y Latinoamérica. Esta evolución responde a una demanda de asesoramiento que siga el proyecto en su conjunto y coordine las distintas jurisdicciones implicadas.

German Desk de Cuatrecasas: operaciones seleccionadas de los últimos años

2025 - UFENAU CAPITAL PARTNERS	Venta de CVS Instalaciones y Mantenimientos
2025 - SWISS INTERNATIONAL SCHOOLS GROUP (SIS)	Alianza estratégica con el Colegio Suizo de Madrid (CSM)
2024 - SWIXX BIOPHARMA	Adquisición de las compañías latinoamericanas Pharma Consulting Group, Laboratorios Biopas, Horus y Biopas Belle.
2025 - PERSÁN	Adquisición de Mibelle Group
2023 - SOFTWAREONE	Adquisición de la consultora tecnológica Novis Euforia Solutions.
2023 - RINGIER SPORTS MEDIA GROUP	Adquisición de las compañías propietarias de A Bola –periódico deportivo, canal digital y televisión– y de la revista AutoFoco.
2021 - MET ENERGÍA	Adquisición de Cogen, compañía especializada en plantas de ciclo combinado y centrales térmicas.

UNA CARTERA DE INVERSIONES MÁS SELECTIVA

El trabajo que llega al desk también ofrece una indicación de hacia dónde están dirigiendo su atención los inversores. Pese a la incertidumbre geopolítica, Fischer señala que continúa existiendo interés por parte de inversores estratégicos, empresas familiares y fondos de private equity. Estos últimos, asegura, se han convertido en actores cada vez más importantes dentro del mercado ibérico.

Los proyectos vinculados a la transición energética siguen mostrando una actividad especialmente intensa, desde renovables y baterías hasta infraestructuras de red y movilidad sostenible. La tecnología, el software, las infraestructuras digitales y las ciencias de la vida continúan también atrayendo inversión. En los sectores industriales, el desk está viendo cómo las compañías reposicionan capacidades productivas más cerca de los mercados europeos.

"En conjunto, nuestra cartera muestra que los inversores están abordando las operaciones de una manera más selectiva, pero siguen dispuestos a desplegar un volumen significativo de capital en sectores respaldados por tendencias estructurales a largo plazo", afirma Fischer.

El turismo, las infraestructuras y el inmobiliario siguen teniendo un peso importante, pero la innovación y la transformación industrial están redefiniendo el panorama inversor que describe. Las capacidades tecnológicas y el talento en ingeniería contribuyen cada vez más al atractivo de España y Portugal, con oportunidades que se extienden al hidrógeno verde, los centros de datos, la ciberseguridad y la fabricación avanzada.

El flujo de trabajo también está adquiriendo un carácter más bilateral. Aunque la inversión procedente de los países de habla alemana hacia Iberia sigue siendo predominante, Fischer señala que las empresas españolas y portuguesas están impulsando adquisiciones, alianzas e inversiones estratégicas en Alemania, Austria y Suiza, especialmente en los sectores tecnológico, industrial y energético. "Como consecuencia, cada vez asesoramos más a clientes en ambos lados de la ecuación", afirma. "La relación se ha vuelto mucho más equilibrada y bilateral".

Dentro de esta relación más amplia, Fischer considera que la experiencia de las empresas suizas operando entre distintos idiomas, sistemas jurídicos y contextos culturales supone una ventaja a la hora de entrar en los mercados ibérico y latinoamericano. Esa familiaridad, sostiene, favorece la flexibilidad, la experiencia en gestión

internacional y un enfoque pragmático de la expansión.
Su valoración del potencial de España para los inversores suizos se centra en la convergencia de varias de las tendencias que ya están definiendo el trabajo del desk. "De cara al futuro, veo un importante potencial de crecimiento en la intersección entre la transición energética, la digitalización y el desarrollo industrial avanzado, ámbitos en los que España está construyendo sólidas ventajas competitivas", afirma.

EL ASESORAMIENTO JURÍDICO SE ADELANTA

A medida que los clientes persiguen estas oportunidades, Fischer identifica un reto creciente en los requisitos regulatorios que rodean sus inversiones. "Los desafíos son cada vez más regulatorios que comerciales", asegura. El control de las inversiones extranjeras directas, el cumplimiento de sanciones, los requisitos ESG, la protección de datos y la regulación sectorial contribuyen a crear un entorno cada vez más complejo. En su opinión, el éxito de las operaciones exige hoy un análisis regulatorio mucho más temprano de lo que era habitual hace una década.

Para Cuatrecasas, esto sitúa la coordinación de la experiencia jurídica al comienzo mismo del proceso de inversión. A la necesidad de trabajar entre distintos países se suma la de conectar las diferentes áreas del derecho que afectan a un proyecto con sus objetivos comerciales. "Esta evolución también está cambiando el papel de los asesores jurídicos", señala Fischer. "Los clientes esperan cada vez más un asesoramiento estratégico integrado que combine desde el inicio de un proyecto las consideraciones jurídicas, regulatorias y de negocio".
Fischer prevé que la transición energética, la digitalización y la inteligencia artificial, junto con la importancia estratégica de unas cadenas de suministro resilientes y de la soberanía tecnológica, definirán la próxima fase de las relaciones entre los países de habla alemana, Iberia y Latinoamérica. Para el German Desk, las implicaciones atraviesan todo el trabajo que describe Fischer: estrategias de inversión que abarcan más mercados, clientes que buscan un apoyo coordinado y cuestiones regulatorias que aparecen antes en el proceso. Veinticinco años después de su creación, la próxima etapa del desk estará ligada a la evolución de estas demandas y a su capacidad para reunir las jurisdicciones y la experiencia necesarias para darles respuesta.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



IBERIANLAWYER

GoldAwards

by Inhousecommunity

10th EDITION

The best in house legal professionals
and teams in Spain & Portugal

5th November 2026

Palacio de la Prensa

Gran Vía, 46 • Madrid

19:30 CHECK-IN & WELCOME COCKTAIL

20:15 CEREMONY

21:00 STANDING DINNER

22:00 DJ SET

For information **chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com**

Partners

Baker McKenzie. · Ceca Magán Abogados · Eversheds Sutherland · Qlt · Lévola · Squire Patton Boggs · Watson Farley & Williams

Dress code: business attire

Follow us on

#IBLGoldAwards

iberianlawyer.com

LCPUBLISHINGGROUP

MAG

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

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

For information: info@lcpublishinggroup.com



CLAUDIO VISCO

IBA: nace un instituto para la inteligencia artificial

En la conferencia anual de Copenhague debuta el Artificial Intelligence Institute de la IBA, la nueva estructura de la asociación dedicada al impacto de la IA en la sociedad civil. El presidente Claudio Visco explica a *Iberian Lawyer* por qué la partida se juega en los riesgos inmediatos de los agentes autónomos y, a largo plazo, en la capacidad de dialogar con quienes realmente mueven el mercado de la IA

por flavio caci

«Es un primer paso fuera de los confines de la abogacía». Así resume **Claudio Visco**, socio sénior de Lipani y presidente de la International Bar Association (IBA) en un mandato compartido de dos años con el chileno **Jaime Carey** hasta el próximo diciembre, la iniciativa del Artificial Intelligence Institute (IBA AI), una estructura nueva dentro de la IBA que analiza cómo incide la inteligencia artificial más allá de la profesión jurídica.

El instituto debuta en el Bella Center de Copenhague con motivo de la conferencia anual de la asociación, que se celebra del domingo 4 al viernes 9 de octubre. El lunes, el propio Visco introduce la primera sesión dedicada a la IA. A continuación, interviene **Nicklas Lundblad**, ex responsable de políticas públicas de Google DeepMind.

Después es el turno de **Farzana Dudhwala**, primera directora del IBA AI: es su estreno público al frente del Instituto. Anteriormente fue global AI policy & governance lead en la sede londinense de Meta, donde dirigió un equipo dedicado a las políticas de seguridad para la IA de frontera y a la gobernanza internacional de la IA. Dudhwala no es abogada. Fue una decisión deliberada, explica Visco a *Iberian Lawyer*, dentro de un proyecto cuyo primer objetivo es usar las competencias de la asociación para dialogar, más allá de la dimensión puramente jurídica, con los protagonistas del mercado de la IA.

En la entrevista, realizada al margen de la conferencia, el presidente traza el recorrido de la asociación en materia de inteligencia artificial y señala los puntos fijos del Instituto. Primero, las urgencias: sobre todo, los riesgos inmediatos de un desarrollo sin reglas de los agentes de IA. Después, los proyectos a largo plazo: un barómetro de la IA para monitorizar su evolución y un advisory board para debatir con las voces internacionales del universo de la IA.

¿POR QUÉ CREAR UN INSTITUTO PARA LA IA?

«Nuestra idea con el Institute es crear dentro de la IBA una estructura que se ocupe del impacto de la inteligencia artificial en la sociedad civil, no necesariamente en la profesión jurídica».

Dentro del ámbito de la abogacía, la IBA trabaja sobre la IA desde hace al menos cinco años; el primer documento, unas directrices sobre el uso de la inteligencia artificial, salió en la conferencia de Miami en 2022. Sin embargo, solo miraba a la profesión jurídica: los aspectos ético-deontológicos, la organización de los despachos, la formación de los jóvenes abogados.

«Pero con el Instituto se abre otra línea», dice Visco: la presencia de la asociación en el ámbito global de la IA. La IBA, confirma, ya dialoga sobre temas de IA con empresas como Google, Alibaba, Microsoft y Meta. «Sobre todo para entender si nos estamos desviando o no, si estamos entrando en territorios de riesgo».

De ahí la elección de un "institute" en lugar de la "presidential task force" de antes, que de hecho se cerraba con un informe o con la redacción de unas directrices. «Quizá», explica el abogado, «con una sesión plenaria en la que se debatía, pero todo se agotaba normalmente en los dos años de un mandato presidencial. Ahora ponemos en marcha un mecanismo que tendrá impacto en la vida de la asociación durante un cierto número de años».

El nombramiento de Dudhwala refleja esta voluntad. «Fue», confirma el abogado romano, «una decisión consciente por nuestra parte. Precisamente por el alcance más amplio que queremos dar a este Instituto, buscábamos a alguien que operara al nivel más amplio posible, no estrictamente ligado a la profesión jurídica».

Un instituto, por tanto, y no una task force, para garantizarle autonomía e independencia reales: «En líneas generales, en las grandes decisiones, ciertamente habrá una puesta en común con la alta dirección, pero no un intervencionismo», precisa Visco.

LA PRIMERA DIRECCIÓN DEL IBA AI ANTE RIESGOS CONCRETOS

El primer punto de la agenda, identificado junto con Dudhwala y «sobre el cual todos hemos estado de acuerdo», explica el abogado, se refiere a los llamados agentes: sistemas de software autónomos que perciben el entorno, toman decisiones y ejecutan acciones concretas. El debate global estalló tras la alarma de **Dario Amodei**, CEO de la empresa estadounidense de investigación y desarrollo en el ámbito de la IA Anthropic, sobre el riesgo de que estos se escapen del control de sus propios desarrolladores y se conviertan en una amenaza para la seguridad global.

El peligro concreto de hoy, según Visco, es sobre todo la ausencia de reglas. La IBA sigue siendo una asociación de abogados, y la regulación es el terreno en el que el Instituto puede aprovechar el know-how propio de la abogacía. Pero su influencia, explica Visco, depende del contexto: «será mayor en un entorno en el que regulación y crecimiento avanzan juntos que en un entorno totalmente liberalizado como el estadounidense, donde sin embargo ahora se empieza a percibir el riesgo».

Hasta hoy, continúa el presidente, las grandes empresas que lideran el mercado de la IA no se han movido a favor de un cambio regulatorio concreto. Más bien, dice Visco: «actúan de una manera, en definitiva, uniforme, sin que nadie adopte posiciones demasiado agresivas. Recuerdo que, conversando con **Zac Kass** —ex responsable del departamento Go-to-Market en OpenAI— con motivo de la conferencia de la IBA en Miami en 2022, escuché su predicción sobre una alineación tácita de los gigantes de la IA, y es exactamente lo que ha ocurrido hasta ahora».

En el plano internacional, para Visco el Estado de derecho sigue siendo la condición básica para avanzar. «Porque sin un Estado de derecho, sin un respeto del orden público internacional, es imposible que el Instituto ponga en marcha todas esas iniciativas de regulación sobre los temas de riesgo concreto».

En resumen: o hay un acuerdo sobre el respeto de ciertas reglas —los principios del orden público internacional, el Estado de derecho, hoy vulnerado en varios frentes— o resulta difícil imaginar comportamientos coordinados. «El riesgo actual es también, y sobre todo, este: perder incluso el control sobre la inteligencia artificial por una incapacidad, o una imposibilidad, de alcanzar acuerdos vinculantes».

LOS PLANES DE EXPANSIÓN FUTURA

A día de hoy el Instituto es una obra abierta, con objetivos ya compartidos. «Estamos trabajando en un barómetro de la inteligencia artificial», explica Visco. «Lo haremos aprovechando nuestra presencia capilar en el territorio, las relaciones con los colegios —la asociación cuenta con unos 80.000 miembros en más de 200 colegios— y con los grandes despachos, por los que todas estas problemáticas, tarde o temprano, pasan».

En concreto, se parte de un panel específico. Lo integrarán sobre todo los responsables de inteligencia artificial de los grandes despachos asociados y de las grandes organizaciones, con una tarea de scouting: monitorizar la evolución del sector.

Después llegará un advisory board de quince o veinte personas, siguiendo el modelo del que ya funciona en el Human Rights Institute de la Asociación. El objetivo es ganarse un lugar en el ámbito de la inteligencia artificial y resultar interesantes, fuera de la abogacía, para los actores clave del mercado. «Lo que hace falta, por tanto, son instituciones y actores que puedan contribuir a darnos una mayor amplitud de miras, de percepción de las problemáticas: lo que no percibimos los abogados, quizá lo percibe otro, e informa nuestra actividad».

Por otra parte, sigue existiendo una dimensión fuertemente jurídica, ligada a la familiaridad con la regulación. «Hay problemáticas relacionadas con la inteligencia artificial en todos los sectores, igual de importantes que las que vivimos dentro del mundo jurídico», concluye Visco. La regulación, añade, «es en cualquier caso el factor común». En este terreno, los juristas parten con ventaja: «Está claro que nuestro razonamiento de abogados, más cercano al concepto de regulación, puede aportar un valor añadido».

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



CLAUDIO VISCO

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP



09-12 NOVEMBER 2026

MILAN 8th EDITION

REGISTER

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

www.financecommunityweek.com

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

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

Platinum Partners

CHIOMENTI

HOGAN LOVELLS CADWALADER

Legance

VITALE

Gold Partners

Accuracy

A&O SHEARMAN

AON

Arcus Financial Advisors

bip.

SBNP Biscozzi Nobili & Partners Studio legale tributario

BonelliErede

BPER:

DLA PIPER

EQUITA

ethica group

Gianni & Origoni

GPBL

Intesa Sanpaolo IMI Corporate & Investment Banking

Mediobanca

Morpurgo e Associati

ORIGINE

PedersoliGattai

PICTET 1805

Pirola Corporate Finance

QUIDO

Silver Partners

A|GC

Arkios Italy

azimut

BANCO BPM

cdp

DeepTree Intelligence for private markets

FINERRE

FINEUROP SODITIC Since 1998

GENERALI

GREEN ARROW CAPITAL

HYBRIS CORPORATE FINANCE

Intermonte

Jefferies

KPMG

LINCOLN INTERNATIONAL

UniCredit

Sponsor

Deloitte.

Supporters

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanza

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

STEP Italy ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

www.financecommunityweek.com

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

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

Financecommunity Week 2026 – Program (in progress)

Open with registration *Invitation only*

MONDAY 09 NOVEMBER				
09:00 - 13:00	**Opening Conference** "The State and the Market"	VITALE · M&M · CHIOMENTI	**Four Seasons Hotel** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00 Light Lunch				
14:00 - 16:00	**Roundtable** "Alternative Finance: Capital Solutions & Sport Finance"	DLA PIPER	**Four Seasons Hotel** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
16:00 - 18:00	**Roundtable** "Financing Energy Storage: Auctions, Venture & Bankability"	ARCUS Financial Advisors	**Four Seasons Hotel** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
16:00 - 18:00	**Roundtable** "How will Companies Finance Growth and M&A in the Years Ahead?"	PedersoliGattai	**Four Seasons Hotel** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
From 18:30	**Cocktail** "Connecting Finance"	BonelliErede	**Palazzo Visconti** Via Cino del Duca 8, Milan	FOR INFO
TUESDAY 10 NOVEMBER				
09:00 - 13:00	**Conference** "Financial Instruments for Italy's Growth"	HOGAN LOVELLS CADWALADER	**Four Seasons Hotel** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
09:00 - 11:00	**Roundtable** " … About Leadership"	Morpurgo e Associati	**Four Seasons Hotel** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
11:00 - 13:00	**Roundtable** "Energy, Technology and Industrial Automation: Infrastructures for Growth"	INTESA SANPAOLO IMI	**Four Seasons Hotel** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
11:00 - 13:00	**Roundtable** "Business Aggregations as a Growth Opportunity for Italian SMEs"	Pirola Corporate Finance	**Four Seasons Hotel** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00 Light Lunch				
14:00 - 16:00	**Roundtable** "Evolving Capital Structure: from Parallel Lending to Preferred Equity"	GPBL	**Four Seasons Hotel** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
14:00 - 16:00	**Roundtable** "Building to Scale: Platform Investing and the Add-on Playbook"	bip.	**Four Seasons Hotel** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
16:00 - 18:00	**Roundtable** "Infrastructure Challenges in Italy in 2027"	BPER:	**Four Seasons Hotel** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
16:00 - 18:00	**Roundtable** "Scaling Business Services – Where Capital Meets Growth"	ethica group	**Four Seasons Hotel** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
From 19:00	**Cocktail** "Forty under 40 Private Equity Cocktail"	A&O SHEARMAN	**10_11 (Ten Eleven) Portrait Milano** Corso Venezia, 11	FOR INFO
WEDNESDAY 11 NOVEMBER				
09:00 - 13:00	**Conference** "Credit Day: New Frontiers"	CHIOMENTI	**Four Seasons Hotel** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
11:00 - 13:00	**Roundtable** "Unlocking Growth and Value: A Strategic Approach to Maximising Returns"	AON	**Four Seasons Hotel** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
11:00 - 13:00	**Roundtable** "Family Holding Companies"	SBNP Biscozzi Nobili & Partners Studio legale tributario	**Four Seasons Hotel** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00 Light Lunch				
14:00 - 16:00	**Roundtable** "The Italian Paradox: Bridging the Gap between Saving and Capital Markets"	EQUITA	**Four Seasons Hotel** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
16:00 - 18:00	**Roundtable** "From Fundraising to Exit: How to Create Value in a More Selective Market"	Accuracy	**Four Seasons Hotel** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
From 18:30	**Cocktail** "Fin Tonic"	GIANNI & ORIGONI	**Gianni & Origoni** Piazza Belgioioso 2 - Milan	FOR INFO
THURSDAY 12 NOVEMBER				
09:00 - 13:00	**Conference** "Private equity"	Legance	**Four Seasons Hotel** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00 Light Lunch				
14:00 - 17:30	**Conference** "Alternative Investments & Italy's Economic System"	ORIGINE · PICTET 1805	**Four Seasons Hotel** Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
19:15 - 23:00	**Financecommunity Awards**	FINANCECOMMUNITY AWARDS	**East End Studios** Via Mecenate 88/A, Milan	FOR INFO

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

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

VITALE · minima moralia M&M · CHIOMENTI



OPENING CONFERENCE

THE STATE AND THE MARKET

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

FOUR SEASONS HOTEL
Via Gesù 6/8
Milan, Italy

Event to be held in
Unless otherwise indicated.

REGISTER HERE

PROGRAM

8.45 Check-In and Welcome Coffee

9.20 Opening speeches

Emmanuel Conte, Councillor for Budget, State Property and Extraordinary Housing Plan, *Municipality of Milan*
Aldo Scaringella, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.*
Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief, *Financecommunity & Mag*

9.50 Keynote Speech
Federico Freni, Undersecretary of State to the Ministry of Economy and Finance

10.00 Session I **"Geopolitical & Economic Outlook"**
Rob Cox, CEO, *Frontwards Strategic Communications*, Co-founder and former Global Editor, *Reuters Breakingviews*
Mike Harris, Partner, Strategic Research Advisory, *STJ Advisors Group Limited*
Moderator: **Fabrizio Pagani**, Partner, *Vitale & Co.* | Professor, *SciencesPo Paris* | Former *G20 Sherpa* and *OECD Director*

10.50 Coffee Break

11.20 Dialogue **"Political and Economic Scenarios in Europe"**
Claudio Cerasa, Editor-in-Chief, *Il Foglio*
Francesco Giavazzi, Senior Professor of Economics, *Bocconi University*
Fabrizio Pagani, Partner, *Vitale & Co.* | Professor, *SciencesPo Paris* | Former *G20 Sherpa* and *OECD Director*

11.50 Session II **"Public–Private Cooperation"**
Mario Abbadessa, Founder & CEO, *ADD Capital*
Orlando Barucci, Managing Partner, *Vitale & Co.*
Mirja Cartia d'Asero, Chairman and CEO, *GEDI Gruppo Editoriale* | Chairman, *Clessidra Holding* and *Clessidra Private Equity SGR*
Gregorio Consoli, Managing Partner, *Chiomenti*
Milena Messori, Head of *EIB* Group Office Italy
Sergio Urbani, General Manager and CEO, *Fondazione Cariplo*
Moderator: **Nicola Di Molfetta**, Editor-in-Chief, *Financecommunity & Mag*

13.00 Light Lunch

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

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari · FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO · STEP Italy ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

DLA PIPER



09/11/2026
14:00 - 16:00

FOUR SEASONS HOTEL
Via Gesù 6/8
Milan, Italy

REGISTER HERE

ROUNDTABLE

ALTERNATIVE FINANCE: CAPITAL SOLUTIONS & SPORT FINANCE

PANEL 1 | CAPITAL SOLUTIONS: UNLOCKING NEW SOURCES OF CAPITAL

SPEAKERS

Adnan Khalef, Managing Director, *Carlyle*
Giovanni Luna, Managing Director, Head of Origination Europe, *Fortress*
Enrico Monti, Partner & Head, *Nextalia Capital Solutions*
Ranesh Ramanathan, Partner & Leader of Global Capital Solutions, *DLA Piper*

MODERATOR:

Luciano Morello, Country Managing Partner, *DLA Piper*

PANEL 2 | THE BUSINESS OF SPORT: NEW MODELS OF CAPITAL AND INVESTMENT

SPEAKERS

Marco Polli, Managing Director, *Bank of America*
Edoardo Palmisani, Managing Director and Senior Partner, *The Boston Consulting Group*
Ezio Simonelli, President, *Lega Calcio Serie A*

MODERATOR:

Lorenzo Vitali, Counsel, Co-Head of Media, Sports and Entertainment Sector, *DLA Piper*

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

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

STEP Italy ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

Arcus Financial Advisors



09/11/2026
16:00 - 18:00
FOUR SEASONS HOTEL
Via Gesù 6/8
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER HERE

ROUNDTABLE

FINANCING ENERGY STORAGE: AUCTIONS, VENTURE & BANKABILITY

SPEAKERS

Nicolò Balice, Investment Director, *Suma Capital*
Stefano Cassella, Founding Partner & CEO, *Arcus Financial Advisors*
Evarist Granata, Founder & Managing Director - Energy Infrastructure *Alternative Capital Partners SGR*
Nicola Porcari, Head of Structured Finance, *BPER Corporate & Investment Banking*
Catia Tomasetti, Partner, *BonelliErede*

MODERATOR

Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity & Mag*

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

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

STEP Italy ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

PedersoliGattai



09/11/2026
16:00 - 18:00
FOUR SEASONS HOTEL
Via Gesù 6/8
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER HERE

ROUNDTABLE

HOW WILL COMPANIES FINANCE GROWTH AND M&A IN THE YEARS AHEAD?

09/11/2026 - 16:00 - 18:00

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

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

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

STEP Italy ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

BonelliErede

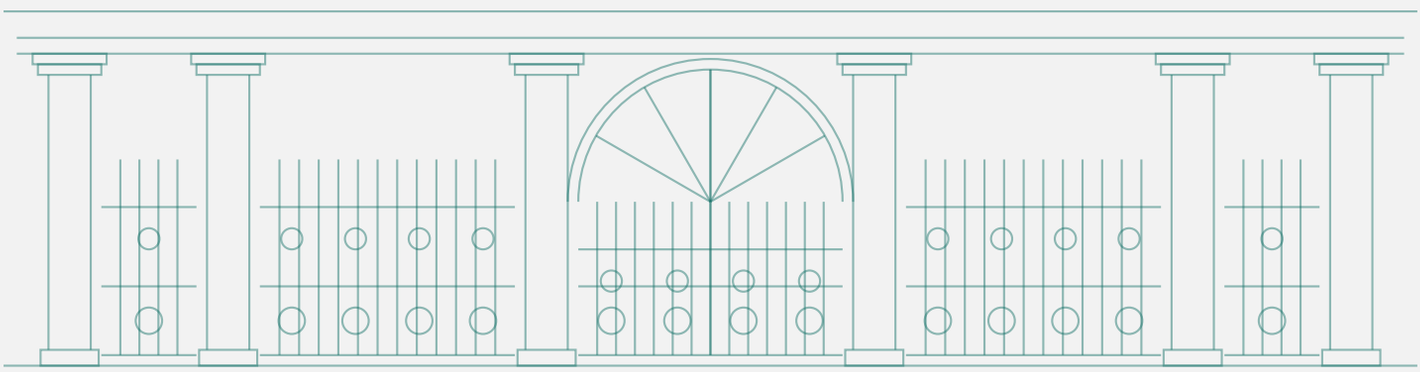
CONNECTING FINANCE

Networking Cocktail

MONDAY 9 NOVEMBER

FROM 18.30

Palazzo Visconti, Via Cino del Duca, 8
Milan



The invitation is strictly personal
DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

STEP Italy ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

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

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

HOGAN LOVELLS CADWALADER



CONFERENCE

10/11/2026
09:00 - 13:00

FOUR SEASONS HOTEL
Via Gesù 6/8
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER HERE

FINANCIAL INSTRUMENTS FOR ITALY'S GROWTH

PROGRAM

09:00 Check-In and Welcome Coffee
09:30 Greetings
Aldo Scaringella, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.*
09:35 Opening Remarks
Iacopo Canino, Partner, *Hogan Lovells Cadwalader*
09:45 **Session I: Italian Private Credit: Evolving Structures, Expanding Opportunities**
Speakers
Alessandro Cortina, Debt Advisory, *Ethica Group*
Riccardo Mangiarotti, Managing Director, *Muzinich & Co.*
Ezio Pino, Private Equity Advisor, *Ambienta*
Vanni Mario Zanchi, Partner, *Arcmont*
Elisabetta Zeppieri, Counsel, *Hogan Lovells Cadwalader*
Moderator
Bianca Caruso, Partner, *Hogan Lovells Cadwalader*
11:00 Coffee Break
11:30 **Session II: Mini-Bonds and Basket-Bonds**
Speakers
Lorenzo Coletta, Head of Mini Bond and Basket Bond, *Mediocredito Centrale*
Andrea Florio, Head of Alternative Investments, *Cherry Bank*
Giovanni Frisone, Head of Alternative Finance, *Cassa Depositi e Prestiti*
Andrea Mascetti, Chairman, *Finlombarda*
Alberto Nobili, Head of Investment Banking, *Banca Finanziaria Internazionale*
Moderators
Alessandro Accrocca, Partner, *Hogan Lovells Cadwalader*
Sabrina Setini, Partner, *Hogan Lovells Cadwalader*
12:45 Closing Remarks
Iacopo Canino, Partner, *Hogan Lovells Cadwalader*
13:00 Light Lunch

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

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

STEP Italy ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

Morpurgo e Associati



10/11/2026
09:00 - 11:00
FOUR SEASONS HOTEL
Via Gesù 6/8
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER HERE

ROUNDTABLE

“ … ABOUT LEADERSHIP”

In conversation with **Claudio Morpurgo**:
Maria Anghileri, Chief Operating Officer, *Gruppo Eusider* | Vice President Confindustria and President *Young Entrepreneurs*
Marco Bizzarri, Board Member *Armani, Golden Goose, illy Caffè, Visionnaire*
Gionata Tedeschi, Chairman, *Ingenium*
Anna Zanardi, International Senior Advisor in Governance and C-Level Leadership Board Member, *Moncler*

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

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

STEP Italy ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

INTESA SANPAOLO

IMI CORPORATE & INVESTMENT BANKING



10/11/2026
11:00 - 13:00
FOUR SEASONS HOTEL
Via Gesù 6/8
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER HERE

ROUNDTABLE

ENERGY, TECHNOLOGY AND INDUSTRIAL AUTOMATION: INFRASTRUCTURES FOR GROWTH

OPENING DIALOGUE

Gregorio De Felice, Chief Economist, *Intesa Sanpaolo*
Marco Perelli-Rocco, Global Head of M&A, *Intesa Sanpaolo, IMI Corporate & Investment Banking Division*

PANEL: CAPITAL ALLOCATION & GROWTH THROUGH ACQUISITION

- **The Strategic Choices of Energy Players**
  Speakers
  Giacomo Donnini, CFO, *Dolomiti Energia*
  Ronan Lory, CFO, *Edison*
  Pier Francesco Ragni, Co-General Manager, *Acea*
  Moderator
  Luca Matrone, Global Head of Energy, *Intesa Sanpaolo, IMI Corporate & Investment Banking Division*

- **The Strategic Choices of Industrials Leaders**
  Speakers
  Simone Di Felice, CFO, *Ansaldo Energia*
  Giorgio Milite, CFO, *Comau*
  Moderator
  Fabio Matti, Global Head of Automotive & Industrials, *Intesa Sanpaolo, IMI Corporate & Investment Banking Division*

CLOSING REMARKS

Andrea Mayr, Head of Global Client Coverage & Advisory, *Intesa Sanpaolo, IMI Corporate & Investment Banking Division*

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

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

STEP Italy ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

Pirola Corporate Finance



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

FOUR SEASONS HOTEL
Via Gesù 6/8
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER HERE

ROUNDTABLE

BUSINESS AGGREGATIONS AS A GROWTH OPPORTUNITY FOR ITALIAN SMES

SPEAKERS

Bruno Barago, Principal, *Wise Equity*
Francesco Calia, CEO and Co-Founder, *Quido*
Ignazio Castiglioni, Co-Founder and CEO, *HAT SGR*
Filippo Cavalli, Partner, *Quadrivio Group*
Giacinto d'Onofrio, Managing Partner, *Aurora Growth Capital*
Ludovico Mantovani, Founding Partner, *Pirola Corporate Finance*
Mario Morazzoni, Founding Partner, *Pirola Corporate Finance*

MODERATOR

Ilaria Iaquinta, Editor-in-Chief, *FinancecommunityES*

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

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

STEP Italy ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

GPBL



10/11/2026
14:00 - 16:00

FOUR SEASONS HOTEL
Via Gesù 6/8
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER HERE

ROUNDTABLE

EVOLVING CAPITAL STRUCTURE: FROM PARALLEL LENDING TO PREFERRED EQUITY

INTRODUCTION

Andrea Limongelli, Partner, *GPBL*

FIRST PANEL

Goffredo Guizzardi, Partner, *Vitale*
Philippe Minard, Chief Investment Officer, *Anima Alternative SGR*
Lorenzo Pontello Strozzi, Head of Private Credit Italy, *Arcano Partners*
Riccardo Mangiarotti, Managing Director, *Muzinich & Co SGR*

MODERATOR

Marc-Alexandre Courtejoie, Partner, *GPBL*

SECOND PANEL

Francesco Vitulano, Managing Director, Credit & Insurance, *Blackstone*
Giovanni Luna, Head of Origination Europe, *Fortress*
Roberto Alessi, Managing Director, *Hayfin Capital Management*

MODERATOR

Francesco Lombardo, Partner, *GPBL*

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

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

STEP Italy ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

bip.



10/11/2026
14:00 - 16:00

FOUR SEASONS HOTEL
Via Gesù 6/8
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER HERE

ROUNDTABLE

BUILDING TO SCALE: PLATFORM INVESTING AND THE ADD-ON PLAYBOOK

SPEAKERS

Renato Limuti, Head of Alternative Investors & Private Debt, *BIP Corporate Finance & Strategy*
Stefano Monza, Head of Coverage Private Equity, *BIP Corporate Finance & Strategy*
Federica Ruberti, Transaction Leader, *BIP Corporate Finance & Strategy*

Michele Facco, Co-Founder, *VeryFastPeople*
Marco Mantica, Founding Partner, *Augens Capital* and Chairman of the Board, *HOFI*
Lorenzo Piccolomini, Investment Director, *Incus Capital*

Moderator

Claudia La Via, Journalist, *LegalcommunityCH*

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

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

STEP Italy ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

BPER



10/11/2026
16:00 -18:00
FOUR SEASONS HOTEL
Via Gesù 6/8
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER HERE

ROUNDTABLE

INFRASTRUCTURE CHALLENGES IN ITALY IN 2027

SPEAKERS

Stefano Cassella, Founding Partner & CEO, *Arcus Financial Advisors*
Davide D'Affronto, Partner, *Chiomenti*
Federico Malgarini, Chief Business Development Officer, *Haiki+ S.p.A.*
Antonio Menditto, CFO, *Gruppo Undo*
Nicola Porcari, Head of Structured Finance, *BPER Corporate & Investment Banking*
Raffaele Romano, Chief Financial Officer, *Ludoil Energy S.p.A.*

MODERATOR

Michela Cannovale, Deputy Editor, *Inhousecommunity & Mag*

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

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

STEP Italy ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

ethica group



10/11/2026
16:00 - 18:00

FOUR SEASONS HOTEL
Via Gesù 6/8
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER HERE

ROUNDTABLE

SCALING BUSINESS SERVICES – WHERE CAPITAL MEETS GROWTH

SPEAKERS

Alessandro Fogo, Partner - Head of Italy, *Sienna Private Equity*
Francesco Fornarelli, Partner, *Ethica Group*
Antonio Giannetto, Founder and CEO, *ReeVo Cloud & Cyber Security*
Luca Masobello, Partner, *VAM Investments*
Ivano Poggi, Founder and CEO, *TECO*

MODERATOR

Stefano Pastore, Partner, *Ethica Group*

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

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

STEP Italy ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

A&O SHEARMAN

10 NOVEMBER 2026
FROM 19.00



COCKTAIL
FORTY UNDER 40
PRIVATE EQUITY

10_11 (TEN ELEVEN) PORTRAIT
MILANO
CORSO VENEZIA, 11

To be presented during the event:

FORTY UNDER 40
PRIVATE EQUITY LIST
by Financecommunity.it

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

This invitation is strictly personal

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

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF
Associazione Nazionale
Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
DI MILANO

STEP
Italy
ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

CHIOMENTI



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

FOUR SEASONS HOTEL
Via Gesù 6/8
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER HERE

CONFERENCE

CREDIT DAY: NEW FRONTIERS

09:00 **Welcome Coffee and Check-In**

09:30 **Greetings**

09:35 **Session 1**

SPEAKERS

Massimiliano Mastalia, Head of Wealth & Large Corporates, *UniCredit*
Agostino Re Rebaudengo, Chairman, *Asja Energy*

MODERATOR

Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief, *Financecommunity*

10:30 **Coffee Break**

11:00 **Session 2**

SPEAKERS

Stefania Criveller, Corporate General Manager, *Cigierre*
Marie Londero, Managing Director, *Montefiore Investment*
Gianpaolo Pellegrini, Chief Investment Officer *Muzinich SGR* and Co Head of Parallel Lending
Nicola Porcari, Head of Structured Finance, *BPER Corporate & Investment Banking*
Claudio Stefani, Head of Structured Finance, *Gruppo BPM*
Antonio Tavella, Partner, *Chiomenti*
Sergio Tengattini, Partner Investments, *FSI*

MODERATOR

Davide D'Affronto, Partner, *Chiomenti*

12:40 **Q&A and Closing Remarks**

13:00 **Light Lunch**

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

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

STEP Italy ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

AON



11/11/2026
11:00 - 13:00

FOUR SEASONS HOTEL
Via Gesù 6/8
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER HERE

ROUNDTABLE

UNLOCKING GROWTH AND VALUE: A STRATEGIC APPROACH TO MAXIMISING RETURNS

SPEAKERS

Marina Ampolilla, Partner, *Facchini Rossi Michelutti*
Claudio Berretti, General Manager and Executive Director, *TIP – Tamburi Investment Partners*
Giuseppe D'Andria, Partner, *KPMG Advisory*
Andrea Foti, Managing Director, EMEA Chief Commercial Officer - M&A, *AON*
Alessandro Giovannelli, Partner, *Giovannelli e Associati*

MODERATOR

Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity & Mag*

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

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

STEP Italy ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

BISCOZZI NOBILI & PARTNERS
Studio legale tributario

STEP Italy
ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS



11/11/2026
11:00 - 13:00

FOUR SEASONS HOTEL
Via Gesù 6/8
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER HERE

ROUNDTABLE

FAMILY HOLDING COMPANIES

SPEAKERS*

Luigi Garavaglia, Partner, *Biscozzi Nobili & Partners*
Fabrizio Guerrera, Professor, *Biscozzi Nobili & Partners*
Francesco Nobili, Partner, *Biscozzi Nobili & Partners*
Manuela Soncini, Head of Business and Family Advisory, *UniCredit Private & Wealth Management*
CEO, *Cordusio Fiduciaria SpA* | President, *STEP*

MODERATOR

Michela Cannovale, Deputy Editor, *Inhousecommunity & Mag*

*in progress

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

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

EQUITA



11/11/2026
14:00 - 16:00

FOUR SEASONS HOTEL
Via Gesù 6/8
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER HERE

ROUNDTABLE

THE ITALIAN PARADOX: BRIDGING THE GAP BETWEEN SAVINGS AND CAPITAL MARKETS

Welcome Message
Marco Clerici, Head of Investment Banking, *EQUITA*

Introduction
Domenico Ghilotti, Head of Research Team, *EQUITA*

Keynote Speech
Stefano Caselli, Dean, *SDA Bocconi School of Management*

Speakers
Angelo Mastrolia, Chairman, *NewPrinces*
Alessandro Mutinelli, CEO, *Italian Wine Brands*
Vincenzo Polidoro, CEO, *First SICA*
Simone Strocchi, Founding & Managing Partner, *Electa*

Moderator
Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity & Mag*

Closing Remarks
Marco Clerici, Head of Investment Banking, *EQUITA*

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

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

STEP Italy ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

Accuracy



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

FOUR SEASONS HOTEL
Via Gesù 6/8
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER HERE

ROUNDTABLE

FROM FUNDRAISING TO EXIT: HOW TO CREATE VALUE IN A MORE SELECTIVE MARKET

SPEAKERS*

Gianpaolo Di Dio, Private Equity Investor
Paolo Ghiglione, Partner, *Baker McKenzie*
Davide Palazzo, Director, *Accuracy*
Giovanni B. Sandicchi, Partner, *Latham & Watkins*
Stefano Zavattaro, Partner and Head of Italy, *CAPZA*

MODERATOR

Claudia La Via, Journalist, *LegalcommunityCH*

*in progress

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

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

STEP Italy ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

GIANNI & ORIGONI



FIN TONIC COCKTAIL

FROM 18.30

11.11.2026

GIANNI & ORIGONI

PIAZZA BELGIOIOSO 2 - MILAN

This invitation is strictly personal. Registration is mandatory

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

For info: helene.thiery@lcpublishinggroup.com

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

STEP Italy ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

FINANCECOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

Legance



CONFERENCE

PRIVATE EQUITY

12/11/2026
09:00 - 13:00

FOUR SEASONS HOTEL
Via Gesù 6/8
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER HERE

09.00 **Check-In and Welcome Coffee**

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

09.35 **Welcome Message**
Filippo Troisi, Senior and Co-Managing Partner, *Legance*

09.45 **Panel 1**
Fabio Canè, Founder and Managing Partner, *Renaissance Partners*
Francesco Casiraghi, Managing Director, *Advent*
Massimiliano Mascolo, Managing Director, Head of Private Equity Italy, *EQT Group*
Francesco Pascalizi, Partner & Co-Head of Consumer, P*ermira*
Stefano Questa, Partner and Co-Head of European Alternative Credit, *Ares*
MODERATORS
Nicola Di Molfetta, Editor in Chief, *Financecommunity and MAG*
Laura Li Donni, Partner, *Legance*

11.00 **Coffee Break**

11.30 **Panel 2**
Marco Bellino, Partner, *PAI Partners*
Marco Fontana, Partner, *KKR*
Francesco Petracca, Managing Director, *TDR Capital*
Valentina Pippolo, Chief Investment Officer Equity, *Nextalia SGR*
Filippo Maria Rossi, Senior Executive, *Platinum Equity*
MODERATORS
Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity and MAG*
Francesco Florio, Partner, *Legance*

12.30 **Closing Speech**
Valentino Valentini, Deputy Minister of Enterprises and Made in Italy
Remarks by **Marco Gubitosi**, Partner, *Legance*

13.00 **Light Lunch**

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

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

STEP Italy ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

ORIGINE

PICTET 1805



12/11/2026
14:00 - 17:30

FOUR SEASONS HOTEL
Via Gesù 6/8
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER HERE

CONFERENCE

ALTERNATIVE INVESTMENTS & ITALY'S ECONOMIC SYSTEM

PROGRAM:

14:15 Welcome Speech

14:30 Institutional Investors & Pension Funds*
Andrea Cardamone, Executive Chairman, *Gruppo Digital360*
Alessandra Losito, Country Head of Italy, *Pictet Wealth Management*
Fabio Pompei, Chief Executive Officer, *Deloitte Italy and Deloitte Central Mediterranean*
Roberto Sambuco, CEO, *Origine SGR*
Moderator: **Valentina Magri**, Journalist, *Financecommunity & Mag*

15:30 Closing Remarks
Alberto Oliveti, President, *Enpam*

15:45 Coffee Break

16:15 International & Private Investors & Family Offices*
Marco Foglizzo, Chief Investment Officer, *Branca International S.p.A.*
Alessandra Losito, Country Head of Italy, *Pictet Wealth Management*
Eugenio Morpurgo, CEO, *Fineurop Soditic*
Roberto Sambuco, CEO, *Origine SGR*
Moderator: **Valentina Magri**, Journalist, *Financecommunity & Mag*

17:30 Cocktail

*in progress

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

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

Financecommunity Week *is supported by*

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

STEP Italy ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS



Responsabilidad en el consejo de administración: proteger el asesoramiento, gobernar la IA

En la conferencia de la IBA en Copenhague, especialistas en delincuencia económica analizan los límites del secreto profesional entre las jurisdicciones europeas y lo que los consejos deben saber sobre los riesgos relacionados con la IA

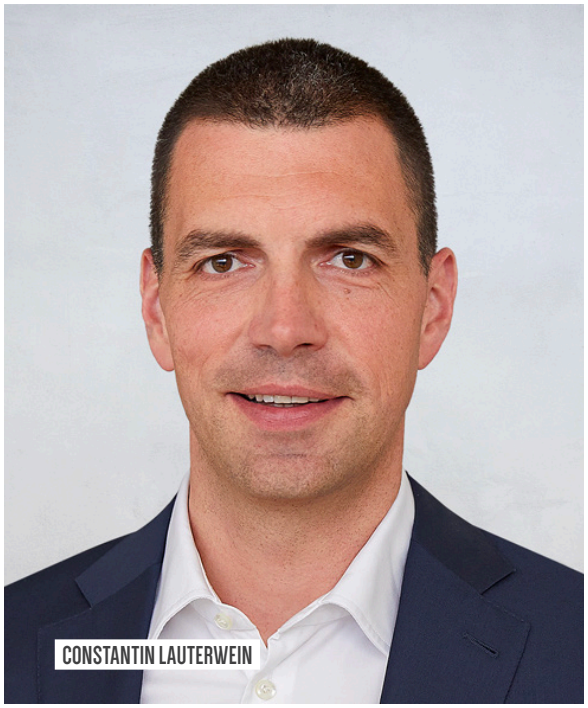
por flavio caci

COPENHAGUE — Los consejos de administración necesitan asesoramiento jurídico antes de que los problemas se conviertan en investigaciones penales. También necesitan saber qué comunicaciones seguirán protegidas si intervienen los fiscales. A medida que las empresas adoptan la IA, surge otra cuestión: ¿qué deben conocer, supervisar y documentar los consejeros para demostrar que están gestionando los riesgos?

Estas cuestiones surgieron en los debates de la conferencia anual de la International Bar Association (IBA) en Copenhague. *MAG* asistió a la sesión «Derecho penal en la sala del consejo» y habló con especialistas en delincuencia económica de Alemania, Italia, España y Suiza sobre las implicaciones para consejeros y asesores.

SECRETO PROFESIONAL: CONOCER LOS LÍMITES

El alcance de la protección de las comunicaciones entre abogado y cliente varía según la jurisdicción. Para los consejeros y asesores que trabajan a escala transfronteriza, las suposiciones formadas en un ordenamiento jurídico pueden no valer en otro.


CONSTANTIN LAUTERWEIN


ANDREA PUCCIO

Constantin Lauterwein, socio de delincuencia económica en la oficina de Berlín de Hengeler Mueller, señala una diferencia estructural: «No tenemos el mismo concepto de privilegio que en Estados Unidos o el Reino Unido». En su descripción de la situación en Alemania, es esencial la distinción entre el asesoramiento general al consejo y las comunicaciones vinculadas a una defensa penal. Para los abogados de empresa, afirma Lauterwein, el resultado es un constante ejercicio de equilibrio entre proteger a la compañía y cumplir las obligaciones de documentación.

Andrea Puccio, fundador de Puccio Penalisti Associati, destaca la importancia del mandato de defensa en Italia, donde «el secreto profesional no existe, salvo que se designe a un abogado externo en una investigación penal, para una defensa penal». La consecuencia práctica, explica, es que los abogados aprenden a ser cuidadosos con lo que ponen por escrito, aunque algunos clientes extranjeros solicitan informes escritos.

Simone Nadelhofer, socia de Schellenberg Wittmer en Zúrich, añade una complicación más. En Suiza, señala, el secreto profesional se extiende únicamente a las comunicaciones con abogados

externos debidamente admitidos que actúan en una función jurídica convencional. Advierte de que no debe darse por supuesto que el material elaborado por un equipo jurídico interno, o generado por IA, esté protegido frente a los fiscales en procesos penales.

INVESTIGACIONES: EL MOMENTO Y EL MANDATO DEL ABOGADO

Para Nadelhofer, el momento es importante. Debe recurrirse a un abogado externo tan pronto como un procedimiento resulte razonablemente previsible. Subraya la necesidad de preservar los datos y de escalar el asunto internamente desde la fase inicial.

El mandato debe estructurarse y documentarse como asesoramiento jurídico ante posibles procedimientos o como defensa penal. Lo ideal, afirma, es que sea el consejo, y no la dirección, quien encargue la asistencia letrada, sobre todo cuando lo que está en juego es mucho o cuando la propia dirección es motivo de preocupación.

Nadelhofer cita casos suizos en los que los tribunales denegaron protección a bancos cuyas supuestas investigaciones eran, en esencia, trabajo de cumplimiento normativo externalizado. Y dado que el plazo para invocar el secreto profesional sobre documentos incautados es breve, el abogado externo debe estar preparado para reclamarlo de inmediato.



SIMONE NADELHOFER

La dificultad se agrava, señala, cuando varias jurisdicciones investigan los mismos hechos al mismo tiempo. El material que está protegido, o incluso es obligatorio, en un país puede carecer de protección, o estar directamente prohibido, en otro. En Suiza, indica, entregar pruebas directamente a una autoridad extranjera puede constituir en sí mismo una infracción del código penal, mientras que las normas de secreto y de protección de datos limitan las transferencias transfronterizas. Las expectativas de cooperación y los derechos de las personas implicadas divergen aún más, en particular entre Estados Unidos y Suiza.

IA: DEBERES REGULATORIOS Y EXPOSICIÓN PENAL

Junto a la cuestión de cómo se protege el asesoramiento jurídico, se plantea la de cómo cumplen los consejos sus responsabilidades a medida que cambia la tecnología. Aquí, los abogados distinguen entre los nuevos requisitos regulatorios y las condiciones de la responsabilidad penal personal.

Juan Palomino, socio de Pérez-Llorca en Madrid, afirma que lo que cambia la regulación europea de la IA «no es tanto la fuente de la responsabilidad como el estándar conforme al cual se juzgará a los consejos». Hasta hace poco, explica, la IA podía tratarse cómodamente como una cuestión tecnológica y delegarse en especialistas. Eso es cada vez más difícil, ya que «conforme al marco normativo europeo emergente, se espera que los consejos demuestren que los riesgos relacionados con la IA se identifican, se comprenden y se gobiernan del mismo modo que la ciberseguridad, la información financiera o el cumplimiento normativo».

Para Puccio, que trabaja en un panorama regulatorio europeo e italiano que ha añadido nuevas categorías de delitos y ha ampliado la responsabilidad de las personas jurídicas, el principal reto como penalista «será evitar las atribuciones automáticas de responsabilidad penal a los miembros del consejo de administración, especialmente en un sector en el


ELISEO M. MARTÍNEZ

que la tecnología evoluciona más rápido que las normas».

Eliseo M. Martínez, socio director del despacho madrileño Ius+Aequitas, afirma que su principal preocupación es «que las empresas adopten la IA más rápido de lo que actualizan sus controles internos». España introdujo la responsabilidad penal de las personas jurídicas en 2010 y la IA añade una nueva dimensión a ese marco, explica. Dependiendo de cómo se utilice, puede facilitar el fraude, la revelación ilícita de secretos empresariales o los delitos contra la propiedad intelectual. «Sin embargo —señala—, ni adoptar IA ni incumplir una obligación regulatoria hace automáticamente a un consejero penalmente responsable per se».

SUPERVISIÓN DEL CONSEJO: CONOCIMIENTOS, CONTROLES Y RESPONSABILIDAD

Martínez afirma que la prioridad para los consejos es revisar sus programas de cumplimiento. En su opinión, las empresas deben identificar cómo cada uso de la IA modifica su exposición, actualizar sus evaluaciones de riesgos e introducir protocolos, responsabilidades, formación y supervisión adecuados. Una política genérica de IA no abordará los distintos riesgos que surgen en los diferentes negocios.

Los consejeros, añade Puccio, «no necesitan convertirse en expertos en tecnología, pero deben ser capaces de comprender los riesgos y reconocer cuándo deben intervenir». Para las empresas, afirma, la prioridad es pasar de adoptar la IA a gestionar sus riesgos. Eso exige una responsabilidad clara, controles eficaces, flujos de información adecuados y, sobre todo, formación continua.

Palomino establece la distinción entre conocimientos técnicos y supervisión por parte del consejo: «no se espera que los consejeros se conviertan en ingenieros, científicos de datos o desarrolladores de modelos. Lo que se espera de ellos es que comprendan las implicaciones empresariales de la IA, reconozcan cuándo surgen riesgos significativos, se aseguren de que existan conocimientos especializados dentro de la organización y cuestionen a la dirección cuando las garantías ofrecidas sean insuficientes».

Copyright © 2026, Iberian Lawyer


JUAN PALOMINO



IMAGEN GENERADA CON IA - FABIO FAGIOLI MILO MOLFA

El laudo K2, anatomía de un arbitraje

La suspensión de un proyecto industrial en Rusia, el litigio que siguió y una disputa extendida a varios países. Fabio Fagioli, group general counsel de Maire, y Milo Molfa, socio de McDermott Will & Schulte, cuentan a *MAG* cómo han gestionado cuatro años de controversias

por michela cannovale

Desde hace cuatro años, una sala de la dirección jurídica de Maire Tecnimont está dedicada al caso K2. Allí, un equipo de diez personas ha trabajado para reconstruir la historia de un proyecto industrial interrumpido por la invasión rusa de Ucrania y las sanciones que siguieron. Alrededor de la misma mesa se sentaban abogados, ingenieros, expertos en materiales y profesionales de las áreas técnicas y comerciales. Algunos fueron apartados de sus tareas habituales porque conservaban algo que, con el paso del tiempo, corría el riesgo de perderse: la memoria de los trabajos, los suministros y las decisiones adoptadas antes de que el proyecto K2 se convirtiera en una controversia internacional. «Pedí al área de operaciones del grupo que me cediera su tiempo durante cuatro años», cuenta en exclusiva a *MAG* **Fabio Fagioli**, group general counsel de Maire.

El resultado de ese trabajo llegó el pasado 28 de agosto, cuando el tribunal arbitral con sede en Londres, constituido de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Corte Internacional de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional, dictó el laudo parcial definitivo correspondiente a la primera fase de la controversia entre Tecnimont, una de sus filiales y la rusa EuroChem.

El tribunal reconoció la legitimidad de la suspensión de los contratos por parte de las sociedades del grupo Maire, consideró ilegítima la posterior resolución acordada por EuroChem y descartó que existieran motivos para ejecutar las garantías emitidas por Société Générale e ING. Además, reconoció a Tecnimont y a su filial alrededor de 260 millones de euros por los costes ya asumidos y rechazó las reconvenciones de EuroChem por valor de 1.600 millones.

Sin embargo, no es el capítulo final. La segunda fase del arbitraje sigue abierta y continúan los procedimientos vinculados a las decisiones obtenidas por EuroChem ante los tribunales rusos. A la espera de los próximos acontecimientos, MAG ha reconstruido lo ocurrido hasta ahora con Fabio Fagioli y **Milo Molfa**, socio de McDermott Will & Schulte, quien, junto con **Alfonso Annibale De Marco**, socio de la misma firma, ha asesorado al grupo como abogado externo.



«Teníamos que demostrar que un componente necesario para la planta ya no podía formar parte de nuestras obligaciones contractuales»

Fabio Fagioli

SETENTA Y DOS HORAS

El caso tiene su origen en los contratos firmados por Tecnimont y EuroChem en junio de 2020 para construir en Rusia la planta de fertilizantes Kingisepp 2, de ahí K2. En 2022, tras la imposición de las sanciones europeas que siguieron a la invasión rusa de Ucrania, Tecnimont y su filial suspendieron la ejecución de los trabajos. EuroChem cuestionó que las nuevas medidas impidieran continuar con el proyecto y, en agosto de ese mismo año, resolvió los contratos por un supuesto incumplimiento. Sobre esa base exigió también el pago de las garantías emitidas para cubrir las obligaciones de las sociedades del grupo Maire.

Fue entonces cuando Molfa y De Marco entraron en el caso. Cuando EuroChem solicitó la ejecución de las garantías, Société Générale e ING disponían de 72 horas para efectuar el pago. Al tratarse de garantías a primer requerimiento, los bancos debían abonar las cantidades sin esperar a que se determinara quién tenía razón respecto de la resolución de los contratos y solo posteriormente habrían podido reclamar esas sumas a las sociedades que habían solicitado su emisión.

«Teníamos 72 horas», recuerda Molfa. La prioridad era impedir el pago y, al mismo tiempo, construir la defensa sobre el fondo. «La dificultad inicial consistía en bloquear la ejecución de las garantías y preparar al mismo tiempo un caso que demostrara que la suspensión era legítima y nos permitiera impugnar la resolución decidida por EuroChem», explica.

A partir de ese momento, la controversia se desarrolló en dos frentes. Tecnimont y su filial iniciaron el arbitraje previsto en los contratos para obtener el reconocimiento de la legitimidad de la suspensión. EuroChem, por su parte, demandó a Société Générale e ING ante el High Court inglés para obtener el pago de las garantías. Tecnimont intervino en el procedimiento porque, en caso de condena de los bancos, habría soportado las consecuencias económicas.

En este segundo frente, en julio de 2025, el juez **Robert Bright** falló a favor de los bancos. Según el High Court inglés, el empresario A.M. – sujeto a sanciones europeas porque, según el Consejo Europeo, «está implicado en sectores económicos que proporcionan una fuente sustancial de ingresos al Gobierno ruso, responsable de la desestabilización de Ucrania», y por actuaciones que amenazan la integridad territorial, la soberanía y la independencia del país – seguía ejerciendo un control de facto sobre la sociedad de EuroChem que habría recibido las cantidades reclamadas a las dos entidades bancarias. El pago de las garantías habría supuesto, por tanto, poner fondos, aunque fuera indirectamente, a disposición de una persona sancionada y, por ese motivo, Société Générale e ING no podían efectuarlo.



«Si conseguíamos demostrar que la suspensión era legítima, desaparecía el fundamento sobre el que se apoyaban sus reclamaciones de daños y perjuicios»

Milo Molfa

DEMOSTRAR LOS EFECTOS DE LAS SANCIONES

En cuanto al fondo, había que demostrar de forma concreta cómo las sanciones impedían a Tecnimont continuar con la construcción de la planta. Las normas europeas identifican categorías enteras y características de los bienes sujetos a restricciones, no cada tubería, compresor o maquinaria concreta. «La Unión Europea no dice que una pieza determinada no pueda exportarse», explica Fagioli. «Identifica

materiales con determinadas características. Nosotros teníamos que demostrar que un componente necesario para la planta entraba dentro de esas categorías y, por tanto, ya no podía formar parte de nuestras obligaciones contractuales».

La planta estaba compuesta por miles de elementos. No bastaba con determinar cuántos no podían exportarse: había que comprobar si su indisponibilidad impedía construir la instalación en su conjunto. «Aunque solo una parte de los componentes no pueda exportarse, hay que determinar si es posible seguir construyendo la planta sin esas piezas», señala Molfa. La interpretación acogida por los árbitros, añade, es que la imposibilidad de suministrar un elemento necesario puede justificar la suspensión del contrato en su totalidad.

EuroChem sostenía, en cambio, que Tecnimont ya acumulaba retrasos, había abandonado el proyecto y que encargar los trabajos a terceros generaría costes adicionales, retrasaría la entrada en funcionamiento de la planta y provocaría lucro cesante. Sus reclamaciones por 1.600 millones se apoyaban, por tanto, en una premisa: que la suspensión constituía un incumplimiento contractual.

«Por nuestra parte, estábamos convencidos de que nuestra posición era correcta», afirma Fagioli. Una convicción basada tanto en las cláusulas contractuales como en las normas aprobadas después de la firma. «Las pretensiones de EuroChem partían de la idea de que habíamos abandonado la obra sin tener derecho a hacerlo. Los árbitros, en cambio, establecieron que estábamos legitimados para suspender los trabajos porque algunas obligaciones se habían vuelto imposibles de cumplir», señala el general counsel.

De ese resultado dependía también la reconvención. «Nuestra posición era clara —añade Molfa —. Si conseguíamos demostrar que la suspensión era legítima, desaparecía el fundamento sobre el que se apoyaban sus reclamaciones de daños y perjuicios». El tribunal acogió este planteamiento y rechazó íntegramente las pretensiones de EuroChem.

LOS INGENIEROS, DENTRO DEL EQUIPO JURÍDICO

Para defender la posición de Maire no bastaba con entregar a los abogados la documentación del proyecto. Por eso Fagioli decidió integrar directamente en la dirección jurídica a algunas de las personas que habían trabajado en K2. «Creamos un equipo dedicado exclusivamente al arbitraje, con una sala de trabajo propia. Había ingenieros, abogados, técnicos, expertos en materiales y profesionales del área comercial, porque necesitábamos conocimientos muy distintos».

Su contribución abarcó la clasificación de los componentes, la reconstrucción del estado de los trabajos, la respuesta a las alegaciones sobre los retrasos y la cuantificación de las consecuencias de la resolución. Sobre todo, permitió conservar la memoria del proyecto mientras el procedimiento se prolongaba. «A menudo gestiono litigios en los que resulta difícil localizar a las personas que conservan la memoria histórica – explica Fagioli –, quizá porque están trabajando en otros proyectos, se han jubilado o, por distintos motivos, ya no es posible recuperar las comunicaciones de aquel momento. En este caso dije: todo el mundo se queda». Las personas clave permanecieron a disposición del equipo, participaron en la preparación de las pruebas y algunas declararon ante los árbitros. «Que comparecieran ante el tribunal personas que realmente habían trabajado en el proyecto dio credibilidad a nuestra reconstrucción», continúa. «No eran terceros llamados después para estudiar el caso, sino profesionales que conocían directamente lo ocurrido».

El propio general counsel declaró como testigo, ya que había participado tanto en la negociación de los contratos como en la gestión de la fase más crítica del proyecto. «Me sometieron a 16 horas de contrainterrogatorio en dos días. Me preguntaron de todo, empezando por mi currículum», señala. Durante su declaración, Fagioli no podía hablar en privado con sus abogados. Algunos representantes de la contraparte incluso le seguían fuera de la sala para comprobar que no tuviera contacto con ellos: «Me seguían hasta la puerta de la habitación del hotel».

UNA CONTROVERSIA EN VARIAS JURISDICCIONES

A la discusión sobre el fondo se sumó después la relativa a qué autoridad era competente para resolver la controversia. Para Maire, la referencia siempre ha sido la prevista en los contratos: el tribunal arbitral de la CCI con sede en Londres. EuroChem, en cambio, invocó una norma rusa que atribuye a los tribunales nacionales las controversias relacionadas con las sanciones contra la Federación Rusa.

«Hasta el verano de 2025 no habíamos tenido ningún indicio de que fueran a acudir a los tribunales rusos», reconstruye Molfa. «Se estaban defendiendo tanto en el procedimiento inglés como en el arbitraje con despachos internacionales. Después de la decisión inglesa sobre las garantías, el escenario cambió».

En diciembre de 2025, EuroChem obtuvo del Tribunal Comercial de Moscú una sentencia que condenaba a Tecnimont y a su filial rusa al pago de alrededor de 171.000 millones de rublos. Otro tribunal ruso prohibió a las dos sociedades continuar con el arbitraje. Posteriormente, EuroChem trató de obtener el reconocimiento y la ejecución de esas resoluciones en los países en los que Tecnimont opera o posee activos, iniciando procedimientos en India, Malasia y Nigeria.

Y conviene subrayar que no se trata de sucesivas instancias de recurso contra un mismo laudo, sino de procedimientos distintos promovidos ante autoridades diferentes. La disputa afecta, por tanto, también a qué decisión puede ser reconocida y ejecutada en cada país. Como explica Molfa, «una sentencia rusa es válida y eficaz dentro del ordenamiento ruso. Pero para utilizarla en otro país es necesario solicitar su reconocimiento conforme a las normas del Estado en el que se pretende ejecutar. Eso es lo que EuroChem ha intentado hacer en las jurisdicciones en las que el grupo Maire posee activos o desarrolla su actividad».

Tecnimont reaccionó solicitando al tribunal arbitral que ordenara a EuroChem poner fin a los procedimientos iniciados en Rusia en vulneración de la cláusula arbitral. Como esas órdenes no fueron respetadas, la compañía acudió a los tribunales ingleses para obtener su ejecución. Molfa destaca, en este sentido, la singularidad del recurso a la Section 42 del Arbitration Act inglés, una disposición utilizada habitualmente para dotar de fuerza coercitiva a órdenes como la aportación de documentos o la comparecencia de un testigo. «Nunca se había utilizado para dar fuerza a una orden que impidiera a una parte acudir a un tribunal extranjero. No existía jurisprudencia de este tipo», afirma.

El laudo de agosto de 2026 confirmó que el tribunal arbitral es la autoridad competente para resolver las controversias derivadas de los contratos K2. Un reconocimiento que refuerza la posición de Tecnimont en los procedimientos en los que EuroChem trata de hacer valer las



decisiones rusas en el extranjero, aunque cada iniciativa deba resolverse ante las autoridades del país correspondiente.

LA ESTRATEGIA DEL LITIGIO

La distinción entre el equipo interno y el externo se mantuvo en cuanto a las funciones, pero fue mucho menos marcada en la definición de la estrategia. Fagioli y Molfa ya trabajaban juntos antes del caso K2; durante el procedimiento, esa relación se extendió a sus respectivos equipos y a los profesionales procedentes de las áreas operativas.

Fagioli recuerda reuniones de jornadas enteras con los dos socios de McDermott: «Íbamos definiendo en cada momento la estrategia que debíamos seguir y después, con todo el equipo, la llevábamos a la práctica».

«Fabio y yo trabajamos juntos desde hace muchos años — coincide Molfa — y compartimos una misma visión del derecho: intentar ser creativos y no limitarnos a lo convencional cuando las herramientas habituales no bastan para proteger al grupo». Según el abogado, algunas de las resoluciones obtenidas en el caso K2 ofrecen orientaciones relevantes para la aplicación del derecho inglés de arbitraje y del régimen europeo de sanciones, tanto en lo relativo a la ejecución de órdenes arbitrales como a la posibilidad de considerar que una sociedad está controlada por una persona sancionada.



IMAGEN GENERADA CON IA - FABIO FAGIOLI MILO MOLFA

LA SEGUNDA FASE

El laudo de la primera fase es definitivo y vinculante respecto de las cuestiones ya resueltas, pero no pone fin a toda la controversia. En la segunda fase, el tribunal deberá pronunciarse sobre la petición de convertir en permanentes las medidas contra los procedimientos iniciados en Rusia y sobre las reclamaciones relativas a los honorarios legales, otros costes y los daños derivados de esas iniciativas. La decisión se espera durante el primer semestre de 2027.

Según Fagioli, el caso ha confirmado la solidez de las cláusulas incluidas en los contratos para gestionar situaciones de guerra y sanciones sobrevenidas. La principal lección, sin embargo, tiene que ver con la organización del litigio: identificar desde el principio a las personas que poseen los conocimientos y la memoria de los hechos y mantenerlas dentro del proyecto jurídico durante todo el procedimiento. «Desde el punto de vista contractual estábamos preparados. Lo que hemos aprendido es lo importante que resulta dedicar al litigio a las personas que trabajaron en el proyecto. El resultado también nace de esa decisión», concluye.

La sala creada hace cuatro años, en definitiva, todavía no puede cerrarse. Pero el principal obstáculo ya se ha superado: el tribunal arbitral ha establecido que la suspensión acordada en 2022 fue legítima y que la resolución decidida por EuroChem no lo fue. Ahora la disputa se traslada a la segunda fase, a la ejecución del laudo y a los efectos de los procedimientos que siguen abiertos en otras jurisdicciones. Molfa mantiene abierto el horizonte temporal: «¿Cómo creemos que terminará? Depende mucho de la contraparte. Hay un laudo inmediatamente ejecutivo que debe cumplirse y hay procedimientos que deberían haberse interrumpido y no lo han sido. No vamos a parar, porque los derechos de Maire no estarán plenamente protegidos mientras queden decisiones por ejecutar y daños por recuperar».

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

Finanzas en acción



MOVIMIENTO

Santander ficha al ex CEO de El Corte Inglés Santiago Bau

Santander ha incorporado a **Santiago Bau**, antiguo consejero delegado de El Corte Inglés y profesional con experiencia en Goldman Sachs, para reforzar su división de Tecnología y Operaciones.



FICHAJE

ING refuerza su apuesta por el M&A con Juan Izquierdo

ING ha incorporado a **Juan Izquierdo** como director de Financial Sponsors Group (FSG) para España y Portugal, dentro de su división de banca corporativa y de inversión. El nombramiento será efectivo a partir de noviembre y el directivo llega procedente de Banco Santander.



INCORPORACIÓN

Deutsche Bank sitúa a Basilio Pascual al frente de Business Banking

Deutsche Bank España ha nombrado a **Basilio Pascual** responsable de Business Banking, con efecto desde el 6 de octubre, para impulsar el crecimiento de esta área dentro de Bank for Entrepreneurs. Pascual reportará a Borja Martos y aportará más de tres décadas de experiencia en banca de empresas.



NOMBRAMIENTO

Artá Capital promociona a David Gervás García-Ramos a socio

Artá Capital ha promocionado a **David Gervás García-Ramos** a socio tras más de cuatro años como director. Antes de incorporarse a la firma, desarrolló su carrera en entidades como Bank of America y BBVA.



FICHAJE

Sabadell incorpora a Khalid El Aallali como codirector de Asset Allocation

Banco Sabadell ha incorporado a **Khalid El Aallali** como codirector de Asset Allocation, reforzando su equipo de inversión. El directivo procede de Santander Asset Management y Amundi.



INCORPORACIÓN

Unicaja ficha a Emilio García para impulsar nuevos negocios

Unicaja ha incorporado a **Emilio García de la Sierra** para liderar su nueva dirección de nuevos negocios y plataformas, con el objetivo de impulsar la inversión alternativa, diversificar sus fuentes de ingresos y explorar nuevas oportunidades estratégicas.
El directivo cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector financiero, buena parte de ellos en Santander, donde ocupó responsabilidades vinculadas al desarrollo corporativo y la estrategia de Wealth Management & Insurance.



FICHAJE

Banca March ficha a Jaime Beruete para banca patrimonial

Banca March ha incorporado a **Jaime Beruete Concostrina** como director de banca patrimonial en Madrid. El ejecutivo llega procedente de Santander Private Banking, donde trabajó durante los últimos dos años.



INMOBILIARIO

Pedro Rizo se incorpora a Nhood como director de Mercado de Capitales

Nhood ha nombrado a **Pedro Rizo** director de Mercado de Capitales para Iberia, reforzando su actividad de inversión inmobiliaria en España y Portugal.



NOMBRAMIENTO

Alfonso Astorga asume el cargo de CEO de Ibervalles Capital Gestión

Ibervalles Capital ha nombrado a **Alfonso Astorga** nuevo consejero delegado de Ibervalles Capital Gestión. La firma supera los 530 millones de euros en activos bajo gestión.

FICHAJE

GVC Gaesco incorpora a Francisco López Lomeña



GVC Gaesco ha fichado a **Francisco López Lomeña** como director de Desarrollo de Negocio. El ejecutivo cuenta con más de 20 años de experiencia en gestión patrimonial, banca privada y gestión de activos.



FICHAJE

BlackRock ficha a Isabel Hinojosa para liderar el negocio con family offices

BlackRock ha incorporado a **Isabel Hinojosa** como responsable de Family Offices, Foundations & Endowments Iberia, con el objetivo de reforzar su actividad con grandes patrimonios y clientes institucionales.



FICHAJE

Janus Henderson ficha a Leonardo López para Iberia y Latinoamérica

Janus Henderson ha nombrado a **Leonardo López** director ejecutivo de Ventas Especializadas para la Península Ibérica y Latinoamérica. Su cometido será impulsar el negocio de ETF activos y ampliar las capacidades comerciales de la gestora en activos alternativos y privados.

NOMBRAMIENTOS

Carmignac refuerza su equipo en España con dos nombramientos



Carmignac ha nombrado a **Elena Garrigues** directora de desarrollo de negocio y a Patricia Martín Sánchez responsable de relaciones con clientes en España. Ambas profesionales trabajarán desde Madrid y reportarán a Ignacio Lana, director de la gestora en el mercado español.

Finanzas clave en la web

ONEtoONE asesora en la venta de DARES Technology a Indra


JAVIER TORO


JOSÉ RAMÓN COS

ONEtoONE Corporate Finance ha asesorado a los accionistas de DARES Technology en la venta del 100% de la compañía a Indra Group. La operación refuerza las capacidades tecnológicas de Indra en sistemas de radar y defensa mediante la incorporación de una empresa especializada en radares de apertura sintética y procesamiento de imágenes de satélites y drones.

ÁREA DE PRÁCTICA:
Corporate Finance / M&A

DEAL:
Venta del 100% de DARES Technology a Indra Group

FIRMAS:
ONEtoONE Corporate Finance, DARES Technology, Indra Group

ASESORES FINANCIEROS:
José Ramón Cos, Javier Toro, Ximena Fernández, Fabio Lupo, Alejo Baran Simone

EY asesora a Algebris en la adquisición de Vector Renewables


CAMILLA MANCUSI

EY ha asesorado a Algebris Green Transition Fund en la adquisición del 100% de Vector Renewables, compañía española especializada en servicios técnicos, asesoramiento y gestión de activos renovables. La operación supone la primera adquisición internacional del fondo y permitirá impulsar la expansión de la compañía y el desarrollo de su plataforma digital NUO.

ÁREA DE PRÁCTICA:
Corporate Finance / M&A

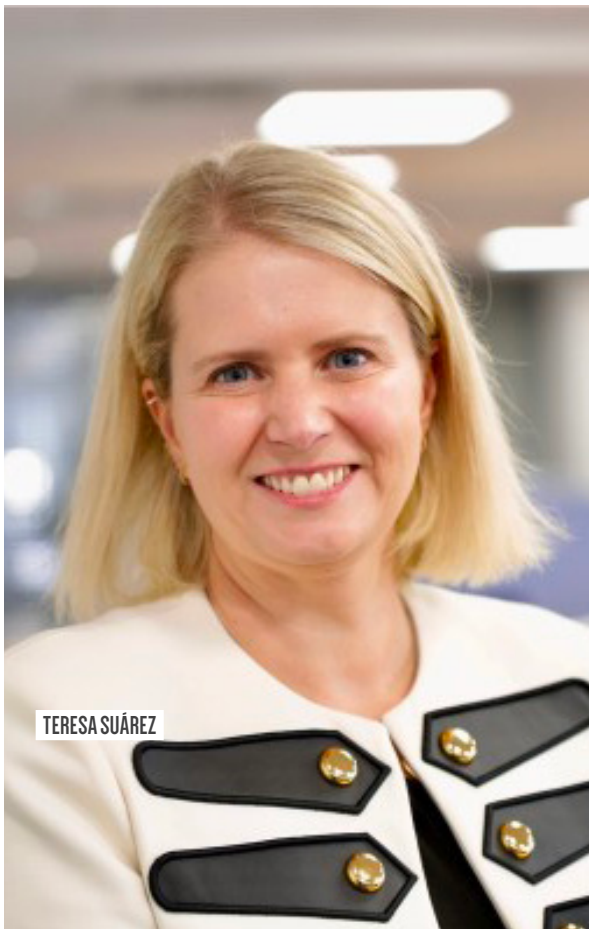
DEAL:
Adquisición del 100% de Vector Renewables

FIRMAS:
EY, Algebris Green Transition Fund, Vector Renewables

ASESORES:
Camilla Mancusi, Irene Baraldi, Giacomo Albano, Antonino Russo, Juljana Xhafa, Davide Poli

Deloitte asesora a Generali en la adquisición de una participación en BCC


DIEGO LÓPEZ-TELLO


TERESA SUÁREZ

Deloitte Corporate Finance ha asesorado a Generali en la adquisición de una participación minoritaria en Banco de Crédito Social Cooperativo (BCC), matriz de Grupo Cooperativo Cajamar. La operación refuerza la alianza estratégica entre ambas entidades en el negocio de bancaseguros en España.

ÁREA DE PRÁCTICA:
Corporate Finance / M&A

DEAL:
Adquisición de una participación minoritaria en BCC

FIRMAS:
Deloitte, Generali, BCC

ASESORES FINANCIEROS:
Teresa Suárez, Diego López-Tello, Guillermo Martín Huidobro, Alejandro Parreño Villanueva

LEGALCOMMUNITYCH

LCPUBLISHINGGROUP

MAG

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITYCH

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

For information: info@lcpublishinggroup.com



El capital inmobiliario refuerza su apuesta por España ante el auge de la financiación y las oportunidades de inversión

Los expertos reunidos en la mesa «Capital en movimiento: el nuevo mapa de oportunidades del Real Estate en España» destacan el atractivo del mercado español, el papel de la financiación alternativa y la importancia de la gestión del riesgo en un entorno cada vez más competitivo

por gonzalo blázquez de sande

España mantiene su atractivo para la inversión inmobiliaria europea, respaldada por la disponibilidad de capital y las oportunidades en segmentos como el residencial, los hoteles y la logística. Sin embargo, el aumento de la competencia obliga a los inversores a ser más selectivos, apostar por la gestión activa de los activos y analizar con rigor los riesgos asociados a cada operación.

Estas son algunas de las principales conclusiones de la mesa redonda «Capital en movimiento: el nuevo mapa de oportunidades del Real Estate en España», que tuvo lugar en la segunda edición del Real Estate Talks and Drinks organizada por Financecommunity.es en Madrid. En la misma fueron protagonistas **Ana Mazón**, directora de Debt & Structured Finance de CBRE España; **Javier Galán**, director de Private Debt de Alantra; **Jorge Sanz**, fundador y managing partner de Gannet Partners; **Manuel Fonseca Guerreiro**, vicepresidente de PE Real Estate de Tikehau Capital; y **José María Gómez-Acebo**, managing director de Urbanitae Asset Management SGIIC.

ESPAÑA GANA PESO EN EL MAPA EUROPEO

Manuel Fonseca Guerreiro destaca el volumen de inversión inmobiliaria registrado en España, que se sitúa en torno a los 16.400 millones de euros, en niveles comparables a los de Francia. Frente a la evolución de otros mercados europeos, Fonseca Guerreiro considera que España está captando parte del capital que busca nuevas oportunidades. «Vemos ciertas oportunidades de inversión en España», señala, aunque advierte de que el


ANA MAZÓN

«Para tener una operación de financiación exitosa, es cada vez más importante estructurar adecuadamente la operación, probar con diferentes fuentes de capital y adaptar la financiación al plan de negocio»

Ana Mazón, directora de Debt & Structured Finance de CBRE España.

CLAVES DEL NUEVO CICLO INMOBILIARIO

- **España gana atractivo:** la inversión inmobiliaria ronda los 16.400 millones de euros de enero a septiembre, según CBRE.
- **Más liquidez, mayor selectividad:** los financiadores priorizan la calidad del activo, su ubicación y la solvencia del promotor.
- **La deuda privada gana peso:** aporta flexibilidad y permite financiar proyectos que todavía no han alcanzado su fase de estabilización.
- **Oportunidades de inversión:** residencial, logística, hoteles, activos industriales y residencias de estudiantes destacan entre los segmentos de interés.
- **El riesgo, en el centro:** el aumento de los costes de construcción, los retrasos y la capacidad financiera del promotor condicionan la rentabilidad.


JAVIER GALÁN

«Los business plans de value-add que todavía están en una fase temprana para los bancos son situaciones en las que nosotros podemos entrar antes de que el activo esté estabilizado»

Javier Galán, director de Private Debt de Alantra

contexto exige una estrategia más sofisticada. Con una mayor competencia por los activos, comprar barato ya no es suficiente: los inversores deben identificar oportunidades de mejora operativa, contar con equipos locales y conocer los detalles regulatorios y urbanísticos.
En este escenario, las alianzas con socios locales y las joint ventures facilitan el acceso a proyectos residenciales y hoteleros, además de aportar conocimiento del mercado y capacidad de ejecución.
Ana Mazón coincide en el atractivo del país y subraya la disponibilidad de financiación. Según una encuesta de CBRE realizada entre marzo y abril de 2026, siete de cada diez prestamistas europeos prevén aumentar la originación de crédito en España durante el año.
El residencial y la logística continúan entre los segmentos preferidos de los financiadores en España. Como rasgo diferencial con Europa, el hotelero destaca como uno de los sectores más atractivos para la financiación en nuestro país.
También existe actividad en la financiación de proyectos de desarrollo: el 80% de los prestamistas consultados que operan en España busca oportunidades en este ámbito, frente a menos del 70% en el conjunto europeo, de acuerdo con la European Lender Intentions Survey 2026 de CBRE.
No obstante, la abundancia de liquidez no implica que todas las operaciones tengan



JORGE SANZ

«Lo importante es entender muy bien al sponsor y la situación»

Jorge Sanz, fundador y managing partner de Gannet Partners.


MANUEL FONSECA GUERREIRO

«Vemos ciertas oportunidades de inversión en España»

Manuel Fonseca Guerreiro, PE Real Estate Vice President de Tikehau Capital

En este contexto, la deuda privada desempeña un papel complementario a la financiación bancaria. Javier Galán destaca que permite abordar proyectos que todavía no han alcanzado un grado de estabilización suficiente para determinados financiadores tradicionales, así como estructuras más complejas.

«Los business plans de value-add que todavía están en una fase temprana para los bancos son situaciones en las que nosotros podemos entrar antes de que el activo esté estabilizado», apunta. La flexibilidad, la rapidez de ejecución y la capacidad de adaptar la estructura financiera a cada proyecto son algunas de las ventajas de esta alternativa. Entre las oportunidades, Galán menciona activos de self-storage, logística y


JOSÉ MARÍA GÓMEZ-ACEBO

«No existe deuda si no existe equity detrás que ponga el capital en riesgo y que sea capaz de movilizarlo»

José María Gómez-Acebo, Managing Director de Urbanitae Asset Management SGIIC.

acceso a financiación. La ubicación, la calidad del activo y la solidez del promotor son factores determinantes.

LA FINANCIACIÓN ALTERNATIVA AMPLÍA LAS OPCIONES

La competencia entre bancos nacionales e internacionales y prestamistas alternativos favorece unas condiciones de financiación competitivas.

Para Mazón, la clave reside en estructurar correctamente cada operación y adaptar las fuentes de capital a las características del negocio. «Para tener una operación de financiación exitosa, es cada vez más importante estructurar adecuadamente la operación, probar con diferentes fuentes de capital y adaptar la financiación al plan de negocio», explica.

hoteles que requieren reposicionamiento para materializar su potencial.

EQUITY, ALIANZAS Y OPORTUNIDADES DE NICHO

La combinación de deuda y capital propio ocupa otro de los asuntos centrales del debate. José María Gómez-Acebo recuerda que la financiación de un proyecto no puede depender exclusivamente del endeudamiento.

«No existe deuda si no existe equity detrás que ponga el capital en riesgo y que sea capaz de movilizarlo», afirma.

Urbanitae, que ha financiado alrededor de 10.000 viviendas y participado en más de 300 operaciones, amplía su actividad desde el crowdfunding inmobiliario hacia un modelo que incluye coinversión y gestión de activos.

La plataforma busca oportunidades en las que puede identificar una vía de creación de valor, con procesos de análisis del promotor y de diligencia debida legal, económica y comercial.

En deuda, la compañía presta atención a los niveles de financiación sobre el valor o el coste del activo y a las garantías disponibles. También identifica oportunidades en operaciones que necesitan financiar suelo, costes de desarrollo o inversiones que no siempre encuentran respuesta en la banca.

Por su parte, Jorge Sanz destaca el potencial de los hoteles que necesitan reposicionamiento, los activos industriales y las residencias de estudiantes, especialmente en Madrid. Desde Gannet Partners, su enfoque se centra en operaciones de menor tamaño y situaciones en las que el conocimiento del activo y del promotor resulta esencial.

«Lo importante es entender muy bien al sponsor y la situación», señala. La agilidad y la transparencia cobran especial relevancia cuando el propietario atraviesa dificultades o necesita una solución financiera adaptada a sus circunstancias.

LA CREACIÓN DE VALOR EXIGE CONTROLAR LOS RIESGOS

La oportunidad de inversión debe ir acompañada de una evaluación realista de los costes y los plazos. Fonseca Guerreiro alerta de la importancia de vigilar el encarecimiento de la construcción, las necesidades de inversión adicional y los retrasos en la ejecución. Estos factores pueden deteriorar la rentabilidad prevista, especialmente cuando el promotor no dispone de suficiente capacidad financiera para absorber desviaciones.

«La solidez financiera del sponsor es un factor clave», destaca Fonseca Guerreiro, de Tikehau Capital. La aportación de capital y la inclusión de medidas de contingencia realistas en los planes de negocio son factores clave para ayudar a mitigar determinados riesgos.

Sanz también muestra cautela ante determinados proyectos de desarrollo residencial, por el aumento de los costes de construcción y la posibilidad de ajustes en el mercado. En su opinión, conocer las particularidades locales y analizar la situación del promotor resulta especialmente importante en este tipo de operaciones.

La estrategia de salida también forma parte del análisis. Fonseca Guerreiro apunta que los activos operativos de menor tamaño pueden ampliar el abanico de compradores potenciales, mientras que los proyectos de mayor complejidad requieren una planificación más cuidadosa para materializar su potencial valor.

UN MERCADO CON OPORTUNIDADES, PERO MÁS EXIGENTE

El debate dibuja un mercado inmobiliario español con capital disponible, interés internacional y alternativas de financiación cada vez más diversas. Residencial, logística, hoteles, activos industriales y residencias de estudiantes concentran parte del interés, aunque las oportunidades dependen de las características de cada operación.

La conclusión compartida es que la liquidez, por sí sola, no garantiza el éxito. La selección del activo, la calidad del promotor, una estructura de financiación adecuada y la capacidad de ejecutar el plan de negocio son determinantes para generar rentabilidad en un entorno de mayor competencia.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

LC PUBLISHING GROUP

THE LATINAMERICANLAWYER

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 in

For information: info@iberianlegalgroup.com

Real Estate Talks and Drinks 2026

Los premiados

NAVEGAR POR LA GALERÍA DE FOTOS



VE EL VÍDEO



El 20 de octubre, Covarrubias The One, en Madrid, acogió **Real Estate Talks and Drinks 2026**, el encuentro organizado por FinancecommunityES dedicado al sector inmobiliario. La jornada incluyó una mesa redonda sobre las oportunidades de inversión en España y una ceremonia en la que se reconoció la labor de los asesores financieros y jurídicos en distintas operaciones del sector inmobiliario.

A continuación, los galardonados de esta edición.














HÔTELLERIE TRANSACTION

MONTERO ARAMBURU & GÓMEZ-VILLARES ATENCIA



VÍCTOR MOYA XIMÉNEZ, IGNACIO ALBENDEA SOLÍS

HÔTELLERIE PROJECT FINANCE

EJASO



JAVIER ROMERO MACÍAS, CARMEN FLORES HERNÁNDEZ

RESIDENTIAL TRANSACTION

ILIA ETL



MARIO GARCIA

SENIOR HOUSING & CARE

CMS PORTUGAL



SANDRA TEIXEIRA ARSÉNIO, JOÃO PINHEIRO DA SILVA

HÔTELLERIE TRANSACTION

COLLIERS



JAVIER RUBIO

RETAIL

SAVILLS



VIRGINIA BRAVO USANO, ISABEL ABELLA, JULIAN LACHOWICZ

SHOPPING CENTRE

BANCO SANTANDER



JESÚS BLANCO NEGREDO, JUAN AREVALO MARTINEZ









World Compliance Association

Secretos empresariales y whistleblowers ¿dónde están los límites?

por diego cabezuela sancho*



El pasado 9 de septiembre el Tribunal Supremo dictó una determinante sentencia, que abre un amplio y prometedor horizonte a los informantes internos de las organizaciones, los whistleblowers, cuando se encuentran frente al difícil dilema de qué hacer ante hallazgos de irregularidades en datos o documentos que son secretos de empresa.

En un proceso mercantil seguido en el marco del denominado caso Tandem, del comisario Villarejo, se puso de manifiesto que un controller de Iberdrola, había copiado y depositado ante notario en 2004 facturas pagadas por la entidad por conceptos sospechosos --y que, efectivamente, resultaron corresponder a empresas del entorno del mencionado comisario--, a cambio de la prestación de servicios poco recomendables. Años después, y petición del Ministerio Fiscal, el ex empleado los aportó a un proceso penal iniciado por la propia Iberdrola y, presuntamente, los filtró o entregó también a un conocido medio de comunicación.

El Tribunal da por buenas tanto la aportación de los documentos secretos al proceso penal como su revelación a la prensa.

El tema no es nada sencillo.

El secreto es un bien jurídico de primera magnitud, afecta a la propiedad y a la libre competencia y, en estos tiempos de hackers y ciberataques, su protección eficaz supone una verdadera obsesión para el mundo empresarial. Por su propia naturaleza, un secreto permanece en la sombra, generalmente indefenso, siempre en riesgo de ser robado, revelado o replicado, arruinando los esfuerzos que han llevado hasta él. Bien por accesos furtivos, o por revelaciones de malos empleados, que los copian o filtran a la competencia.

La Directiva 2016/943 UE y la Ley española 1/2019 de Secretos Empresariales (LSE) dan buena cuenta de la transcendencia de la protección del secreto para la innovación en el tráfico mercantil. El art. 278 del Código Penal establece penas de prisión de hasta cuatro años para los que se apoderen de secretos de empresa, y el 279 castiga en términos parecidos a quienes los revelen después de haberlos conocido bajo la obligación de guardar reserva. En el ámbito mercantil, la LSE creó poderosos instrumentos procesales para su defensa. Entre otros, la posibilidad de realización de actos de averiguación sorpresivos en la sede de los infractores; un expeditivo sistema de medidas cautelares, la conversión de los juicios que versen sobre secretos, casi, en juicios "a puerta cerrada", y hasta la elaboración de versiones light de las sentencias, para suprimir todo lo que comprometa el secreto. Una ley con un potencial protector teóricamente extraordinario. Sin embargo, tanto la mencionada Directiva como la LSE incluyen excepciones al secreto que abren anchas vías de agua en esa regla general. La más transcendental, ésta de los informantes espontáneos que den a conocer secretos de su empresario, cuando entiendan, razonablemente, que son secretos que esconden delitos o irregularidades perturbadoras del interés general. Esta excepción esencial, llegada de la mano de la fascinación general por la cultura del compliance, aparece también en el art. 6 de la Directiva 2019/1937 de protección al denunciante y cobra ahora carta de naturaleza con esta sentencia del Tribunal Supremo. El 2.3 b) LSE excluye expresamente del deber de secreto las revelaciones realizadas "con la finalidad de descubrir, en defensa del interés general, alguna falta, irregularidad o actividad ilegal que guarden relación directa con dicho secreto empresarial", y el 2.3 d) deja también al margen del deber de secreto las revelaciones realizadas con el fin de proteger un interés legítimo reconocido por el Derecho europeo o español
La precaria supervivencia del secreto descansa casi siempre en los empleados del empresario, silenciados, generalmente, por su obligación de confidencialidad. Por eso, cuando entra en escena un empleado deshonesto, el riesgo de revelación entra en alerta roja. Sin embargo, estas revelaciones espurias se hallan en plano muy distinto a las de un informante, sin móvil de lucro, ni de deslealtad, sino solo de hacer público un secreto de su empresario que parece maligno. En estos casos el deber de reserva del empleado cede el paso a un interés público superior y digno de mayor tutela. Ciertamente, el carácter, bueno o malo, del secreto, no siempre será fácil de diferenciar a primera vista. Puede haber error, subjetividad o, naturalmente, malicia en el empleado, por lo que esta ponderación entre derecho al secreto y derecho a informar puede suponer un equilibrio arriesgado.
Pero la sentencia del Tribunal Supremo de 9 de septiembre apuesta, y apuesta fuerte, por la transparencia.
Es probable que esta sentencia esté llamada a jugar un papel decisivo en los próximos juicios de esta compleja macrocausa Tandem, en los que se espera la comparecencia de testigos con informaciones de procedencia parecida. En todo caso, es un formidable espaldarazo a la Directiva 2019/1937 y un estimulante impulso para su vacilante avance en España.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

**senior partner de Circulo Legal. Presidente de INLAW Alliance*

Women in a Legal World

Legal, pero ¿es buen gobierno?

por laura garcía marina*



Que «la ley lo permite» dejó hace tiempo de ser respuesta suficiente en gobierno corporativo. Al consejo de administración ya no se le exige solo que sus decisiones sean conformes a Derecho, sino diligencia, lealtad, independencia de criterio, información suficiente, gestión de riesgos y una actuación coherente con el interés social y la sostenibilidad de la compañía a largo plazo. Esa es la evolución del buen gobierno: pasar de la legalidad a la integridad y a la ética. La Ley de Sociedades de Capital arts. 225 y ss. (LSC) marca el punto de partida, pero el estándar no termina ahí. Ya no se trata únicamente de cumplir la ley, la regulación o las recomendaciones de supervisores y organismos reguladores, sino de adoptar decisiones conforme a los más altos estándares de integridad, responsabilidad y ética empresarial.

Del «¿puedo?» Al «¿debo?»

El artículo 226 de la LSC recoge esa lógica: protege la discrecionalidad empresarial cuando el administrador actúa de buena fe, sin interés personal, con información suficiente y conforme a un procedimiento adecuado. El buen gobierno no analiza solo la decisión, sino su finalidad,

por eso ya no basta con preguntarse ¿puedo hacerlo?; hay que plantearse también ¿cuál es el propósito y sus consecuencias?

Un espejo en lo público

Con las cautelas que exige comparar una sociedad mercantil con un Estado constitucional, la pregunta resulta pertinente en el ámbito público. Lo ocurrido con los reales decretos-leyes sobre vivienda es un buen ejemplo. El 29 de septiembre se aprobaron los RDL 26/2026 y 27/2026, que el Congreso acordó derogar el 2 de octubre. El 5 de octubre, se disolvieron las Cortes y se convocó elecciones para el 29 de noviembre del presente año. Y el 6 de octubre el Consejo de Ministros volvió aprobar los RDL 28/2026 y 29/2026, que versa, con ajustes, sobre vivienda. Su convalidación corresponde ahora a la Diputación Permanente. Imaginemos que no existe un fraude le Ley, no es objeto de estas líneas entrar a valorarlo. La Diputación cuenta con 69 miembros, frente a los 350 diputados del Pleno, y trasladar esa proporcionalidad a un órgano más reducido genera una aritmética propia, que no reproduce exactamente la relación entre posiciones parlamentarias. Desde la perspectiva de la gobernanza, cabe preguntarse qué exigencias de coherencia institucional deben acompañar la reformulación de unas medidas rechazadas por el Pleno del Congreso de los Diputados cuando su convalidación se somete a un órgano de naturaleza sustancialmente distinta como es la Diputación. La Diputación Permanente es un órgano de naturaleza temporal y extraordinaria, que actúa únicamente cuando la Cámara no pueda reunirse en Pleno por haber sido disuelta, haber expirado su mandato o hallarse fuera de los periodos de sesiones, no es una alternativa del Pleno del Congreso de los Diputados Trasladado al ámbito societario, el paralelismo es ilustrativo. Supongamos que la junta general acuerda no enajenar un determinado activo y que el consejo de administración, en lugar de acatar esa decisión, lo fracciona en varios lotes para venderlos de forma sucesiva y alcanzar por una vía indirecta el resultado que la Junta de la sociedad había rechazado. Aunque cada operación aislada pudiera parecer formalmente lícita, el conjunto supondría eludir la voluntad de los accionistas y contrariar el interés social. Comprometería además los deberes de diligencia y lealtad de los administradores (arts. 225 y 227 LSC) y quedaría fuera del amparo del artículo 226 LSC, que presupone buena fe y un procedimiento adecuado de decisión.

¿Dos estándares?

No se trata de confundir una compañía con un Estado ni el interés social con el interés general. Pero, precisamente porque el Gobierno administra algo más trascendente que el patrimonio de una sociedad, no debería someterse a un estándar menor. La legalidad es imprescindible, y la competencia también, pero, además, debe exigirse propósito, coherencia, prudencia, responsabilidad, previsibilidad y visión de largo plazo del interés General Durante las últimas décadas hemos construido, con razón, un modelo de gobierno corporativo extraordinariamente exigente para preservar el interés social de las compañías. Por ello, debemos exigir la misma intensidad y exigencia a los poderes públicos allí donde las decisiones afectan a la confianza en las instituciones, a la cohesión social y al interés general de la sociedad.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

**CEO at Almasol Energy*

Sesión de coaching

Las competencias humanas que distinguen a los abogados de negocios excepcionales

por bárbara de eliseu



En el Derecho de los negocios, la excelencia técnica es el punto de partida: genera credibilidad y sustenta una carrera de éxito. Sin embargo, no explica por qué algunos abogados se convierten en profesionales de confianza y obtienen reconocimiento.

¿Qué marca la diferencia? Cada vez más, la forma en que se relacionan con las personas. Para los abogados experimentados, el reconocimiento depende también de cómo viven los demás la experiencia de trabajar con ellos. ¿Se sienten comprendidos los clientes? ¿Pueden cuestionar sus planteamientos sin dañar la relación? ¿Confían los demás en su criterio?

Estas preguntas apuntan a las competencias humanas, a menudo infravaloradas.

Los abogados de negocios aprenden a identificar cuestiones, anticipar riesgos y ofrecer respuestas. Pero la pregunta de un cliente no siempre coincide con el problema que necesita resolver. A veces, el valor del asesor consiste en identificar lo que aún no se ha expresado.

Esto exige escucha activa, curiosidad y resistir el impulso de responder demasiado deprisa. Implica preguntar, advertir lo que no se dice y comprender las presiones del cliente. Los mejores abogados entienden el

negocio y las implicaciones de cada operación, desde las presiones del consejo hasta la competencia y los riesgos.

La confianza no se construye solo con acuerdos. Algunos de los consejos más valiosos son los que un cliente preferiría no escuchar. Una advertencia puede ser desestimada si ignora sus prioridades; el desacuerdo se vuelve personal cuando el abogado intenta demostrar que tiene razón en vez de ayudar a decidir.

Cuestionar constructivamente exige convicción e inteligencia emocional: claridad sin arrogancia, seguridad sin actitud defensiva y capacidad para explicar una posición difícil sin menospreciar a nadie. La autoridad no exige dominar; ser accesible no significa evitar verdades incómodas. Los clientes necesitan abogados que les digan lo que deben oír, aunque resulte incómodo.

¿Perciben los demás tus objeciones como una contribución a sus decisiones o como una amenaza a su criterio?

Las relaciones se ponen a prueba cuando una operación se complica, peligra un plazo o se cuestiona el asesoramiento. Bajo presión, los abogados pueden volverse impacientes, defensivos o controladores. La inteligencia emocional consiste en reconocer las propias reacciones y elegir cómo actuar. También implica interpretar a los demás: un cliente exigente puede estar preocupado, mientras que un compañero poco receptivo puede tener inquietudes que no han sido escuchadas. Para los abogados sénior, el autoconocimiento adquiere especial importancia, porque la experiencia puede hacer que determinados comportamientos arraiguen hasta parecer naturales e incuestionables. ¿Tu comportamiento bajo presión refuerza o debilita la confianza que los demás depositan en ti?

La reputación se construye en lo cotidiano: cumplir compromisos, gestionar expectativas con honestidad, comunicar pronto las noticias difíciles y reconocer la incertidumbre. La confianza crece cuando los demás saben qué esperar de ti, especialmente en momentos difíciles.

Los colegas recomiendan y buscan a abogados cuyo criterio y conducta les inspiran confianza. Ninguna interacción aislada crea una reputación; lo hacen las interacciones repetidas. La visibilidad no compensa la incoherencia. La reputación duradera se apoya en hechos.

Quizá la competencia más difícil sea cuestionar la propia eficacia. El éxito refuerza lo que da resultados, pero los hábitos pueden convertirse en limitaciones. Los abogados pueden ignorar comentarios incómodos o asumir que la experiencia garantiza influencia.

El autoconocimiento exige buscar opiniones sinceras y reconocer la distancia entre intención e impacto. Puedes creer que te comunicas con claridad mientras otros te consideran inaccesible, o pensar que mantienes estándares elevados mientras perciben impaciencia. Estas diferencias son oportunidades. Quienes evolucionan mantienen la curiosidad por su impacto y trabajan para mejorarlo.

El reconocimiento es una consecuencia, no un plan de desarrollo.

Los rankings reflejan reputación y trayectoria y ofrecen una meta a quienes aspiran a figurar entre los principales abogados de su mercado. Pero no deben sustituir al desarrollo ni convertirse en la medida definitiva del éxito. Pregúntate qué haces hoy para merecer ese reconocimiento mañana.

La competencia técnica y el conocimiento del negocio siguen siendo indispensables. Pero cómo escuchas, cuestionas, respondes bajo presión y construyes confianza determina cómo se percibe tu experiencia. Estas competencias exigen atención y esfuerzo; no aparecen automáticamente con los años. Para quienes aspiran a dar el siguiente paso, la pregunta quizá no sea qué necesitan saber, sino cómo trabajan con las personas.

La diferencia entre un excelente abogado y uno excepcional puede no estar en la calidad de la respuesta jurídica, sino en la calidad del profesional que la ofrece.

¡Enhorabuena a todos los compañeros incluidos en el ranking de este año!

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

PRESERVAR EL VALOR DE LA INVERSIÓN EN UN M&A HOTELERO

El sector hotelero se ha consolidado como uno de los destinos preferentes del capital inmobiliario. Sin embargo, el verdadero reto para inversores y consejos de administración no es cerrar la operación, sino asegurar que el valor que justifica el precio perdure tras la adquisición.

Miguel Cuesta Boothman
socio
Montero Aramburu & Gómez-Villares Atencia

Víctor Moya Ximénez
director
Montero Aramburu & Gómez-Villares Atencia


MIGUEL CUESTA BOOTHMAN


VÍCTOR MOYA XIMÉNEZ

COMPRENDER EL NEGOCIO QUE SE ADQUIERE

Un hotel no es un inmueble con un uso determinado: es una empresa en funcionamiento. Su valor reside tanto en el edificio como en la explotación, la marca, el equipo humano, la cartera de clientes y los compromisos asumidos con terceros.

Esto se ve con especial claridad cuando se compra un hotel en operación. La adquisición se produce sin solución de continuidad. El día siguiente al cierre llegan nuevos huéspedes y se atienden reservas comprometidas meses atrás. La plantilla sigue prestando servicios, y siguen vigentes los contratos con proveedores, turoperadores y demás canales de distribución. El comprador no adquiere solo un edificio, sino un negocio vivo que no admite pausas ni periodos de transición sin coste.

Por ello, el asesoramiento jurídico debe partir de un conocimiento riguroso del negocio y del modelo financiero del comprador. No es lo mismo un inversor que busca rentas estables, un fondo que quiere reposicionar el hotel o una cadena que lo incorpora a su red. La *due diligence* debe adaptarse a ese objetivo: identificar los riesgos que afectan a la continuidad y rentabilidad de la explotación y trasladarlos al precio, a las condiciones de cierre o al régimen de garantías.

sponsored content

QUÉ SE ADQUIERE REALMENTE

La primera decisión estratégica es definir el objeto de la operación: el inmueble, la sociedad propietaria o el conjunto de propiedad y explotación. La elección condiciona los pasivos asumidos, la continuidad de licencias y contratos, el tratamiento de la plantilla y la fiscalidad.

Cuando propiedad y explotación residen en sociedades distintas, la delimitación del perímetro es crítica. Mobiliario y equipamiento, reservas y acuerdos con intermediarios deben quedar claramente asignados antes de la firma. En definitiva, debe establecerse un plan de transición que garantice que el hotel sigue funcionando con normalidad.

EL OPERADOR COMO PIEZA CENTRAL

El contrato de explotación tiene a menudo una relevancia comparable a la del título de propiedad. Las fórmulas de arrendamiento, gestión y franquicia distribuyen de forma muy distinta el riesgo operativo y condicionan la rentabilidad. Deben analizarse la duración, los supuestos de terminación, las cláusulas de cambio de control, los estándares de marca y la asignación de las inversiones de mantenimiento y renovación.

Un contrato aparentemente equilibrado puede ser incompatible con la estrategia del comprador si le impide reposicionar el activo, cambiar de enseña o desinvertir.

UN ASESORAMIENTO INTEGRADO

Como el hotel es a la vez inmueble y empresa, las distintas áreas jurídicas deben trabajar como un único equipo:

- La estructura mercantil incide en la carga fiscal.
- La fiscalidad condiciona la elección entre adquirir el activo o la sociedad.
- La situación administrativa de licencias y autorizaciones turísticas afecta a la continuidad de la actividad.
- Los aspectos civiles e inmobiliarios determinan la solidez del título y de los contratos.
- La dimensión laboral resulta esencial en un negocio intensivo en personal.
- La financiación completa el conjunto.

Si cada área aborda estas cuestiones por separado, el resultado son informes correctos, pero desconectados. La clave está en integrarlas: entender cómo una contingencia administrativa altera el calendario de cierre, cómo una decisión fiscal modifica la estructura o cómo un compromiso laboral incide en el plan de negocio. Solo así el contrato de compraventa puede recoger manifestaciones y garantías adaptadas a la actividad hotelera, indemnidades específicas y, cuando proceda, mecanismos de ajuste de precio vinculados a la explotación.

PROXIMIDAD A LOS MERCADOS

Esta visión integrada gana eficacia cuando se combina con el conocimiento directo de los mercados. Contar con equipos propios en Madrid, Canarias, Málaga y Sevilla responde a esa lógica. Madrid es el centro de decisión de inversores y financiadores; Canarias, la Costa del Sol y Sevilla son destinos hoteleros de referencia. Conocer cada mercado, sus operadores y sus particularidades administrativas permite anticipar riesgos que difícilmente se detectan desde la distancia.

UNA INVERSIÓN DE ÉXITO

En el M&A hotelero, el contrato no debe limitarse a hacer posible la adquisición: debe garantizar que el negocio siga funcionando y que la inversión cumpla sus objetivos. Preservar el valor exige comprender lo que se compra, estructurarlo con precisión y abordar la operación desde una visión jurídica integrada. Esa es la diferencia entre una buena adquisición y una inversión de éxito.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

LC PUBLISHING GROUP

IBERIAN LAWYER

THE DIGITAL AND FREE MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY



Every issue includes:

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

Follow us on

www.iberianlawyer.com

N 159 | Noviembre 2026

Editor-in-Chief
ilaria.iaquinta@lcpublishinggroup.com

In collaboration with
gonzalo.desande@lcpublishinggroup.com
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

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

Group Conference Manager
anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

Communication & Social Media Executive
alessia.donadei@lcpublishinggroup.com
fabrizio.rotella@lcpublishinggroup.com

CEO
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

General Manager and Group HR Director
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

Group Communication and Business Development Director
helene.thiery@lcpublishinggroup.com

Group CFO
valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Sales & Marketing Department
magali.sica@lcpublishinggroup.com
nabila.taous@lcpublishinggroup.com

Events Coordinator
chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Events Department
roberto.iantorno@lcpublishinggroup.com
marica.scaringella@lcpublishinggroup.com

Administration Office
admin@iberianlegalgroup.com

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

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

Legal Deposit
M-5664-2009