

Apagón: retos para  
un sistema en tensión

Montañés: de abogado  
a estrategia corporativo

# De Madrid al eje transatlántico de la energía

Al frente del área de Energía de WFW en Europa y América, María Pilar García Guijarro analiza su nuevo rol, los retos del sector y el papel estratégico de la oficina española

## Dentro de Garrigues



# Editorial

Ilaria Iaquinta



## Habitar un lugar, no solo trabajar

No todos los espacios son iguales. Lo explicó bien el antropólogo francés Marc Augé al hablar de los “no lugares”: aeropuertos, estaciones, supermercados... espacios de paso donde nadie se detiene del todo, sin vínculos ni memoria. Frente a ellos están los lugares con identidad: aquellos que habitamos con intención y permanencia. Nuestra casa, sin duda. Pero también, y cada vez más, la oficina. La pandemia no solo cambió nuestra forma de trabajar, sino también la relación con el lugar desde donde lo hacemos. Tras la etapa del teletrabajo masivo, regresamos —quizá con más

conciencia— a espacios que no solo ocupamos, sino que también nos definen. Esto cobra especial sentido en profesiones como la abogacía de los negocios, donde se pasa más tiempo en el despacho que en casa, y donde cada rincón debe reflejar pertenencia, identidad y visión. Una demanda especialmente presente entre las nuevas generaciones, que piden algo más. Ya no basta con que las oficinas sean funcionales: deben ser también representativas, saludables y con un valor simbólico.

Esta reflexión nace a raíz de la nueva sede de Garrigues, que os invitamos a descubrir en este número a través de un reportaje que abre las puertas de las Torres de Colón y muestra en exclusiva imágenes y cuenta como son los nuevos espacios madrileños del despacho. Una nueva oficina no es solo un cambio de dirección: es una declaración de intenciones. Es arquitectura, sostenibilidad y transformación cultural. Una reafirmación de que el lugar de trabajo no debe ser un no lugar, sino un espacio que inspire y proyecte, tanto hacia dentro —el bienestar del equipo— como hacia fuera —la imagen ante clientes, socios y el mercado—.

En este número, como siempre, abordamos también la actualidad. Hablamos de “El apagón”, con el análisis de expertos sobre el mayor colapso eléctrico en España en las últimas décadas, ocurrido el pasado 28 de abril. Analizamos además la normativa vigente con el nuevo registro obligatorio de jornada laboral digital y las posibles sanciones, que pueden superar los 10.000 euros. Entrevistamos en exclusiva a María García Guijarro, socia directora en España de Watson Farley & Williams, con quien conversamos *seis meses* después de su nombramiento como *Head of Energy* para Europa y América. Una visión transatlántica sobre transición energética, liderazgo femenino y crecimiento sostenido. Nos preguntamos también: ¿por qué la nueva generación de abogados ya no quiere ser socio? ¿Estamos ante un cambio cultural o ante una crisis del modelo de incentivos? Abrimos el debate. Entrevistamos a Pablo García Montañés, nuevo presidente de ASES, en una conversación que pone de relieve cómo los abogados *in-house* están asumiendo cada vez más funciones estratégicas en las empresas, incluidas presidencias de compañías del grupo y la responsabilidad sobre la secretaría societaria. También rendimos homenaje a Ruth Breitenfeld, histórica *in-house* que se despide de Moeve y comparte su visión tras una larga trayectoria en el sector legal. Además, hablamos con Jaime López de Villarreal, *general counsel* de Loewe. Desde Portugal, conversamos con el socio director de Morais Leitão, visitamos MFA Legal y analizamos el crecimiento de las pymes en el país. 

## 2025 EVENTS CALENDAR

### JUNE

- Legalcommunity Week Milan, 09-13/06/2025
- Legalcommunity Corporate Awards Milan, 11/06/2025
- Rock the Law Milan, 12/06/2025
- Iberian Lawyer Energy Day Madrid, 19/06/2025
- Iberian Lawyer Energy Awards Madrid, 19/06/2025

### JULY

- Italian Awards Naples, 03/07/2025

### SEPTEMBER

- LC Energy Day Milan, 11/09/2025
- The LatAm Energy & Infrastructure Awards São Paulo, 11/09/2025
- Legalcommunity Labour Awards Milan, 18/09/2025
- Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards Madrid, 25/09/2025

### OCTOBER

- Inhousecommunity Days Milan, 1-3/10/2025
- Legalcommunity Real Estate Awards Milan, 09/10/2025
- Inhousecommunity Awards Italia Milan, 16/10/2025
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 20/10/2025
- Inhousecommunity Day Switzerland Zurich, 23/10/2025
- Legalcommunity Litigation Awards Milano, 28/10/2025

### NOVEMBER

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

## 2026 EVENTS CALENDAR

### JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 22/01/2026

### FEBRUARY

- Iberian Lawyer Finance Talks and Drinks Madrid, 03/02/2026
- Iberian Lawyer Sustainability Summit - Spain Madrid, 12/02/2026
- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 12/02/2026
- Iberian Lawyer Inspirallaw Madrid, 26/02/2026

### MARCH

- Legalcommunity Finance Awards Milan, 05/03/2026
- Financecommunity Fintech Awards Milan, 12/03/2026
- Legalcommunity IP&TMT Awards Milan, 19/03/2026
- LC Sustainability Summit Milan, 24/03/2026
- LC Sustainability Awards Milan, 24/03/2026
- LC Inspirallaw Italia Milan, 31/03/2026

### MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 07/05/2026
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 14/05/2026
- The Latin American Lawyer Women Awards São Paulo, 21/05/2026
- Iberian Lawyer Legaltech Day Madrid, 28/05/2026
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 28/05/2026

#### LEGEND

- Legalcommunity / LegalcommunityCH
- LegalcommunityMENA
- Legalcommunity WEEK
- Financecommunity  
Financecommunity ES  
Financecommunity WEEK
- Iberian Lawyer
- The Latin American Lawyer
- Inhousecommunity
- Foodcommunity
- LC

## ITALY

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

IP&TMT		
Research Period from	01/01/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	08/11/2024	
Report Publication	Jun-25	

TAX		
Research Period from	01/02/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/01/25	
Deadline Submission	06/12/2024	
Report Publication	May-25	

FORTY UNDER 40		
Research Period from	01/01/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	28/02/2025	
Report Publication	Jun-25	

CORPORATE		
Research Period from	01/04/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	07/03/2025	
Report Publication	Jul-25	

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

LABOUR		
Research Period from	01/04/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	18/04/2025	
Report Publication	Sep-25	

REAL ESTATE		
Research Period from	01/07/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	30/04/25	
Deadline Submission	16/05/2025	
Report Publication	Oct-25	

INHOUSECOMMUNITY		
Research Period from	01/07/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/05/25	
Deadline Submission	13/06/2025	
Report Publication	Nov-25	

LITIGATION		
Research Period from	01/04/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	30/05/2025	
Report Publication	Nov-25	

FINANCECOMMUNITY		
Research Period from	24/08/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/08/25	
Deadline Submission	27/06/2025*	
Report Publication	Dec-25	

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

## SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent [elia.turco@iberianlegalgroup.com](mailto:elia.turco@iberianlegalgroup.com)

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

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

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

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

## SWITZERLAND

Contact Referent [elia.turco@lcpublishinggroup.com](mailto:elia.turco@lcpublishinggroup.com)

SWITZERLAND		
Research Period from	01/01/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	15/11/2024	

## MENA

Contact Referent [elia.turco@lcpublishinggroup.com](mailto:elia.turco@lcpublishinggroup.com)

MENA		
Research Period from	01/08/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/07/25	
Deadline Submission	27/06/2025	

## LATAM

Contact Referent [elia.turco@iberianlegalgroup.com](mailto:elia.turco@iberianlegalgroup.com)

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

# Contenidos



## 46

### De Madrid al eje transatlántico de la energía

Al frente del área de Energía de WFW en Europa y América, María Pilar García Guijarro analiza su nuevo rol, los retos del sector y el papel estratégico de la oficina española

**8**

**EN MOVIMIENTO**

**NUEVOS MANAGING PARTNERS**

Ignacio Hornedo, nuevo socio director de A&O Shearman España

**18**

**EN LA WEB**

Mayo 2025: un mes de operaciones estratégicas y diversificación inversora

**26**

Apagón: retos jurídicos para un sistema eléctrico en tensión

**32**

Dentro de Garrigues

**38**

Del fichaje al cambio cultural: el impacto del nuevo registro horario digital en el modelo laboral español

**42**

De abogado interno a estrategia corporativo

**89**

Más allá de la sociatura

**97**

Martim Krupenski: "Este es un negocio de personas"

**101**

MFA Legal apuesta por la transformación digital

**107**

Por qué las pymes extranjeras están eligiendo Portugal

**113**

Especial facturaciones Italia

**119**

Ruth Breitenfeld: "El abogado interno es un enabler, no un stopper"

**123**

Un abogado de lujo

**127**

Cuando el jurista guía la transición verde

**131**

**FINANZAS EN ACCION**

**MANAGING DIRECTOR**

Pedro Afán-de Ribera, nuevo managing director de DC Advisory en España

**135**

**FINANZAS EN CLAVE EN LA WEB**

Hyperion compra Gestair por 100 millones: Asesores

**141**

Defensa en el punto de mira

**145**

**ESPECIAL**

IP&TMT Awards

**157**

**WCA**

Una pausa en la FCPA y el regreso a los recursos vintage

**159**

**WLW**

Inteligencia artificial y big data: aliados clave del compliance penal en la era digital

**161**

**SESIÓN DE COACHING**

Reescribir la realidad: El poder del cambio en el mundo jurídico

## En movimiento



NUEVOS MANAGING PARTNERS

### Ignacio Hornedo, nuevo socio director de A&O Shearman España

A&O Shearman ha nombrado a **Ignacio Hornedo**, socio de la práctica de Corporate y M&A, nuevo socio director en España, con efecto a partir del 1 de noviembre, tras un periodo de transición ordenado. Tomará el relevo de **Antonio Vázquez-Guillén** e **Ignacio Ruiz-Cámara**, que han liderado la firma durante 10 años, casi triplicando sus ingresos en la última década.



### Bosco Montejo, nuevo socio director de Freshfields en España

**Bosco Montejo** ha tomado el relevo de Álvaro Iza como nuevo socio director de la oficina de Freshfield en Madrid, a partir del 1 de mayo de 2025. Sustituto natural como consecuencia del fin de su mandato como socio director, Iza continuará liderando la práctica de Competencia de la firma.

### Alfonso Codes, nombrado nuevo socio director de CMS Albiñana & Suárez de Lezo

Tras la salida de **María González Gordon**, CMS Albiñana & Suárez de Lezo ha decidido nombrar a **Alfonso Codes Calatrava**, socio del área de Derecho Público y Sectores Regulados, nuevo socio director junto con **Cesar Albiñana**.





## HSF ha confirmado el nuevo nombramiento de Rebecca Maslen-Stannage como presidenta global

Herbert Smith Freehills ha anunciado el nuevo nombramiento de **Rebecca Maslen-Stannage** como socia senior y presidenta del Global LLP Council para un segundo mandato. El nombramiento, que se produce tras la votación de los socios, tendrá efecto hasta el 30 de abril de 2029.

### FICHAJES

## Gabriel Cabello y Amaia Rivas nuevos socios en Clifford Chance

Clifford Chance ha nombrado a **Gabriel Cabello** nuevo socio de su práctica inmobiliaria en España, liderada por **Carlos Portocarrero de las Heras** en España y **François Bonteil** a nivel global. Cabello se incorpora procedente de Linklaters, donde también ha sido socio. El despacho ha incorporado a **Amaia Rivas** como socia de su equipo de Litigation & Dispute Resolution centrado en arbitraje internacional con sede en Madrid. Se incorpora procedente de Pinsent Masons, donde era socia y directora del departamento de Derecho Público.



## Andersen se expande en Sevilla con un nuevo socio y consejero

Andersen ha ampliado su equipo en Sevilla con la incorporación de **Miguel Hernández** como nuevo socio del área fiscal y la integración de la firma boutique Ramírez Mora Abogados, fundada por **José Manuel Ramírez**, que se ha incorporado como nuevo counsel en el área procesal.



## María M. Pardo de Vera se ha incorporado como socia a Ceca Magán

Ceca Magán Abogados ha anunciado el fichaje de **María M. Pardo de Vera** como nueva socia en el área de Compliance Penal, Protección de Datos y Derecho Digital, incorporándose al equipo liderado por **Ramón Mesonero-Romanos** en la oficina de Madrid.

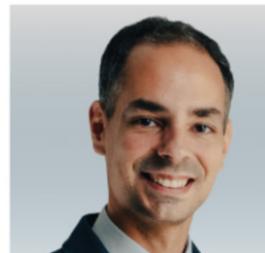
## Laura Ochoa Alonso ha regresado a Clyde & Co Madrid como socia

Clyde & Co ha anunciado el regreso de **Laura Ochoa Alonso** a su oficina de Madrid, donde se ha incorporado como socia del área de seguros y litigios de la firma, dirigida por **Miguel Relaño**. Su reincorporación se produce tras un periodo en AXA, donde formó parte del equipo legal de Iberia como Senior Legal Counsel.



## Martínez-Echevarría ha reforzado su práctica de Derecho Laboral

Martínez-Echevarría Abogados ha anunciado el doble nombramiento de **Luis Mosquera** como socio y **Jimena Fernández** como responsable de la práctica de Derecho Laboral de la firma en Madrid, reforzando su apuesta por el talento jurídico de primer nivel en un área en crecimiento y cada vez más compleja.



## Broseta ha promocionado a un socio de cuota y a tres directores

Broseta ha promocionado a un socio de cuota y a tres directores en cumplimiento de su plan estratégico. El despacho dirigido por **Rosa Vidal** ha hecho efectivo el nombramiento de **Enrique Beaus** como socio de cuota del área de **Derecho Tributario** y de **Abril Gascón, Rafael Lillo** y **Fábio Gomes** como directores de las áreas de Derecho Penal y Mercantil, respectivamente.



## Auren: Gonzalo Blanco nuevo socio de Derecho Laboral; María Eugenia Aldama socia de Derecho Inmobiliario



Auren ha incorporado a Gonzalo Blanco, procedente de **Martínez Echevarría**, como nuevo socio de Auren Legal, con el objetivo de reforzar la práctica de Derecho Laboral. El despacho ha anunciado el nombramiento de **María Eugenia Aldama** como nueva socia de su división jurídica. El objetivo es reforzar las capacidades de la firma en el área estratégica de Derecho Inmobiliario.

## Cuatrecasas: Sonia Díaz nueva socia fiscal

Cuatrecasas ha incorporado como nueva socia a **Sonia Díaz**, ex directora general de la Agencia Tributaria Valenciana. Con una dilatada trayectoria profesional y probada experiencia en derecho y gestión tributaria, aportará un importante valor al asesoramiento jurídico altamente especializado que desarrolla la firma.



## Manuel Mingot, nuevo socio de Ontier Banking & Finance

Ontier ha reforzado su departamento de Banking & Finance con la incorporación de **Manuel Mingot** como socio.



## Arpine Abgaryan, nueva socia de Regulatorio y Financiero en ECIJA Barcelona

**Arpine Abgaryan**, con más de 15 años de experiencia en derecho regulatorio y de servicios financieros, se incorpora como socia a ECIJA Barcelona. Procedente de Crèdit Andorrà, viene a reforzar la capacidad del despacho para asesorar a entidades financieras, empresas de servicios de inversión, instituciones de inversión colectiva, aseguradoras y grandes corporaciones.



## Mar Barreno nueva socia en KPMG Abogados

KPMG Abogados ha reforzado su práctica de precios de transferencia y fiscalidad internacional con el nombramiento de **Mar Barreno** como nueva socia. Barreno aporta su amplia experiencia en la Agencia Tributaria Española (AEAT), donde recientemente ocupó el cargo de Jefa de la Unidad de Comparabilidad dentro de la Oficina Nacional de Fiscalidad Internacional (ONFI).



## Carles Meseguer López, nuevo responsable fiscal de la oficina de Valencia de Across Legal

Across Legal refuerza su equipo en la Comunidad Valenciana con el fichaje de **Carles Meseguer** como nuevo responsable del área fiscal de su oficina de Valencia. Procedente de MLC Tax, aporta más de una década de experiencia en asesoramiento fiscal.



## Araoz & Rueda nombra a Ángel Alonso socio responsable del departamento de Reestructuraciones e Insolvencias

Araoz & Rueda ha nombrado a **Ángel Alonso** socio responsable del departamento de Situaciones Especiales, Reestructuraciones e Insolvencias de la firma, con el objetivo de reforzar esta área de práctica del despacho. Con esta incorporación, la firma cuenta ya con un total de 13 socios y más de 50 profesionales.



## Grant Thornton refuerza su presencia en Cataluña y nombra a Cristina Muñoz socia de ciberseguridad

Grant Thornton ha reforzado su posicionamiento estratégico en Cataluña con el nombramiento de dos nuevos socios basados en su oficina de Barcelona: **Jordi Bachs**, que se incorpora como Socio de la división de Asesoramiento Financiero, y **Alexandre Casado**, recién nombrado Socio de la práctica Fiscal. El despacho ha anunciado el nombramiento de **Cristina Muñoz-Aycuens** como nueva Socia de Ciberseguridad y Forensic, confiándole el desarrollo de una oferta integral de servicios de ciberseguridad adaptada a los retos a los que se enfrentan las empresas españolas de todos los sectores y tamaños.

## RCD ha incorporado a Íñigo de Ros Raventós como socio

RCD continúa reforzando su crecimiento estratégico con la incorporación de **Íñigo de Ros Raventós** como nuevo socio en su departamento de Delitos de White Collar y Compliance.



## RSM ha nombrado a Vicente Durán nuevo socio de Precios de Transferencia

RSM ha dado un paso significativo en la expansión de su práctica fiscal al nombrar a **Vicente Durán** nuevo Socio responsable de Precios de Transferencia en España. Con base en la oficina de Madrid, Durán liderará la práctica de Precios de Transferencia en estrecha colaboración con **Jaime López**, Socio de la oficina de Barcelona, para proporcionar un servicio integrado y cohesionado en todo el país.



PORTUGAL

## Miranda ha reforzado su partnership con dos promociones

Miranda & Associados acaba de reforzar su grupo de socios con la promoción de la asociada senior **Rosário Paixão** a socia. También destaca la promoción de **João Amaral** a socio equity.



## Andersen ha incorporado a Marta Duarte Silva como socia de Fiscal en Lisboa

Andersen ha incorporado a **Marta Duarte Silva**, procedente de Cuatrecasas, como socia del Departamento Fiscal en su oficina de Lisboa. Duarte cuenta con más de 20 años de experiencia en los que se ha especializado en el asesoramiento fiscal a clientes privados y family offices.





## Abreu ha anunciado promociones de socios y nuevos talentos

Abreu Advogados refuerza su equipo con la incorporación de **Miguel Rodrigues Leal** como socio profesional en la práctica de Banca y Finanzas y **Catarina Mascarenhas** como of counsel en la práctica de Propiedad Intelectual y Tecnología. Leal se incorpora procedente de Uría Menéndez, mientras que Mascarenhas lo hace desde PwC Legal, donde ocupaba el cargo de responsable de derecho digital. La firma también anuncia la promoción de cuatro nuevos socios profesionales: **André Modesto Pinheiro, Isabel Pinheiro Torres, Guilherme Mata da Silva y Paulo Amaral Basílio.**

## Sérvulo ha nombrado a su primer socio no abogado

Como parte de una evolución estratégica, Sérvulo & Associados ha adoptado una nueva estructura accionarial, convirtiéndose en una sociedad anónima y permitiendo la inclusión de socios no profesionales. En esta nueva estructura, **Maria da Luz Sérvulo Correia Oom**, actual directora general desde 2006, ha sido nombrada socia no profesional.





# LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



**INFORMATION**



**EVENTS**



**INTELLIGENCE**



**PUBLICATIONS**

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



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



## En La Web



### Mayo 2025: un mes de operaciones estratégicas y diversificación inversora

El mes de mayo ha dejado una huella notable en la actividad de fusiones y adquisiciones en el mercado ibérico, con operaciones que no solo destacan por su volumen económico, sino también por su diversidad sectorial y la consolidación de firmas legales clave en el asesoramiento transaccional. Desde energía y movilidad hasta real estate, tecnología agrícola e industrial, el ecosistema M&A ha demostrado una madurez creciente, especialmente en operaciones transfronterizas y con fuerte componente estratégico. Una de las operaciones más relevantes ha sido la adquisición por parte de Acciona Recarga de Exanergía, la red de recarga de Shell España. La operación, asesorada por Deloitte Legal y Eversheds Sutherland, marca un paso firme en el posicionamiento de Acciona como operador líder en movilidad eléctrica en España y Portugal, con una cartera de más de 700 puntos de recarga entre activos y en desarrollo. La transacción confirma el dinamismo del sector energético y la creciente consolidación del mercado de infraestructura de carga.

En otro plano, la inversión del fondo británico VGO Capital en Homs Rentals, dedicada al alquiler de maquinaria industrial, refleja el interés de los fondos por empresas del middle market con potencial de crecimiento. Broseta asesoró a los fundadores de Homs y Gómez-Acebo & Pombo al inversor, consolidando así su papel como despachos de referencia en operaciones de capital privado.

Por su parte, Uría Menéndez asesoró al fondo internacional Cibus Fund en la adquisición de una participación mayoritaria en PSB Producción Vegetal, líder global en genética de fruta de hueso. Esta operación resalta la atención del capital internacional por activos ligados a la innovación agrícola y la sostenibilidad, campos que ganan peso en las estrategias inversoras postpandemia.

En el ámbito inmobiliario, Garrigues asesoró en Portugal a Fidelidade en la venta de un inmueble emblemático en Lisboa por 192 millones de euros al Banco de Portugal. La transacción, de las de mayor volumen en el mes, confirma la reactivación de operaciones de alto valor en el sector real estate institucional.

Desde el punto de vista de los asesores, firmas como Deloitte Legal, Eversheds Sutherland, Uría Menéndez, Garrigues y Gómez-Acebo & Pombo repiten como actores clave del panorama M&A, abarcando desde energías limpias hasta tecnología agrícola o gestión de activos. Este reparto demuestra una clara tendencia hacia la especialización sectorial y la colaboración transfronteriza, especialmente entre equipos en España y Portugal.

En resumen, mayo ha sido un mes de operaciones estratégicas, con una notable implicación de capital internacional, diversificación sectorial y fortalecimiento de despachos con alto grado de especialización. Un indicador claro de que el mercado ibérico continúa ganando atractivo para inversores industriales y financieros por igual.

## Deloitte Legal y Eversheds asesoran a Acciona Recarga en la adquisición de Exanergía



ANTÓNIO CID



CARLOS PEMAN



JAVIER PÉREZ



JOÃO ROCHA DE ALMEIDA

Deloitte Legal y Eversheds Sutherland han asesorado a Acciona Recarga en la adquisición de Exanergía a Shell España, la compañía que hasta ahora operaba la red de puntos de recarga Shell Recharge en España y Portugal (fuera de estaciones de servicio).

La operación incluye 396 puntos de recarga activos y otros 321 en desarrollo, ubicados en emplazamientos estratégicos como autopistas, centros comerciales y hoteles, y supone un paso significativo en la consolidación de la posición de Acciona Recarga como operador de referencia en el mercado de la movilidad eléctrica. En Portugal, la cartera de estaciones de recarga incluía ubicaciones en zonas estratégicas, como autopistas, centros comerciales y hoteles.

Deloitte Legal asesoró con un equipo formado por el socio **Javier Pérez Olivares** y el asociado senior **Alejandro Gil Miguel**.

El equipo de Eversheds estuvo formado por el socio de corporate M&A, **Carlos Pemán**, junto con **Rafael Cruz** (counsel del área de energía), **Ernesto Balda Aspiazu** (asociado del área de energía), **Elena Godoy Gascuña** (abogada del área de energía) y **Valle Arévalo Galán** (directora legal del área laboral). En Portugal, el equipo involucrado estuvo liderado por los socios **António Cid** (corporate M&A) y **João Rocha de Almeida** (energía) e incluyó a la asociada **Margarida Mota Amador** (corporate M&A).

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

### TRANSACCIÓN

Deloitte Legal y Eversheds asesoran a Acciona Recarga en la adquisición de Exanergía

### FIRMAS

Deloitte Legal y Eversheds Sutherland

### ASESORES

Javier Pérez Olivares, Carlos Pemán, António Cid y João Rocha de Almeida



# LEGALCOMMUNITYMENA

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

LEGAL MARKET IN MENA AREA

---

DEAL ADVISORS

---

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

---

RUMORS & INSIGHTS

---

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

---

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

---

IN-HOUSE LAWYERS



Follow us on



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



# LEGALCOMMUNITYCH

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

LEGAL MARKET IN SWITZERLAND

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



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

# Homs Rentals entra en el fondo de inversión VGO Capital: Asesores



ÁLVARO MATEO SIXTO



CARLOS SALINAS



JORGE MARTÍN

Homs Rentals ha completado su etapa en Suma Capital (socio minoritario) y pretende impulsar su expansión y reforzar su posición en el mercado español del alquiler con el fondo de inversión VGO Capital.

Desde 2018, Hom's Rentals ha contado con el apoyo de Suma Capital y su estrategia SC Expansión, impulsando una fase de profesionalización y crecimiento sostenido. Durante esta etapa, la compañía ha más que cuadruplicado su facturación, hasta superar los 40 millones de euros en 2024, y ha ampliado su plantilla de 100 a más de 250 personas.

Con la inversión de VGO Capital, fondo con experiencia en apoyar el crecimiento de empresas líderes europeas, Hom's Rentals pretende impulsar su expansión y reforzar su posición en el mercado español del alquiler, que sigue fragmentado. Los fundadores, Vicenç y Marc Hom's, mantendrán el control accionarial y continuarán liderando el proyecto en esta nueva etapa. Con esta operación, VGO Capital, que ya cuenta con varias participadas en España, confirma su interés por acompañar a emprendedores y empresas del middle market en su proceso de expansión e internacionalización.

## Asesores

Broseta ha asesorado a los fundadores de Hom's Rentals y a la propia compañía con un equipo formado por **Carlos Salinas** (socio), **Manel Puig** (asociado senior) y **Sofía Sánchez** (asociada).

Gómez-Acebo & Pombo ha asesorado a VGO Capital con un equipo formado por **Álvaro Mateo Sixto**, **Jorge Martín Sainz**, **Jose Luis Rodríguez Ontiveros**, **Inés López Seco**, **Rodrigo García Flores** e **Ignacio Casariego Andeyro**, socio, counsel y asociados del equipo mercantil, junto con **Javier Gazulla**, socio del equipo Fiscal.

## ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

## TRANSACCIÓN

Homs Rentals entra en el fondo de inversión VGO Capital

## FIRMAS

Broseta y Gómez-Acebo & Pombo

## ASESORES

Carlos Salinas, Álvaro Mateo Sixto y Jorge Martín Sainz

## Uría Menéndez asesora a Cibus Fund en la adquisición de una participación estratégica mayoritaria en PSB Producción Vegetal



CARLOS DURÁN



DANIEL CERRUTTI



GUILLERMO DEL RÍO

Uría Menéndez ha asesorado a Cibus Fund, fondo de inversión líder en agricultura y alimentación sostenibles, en la adquisición de una participación estratégica mayoritaria en PSB Producción Vegetal, líder mundial en genética patentada de fruta y mejora genética de fruta de hueso.

Fundada en 1989 y con sede en Murcia (España), PSB ha transformado el panorama de la mejora genética de la fruta de hueso con una sólida cartera de 74 variedades patentadas y 51 variedades adicionales en evaluación, que abarcan melocotones, nectarinas, albaricoques, ciruelas y se están ampliando a uvas de mesa y cerezas. La avanzada plataforma de I+D de PSB integra tecnologías de marcadores moleculares y un amplio programa de hibridación, trabajando con hasta 120.000 híbridos para desarrollar variedades de fruta con un sabor excepcional, resistencia a las enfermedades y resistencia al clima, incluyendo bajos requisitos de frío y temporadas de cosecha prolongadas.

La inversión de Cibus Fund II tiene como objetivo potenciar el crecimiento global y la innovación de PSB, con el apoyo de los asesores estratégicos Dr. David Buckeridge, ex Consejero Delegado de Advanta, y Garth Swinburn, ex alto ejecutivo de Sun World. La asociación pone de relieve la creciente importancia de las tecnologías de mejora genética de vanguardia para garantizar la seguridad alimentaria, la sostenibilidad y la adaptación al cambio climático en la agricultura.

El equipo jurídico que ha asesorado en la operación ha estado formado por **Guillermo del Río** (socio, Fusiones y Adquisiciones - Capital Riesgo), **Carlos Durán** (socio, Fiscal), **Daniel Cerrutti** (socio, Laboral), **Luis Núñez-Lagos Torralba** (asociado senior, Fusiones y Adquisiciones - Capital Riesgo) y **Miguel Recio Arcauz** (asociado, Fusiones y Adquisiciones - Capital Riesgo).

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

### TRANSACCIÓN

Uría Menéndez asesora a Cibus Fund en la adquisición de una participación estratégica mayoritaria en PSB Producción Vegetal

### FIRMAS

Uría Menéndez

### ASESORES

Guillermo del Río, Carlos Durán y Daniel Cerrutti

## Garrigues asesora a Fidelidade en la venta de un inmueble por 192 millones de euros



ISABEL VIEIRA DOS REIS



JORGE SALVADOR GONÇALVES

Garrigues en Portugal ha asesorado a Fidelidade, a través de su filial Fidelidade Property Europe, en la venta de un inmueble situado en Entrecampos, Lisboa, al Banco de Portugal, que está previsto que se convierta en el emplazamiento de la futura sede del Banco Central. El inmueble tiene una superficie bruta construida de aproximadamente 32.000 metros cuadrados y se vendió por 191,99 millones de euros. Está previsto que la transacción concluya a finales de 2027.

Para Fidelidade, el proyecto Entrecampos -situado en los terrenos de la antigua Feira Popular- representa una visión revitalizadora para esta céntrica zona de Lisboa. A Entrecampos foi reconhecida entre as melhores mega-urbanizações de 2025 pela sua abordagem inovadora e sustentável do desenvolvimento urbano.

La operación ha sido asesorada por el equipo de Derecho Inmobiliario y Urbanístico de Garrigues, liderado por el socio **Jorge Salvador Gonçalves**, con el apoyo de la asociada **Margarida Martins Ramos**, y por el equipo de Derecho Fiscal, representado por la socia **Isabel Vieira dos Reis**. El equipo de Garrigues ya había asesorado anteriormente al grupo Fidelidade en la adquisición de los terrenos de la antigua Feira Popular en una subasta pública convocada por el Ayuntamiento de Lisboa en 2018. En la imagen, **Jorge Salvador Gonçalves** e **Isabel Vieira dos Reis**.

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

### TRANSACCIÓN

Garrigues asesora a Fidelidade en la venta de un inmueble por 192 millones de euros

### FIRMAS

Garrigues

### SOCIOS ASESORES

Jorge Salvador Gonçalves e Isabel Vieira dos Reis

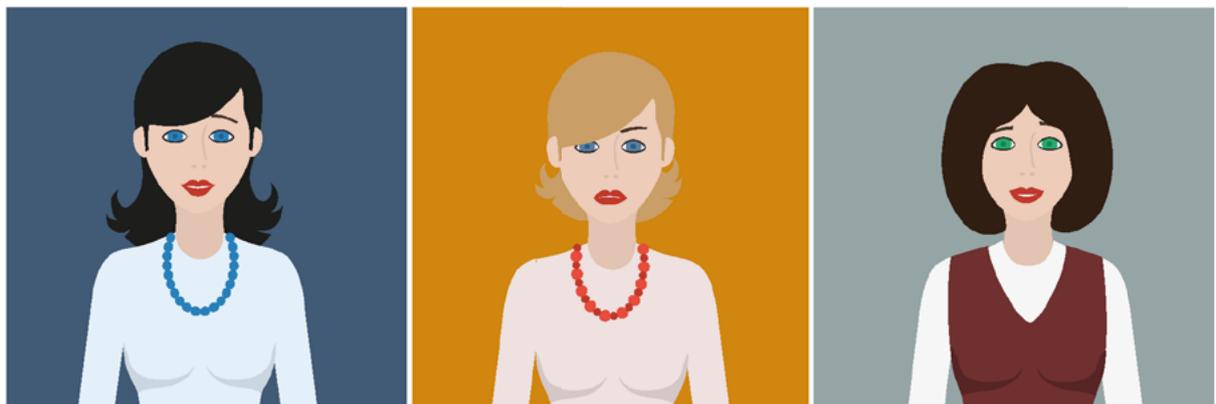
### VALOR

192 millones de euros



# Mujeres

**EN EL DERECHO: CAMINOS DE ÉXITO**



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



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



# Apagón: retos jurídicos para un sistema eléctrico en tensión

El corte eléctrico masivo que paralizó buena parte del país el pasado 28 de abril no solo dejó a millones de ciudadanos sin suministro. También abrió un debate técnico y jurídico sobre la responsabilidad en un sistema cada vez más interconectado, digitalizado y dependiente de la resiliencia regulatoria

por mercedes galán

El 28 de abril de 2025, España vivió el que ya se conoce como el mayor apagón eléctrico de las últimas décadas. A mediodía, estaciones de tren, hospitales, centros de datos y hogares de todo el país quedaron sin suministro durante horas, provocando el colapso de servicios esenciales y pérdidas económicas aún difíciles de cuantificar. Lo que comenzó como un fallo técnico de alcance incierto ha puesto en evidencia una realidad jurídica y estructural: el sistema eléctrico español, complejo y fragmentado, debe enfrentarse a riesgos que no siempre encuentran respuesta clara en los marcos legales vigentes.

## UNA CAUSA AÚN EN DISPUTA

En las primeras horas tras el suceso, Red Eléctrica Española (REE) —operador del sistema y responsable del transporte de alta tensión— apuntó a un fallo en el software de control automatizado, posiblemente agravado por una ciberintrusión de origen europeo. La falta de información concreta ha alimentado un cruce de responsabilidades entre operadores, distribuidores, comercializadoras y la propia Administración.

Para **Antonio Morales**, socio de Baker McKenzie, el marco legal permite atribuir responsabilidades, pero la dificultad reside en identificar las causas reales del incidente. “La atribución de responsabilidades ante un



ANTONIO MORALES

«Lo difícil es identificar las causas que lo han originado y, por tanto, los responsables»

**Antonio Morales**

fenómeno como el vivido es posible conforme a nuestro marco normativo y sus vías de reclamación tanto en el orden civil como contencioso. Sin embargo, lo difícil en este caso es identificar las causas que lo han originado y, por tanto, los responsables”. Lo primero, como señala Morales, “es determinar si el apagón fue causado por un fallo humano, técnico o por fuerza mayor”. Identificada la causa, podrá evaluarse si existe un responsable -público o privado- y qué vías de reclamación corresponden según su titularidad. Estas pueden incluir acciones contra Red Eléctrica como operador del sistema o frente a administraciones públicas implicadas, ya sea por acción directa o por falta de supervisión adecuada, concluye.

## RIESGOS SISTÉMICOS Y MARCOS INSUFICIENTES

Más allá de la posible afectación a consumidores individuales, el apagón pone sobre la mesa un asunto de fondo: la adecuación del marco normativo frente a riesgos sistémicos como ciberataques, fallos de automatización o fenómenos climáticos extremos. Desde Pinsent Masons, **Hermenegildo Altozano**, socio de la firma, señala: “El ordenamiento jurídico español dispone de mecanismos suficientes para atender las reclamaciones que se puedan derivar de incidentes sistémicos en la red eléctrica. Tanto la Ley 24/2013, como su normativa de desarrollo contemplan el escenario de interrupción del suministro eléctrico y la responsabilidad que

cabe atribuir a los diferentes operadores”. No obstante, **Borja Carvajal**, socio de Gómez-Acebo & Pombo (GA\_P), matiza que la tentación de diluir responsabilidades es real: “Un incidente de esta naturaleza en una red eléctrica no puede considerarse que sea ni imprevisible, ni irresistible. El sistema está diseñado, regulado y operado precisamente para evitar que pasen estas cosas. Cuestión distinta es que, por la

**«Si el apagón impidió cumplir con las obligaciones pactadas entre dos partes, podría considerarse que ha concurrido una causa de fuerza mayor»**

**Hermenegildo Altozano**



HERMENEGILDO ALTOZANO

cuantía de los daños y la dificultad de que estos sean asumidos por un solo operador, pueda haber cierta tentación de buscar argumentos para ‘socializar’ las indemnizaciones”.

## ¿QUÉ PAPEL JUEGA LA CNMC Y EL ESTADO?

La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) tiene, por ley, funciones de supervisión e inspección del sector, pero no de gestión directa. A ello se suma que Red Eléctrica tiene participación pública y que la planificación del sistema recae parcialmente en el estado, lo que añade una capa de responsabilidad institucional compleja al existir un terreno difuso entre supervisión, propiedad pública y gestión técnica.

Morales alerta sobre la necesidad de que el operador demuestre su diligencia: “La figura de fuerza mayor no debe aplicarse de manera automática, ya que su aplicación puede dar lugar a la elusión de responsabilidades por los considerados causantes. Es importante que, aun planteándose la aplicabilidad de la fuerza mayor en este caso, el operador del sistema demuestre su diligencia a la hora de prevenir, mitigar y gestionar el impacto del apagón”. Aunque pueda plantearse la fuerza mayor, es esencial que el operador del sistema demuestre haber actuado con diligencia para prevenir, mitigar y gestionar el apagón. De no hacerlo, como explica Morales, podría enfrentar responsabilidades contractuales y, en algunos casos, extracontractuales.

Altozano coincide en que se podrían activar varias vías de reclamación, según el agente implicado: “Si el apagón impidió cumplir con las obligaciones pactadas entre dos partes, podría considerarse que ha concurrido una causa de fuerza mayor, conforme al artículo 1105 del Código Civil. Esto implicaría que, al no haber culpa directa, las consecuencias legales del incumplimiento podrían verse atenuadas. Pero si el origen del fallo se encuentra en alguna actuación (o falta de ella) atribuible al titular o gestor de la red de transporte, a los gestores de la red de distribución, o al operador del sistema, el Real Decreto 1955/2000 prevé procedimientos

específicos para presentar reclamaciones”. En el supuesto de que la responsabilidad sea de la Administración, según Altozano, “cabe interponer reclamaciones por responsabilidad patrimonial por funcionamiento normal o anormal de los servicios públicos”.

## INFRAESTRUCTURA Y LEGISLACIÓN: DOS FRENTES URGENTES

En pleno proceso de transición energética y electrificación, el apagón reabre el debate sobre las inversiones necesarias para garantizar la estabilidad de la red. Y también sobre una actualización normativa que acompañe a los avances tecnológicos.

Respecto a las reformas normativas deseables, Borja Carvajal señala que “Es necesario revisar las conclusiones de los informes técnicos para entender qué ha fallado e identificar las medidas necesarias para evitar que vuelva a repetirse”. Así mismo, destaca la urgencia de activar el mercado de capacidad. “Parece urgente que se apruebe por fin la Orden por la que se establece el mercado de capacidad, que lleva en tramitación desde 2021 y debería incentivar la inversión en tecnologías necesarias para dar mayor seguridad al sistema, entre ellas los bombeos y las baterías”.

Morales va más allá y pide mayor claridad en la atribución de responsabilidades. “Se debe delimitar de manera más clara cuáles son las responsabilidades de cada uno de los agentes



BORJA CARVAJAL

del sistema eléctrico, de tal forma que fallos de esta envergadura no puedan quedar impunes”. Destaca que es necesario reforzar la inversión en redes de interconexión y almacenamiento para lograr un sistema más seguro. “A pesar de las críticas, también debe incrementarse el apoyo a las energías renovables, simplificando su normativa sin comprometer la seguridad técnica. Además, urge contar con sistemas de estabilización que faciliten su integración en la red”, concluye.

## SEGURIDAD JURÍDICA E INVERSIÓN EN JUEGO

Más allá del impacto directo en ciudadanos o empresas, el apagón también puede tener implicaciones en términos de seguridad jurídica y confianza inversora. Un sistema que se perciba como poco fiable puede erosionar la percepción internacional de España como destino seguro para la inversión energética.

El apagón de abril no fue solo un fallo técnico. Fue un test de estrés para todo el entramado jurídico, regulatorio y empresarial que sostiene el suministro eléctrico. Aunque las causas exactas siguen bajo análisis, una cosa parece clara: los desafíos que plantea la transición energética no pueden abordarse solo desde la ingeniería o la inversión. También exigen una revisión profunda del marco legal que debe sostenerlos. 

**«Un incidente de esta naturaleza en una red eléctrica no puede considerarse que sea ni imprevisible, ni irresistible»**

**Borja Carvajal**



# LEGALCOMMUNITYGERMANY

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

LEGAL MARKET IN GERMANY

---

IN-HOUSE LAWYERS

---

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

---

RUMORS & INSIGHTS

---

DEALS & ADVISORS

---

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

---

DIGITAL NEWS

---



Follow us on



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



# FINANCECOMMUNITYES

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

DIGITAL NEWS

---

MARKET TRENDS

---

FINANCIAL ADVISORS

---

MOVES

---



Follow us on



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



GARRIGUES

# Dentro de Garrigues

Una visita a la nueva sede del despacho madrileño de la firma en las Torres de Colón,  
entre arquitectura, sostenibilidad y transformación cultural

por Iliaria Jaquinta

“Nos movemos para llegar más alto”. Con esta frase, acompañada por una estilización gráfica de las Torres de Colón, Garrigues anunciaba su traslado oficial a una nueva sede en Madrid. Era la mañana del pasado 28 de abril, pocas horas antes del mayor apagón en la historia reciente de España: una jornada distópica en la que todo el país, junto con regiones de Portugal y el sur de Francia, quedó sin electricidad durante horas, paralizando teléfonos, internet, semáforos y transporte público. Desde ese día, el despacho ocupa los 20.298 metros cuadrados distribuidos en 30 plantas y 117 metros de altura. Un edificio emblemático, renovado por el estudio de arquitectura Luis Vidal + Arquitectos, que ahora acoge al equipo madrileño de Garrigues en una única ubicación.

Los movimientos de los despachos no se entienden solo como operaciones inmobiliarias. En un momento en el que el sector legal reconfigura su relación con el espacio físico — tras la pandemia, la expansión internacional y la presión por atraer talento joven—, mudarse no es solo una cuestión de metros cuadrados. Apostar por una sede unificada, más sostenible, con zonas comunes abiertas y espacios flexibles, puede leerse también como una declaración cultural: una forma de codificar en piedra y cristal la identidad de una firma. En este contexto, las nuevas sedes no son solo edificios, sino mensajes.

“El deseo de que los próximos 19 años de Garrigues sean igual de positivos para el despacho que los 19 últimos” —así resume **Fernando Vives**, presidente ejecutivo de la firma, en declaraciones a *Iberian Lawyer*, el sentimiento que lo acompañó al apagar por última vez las luces de su despacho en Hermosilla 3, sede del bufete desde 2006—. En ese tiempo, señala “hemos dado pasos de gigante en nuestra internacionalización, digitalización y sostenibilidad, sin olvidar que los ingresos han crecido en 288 millones de euros. Y, lo más importante, hemos mantenido la fidelidad a nuestros valores y reforzado la confianza de nuestros clientes. Hermosilla 3 nos ha dado grandes alegrías, y estoy seguro de que Torres de Colón también nos las dará”.

## LA HISTORIA

Desde su fundación en 1941, Garrigues ha tenido tres distintas direcciones en Madrid: Antonio Maura 16; José Abascal 45 desde 1995, y luego Hermosilla 3 desde 2006. Esta última ubicación, repartida en tres edificios alquilados, albergó al equipo durante 19 años. Ahora, el traslado a Torres de Colón representa una concentración física y estratégica: todos los profesionales en un solo edificio. “Garrigues no estaba buscando oficina”, aclara Vives. “Surgió la oportunidad de trasladarnos a Torres de Colón y nos pareció una buena idea ocupar un espacio que cumple todos



ANTONIO MAURA 16

JOSÉ ABASCAL 45

HERMOSILLA 3

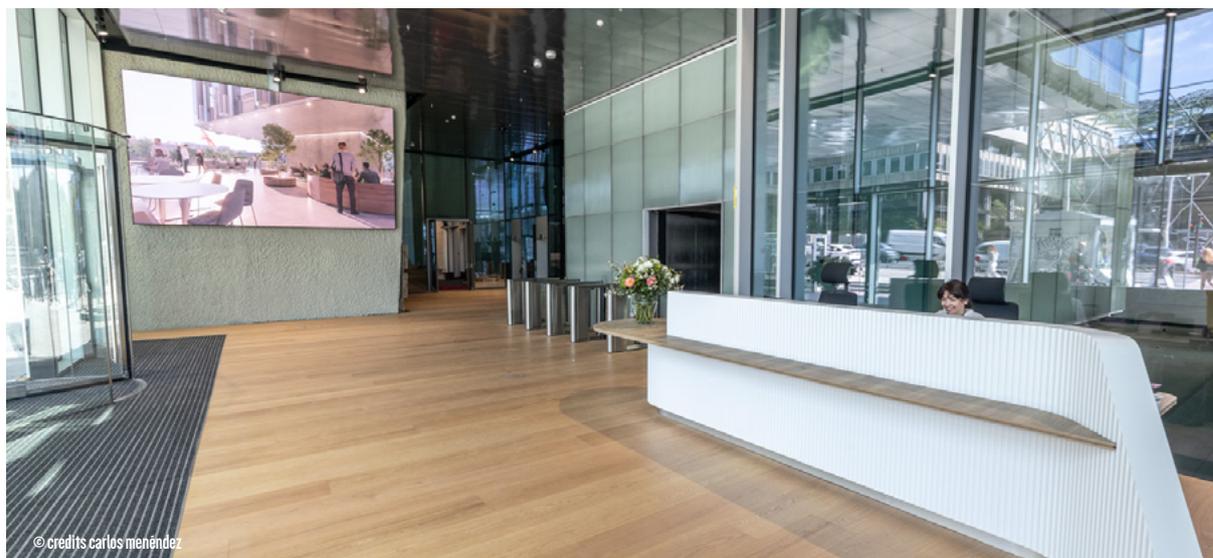


© credits carlos menéndez



© credits carlos menéndez





los requisitos para poder seguir prestando el mejor servicio posible a nuestros clientes en un edificio representativo, acogedor y moderno, con espacios de trabajo amplios, luz natural en todos los rincones, y grandes vistas, que nos ofrece flexibilidad y nos permite ser más sostenibles. Torres de Colón está muy cerca de nuestra sede anterior, por lo que el cambio apenas altera las condiciones de ubicación de nuestras oficinas, y solo cuenta con 400 metros cuadrados más, aunque con un aprovechamiento mucho más adecuado a nuestras necesidades. Sí supone una diferencia el hecho de que en la sede anterior los 700 profesionales de Madrid nos repartíamos en tres edificios y ahora ocupamos solo uno, que es sin duda uno de los más icónicos de Madrid”.

## LA MUDANZA

Mover un equipo de esas dimensiones no es tarea menor. “El 31 de marzo se movieron las primeras 100 personas, clave para planificar el movimiento de las otras 600 el 28 de abril. Este último traslado se hizo en tres días”, detalla a *Iberian Lawyer* **Juan José Terrero**, director del departamento de medios y responsable de la coordinación del proyecto.

La operación fue organizada por una empresa especializada, bajo la supervisión de un equipo interno de cuatro personas. Las obras de implantación duraron ocho meses mientras que la rehabilitación estructural se extendió durante más de tres años.

## LOS ESPACIOS

Con 30 plantas, 26 de ellas operativas, la nueva sede incluye 23 pisos dedicados a espacio de trabajo, uno a salas de reuniones, otros dos a terrazas y seis sótanos para aparcamiento. También hay una cafetería-comedor, varios espacios de reunión interna o descanso, una sala polivalente con terraza en la planta cero, vestuarios y un completo servicio médico. “Contamos tanto con despachos como con espacios abiertos. La distribución de las plantas se ha realizado en función de las distintas áreas de práctica”, explica Terrero.

La nueva sede es también una declaración de intenciones en términos de diseño y sostenibilidad. “Siempre hemos pensado que el espacio de trabajo juega un papel fundamental en la cultura corporativa. Cuando llegamos a Hermsilla 3, nos embarcamos en el proyecto de crear un espacio de trabajo global, de modo que todas nuestras oficinas en 12 países de 4 continentes reflejasen a la perfección la cultura de Garrigues, enfocada a que el cliente reciba el mismo trato y la misma excelencia de servicio en Lima que en Málaga”, explica Terrero, “Con el traslado a Torres de Colón, iniciamos un nuevo estándar, que supone combinar la tradición con el espíritu de vanguardia, la sostenibilidad con la comodidad, las innovaciones tecnológicas con la práctica más tradicional. Buscamos un ambiente de trabajo cómodo para nuestros clientes y

nuestros profesionales que transmita los valores del despacho: compromiso ético, máxima calidad de servicio y actitud innovadora”.

El diseño interior sigue una línea sobria y funcional. Predomina la madera, se apuesta por mobiliario ergonómico y luz natural, con colores neutros en las zonas de trabajo y tonos vivos en los espacios comunes. Las salas de reuniones, completamente equipadas, ofrecen, al igual que el resto del edificio, vistas al corazón de la capital. “En algunas de las salas de la planta segunda uno se siente como si estuviese sentado en medio de la Plaza de Colón, junto a Julia”, apunta Terrero, en referencia a la escultura que preside el enclave.

El edificio cuenta con la certificación Leed Oro y está en proceso de obtener la Well. Su capacidad de autogeneración energética y eficiencia lo posicionan como el primer edificio de oficinas en España que aspira a la clasificación de Edificio de Consumo Casi Nulo. Cerca del 10% de la energía será generada dentro del propio edificio.

## LAS INNOVACIONES ESTRUCTURALES

La rehabilitación de las Torres de Colón ha sido reconocida por su complejidad técnica por el Colegio de Ingenieros de Caminos de Madrid. Según explican los arquitectos responsables del proyecto, la intervención más visible es la ampliación de cuatro plantas suspendidas sobre la estructura original de 1972, sostenidas únicamente por el núcleo central del edificio.

Nuevos puentes colgantes conectan las dos torres, ahora unificadas, sin apoyarse en las plantas inferiores. Esta solución, propia de la ingeniería de puentes, conserva la lógica estructural del edificio “colgado”. Se reforzaron también los tirantes originales de hormigón con nuevos de acero, aportando mayor robustez al edificio y alargando su vida útil. En algunas partes de la fachada, el vidrio curvo actúa como soporte estructural, eliminando marcos y mejorando la transparencia visual. Finalmente, la nueva torre de ascensores, una estructura esbelta de 115 metros, se apoya sobre cinco pilares que descienden desde el primer sótano hasta el terreno.

Y si bien el edificio es, por sí mismo, una obra icónica en el corazón de Madrid, lo que marca realmente la diferencia es cómo sus espacios han sido pensados para quienes los habitan. “El comedor, en la planta cuarta, puede disputar con cualquier restaurante las mejores vistas de Madrid”, comenta Terrero. Las terrazas, abiertas al equipo, son espacios de descanso y contemplación del skyline capitalino, del Retiro a la Sierra. Más allá del diseño o la ingeniería, lo que define el nuevo hogar de Garrigues es una concepción actual del trabajo: más integrada, más sostenible y alineada con los valores que la firma dice haber mantenido a lo largo del tiempo. Una apuesta arquitectónica que traduce en formas y espacios lo que el despacho pretende ser en esta nueva etapa. 



© credits carlos menéndez





# Del fichaje al cambio cultural

La digitalización del control horario marca un punto de inflexión en la gestión del tiempo de trabajo con implicaciones que trascienden lo técnico para transformar la cultura laboral

por mercedes galán

Desde la entrada en vigor del Real Decreto-ley 8/2019, el registro de jornada es obligatorio en todas las empresas españolas. Sin embargo, hasta ahora se permitía su cumplimiento mediante medios analógicos, como hojas de Excel o registros en papel.

El nuevo Proyecto de Ley, publicado el 16 de mayo de 2025 en el Boletín Oficial de las Cortes Generales, propone modificar el artículo 34 bis del Estatuto de los Trabajadores para establecer la obligatoriedad de un registro horario exclusivamente digital, trazable y con acceso en tiempo real para la Inspección y la representación legal de los trabajadores.

Esta nueva norma, aún en fase de tramitación parlamentaria, no solo refuerza los mecanismos de control, sino que apunta a una transformación estructural del modelo laboral, en un momento en el que la flexibilidad y la digitalización son ejes clave del debate organizativo.

**María José Sánchez**, socia de RocaJunyent, recuerda que “de momento se trata de un Proyecto de



MARÍA JOSÉ SÁNCHEZ



ENRIQUE CECA

Ley, y habrá que esperar al resultado del trámite parlamentario, que no se vislumbra fácil. La obligación de un registro exclusivamente digital puede ser problemática, sobre todo para pequeñas empresas, y generará costes añadidos para aquellas que aún no estén digitalizadas”.

## MÁS QUE UNA HERRAMIENTA DE CONTROL

Aunque el registro horario no es nuevo en la legislación española, su aplicación ha sido hasta ahora desigual, especialmente en entornos híbridos o sectores con alta movilidad. La nueva ley endurece el régimen sancionador, con multas de hasta 10.000 euros por trabajador afectado, y fija criterios técnicos que limitan la discrecionalidad empresarial.

Para **Enrique Ceca**, socio del área laboral en Ceca Magán, esta reforma “va más allá de ser una simple herramienta de control. Se trata, desde luego, de una reconfiguración estructural del modo en que se gestiona y acredita el tiempo de trabajo en nuestro ordenamiento jurídico-laboral”.

Por su parte, María José Sánchez añade que “el registro de interrupciones, la accesibilidad inmediata, y la futura interoperabilidad implican un cambio estructural en la gestión del tiempo, con efectos en la flexibilidad, la autoorganización y la protección de datos personales”.

**Jaime Silva**, socio de Labormatters Abogados, advierte que “es prematuro realizar una valoración hoy. Habrá que esperar al texto definitivo que, en su caso, se apruebe. Precisamente, que el sistema de registro horario sea necesariamente digital puede ser uno de los elementos de la norma a matizar en trámite parlamentario ya que plantea serias dudas sobre la posibilidad de su aplicación real en muchas empresas españolas”.

## REGISTRO, TRAZABILIDAD Y DESAFÍOS TECNOLÓGICOS

Uno de los aspectos más controvertidos es la obligación de registrar también las pausas, diferenciando entre tiempo efectivo y no efectivo de trabajo. Esto afecta especialmente a sectores como la construcción o los servicios, donde las interrupciones son difíciles de clasificar y generan inseguridad jurídica.



JAIME SILVA

“La norma exige no solo disponibilidad técnica, sino integridad y trazabilidad de los datos, lo que implica repensar todo el ecosistema digital del área laboral”, apunta Ceca. En este sentido, señala que “la posible nueva redacción del artículo 34 bis plantea un sistema obligatoriamente digital, personal, inmediato, trazable, accesible en tiempo real y conservado durante cuatro años”, lo que introduce “presunciones legales en caso de incumplimiento” con efectos directos en la jornada y retribución. Silva, por su parte, alerta sobre la posible “carga excesiva” que supondría esta exigencia para muchas empresas: “Es incuestionable que el sistema no debe ser manipulable y debe ofrecer trazabilidad respecto a la información que contiene, pero imponer un sistema necesariamente digital podría ser una carga excesiva”.

## ¿CONTROL O HIPERVIGILANCIA?

Uno de los puntos más delicados es el posible uso de sistemas biométricos, como huellas o reconocimiento facial. Aunque técnicamente viables, implican consideraciones legales muy específicas. Según Sánchez, “la respuesta desde la perspectiva de protección de datos es negativa. La normativa laboral española no otorga cobertura suficiente para justificar el uso de biometría, como exige el RGPD. Es imprescindible una regulación expresa para que el uso de huellas sea legal”. Recuerda además la reciente Guía de la AEPD que desaconseja esta práctica sin un marco normativo claro.

“Con la actual redacción del Proyecto de Ley existe el riesgo de que la aplicación del sistema de registro exija una supervisión cuasi policial”, señala Silva. En su opinión, esto “supone regresar a conceptos de lugar y tiempo de trabajo propios de otros siglos pasados y nada acordes con la realidad social y laboral actual”. Añade que “los sistemas autodeclarativos han sido validados judicialmente y se presentan como una herramienta que ofrece garantías de control y una adecuada flexibilidad”.

## LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA COMO ANCLA JURÍDICA

La norma otorga un papel central a la negociación colectiva. Empresas y representación legal de los trabajadores podrán pactar los procedimientos técnicos y el tratamiento de los datos.

Ceca destaca que “la negociación colectiva se erige como la vía principal para modular y adaptar el nuevo régimen de registro digital a la realidad específica de cada empresa o sector”. Recomienda pactos específicos sobre pausas, acceso a los registros y tratamiento de los datos.

En la misma línea, Silva recuerda que “el tiempo de trabajo, la jornada, los descansos, la flexibilidad, son materias que deben ser reguladas en convenios colectivos y pactos de empresa, y el sistema de registro debería estar igualmente contemplado en sus aspectos clave”. Para Sánchez, “puede haber conflicto con convenios ya existentes que permiten formatos no digitales. Un período transitorio más amplio sería deseable para evitar inseguridad jurídica”.

## ¿OPORTUNIDAD PARA LA FLEXIBILIDAD Y LA CONCILIACIÓN?

Lejos de limitarse a un marco sancionador, la reforma podría servir como catalizador para rediseñar los modelos de gestión del tiempo, en línea con las demandas actuales de conciliación, desconexión digital y sostenibilidad laboral. “El control horario no es solo una herramienta de vigilancia, sino también de organización y conciliación”, concluye Ceca. “Usado con visión, puede mejorar la gestión del tiempo, dar visibilidad a las cargas de trabajo reales y facilitar una cultura laboral más sostenible”.

liación”, concluye Ceca. “Usado con visión, puede mejorar la gestión del tiempo, dar visibilidad a las cargas de trabajo reales y facilitar una cultura laboral más sostenible”.

Silva coincide, aunque advierte del riesgo de “desnaturalizar la institución del tiempo de trabajo” si se presume que todo el tiempo registrado es efectivo sin más matices.

## HACIA UNA GOBERNANZA DEL TIEMPO

El nuevo marco invita a repensar la arquitectura del tiempo en las organizaciones. Ya no se trata solo de cumplir, sino de transformar.

Como resume Enrique Ceca, “la norma establece el marco, pero la adaptación real vendrá de la capacidad de las partes para encontrar soluciones satisfactorias”. En este sentido, concluye que esto requerirá no solo soluciones tecnológicas, sino también una profunda revisión de las políticas internas, los convenios colectivos y la cultura de gestión del tiempo de trabajo.

Sánchez concluye que “el registro horario digital, bien gestionado, puede aportar seguridad jurídica, transparencia y eficiencia; pero requiere una implementación flexible, jurídicamente sólida y alineada con la cultura organizativa”.

## CLAVES PARA ADAPTAR EL NUEVO REGISTRO HORARIO DESDE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

La negociación colectiva puede convertir esta obligación legal en una herramienta útil, flexible y adaptada a la diversidad del tejido empresarial. Los convenios colectivos deberían contemplar, al menos, los siguientes aspectos operativos:

### 1. Modalidad técnica y uso del sistema

Especificar qué tipo de herramienta se empleará (app, software, tarjetas, móviles...) y cómo funcionará en la práctica, garantizando eficiencia, accesibilidad y protección de datos.

### 2. Pausas e interrupciones

Definir con claridad qué se considera “pausa” o “interrupción” para diferenciar qué tiempos computan como trabajo efectivo. Clave en modelos híbridos o con ritmos discontinuos. Se recomienda formar e informar a los trabajadores para evitar conflictos por control excesivo.

### 3. Acceso, consulta y derechos del trabajador

Asegurar la posibilidad de acceder y revisar los registros, así como establecer vías claras para corregir errores y delimitar consecuencias derivadas de registros incorrectos.



# De abogado interno a estrategia corporativo

**Pablo García Montañés, presidente de ASES y Secretario General en Grupo Andbank, explica por qué la función del secretario del consejo es cada vez más clave para el éxito de las empresas**

por Ilaria Iaquinta

Cada vez más abogados abandonan los tribunales o los grandes despachos para instalarse en casa: no como asesores externos, sino como parte integral del engranaje corporativo. Se sientan en el corazón de la gobernanza, a menudo en la sombra, ocupando el rol —aparentemente técnico— de secretario del consejo de administración. Pero ¿qué significa realmente ser el “custodio de las reglas del juego”? ¿Es una función meramente notarial o una posición estratégica disfrazada? En un contexto donde el cumplimiento normativo se vuelve tan crítico como la rentabilidad, el papel del secretario del consejo adquiere un nuevo peso. De esto y más hablamos con *Pablo García Montañés*, abogado *in-house* y secretario general del consejo en Grupo Andbank, presidente de la gestora de capital riesgo Actyus Private Equity, SGIIC y del banco en Luxemburgo Andbank Luxembourg, que en marzo ha sido nombrado presidente de la Asociación Española de Secretarios Generales y Secretarios del Consejo (ASES), en una conversación que invita a repensar el poder silencioso de quienes, sin votar, aseguran que todo funcione... o no.

**En marzo ha sido nombrado presidente de ASES. ¿Qué significa para usted asumir este nuevo reto y cuáles son sus principales objetivos al frente de la Asociación?**

Es un orgullo y una responsabilidad que mis compañeros hayan pensado en mi para asumir esta posición. Toda la Junta Directiva afrontamos el mandato con muchísima ilusión y con los objetivos de consolidar la Asociación como punto de encuentro y reflexión en materias de buen gobierno corporativo en España.

**¿Qué papel juega exactamente ASES en el ámbito de la gobernanza corporativa en España y cómo pretende reforzarlo durante su mandato?**

La Asociación aspira a ser uno de los foros de referencia en cuestiones de gobierno corporativo en España, porque consideramos que el rol del Secretario —ya sea General o del Consejo— es clave en la gobernanza. Estamos trabajando en distintas líneas. Por un lado, creemos que es necesario potenciar la visibilidad de la función del Secretario. En esta línea, hemos lanzado un videopodcast mensual en el que conversamos con profesionales destacados del mundo del Derecho. También estamos impulsando iniciativas formativas específicas

**«Hoy se requiere una combinación de visión generalista y un conocimiento profundo del negocio en el que se trabaja»**



sobre nuestra función y su impacto en el gobierno corporativo. Estamos alcanzando acuerdos de colaboración con entidades como ASCLA (Asociación de Secretarios Corporativos de América Latina) o Deusto Business School.

**Desde su perspectiva, ¿cómo ha evolucionado en estos últimos años la función del Secretario del Consejo en cuanto a responsabilidad, independencia y peso estratégico?**

El papel del Secretario siempre ha sido relevante, y muchos compañeros nos han precedido con gran éxito. Pero es cierto que la función ha evolucionado: hoy se requiere una combinación de visión generalista —por la diversidad de temas que se abordan en los Consejos— y un conocimiento profundo del negocio en el que se trabaja. El Secretario puede marcar una diferencia real en la buena marcha de una organización.

**Cada vez más abogados *in-house* están asumiendo esta posición. ¿Por qué está ocurriendo esto?** Porque conocer el negocio al detalle es fundamental, y solo se consigue desde dentro. Eso no quiere decir que los profesionales externos no puedan hacer un buen trabajo —que lo hacen—, pero muchas veces carecen de la proximidad y del conocimiento operativo diario que permite anticiparse y aportar valor desde el primer momento.

**¿Qué aporta específicamente la formación jurídica y la experiencia *in-house* a la hora de afrontar decisiones relacionadas con cumplimiento normativo, ética y gestión estratégica?**

La formación jurídica es esencial en cualquier organización empresarial, y no solo en los equipos legales. Vivimos en un entorno de sobrerregulación, y resulta difícil encontrar una decisión de negocio

«Conocer el negocio al detalle es fundamental, y solo se consigue desde dentro»

## La asociación en cifras

51

Número de Asociados  
(Mayor concentración en Madrid, pero ya con asociados en Bilbao, Sevilla y Barcelona)

2023

Año de Fundación

### Perfil de los Asociados

Secretarios Generales y/o miembros del Consejo de empresas españolas

### Ejemplos de Empresas Representadas

CNBK, Federación Española de Baloncesto, Abanca, Andbank, Cartesio

### Participación

A título personal

### Criterios de Admisión

No se aceptan abogados de firmas que prestan servicios profesionales  
Foro exclusivo para abogados de empresa

### Objetivo

Asegurar una visión común de los fines de la Asociación

### Gobernanza

Junta Directiva con 55,5 % de mujeres

- Pablo García Montañés – Presidente
- Zahorí Martínez – Vicepresidenta primera
- M<sup>a</sup> Consolación Borrás Retamero – Vicepresidenta segunda
- Isabel García Díaz-Mauriño – Vocal
- Lorea García Jauregui – Vocal
- Juan Ignacio González de Eugenio – Vocal y Tesorero
- Teresa Mugica Murga – Vocal
- Eduardo Muela Rodríguez – Vocal
- Gabriel Rodríguez de la Paz Fernández – Vocal
- Daniel Sevillano Rodríguez – Vocal y Secretario

### Actividades

- Mínimo dos eventos por trimestre:
- Uno de formación
- Uno de networking
- Una newsletter mensual con actualizaciones y contenidos de interés
- Premio bienal a la trayectoria en gobierno corporativo
- Primera galardonada: Mónica López-Monis (Santander)

### Alianzas

Inicio de firma de acuerdos de colaboración con terceros

**«Vivimos en un entorno de sobrerregulación, y resulta difícil encontrar una decisión de negocio que no tenga implicaciones legales»**

que no tenga implicaciones legales. Integrar eficazmente el enfoque jurídico en los procesos de toma de decisiones puede generar ventajas competitivas claras. A largo plazo, permite crecer con menos fricción y menos riesgo regulatorio.

**¿Qué impacto tendrá esta tendencia en la formación de los futuros abogados corporativos y qué habilidades serán imprescindibles para un Secretario del Consejo?**

Los abogados de empresa tienen que ser, a la vez, generalistas y especialistas. Generalistas para poder abordar la diversidad de temas que afectan al negocio: derecho, tecnología, regulación, finanzas, geopolítica... Y especialistas en su sector, para entender realmente dónde y cómo aportar valor. También son imprescindibles competencias como la comunicación, la empatía, la adaptabilidad y la visión estratégica.

**¿Cuáles considera que son los principales desafíos actuales para los Secretarios del Consejo?**

Diría dos. Primero, mantener el ritmo: estar al día en regulación, formación y mejores prácticas exige un esfuerzo continuo. Es un trabajo 24/7. Y segundo, vencer la resistencia que aún existe en algunas organizaciones para dar al rol del Secretario y al equipo legal interno la relevancia que merece. En parte depende de nosotros: debemos adaptar nuestro lenguaje y propuestas a la realidad de la organización, para no ser vistos como un ente externo.

**Actualmente es Secretario General y del Consejo en Grupo Andbank. ¿cómo es su día a día y qué principales líneas de actuación lidera desde su cargo?**

El buen gobierno y el cumplimiento normativo definen la cultura de Andbank. Nuestro papel es

estratégico y estamos involucrados en la mayor parte de las decisiones relevantes del Grupo. Permíteme poner un ejemplo, los Departamentos de Producto dependen en Andbank de la Secretaría General porque desde el principio entendimos que, debido a la complejidad regulatoria en el ámbito financiero, era fundamental establecer unos procesos de product governance y comercialización sólidos que nos permitiesen efficientar los procesos comerciales haciéndolos lo más sencillos y accesibles a los clientes, sin sacrificar la seguridad de estar cumpliendo de manera estricta la regulación.

**Empezó su carrera profesional en Deloitte y ha recorrido un camino sólido en la gobernanza corporativa. ¿Qué destacaría especialmente de su trayectoria?**

He tenido mucha suerte. He contado con jefes que apostaron por mí cuando apenas empezaba, y con compañeros de los que he aprendido mucho. Ahora en Andbank tengo la suerte de liderar un equipo excepcional. La Secretaría General funcionaría igual de bien sin mí, y eso me llena de orgullo.

**Finalmente, ¿qué le llevó a especializarse en esta función y qué es lo que más disfruta de ella?**

Nunca planifiqué ser Secretario General. Ha sido una mezcla de azar y de interés por entender el funcionamiento interno de las organizaciones. Y la verdad, hoy me apasiona. Me permite contribuir al negocio desde lo que mejor sé hacer. Poder jugar un rol relevante en una organización como Andbank es, sin duda, una de las mayores satisfacciones de mi vida profesional. 

**«Integrar eficazmente el enfoque jurídico en los procesos de toma de decisiones puede generar ventajas competitivas claras»**

A professional portrait of María Pilar García Guijarro, a woman with long, wavy brown hair, smiling warmly. She is wearing a dark maroon blazer with a gold brooch on the lapel, a gold necklace, and gold hoop earrings. Her hands are clasped in front of her, wearing a gold watch, a diamond bracelet, and rings. The background is a plain, light color.

# De Madrid al eje transatlántico de la energía

Al frente del área de Energía de WFW en Europa y América, María Pilar García Guijarro analiza su nuevo rol, los retos del sector y el papel estratégico de la oficina española

por Iliaria Iaquinta

La dirección de Energía para Europa y América en Watson Farley & Williams (WFW) tiene ahora una base firme también en Madrid. Con el nombramiento de **María Pilar García Guijarro** al frente de esta área, la capital española se consolida como un nodo estratégico en el desarrollo internacional del despacho. Al frente de la oficina en España desde 2011, García Guijarro ya formaba parte del órgano estratégico global de WFW. Su designación añade una nueva dimensión a una trayectoria vinculada a operaciones transaccionales y a un conocimiento profundo del sector energético. Su principal desafío: proyectar el modelo que ha consolidado en España al conjunto de la red, tanto en Europa como en América.

En conversación con Iberian Lawyer, aborda el alcance de este nuevo rol, el creciente protagonismo de Madrid dentro de la firma y los retos que plantea una transición energética que, a su juicio, requiere visión a largo plazo, marcos regulatorios claros y un delicado equilibrio entre sostenibilidad, competitividad y estabilidad.

**Su nombramiento representa un reconocimiento estratégico importante para la oficina española...**

Sí, a la gestión que venimos haciendo desde hace años.

**¿Y qué significa para usted?**

A nivel profesional supone un gran reconocimiento a mi trayectoria como abogada experta en energía, en transacciones internacionales, en múltiples tecnologías, con todo tipo de clientes y a lo largo de varias décadas. Esta experiencia nos permite acometer estrategias en varias jurisdicciones, algunas menos exploradas o en fases muy distintas de desarrollo o transición energética respecto a las de la UE. A nivel personal, es un gran honor que me ha llenado de entusiasmo y motivación, sin olvidar que supone un reto de conciliación. Ya llevaba muchos años con un puesto internacional, formando parte del supervisory board encargado de la estrategia global de la firma, junto a otros siete socios. Este nombramiento me permite replicar la gestión

## EL DESPACHO EN ESPAÑA

**2009**

Fundación

**100+**

Número de profesionales

**15**

Número de socios

**€21,5 millones**

Facturación en España 2024/25  
(+11,4% interanual)

de éxito de España a toda la red en Europa y América.

### ¿Qué cambia de forma concreta en su trabajo diario?

Me comprometo aún más a nivel internacional. Supone más reuniones, viajes, llamadas a horas menos convencionales y más actualización sobre los mercados que cuelgan de mi posición. Pero también más impacto y posibilidad de influir en decisiones estratégicas de la firma. Este trabajo ya lo venía desempeñando antes del nombramiento. Colaboro con equipos de distintas jurisdicciones, lidero operaciones transaccionales complejas con implicaciones internacionales y acompaño a clientes globales en sus decisiones e inversiones en energía. Ahora soy responsable, junto con mis respetados colegas (Henry Stewart y Clarinda Tjia-Dharmadi), de llevar más lejos la estrategia y coordinación de las regiones, fijando y alcanzando objetivos más ambiciosos. Todo ello sin renunciar al asesoramiento directo en M&A, que sigue siendo mi pasión. Con Henry y Clarinda hacemos un equipo fuerte en energía. Nos entendemos bien y nos complementamos, ya que cada uno tiene experiencia en regiones diferentes. Compartimos criterio y visión, y remamos en la misma dirección, con el foco muy claro en la excelencia y en la súper especialización.

### Volvamos a España ¿Cómo ha evolucionado la oficina desde que comenzó a dirigirla en 2011?

Ha sido un viaje increíble, motivador y gratificante. Empezamos de cero —en el mercado casi no sabían ni pronunciar nuestro nombre— y ahora somos un referente. Me siento muy satisfecha de lo que hemos logrado con mis compañeros. Ha sido un verdadero trabajo en equipo y gracias a él, Madrid es ahora la joya de la corona de la firma. De lo que me siento más orgullosa es de haber fichado a grandes profesionales del mercado en momentos clave de sus carreras, anticipando las estrellas en las que se convertirían, y creando un equipo muy cohesionado. Los socios somos verdaderos compañeros y el ambiente de trabajo es fantástico. Aunque el crecimiento ha sido



exponencial, nuestra cultura no ha cambiado, de ahí nuestro bajo índice de rotación. Hoy somos más de 100 profesionales, volcados en la excelencia y el asesoramiento especializado, con un profundo conocimiento del mercado. Otra clave ha sido anticipar las tendencias en sectores donde somos pioneros —energía, infraestructuras y transporte— y combinar talento local con estándares internacionales. Intentamos estar a la vanguardia, donde otros aún no han llegado, abriendo camino para nuestros clientes.

**El despacho cerró 2024 con 21,5 millones de facturación, un incremento del 11,4% respecto al año anterior. ¿Qué ha impulsado este crecimiento?**

Llevamos varios años creciendo a doble dígito, y eso no es fácil. Cada mayo empieza el contador a cero. Con mucha dedicación, un plan de negocio muy estudiado y un análisis de mercado exhaustivo, logramos cumplir con las cifras, anticipándonos a las necesidades de nuestros clientes. Nuestro crecimiento es orgánico; no fichamos grandes equipos con carteras, sino desarrollamos el talento desde dentro. Los equipos de M&A, financiero y regulatorio están consolidados y muy reconocidos, lo que nos convierte en expertos en foros de decisión. Además, contamos con profesionales en todas las áreas necesarias para un asesoramiento integral: fiscales, laboristas, expertos en medio ambiente e inmobiliario, todos cruciales en nuestro sector, para ofrecer soluciones “one shop”. En definitiva, el crecimiento lo ha impulsado el equipo y la estrategia diferenciada que seguimos.

**¿Cuál es ahora vuestro próximo objetivo?**

Seguir creciendo a doble dígito. Continuar en los sectores y tecnologías tradicionales y avanzar en las nuevas tecnologías, biogás, data centers, baterías, hidrógeno... por delante del mercado. Explorar nuevas jurisdicciones acompañando a nuestros clientes con menos aversión al riesgo, y explorando nuevos sectores.

**¿Dónde ve posicionado WFW dentro de 4 o 5 años?**

En la cima del asesoramiento europeo en energía, infraestructuras y transporte. También

**«Este nombramiento me permite replicar la gestión de éxito de España a toda la red en Europa y América»**

escalando posiciones en Asia e incrementando nuestra presencia en las Américas. Creo en una firma con crecimiento sostenible, donde la calidad prime sobre la cantidad.

**¿Y usted personalmente? ¿Se ve todavía liderando el proyecto en España o con un papel distinto?**

No tengo metas a medio ni largo plazo. Soy muy feliz con lo que hago y me gustaría seguir haciéndolo para consolidar lo que tenemos y crecer de manera sostenible para dar cabida a las nuevas generaciones. Estoy al servicio de la firma y, donde se me necesite y yo pueda aportar, allí estaré. Además, quiero seguir en el negocio, con el cliente, y no desvincularme nunca del mercado.

**Hablemos del sector energético, su “bread and butter”. El apagón del 28 de abril ha reabierto el debate sobre la vulnerabilidad del sistema. ¿Es necesario un nuevo marco regulatorio o ajustes normativos?**

El sistema energético español es sólido, no es



**«Necesitamos equilibrio, no frenar el avance verde, sino acompañarlo con la estructura que evite situaciones parecidas»**

necesario replantearlo, pero sí mejorar las partes más vulnerables. El objetivo es seguir siendo un país muy sostenible, aprovechando al máximo los recursos naturales y reduciendo la dependencia del exterior, pero con una planificación y red que puedan afrontar con seguridad un nuevo mix energético, más equilibrado y resiliente. España y Europa apuestan por el “net-zero”. Debemos conservar el ritmo de instalación de renovables y, al mismo tiempo, darle al sistema la capacidad que le faltó el día del apagón. Ese papel lo juegan las tecnologías sincronas (centrales hidráulicas, ciclos combinados, energía nuclear), no podemos prescindir de ellas; deben estar bien dimensionadas y mantenidas para dar estabilidad y arranque rápido. También es necesario reforzar la red y promover el almacenamiento con una regulación ágil (esperamos la regulación de los mercados de capacidad, demanda flexible, etc.). Necesitamos equilibrio, no frenar el avance verde, sino acompañarlo con la estructura que evite situaciones parecidas.

**Desde su rol paneuropeo y transatlántico, ¿qué diferencias nota en la forma de abordar los desafíos de la transición energética entre Europa y América?**

Muy grosso modo, Europa empuja la transición a través de regulación que facilita la entrada a los

inversores privados, fija metas de reducción de emisiones, aplica un precio al carbono y se apoya en reglamentos acordados. América del Norte, en especial Estados Unidos, basa su estrategia en incentivos fiscales, a la vez dependientes de los ciclos políticos. Latinoamérica hace énfasis en transformar sus recursos naturales en inversión, generalmente con fuerte participación estatal y colaboración público-privada. Pero es importante poner énfasis en la seguridad jurídica y estabilidad para que el inversor se sienta seguro, independientemente de la jurisdicción.

**En un sector donde los resultados técnicos y económicos son clave, ¿qué espacio queda para los valores? ¿Siguen siendo diferenciales en las operaciones complejas?**

Para mí, los valores y la calidad humana son claramente diferenciales en las transacciones. La calidad técnica es condición necesaria pero no suficiente. Contar con equipos de buenos profesionales que a la vez sean buenas personas cambia la dinámica del trabajo. Y si colegas y contrapartes comparten esta visión, el trabajo se vuelve un placer, los retos son motivantes, las negociaciones enriquecedoras y el resultado más ágil y positivo para todos. Ninguna parte debe ganar ni perderlo todo. Debe ser un win-win, los inversores están en el mercado a largo plazo y se deben crear relaciones leales entre todos. A nivel cliente-firma, la confianza es ese intangible que convierte a un despacho en un socio estratégico. Para una relación duradera, la excelencia técnica no basta; hay que descifrar lo no implícito, entender el contexto, convirtiéndose en un trusted advisor. La confianza nace de la combinación de conocimiento, humanidad y empatía. Cuando estos valores multiplican la excelencia técnica, nace la creación de valor. 

**«La confianza nace de la combinación de conocimiento, humanidad y empatía. Cuando estos valores multiplican la excelencia técnica, nace la creación de valor»**

## EL DESPACHO EN EL MUNDO

**1982**

Fundación

**+200 socios**

Número de profesionales

**+700 abogados**

Número de profesionales

**£238,3 millones**

Facturación global 2023/24  
(11% interanual)

**19**

Número de oficinas

**30+**

Nacionalidades

# LEGAL COMMUNITY WEEK

LC PUBLISHING GROUP

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID



ORDINE DEGLI  
AVVOCATI DI MILANO



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

Milan Bar accreditation request in progress

## NEXT EDITION

# 09-13

# JUNE 2025

# MILAN 9<sup>th</sup> EDITION

# THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

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



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

# LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

## THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

### PLATINUM PARTNERS



### GOLD PARTNERS



### SILVER PARTNERS



### SUPPORTERS



### MEDIA PARTNERS



THURSDAY 5 JUNE		VENUE - MILAN	
18:30	<b>Pre-Opening Cocktail</b>	B&P Barabino & Partners Consulenza in Comunicazione d'Impresa	Signorvino Via Pasubio 2 <span style="float: right;">INFO</span>
FRIDAY 6 JUNE		VENUE - MILAN	
11:00 13:00	<b>Conference:</b> Risk management in the pharma sector: corporate strategies and best practices <b>N°1 credits granted*</b>	HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER	Excelsior Hotel Gallia Piazza Duca D'Aosta 9 <span style="float: right;">REGISTER</span>
<b>LUNCH TO FOLLOW</b>			
MONDAY 9 JUNE		VENUE - MILAN	
09:00 13:00	<b>Opening Conference:</b> Legal market trends: overview from international leaders <b>N°2 credits granted*</b>	CHIOMENTI INTESA SANPAOLO	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>
<b>LUNCH BREAK</b>			
14:00 16:00	<b>Roundtable:</b> International desks: aligning results strategy with results for global success <b>N°1 credits granted*</b>	KPMG	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>
14:00 16:00	<b>Roundtable:</b> The Italian state's warehouse of tax receivables. Opportunities and challenges for lawyers and investment funds	CMS law-tax-future	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>
<b>COFFEE BREAK</b>			
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Legal privilege: international tour <b>N°1 credits granted*</b>	LCA AIGI	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>
18:00 <b>NETWORKING COCKTAIL</b>			
18:30	<b>General Counsel Cocktail</b>	GPBL	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici Piazza Borromeo 8 <span style="float: right;">INFO</span>
From 20:15	<b>Garden Terrace Party + MIZOArts Expo - FUTURO ANTERIORE</b> 9-13 June. For visits <a href="mailto:ccardinaletti@castaldipartners.com">ccardinaletti@castaldipartners.com</a>	CASTALDIPARTNERS 1996	CastaldiPartners Via Savona 19/A   Milan <span style="float: right;">INFO</span>
TUESDAY 10 JUNE		VENUE - MILAN	
08:00 09:30	<b>Dialogue:</b> Breakfast on finance	GIANNI & ORIGONI	Gianni & Origoni Piazza Belgioioso 2 - Milan <span style="float: right;">REGISTER</span>
09:15 13:00	<b>Conference:</b> 2025 Tax update: corporate groups and wealth management industry <b>N°2 credit granted* - N°3 credits granted**</b>	MAISTO E ASSOCIATI	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>
11:00 13:00	<b>Roundtable:</b> The Strategic Value of Data in HR Management <b>N°1 credits granted*</b>	LabLaw FIRM & COMPANY	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>
<b>LUNCH BREAK</b>			
14:00 16:00	<b>Roundtable:</b> AI between transparency and data protection <b>N°1 credits granted*</b>	EY	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>
14:00 16:00	<b>Roundtable:</b> Corporate investigations: navigating new risks for companies and professionals <b>N°1 credits granted*</b>	Puccio PENALISTI ASSOCIATI	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>
14:15 16:00	<b>Roundtable:</b> Professional skills for tomorrow's lawyers? <b>N°1 credits granted*</b>	CARNELUTTI LAW FIRM	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>
<b>COFFEE BREAK</b>			
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Algeria and the Mattei Plan: a roadmap for strategic collaboration <b>N°1 credits granted*</b>	CASTALDIPARTNERS 1996	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Digitalization and employment <b>N°1 credits granted*</b>	nius LEGAL & HR SOLUTIONS	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>
16:15 18:00	<b>Roundtable:</b> M&A Cross Border <b>N°1 credits granted*</b>	PAVIA e ANSALDO STUDIO LEGALE PeA	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>

18:00	<b>NETWORKING COCKTAIL</b>					
19:00	<b>Women leadership: the in-house cocktail</b>			Baker McKenzie Piazza Filippo Meda 3 <span style="float: right;">INFO</span>		
From 20:00	<b>Fivers Cocktail</b>			FIVERS Via Paleocapa 5 <span style="float: right;">INFO</span>		
<b>WEDNESDAY 11 JUNE</b>			<b>VENUE - MILAN</b>			
06:30	<b>Run the Law</b>			Canottieri San Cristoforo Alzaia Naviglio Grande 122 <span style="float: right;">INFO</span>		
09:15 11:00	<b>Conference:</b> Investment funds entering the legal sector			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>		
09:30 13:00	<b>Conference:</b> Defence Meets Capital: Mobilising Finance for Europe's Protection			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>		
11:00 13:00	<b>Roundtable:</b> From stress to success: manage mental health balance and prevent burnout in the legal career <b>N°1 credits granted*</b>			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>		
<b>LUNCH BREAK</b>						
14:00 16:00	<b>Roundtable:</b> M&A and intangible assets <b>N°1 credits granted*</b>			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>		
14:15 16:00	<b>Roundtable:</b> Real Estate Investment Market 2025 Business opportunities in Hotels, Logistics and CRE			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>		
<b>COFFEE BREAK</b>						
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> IP and the Making of Icons: From Legal Protection to Market Reverence <b>N°1 credits granted*</b>			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>		
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Nuclear power in the energy transition <b>N°1 credits granted*</b>			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>		
18:00	<b>NETWORKING COCKTAIL</b>					
19:15 23:00	<b>Corporate Awards</b>			Padiglione Visconti Via Tortona, 58 Milan <span style="float: right;">INFO</span>		
<b>THURSDAY 12 JUNE</b>			<b>VENUE - MILAN</b>			
09:00 13:00	<b>Conference:</b> International arbitration & mediation. The impact of technology and trade wars <b>N°1 credits granted*</b>					Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>
<b>LUNCH BREAK</b>						
14:00 16:00	<b>Roundtable:</b> AI in criminal law: revolutionizing investigations and legal procedures <b>N°1 credits granted*</b>			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>		
14:00 16:00	<b>Roundtable:</b> Diversity and inclusion in the legal profession: shaping future legal careers and workplaces <b>N°1 credits granted*</b>				Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>	
14:30 16:30	<b>Roundtable:</b> AI, Compliance and M&A: Evolving Legal Counsel Roles in Banking and Finance <b>N°1 credits granted*</b>			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 <span style="float: right;">REGISTER</span>		
<b>COFFEE BREAK</b>						
19:00	<b>Rock the Law</b>			Magazzini Generali Via Pietrasanta 16 <span style="float: right;">REGISTER</span>		



**N°1**  
CREDIT  
GRANTED\*

CONFERENCE

# RISK MANAGEMENT IN THE PHARMA SECTOR: CORPORATE STRATEGIES AND BEST PRACTICES

**06/06/2025**  
**11.00 - 13.00**  
**EXCELSIOR HOTEL GALLIA**  
Piazza Duca D'Aosta, 9  
Milan, Italy

**REGISTER  
HERE**

**6 JUNE | 11.00 - 13.00**  
**LUNCH TO FOLLOW**

**EXCELSIOR HOTEL GALLIA** - Piazza Duca D'Aosta, 9

Event to be held in

**SPEAKERS:**

**Federico Esposito**, Vice President, Legal & Compliance and Global Internal Auditing, *Chiesi*

**Alessandra Fidone**, Legal Affairs Director, *Zambon*

**Simone Gruppuso**, Corporate Counsel Italy, France and Spain, *Regeneron*

**Enrico Maria Mancuso**, Partner, Head of the Italian CC&I Practice, *Herbert Smith Freehills Kramer*

**Francesca Messina**, Sr. Legal Director, *Johnson & Johnson Innovative Medicine Italy*

**Benedetta Piergentili**, Associate Director Medical Affairs, *Santen*

**MODERATOR**

**Laura Orlando**, Managing Partner and EMEA Head of Life Sciences, *Herbert Smith Freehills Kramer*

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

\*by the Milan Bar  
Association

Patronage

Legalcommunity Week is supported by



OPENING CONFERENCE

# LEGAL MARKET TRENDS: OVERVIEW FROM INTERNATIONAL LEADERS

N°2

CREDITS  
GRANTED\*

## PROGRAM

- 8:45 Check-In and Welcome Coffee
- 9.10 Opening Speech  
**Aldo Scaringella**, CEO, *LC Publishing Group S.p.A*
- 9:15 Welcome Messages  
**Emmanuel Conte**, Councillor for Budget, State Property and Extraordinary Housing Plan  
*Municipality of Milan*  
**Antonino La Lumia**, President, *Milan Bar Association*
- 9.30 **Introductory Speech**  
**Luca Andrea Frignani**, Partner, *Chiomenti*
- 9.45 **Roundtable I - Current legal landscape: market forces in action**  
**Speakers:**  
**Franck Audran**, Partner & Member of the Committee, *Gide Loyrette Nouel*  
**Filippo Cossalter**, Head of Legal Europe, Middle East and Africa, *Ericsson*  
**Nicola Di Molfetta**, Editor-in-Chief, *Legalcommunity.it & MAG*  
**Stéphanie Fougou**, General Counsel, *Technicolor*, Chairwoman of the Board, *ECLA*  
**Laura Segni**, Head of IMI CIB Legal Advisory, *Intesa Sanpaolo*  
**Moderator:**  
**Michela Cannovale**, Journalist, *Inhousecommunity.it & MAG*
- 11:00 Coffee Break
- 11:30 **Roundtable II - Future horizons: anticipating tomorrow's legal market transformation**  
**Speakers:**  
**Mohamed Elmogly**, General Counsel, *Siemens Energy UAE* & President, *ACC MENA*  
**Ilaria Iaquinta**, Editor-in-Chief, *Iberianlawyer.com*  
**Jacques Moscianese**, Executive Director, Group Head of Institutional Affairs, *Intesa Sanpaolo*  
**Alicia Muñoz Lombardia**, Deputy Secretary of the Board, Head of Governance and Legal, *Santander Spain*  
**Agostino Nuzzolo**, General Counsel and Legal, Regulatory and Tax Affairs Executive Vice President - DPO and Secretary of the Board, *TIM*  
**Nicola Verdicchio**, Chief Legal Officer, *Pirelli*  
**Moderator:**  
**Michela Cannovale**, Journalist, *Inhousecommunity.it & MAG*
- 12.45 Closing Remarks
- 13:00 Lunch

09/06/2025  
9h - 13h

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

REGISTER  
HERE



Translation from/to



For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

\*by the Milan Bar  
Association

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



N°1  
CREDIT  
GRANTED\*

ROUNDTABLE

# INTERNATIONAL DESKS: ALIGNING RESULTS STRATEGY WITH RESULTS FOR GLOBAL SUCCESS

09/06/2025  
14h - 16h

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

REGISTER  
HERE



## Opening Speech

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

## SPEAKERS:

**Andrea Albano**, WW General Counsel, *Fendi*

**Emiliano Berti**, Head of Legal & Compliance, MN Europe, *Nokia*

**Fabrizio Caretta**, Group Chief Legal & Compliance Officer, *Dolce & Gabbana*

**Daniele Novello**, Managing Director and General Counsel, *TotalEnergies Italia Servizi*

**Umberto Simonelli**, Chief Legal & Corporate Affairs Officer and Company Secretary, *Brembo*

## MODERATOR:

**Michela Cannovale**, Journalist, *Inhousecommunity.it* & *MAG*

Translation from/to



For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

\*by the Milan Bar  
Association

Patronage

Legalcommunity Week is supported by



ROUNDTABLE

# THE ITALIAN STATE'S WAREHOUSE OF TAX RECEIVABLES.

## Opportunities and challenges for lawyers and investment funds

09/06/2025

14h - 16h

PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17  
Milan, ItalyREGISTER  
HEREEvent to be held in **SPEAKERS:****Dario Amata**, CEO, *Creset (Gruppo Fire)***Emanuela Crippa**, Head of Legal, *Intrum***Laura Gasparini**, Chief Corporate & Investment Banking Officer, *Cherry Bank***Alessandro Fracanzani**, Founding Partner & CEO, *Apeiron Management***Domenico Gaudiello**, Partner, Head of Public Finance, Global Head of Alternative Lending, *CMS***MODERATOR:****Valentina Magri**, Journalist, *Financecommunity.it & MAG*For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



N°1  
CREDIT  
GRANTED\*

ROUNDTABLE

# LEGAL PRIVILEGE: INTERNATIONAL TOUR

9 JUNE | 16.00 - 18.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA | Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

**SPEAKERS:**

**Dahir Ali**, Vice President, General Counsel Asia Pacific, *CNH Industrial*

**Isabel Fernandes**, Group Legal Counsel, *Grupo Visabeira*

**Stéphanie Fougou**, EVP/ General Counsel, *Technicolor group*

Chairwoman of the Board, *ECLA*

**Giorgio Martellino**, General Counsel and Compliance Officer, *Avio*, President, *AIGI*

**Frederic Puel**, Partner, *Fidal*

**Javier Ramirez**, Vice President & Associate General Counsel, Regions Litigation, *HP Inc.*

Head of Advocacy, *ACC Europe*

**Mahmoud Shaarawy**, Chief Legal & Compliance Officer, *HSA Group*

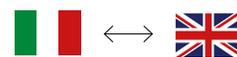
**MODERATOR**

**Giovanni Lega**, Managing Partner, *LCA Studio Legale* and Chairman of *ASLA*  
(*Association of Law Firms operating in Italy*).

09/06/2025  
16h - 18h  
PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

REGISTER  
HERE

Translation from/to



For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

\*by the Milan Bar  
Association

Patronage

Legalcommunity Week is supported by



# General Counsel COCKTAIL

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI  
Piazza Borromeo 8 - Milan

9  
June  
2025  
from 18.30

TO BE PRESENTED  
DURING THE EVENT:

## GC CHAMPIONS LIST 2025

BY INHOUSECOMMUNITY.IT

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

Patronage

Legalcommunity Week is supported by



# GARDEN TERRACE PARTY

## 09-06-2025

FROM 20.15



@MIZOARTS EXPO  
FUTURO INTERIORE

To be held during the event.

The temporary exhibition will continue  
until 13/06/2025.

For visits after 9 June, please contact  
[ccardinaletti@castaldipartners.com](mailto:ccardinaletti@castaldipartners.com)



**CastaldiPartners**  
**Via Savona 19/A - Milan**

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

Patronage

Legalcommunity Week is supported by



LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

GIANNI &  
ORIGONI

Piazza Belgioioso 2 - Milan

10.06.2025

8:00-9:30

# ON FINANCE *Breakfast*

Global Finance Unlocked: Navigating the new Geopolitical Landscape

Francesco Gianni

Founding Partner, Gianni & Origoni

Flavio Valeri

Chairman, Lazard Italy

SPEAKERS

MODERATOR

Nicola Di Molfetta

Editor-in-Chief, *Financecommunity.it* & MAG

Register

Event to be held in 

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

Patronage

Legalcommunity Week is supported by



CONFERENCE



N°2

CREDITS GRANTED\*

N°3

CREDITS GRANTED\*\*

# 2025 TAX UPDATE CORPORATE GROUPS AND WEALTH MANAGEMENT INDUSTRY

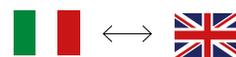
10 JUNE  
09.15 - 13.00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

REGISTER  
HERE



Translation from/to



8.45 Check-In & Welcome Coffee

9.10 Greetings

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

9.20 **OPENING SPEECH**

**Guglielmo Maisto**, Senior Partner, Maisto e Associati

9.25 **KEYNOTE SPEECH**

**Maurizio Leo**, Deputy Minister of Economy and Finance

9.35 **TARIFFS AND THEIR IMPACT ON THE GLOBAL TAX PANORAMA**

**Speakers**

**Simone Crolla**, Managing Director

American Chamber of Commerce in Italy

**Dr Johann Hattingh**, Professor of Law, University of Cape Town

**Moderator**

**Guglielmo Maisto**, Senior Partner, Maisto e Associati

10.15 **SESSION I:**

**RULINGS: TAX UPDATES AND INTERPRETATIVE CHALLENGES**

**Speakers\***

**Alessandro Bucchieri**, Head of Tax Affairs, Enel Group (Italy)

**Angelo Falbo**, Head of Relations with the Financial Administration and Tax Audits, Intesa Sanpaolo

**Nicoletta Savini**, Group Head of Tax, TIM

11.00 Coffee Break

11.30 **SESSION II:**

**COOPERATIVE COMPLIANCE: TAX UPDATES AND NEW CHALLENGES**

**Speakers\***

**Luca La Barbera**, Tax Managing Director, Accenture

**Sara Lautieri**, Group Administration Manager

Società Reale Mutua di Assicurazioni

**Aaron Meneghin**, Tax Director, Valentino

**Giuseppe Nicosia**, Tax Director, Snam

**Moderator**

**Marco Valdonio**, Partner, Maisto e Associati

12.00 **SESSION III:**

**TAX UPDATES ON INDIVIDUALS AND WEALTH MANAGEMENT**

**Speakers**

**Marco Allena**, Dean, Faculty of Economics and Law, Full

Professor of Tax Law, Università Cattolica del Sacro Cuore

**Sarah Catania**, Head of Private Bank Italy & Greece, J.P.

Morgan Private Bank

**Giancarlo Giudici**, Full Professor, Politecnico di Milano

**Alessandra Losito**, Country Head of Italy, Pictet Wealth

Management

**Andrea Ragaini**, Deputy General Manager, Banca Generali

President, Italian Private Banking Association

**Moderator**

**Marco Cerrato**, Partner, Maisto e Associati

12:40 **KEYNOTE SPEECH**

**Antonino La Lumia**, President, Milan Bar Association

13:00 Lunch

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

\*by the Milan Bar Association

\*\*by the Milan ODCEC

\* in progress

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





**N°1**  
CREDIT GRANTED\*

ROUNDTABLE

# THE STRATEGIC VALUE OF DATA IN HR MANAGEMENT

10 JUNE | 11.00 - 13.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA | Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

**10/06/2025**  
11h - 13h  
PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

**REGISTER HERE**

Event to be held in

**SPEAKERS:**

**Massimiliano Arlati**, Founding Partner & Managing Director, *LabLaw Firm & Company*

**Gabriele Belsito**, Chief Human Resources Officer, *Eataly*

**Francesca Manili Pessina**, EVP Human Resources and Facility Management, *Sky Italia*

**Alessandro Premoli**, Head of HR Italy F&B, *Autogrill by Avolta*

**Maria Francesca Quattrone**, Founder, *Dike Legal*

**Francesco Rotondi**, Founding Partner & Managing Partner, *LabLaw Firm & Company*

**MODERATOR**

**Valentina Magri**, Journalist, *Financecommunity.it & MAG*

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

\*by the Milan Bar Association

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





N°1  
CREDIT  
GRANTED\*

ROUNDTABLE

# AI BETWEEN TRANSPARENCY AND DATA PROTECTION

10 JUNE | 14.00 - 16.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA | Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

10/06/2025  
14h - 16h

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

REGISTER  
HERE

**OPENING SPEECH:**

**Daniele Caneva**, Law Leader and IP Department Leader, *EY SLT*

**SPEAKERS:**

**Maurizio di Bartolomeo**, Head of Legal and Corporate Affairs & Corporate Secretary  
*Gruppo Giochi Preziosi*

**Alice Flacco**, General Counsel, *MicroPort Scientific Corporation (CRM)*

**Fabrizio Manzi**, General Counsel, *Italiaonline*

**Patrizia Pasetti**, Head of Governance and Digital Innovation, Legal, Regulatory and Tax, *TIM*

**MODERATOR**

**Nicola Di Molfetta**, Editor-in-Chief, *Legalcommunity.it & MAG*

Event to be held in

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

\*by the Milan Bar  
Association

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





N°1  
CREDIT GRANTED\*

ROUNDTABLE

# CORPORATE INVESTIGATIONS: NAVIGATING NEW RISKS FOR COMPANIES AND PROFESSIONALS

10 JUNE | 14.00 - 16.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA | Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

10/06/2025

14h - 16h

PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

REGISTER  
HERE



**Greetings**

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

**Keynote Speech**

Gary Miller, Chairman, International Fraud Group (IFG), London

**Speakers**

Elisa Antonietta Blardone, Compliance Director, MicroPort Scientific Corporation (CRM)

Eugenio Fusco, Deputy Prosecutor, Milan Public Prosecutor's Office

Saverio Lembo, Partner and Co-Head of White-Collar Crime practice group, Bär & Karrer, Geneva

Giovanni Lombardi, Deputy CEO & General Counsel, illimity Bank

Simona Paccioretti, Internal Audit Director, Sisal

Adriano Peloso, Legal Director EMEA, Italy, Iberia & Israel, Lenovo and Board Member, AIGI

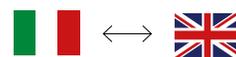
Cristina Rustignoli, Country General Counsel, Generali Italia

**Moderator**

Andrea Puccio, Founding Partner, Puccio Penalisti Associati

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

Translation from/to



\*by the Milan Bar  
Association

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





N°1  
CREDIT  
GRANTED\*

ROUNDTABLE

# PROFESSIONAL SKILLS FOR TOMORROW'S LAWYERS?

10 JUNE | 14.15 - 16.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA | Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

10/06/2025  
14.15h - 16h

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

REGISTER  
HERE



Event to be held in 

**SPEAKERS:**

**Luca Arnaboldi**, Managing Partner, *Carnelutti Law Firm*

**Luca Barabino**, Ceo & Founder, *Barabino & Partners*

**Margherita Barié**, Partner, *Carnelutti Law Firm*

**Andrea Brancatelli**, Legal Director, *MoneyGram International*

**Rosy Cinefra**, Chief Legal, Compliance, Risk and ESG Officer, *Gruppo Fibonacci*

**Francesco Francica**, Partner, *Carnelutti Law Firm*

**Gabriella Porcelli**, General Counsel, Chief Compliance Officer & Board Secretary, *Iveco Group*

**Valentina Ranno**, General Counsel, Head of Legal & Compliance, *L'Oréal*

**MODERATOR**

**Letizia Ceriani**, Journalist, *Legalcommunity.it & MAG*

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

\*by the Milan Bar  
Association

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



N°1  
CREDIT  
GRANTED\*

ROUNDTABLE

# ALGERIA AND THE MATTEI PLAN: A ROADMAP FOR STRATEGIC COLLABORATION

**SPEAKERS:**

- Francesca Alicata**, Chief External Relations, *SIMEST*
- Mohamed Baghdadi**, Bâtonnier, *Ordre des Avocats d'Alger*
- Mohamed Bentoumi**, Professeur, Avocat, *Ordre des Avocats d'Alger*
- Fabio Fagioli**, Group General Counsel, *MAIRE*
- Nicola Petrucco**, Legal Advisor, *MEF*
- Augusto Reggiani**, Senior Advisor, *MIMIT*
- Paolo Sannella**, President ISPRAMED Committee - Institute for the Promotion of Arbitration and Mediation in the Mediterranean, *AIA*
- Nafaa Slimani**, Avocat, *Ordre des Avocats d'Alger*
- Paola Valerio**, Head of Institutional Relations, *SACE*

**MODERATORS:**

- Enrico Castaldi**, Partner, *CastaldiPartners*
- Fabio Moretti**, Partner, *CastaldiPartners*

10/06/2025  
16h - 18h

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

REGISTER  
HERE

Translation from/to



For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

\*by the Milan Bar  
Association

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





**N°1**  
CREDIT GRANTED\*

ROUNDTABLE

# DIGITALIZATION AND EMPLOYMENT

**10 JUNE | 16.00 - 18.00**

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA | Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy**

**10/06/2025**  
**16h - 18h**

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

**REGISTER HERE**

**SPEAKERS:**

**Michela Bani**, Founding Partner, *NIUS*

**Alessandra Bini**, Senior Counsel, Compliance Officer Europe, *IBM*

**Simone Davini**, Head of Legal & Corporate Affairs, *Crédit Agricole Corporate & Investment Bank*

**Carlos Menor**, Legal Director and Compliance Officer, *Grupo Renault Iberia*

**Alessandro Paone**, Founding Partner, *NIUS*, Expert Advisor, *Ministry of Labour*

**Clemente Perrone**, Chief People & Organization Officer, *Gruppo Sirti*

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

**Marco Russomando**, Chief HR & Organization Officer, *illimity Bank*

**MODERATOR**

**Gloria Paiva**, Journalist, *Iberianlawyer.com*

Event to be held in

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

\*by the Milan Bar Association

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





N°1  
CREDIT  
GRANTED\*

ROUNDTABLE

# M&A CROSS BORDER

10 JUNE | 16.15 - 18.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

10/06/2025  
16.15h - 18h

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

REGISTER  
HERE



**SPEAKERS:**

- Antonio Adami**, Senior Director & General Counsel EMEA, *Recurrent Energy*, a Subsidiary of *Canadian Solar*
- Stefano Bianchi**, Managing Partner and Head of M&A, *Pavia e Ansaldo Studio Legale*
- Federico Dal Poz**, Chief Legal Officer, *Amplifon*
- Edoardo Disetti**, Legal Director | Head of M&A and Corporate Transactions, *MSC Mediterranean Shipping Company*
- Mohamed Elmogy**, General Counsel, Siemens Energy UAE & President, *ACC MENA*
- Isabel Fernandes**, Group Legal Counsel, *Grupo Visabeira*
- Matteo Grassani**, Group General Counsel, *Zahid Group*
- Mahmoud Shaarawy**, Chief Legal & Compliance Officer, *HSA Group*

Event to be held in

**MODERATOR**

**Julia Gil**, Journalist, *IberianLawyer.com* & *Financecommunity.es*

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

\*by the Milan Bar  
Association

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



# Women leadership

the  
in-house  
cocktail

# 10 June

From 19:00

**Baker McKenzie**  
Piazza Filippo Meda 3  
Milan

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

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

# FIVERS COCKTAIL



10.06.25

from 20:00

**FIVERS**  
Studio Legale e Tributario  
Via Paleocapa 5 | Milan

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS

FOR INFORMATION PLEASE SEND AN EMAIL TO: [HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM](mailto:HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM)

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





Wednesday

**11 JUNE 2025****6KM (NON-COMPETITIVE)****REGISTER NOW WITH ENDU****PARTICIPATION: €10**

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

**WHERE:**

Canottieri San Cristoforo  
Via Alzaia Naviglio Grande 122, Milan

**PROGRAM:**

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

Organized by



Partner





ROUNDTABLE

# INVESTMENT FUNDS ENTERING THE LEGAL SECTOR

11/06/2025  
9.15h - 11h

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

REGISTER  
HERE



Event to be held in 

**SPEAKERS:**

**Umberto Baldi**, Chief Legal Officer & General Counsel, *Snam*

**Claudio Berretti**, General Manager and Executive Director, *TIP – Tamburi Investment Partners*

**Nicola Bordignon**, Managing Partner, *ITAGO*

**Franco Prestigiacomio**, Founder & CEO, *Xenon Private Equity*

**Stefania Radoccia**, Managing Partner, *BIP Law and Tax*

**MODERATOR**

**Gloria Paiva**, Journalist, *Iberianlawyer.com*

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

CONFERENCE

# INVESTING IN DEFENCE: MOBILISING FINANCE FOR EUROPE'S PROTECTION

**11 JUNE | 09.00 - 13.00**

Lunch to follow

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA** - Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

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

**09:20** Opening Speech by  
**Fabrizio Pagani**, Partner, *Vitale & Co.* | former *G20 Sherpa* and *OECD Director*

**09:45** **Panel I: The European Defense Industry: New Tools and Mechanisms**

**Speakers**

**Orlando Barucci**, Managing Partner, *Vitale & Co*

**Paolo Graziano**, Founder & CEO, *Magnaghi Aerospace Group*

**Luca Principi**, CEO, *Sidereus*

**Bruno Spagnolini**, President, *MECAER Aviation Group*, former CEO, *AgustaWestland*

**Costantin Terzago**, Managing Director, *Mutares*

**Moderator**

**Valentina Magri**, Journalist, *Financecommunity.it & MAG*

**11:00** Coffee Break

**11:30** **Panel II: Mobilizing Capital: Is Investing in Defense Good Business?**

**Speakers**

**Laurence Boone**, Santander Europe, former *French Minister for European Affairs*

**Patrizia Celia**, Head of Large Caps, Investment Vehicles, *Borsa Italiana - Euronext*

**Damone Yahyaei**, Investment Officer, *European Investment Bank (EIB)*

**Giuseppe Lacerenza**, Partner, *Keen Venture Partners*

**Ignacio Mataix**, Senior Advisor, *Trilantic Capital Partners*, former CEO *Indra*

**Andrea Pescatori**, CEO and Managing Partner, *Sienna IM Italia SGR*, (former *Ver Capital SGR*)

**Bjorn Tremmerie**, *European Investment Fund*

**Moderator**

**Valentina Magri**, Journalist, *Financecommunity.it & MAG*

**13:00** Light Lunch

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

**11/06/2025**  
9.00h - 13h

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

**REGISTER  
HERE**



Event held under  
the Chatham House rule

Translation from/to



Patronage

Legalcommunity Week is supported by





ROUNDTABLE

# FROM STRESS TO SUCCESS:

# MANAGE MENTAL HEALTH BALANCE AND PREVENT BURNOUT IN THE LEGAL CAREER

11 JUNE | 11.00 - 13.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA | Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

**SPEAKERS:**

**Lodovico Bianchi Di Giulio**, Group General Counsel, *BIP Group*

**Antonia Cosenz**, Head of Legal and Regulatory Affairs, *Banco BPM*

**Luís Graça Rodrigues**, Head of Legal Department, Europe | Lusophone Africa | Philippines, *Minsait*

**Angelica Orlando**, General Counsel, *Sky Italia*

**Claudia Ricchetti**, General Counsel, *PwC Italia*

**Nicola Romano**, Co-Managing Partner, *QLT*

**MODERATOR**

**Letizia Ceriani**, Journalist, *Legalcommunity.it & MAG*

11/06/2025  
11h - 13h

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

**REGISTER HERE**

Event to be held in

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

\*by the Milan Bar Association

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





**N°1**  
CREDIT GRANTED\*

ROUNDTABLE

# M&A AND INTANGIBLE ASSETS

**11 JUNE**  
**14.00 - 16.00**

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

**REGISTER HERE**



Event to be held in

**SPEAKERS:**

**Stefano Candela**, Partner, *Lexsential*

**Vincenzo Jandoli**, Partner, *Lexsential*

**Elena Mauri**, Group Legal Affairs & IP Director, *Ermenegildo Zegna*

**Alexandre Moscianese**, Partner, *Arkios*

**Paolo Quaini**, Chief Legal & Compliance Officer, *ITA Airways*

**Lorenzo Vitali**, Chief Administrative Officer & General Counsel, *AS Roma*

**MODERATOR:**

**Ilaria Iaquinta**, Editor-in-Chief, *Iberianlawyer.com*

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

\*by the Milan Bar Association

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





ROUNDTABLE

# REAL ESTATE INVESTMENT MARKET 2025

## Business Opportunities in Hotels, Logistics and CRE

11 JUNE  
14.15 - 16.00

HOTEL  
PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

REGISTER  
HERE



### OPENING SPEECH

**Enrico Risso**, Managing Director Italy, *Intrum*

### SPEAKERS:

**Simone Di Gennaro**, Chief Executive Officer, *Carlo Maresca Real Estate*

**Stefano Keller**, Managing Director & Partner, *LFPI Italia Reim*, Hospitality Committee Chairman  
*Confindustria-Assoimmobiliare*

**Michele Lodigiani**, Country Director Italy, *Mileway*

**Davide Schiffer**, CEO, *Borgosesia SpA*

**Marco Zorzetto**, Managing Director Investments, *Hines*

### MODERATORS:

**Giampaolo Corea**, Co-Managing Partner, *Demosthenes*

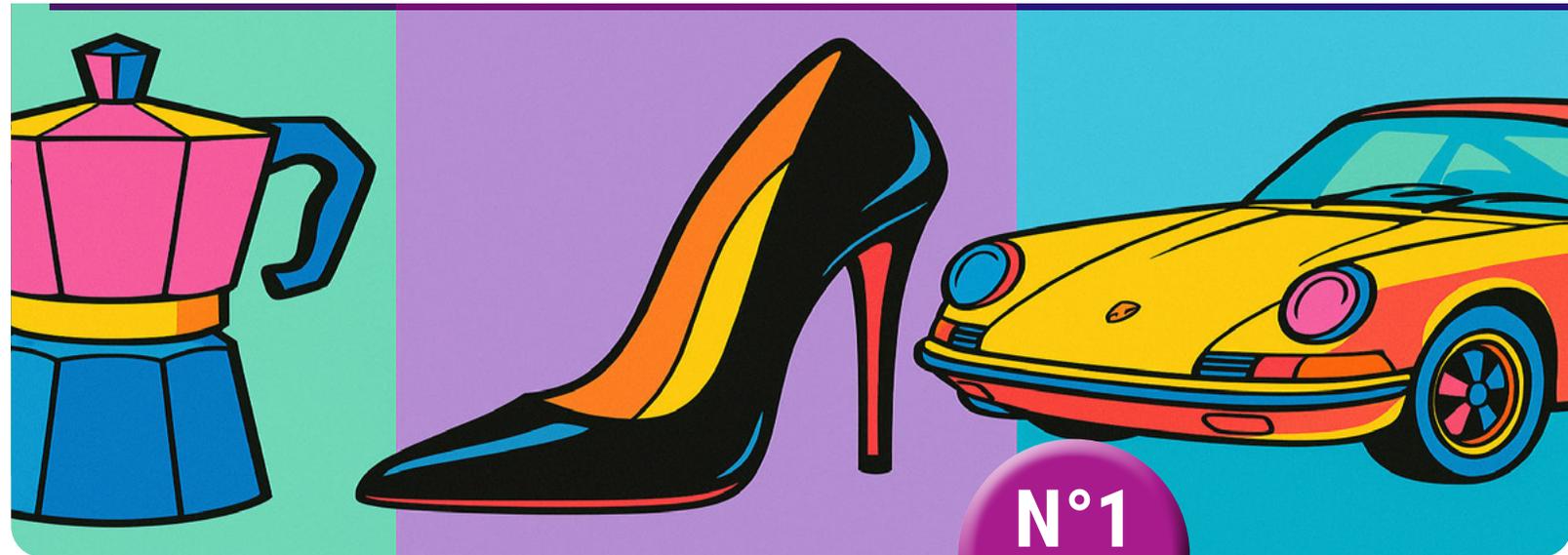
**Leonardo Stassi**, Head of Hospitality, *Coldwell Banker Commercial Italy*

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





N°1  
CREDIT  
GRANTED\*

ROUNDTABLE

# IP AND THE MAKING OF ICONS: FROM LEGAL PROTECTION TO MARKET REVERENCE

11 JUNE  
16.00 - 18.00  
HOTEL  
PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

REGISTER  
HERE



Event to be held in 

**SPEAKERS:**

- Daniela Ampollini**, Partner, *Trevisan & Cuonzo*
- Gabriel Cuonzo**, Managing Partner, *Trevisan & Cuonzo*
- Federico Giroto**, CEO, *Masi Agricola*
- Monica Kristensen**, Associate General Counsel, *Loro Piana*
- Nicolò Pallesi**, General Counsel & Secretary of the Board, *Ferretti Group*
- Angelica Ruggeri**, General Counsel, *Golden Goose*
- Andrea Sellini**, General Counsel & Investor Relations Manager, *Bialetti Industrie*

**MODERATOR**

**Flavio Caci**, Journalist, *Legalcommunity.ch*

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

\*by the Milan Bar Association

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





ROUNDTABLE

# NUCLEAR POWER IN THE ENERGY TRANSITION

## DIALOGUE

**Ivan Aloï**, Founding Partner, *SURE – Financial Advisor*

**Carla Mambretti**, Partner Energy & Infrastructure, *PedersoliGattai*

## MODERATOR

**Letizia Ceriani**, Journalist, *Legalcommunity.it & MAG*

## SPEAKERS:

**Stefano Brogelli**, Legal & Regulatory Director, *Axpo Italia*

**Giordano Colarullo**, Managing Director, *BRG*

**Giovanna Faillice**, Head of External Relations, Innovation, Sustainability  
Industrial Law and IPR Legal Assistance, *Enel*

**Francesca Ferrazza**, Head, Magnetic Fusion Initiatives, *Eni*

**Domenica Lista**, Chief Corporate Bodies Affairs Officer and Secretary of the Board of Directors  
and of the Board Committees, *Leonardo*

**Federico Piccaluga**, Group General Counsel, *Duferco*

## MODERATOR

**Giovan Battista Santangelo**, Partner Energy & Infrastructure, *PedersoliGattai*

## CLOSING REMARKS

**James Simpson**, Partner, *Hunton*

**N°1**  
CREDIT  
GRANTED\*

**11/06/2025**

**16h - 18h**

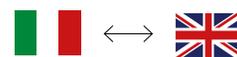
**PRINCIPE DI SAVOIA**

Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

**REGISTER  
HERE**



Translation from/to



For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

\*by the Milan Bar  
Association

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

# corporate

11<sup>th</sup> edition

11.06.2025

- 
- 19.15 CHECK-IN
  - 19.30 COCKTAIL
  - 20.15 CEREMONY
  - 21.00 STANDING DINNER
- 

PADIGLIONE VISCONTI  
Via Tortona, 58 | Milan

Sponsors

INTESA  SANPAOLO

THE  
LAWYER  
LONDON DRY GIN

#LcCorporateAwards  

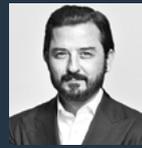
For info: [chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com](mailto:chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com) - 02.36727659



**Leonardo Adessi**  
Partner e membro del CdA  
*Nextalia SGR*



**Solange Baruffi**  
General Counsel  
*ICE Pharma*



**Andrea Bonante**  
Global Corporate Affairs e  
Compliance Director  
*Moncler*



**Massimiliano Bošchini**  
Senior Director  
*Intesa Sanpaolo*



**Fabio Bravi**  
Head of M&A, Marketing &  
Partnership  
*TAS*



**Stefano Brogelli**  
Legal & Regulatory Director  
*Axpo Italia*



**Alberto Carpani**  
Group General Counsel – Group  
Director HR&IT  
*Polynt Group*



**Andrea Castaldi**  
Vice President  
*Deutsche Bank*



**Giovanni Cucchiarato**  
Group General Counsel  
*Dedalus*



**Simone Davini LLM**  
Managing Director Head of Legal  
& Corporate Affairs  
*Crédit Agricole Corporate  
& Investment Bank*



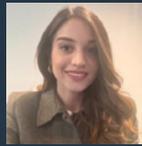
**Cristina De Haag**  
Head of Legal Italy  
*Borsa Italiana Euronext Group*



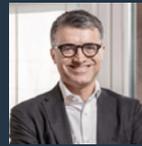
**Eduardo Di Mauro**  
Legal Director  
*Pernigotti*



**Giovanni Foti**  
Partner  
*Accuracy*



**Valentina Frate**  
Senior Legal Counsel  
*Bracco Imaging*



**Stefano Ghetti**  
Senior Partner  
*Wise Equity*



**Antonio La Verghetta**  
Head Regulatory Engagement  
& Integration EMEA  
*UBS*



**Giovanni Lombardi**  
Deputy CEO – General Counsel  
*Illimity Bank*



**Giulia Malusa**  
Director – Head of Italy  
*Howden M&A*



**Fabrizio Manzi**  
General Counsel and Head of Legal  
and Compliance  
*Italiaonline*



**Michele Marocchino**  
Managing Director  
*Lazard*



**Fausto Massimino**  
Legal, Governance & Compliance  
One Roche Head  
*Roche Italia*



**Roberto Mastroso**  
General Counsel,  
*Prelios SGR*



**Enrico Monti**  
Head of Banking, Markets  
e Real Estate Finance  
*Banca Fucino*



**Jacques Moscianese**  
Executive Director, Group Head of  
Institutional Affairs  
*Intesa Sanpaolo*



**Paola Nocerino**  
Cluster Chief Legal Officer  
*Air Liquide Italia*



**Agostino Nuzzolo**  
General Counsel and Legal  
Regulatory and Tax Affairs  
Executive Vice President – DPO  
and Secretary of the Board, *TIM*



**Simone Petrosemolo**  
Head of Legal Affairs  
Compliance & AML  
*Blue*



**Marco Pincioli**  
Chairman  
*White Bridge Investments*



**Annalisa Rotunno**  
Managing Director Group M&A  
*Mediobanca*



**Angelica Ruggeri**  
General Counsel  
*Golden Goose*



**Valérie Ruotolo**  
Geo Compliance & Corporate Legal  
Lead for ICEG  
*Accenture*



**Valentina Russo**  
Group General Counsel  
*Epta*



**Renato Salsa**  
Partner, Corporate Finance Leader,  
*EY*



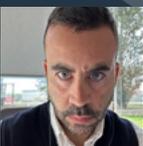
**Umberto Simonelli**  
Chief Legal & Corporate Affairs  
Officer – Company Secretary  
*Brembo*



**Isabella Toth**  
Direttore Affari Legali e Societari  
*HPE Italy*



**Micaela Vescia**  
Direttore Affari Legali e Societari  
*Azienda Trasporti Milanesi*



**Andrea Visaggio**  
Responsabile Consulenza  
Legale NPE  
*Crédit Agricole*



**Pierluigi Zaccaria**  
Direttore Legal & Corporate Affairs  
*SEA*



**Umberto Zanuso**  
Senior Partner  
*Fineurop Soditic*

CONFERENCE

# INTERNATIONAL ARBITRATION & MEDIATION. THE IMPACT OF TECHNOLOGY AND TRADE WARS

## PROGRAM

N°1  
CREDIT  
GRANTED\*

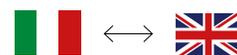
12/06/2025  
9.00h - 13h

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

REGISTER  
HERE



Translation from/to



- 8:45 Check-In and Welcome Coffee
- 9:15 Greetings  
**Aldo Scaringella**, CEO, *LC Publishing Group S.p.A*
- 9:20 **Arbitration in Turbulent Times – Technology, Tariffs and the Pressures on Global Business**  
**Speakers:**  
**Barbara Benzoni**, Head of Legal of the International Mid-Downstream and Chemical activities, *Eni*  
**Cristina Dumitrita Milincianu**, Senior Legal Counsel, *Baker Hughes*  
**Marlen Estévez Sanz**, Partner and Member of the Board of Directors, *RocaJunyent* and President and Founder, *Women in a Legal World (WLW)*  
**Paolo Marzolini**, Founding Partner, *Patocchi & Marzolini (Geneva)*  
**Milo Molfa**, Partner, *McDermott Will & Emery (London)*  
**Omar Puertas**, Partner, *Cuatrecasas (Madrid)*  
**Eduard Saura**, Managing Partner for Spain and Latin America, *Accuracy*  
**Moderator**  
**Stefano Azzali**, Director General, *Milan Chamber of Arbitration*
- 10:50 Coffee Break
- 11:20 **Mediation as a Business Lifeline – Resolving Disputes Amid Trade Wars and Uncertainty**  
**Speakers:**  
**Elisa Billi**, Head of Mediations – Litigation & ADR – *Intesa Sanpaolo*  
**Nicolas Bourdon**, Partner, *Accuracy*  
**Fabio Fagioli**, Group General Counsel, *MAIRE*  
**Antonietta Marsaglia**, Mediator | Lawyer, *Studio legale Marsaglia*  
**Laura Rigo**, Head of Legal, *HP Italy*  
**Joe Tirado**, Mediator & Arbitrator, *JAMS (London)*  
**Agnė Tvaronavičienė**, Professor, *Mykolas Romeris University (Vilnius)*  
**Moderator**  
**Giuseppe De Palo**, Mediator & Arbitrator, *JAMS (New York)*
- 12:50 Closing Remarks
- 13:00 Light Lunch

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

\*by the Milan Bar  
Association

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





**N°1**  
CREDIT GRANTED\*

ROUNDTABLE

# AI IN CRIMINAL LAW: REVOLUTIONIZING INVESTIGATIONS AND LEGAL PROCEDURES

12 JUNE | 14.00 - 16.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA | Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

**12/06/2025**  
**14h - 16h**  
**PRINCIPE DI SAVOIA**  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

**REGISTER  
HERE**

Event to be held in

**SPEAKERS\*:**

- Fabio Bertoni**, General Counsel, *The New Yorker*
- Fabio Cangiano**, Head of Legal, *PostePay*
- Federico Dal Poz**, Chief Legal Officer, *Amplifon*
- Giuseppe Di Franco**, CEO, *Lutech*
- Daniele Alessandro Luison**, Group Legal, Litigation, *UniCredit*
- Giuliano Tavaroli**, Senior Advisor – Strategic Risk Consulting

**MODERATOR**

**Armando Simbari**, Partner, *Simbari Avvocati Penalisti*

\*by the Milan Bar Association

\* in progress

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

Patronage

Legalcommunity Week is supported by





N°1  
CREDIT  
GRANTED\*

ROUNDTABLE

# DIVERSITY AND INCLUSION IN THE LEGAL PROFESSION: SHAPING FUTURE LEGAL CAREERS AND WORKPLACES

12 JUNE | 14.00 - 16.00

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA | Piazza della Repubblica 17 | Milan, Italy

**SPEAKERS:**

**Daniele Ciccolo**, Head of Legal Affairs, *Telepass*

**Iliara De Benedictis**, Head of Legal & Institutional Affairs, *Manifatture Sigaro Toscano*

**Marlen Estévez Sanz**, Partner and Member of the Board of Directors, *RocaJunyent* and President and Founder, *Women in a Legal World (WLW)*

**Pietro Galizzi**, Head of Legal, Regulatory & Compliance Affairs, *Eni Plenitude Società Benefit*

**Maria Mariniello**, Group Head of Corporate Affairs, *doValue*

**Flavia Maria Tavasci**, Senior Legal and Compliance Counsel - South Europe Area, *BAT*

**Isabella Toth**, Director of Legal and Corporate Affairs, *Hewlett Packard Enterprise*

**Micaela Vescia**, Chief of Corporate and Legal Affairs, *Azienda Trasporti Milanese*

**MODERATOR**

**Michela Cannovale**, Journalist, *Inhousecommunity.it & MAG*

12/06/2025  
14h - 16h  
PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

REGISTER  
HERE

Translation from/to



For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

\*by the Milan Bar  
Association

Patronage

Legalcommunity Week is supported by



BANKING

VIRTUAL

N°1  
CREDIT GRANTED\*

ROUNDTABLE

# AI, COMPLIANCE AND M&A: EVOLVING LEGAL COUNSEL ROLES IN BANKING AND FINANCE

12/06/2025  
14.30h - 16.30h

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

REGISTER  
HERE



**SPEAKERS:**

**Paola Barometro**, Partner, *Hogan Lovells*

**Giuseppe Catalano**, Company Secretary and Head of Corporate Affairs, *Assicurazioni Generali*

**Simone Davini**, Head of Legal & Corporate Affairs, *Crédit Agricole Corporate & Investment Bank*

**Giovanni Lombardi**, Deputy CEO & General Counsel, *illimity Bank*

**Paolo Mazza**, Chief General Counsel, *Bper Banca*

**Pierfilippo Verzaro**, General Counsel, *Iccrea Banca*

**MODERATOR:**

**Patrizio Messina**, Managing Partner Italy, *Hogan Lovells*

**CLOSING REMARKS:**

**Ferigo Foscari**, Partner, *Hogan Lovells*

Event to be held in

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +39 02 36727659

\*by the Milan Bar Association

Patronage

Legalcommunity Week is supported by



#rockthelaw  
#legalcommunityweek

**ROCK  
THE LAW**

#legalcommunityweek

# CORPORATE MUSIC CONTEST

2025 EDITION  
MILAN

**12.06.25**  
from 19.00

MAGAZZINI GENERALI  
Via Pietrasanta, 16  
Milan

**REGISTER HERE**

Sponsor



Media Partner



For Info

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



# Más allá de la sociatura

**Cada vez más jóvenes descartan la sociatura como objetivo. Cambian los valores, se diversifican las trayectorias y nacen nuevas formulas para crecer dentro - o fuera - del despacho**

por julia gil

Érase una vez un joven abogado brillante. Entró en un despacho, trabajó hasta la madrugada, consiguió promocionar, recibió ofertas de otras firmas y lo dio todo... pero su objetivo no era la sociatura. Su sueño real era otro: ahorrar lo suficiente para dejar la abogacía y reinventarse. A su lado, una compañera con un expediente impecable tomó otro camino: dejó la gran firma en la que trabajaba (no diremos cual) y hoy combina derecho con finanzas, lanzando empresas al mercado, en una startup.

Estas no son historias aisladas, ni tampoco inventadas. En los pasillos de los algunos despachos de abogados, se repite una escena silenciosa: abogados jóvenes que sostienen jornadas de alta exigencia y se implican al máximo en cada etapa de su desarrollo, pero que ya no aspiran – ni desean – llegar a ser socios. Estos casos ilustran una realidad que muchos despachos ya no pueden ignorar. Cada vez más jóvenes dibujan carreras alejadas del modelo tradicional. Pero ¿qué está cambiando?

## CAMBIO DE VALORES: QUÉ QUIEREN LOS JÓVENES ABOGADOS

“La nueva generación de abogados valora más el equilibrio entre la vida personal y profesional, el bienestar emocional y la flexibilidad laboral”, asegura **Ignacio Bao**, *emeritus chairman of the Board y managing partner* de España y Portugal en Signium. Desde su experiencia, también apunta a una transformación más profunda: “Cuestionan los modelos tradicionales de éxito, como la sociatura, que asocian a con jornadas extensas, alta presión y recompensas que ya no consideran tan atractivas frente a otras oportunidades profesionales más alineada con sus valores y estilo de vida”.

Esto no se trata de un fenómeno aislado. Según un estudio publicado por Leopard Solutions, consultora del sector jurídico, que realiza un seguimiento de los ascensos y descensos de socios en unos 1.000 bufetes de abogados estadounidenses, el tiempo que tarda un abogado junior en alcanzar la sociatura ha aumentado a 3.185 días – aproximadamente 8,7 años – lo que supone un aumento del



**«El alargamiento del camino hacia la sociatura refleja un modelo más exigente y competitivo»**

**Ignacio Bao**

136% desde 2012. En concreto, en España, aunque no existen estadísticas oficiales, la observación de la trayectorias profesionales publicadas en LinkedIn permiten esbozar una tendencia. El trayecto profesional que va desde los primeros pasos como abogados junior hasta la sociatura suele prolongarse entre 10 y 14 años, especialmente cuando se desarrolla íntegramente dentro de una misma

firma. No obstante, este plazo puede acortarse – en ocasiones hasta los ocho o 10 años – si el profesional cambia de despacho y accede como socio lateral, una figura que suele estar vinculada a perfiles con alta especialización o capacidad para generar negocio propio.

Bao lo relaciona directamente con la frustración creciente en los despachos: “El alargamiento del camino hacia la sociatura refleja un modelo más exigente y competitivo, en el que las firmas son más cautelosas al incorporar nuevos socios. Esto genera frustración entre los jóvenes abogados, que ven el objetivo como distante, incierto y poco compatible con sus aspiraciones personales.” Es por ello que para él, parte del problema se solucionaría si existiera una sinceridad plena entre el recruiter y el abogado: “hay que ser sinceros y decirles como es la vida en un despacho o en una firma de servicios profesionales”, admite.

## OTRA IDEA DE CARRERA

**Sonia de Zunzunegui**, directora general de Eversheds Sutherland España, ha observado como cambia la percepción de la sociatura de los nuevos perfiles. “La percepción de la sociatura por parte de las nuevas generaciones es muy diversa.”, afirma. ¿Por qué? “Esta decisión puede estar motivada por una combinación de factores personales, prioridades vitales, valores generacionales o una concepción diferente del éxito profesional”, explica.

La clave para que los despachos no pierdan ese talento joven, según De Zunzunegui, pasa por evolucionar: “Es fundamental que evolucionen sus modelos de carrera de manera integral, adaptándose a los cambios en valores, expectativas y dinámicas del mercado laboral”, con estrategias que incluyan “flexibilidad laboral, personalización de la carrera, formación continua, responsabilidad social e innovación y adaptación tecnológica”.

Por otro lado, durante la presentación de la XX edición del Análisis comparativo de las retribuciones en los despachos de abogados en España ([link a la noticia](#)), elaborado por Signium,



**«Es fundamental que evolucionen sus modelos de carrera de manera integral»**

**Sonia de Zunzunegui**

Ignacio Bao hablaba de la profesión como “la mejor pagada”. Muestra de ello es que, en 2024, los salarios de los trainees ha aumentado un 2,24%, hasta los 17.900 euros; los de los juniors, un 4,27% (43.000 euros) y los de los asociados, un 4,29% hasta los 62.400 euros. Pero ya no solo basta con la remuneración: “La profesión demanda un gran esfuerzo. Pero también requiere de actitud y pasión. Y eso, estamos viendo que es más común, en el talento masculino”, admite la directora general de Eversheds.

## CUANDO LA FIRMA ESCUCHA: INICIATIVAS INTERNAS

En ese camino de adaptación hay despachos que están apostando por nuevas formas de fidelizar talento. **María López – Olivares**, directora de personas y talento de Ceca Magán Abogados, comparte como lo están abordando desde dentro: “Aunque siguen siendo perfiles muy preparados, ambiciosos y comprometidos, ahora valoran mucho más el equilibrio entre su desarrollo profesional y su bienestar personal”. Y ese cambio se traduce en decisiones concretas. “Hemos implementado un proyecto llamado *“Tu opinión importa”* en el cual tenemos reuniones mensuales con personas de diferentes departamentos, donde pueden trasladarnos sus inquietudes que posteriormente valoramos y si tienen encaje, desarrollamos. Por ejemplo, hemos ampliado a los juniors, la opción de poder teletrabajar aún más tiempo”, explica.

Además, reconocen que el objetivo de ser socio ya no es prioritario: “prefieren optar por desarrollo más técnico donde la parte comercial no esté en una primera línea, que es uno de los principales requisitos para llegar a ser socio: traer negocio”, señala. En este sentido, destaca que “el objetivo es claro: que cada persona vea que su futuro en la firma no depende exclusivamente de llegar a alcanzar un cargo alto, sino de encontrar un camino propio dentro del despacho, con sentido, reconocimiento y desarrollo”.

## EMPRENDER EN EL SECTOR LEGAL

El Ilustre Colegio de la Abogacía de Madrid (ICAM) también ha recogido esta inquietud creciente por redefinir el ejercicio profesional. En el marco de su Plan Impulso Abogacía joven, ha publicado la Guía ICAM de supervivencia para Emprender en el Sector Legal, una hoja de ruta para los abogados jóvenes que quieren construir una alternativa profesional sólida y adaptada a los nuevos tiempos.

“La abogacía atraviesa una transformación acelerada, impulsada por la innovación, la tecnología y los nuevos modelos de negocio. En este contexto, emprender no es solo una opción,



**«El objetivo es claro: encontrar un camino propio dentro del despacho, con sentido, reconocimiento y desarrollo»**

**María López – Olivares**

sino una actitud clave para quienes aspiran a liderar el cambio y aportar soluciones reales”, afirma **Eugenio Ribón**, decano del ICAM, en el comunicado de prensa de la presentación de la guía.

Y el contexto les acompaña: según el informe GEM España 2023-2024, el 11,2% de la población adulta planea iniciar un negocio en los próximos tres años, el nivel más alto en más de un decenio. Son, sobre todo, jóvenes con formación superior y orientación tecnológica, que también están presentes en el ecosistema legal.

## ¿ADIÓS AL MODELO PIRAMIDAL?

La sociatura ya no es una cima indiscutida. Hoy, para muchos abogados jóvenes, el éxito ya no se mide de la misma manera. La autonomía, el bienestar, el impacto, es lo que importa. Como

resumen Ignacio Bao: “No basta con una buena remuneración: los jóvenes buscan propósito, bienestar y sentirse parte de un proyecto en el que valga la pena crecer”.

La abogacía no está perdiendo talento. Está ganando nuevas formas de entenderlo.. 

## TRAYECTORIAS HACIA LA SOCIATURA EN ESPAÑA

- Promoción interna tradicional:

10–14 años

Es el tiempo habitual para alcanzar la sociatura si el abogado desarrolla toda su carrera dentro de la misma firma.

- Acceso como socio lateral:

8–10 años

En casos de cambio de despacho, algunos profesionales alcanzan antes la sociatura, especialmente si:

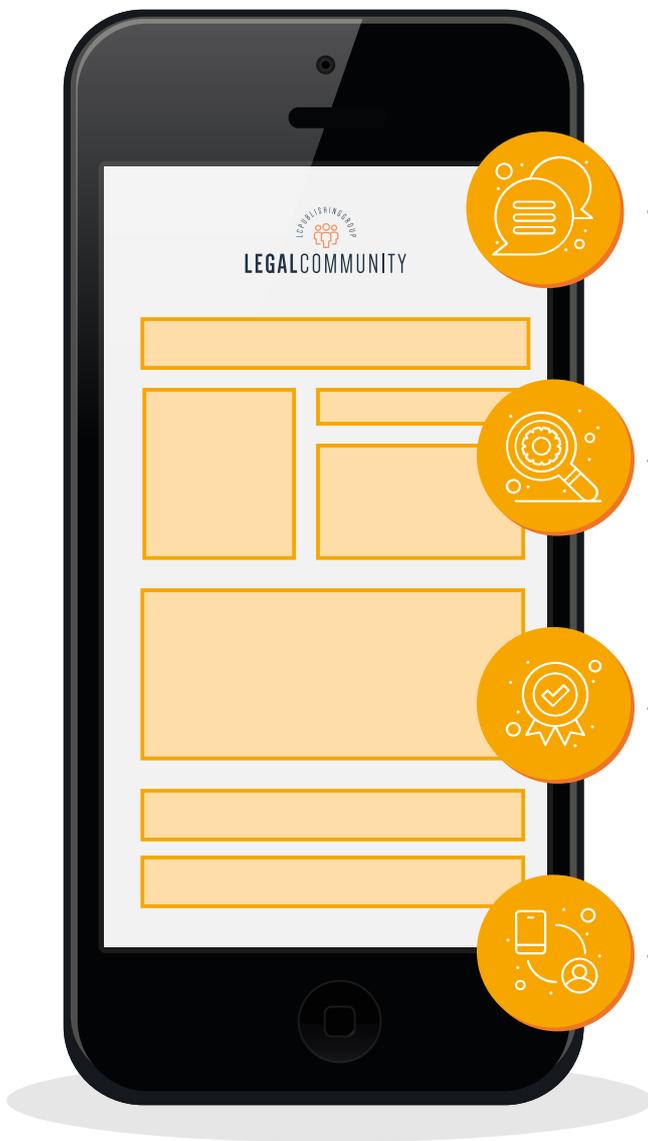
- Tienen **alta especialización**
- Aportan **cartera de clientes o capacidad de generar negocio**



# THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE ITALIAN BUSINESS COMMUNITY

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for MAG on



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

# 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



# THE DIGITAL MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN  
BUSINESS COMMUNITY

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on 

Search for THE LATIN AMERICAN LAWYER or IBL Library on



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



# Martim Krupenski:

## “Este es un negocio de personas”

El managing partner de Morais Leitão habla sobre la gestión del despacho, la innovación jurídica y por qué la salud mental debe formar parte del futuro de la abogacía

por glória paiva

Además del *corporate*, *M&A*, mercados de capitales y derecho financiero—sus áreas de especialización que lo han consolidado como una de las figuras clave de Morais Leitão—el *managing partner* **Martim Krupenski** tiene una amplia gama de intereses. Además de derecho, estudió filosofía, obtuvo un máster en gestión y actualmente está formándose para ser psicoterapeuta. No es casualidad que sea uno de los cofundadores de *Direito Mental*, una asociación centrada en la salud mental dentro de la comunidad jurídica. También le interesan la física y las matemáticas, que forman parte de sus lecturas personales. Krupenski lidera las principales decisiones del despacho portugués desde junio de 2024 y solo lamenta no tener más tiempo para dedicarse a sus otros estudios y a la práctica jurídica, debido a la intensidad de sus responsabilidades de gestión diaria. Sin embargo, con *soft skills* que le permiten moverse con fluidez entre las humanidades y las ciencias exactas, Krupenski—que ya ejercía como *general manager* desde 2020, trabajando estrechamente con el anterior *managing partner* Nuno Galvão Teles—ha asumido esta nueva etapa con gran naturalidad. Recibió a *Iberian Lawyer* en la sede de Morais Leitão y compartió su visión sobre el papel del despacho en las grandes transformaciones que están marcando el panorama económico actual.

**¿Qué ha cambiado para usted desde que es *managing partner*? ¿Sigue ejerciendo en *M&A*?**  
Lamentablemente, ya no tengo tiempo para ejercer, ya que el despacho necesita un *managing partner* a tiempo completo. También estoy estudiando para ser psicoterapeuta, porque, al final, este es un

**«Si uno tuviera que elegir entre hacer un *MBA* en Harvard o pasar diez años en psicoanálisis, la mayoría se convertiría en un mejor líder con la segunda opción»**

negocio de personas. Esto no es una fábrica: aquí, las máquinas son las mentes de los abogados. Los despachos de abogados tienen una característica única: el capital proviene íntegramente del interior, lo que significa que la gestión requiere una actitud más cuidadosa y colaborativa, y, en última instancia, es más exigente.

### **También forma parte de la junta directiva de *Direito Mental*. ¿Cuáles son las principales áreas de actuación de la asociación?**

*Direito Mental* empezó de forma informal, entre amigos, cuando nos dimos cuenta de que no existía ninguna asociación en Portugal dedicada a la salud mental en la abogacía. Junto con Rita Rendeiro, Raquel Sampaio y Nuno Castelão fundamos la asociación para llenar ese vacío. Comenzamos con iniciativas de sensibilización y desde entonces hemos crecido hasta incluir a casi todos los grandes despachos de abogados en Portugal, así como a muchos más pequeños. Ahora estamos preparados para avanzar con una medición estructurada y una intervención dirigida, guiada por indicadores más sólidos y trazables.

### **¿Cómo se ha abordado la cuestión de la salud mental y el bienestar en Morais Leitão?**

Es fundamental contar con medidas que mitiguen el estrés inherente a la abogacía—y eso requiere una doble perspectiva. Para mí, por supuesto, importa la perspectiva ética—por eso fundé *Direito Mental*. Pero también hay una perspectiva de eficiencia: está demostrado que las personas rinden mejor cuando están bien, tanto mental como físicamente. Fuimos el primer despacho en Portugal en ser certificado como empresa familiarmente responsable. Hoy contamos con unas 70 medidas para promover el bienestar, como las excedencias pagadas, la flexibilidad en los *secondments* y los horarios, y una cultura de trabajo informal. Más que de equilibrio entre la vida profesional y personal, ahora hablamos de integración entre ambas.

### **¿Qué áreas de práctica han experimentado mayor crecimiento?**

*Corporate* y *M&A* siguen siendo los principales motores de crecimiento del despacho. En este momento de incertidumbre internacional, han surgido muchas operaciones transaccionales. La

litigación también ha crecido significativamente—tanto en el ámbito del arbitraje como en disputas civiles y comerciales. Otras áreas destacadas incluyen *compliance*, finanzas y servicios jurídicos relacionados con la tecnología. Hemos estado invirtiendo mucho en tecnología y metodologías orientadas a la innovación para ofrecer un servicio más completo a nuestros clientes.

**Morais Leitão fue el primer despacho portugués en tener un socio no abogado en el área de innovación, Carlos Coelho. ¿Qué proyectos han surgido?**

Estamos desarrollando una herramienta para ayudar a las empresas a gestionar todos los asuntos relacionados con el *corporate governance*. Muchas aún dependen de procesos manuales y poco tecnológicos, lo que conlleva errores frecuentes e ineficiencias. Otro proyecto implica una colaboración con Mind Over Data, una empresa especializada en tecnologías de búsqueda para grandes volúmenes de información mediante inteligencia artificial. Mind Over Data se dio cuenta rápidamente de que la experiencia jurídica era esencial para ofrecer una solución eficaz, y ahí es donde entramos nosotros. También estamos trabajando en otros productos diseñados para abordar los desafíos jurídicos de los clientes de forma práctica y específica. No queremos vender *software*, sino aportar nuestro *know-how* jurídico.

**¿Cuánto está invirtiendo Moraes Leitão en este sector?**

Estamos invirtiendo entre un 3% y un 5% de nuestra facturación. Pero la carrera tecnológica no la ganará quien más gaste, sino quien tenga mayor capacidad de adaptación y sea capaz de desarrollar las herramientas adecuadas con los socios tecnológicos adecuados. No existe una herramienta *off-the-shelf*. Cada herramienta debe adaptarse al contexto jurídico. En el ámbito del legal tech, incluso el *software* más sofisticado es ineficaz sin un equipo de abogados detrás.

**¿Están contratando nuevos abogados o planean hacerlo?**

Estamos contratando activamente. El mercado portugués parece haber alcanzado un equilibrio entre los grandes despachos—que cuentan con unos 300 abogados. Aun así, tenemos normas que

garantizan que estemos siempre contratando, lo cual es esencial para mantener el dinamismo del despacho. Cada año contratamos al menos de diez a 14 trainees y asociados. Y continúan desarrollándose en sus carreras.

**¿La retención del talento es una preocupación?**  
Sí. Las nuevas generaciones ya no buscan un empleo para toda la vida. Yo mismo he estado en tres o cuatro despachos y entiendo perfectamente

**«La carrera tecnológica no la ganará quien más gaste, sino quien tenga mayor capacidad de adaptación y sea capaz de desarrollar las herramientas adecuadas»**



el deseo de explorar cosas nuevas, algo que no ocurría tanto hace décadas. Las generaciones actuales son más fluidas en sus trayectorias profesionales, pero también profundamente comprometidas. Necesitan que su trabajo les proporcione una sensación de realización y de contribuir al bien común, lo cual me parece un cambio positivo. Al mismo tiempo, estas expectativas hacen que la retención sea más desafiante.

**¿Cuáles son las ventajas competitivas de Morais Leitão?**

La calidad de nuestros abogados es un factor crucial. No hay un solo abogado aquí que no sea excelente. Otro aspecto—quizás un poco “naive”—es el ambiente de trabajo. Nos importa mucho contratar personas que encajen con el ADN de Morais Leitão y que, en esencia, sean buenas personas. Puedo ayudar a un abogado promedio a convertirse en un gran abogado mediante la formación, pero no puedo enseñarle a alguien a ser buena persona. Esos son los dos axiomas fundamentales que sustentan el proceso de selección en Morais Leitão.

**¿Invierten mucho en internacionalización? ¿Ha sido una prioridad?**

Siempre hemos aspirado a ser un despacho

internacional con sede en Lisboa. África es el mercado más evidente—particularmente con proyectos sólidos en curso en Angola y Mozambique—, pero hacemos mucho más. Abrimos una oficina en Singapur en 2023, reflejando nuestra convicción sobre la importancia estratégica de la región para el futuro. Mientras tanto, en Portugal, el ecosistema de *startups* está en auge, con muchos inversores portugueses y extranjeros entrando en el mercado. El sector del private equity también está muy activo y, por esa vía, estamos desarrollando muchas relaciones con despachos socios en EE.UU., Reino Unido y otros lugares.

**¿Qué consejo daría a un abogado que quiera ser mejor líder?**

Suele decirse que, si uno tuviera que elegir entre hacer un *MBA* en Harvard o pasar diez años en psicoanálisis, la mayoría se convertiría en un mejor líder con la segunda opción. Ambas áreas están profundamente conectadas. Estamos planeando lanzar un programa de liderazgo dirigido por un entrenador deportivo de alto rendimiento que también es psicólogo clínico. La idea es combinar conceptos de liderazgo con psicología del deporte. Nuestros abogados son, en muchos sentidos, atletas mentales—y necesitan mantenerse en plena forma en ese nivel.





INÉS CORÉ, JOÃO CARMINHO, JORGE SILVA MARTINS

# MFA Legal apuesta por la transformación digital

Tras consolidarse en fiscal y litigación, el despacho portugués incorpora la tecnología como área clave y se prepara para una nueva fase de desarrollo

por glória paiva

En noviembre de 2023, **Samuel Fernandes de Almeida, João Medeiros y Joana Lobato Heitor**, socios y coordinadora asociada, respectivamente, en Vieira de Almeida, unieron su experiencia en derecho fiscal y penal para fundar MFA Legal con cinco miembros de sus antiguos equipos. La boutique nació con un enfoque claro en la gestión de riesgos y, en poco más de un año, creció de ocho a veinte abogados, con un total de 24 profesionales. Actualmente, está planificando un cambio de imagen y preparándose para trasladarse a una nueva sede en el corazón de Lisboa. El mes pasado, con la llegada de **Jorge Silva Martins, João Carminho e Inês Coré** — procedentes de CSAsociados — el despacho entra en lo que Almeida denomina la fase “MFA 2.0”. La tecnología pasa a ser una de las áreas centrales, con énfasis en protección de datos, regulación digital y ciberseguridad.

La práctica de litigación fiscal y penal sigue siendo uno de los pilares del despacho. Samuel Fernandes de Almeida, *managing partner* y árbitro fiscal en el CAAD, es especialista en litigación tributaria y fiscalidad internacional. João Medeiros cuenta con 30 años de experiencia en litigación y es un abogado destacado en derecho penal económico. Joana Heitor representa a grandes clientes nacionales e internacionales en más de 200 casos fiscales, incluso ante el Tribunal de Justicia de la Unión Europea. “La complementariedad entre la experiencia fiscal y el equipo de João Medeiros — como uno de los principales abogados penalistas y expertos en derecho penal económico — ya era un factor diferenciador en el mercado”, afirma Almeida, que recibió a *Iberian Lawyer* en Lisboa.

Ahora, Jorge Silva Martins, que se incorpora como socio y responsable del área de tecnología, digital y regulatoria, liderará una nueva expansión que pretende posicionar a MFA como una de las primeras boutiques jurídicas tecnológicas del mercado portugués. Con más de 20 años de experiencia en derecho tecnológico, Martins ha asesorado a clientes nacionales e internacionales en cuestiones regulatorias complejas. En el área que lidera, temas como protección de datos, ciberseguridad, comercio electrónico, propiedad inte-



**«Quienes no integren una base tecnológica en los servicios jurídicos se quedarán atrás»**

### **Samuel Fernandes de Almeida**

lectual y criptoactivos serán el pan de cada día. “Las organizaciones, de una forma u otra, son hoy todas tecnológicas. Esta evolución digital conlleva riesgos inherentes y regulatorios, además de aspectos incidentales. MFA quiere contribuir a abordar estos riesgos y la capa regulatoria de esta realidad”, reflexiona Martins.

Según el nuevo socio, la creciente regulación vinculada al desarrollo tecnológico ha tenido un impacto significativo en las empresas. Junto con la necesidad de cumplimiento normativo, existe también una presión por parte de los consumidores y del mercado para que las organizaciones sean cada vez más eficientes, innovadoras y sofisticadas. “Estos son pasos que implican una componente jurídica y regulatoria muy fuerte. Nuestro equipo está implicado desde el inicio en los proyectos de innovación tecnológica dentro de las empresas”, observa Martins.

El equipo liderado por Jorge Silva Martins cuenta con una larga trayectoria en el mercado, primero

en PLMJ y después en CS'Associados. “Tenemos un perfil multidisciplinar que nos permite tener una visión transversal de los aspectos jurídicos, tecnológicos, regulatorios y penales”, explica. Esta combinación de competencias, según él, posiciona a MFA de forma única en el mercado portugués.

## COMBINANDO TECNOLOGÍA Y GESTIÓN DE RIESGOS

La tecnología, señala Almeida, será un vector transformador de los sistemas jurídicos en los próximos años. Sectores como los criptoactivos, la fiscalidad digital, los aspectos regulatorios, técnicos y operativos en todos los sectores económicos configuran el futuro de los negocios y cómo los sistemas legales responderán a una nueva realidad. Además del cumplimiento normativo, que se ocupa del concepto de prevención, uno de los escenarios cada vez más relevantes en la asesoría jurídica es la gestión de incidentes —como los apagones ocurridos en España y Portugal, los ciberataques y las amenazas reputacionales—. “El delito más impactante para las empresas en los próximos años estará relacionado con la ciberseguridad. Un despacho que no cuente con un conocimiento jurídico y tecnológico en profundidad no podrá prestar servicios legales de alto nivel”, argumenta. “Queremos estar a la vanguardia en cuanto a conocimiento en estas materias”.

Los clientes de MFA Legal incluyen empresas de los sectores tecnológico, telecomunicaciones, retail, comercio electrónico, banca y seguros, representando a clientes como Vodafone, Nike, Inditex, Generali, Gamalife, Benfica, EDP, por nombrar solo algunos.

Para el socio fundador del despacho, los sistemas jurídicos aún no están suficientemente actualizados para acompañar el escenario actual. “La columna vertebral del marco legal en Europa continental está desactualizada y no ofrece una respuesta integral a la disrupción tecnológica ni a la nueva era digital. Hemos visto la introducción de leyes y regulaciones que proporcionan respuestas inmediatas a temas específicos, pero



**«Las organizaciones, de una forma u otra, son hoy todas tecnológicas. Esta evolución digital conlleva riesgos inherentes y regulatorios»**

*Jorge Silva Martins*

aún está por llegar una nueva era jurídica que responda a la transformación digital”, apunta.

La transformación digital impactará en todos los negocios, las relaciones laborales, la fiscalidad y la regulación, generando nuevos retos operativos y jurídicos, afirma Almeida. Por eso, “quienes no integren una base tecnológica en los servicios jurídicos se quedarán atrás. Como boutique jurídica de alto nivel, queremos estar en la vanguardia de esa transformación desde el principio”, añade. ■

### SOBRE MFA LEGAL

Fundación: Noviembre 2023

Socios fundadores: Samuel Fernandes de Almeida, João Medeiros y Joana Lobato Heitor

Empezó con **8 abogados**

Ahora tiene **20 abogados**



IBERIANLAWYER FINANCECOMMUNITYES



# ENERGY DAY

**ESPACIO LARRA**  
Calle Larra 14. 28004 • Madrid

**19 June 2025 • Madrid**



## FUNDING A BALANCED ENERGY MIX: LESSONS FROM SPAIN'S BLACKOUT AND THE URGENCY TO PREVENT FUTURE CRISES

- 09:00 ● ☕ CHECK-IN & WELCOME COFFEE
- 09:30 ● WELCOME MESSAGES
- 09:40 ● WELCOME SPEECH
- 10:00 ● **SESSION I: POWERING THE TRANSITION:  
THE LEGAL LANDSCAPE FOR RENEWABLES, NUCLEAR AND BEYOND**
- 11:15 ● ☕ COFFEE BREAK
- 11:45 ● **SESSION II: FINANCING THE FUTURE:  
ENERGY INVESTMENT ACROSS CLEAN TECHNOLOGIES AND NUCLEAR POWER**
- 13:00 ● CLOSING REMARKS
- 13:15 ● 🍴 LIGHT LUNCH

### SPEAKERS\*

**Virginia Beltramini**, General Counsel and Secretary of the Board, *Moeve*  
**Javier Ferrando de Martín-Pinillos**, Associate General Counsel, *Grenergy Renovables*  
**Rubén Martínez Cartanyà**, Head of Energy Project Finance, *Banco Sabadell*  
**Fernando Reina Muñoz**, Managing Counsel Spain, *Lightsourcebp*  
**Chema Zabala Lopez**, Managing Director, *Alantra Energy Transition*

**REGISTER HERE**

*\*in progress*

PARTNER

**WATSON FARLEY & WILLIAMS**

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



**#IBLEnergyDay**



IBERIANLAWYER  
AWARDS

4<sup>th</sup> Edition

# energy

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

**19 June 2025 • Madrid**

## ESPACIO LARRA

Calle Larra 14. 28004 • Madrid

**19:30** CHECK-IN

**19:45** SOFT COCKTAIL

**20:30** AWARDS CEREMONY

**21:15** STANDING DINNER

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



Follow us on



**#IBLEnergyAwards**



**Antonio Adami**  
 Senior Director & General  
 Counsel EMEA, *Recurrent  
 Energy (Canadian solar)*



**Alfonso Aguirre  
 Díaz-Guardamino**  
 Chief Legal Officer  
*Sacyr*



**Marta  
 Almeida Afonso**  
 General Counsel and  
 Company Secretary, *REN*



**Natalia  
 Bódalo Lozano**  
 Head of Legal Exploration  
 & Production, *Moeve*



**Javier  
 Cabezudo Pueyo**  
 Lead Counsel South Europe  
 & Africa and M&A Lawyer  
*Siemens Gamesa  
 Renewable Energy*



**Alberto  
 Fernández Martín**  
 Head of Antitrust  
*Repsol*



**Moisés  
 García**  
 Senior Legal Counsel Iberia  
 and Mexico  
*Metlen Energy & Metals*



**Ana González  
 Felgueroso**  
 SHead of Underwriting,  
*Aseguradores de  
 Riesgos Nucleares*



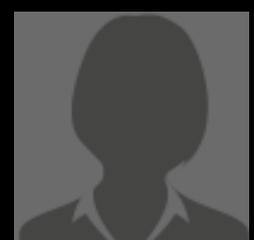
**Yolanda Herran  
 Azanza**  
 Directora Asesoría Jurídica  
*ACCIONA ENERGIA*



**Bruno  
 Pina**  
 General Counsel Portugal  
*Repsol*



**Federico Silva  
 Ortiz**  
 Group General Counsel  
 & Chief Corporate Officer  
*Arba Energy*



**Laura  
 Torija**  
 Legal Director  
*Univergy International*



**Jorge Velasco  
 Fernández**  
 Head of Legal & Compliance,  
*Axpo Iberia*



# Por qué las pymes extranjeras están eligiendo Portugal

De Braga al Algarve, las pequeñas y medianas empresas diversifican el panorama económico del país con inversiones de alto valor y operaciones descentralizadas

por glória paiva

Tras la crisis de los años 2000, Portugal se recuperó y se consolidó como una economía estable y atractiva para la inversión. Con mano de obra cualificada, incentivos a la innovación y una sólida red de relaciones internacionales, el país se ha posicionado como un terreno fértil para empresas que buscan crecer con estabilidad y escala. El Banco de Portugal prevé que la economía nacional continúe creciendo por encima de la media de la zona euro hasta 2027, impulsada por la inversión y las exportaciones.



**«El entorno fiscal para las pymes extranjeras en Portugal nunca ha sido tan atractivo»**

**António Pedro Braga**

## EMPRESAS EXTRANJERAS EN PORTUGAL

**10.705** sucursales extranjeras operan en el país  
 Representan el **18,5 %** del empleo  
 El **29 %** de la facturación  
 Contribuyen con **38.000 millones** de euros al PIB  
 Generan **682.000** puestos de trabajo

Fuente: UNCTAD World Investment Report 2024

En este contexto, se ha intensificado la llegada de pequeñas y medianas empresas extranjeras (pymes), atraídas por un entorno empresarial favorable, una ubicación estratégica y un régimen fiscal competitivo.

Actualmente, unas 10.700 sucursales de empresas extranjeras operan en territorio portugués, según el *World Investment Report 2024* de la UNCTAD. Estas empresas representan el 18,5 % del empleo y el 29 % de la facturación del país, contribuyen con 38.000 millones de euros al PIB y generan 682.000 puestos de trabajo.

Según la AICEP – Agencia para la Inversión y el Comercio Exterior de Portugal, los principales países inversores son España (20,2 %), Países Bajos (19,3 %), Luxemburgo (17,7 %), Francia (7,5 %) y Reino Unido (7 %). A finales de 2023, el 87 % del stock de inversión extranjera directa estaba en manos de países de la Unión Europea.

Las pymes españolas, en particular, han aprovechado la proximidad geográfica y la facilidad de integración para establecerse en Portugal o adquirir empresas locales. “La tendencia es visible en sectores como la agricultura, sobre todo en el Alentejo y el Algarve, fertilizantes e industria agroalimentaria, maquinaria industrial, restauración y hostelería, inmobiliario y construcción, y comunicaciones”, explica **Maria Inês Assis**, socia del área fiscal en Abreu Advogados.

La banca, la energía, el comercio minorista y las telecomunicaciones también destacan entre

las inversiones españolas, mientras que Francia apuesta por la industria del automóvil y la agroalimentaria, y el Reino Unido está presente en los servicios financieros, la tecnología y el turismo, señala António Rocha Mendes, socio fiscal en CSAssociados. Luxemburgo y los Países Bajos actúan como plataformas de sociedades holding, aprovechando las ventajas fiscales y societarias. La pesca y el transporte también se encuentran entre los sectores más demandados.

## ENTORNO ACOGEDOR E INCENTIVOS FISCALES

Portugal ha sido históricamente un país abierto a la entrada de capital extranjero. “Existe una cultura de acogida a la inversión internacional, sin restricciones relevantes, lo que distingue a Portugal de otros mercados”, afirma Assis. Las políticas proempresarial y un marco fiscal atractivo refuerzan esta posición. “El entorno fiscal para las pymes extranjeras en Portugal nunca ha sido tan atractivo”, comenta **António Pedro Braga**, socio de Garrigues y responsable del área fiscal en Oporto. Braga destaca incentivos como el RFAI (crédito fiscal a la inversión), los tipos reducidos de impuesto de sociedades (IRC) para pymes (17 % sobre los primeros 50.000 euros), y una progresividad fiscal más favorable en comparación con las grandes empresas.

También existen subvenciones nacionales y europeas a fondo perdido, líneas de financiación para la innovación y exenciones en la venta de empresas y dividendos, además de incentivos a la capitalización y beneficios fiscales para stock options en pymes innovadoras, señala Assis. El nuevo régimen IFICI, que sustituye al anterior RNH, mantiene un tipo reducido de impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRS) para profesionales cualificados en sectores ligados a la innovación, “lo que sigue favoreciendo la atracción de capital y talento internacional”, subraya ella.

El ecosistema de apoyo incluye iniciativas como Simplex, el portal “Empresa na Hora” y programas como Startup Portugal. La AICEP también ha desempeñado un papel activo en la atracción de inversión productiva y en la internacionalización de la economía portuguesa.



**«Es urgente reforzar la estabilidad reguladora, acelerar los procesos y promover la especialización productiva»**

**António Rocha Mendes**

Los esfuerzos de atracción se extienden más allá de Lisboa y Oporto: crece la presencia de pymes extranjeras en Braga, Aveiro, Coimbra, Leiria, el Algarve y Madeira. “El perfil geográfico y sectorial de la inversión extranjera se ha diversificado, lo que refleja una estrategia de internacionalización más repartida por parte de las empresas y una mayor preparación de Portugal para acoger operaciones descentralizadas y especializadas”, comenta Mendes.

## DIVERSIDAD SECTORIAL EN AUGE

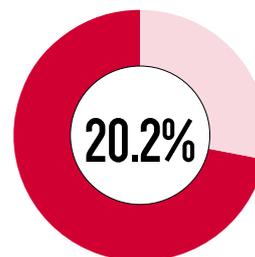
Aunque el turismo y el sector inmobiliario siguen estando entre los sectores más activos —con el auge de los hoteles boutique, los alojamientos de corta duración y los proyectos residenciales—, el país ha atraído cada vez más capital extranjero en áreas de mayor valor añadido, como la tecnología,



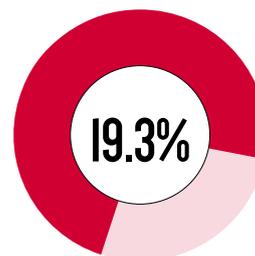
«Las empresas extranjeras buscan no solo apoyo jurídico en la fase inicial, sino también un acompañamiento continuo, adaptado a la realidad local y a las exigencias de un marco regulador en constante evolución»

*Maria Inês Assis*

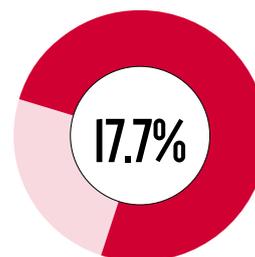
### PRINCIPALES PAÍSES INVERSORES



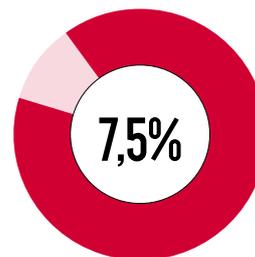
España



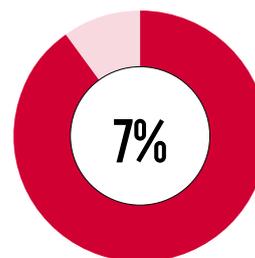
Países Bajos



Luxemburgo



Francia



Reino Unido

Fuente: AICEP – Agencia para la Inversión y el Comercio Exterior de Portugal

la energía, la industria especializada y los servicios avanzados. Según el *EY Attractiveness Survey 2023*, las empresas de software y tecnologías de la información lideran en número de nuevos proyectos. “Hemos estado asesorando a inversores de tamaño medio en la economía digital, como start-ups tecnológicas, servicios en línea en general e inversores en nichos industriales”, dice Braga.

Los despachos de abogados en Portugal han tenido un papel importante en este proceso. “Las empresas extranjeras buscan no solo apoyo jurídico en la fase de instalación, sino también un acompañamiento continuo, adaptado a la realidad local y a las exigencias de un marco regulador en constante evolución”, comenta Assis. Por su tamaño, las pymes requieren un apoyo aún más estratégico. En estos casos, “el papel del abogado también consiste en ayudar al inversor a comprender el contexto jurídico, fiscal e incluso cultural en el que va a operar”, subraya Mendes. A menudo, ese apoyo incluye mediación con entidades públicas, reguladores o socios locales.

A pesar del entorno favorable, sin embargo, persisten desafíos: la burocracia, la lentitud administrativa y los cambios legislativos son obstáculos para la materialización de las inversiones. “La previsibilidad es esencial —y corresponde a los abogados encontrar soluciones creativas dentro de un marco legal que no siempre es ágil”, comenta Mendes. Braga añade: “Las autoridades deben eliminar barreras, en concreto agilizando los trámites de permisos, simplificando la complejidad regulatoria, aumentando la disponibilidad de mano de obra cualificada y fomentando un entorno jurídico laboral más flexible”.

Según el Banco de Portugal, crece el interés de pymes industriales —especialmente de España, Alemania y Francia— por instalar unidades productivas en el país. El papel destacado de Portugal en la transición energética también ha impulsado la inversión en proyectos solares, eólicos y de tecnologías verdes. “Es urgente reforzar la estabilidad reguladora, acelerar los procesos y promover la especialización productiva —concluye Mendes—. Solo así podrá Portugal convertirse en un destino de referencia para pymes extranjeras con ambición de crecer en Europa”. 





# INTERNATIONAL ARBITRATION: FALSE FRIENDS AND TRUE FOES

*Navigating the Fine Line between Use and Abuse*

10 JUNE 2025

@PALAZZO DELLA BORSA - PIAZZA DEGLI AFFARI 6, MILAN



*Media partner:*



# 50 Best

## Especial facturaciones Italia

En 2024, los primeros 50 estudios jurídicos de negocios activos en Italia totalizaron ingresos por más de 3,8 mil millones, según estimaciones de *Legalcommunity* (+11,8%). El podio sigue firmemente en manos de las Big Four. En el primer escalón, sin embargo, se ubica (por primera vez) la dupla Deloitte Sts + Deloitte Legal, con ingresos ampliamente por encima de los 300 millones de euros. BonelliErede sigue siendo la primera firma independiente italiana por volumen de negocios (235 millones). Greenberg Traurig ha registrado el mayor crecimiento: +48%

por nicola di molfetta

El mercado de los servicios jurídicos de negocios cerró 2024 registrando un nuevo crecimiento. Las primeras 50 firmas por facturación (según estimaciones elaboradas por *Legalcommunity.it* con ocasión del especial *Best 50* de MAG) movieron en total un volumen de negocios superior a los 3,803 mil millones de euros. El incremento respecto al desempeño de 2023 (con el mismo perímetro de muestra) fue del 11,8%, en clara mejora respecto al +8,7% de 2023. Un resultado que se alinea con el ritmo del sector en 2022 (+12%) y en 2021 (+10%), que fueron años de gran aceleración tras la desaceleración causada por la emergencia del Covid..

## TENDENCIAS Y VALORES MEDIOS

El resultado recién registrado confirma la tendencia de crecimiento de esta categoría de la abogacía nacional, que en los últimos cinco años ha visto aumentar el volumen de negocios en un 46%. El valor total de la facturación movida por las primeras 50 firmas activas en Italia pasó de 2,5 a 3,8 mil millones de euros.

Contando profesionales (abogados, contadores y, en algunos casos, asesores laborales) y pasantes, hay más de 12 mil personas “empleadas” en estas 50 estructuras.

La facturación media por persona fue de 312 mil euros (en línea con 2023, pero en baja respecto al dato de hace dos años, que fue de 332 mil

euros). En cambio, la facturación media por socio (considerando tanto socios equity como no) fue de aproximadamente 1,8 millones, con un leve crecimiento respecto a las dos mediciones anteriores.

Entrando en más detalle, Latham & Watkins se confirma como la firma con el nivel más alto de ingresos medios por socio en Italia: 8,1 millones de euros. Los 11 socios del equipo liderado por el abogado **Stefano Sciolla** lograron generar ingresos por más de 89 millones de euros, consolidándose como protagonistas en sectores como private equity y capital markets. El estudio cuenta, en total, con 91 *fee earners* (36 de los cuales son *trainees*) y ha consolidado una reputación como una auténtica máquina de *deals*: gran selección de operaciones, tarifas de nivel internacional, y expedientes de primera línea. Sin duda, una de las mejores prácticas más interesantes del mercado.

Entre las firmas italianas, Chiomenti ostenta el nivel más alto de facturación estimada por socio. Con casi 3,4 millones (en crecimiento respecto a 2023), la firma liderada por **Filippo Modulo** y **Gregorio Consoli** supera a Gianni & Origoni (3,2 millones), BonelliErede (2,6 millones) y Legance (2,1 millones).

También destaca la performance de los socios del estudio jurídico y tributario de EY, que una vez más registraron ingresos medios por socio (hay 80 socios en la firma) de 3,1 millones. Solo en 20 estudios de los 50, la facturación media por socio fue superior a 2 millones de euros. Entre ellos se destacan las boutiques centradas en derecho tributario, Russo De Rosa y Maisto, ambas con ingresos medios por socio en torno a los 2,2 millones de euros.

Según los datos recopilados por *Legalcommunity.it* para MAG, solo el 4% de los Best 50 de 2024 cerró con una performance inferior al año anterior. A estos se suma un 8% que terminó el año en línea con el ejercicio anterior. Mientras tanto, el 88% logró crecimiento (en 2023 fue del 80%, y en 2022 del 76%). En particular, cabe destacar que aproximadamente el 66% de esta mayoría superó el umbral del +5% (el año anterior fue del 54%). La fotografía tomada a los primeros 50 estudios, representantes de la abogacía de negocios nacional, confirma la imagen de un “nicho dorado” respecto a los valores medios que caracterizan la

## EL RENDIMIENTO

El salto del sector en los últimos cinco años

+46%

### Los primeros despachos por facturación en 2024

Despacho	Facturación 2023	Facturación 2024	
Deloitte Legal + Sts	279	340	21,86%
EY Sit	280	286	2,14%
Pwc Tls	244	254	4,10%
BonelliErede	224,5	235	4,68%
Chiomenti	200	220	10,00%
Legance	157	199	26,75%
Gianni & Origoni	172	188	9,30%
Pirola Pennuto Zei & Associati	163,9	178,6	8,97%
Kpmg	147	162	10,20%
PedersoliGattai	118	134	13,56%
Dla Piper	123,6	132,4	7,12%
Advant Ntcm	94,3	96,7	2,55%
Latham & Watkins	73,4	89,07	21,35%
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici	70	75	7,14%
Dentons	70,7	68,2	-3,54%
Cleary Gottlieb	57	61,2	7,37%
Clifford Chance	50	60	20,00%
Linklaters	54	60	11,11%
Grimaldi Alliance	58	60	3,45%
Freshfields	60	60	0,00%
Hogan Lovells	49,1	59,4	20,98%
Bird & Bird	50	54	8,00%
Baker McKenzie	52	54	3,85%
Allen & Overy	45	45	0,00%
Andersen	30,1	39	29,57%

### Los primeros despachos por facturación en 2024

Despacho	Facturación 2023	Facturación 2024	
Simmons & Simmons	35,5	36	1,41%
Tonucci & Partners	35,6	35,4	-0,56%
Roedl & Partner	30,2	33,3	10,26%
Toffoletto De Luca Tamajo	30,15	32,2	6,80%
La Scala Sta	30,3	32,2	6,27%
CMS	30,1	31	2,99%
Maisto	26,8	28,5	6,34%
Trifirò	27	27	0,00%
Greenberg Traurig	17,6	26	47,73%
Bureau Plattner	21	25,5	21,43%
Ashurst	20	25	25,00%
Withers	22	25	13,64%
Gitti and Partners	23,8	24,5	2,94%
Eversheds Sutherland	21,5	24	11,63%
Herbert Smith Freehills	20	23	15,00%
Russo De Rosa	20,2	22,5	11,39%
Osborne Clarke	19,5	21,5	10,26%
Dwf	18	20	11,11%
Fivers	17	19,2	12,94%
I-Law	14,19	18,45	30,02%
Trevisan & Cuonzo	14	15,6	11,43%
Alma Led	-	15,5	-
Norton Rose Fulbright	13	13	0,00%
CDR Cattaneo Dall'Olio Rho & Partners	9,8	10,3	5,10%
QLT	-	8,4	-

Fuente: Estimación MAG y Legalcommunity.it

categoría forense (véase el Informe 2025 de Cassa Forense).

Los datos relativos a toda la abogacía italiana muestran que el volumen de negocio medio anual de un abogado ronda los 68.678 euros, con un ingreso medio apenas inferior a los 47 mil euros (con leve crecimiento respecto al año anterior). En resumen, los primeros 50 estudios jurídicos por facturación en Italia generan, por sí solos, casi el 24% del volumen total de negocio de la categoría, que en el último año totalizó cerca de

15,6 mil millones.

Además, la abogacía de negocios se confirma como un sector cada vez más concentrado. Basta observar que las primeras 20 firmas del Best 50 generan el 78% de la facturación total. Las primeras diez, incluso, el 60%.

## EL PODIO

Volviendo al sector del *business law* y a la lista del Best 50, los factores que sostuvieron el crecimiento adicional en 2024 (tras un 2023

marcado por crisis geopolíticas y monetarias) fueron nuevamente el desempeño excepcional en el frente del *corporate finance*, con el M&A impulsado en particular por el capital privado. Sigue siendo destacable el rendimiento del área fiscal. En fuerte recuperación, el área de *banking & finance*. No es casualidad que estas tres áreas de práctica también sean aquellas donde se realizaron las mayores inversiones en fichajes laterales de nuevos socios durante el año (véase el número 223 de MAG). Real estate, energía e infraestructuras, además de finanzas y telecomunicaciones, representan algunas de las industrias más prolíficas (en términos de mandatos) del período.

El podio del 2024 del *Best 50* registra una importante confirmación en la cima: los estudios jurídicos vinculados a los gigantes de la consultoría, las llamadas *Big Four*, dominan con ingresos bien por encima de los 200 millones. La novedad de este año es el ocupante del primer puesto: el tándem Deloitte (Sts + Legal) que no solo conquista la cima, sino que incluso supera, por primera vez en la historia del mercado de servicios jurídicos y tributarios en Italia, la marca de los 300 millones, registrando una facturación agregada de 340 millones. Un desempeño impulsado por el área fiscal, con la estructura liderada por el socio **Alessandro Lualdi**, que se confirma como la locomotora de la organización,

y con un avance adicional de su brazo legal, coordinado por **Carlo Gagliardi**, CEO Legal North & South Europe, con el *deputy CEO* para Italia, **Francesco Paolo Bello**.

Le siguen EY SLT con una facturación estimada de 286 millones (+2,14% respecto a 2023) y PwC TLS con 244 millones (+4,1%).

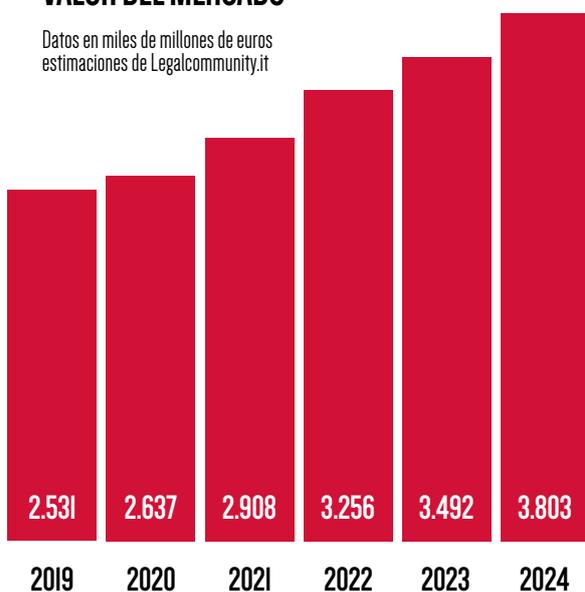
BonelliErede, con un crecimiento cercano al 5% y unos ingresos de 235 millones de euros, se confirma como la primera firma italiana independiente.

El estudio dirigido por la *managing partner* **Eliana Catalano** y el presidente **Massimiliano Danusso** (a quien se dedica la *cover story* de este número de MAG) se confirma como el más prolífico en términos de facturación estimada dentro de lo que podemos llamar la élite italiana. El avance de resultados en 2024 es aún más notable, alcanzando el 14% al considerar un perímetro constante. Completan el panorama, recuperando todos su lugar en el top 10 del *Best 50* de MAG y *Legalcommunity*, Chiomenti, Legance, y Gianni & Origoni, a los que se suma también PedersoliGattai. En orden, Chiomenti cerró el año con 220 millones en ingresos (+10%) y un fortalecimiento de su reputación que lo convirtió en el estudio más presente en las noticias de negocios y en operaciones relevantes. Legance, en vísperas de una renovación de gobernanza que verá a **Filippo Troisi** y **Andrea Giannelli** asumir como *co-managing partners*, rozó los 200 millones, pero logró casi todos los grandes *deals* del año, con un crecimiento impresionante (+27%) y una rentabilidad extraordinaria (60%). Gianni & Origoni, en gran forma, totalizó 188 millones y un crecimiento que casi alcanzó los dos dígitos (9,3%).

Una novedad o confirmación, según se mire: tras su primer año de plena actividad, la nueva firma PedersoliGattai generó ingresos por 134 millones de euros, obteniendo un lugar entre las diez principales firmas del *Best 50*. A su crecimiento contribuyeron operaciones como la asistencia a Eni Plenitude en el acuerdo de entrada del fondo energético suizo EIP con el 10% del capital, o el acompañamiento a Eni en la entrada de Kkr al capital de Enilive. El estudio, liderado por **Bruno Gattai**, **Carlo Pedersoli**, **Stefano Cacchi Pessani** y **Carlo Re**, asistió a CVC en la adquisición de La

## VALOR DEL MERCADO

Datos en miles de millones de euros  
estimaciones de Legalcommunity.it



BEST 50 - QUIÉN CRECE MÁS			
Despacho	Facturación 2023	Facturación 2024	
Greenberg Traurig	17,6	26	47,73%
I-Law	14,19	18,45	30,02%
Andersen	30,1	39	29,57%
Legance	157	199	26,75%
Ashurst	20	25	25,00%
Deloitte Legal + Sts	279	340	21,86%
Bureau Plattner	21	25,5	21,43%
Latham & Watkins	73,4	89,07	21,35%
Hogan Lovells	49,1	59,4	20,98%
Clifford Chance	50	60	20,00%
Herbert Smith Freehills	20	23	15,00%
Withers	22	25	13,64%
PedersoliGattai	118	134	13,56%
Fivers	17	19,2	12,94%
Eversheds Sutherland	21,5	24	11,63%
Trevisan & Cuonzo	14	15,6	11,43%
Russo De Rosa	20,2	22,5	11,39%
Linklaters	54	60	11,11%
Dwf	18	20	11,11%
Roedl & Partner	30,2	33,3	10,26%
Osborne Clarke	19,5	21,5	10,26%
Kpmg	147	162	10,20%
Chiomenti	200	220	10,00%
Gianni & Origoni	172	188	9,30%
Pirola Pennuto Zei & Associati	163,9	178,6	8,97%
Bird & Bird	50	54	8,00%

Fuente: Estimacion MAG y Legalcommunity.it

Piadineria y, entre otros, acompañó a Oaktree Capital Management en la adquisición del control del Inter.

## EL “CLUB 200”

En la edición relativa a 2021 de esta nuestra fotografía del mercado de los servicios legales de negocios, BonelliErede había resultado el único estudio presente en Italia con una facturación

BEST 50 - FACTURACIÓN POR SOCIO			
Despacho	Facturación 2023	Facturación 2024	
Latham & Watkins	89,07	11	8,1
Cleary Gottlieb	61,2	10	6,12
Freshfields	60	13	4,615
Linklaters	60	14	4,286
Clifford Chance	60	17	3,5
Chiomenti	220	65	3,385
Gianni & Origoni	188	58	3,241
Allen & Overy	45	14	3,2
EY Sit	286	92	3,109
Herbert Smith Freehills	23	8	2,9
Deloitte Legal + Sts	340	123	2,7
Hogan Lovells	59,4	23	2,6
BonelliErede	235	91	2,582
Kpmg	162	66	2,454
Dla Piper	132,4	56	2,4

Fuente: Estimacion MAG y Legalcommunity.it

superior a los 200 millones de euros. Este año, en cambio, el “club 200” ha llegado a contar con cinco inscritos, mostrando por un lado el crecimiento del sector y por otro (según muchos operadores, de forma preponderante) su cada vez mayor concentración. Como se ha visto, BonelliErede y Chiomenti han resultado una vez más las únicas realidades nacionales independientes en este grupo (aunque hay que decir que Legance se ha quedado a un paso de la meta que queda, por tanto, al alcance de la mano para el próximo año), mientras que las otras tres enseñas son parte de los network de consultoría de las llamadas Big Four, con el agregado Deloitte que ha logrado la hazaña de romper el muro de los 300 millones acercando a Italia al resto de los principales mercados europeos donde ya desde hace algunos años este “umbral” ha sido alcanzado y superado por diversas realidades.

## QUIÉN CRECE MÁS

A propósito de confirmaciones, Dla Piper resulta también en 2024 la única firma legal internacional

## El mercado en 5 cifras

**3.803**

El valor estimado en miles de millones de euros de la facturación generada por los primeros 50 estudios dedicados al business law

**12.200**

Los profesionales activos en las 50 enseñanzas bajo la lupa

**2.150**

Los socios activos en las 50 enseñanzas bajo la lupa

**312mil**

Los euros de ingresos (en promedio) por profesional

**1,8**

Los millones de facturación (en promedio) por socio

con una facturación italiana superior a los 100 millones. Más precisamente, el estudio guiado por el socio **Wolf Michael Kühne**, en el último ejercicio, ha totalizado ingresos por 132,4 millones, en crecimiento del 7% respecto a los 123,6 millones del ejercicio anterior.

Pero el récord de crecimiento en 2023 pertenece a otra enseña internacional: Greenberg Traurig. El estudio de matriz americana, presente en Italia desde 2019 tras la fusión con la boutique Santa Maria, ha cerrado el año con ingresos por 26 millones, en aumento de casi el 48% respecto a los 17,6 de 2023. En el transcurso del año, los profesionales del estudio han pasado de 68 a 72,

pero sobre todo, los socios han subido de 19 a 24 gracias a los ingresos de personalidades como **Riccardo Agostinelli** (ex Molinari) y **Eriprando Guerritore** (ex Gatti Pavesi Bianchi Ludovici) con los que el estudio se ha reforzado aún más en el frente de banking and finance, fund formation e investment management. Como prueba adicional del excelente rendimiento en el año, el estudio también ha promovido a un socio desde el interior, el abogado **Davide Bonsi** que se ha convertido en local partner, así como **Juljan Puna**, promovido en febrero de 2025. Bonsi está activo en el departamento de banking and finance, mientras que Puna se ocupa de restructuring y ha llegado al estudio en abril del '23 con el equipo de **Bruno Cova**.

Siempre mirando a las enseñanzas que más han crecido durante el año, una mención va seguramente al estudio I-Law. Se trata de un proyecto nacido en 2018 por iniciativa de un grupo de profesionales ex PwC TIs y dedicado a la gestión del crédito: npl, utp, tanto en el frente de la consultoría como en el del contencioso. El estudio cuenta con 178 profesionales, entre los cuales 8 socios, y en 2024 ha totalizado ingresos por 18,45 millones en crecimiento del 30% respecto al año anterior. Tercer escalón de este podio, en cambio, para Andersen que vuelve a acelerar, +29,6%, llegando a 39 millones.

Entre las enseñanzas de la élite italiana, Legance es el estudio que más ha crecido (+26,7%) en un año que ha visto a los socios subir a 96 sin incorporaciones laterales pero con la promoción interna de cuatro profesionales (**Giorgio Colombo**, **Lorenzo Gentiloni Silveri**, **Laura Li Donni** y **Valeria Viti**). Entre las otras enseñanzas que se han destacado gracias a un crecimiento sostenido están Ashurst (+25%), entre las internacionales, Deloitte Sts+Legal (+21,8%), primera entre las big four, y Bureau Plattner (+21,4%) primera entre las boutiques.

Es interesante observar que el 50% de las primeras diez enseñanzas por crecimiento en 2024 tiene una fuerte presencia en el ámbito fiscal y tributario que, junto al corporate m&a, y al litigation, se confirma como una de las áreas de práctica más rentables en el mercado de los servicios legales de negocios. ■



Ruth Breitenfeld :

## “El abogado interno es un *enabler*, no un *stopper*”

Tras más de tres décadas como abogada *in-house*, la ya ex vicepresidenta de Moeve Portugal analiza el recorrido de una carrera marcada por la estrategia, la ética y la transformación jurídica desde dentro de la empresa

por julia gil

Con más de 35 años de trayectoria en el mundo jurídico, **Ruth Breitenfeld** se ha retirado recientemente como vicepresidenta de Moeve Portugal (antigua Cepsa Portugal) y directora de asesoría jurídica Moeve Trading España, dejando tras de sí una carrera forjada entre Lisboa y Madrid, y con mucho contacto con Bruselas y Londres. Abogada de formación y vocación, que se define como “una constructora de puentes”, cuenta con una que carrera se puede dividir en tres grandes etapas: el despacho, el mundo in-house en BP, y el salto a Moeve, donde terminó liderando la asesoría jurídica de trading en España y vicepresidiendo, por último, la filial portuguesa.

## LOS INICIOS: CURIOSIDAD Y VOCACIÓN

Nacida en Angola, su vida dio un giro temprano a causa de la guerra civil. Su familia se trasladó a Namibia y posteriormente a São Paulo, Brasil. Fue allí donde, con apenas 15 años, un profesor de derechos humanos le despertó el interés por la abogacía como instrumento de mejora social. Años más tarde, ya instalada en Lisboa, completó sus estudios en Derecho en la Universidade Clássica de Lisboa. “Me ha entusiasmado ver el derecho como una herramienta para hacer el bien, o sea, para mejorar las cosas”, admite.

Desde el inicio, compaginó la formación teórica con prácticas en despachos y otras ocupaciones: “En cuarto de carrera busqué un abogado con quien pudiera empezar a trabajar en esa época sin ganar nada, o sea, solo para ver cómo era el mundo del derecho por dentro”, recuerda. De ahí, pasó a una pequeña consultora boutique que solo trabajaba con inversión extranjera, donde necesitaban crear una asesoría jurídica interna. Fue su dominio de los idiomas lo que la llevó a aceptar ese reto. Años después, su especialización en derecho comunitario — impulsada por la integración de España y Portugal en la Unión Europea — le llevó a trabajar, desde Lisboa, con la primera abogada portuguesa especializada en legislación comunitaria y la primera a tener un despacho en Bruselas.

## BP PORTUGAL: UN APRENDIZAJE TRANSVERSAL

**«Me preguntaban si estaba ahí porque no era suficientemente buena para un despacho. Yo me reía»**

Después de 4 años, entró en BP Portugal como abogada interna, en una época en la que este rol aun no estaba del todo reconocido. “Me preguntaban si estaba ahí porque no era suficientemente buena para un despacho. Yo me reía. Para mí, ser in-house era lo más desafiante”.

Durante casi 15 años, Breitenfeld encontró un entorno de crecimiento y cambio constante: fusiones, adquisiciones y proyectos internacionales. “Fue una escuela impresionante” explica. Además, fue también el lugar donde consolidó su visión del rol jurídico: “Por mucho que sepas de derecho, si no entiendes cuáles son las necesidades y preocupaciones de la persona que es tu cliente, o el negocio, puedes hacer un documento perfecto técnicamente, pero es papel mojado”, admite.

## EL GRAN SALTO A MOEVE

En 2006, un *headhunter* le propuso un nuevo reto: crear de cero una asesoría jurídica interna en Cepsa Portugal. “Tenía 44 años, hijos ya adolescentes, y muchas ganas de hacer cosas nuevas. Mis amigos pensaron que estaba loca por dejar una posición cómoda en BP”, reflexiona.

Lideró el departamento legal paso a paso, identificando lo que ya se hacía bien y lo que había que hacer de forma diferente. “Fueron años de muchos retos técnicos y humanos. Como mujer y como abogada, muchas veces eres cuestionada solo por estar allí. Pero el tiempo y el trabajo constante construyen confianza”. En 2015, se trasladó a Madrid para asumir la

«Por mucho que sepas de derecho, si no entiendes el negocio, puedes hacer un documento perfecto técnicamente, pero es papel mojado »



dirección jurídica del área de trading de Cepsa en España, una unidad que entonces carecía de asesoría jurídica propia. Simultáneamente, tres meses después, asumió el rol de vicepresidenta en Portugal. “Fue una etapa intensa, de crecimiento y apertura. Me enorgullece haber dejado un equipo consolidado y potente”, enfatiza. Durante esta etapa, formó parte de diversos consejos y comités directivos. Fue la primera mujer en varios órganos: el board de Cepsa Portugal, vicepresidenta de la Cámara de Comercio Luso-Española o la asociación de empresas energéticas, hoy EPCOL.

## VISIÓN DEL DERECHO

A lo largo de su carrera, Breitenfeld ha defendido una abogacía ética, crítica y con opinión propia. “Hoy, el gran reto como abogados de empresa es ser parte del negocio, pero también independiente al punto de no tener miedo de hacer preguntas difíciles.” A su vez, también ha sido una voz constante por la inclusión. “Yo creo que una cosa que nunca podemos olvidar, menos aún siendo mujeres, es que tenemos voz. No hay preguntas tontas; puede haber respuestas tontas, pero nunca preguntas tontas.” Y no tiene

intención de mirar atrás cuando se trata de la vida profesional de las jóvenes abogadas. “Yo creo que es importante seguir compartiendo principalmente con jóvenes mujeres o mujeres no tan jóvenes porque creo que hay todavía mucho trabajo que hacer ahí.”, sentencia.

Por todo ello, cree firmemente en el rol activo del abogado in-house en la empresa. “Ese rol también ha sido un *eye-opening* para los despachos, que han visto que solo ser amigo de un alto cargo empresarial, a lo mejor, no funciona.” Para Breitenfeld, el derecho es una herramienta que permite avanzar: “El derecho es una herramienta espectacular. Que te abre horizontes, que te permite abrir caminos. Por eso, el abogado interno es un *enabler*, no un *stopper*.”

## UN NUEVO TIEMPO, NUEVAS PRIORIDADES

Ahora, en su nueva etapa, Breitenfeld busca crear espacio mental. “He vivido unos meses de despedidas emotivas. Ahora quiero crear espacio mental para respirar, y seguir compartiendo lo

«El abogado interno es un *enabler*, no un *stopper*»



que sé. Me interesa seguir cerca de las jóvenes abogadas, de la diversidad, de los temas que importan”. Se plantea seguir colaborando con instituciones, manteniendo su actividad pro-bono, y explorando otras formas de aportar. “Me he retirado para elegir con más libertad dónde pongo mi energía”.

Consciente de su legado, Ruth Breitenfeld lo resume con sencillez: “He intentado vivir el derecho con coherencia. Con humanidad. Y con la alegría de saber que no lo sé todo, pero quiero seguir aprendiendo”.

## TRAYECTORIA RUTH BREITENFELD

- 1986 – 1987  
Foreign Investment Company – CGI Wolfram  
Abogada
- 1987 – 1991  
Jalles Advogados (Lisboa/Bruselas)  
Abogada
- 1991 – 2006  
BP Portugal  
Senior Legal Adviser / In-house Lawyer
- 2006 – 2015  
Cepsa Portuguesa Petróleos (Lisboa)  
Legal Manager
- 2015 – 2025  
Cepsa Trading (Madrid)  
Legal Director – Trading
- 2016 – 2025  
Cepsa Portugal / Moeve  
Vicepresidenta



# Un abogado de lujo

**Jaime López de Villareal, *global head of legal* de Loewe, repasa su trayectoria y cómo construyó desde cero el departamento legal del gran imperio de lujo español**

por julia gil

El primer abogado *in-house* de Loewe en casi 180 años de historia. Así se define **Jaime López de Villareal**, *global head of legal* de la firma desde 2017. Su incorporación supuso un punto de inflexión para la firma de lujo español del grupo LVMH, que hasta entonces no contaba con un departamento jurídico interno. “Con un cambio en la dirección, surgió la necesidad de crear un departamento jurídico propio desde dentro”, explica.

## DE LOS DESPACHOS AL LUJO

Licenciado en Derecho y ADE por la Universidad Autónoma de Madrid, comenzó su carrera profesional en firmas legales como PwC y Ventura Garces & Lopez – Ibor, un despacho boutique especializado en clientes del sector de lujo. Esa experiencia previa resultó determinante para su salto a la empresa. “Ya trabajaba con marcas del grupo LVMH. Conocían mi forma de hacer las cosas, y eso fue lo que les llevó a ofrecerme el puesto”, recuerda. Para él, dejar el despacho y asumir una posición *in-house* fue un paso natural. “Al principio me dio un poco de vértigo, pero sin duda fue la decisión correcta. Tengo la suerte de poder decir que mi trabajo es de lo más estimulante”.

Desde su sede legal en Madrid – una rareza dentro de LVMH, donde la mayoría de las firmas se gestionan desde París – lidera un equipo de cinco personas, además de coordinar una red internacional que cubre Nueva York, Tokio, Shanghái, París y Hong Kong. “En esos mercados clave contamos con un pool de abogados que compartimos con otras marcas del grupo, que me reportan directamente. Y cuando no hay presencia jurídica propia, colaboramos con despachos externos”.

## HACIA UN ROL ESTRATÉGICO

En los últimos años, el crecimiento de Loewe ha traído consigo una complejidad legal creciente. Nuevos mercados, regulaciones diversas estructuras comerciales complejas y una plantilla en expansión. “No hay un solo día que se parezca al anterior”, comenta con humor. “Pero, lo importante es que el departamento legal ha conseguido convertirse en un *business partner*”.



Uno de sus principales objetivos fue precisamente cambiar la percepción de la función legal dentro de la compañía. “Nosotros usamos muy poco el ‘esto no se puede hacer’. Tienes que buscar una solución imaginativa, paralela, que reduzca el riesgo pero que a la vez sirva al negocio”. Esa capacidad de adaptación es, para él, una de las

claves del éxito como abogado in-house de una de las firmas de lujo más antiguas de España. “Lo que diferencia a un buen equipo jurídico de uno extraordinario es la capacidad de adelantarse a los acontecimientos”, sentencia.

## LA MILI EN UN DESPACHO: UNA ESCUELA DE DETALLE

Considera que su paso por despachos fue fundamental para adquirir las herramientas necesarias. Una etapa de aprendizaje, sacrificio, y exigencia que le enseñó el valor de los pequeños detalles. “Yo siempre digo que el demonio está en los pequeños detalles”, bromea. De esa experiencia conservó también una máxima que repite con frecuencia: el sentido común legal. “Yo siempre recomiendo hacer la mili en un despacho. Los abogados nos vamos haciendo poco a poco a través de la experiencia, como los médicos. Es un proceso profesional que vas adquiriendo con los años”.

En su equipo, esa filosofía se refleja en la forma de trabajar. “Estoy muy orgulloso del equipo. Son versátiles, imaginativos y trabajadores”. Y no es para menos: el sector lujo engloba una gran variedad de áreas legales, desde propiedad intelectual hasta real estate, pasando por contratos comerciales, cumplimiento normativo, protección de marca o lucha contras falsificaciones.

## EL IDIOMA DEL NEGOCIO

Fruto de todos estos, cuando se requiere un co-

**Lo que diferencia a un buen equipo jurídico de uno extraordinario es la capacidad de adelantarse a los acontecimientos**

nocimiento muy especializado, recurren a firmas externas. En concreto, en España, “cuando hay algo que es muy técnico, como asuntos procesales, regulatorios o administrativos, o temas que pueden tener una gran repercusión o impacto en la marca, prefiero pedir una segunda opinión de un abogado especialista”, explica. Y también en otras jurisdicciones, “porque la legislación es distinta, y muchas veces el idioma también. Fuera de España sí que externalizamos más cosas, pero siempre estamos involucrados”, admite.

En la selección de esos asesores externos, es exigente. Busca despachos que conozcan el sector, que hayan sido recomendados por su trabajo con otras marcas del grupo y que tengan precios razonables. Pero lo que más valora es que el abogado sea capaz de hablar el lenguaje de los ne-

### TRAYECTORIA DE JAIME LÓPEZ DE VILLAREAL

2008 - 2009  
PwC (Abogado)

2009 - 2017  
Ventura Garces & Lopez - Ibor (Abogado)

2017- actualidad  
Loewe (Global head of legal)



## LOEWE

**Fundación:** 1846, Madrid  
**Fundador:** Enrique Loewe Roessberg  
**Pertenencia a LVMH:** desde 1996  
**CEO:** Pascale Lepoivre  
**Sede legal:** Madrid

gocios. “No sé si llamarlo sentido común pero que no hable solo idioma jurídico, sino que lo entienda cualquier departamento de Loewe”, enfatiza.

### EL FASHION LAW GANA PESO

Pese a ser exigente, reconoce un auténtico auge del llamado fashion law en los últimos años. “Hay despachos que ya prestan un asesoramiento muy especializado y otros que, fruto de este boom, se están poniendo las pilas y abriendo departamentos dirigidos a este sector”. Aun así, cree que España tiene aún margen de crecimiento. “No somos Francia o Italia, donde el lujo forma parte de la cultura legal. Aquí hay menos marcas y menos tradición jurídica vinculada al sector. Pero poco a poco se va notando”.

### NUEVOS RETOS, NUEVAS RESPUESTAS

Los últimos años han traído nuevos retos para el sector y para esta marca que ha conquistado las pasarelas del mundo. Desde la sostenibilidad, la inteligencia artificial, pasando por la transformación digital o el aumento de la regulación. “Esto nos está impactando de lleno en el día a día del Loewe, desgraciadamente. En estos asuntos, que son muy específicos, solemos requerir apoyo externo. Y es ahí donde se nota qué despacho entiende realmente el negocio del *retail* lujo y cuál no”.

A pesar de los desafíos, mantienen una visión muy positiva sobre la calidad del asesoramiento

legal en España. Desde su punto de vista el sector jurídico es muy competitivo, con un nivel técnico excelente y gran capacidad de adaptación. “Tenemos un sector jurídico a nivel nacional de primer nivel. Muchas veces en España pensamos que lo de fuera siempre es mejor, pero en esta caso no lo es”.

### RESULTADOS TANGIBLES

Hoy, como máximo responsable jurídico de Loewe, sigue manteniendo el mismo compromiso con el detalle y la estrategia. “La gran diferencia con un despacho es que tu trabajo se traduce en cosas tangibles, es decir, un producto, una apertura, una tienda o un buen desfile, entonces eso siempre te





# Cuando el jurista guía la transición verde

De consultor normativo a socio estratégico: Marianna Vignapiano, directora jurídica para Europa de Enfinity Global, revela la evolución del rol legal en la industria energética

por michela cannovale

Detrás del auge de las energías renovables no hay solo paneles solares y aerogeneradores. En el mundo de la transición energética, mientras ingenieros y desarrolladores diseñan instalaciones cada vez más eficientes, es a menudo el meticuloso trabajo de los departamentos jurídicos empresariales lo que determina qué proyectos verán efectivamente la luz. Donde la complejidad normativa se entrelaza con importantes objetivos climáticos e inversiones multimillonarias, la función legal juega de hecho un papel crucial en la construcción de operaciones complejas, en la atracción de capitales y en la gestión de la interdependencia entre derecho, tecnología y sostenibilidad.

Los juristas que trabajan en la transición energética se encuentran hoy en día teniendo que dominar un abanico cada vez más amplio de competencias: desde el project finance hasta el derecho administrativo, desde el cumplimiento ESG hasta las complejas arquitecturas contractuales típicas de los grandes proyectos verdes. Mientras se enfrentan a la fragmentación de los marcos regulatorios, deben al mismo tiempo ser capaces de estructurar operaciones financieras innovadoras y asegurar que los proyectos sean viables financieramente para atraer las inversiones necesarias.

Lo sabe bien **Marianna Vignapiano**, directora jurídica para Europa de Enfinity Global, productor independiente de energía multinacional con sede en Estados Unidos que produce y comercializa energía renovable a través de proyectos de plantas fotovoltaicas y sistemas de almacenamiento con baterías en Europa, Asia y América. «Nuestro equipo tiene una composición altamente especializada: cubrimos ámbitos que van desde el project finance hasta el derecho administrativo, societario y M&A, inmobiliario, derecho de la construcción, compras y cumplimiento», ha contado a la redacción de *Iberian Lawyer*, a la que ha subrayado: «Trabajamos en estrecho contacto con todas las demás funciones empresariales y estamos implicados en todas las fases del ciclo de vida de los proyectos, con un rol que ha evolucionado de apoyo técnico a socio operativo».

Durante nuestra entrevista, le pedimos que nos explicara de qué manera el equipo legal puede

convertirse en una palanca para el crecimiento y un intérprete avanzado de la transformación del sector, con más razón en una realidad en fuerte expansión como Enfinity Global, que solo en 2024 ha recaudado más de 865 millones de euros para financiar proyectos fotovoltaicos y de almacenamiento en Italia, consolidando su papel en los PPA a largo plazo mediante acuerdos con clientes industriales, empresas de servicios públicos y corporaciones como A2A, Feralpi, NovaAEG y Statkraft. El grupo cuenta además con un pipeline de 7,8 GW entre solar y almacenamiento, 232 MW ya instalados, más de 500 MW actualmente en construcción y 807 MW ya autorizados. Esto es lo que nos contó.

### **Miremos ante todo al sector al que pertenece. ¿Cómo ha cambiado hoy el rol del general counsel en las renovables?**

El cambio ha sido neto. El jurista de empresa hoy es parte del proceso decisorial y participa de la A a la Z en la construcción de la estrategia empresarial. Quien desempeña este papel debería, a mi parecer, distinguirse por dos características principales: visión multidisciplinar y capacidad para moverse entre normativa sectorial, operaciones extraordinarias, ESG y herramientas financieras. En un grupo como Enfinity Global, además, el equipo legal debe también saber trabajar en estrecha coordinación con todas las demás funciones operativas, desde la dedicada a la comercialización de energía, a la de real estate, de finanzas, de desarrollo, de compras y de almacenamiento, solo por citar algunas.

### **Hablando de operatividad concreta, ustedes son muy activos en el project finance. ¿En qué fase entra en juego el equipo legal en estas operaciones?**

Desde el inicio, ya que nuestro rol es prever los potenciales puntos críticos y allanar el camino a la ejecución de los proyectos. Participamos por tanto en la estructuración de la operación, guiamos las negociaciones y trabajamos para una asignación de riesgos que sea sostenible, tanto en el plano normativo como en el contractual. Pero nuestra implicación prosigue también más allá del cierre financiero, en la fase de ejecución y gestión de los activos. Como podrá imaginar, nuestra estrategia build to own y el compromiso

a largo plazo en la valorización de las instalaciones requieren que cada elección esté cuidadosamente estructurada desde el punto de vista legal, en garantía de la solidez y sostenibilidad del proyecto.

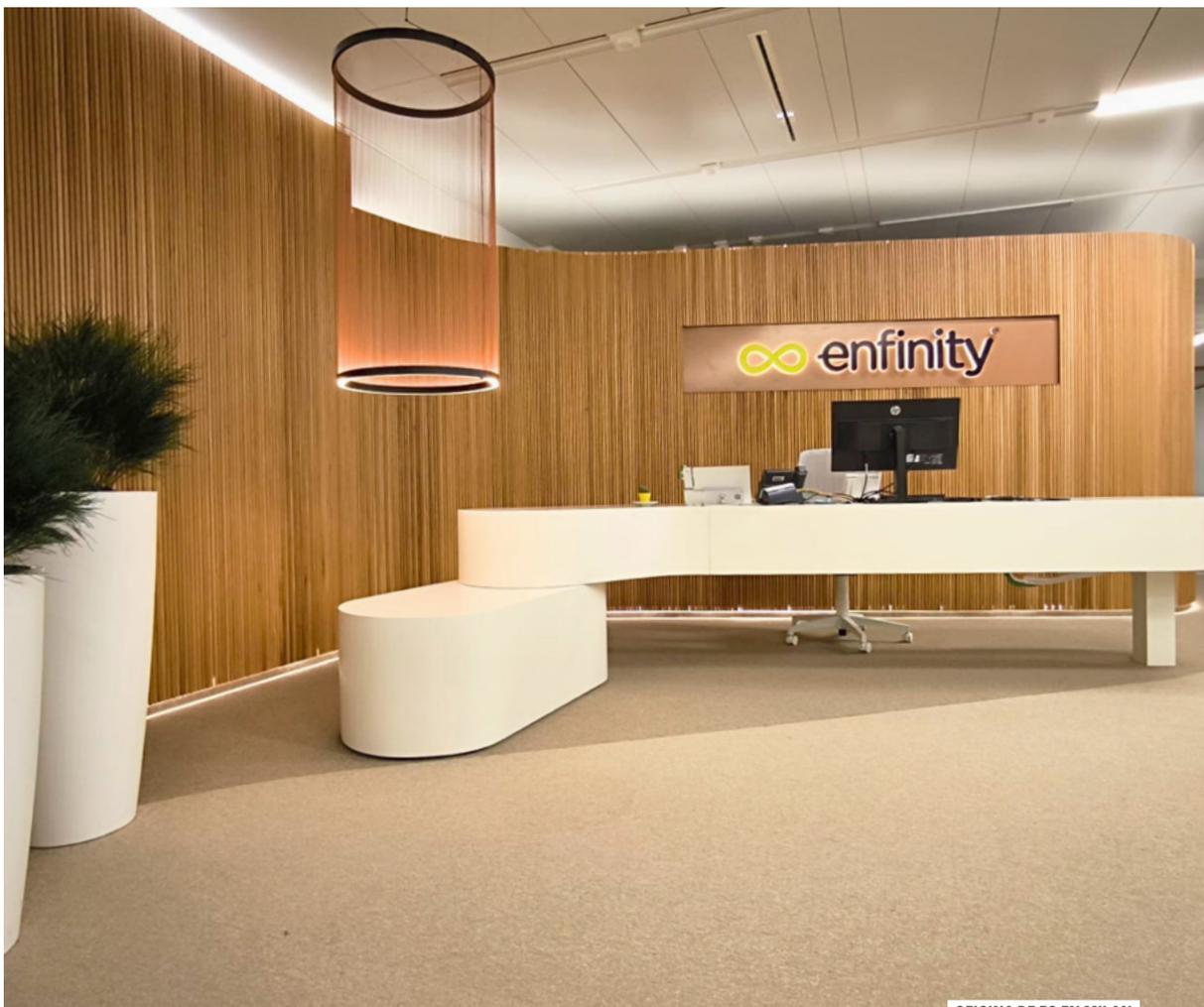
### ¿Un ejemplo de este enfoque?

Un caso emblemático es la financiación subordinada de 500 millones de euros que Enfinity Global concluyó en Italia en la segunda mitad de 2024 que, combinada con el project financing, sostendrá el desarrollo y la construcción de 1,5 GW de plantas solares en el territorio nacional. La financiación se erigió a través de una estructura de club deal en colaboración con inversores de primer nivel. E incluye también una opción denominada accordion feature que permite al grupo alcanzar hasta 800 millones de euros de financiación.

### **Pero estructurar una financiación no es nunca simple. ¿Cuál es la clave para negociar acuerdos que funcionen a largo plazo?**

Se requiere ante todo alineación entre objetivos industriales y sostenibilidad legal de la operación. La tarea de los abogados es equilibrar estos aspectos, garantizando claridad en los contratos y fiabilidad en las relaciones con las contrapartes. Y es evidente que la experiencia juega un rol importante, así como el conocimiento del negocio: el desarrollo, la ejecución y la comercialización de la energía del proyecto son procesos muy complejos que implican numerosas contrapartes y partes interesadas, cuya coordinación es fundamental.

### **Así como presumo que sea importante la habilidad de construir la confianza de los inversores... ¿Cómo se puede hacer esto a través del trabajo legal?**



OFICINA DE EG EN MILAN



EG INSTALACIÓN 1



EG INSTALACIÓN 2

Con coherencia y rigor. La fiabilidad se construye con el tiempo, a través de una gobernanza sólida, contratos bien estructurados y un enfoque transparente a la due diligence y al cumplimiento. La confrontación continua con los stakeholders es parte integrante de nuestra forma de trabajar, también para hacer que el rol legal sea más propositivo y menos percibido como una barrera.

**A propósito, ¿qué cuenta realmente en la verificación normativa y autorizativa cuando se habla de due diligence? ¿Cuál es el aspecto que marca la diferencia?**

El conocimiento del contexto local es fundamental. En mercados complejos como el italiano,

donde las autorizaciones pasan por varios niveles administrativos, como equipo legal debemos estar particularmente atentos a verificar la coherencia entre permisos, derechos de superficie y conexiones a la red, intentando anticipar los riesgos de contencioso o intervenciones de autotutela. En este proceso, la calidad de la documentación, unida a la capacidad de leer y anticipar posibles criticidades, es a menudo lo que marca la diferencia. Y también la velocidad de adaptación a los cambios normativos se ha convertido en un requisito imprescindible.

**Un tema cada vez más relevante en la industria de la energía son los *power purchase agreements (PPA)*. Solo en 2024, sobre casi 1 GW de capacidad total contratada mediante PPA en Italia, Enfinity Global cubrió por sí sola cerca de un tercio del mercado. ¿Cuál es la contribución específica del área legal en su negociación?**

Nuestro equipo legal apoya y colabora estrechamente con el área de energy management para estructurar contratos que sean financierables, es decir, capaces de satisfacer los requisitos de los bancos y de los inversores. Nuestra tarea, en concreto, consiste en garantizar el equilibrio contractual, limitar los riesgos y contribuir a la solidez general de la operación.

**Concluycamos con una mirada al futuro: ¿cuál es el desafío más estimulante en el horizonte para un *general counsel* en el sector de las renovables?**

Seguramente, en lo que me concierne a mí y también a Enfinity Global, contribuir de manera eficaz a los objetivos europeos y nacionales de descarbonización para 2030, llevando la cuota de energía eléctrica renovable al 65% y revirtiendo la actual dependencia de los combustibles fósiles. Esto requiere claramente inversiones, simplificación normativa y una nueva capacidad de diálogo entre lo público y lo privado. En general estoy convencida de que los departamentos legales empresariales tendrán un rol fundamental en la identificación de soluciones que sean a la vez flexibles y estructuralmente fiables. El verdadero desafío, mientras tanto, será encontrar el punto de equilibrio entre innovación y estabilidad en un sector en continua evolución. ■

## Finanzas en acción



MANAGING DIRECTOR

### Pedro Afán-de Ribera, nuevo managing director de DC Advisory en España

DC Advisory, banco de inversión internacional especializado en el mercado mid-market, ha anunciado hoy la promoción de Pedro Afán-de Ribera a managing director dentro del área de Debt Advisory & Restructuring en España.

PRESIDENTE Y CEO

### Miura Partners ha nombrado a Eduardo Dávila presidente y CEO de Sabseg

Miura Partners ha nombrado a Eduardo Dávila, socio operativo de Miura y asesor senior de McKinsey & Company, como presidente y CEO de Sabseg para liderar la expansión y consolidación de la compañía en el mercado de corretaje de seguros del sur de Europa.



NUEVO DIRECTOR

### Federico Etchelecu, nuevo director del área de créditos apalancados en ING

ING ha fichado a Federico Etchelecu como nuevo director de área de créditos apalancados (leveraged & Acquisition Finance). Antes de incorporarse al banco, trabajó durante más de 16 años en Banco Santander, desempeñando distintos roles de responsabilidad creciente.

## HEALTHCARE & LIFE SCIENCE

# BDO Advisory ha reforzado su área de Healthcare & Life Sciences con la incorporación de Luis Herrero e Ignacio Vieira

La firma ha incorporado a Luis Herrero, como nuevo Head of M&A – Healthcare & Life Sciences, e Ignacio Vieira, como Head de Desarrollo de Negocio y Estrategia.



## MANAGING DIRECTOR

# Borja de Luis de Blas, managing director responsable de inversiones en infraestructuras de Dunas Capital

Dunas Capital ha anunciado la incorporación de Borja de Luis de Blas como managing director responsable de inversiones en infraestructuras, en el marco de su estrategia de crecimiento y consolidación de fondos alternativos. Desde 2022, ha ostentado el cargo de responsable de Europa de los fondos de infraestructuras de UBS, donde también era miembro de comité de dirección y del comité de inversión de la firma. Ha liderado inversiones, principalmente en Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, Portugal y España.





RESPONSABLE

## Humberto García de Alba, nuevo responsable de BBVA Global Wealth Advisors

BBVA Global Wealth Advisors, filial estadounidense de BBVA y asesor de inversiones registrado, ha nombrado a Humberto García de Alba como el nuevo consejero delegado (CEO) de la firma con sede en Miami, Florida. García de Alba se incorporó a al banco en 2002 en México y, desde entonces, ha ocupado diversos cargos directivos en el área de Banca Privada y Gestión de Activos en múltiples geografías.

DIRECTOR GENERAL

## David Rodríguez, nuevo director general de la plataforma paneuropea de deuda privada de Alantra

Alantra, firma global independiente de servicios financieros para el segmento mid-market, ha nombrado a David Rodríguez, procedente de Ben Oldman Partners, director general de su plataforma de deuda privada. Con sede en Madrid, liderará la estrategia de Oportunidades de Crédito de Alantra, que cerró su primer contrato en junio de 2024 y ha completado seis inversiones hasta la fecha.



27 - 28 - 29 November 2025



media partners

# WomenX IMPACT SUMMIT

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

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



media partners



# Finanzas clave en la web

## Hyperion compra Gestair por 100 millones: Asesores



ANDREA DAGNINO



BORJA SANCHEZ BEL

Hyperion ha adquirido Gestair, operador de aviación ejecutiva y proveedor de servicios de MRO en España, en asociación con Corporación Financiera Azuaga, al grupo de inversión GPF. En la aviación ejecutiva, Gestair ha consolidado su posición como primer operador español y líder en Europa tras la adquisición estratégica y la integración con éxito de otro AOC europeo. Esta operación ha dotado a la compañía de una escala transfronteriza inmediata y de acceso a mercados actualmente en proceso de consolidación, estableciendo firmemente a Gestair como operador de primer nivel en todo el continente.

### Asesores

Singular Bank ha asesorado a Hyperion y Azuaga. El equipo ha estado formado por **Andrea Dagnino**, Executive Director y Team Head; **Borja Sanchez Bel**, director; y **Jorge Arbizu Portuondo**, associate. Alvarez & Marsal ha llevado a cabo la due diligence. GPF contó con el asesoramiento financiero de Socios Financieros.

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

### DEAL

Hyperion compra Gestair por 100 millones

### FIRMAS

Singular Bank, Alvarez & Marsal y Socios Financieros

### ASESORES

Andrea Dagnino y Borja Sanchez Bel

### VALOR:

100 millones

## Deloitte asesora a Acciona Recarga en la adquisición de Exanergía



DAVID DíEZ GARCÍA

Deloitte ha asesorado a Acciona Recarga en los aspectos financieros y fiscales de la adquisición de Exanergía a Shell España, compañía que opera una amplia red de puntos de recarga en España y Portugal. La transacción incluye 396 puntos de recarga activos y otros 321 en desarrollo, ubicados en ubicaciones estratégicas como autopistas, centros comerciales y hoteles, y representa un paso significativo en la consolidación de Acciona Recarga como operador de referencia en el mercado de la movilidad eléctrica. En Portugal, la cartera de estaciones de recarga incluía ubicaciones en zonas estratégicas como autopistas, centros comerciales y hoteles.

En la operación han participado equipos de Deloitte Legal y Transactions en un asesoramiento alineado con la estrategia End-to-End M&A. Por parte de Deloitte Transactions ha asesorado el socio **David Díez García** junto con el manager **Manuel Bolaños García**.

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

### DEAL

Deloitte asesora a Acciona Recarga en la adquisición de Exanergía

### FIRMAS

Deloitte

### ASESORES

David Díez García

## AZ Capital asesora en la venta de Keonn Technologies a Novanta



JAVIER JULIA



VÍCTOR MATA

AZ Capital ha anunciado que ha actuado como asesor financiero exclusivo de Keonn Technologies en su venta a Novanta, compañía cotizada en Estados Unidos líder global en soluciones tecnológicas propietarias para los sectores médico, ciencias de la vida, bioprocesos e industrial.

Fundada en 2008 y con sede en Barcelona, Keonn es una empresa líder en la innovación y el desarrollo de soluciones basadas en el RFID para el sector retail, ofreciendo el portfolio más completo, avanzado e integrado del mercado para evolucionar las operaciones en tiendas físicas y la experiencia del cliente hacia un modelo de comercio unificado basado en la captura y análisis de datos

Los fundadores de Keonn, junto con su equipo directivo, continuarán liderando la empresa en esta nueva etapa dentro de la estructura de Novanta.

El equipo ha estado formado por **Víctor Mata** (socio), **Javier Julia** (socio), **Enrique Lascorz** (vicepresidente), **David Matarredona** (asociado), **Alejandro Diego** (analista senior) y **Claudia Biosca** (analista).

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

### DEAL

AZ Capital asesora en la venta de Keonn Technologies a Novanta

### FIRMAS

AZ Capital

### ASESORES

Víctor Mata y Javier Julia

## ONEtoONE asesora a Miranza en la adquisición de clínica oftalmológica CIMO



MARÍA JOSÉ MARTÍNEZ



RICARDO FERNÁNDEZ GARCÍA

ONEtoONE Corporate Finance ha asesorado a Miranza grupo oftalmológico líder en España, en la adquisición de clínica oftalmológica CIMO, considerada un centro de excelencia en microcirugía ocular y dirigida por el doctor Julián Cezón, quien continuará liderando el proyecto.

Miranza con más de 38 centros en España y Andorra, es el grupo oftalmológico de referencia en el sur de Europa. Su modelo se basa en integrar las mejores clínicas independientes bajo una misma plataforma, combinando excelencia médica, innovación tecnológica y atención personalizada. En Andalucía, la incorporación de CIMO eleva a siete sus centros en la región, sumándose a las clínicas ya existentes en Cádiz, Jerez, Córdoba, Málaga, Algeciras, La Línea y Sevilla (Miranza Clínica Virgen de Luján).

Con esta operación Miranza consolida su red nacional, con 38 centros, y refuerza su capacidad de atracción internacional, fortaleciendo su posicionamiento en Andalucía, una región clave por volumen de pacientes. CIMO gana acceso a una estructura sólida, recursos avanzados y visión de largo plazo, manteniendo su identidad médica.

Esta operación ha sido liderada por **Ricardo Fernández García** (partner) y **María José Martínez Gil** (partner).

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

### DEAL

ONEtoONE asesora a Miranza en la adquisición de clínica oftalmológica CIMO

### FIRMAS

ONEtoONE

### ASESORES

Ricardo Fernández García (partner) y María José Martínez Gil (partner).

## VGO Capital entra en el capital de Homs Rentals para impulsar su expansión: Asesores



ÁLVARO MÁS-BAGÁ



CÉSAR GARCÍA ANDREU

VGO Capital Partners, firma europea de capital privado líder, ha realizado una inversión en capital estructurado en Homs Rentals, empresa española especializada en soluciones de alquiler de equipos. Fundada en 2010 por la familia Homs, Homs Rentals cuenta con más de 5.000 activos para alquiler en sectores como construcción, renovación, eventos e industria. Desde 2016, Suma Capital es accionista minoritario de la compañía.

La operación, cerrada en mayo de 2025, permitirá a Homs Rentals acelerar su crecimiento y el desarrollo de su modelo de negocio de “Equipo como Servicio” (EaaS). Los cofundadores de la empresa continuarán en roles de liderazgo.

### Asesores

DC Advisory ha asesorado a VGO Capital Partners. El equipo asesor ha estado formado por **César García Andreu** (director general), **Paula Newnes Querejeta** (vice presidenta) y **Marc Morera Alloza** (analista). KPMG Corporate Finance M&A ha asesorado a los accionistas de Homs Rentals. El equipo ha estado compuesto por **Álvaro Más-Bagá** (socio), **Joan Corominas Ferrer** (senior manager), **Fernando Aldecoa** (asociado) y **Jan González Zanni** (analista).

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

### DEAL

VGO Capital entra en el capital de Homs Rentals para impulsar su expansión

### FIRMAS

DC Advisory y KPMG

### ASESORES

César García Andreu y Álvaro Más-Bagá

## Arcano y BDO asesoran a los accionistas de FI Group en su venta a Epsa



JUAN VENEGAS



RAÚL LOPEZ MORO



SOFIA MENDES

La consultora francesa EPSA Growth, participada de Towerbrook y Capza, ha adquirido el 100% de FI Group, firma española especializada en el asesoramiento a empresas en temas fiscales, inversiones en I+D y obtención de ayudas gubernamentales.

FI Group es una firma global de consultoría especializada en la gestión de incentivos de financiación. Con más de 25 años de experiencia, la compañía opera en Europa, América del Norte y del Sur, y Asia, contando con 34 oficinas y 1.400 expertos internacionales. FI Group apoya a más de 15.000 clientes en la financiación de la innovación, asegurando fondos para sus actividades de Investigación y Desarrollo mediante una gestión integral de subvenciones y beneficios fiscales relacionados con el I+D.

Esta operación da como resultado una ampliada unidad de negocio dedicada a la financiación de la innovación de cobertura global.

El equipo de Arcano ha actuado como asesor financiero de de FI Group formado por **Sofia Mendes** (partner), **Juan Venegas** (partner), **Alejandra García Vázquez** (vicepresident) e **Iván García Portillo** (associate).

El equipo de BDO se ha encargado de realizar las vendor due diligences financiera, fiscal, legal y labora.

El equipo financiero ha estado formado por **Raúl Lopez Moro** (socio), **David Romera Martín** (director), **Guillermo Braña Abascal** (senior manager), **Teresa Mayor Berasategui** (associate).

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

### DEAL

Arcano y BDO asesoran a los accionistas de FI Group en su venta a Epsa

### FIRMAS

Arcano y BDO

### ASESORES

Sofia Mendes, Juan Venegas, y Raúl Lopez Moro



# Defensa en el punto de mira

**Financecommunity.es habla con Adolfo Becerril, socio responsable de defensa, seguridad y aeroespacio en EY-Parthenon, sobre el auge del gasto en defensa, el nuevo apetito inversor y el papel de las firmas de asesoría en un sector que se consolida como un vector estratégico de inversión a largo plazo**

por julia gil

España ha entrado de lleno en una nueva etapa de rearme. El Gobierno ha aprobado un plan de refuerzo de la industria de seguridad y defensa dotado con 10.741 millones de euros, que se suman a lo ya invertido en años anteriores hasta alcanzar los 33.123 millones. El objetivo: cumplir con el compromiso de la OTAN de destinar el 2% del PIB a gasto militar en 2025. Este incremento no solo responde a razones geopolíticas, sino que reconfigura el ecosistema económico del sector, impulsando la inversión, la actividad transaccional y la entrada de nuevos actores. **Adolfo Becerril de la Fuente**, socio responsable de defensa, seguridad y aeroespacio en EY-Parthenon, analiza cómo este contexto abre la puerta a operaciones cada vez más sofisticadas, con startups tecnológicas en el radar, exigencias regulatorias al alza y un papel clave para consultoras y asesorías en la generación de valor.

**¿Cómo está impactando el aumento del gasto en defensa en la actividad transaccional del sector en España? ¿Está provocando un mayor apetito inversor o simplemente acelerando operaciones que ya estaban en marcha?**

El refuerzo presupuestario en materia de defensa está provocando una reconfiguración del ecosistema transaccional del sector en España. Más allá de acelerar operaciones en curso, está generando un nuevo ciclo inversor con fundamentos estructurales. La defensa ha dejado de ser percibida como un ámbito limitado a contratistas tradicionales, pasando a ser un vector estratégico de inversión a largo plazo. Este entorno está propiciando un renovado interés por parte de inversores especializados, atraídos por la previsibilidad que ofrecen ciertos programas y el potencial de consolidación de actores de tamaño medio con capacidades tecnológicas avanzadas.

**El sector ha protagonizado numerosas operaciones recientemente. ¿Hasta qué punto esto marca un cambio estructural? ¿España se está consolidando como hub atractivo para fondos internacionales o seguimos siendo un mercado más de oportunidad que de estrategia?**

Las operaciones recientemente cerradas por un volumen superior a los 1.200 millones de

**«La defensa ha pasado a ser un vector estratégico de inversión a largo plazo»**



euros reflejan un punto de inflexión relevante. No se trata de una acumulación coyuntural, sino de señales consistentes de maduración del mercado. España comienza a posicionarse como un nodo relevante dentro del ecosistema industrial europeo en áreas como vigilancia, ciberseguridad, plataformas no tripuladas o tecnología espacial. No obstante, el mercado español aún proyecta una dualidad: combina elementos estratégicos con oportunidades tácticas, lo que atrae tanto a inversores con una visión a largo plazo como a aquellos que buscan valor puntual mediante operaciones oportunistas.

**En las operaciones cross-border, especialmente con América Latina y Europa, ¿qué retos suelen surgir con más frecuencia en los procesos de compra-venta de empresas de defensa?**

Las transacciones internacionales en defensa enfrentan complejidades específicas que exceden lo meramente financiero. Los principales desafíos incluyen marcos regulatorios heterogéneos y crecientemente exigentes en materia de control de inversiones estratégicas, así como dinámicas culturales y operativas que pueden dificultar procesos de integración post-adquisición. Asimismo, la sensibilidad inherente a la información clasificada limita el acceso a determinados datos críticos durante la fase de due diligence, lo que obliga a diseñar estructuras de validación más sofisticadas y colaborativas.

**Desde su experiencia, ¿qué aspectos financieros o contables presentan mayores complejidades en la due diligence de empresas de defensa?**

**¿Son distintos a otros sectores?**

Mayor complejidad en la contabilización de ingresos en contratos de largo plazo, la capitalización de costes de desarrollo tecnológico y la dependencia de programas públicos que pueden estar sujetos a alteraciones presupuestarias o geopolíticas. Adicionalmente, la presencia de riesgos contingentes —como litigios contractuales o penalizaciones regulatorias— exige una revisión técnica y jurídica especializada. Estas particularidades requieren un enfoque riguroso y equipos multidisciplinares con conocimiento sectorial específico.

**«España comienza a posicionarse como un nodo relevante en áreas como vigilancia, ciberseguridad, plataformas no tripuladas o tecnología espacial»**

**¿Qué rol juega EY en la creación de valor para los clientes durante la integración post-transacción en compañías de defensa y aeroespacio? ¿Qué desafíos son más críticos en esta etapa y cómo se abordan desde el área que usted lidera?**

La integración posterior a la transacción es una fase crítica donde se materializa —o se diluye— el valor generado durante la negociación. Es preciso asegurar una transición eficiente, minimizar la disrupción operativa y capturar sinergias financieras e industriales. En el ámbito defensa y aeroespacio, los principales retos giran en torno a la armonización de sistemas de compliance, la retención de talento clave y la alineación de estructuras organizativas en entornos altamente regulados. Mediante oficinas de gestión de integración y planes de acción sectoriales, garantizamos un acompañamiento sólido, con especial atención a las implicaciones reputacionales, contractuales y regulatorias propias del sector.

**¿Está cambiando el perfil del comprador en este sector? ¿Observan más interés por parte de fondos de capital privado o siguen dominando los actores industriales?**

El perfil del inversor está evolucionando de forma notable. Aunque los operadores industriales siguen siendo protagonistas naturales, el capital privado ha incrementado su exposición al sector, adoptando un enfoque más estratégico y especializado. Se observa una creciente sofisticación en el análisis de activos, con criterios que incluyen potencial exportador, complementariedad tecnológica y capacidad de

integración industrial. Esta transformación está dinamizando el mercado y generando un entorno más competitivo, profesionalizado y orientado a la creación de valor a medio plazo.

**¿Está empezando a haber movimiento inversor en empresas más pequeñas o startups vinculadas a tecnología militar, inteligencia artificial o ciberseguridad? ¿Qué papel pueden jugar en las transacciones del futuro?**

Existe un creciente dinamismo inversor en torno a empresas emergentes vinculadas a defensa, especialmente en ámbitos como inteligencia artificial, ciberseguridad, sensores avanzados y robótica aplicada. Estas compañías representan una fuente clave de disrupción tecnológica y están comenzando a integrarse en cadenas de suministro estratégicas, tanto nacionales como europeas. Su papel en futuras transacciones será cada vez más relevante, ya sea como objetivos de adquisición para grupos industriales o como destinatarias de capital de fondos especializados en tecnologías duales.

**De cara a los próximos años, con una regulación cada vez más estricta y mayor presión geopolítica, ¿cómo anticipa que evolucionará el**

**«Existe un creciente dinamismo inversor en torno a empresas emergentes vinculadas a defensa»**

**mapa de transacciones en defensa y seguridad en España?**

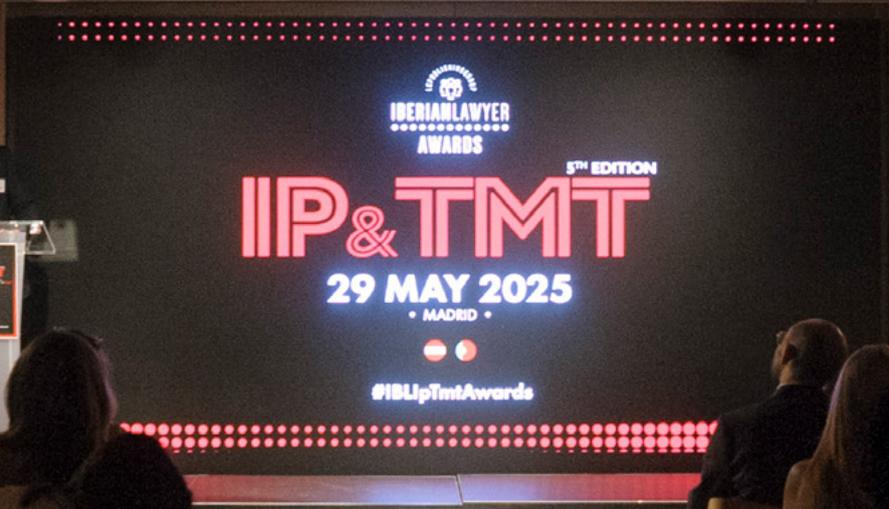
La evolución del mapa transaccional en defensa y seguridad estará condicionada por una creciente presión regulatoria, una mayor exigencia en la supervisión de inversiones y un contexto geopolítico marcado por la volatilidad. Se anticipa una consolidación del tejido industrial, impulsada tanto por la necesidad de escala tecnológica como por la orientación de los programas de cooperación europeos. En este escenario, España tiene la oportunidad de consolidar su papel como polo industrial estratégico, siempre que se acompañe de una política industrial clara, mecanismos de apoyo a la innovación y un marco regulatorio que combine seguridad con atractivo inversor. ■

**DATOS CLAVE SOBRE EL GASTO EN DEFENSA EN ESPAÑA (2025)**

- **Inversión adicional anunciada (2025):** 10.471 millones de euros
- **Objetivo de gasto en defensa (2025):** 2% del PIB (compromiso con la OTAN)
- **Gasto total acumulado previsto (años recientes + 2025):** 33.123 millones de euros
- **Distribución del nuevo plan de inversión:**
  - 35% - Mejora de condiciones laborales en las Fuerzas Armadas
  - 31% - Inversión en ciberseguridad
  - 18% - Adquisición de mecanismos de defensa
  - 16% - Apoyo a emergencias y catástrofes
  - 3% - Misiones en el exterior
- **Fuente de financiación:** Reasignación de fondos Next Generation y ahorro presupuestario (sin recortes sociales ni aumento de impuestos)
- **Nueva meta solicitada por la OTAN (2032):** 5% del PIB (3,5% en inversión militar, 1,5% en infraestructuras)

*Fuente: Datos del Plan Industrial y Tecnológico para la Seguridad y la Defensa del Gobierno de España*

# Iberian Lawyer IP&TMT Awards 2025



NAVEGAR POR LA GALERÍA DE FOTOS



VE EL VÍDEO



Los ganadores de los Iberian Lawyer IP&TMT Awards 2025 fueron anunciados durante la ceremonia de gala celebrada en el BLESS Hotel de Madrid, el 29 de mayo de 2025. Una vez más, los Premios IP&TMT reconocieron la excelencia entre los profesionales de España y Portugal que ejercen en este ámbito.

Los ganadores fueron los siguientes:



## Ganadores

Baker McKenzie	LAW FIRM OF THE YEAR
María González Gordon - CMS Albiñana & Suárez de Lezo	LAWYER OF THE YEAR
Grau & Angulo	LAW FIRM OF THE YEAR IP
Clifford Chance	LAW FIRM OF THE YEAR PATENTS
Miquel Montaña - Clifford Chance	LAWYER OF THE YEAR TRADEMARKS
SPS ADVOGADOS	LAW FIRM OF THE YEAR COPYRIGHT
Andy Ramos Gil de la Haza - Pérez-Llorca	LAWYER OF THE YEAR COPYRIGHT
Dulce Miranda - Deloitte Legal	LAWYER OF THE YEAR DESIGN
Osborne Clarke	LAW FIRM OF THE YEAR LIFE SCIENCES
Marta González - Eversheds Sutherland Spain	LAWYER OF THE YEAR LIFE SCIENCES
SPS ADVOGADOS	LAW FIRM OF THE YEAR ADVERTISING
Cláudia Carvalho - DOWER Law Firm	LAWYER OF THE YEAR FASHION
Pérez-Llorca	LAW FIRM OF THE YEAR CIVIL LITIGATION
José Pedro Alberca - Eversheds Sutherland Spain	LAWYER OF THE YEAR CRIMINAL LAW
KPMG	LAW FIRM OF THE YEAR DIGITAL TECH
Ingrid González - CECA MAGÁN ABOGADOS	LAWYER OF THE YEAR DIGITAL TECH
Paloma Bru Arce - Pinsent Masons	LAWYER OF THE YEAR TMT
ThinkSmartLaw	LAW FIRM OF THE YEAR INFORMATION TECHNOLOGY
Fernando Fernandez-Miranda - PwC España	LAWYER OF THE YEAR INFORMATION TECHNOLOGY
Sêrvulo & Associados	LAW FIRM OF THE YEAR TELECOMMUNICATION
José Giménez - Linklaters	LAWYER OF THE YEAR TELECOMMUNICATION
Leticia López-Lapuente - Uría Menéndez	LAWYER OF THE YEAR PRIVACY
EJASO	LAW FIRM OF THE YEAR E-SPORTS
Pilar Sánchez- Bleda - Auren	LAWYER OF THE YEAR E-SPORTS
MRG Abogados	LAW FIRM OF THE YEAR AUDIOVISUAL
Iban Díez López - Menta Legal	LAWYER OF THE YEAR AUDIOVISUAL
BAS - Sociedade de Advogados	LAW FIRM OF THE YEAR DATA PROTECTION & CYBERSECURITY
Gonçalo Cerejeira Namora - Cerejeira Namora, Marinho Falcão	LAWYER OF THE YEAR DATA PROTECTION & CYBERSECURITY





## LAWYER OF THE YEAR

---

GONZALO F. GÁLLEGO  
*Hogan Lovells*

**MARÍA GONZÁLEZ GORDON**  
*CMS Albiñana & Suárez de Lezo*

RICARDO HENRIQUES  
*Abreu Advogados*

MIQUEL MONTAÑA  
*Clifford Chance*

CAROLINA PINA  
*Garrigues*



## LAW FIRM OF THE YEAR

---

IP

BIRD & BIRD

CLIFFORD CHANCE

ELZABURU

**GRAU & ANGULO**

SÉRVULO & ASSOCIADOS



## LAW FIRM OF THE YEAR

---

### COPYRIGHT

ECIJA

PÉREZ-LLORCA

PRA - RAPOSO, SÁ MIRANDA  
& ASSOCIADOS

ROCAJUNYENT

**SPS ADVOGADOS**



## LAWYER OF THE YEAR COPYRIGHT

---

GONÇALO GIL BARREIROS  
*PRA – Raposo, Sá Miranda & Associados*

SARA HENRIQUES  
*SPS ADVOGADOS*

**ANDY RAMOS GIL  
DE LA HAZA**  
*Pérez-Llorca*

HELENA SUÁREZ  
*ECIJA*

JAVIER VÁZQUEZ  
*RocaJunyent*



## LAW FIRM OF THE YEAR LIFE SCIENCES

---

BAS - SOCIEDADE DE ADVOGADOS

EVERSHEDS SUTHERLAND SPAIN

GRAU & ANGULO

**OSBORNE CLARKE**

SÉRVULO & ASSOCIADOS



## LAWYER OF THE YEAR LIFE SCIENCES

---

RAFAEL GARCÍA DEL POYO  
*Osborne Clarke*

**MARTA GONZÁLEZ**  
*Eversheds Sutherland Spain*

CLÁUDIA MONGE  
*BAS - Sociedade de Advogados*

ANA RITA PAÍNHO  
*Sérvulo & Associados*

IGNACIO PONTIJAS  
*Grau & Angulo*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
ADVERTISING**

---

ANTAS DA CUNHA ECIJA  
CMS PORTUGAL  
ECIJA  
OSBORNE CLARKE  
**SPS ADVOGADOS**



**LAW FIRM OF THE YEAR  
CIVIL LITIGATION**

---

ABRIL ABOGADOS  
CMS PORTUGAL  
GRAU & ANGULO  
**PÉREZ-LLORCA**  
PRA - RAPOSO, SÁ MIRANDA &  
ASSOCIADOS  
VASCONCELOS ADVOGADOS



**LAWYER OF THE YEAR  
CRIMINAL LAW**

---

FERNANDO ORTEGA  
ABRIL ABOGADOS  
**JOSÉ PEDRO ALBERCA**  
*Eversheds Sutherland Spain*  
JORDI CAMÓ  
*Grau & Angulo*  
CARLA NEVES MATIAS  
*SRS Legal*  
CARLOS SÁIZ DÍAZ  
*Gómez-Acebo & Pombo*



**LAW FIRM OF THE YEAR**  
**DIGITAL TECH**

---

CECA MAGÁN ABOGADOS

EJASO

**KPMG**

LEGAL ARMY

OSBORNE CLARKE



**LAWYER OF THE YEAR**  
**DIGITAL TECH**

---

NOEMÍ BRITO IZQUIERDO  
KPMG

GONÇALO CEREJEIRA NAMORA  
*Cerejeira Namora, Marinho Falcão*

RAFAEL GARCÍA DEL POYO  
*Osborne Clarke*

**INGRID GONZÁLEZ**  
**CECA MAGÁN ABOGADOS**

LUIS MARÍA LATASA VASSALLO  
EJASO



**LAWYER OF THE YEAR**  
**TMT**

---

**PALOMA BRU ARCE**  
*Pinsent Masons*

MAGDA COCCO  
VdA

JOÃO DE TRAVASSOS  
*Travassos, Albuquerque & Associados*

GONZALO F. GÁLLEGO  
*Hogan Lovells*

ANA RITA PAÍNHO  
*Sérvulo & Associados*



LAW FIRM OF THE YEAR  
INFORMATION TECHNOLOGY

---

KPMG

PWC ESPAÑA

SÉRVULO & ASSOCIADOS

**THINKSMARTLAW**

TRAVASSOS, ALBUQUERQUE &

ASSOCIADOS



LAW FIRM OF THE YEAR  
TELECOMMUNICATION

---

GÓMEZ-ACEBO & POMBO

LINKLATERS

PINSENT MASONS

**SÉRVULO & ASSOCIADOS**

SRS LEGAL



LAW FIRM OF THE YEAR  
E-SPORTS

---

AUREN

BIRD & BIRD

CCA LAW FIRM

**EJASO**



## LAW FIRM OF THE YEAR AUDIOVISUAL

---

ANDERSEN IN SPAIN  
ANTAS DA CUNHA ECIJA  
DELOITTE LEGAL  
MENTA LEGAL  
**MRG ABOGADOS**



## LAW FIRM OF THE YEAR DATA PROTECTION & CYBERSECURITY

---

ANTAS DA CUNHA ECIJA  
**BAS – SOCIEDADE  
DE ADVOGADOS**  
CEREJEIRA NAMORA, MARINHO FALCÃO  
PBBR – LAW FIRM  
THINKSMARTLAW



## LAWYER OF THE YEAR DATA PROTECTION & CYBERSECURITY

---

CARINA BRANCO  
*pbbbr – Law Firm*  
**GONÇALO  
CEREJEIRA NAMORA**  
*Cerejeira Namora, Marinho Falcão*  
PAULA FERNANDEZ-LONGORIA  
*ThinkSmartLaw*  
CLÁUDIA MONGE  
*BAS – Sociedade de Advogados*  
ANA CATARINA SILVA  
*Antas da Cunha Ecija*





# 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.**

## World Compliance Association

# Inteligencia artificial y big data: aliados clave del compliance penal en la era digital

por alberto castellano\*



En la era de la transformación digital, la tecnología está redefiniendo todos los aspectos de la gestión empresarial, incluyendo uno de los campos más críticos: el compliance penal. La incorporación de herramientas de inteligencia artificial (IA) y big data en los programas de cumplimiento normativo no solo está cambiando la manera en que las organizaciones previenen riesgos legales, sino que también está mejorando de

forma sustancial la eficiencia, precisión y capacidad de anticipación frente a posibles conductas delictivas. A medida que las regulaciones se vuelven más exigentes y los riesgos penales más complejos, las empresas necesitan ir más allá de los métodos tradicionales de control y auditoría. En este contexto, la IA y el análisis masivo de datos surgen como aliados poderosos para detectar irregularidades, automatizar procesos de control interno y tomar decisiones basadas en evidencias.

### EL NUEVO PARADIGMA DEL COMPLIANCE BASADO EN DATOS

El compliance penal tradicionalmente se ha apoyado en modelos reactivos: una auditoría detecta una irregularidad, se evalúan responsabilidades y se introducen mejoras correctivas.

Sin embargo, este enfoque, aunque útil, puede resultar insuficiente en entornos dinámicos y globalizados donde los delitos económicos son más sofisticados y difíciles de rastrear.

Aquí es donde entra en juego el big data. Gracias a la posibilidad de procesar volúmenes masivos de información en tiempo real —incluyendo correos electrónicos, transacciones financieras, registros de acceso, chats corporativos o informes de actividades—, las organizaciones pueden mapear patrones de comportamiento y establecer umbrales de normalidad que sirven como base para detectar desviaciones.

La inteligencia artificial, por su parte, permite automatizar el análisis de esta información, identificar correlaciones invisibles al ojo humano y generar alertas tempranas sobre conductas

potencialmente ilícitas. Estas herramientas ya se están aplicando en sectores como la banca, la energía, la construcción o la farmacéutica, donde los riesgos penales pueden incluir desde sobornos y fraudes hasta delitos medioambientales o contra la privacidad de datos.

## DETECCIÓN PREDICTIVA Y PREVENCIÓN PROACTIVA

Uno de los principales beneficios de integrar IA y big data en los programas de compliance penal es la capacidad predictiva. A diferencia del modelo clásico de revisión histórica, el análisis predictivo utiliza algoritmos para anticipar riesgos antes de que ocurran. Por ejemplo, un sistema puede detectar que un empleado está realizando accesos anómalos a sistemas contables fuera del horario habitual, combinados con un incremento en transferencias internas de fondos. Esta correlación, aparentemente inofensiva de forma aislada, puede ser una señal de fraude. Otro ejemplo es el uso de IA en el análisis de licitaciones y contratos públicos. A través del aprendizaje automático (machine learning), los sistemas pueden identificar irregularidades en la adjudicación de contratos, como coincidencias entre proveedores, cambios abruptos en precios o vínculos sospechosos entre responsables de compras y empresas licitadoras. Todo esto puede generar alertas automáticas que permiten intervenir antes

de que se materialice un delito.

## AUTOMATIZACIÓN DE AUDITORÍAS INTERNAS

Además de su valor en la prevención, la IA y el big data están revolucionando las auditorías internas. En lugar de depender de revisiones periódicas manuales —susceptibles a errores, subjetividad o falta de alcance—, los sistemas automatizados pueden realizar análisis continuos y transversales de todas las áreas de la organización. Esto significa que los departamentos de compliance pueden mantener una vigilancia constante, sin necesidad de esperar a una auditoría trimestral o anual. Las anomalías pueden ser detectadas en tiempo real, y los reportes se generan de forma automática, mejorando la trazabilidad y reduciendo drásticamente los tiempos de respuesta ante posibles incidentes.

## DESAFÍOS ÉTICOS Y REGULATORIOS

A pesar de sus múltiples ventajas, la implementación de tecnologías avanzadas en el compliance penal también plantea desafíos importantes. Uno de los más relevantes es la protección de la privacidad y los datos personales. La monitorización automatizada puede entrar en conflicto con los derechos fundamentales de los empleados si no se gestiona adecuadamente, por lo que es imprescindible aplicar principios de proporcionalidad,

transparencia y legitimidad. Además, el uso de algoritmos plantea preguntas sobre la explicabilidad y la no discriminación. Los sistemas de IA deben ser auditables y estar diseñados para evitar sesgos que puedan generar alertas injustificadas o decisiones discriminatorias. En este sentido, los departamentos de compliance no solo deben ser tecnológicamente competentes, sino también estar alineados con principios éticos y con las normativas de protección de datos, como el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) en Europa. Sin perjuicio de lo anterior, podemos llegar a la conclusión de que la inteligencia artificial y el big data están transformando profundamente la forma en que las empresas gestionan los riesgos penales. Lejos de ser una amenaza, estas tecnologías representan una oportunidad para construir modelos de cumplimiento más eficaces, proactivos y alineados con las exigencias de un entorno empresarial cada vez más complejo. Eso sí, su implementación debe hacerse con responsabilidad, garantizando el respeto a los derechos fundamentales y asegurando que la ética siga siendo el centro del cumplimiento corporativo. En definitiva, la tecnología no sustituye al compliance, pero lo potencia de forma radical. En manos adecuadas, es la mejor aliada para anticiparse al riesgo y proteger el valor de la organización.

*\*Head of legal en Genially*

## Women in a Legal World

# La importancia de la formación para directivos: capacitación de nuevas habilidades y mejora continua

por paula fuentes bueso\*



Decía Einstein que “la mente es como un paracaídas que no funciona si no se abre”. Y estoy muy de acuerdo. Considero que, en 2025, la formación es especialmente necesaria: no solo por la capacitación o mejora de nuestro “saber” y por la “adquisición de nuevas herramientas y formas de trabajar” sino y, sobre todo, porque se le suma la rapidez con la que van cambiando las cosas y debemos capacitarnos para enfrentarnos a ello sin miedo.

Vivimos en un entorno profesional competitivo donde la excelencia es clave. Por eso, es crucial que las empresas inviertan en la formación de sus directivos, ya que el éxito de las mismas depende de su recurso más importante: las personas. Cuando los equipos mejoran, la empresa también lo hace. Como *head-hunters*, vemos una clara relación entre empresas que ofrecen

formación y aquellas que son exitosas y atractivas. Los candidatos priorizan empresas que invierten en su desarrollo. En nuestros programas de coaching jurídico, siempre recomendamos la formación como palanca de retención del talento. Muchas compañías ya tienen academias propias, como Clifford Chance, Cepsa o Telefónica.

Son también los propios directivos los que deben asumir la formación como parte esencial de su agenda para seguir creciendo como líderes y mejorar el rendimiento empresarial. En esta era de revolución del talento, inestabilidad geopolítica, cambio climático e irrupción de la IA, los directivos trabajan en un estado de crisis constante al que tiene que adaptarse. Algunos estudios (IESE) sugieren dedicar al menos el 5% del tiempo a formación, lo que equivale a unas 100 horas al año. Otros estudios duplican esta cifra.

Por otro lado, es necesario mencionar la disparidad en la inversión en formación entre hombres y mujeres, avalado por diferentes estudios. Según Fundae (2023), si comparamos el número de horas de formación anuales realizadas, las mujeres acumulan el 45,2% del total y una media de 12,7 horas por participante formada (54,8% y 13,4 horas de media, en el caso de los hombres). Aunque se ha mejorado con respecto a años anteriores, todavía hay trabajo

por delante.

Permitidme una reflexión personal, como empresaria, directiva, mujer y, además, madre: en mi empresa, todo el equipo tiene su formación anual. Yo misma he sido recientemente alumna del curso WLW/Harvard, y ahora soy docente del mismo. Esto me dio la posibilidad de aprender nuevos conceptos y herramientas, así como desarrollarme en mi carrera como directiva, relacionándome con gente muy capacitada de la que también aprendí mucho.

Para mí, invertir en formación refleja una visión integral del liderazgo, donde el aprendizaje continuo es clave para un éxito sostenible y una gestión efectiva.

¿Cómo acertar con la elección del tipo de formación?:

1. Define tu objetivo profesional: ¿para qué haces este curso? Analiza tus necesidades presentes y futuras para explorar con precisión qué es lo que realmente te hace falta y cómo puedes encajarlo en tu sistema de vida.
2. Estudia el programa y quién lo imparte, para comprobar si es exactamente lo que estás buscando.
3. Habla con antiguos alumnos para conocer su experiencia, para ver la solidez del curso, y el tipo de alumnos que acuden, para aprender de

profesionales que te reten y te permitan crecer, y poder ampliar tu red de contactos profesionales.

4. Revisa la tasa de éxito de ediciones anteriores.
5. Comprueba si el curso ofrece un certificado homologado y créditos útiles para la docencia.

Me atrevo a decir que no vamos hacia una nueva era, estamos ya en ella. Y va a haber que ponerse al día, una y otra vez, sobre todo en desarrollo de habilidades personales; capacidad de observación, gestión de la inmediatez, el silencio para la reflexión, gestión del tiempo y, por supuesto, adquisición y mejora de habilidades digitales, sin las cuales no estaremos capacitados para estar dentro de este nuevo contexto profesional.

*\*Fundadora y socia directora  
F&B Consultores Legal*

## Sesión de coaching

# Reescribir la realidad: el poder del cambio en el mundo jurídico

por Bárbara de Eliseu



La mayoría de los seres humanos no son prisioneros de sus circunstancias. Aunque esto pueda sonar como un mantra optimista, también es una verdad empíricamente respaldada por la neurociencia y la psicología. Nuestro cerebro está diseñado para adaptarse. A través de los principios de la neuroplasticidad — la capacidad del cerebro para reorganizarse formando nuevas conexiones neuronales— cada persona posee un poder profundo: la capacidad de remodelar su experiencia de la realidad.

La realidad, en este contexto, no es solo el conjunto de condiciones externas en las que vivimos. Es la narrativa interna a través de la cual interpretamos esas condiciones: nuestras creencias, expectativas, hábitos y patrones emocionales. Estos elementos no son fijos.

Siendo así, exploremos cómo una persona puede transformar

su realidad independientemente de su trayectoria profesional.

La investigación neurocientífica ha demostrado de forma constante que el cerebro adulto sigue siendo capaz de una transformación significativa. Los estudios sobre neuroplasticidad demuestran que, con atención sostenida y práctica deliberada, podemos formar nuevas vías neuronales, debilitar las que no nos ayudan y, en esencia, "reconfigurar" nuestro cerebro.

Desde la psicología, esta capacidad se traduce en flexibilidad conductual, resiliencia emocional y reencadre cognitivo — ingredientes clave para cualquier cambio significativo. Pero el cambio no comienza en la acción. **El cambio comienza en la conciencia.**

Cuando vivimos en piloto automático, gobernados por pensamientos rutinarios y patrones inconscientes, nuestra

percepción del mundo se estrecha. Interpretamos los acontecimientos a través de filtros antiguos, moldeados por experiencias pasadas y reforzados por pensamientos repetitivos. Esto es lo que los psicólogos llaman “rigidez cognitiva”. La clave del cambio está en interrumpir estos bucles automáticos.

Tres mecanismos esenciales que apoyan la transformación personal son: la consciencia plena (la capacidad de observar los propios pensamientos, emociones y reacciones sin juicio), la reevaluación cognitiva (reformular deliberadamente una situación para alterar su impacto emocional), y la experimentación conductual (actuar de manera diferente para obtener nuevas evidencias y reforzar nuevos patrones neuronales). Estas herramientas ayudan a transformar lo que puede parecer una realidad inmutable en algo más fluido, receptivo y esperanzador.

Si trasladamos esta reflexión al contexto de la abogacía, especialmente en un nivel sénior, debemos mencionar que, en torno a los 40 años o más, los abogados suelen haber dedicado décadas a perfeccionar su pericia técnica, escalar jerarquías y ofrecer resultados consistentes. Y, sin embargo, muchos llegan a un punto de silenciosa desilusión. Entre los abogados de este nivel, las quejas más comunes incluyen:

- Pérdida de propósito: “Soy excelente en lo que hago, pero ya no me entusiasma”;

- Agotamiento y fatiga: “Siempre estoy ocupado, pero rara vez con energía”;
- Estancamiento: “Ya no hay espacio para crecer, pero no puedo imaginar empezar de nuevo”;
- Desconexión de los valores personales: “Me he convertido en alguien que nunca planeé ser”.

Estos pensamientos suelen surgir en momentos de transición: tras una promoción que no satisface, una crisis personal o una persistente sensación de estancamiento. En esos momentos, un abogado sénior puede sentirse atrapado por unas “esposas de oro”: exitoso en lo material pero insatisfecho emocionalmente.

Las reacciones más comunes ante estas sensaciones son:

- Negación: “Es solo una fase. Tengo que aguantar”;
- Desviación: “Otros están peor. Debería sentirme agradecido”;
- Sustitución: buscar alivio temporal a través de viajes, consumo o distracciones;
- Resignación: “Así es la vida. Sabía desde el primer día que esto era lo que implicaba. Ya no es posible cambiar”.

Estas reacciones son normales, pero limitan la posibilidad de un cambio verdadero. Lo que se necesita, en su lugar, es un cambio valiente de perspectiva. ¿Pero cómo lograrlo?

Para abogados sénior — o cualquier persona que desee transformar su realidad personal o profesional — varias

competencias pueden marcar la diferencia:

### 1. Autoconciencia

Desarrollar la capacidad de observar los propios pensamientos. En lugar de reaccionar de forma automática, se trata de hacer una pausa, reflexionar y responder de forma intencional. Un ejemplo: un socio que se siente constantemente presionado para estar disponible puede detectar el pensamiento “Si no respondo este correo inmediatamente, perderé credibilidad”. Ser consciente de esto abre la puerta a cuestionar esa creencia y probar alternativas.

### 2. Agilidad emocional

La psicóloga Susan David define la agilidad emocional como la capacidad de enfrentar las emociones con curiosidad, compasión y valentía, en lugar de reprimirlas. Si un abogado se siente desmotivado, puede permitirse explorar esa incomodidad en lugar de ignorarla: “¿Hacia qué me está apuntando esta emoción? ¿Qué valores personales he descuidado?”.

### 3. Clarificación de valores

Este razonamiento nos lleva inevitablemente al tema de los valores. A menudo, la insatisfacción surge de un desajuste entre las acciones diarias y los valores fundamentales. Aclarar estos valores puede reorientar las decisiones y devolver el sentido. A través de la reflexión guiada o el coaching, los abogados

pueden identificar sus valores principales — y, lo que es más importante, su jerarquía — y explorar cómo pueden expresarlos mejor en su contexto actual o si necesitan rediseñar su trayectoria profesional.

#### 4. Reconstrucción narrativa

Vivimos según historias. “Soy demasiado mayor para cambiar”, “Esto es lo único que sé hacer”, “La abogacía no permite equilibrio” — todas estas son narrativas. ¡Reescribir la historia amplía las posibilidades! Intenta identificar las narrativas limitantes y reescribirlas con un enfoque empoderador, por ejemplo: “Mi experiencia me da la credibilidad para redefinir

qué significa tener éxito como abogado sénior”.

#### 5. Visualización del futuro

El cerebro responde a las imágenes mentales de forma similar a la experiencia real. Visualizar un futuro deseado activa redes neuronales que favorecen la motivación y la planificación. Crear una visión detallada de un “día laboral perfecto” dentro de un año puede ofrecer tanto energía emocional como orientación estratégica.

El derecho es una profesión basada en el precedente, la previsibilidad y la precisión. Pero la realización personal a menudo surge de la flexibilidad, la espontaneidad

y la autoindagación. Para los abogados sénior, la tensión entre estos dos mundos puede ser tanto una carga como una oportunidad.

Pero la Ciencia es clara: nunca somos demasiado mayores, ni demasiado establecidos, ni estamos demasiado definidos por nuestro pasado como para cambiar. Con las herramientas psicológicas adecuadas, una autoexploración guiada y acciones valientes, cualquier persona puede pasar de vivir su realidad de forma pasiva a crearla de forma consciente.

En nuestras vidas hay espacio para crecer, para elegir y para ser libres. Ese espacio es un poder. ¡Sé valiente y úsalo!



# Expert Opinion .....



# YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

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



# 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



### Search for Iberian Lawyer or IBL Library on



## N 145 | Junio 2025

### Editor-in-Chief

ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

### In collaboration with

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

### Contributor

paula fuentes bueso, alberto castellano, michela cannovale,  
nicola di molfetta, bárbara de eliseu

### Group Editor-in-Chief

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

### Office Manager

carlos.donaire@iberianlegalgroup.com

### Graphic Designer

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

### Group Conference Manager

anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

### CEO

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

### General Manager and Group HR Director

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

### Group Communication and Business Development Director

helene.thiery@lcpublishinggroup.com

### Group CFO

valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

### Group Marketing and Sales Manager

chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

### Events Executive

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

### Editor

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

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

Legal Deposit  
M-5664-2009