

Las 50 principales firmas  
por ingresos en 2025

Omar Puertas cruza  
la frontera de la IA

# Rosa Zarza, de verdad

La *senior partner* de Garrigues abre las puertas de su despacho a *Iberian Lawyer* para contar quién es y cuál ha sido el camino que la ha llevado a la cúpula del mayor despacho de la Unión Europea por facturación

## General Counsel Champions List 2026

*Iberian Lawyer* selects the in-house lawyers in Iberia whose popularity, leadership, track record and career have placed them among the market's leading figures over the past twelve months



## El peso de la complejidad

“¡Gracias, Martino! ¡Me solucionas la vida!”. Se lo dice un conejo a un zorro, en un libro infantil que leo a mi hijo. Tiene tres años, esa edad en la que las frases sencillas todavía conservan el privilegio de sonar absolutas. Cada vez que llego a esa página sonrío. No tanto por la escena, tierna e improbable en su justa medida, sino por la potencia desproporcionada de esa afirmación.  
Me solucionas la vida.  
No el problema.  
La vida.  
Entera.

¿Quién no querría poder decir algo así? Pensémoslo bien...

En tiempos frágiles como los que vivimos, tener un “Martino” al que confiarse para “poner orden” resultaría muy tranquilizador. Un software, un método, una nueva práctica, un socio director iluminado, una generación más rápida, un cliente más complaciente, un asesor externo perfecto, un fondo de capital privado, una inteligencia artificial...

La IA, además, es la candidata perfecta para ese papel: lee, escribe, sintetiza, compara, sugiere, casi consuela. No duerme, no se queja, no pide vacaciones, no pierde la paciencia. En algunos casos, impresiona. Solo le falta ofrecer un café decente.

Más allá de la digresión, lo cierto es que el sector legal, y el mundo de los negocios en general, está lleno de promesas de simplificación. Pero vivimos tiempos muy complejos y simplificar no siempre es sencillo.

Por desgracia, Martino no existe. O, al menos, no existe como nos gustaría: alguien que llegue, ordene, aligere, decida por nosotros y nos devuelva una realidad por fin manejable.

La tentación es comprensible. Pero la complejidad sigue ahí. Y exige responsabilidad para atravesarla. Criterio.

Martino, al fin y al cabo, somos nosotros. Con más o menos gracia, con más o menos sueño.

En el mundo de los negocios, nadie le soluciona realmente la vida a nadie. Hay herramientas que ayudan, personas que importan, estructuras que sostienen, alianzas que salvan jornadas enteras. Pero siempre llega el momento en que hay que elegir, responder, firmar, arriesgar. En los consejos de administración, en las operaciones corporativas, en los departamentos legales, en los despachos que crecen, se fusionan, abren mercados y compiten por talento y márgenes. Y ahí no hay cuento. Hay oficio.

En este número, como siempre, tratamos de contar la complejidad y, cuando es posible, de descifrarla. Abrimos con una entrevista a Omar Puertas, que pasó de Cuatrecasas a Harvey, y hablamos con él de inteligencia artificial. Perfilamos, en nuestra historia de portada, a una de las abogadas más poderosas de la abogacía de los negocios en España, Rosa Zarza, *senior partner* de Garrigues, que nos cuenta su trayectoria y su presente. Analizamos el camino hacia la sociatura para los abogados que eligen especializarse en M&A. Presentamos una lectura de la evolución del mercado con el especial sobre facturaciones, tras la publicación en primicia de los datos del top ten español ([aquí la noticia](#)). Hablamos de los 50 abogados *in-house* que han protagonizado el último año y que por eso forman parte de la *General Counsel Champions List 2026*. También abordamos la estrategia de Martínez-Echevarría en Portugal y, como siempre, una sección de finance y otra internacional cierran el magazine. ■

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

# 2026 EVENTS CALENDAR

## MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 06/05/2026
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 07/05/2026
- The LatAm Women Awards São Paulo, 14/05/2026
- Financecommunity Private Capital Day Milan, 19/05/2026
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 21/05/2026
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 28/05/2026

## JUNE

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

## JULY

- LC Italian Awards Rome, 02/07/2026

## SEPTEMBER

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

## OCTOBER

- Inhousecommunity Days Rome, 30/09-2/10/2026
- Inhousecommunity Awards Milan, 15/10/2026
- FinancecommunityES Real Estate Talks and Drinks Madrid, 20/10/2026
- Legalcommunity Litigation Day Milano, 22/10/2026
- Legalcommunity Litigation Awards Milano, 22/10/2026
- Inhousecommunity Day Switzerland Zurich, 29/10/2026

## NOVEMBER

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

# 2027 EVENTS CALENDAR

## JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 28/01/2027

## FEBRUARY

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

## MARCH

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

## APRIL

- LC Inspiralaw Italia Milan, 05/04/2027

### LEGEND

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

## ITALY

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## SPAIN AND PORTUGAL

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

IPGTMT		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/03/25	
Research Period to	28/02/26	
Deadline Submission	19/01/2026	
Report Publication	Jun-26	

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

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

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

## SWITZERLAND

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

SWITZERLAND		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/01/25	
Deadline Submission	09/02/2026	

## LATAM

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

WOMEN AWARDS		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/01/25	
Deadline Submission	09/02/2026	

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

# Contenidos



## Rosa Zarza, de verdad

La *senior partner* de Garrigues abre las puertas de su despacho a *Iberian Lawyer* para contar quién es y cuál ha sido el camino que la ha llevado a la cúpula del mayor despacho de la Unión Europea por facturación

**8**

**EN MOVIMIENTO**

Gibson Dunn abre oficina en Madrid

**18**

**EN LA WEB**

Banca, energía y lujo: tres grandes operaciones del mercado europeo

**24**

Omar Puertas cruza la frontera de la IA

**34**

La escalera invisible del M&A: el camino hacia la sociatura

**70**

General Counsel Champions List 2026

**92**

Las 50 principales firmas en España por ingresos en 2025

**98**

La vía portuguesa de Martínez-Echevarría

**104**

No el poder, sino lo que activa: el método Parzani

**110**

**FINANZAS EN ACCIÓN**

**PROMOCIONES**

Singular Bank promociona a Andrea Dagnino y José Lara en Corporate Advisory

**114**

**FINANZAS EN CLAVE EN LA WEB**

Deloitte asesora a Reale Services en su entrada en Canarias

**124**

De la banca al mercado: la nueva financiación

**130**

La fiscalidad de los influencers: de fenómeno digital a sujeto regulado

**134**

**WCA**

El uso de datos biométricos en el ámbito laboral: última jurisprudencia

**138**

**WLW**

Liderazgo jurídico en el sector de la infraestructura

**140**

**SESIÓN DE COACHING**

El poder de caminar. Cómo alejarse mejora la toma de decisiones

## En movimiento

### Gibson Dunn abre oficina en Madrid

Gibson Dunn ha abierto su oficina en Madrid, marcando un hito significativo en la expansión europea del despacho. La oficina está liderada por el socio **Armando Albarrán**, quien estará acompañado por los of counsel **Alfonso Bernar**, **Asís Martín de Cabiedes** y **Reka Palla**, así como por los associates **Alberto Broseta** y **Mario Pacini**.



### Cuatrecasas nombra cinco nuevos socios y cuatro counsels

Cuatrecasas ha nombrado cinco nuevos socios. Tres de ellos son abogados promocionados internamente: **Borja Álvarez** (Arbitraje), **Vanessa Castelló** (Litigación Fiscal) y **Xavier Morera** (Corporate), todos en España; y dos son incorporaciones externas: **Amory Heine** (Fiscal, Chile) y **Francisco Iso** (Corporate, España). También se anunciaron cuatro nuevos counsels: **Javier Calle** (Fiscal), **Javier Díaz** (Derecho Público), **Estefanía Portillo** (Litigación) y **Cristina Vila** (Competencia), todos en España.



FRANCISCO ISO, VANESSA CASTELLÓ, XAVIER MORERA, AMORY HEINE Y BORJA ÁLVAREZ

## Garrigues incorpora a Jaime Silva como socio laboral

Garrigues ha incorporado a **Jaime Silva** como socio de su departamento laboral en Madrid. Procede de Labormatters.



## Belén Pablos se incorpora a Lener como socia para liderar derecho público

Lener ha incorporado a **Belén Pablos** como socia y responsable del área de derecho público. Con base en Madrid, se centra en sectores estratégicos como infraestructuras y energía. Procede de Iter Law.

## Andersen incorpora a Rafael Salido para el equipo de reestructuraciones

Andersen ha nombrado a **Rafael Salido** socio del área de reestructuraciones y situaciones especiales en España. Procede de Norgestion.



# The World's Private Capital Hub

📅 **SEPTEMBER 8-10, 2026**

📍 **Palais des Congrès,  
Paris, France**

Featuring the second edition of

**ipem**global  
LP Congress

The premier peer learning forum  
by allocators, for allocators

**Early Bird Offer**  
until June 18<sup>th</sup>

**SAVE €900**



In partnership with



**FINANCECOMMUNITY**



**FINANCECOMMUNITIES**



**THE LATINAMERICANLAWYER**



**IBERIANLAWYER**



**LEGALCOMMUNITY**



**LEGALCOMMUNITYCH**



**LEGALCOMMUNITYGERMANY**

# INHOUSECOMMUNITYDAYS

LC PUBLISHING GROUP

7<sup>th</sup> EDITION

30.09 - 2.10 2026

PALAZZO MONTEMARTINI

Largo Giovanni Montemartini

Rome



THE EVENT DEDICATED  
TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Partners

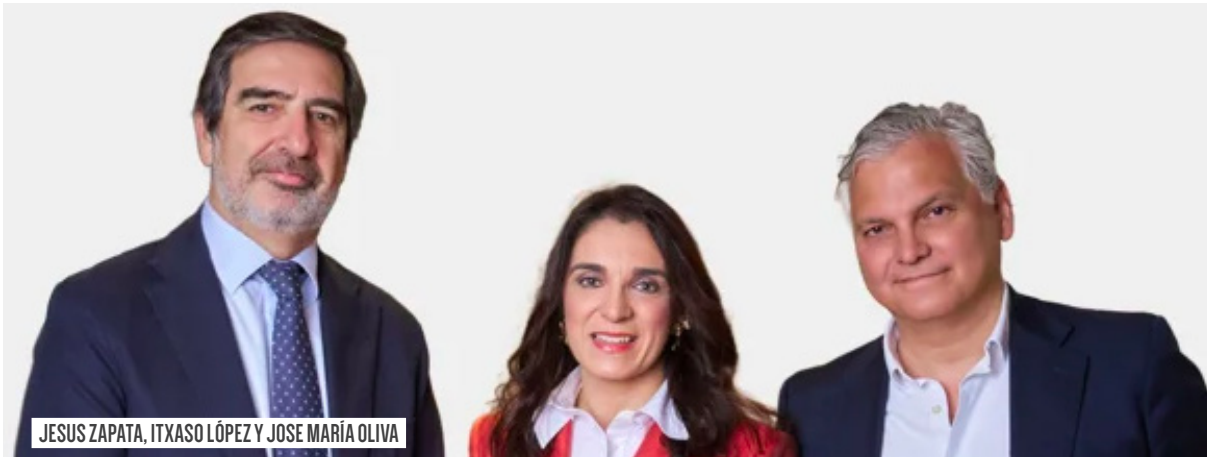
FIVERS 

  
GEBBIABORTOLOTTO  
PENALISTI ASSOCIATI

 ORSINGER ORTU  
AVVOCATI ASSOCIATI

## DLA Piper incorpora a Itxaso López como socia del área inmobiliaria

DLA Piper ha incorporado a **Itxaso López** como socia de su departamento inmobiliario en Madrid. Procede de Dentons.



JESUS ZAPATA, ITXASO LÓPEZ Y JOSE MARÍA OLIVA



## Javier Fernández-Samaniego regresa a Samaniego Law

Según ha podido saber *Iberian Lawyer*, **Javier Fernández-Samaniego** ha dejado Osborne Clarke USA y ha regresado a Samaniego Law, la boutique que fundó en 2017.

## Evergreen incorpora a Pérez-Prat al área de banca y finanzas

Evergreen ha reforzado su práctica de banca y finanzas con la incorporación de **José María Pérez-Prat Recarte**. Procede de Ramón y Cajal.





## HSF Kramer promociona a Miguel García-Casas a socio

Herbert Smith Freehills Kramer (HSF Kramer) ha promocionado a 25 abogados a su partnership global. Entre los nuevos socios se encuentra **Miguel García-Casas**, con base en Madrid, que anteriormente ejercía como of counsel y responsable del área de derecho penal e investigaciones.

## Squire Patton Boggs nombra a Andrew Wilkinson socio director para Europa

Squire Patton Boggs ha nombrado al socio **Andrew Wilkinson**, con base en Londres, como socio director para Europa. Sustituye a **Jonathan Jones**.



## KPMG Abogados incorpora a Mercedes Segoviano para liderar el área de competencia

KPMG Abogados ha nombrado a **Mercedes Segoviano** responsable de su práctica de competencia. Se incorpora como associate partner, procedente de Deloitte Legal España.



CARMEN MULET, MERCEDES SEGOVIANO Y ALBERTO ESTRELLES

## Ontier incorpora a Miguel Ángel Melero Bowen como socio de corporate

Ontier ha incorporado a **Miguel Ángel Melero Bowen** como socio del área de corporate. Melero procede de Cuatrecasas, donde fue socio de corporate durante más de 14 años.



## Henko nombra a Santiago Lardiés nuevo general counsel

Henko ha nombrado a **Santiago Lardiés** como su nuevo general counsel, tras más de cuatro años de colaboración con la firma como asesor jurídico externo.



## Sérvulo promociona a dos abogadas a socias en un impulso interno

Sérvulo & Associados ha promocionado a **Ana Moutinho Nascimento** (fiscal) a principal partner y a **Joana Pinto Monteiro** (inmobiliario) a contracted partner.

## Antas da Cunha Ecija integra AMMC Legal para reforzar el área de derecho público

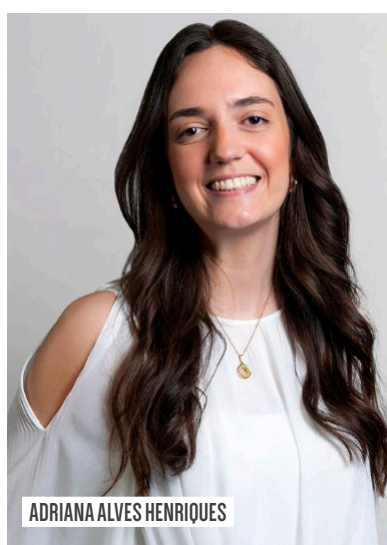
Antas da Cunha Ecija ha integrado AMMC Legal en su estructura de partnership. **Isabel Abalada Matos** e **Isabel Moraes Cardoso**, socias fundadoras de AMMC Legal, se incorporan como socias, junto con **Filipa Esperança**, **Ana Pires da Silva**, **Ana Carla Lázaro** y **Ana Isabel Marques**, que se incorporan como counsels, así como **Francisco Cordeiro Ferreira** y **Margarida Ferreira Marques**



DE PIE: JANE KIRBY, ISABEL MORAES CARDOSO, ISABEL ABALADA MATOS, RICARDO REIS, ANA CARLA LÁZARO, ANDRÉ LEVI Y MARIA LUNET SOEIRO. SENTADOS: CRISTINA PIRES PINTO, ANA PIRES DA SILVA, DIANA LAEZZA, FILIPA ESPERANÇA, FRANCISCO CORDEIRO FERREIRA, MARGARIDA FERREIRA MARQUES Y ANA LUÍSA NEVES.



CARINA BRANCO



ADRIANA ALVES HENRIQUES

## Morais Leitão incorpora a Carina Branco como socia

Morais Leitão ha incorporado a **Carina Branco** como socia y a **Adriana Alves Henriques** como associate con el objetivo de “reforzar su enfoque estratégico en tecnología y economía digital”. Ambas proceden de Pbb.



# LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



**INFORMATION**



**EVENTS**



**INTELLIGENCE**



**PUBLICATIONS**

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



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





# LEGALCOMMUNITYMENA

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

LEGAL MARKET IN MENA AREA

---

DEAL ADVISORS

---

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

---

RUMORS & INSIGHTS

---

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

---

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

---

IN-HOUSE LAWYERS



Follow us on



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

## En la web



### Banca, energía y lujo: tres grandes operaciones del mercado europeo

El cierre de estas tres transacciones refleja la actividad sostenida de los despachos en operaciones de gran volumen y complejidad, donde convergen financiación, inversión internacional y activos estratégicos.

Por un lado, Cuatrecasas ha asesorado a Banco Santander en una operación de mercados de capitales valorada en 1.430 millones de euros, con un equipo liderado por **Jaime de la Torre**.

En el ámbito energético, Deloitte ha acompañado a Galp en la adquisición de un portfolio eólico en España por 320 millones de euros, reforzando el dinamismo de las inversiones en renovables.

Finalmente, en el sector hotelero de alta gama, Linklaters, Pérez-Llorca y Uría Menéndez han asesorado en la venta del Penha Longa Resort, operación que marca la entrada de nuevos inversores internacionales en el segmento luxury hospitality en Portugal.

Tres operaciones distintas que confirman la intensidad del mercado transaccional europeo y el papel clave de los despachos en estructuras cada vez más sofisticadas y transversales.

## Cuatrecasas asesora a Banco Santander en operación de €1,43B



JAIME DE LA TORRE

Cuatrecasas ha asesorado a Banco Santander en una operación en el ámbito de derecho financiero y mercados de capitales valorada en 1.430 millones de euros.

El asesoramiento fue prestado por un equipo liderado por **Jaime de la Torre**, socio del área de Derecho Financiero y Mercado de Capitales, junto con **Jaime Juan Rodríguez Lozano**, **Cristina Leach** y **Alejandro Valenciano**, del mismo equipo, con la colaboración de **Javier Calle**, del área de Fiscal Financiero.

### ÁREA DE PRÁCTICA

Banking & Finance / Capital Markets

### OPERACIÓN

Asesoramiento en operación financiera (€1,43B)

### FIRMAS

Cuatrecasas, Banco Santander

### ASESORES

Jaime de la Torre, Jaime Juan Rodríguez Lozano, Cristina Leach, Alejandro Valenciano, Javier Calle

### VALOR

€1,43B

# Deloitte asesora a Galp en la adquisición e un portfolio eólico de €320M



Deloitte ha asesorado a Galp en la adquisición de un portfolio de 17 parques eólicos onshore en España a Bankinter y Plenium Partners, en una operación valorada en aproximadamente 320 millones de euros. El portfolio está compuesto por activos eólicos operativos con una capacidad instalada total de 351 MW.

El asesoramiento fue prestado por Deloitte Legal a través de un equipo multidisciplinar de Tax M&A liderado por el socio **Javier Pérez Olivares** y el director **Sergio Ramírez Soto**. Asimismo, el equipo de Transactions de la firma desempeñó un papel clave en la operación, con la participación del socio **David Díez García**, el senior manager **Manuel Bolaños García**, la assistant manager **Teresa Ochoa Alba** y el asociado **Jaime Ortega Durán**.

## ÁREA DE PRÁCTICA

M&A / Energía / Fiscal

## OPERACIÓN

Adquisición de portfolio eólico (€320M)

## FIRMAS

Deloitte, Galp, Bankinter, Plenium Partners

## ASESORES

Javier Pérez Olivares, Sergio Ramírez Soto, David Díez García, Manuel Bolaños García, Teresa Ochoa Alba, Jaime Ortega Durán

## VALOR

€320M

## Linklaters, Pérez-Llorca y Uría Menéndez asesoran en la venta del Penha Longa Resort



GONÇALO VEIGA DE MACEDO



RITA XAVIER DE BRITO



EVO FERNANDES

Linklaters, Pérez-Llorca y Uría Menéndez han asesorado en la transacción del Penha Longa Resort, un resort de Ritz-Carlton con 204 habitaciones, campos de golf y spa, ubicado en el Parque Natural de Sintra-Cascais, Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO.

La operación supone la entrada de L Catterton Real Estate y Cedar Capital Partners en el segmento hotelero premium en Portugal, como parte de una nueva plataforma de lujo que también incluye el Garden Beach Hotel en la Costa Azul.

Pérez-Llorca asesoró a los compradores en la adquisición mediante un equipo multidisciplinar liderado por los socios **Evo Fernandes** (Real Estate), **Rodrigo Falcão Nogueira** (Corporate/M&A), **Susana Estêvão Gonçalves** (Tax) y **Carlos Vaz de Almeida** (Banking & Finance), junto con abogados de distintas áreas de práctica.

Por su parte, Uría Menéndez asesoró al vendedor, The Carlyle Group, en la desinversión, con un equipo liderado por la socia **Rita Xavier de Brito** (Real Estate) y profesionales de las áreas de fiscal y financiero. En los aspectos de financiación, Linklaters asesoró a Novo Banco como entidad financiadora, en la estructuración, negociación y formalización de la financiación, con un equipo liderado por el socio **Gonçalo Veiga de Macedo** (Finance, Energy & Infrastructure).

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A / Real Estate / Finance

### OPERACIÓN

Transacción de Penha Longa Resort

### FIRMAS

Linklaters, Pérez-Llorca, Uría Menéndez

### ASESORES

Evo Fernandes, Rodrigo Falcão Nogueira, Susana Estêvão Gonçalves, Carlos Vaz de Almeida, Rita Xavier de Brito, Gonçalo Veiga de Macedo



# LEGALCOMMUNITYCH

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

LEGAL MARKET IN SWITZERLAND

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



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



# LEGALCOMMUNITYGERMANY

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

LEGAL MARKET IN GERMANY

---

IN-HOUSE LAWYERS

---

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

---

RUMORS & INSIGHTS

---

DEALS & ADVISORS

---

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

---

DIGITAL NEWS

---



Follow us on



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



OMAR PUERTAS

# Omar Puertas cruza la frontera de la IA

Al margen de su paso de Cuatrecasas a Harvey, *Iberian Lawyer* ha hablado con Omar Puertas sobre el impacto de la inteligencia artificial en la r ctica jurídica y en el futuro de los despachos

por gonzalo blázquez de sande

**E**l paso de **Omar Puertas** desde Cuatrecasas a Harvey el pasado marzo ([aquí la noticia](#)) no es solo un movimiento individual poco habitual, sino un reflejo de una transformación más amplia que empieza a tomar forma en el sector legal. Tras más de dos décadas en la práctica jurídica y una implicación directa en los primeros pilotos de inteligencia artificial en su firma, Puertas opera hoy desde el lado tecnológico, ayudando a despachos y asesorías jurídicas a integrar la IA en sus procesos. Desde su posición actual, trabaja con grandes firmas internacionales y departamentos legales internos en proyectos donde la inteligencia artificial ya no es experimental, sino operativa. “Esto ya no es un piloto. Hay despachos donde más del 90% de los abogados usan estas herramientas semanalmente”, explica. El foco, asegura, ha cambiado: de la exploración a la medición del retorno. “La IA hay que pagarla. Si no puedes medir productividad o calidad, no estás haciendo un buen trabajo”.

Su experiencia en Cuatrecasas fue clave en este tránsito. El despacho fue uno de los primeros en Europa en acceder a Harvey. Puertas participó en todas las fases: desde los test iniciales hasta la implantación a escala. “Siempre me interesó la tecnología, pero durante años no funcionaba para nuestro lenguaje. No entendía cómo pensamos los abogados. Eso cambia con modelos como ChatGPT”. A partir de ahí, su carrera toma un giro progresivo hacia lo técnico, estudiando *machine learning*, estadística y profundizando en el diseño de casos de uso y *prompts* avanzados.

Ese conocimiento híbrido —jurídico y tecnológico— es el que hoy define su rol. “Poder construir puentes entre cómo funciona la máquina y cómo trabaja un abogado es donde está el valor”, señala. Y ese puente es precisamente lo que demandan hoy las organizaciones: herramientas que no solo aceleren procesos, sino que mejoren el resultado. En la práctica, esto ya se traduce en aplicaciones maduras, especialmente en análisis de grandes volúmenes de información, revisión documental o generación de borradores complejos.

## EL IMPACTO

Sin embargo, el impacto de la IA va más allá de la eficiencia. “Ya ha cambiado la práctica jurídica”,

afirma. Según su visión, el trabajo del abogado está evolucionando hacia un modelo donde se redacta menos y se diseña más. “Vamos a dedicar más tiempo a pensar por qué una cláusula es mejor que otra, a estructurar el argumento. La generación la hará la máquina cada vez mejor, pero el diseño sigue siendo humano”.

Este cambio tiene implicaciones directas en la formación y desarrollo del talento. Omar Puertas advierte de un riesgo claro: la pérdida de pensamiento crítico en los abogados más jóvenes. “La IA está entrenada para convencerte. Si no tienes la



OMAR PUERTAS



JORGE BESTARD

## HARVEY, SU APERTURA EN MADRID Y LA DEMANDA EN EL SECTOR LEGAL

Harvey es una realidad en el corazón de España desde este mes de abril. **Jorge Bestard**, Vicepresidente de EMEA Sales de Harvey, explica que la apertura de la oficina en Madrid, situada en la Calle Velázquez 34, responde directamente a la creciente demanda de sus clientes en España. “Nuestra filosofía es estar cerca del cliente, y Madrid se ha consolidado como uno de nuestros mercados clave en el ámbito legal”, señala. Tras más de dos años colaborando con despachos y compañías, la firma ha decidido reforzar su presencia local para ofrecer un mejor servicio y acompañamiento. Bestard destaca que España es uno de los países con mayor adopción de la plataforma en Europa, tanto por parte de firmas legales como de equipos jurídicos internos. “La demanda es muy variada: desde grandes corporaciones como Repsol o Carrefour hasta despachos como Ecija, Gómez-Acebo & Pombo o Cuatrecasas. Jorge Bestard cree que es una cuestión en desarrollo: “La demanda no solo ha crecido, sino que requiere proximidad y conocimiento del mercado local para maximizar el valor de la herramienta”, añade. En este contexto, la apertura de la oficina en Madrid busca consolidar esa relación y dar respuesta a un uso cada vez más intensivo de la inteligencia artificial en el sector legal.

capacidad de cuestionarla, puedes asumir que siempre tiene razón”. En este contexto, el papel de los abogados senior cobra mayor relevancia. “Tienen que enseñar cómo piensan, cómo toman decisiones. Ese criterio no lo da la IA”.

El valor diferencial del abogado, insiste, no está en el resultado —un contrato o un informe—, sino en el proceso de pensamiento que lo sustenta. “Siempre nos han pagado por el resultado, pero el valor real está en por qué ese resultado es así y no de otra forma”. La IA puede replicar outputs, pero no sustituir ese juicio profesional.


En términos organizativos, no anticipa una ruptura inmediata del modelo tradicional de despacho, pero sí una evolución progresiva. “No estamos viendo menos trabajo, sino más. La IA libera tiempo de tareas no facturables y permite dedicar más recursos a trabajo de mayor valor”. Además, están surgiendo nuevas vías de negocio, como productos basados en conocimiento o soluciones tecnológicas propias.

## TENSIONES Y LÍMITES

También se plantean nuevas tensiones: desde la supervisión del trabajo generado por IA hasta la

gestión de la confidencialidad o la responsabilidad profesional. En este último punto, Omar Puertas es claro: “El resultado final sigue siendo responsabilidad del abogado. La IA es una herramienta, pero el criterio es humano”, comenta.

Respecto a los límites, identifica precisamente ese criterio como la frontera actual de la tecnología. “La máquina puede analizar datos a escala y ofrecer soluciones muy potentes, pero no toma decisiones en el sentido humano”. Aun así, el avance es rápido, especialmente con el desarrollo de agentes capaces de ejecutar tareas complejas de forma autónoma durante horas. En este escenario, el futuro del sector pasa por una doble vía: una mayor sofisticación tecnológica y un refuerzo de las habilidades humanas.

“Implementar bien la IA será clave, pero también lo será estar cerca del cliente, entender qué necesita y construir una relación de confianza”. Porque, en última instancia, concluye, “la tecnología puede producir el trabajo, pero la relación sigue siendo irremplazable”. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



# ENERGY DAY

25<sup>th</sup> June 2026

ESPACIO LARRA • Calle Larra 14. 28004 • Madrid

DESPUÉS DEL APAGÓN:  
DÓNDE ESTÁ LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA Y QUÉ HA CAMBIADO PARA EVITAR LA PRÓXIMA CRISIS

- 09:15 ● ☕ CHECK-IN & WELCOME COFFEE
- 09:45 ● GREETINGS
- 10:00 ● **ROUNDTABLE I: IMPULSANDO LA TRANSICIÓN:  
LAS REGLAS DEL JUEGO PARA LAS RENOVABLES, LA NUCLEAR Y MÁS ALLÁ TRAS EL APAGÓN**
- 11:15 ● ☕ COFFEE BREAK
- 11:45 ● **ROUNDTABLE II: FINANCIANDO EL FUTURO:  
LA INVERSIÓN EN ENERGÍA LIMPIA Y ENERGÍA NUCLEAR DESPUÉS DEL APAGÓN**
- 13:00 ● CLOSING REMARKS
- 13:15 ● 🍴 LIGHT LUNCH

**SPEAKERS\*:**

**Rocio Chacon Carmona**, International Legal Counsel, *Cox Energy*  
**Eduardo García**, Senior Legal Counsel, Commercial and Clean Energies, *Moeve*  
**Alicia Juristo Contreras**, General Counsel, *Enagás Renovable*  
**Chema Zabala Lopez**, Managing Director, *Alantra Energy Transition*

\*FOR COMPLETE



# Rosa Zarza, de verdad

---

La *senior partner* de Garrigues abre las puertas de su despacho a *Iberian Lawyer* para contar quién es y cuál ha sido el camino que la ha llevado a la cúpula del mayor despacho de la Unión Europea por facturación

por Ilaria Iaquinta

**P**odrías cruzaros con ella los fines de semana por la Casa de Campo o por la montaña de Madrid, caminando. Doce kilómetros. Sola. Para pensar y relajarse, dejando atrás la vorágine de una vida que entre semana apenas deja espacio para el tiempo libre. La *senior partner* de Garrigues, **Rosa Zarza**, es también la socia responsable de Garrigues Sostenible y preside el Consejo de Socios y el Comité ESG del despacho, sin haber querido renunciar al acompañamiento directo a clientes. Pero los fines de semana no corre. “Sé que está de moda — sonrío — pero yo no corro. Yo solamente camino y pienso mucho cuando salgo a andar”. O lee, le gustan los libros históricos y las novelas, sobre todo los thrillers y las novelas policíacas.

Lo cuenta a *Iberian Lawyer* al recibirnos en su despacho, para repasar la ruta que la ha llevado a la cúpula del mayor despacho de la Unión Europea por facturación. Garrigues cerró 2025 con 527,69 millones de euros (+9,51% interanual) y cuenta 370 socios (dato de enero 2026) en el mundo y, justo a finales de abril, anunció la integración del despacho Barros Silva Varela & Vigil (BSVV) en Chile, un acuerdo pendiente de la ratificación final en las respectivas juntas de socios ([aquí la noticia](#)).

## EL ORIGEN

“Soy de Madrid... gata total... y mi familia también”, responde a la pregunta de dónde es. Y cuenta cómo acabó estudiando derecho por sugerencia de su padre, aunque en su familia nadie tenía “precedentes” en el mundo jurídico en general. “Siempre he sido bastante buena estudiante y no tenía especial predilección por una especialidad u otra. Estudié derecho porque mi padre quería que estudiara Derecho y me guio. “Y hoy se lo tengo mucho que agradecer”, explica.

Así estudió Derecho en la Universidad Complutense y después hizo un posgrado en la Universidad Autónoma. “Siempre he sido una persona muy inquieta”, admite, y por eso, al mismo tiempo que estudiaba la carrera, empezó ya a trabajar en un pequeño despacho de abogados, desde los 18 años. También su llegada al Derecho Laboral fue casual. “Yo verdaderamente lo que quería ser y hacer cuando estaba estudiando en la Universidad era

ser juez o fiscal”, cuenta. “Y cuando comencé quinto de carrera, empecé a preparar las oposiciones para adelantar un año y se cruzó en el camino el despacho (Garrigues), me hizo una oferta y entré a los 23 años. Y a partir de ese momento, efectivamente empecé mi especialización en el asesoramiento laboral”.

## LA ESCALADA

Desde entonces han pasado treinta años y ha sido testigo de la profunda transformación del despacho, con una progresión de carrera que, dice, “es como si hubiera estado en varias organizaciones distintas a la vez”. “No he tenido ningún obstáculo, sino al revés, el despacho siempre me ha empujado a seguir adelante. Pero es verdad que ha habido momentos en los que en los equipos la única mujer era yo. Pese a que las mujeres llevamos mucho tiempo siendo mayoría en las universidades y en las facultades de Derecho, en los despachos hasta hace no mucho, era un mundo bastante masculinizado, sobre todo en las posiciones de liderazgo”, cuenta.

Diez años después de su incorporación, con 33 años, fue promocionada a socia. Y en ese mismo tramo también cambió su vida personal: “Tuve mi primera hija cuando todavía no era socia y, a los dos años de ser promocionada, llegaron mis dos mellizos”, cuenta y añade: “Me sorprende que todavía se piense que la maternidad es algo que pueda de alguna manera obstaculizar la vida profesional. Es un reto, no nos vamos a engañar, pero es un reto más como cualquier otro, y lo que hay que saber es priorizar”.

Y el siguiente gran hito llegó en 2011, con el nombramiento a socia directora del Departamento Laboral a nivel global, liderando un equipo de más de 200 abogados laboristas, el más grande del mercado jurídico europeo en esta especialidad. “No había manual de instrucciones. Yo pensaba: ¿cómo se hace esto?, ¿dónde está el manual del perfecto director de departamento?” — recuerda, con cierta ternura, al hablar de su primer gran banco de prueba—. “Fui teniendo conversaciones con el resto de los directores y al final llegué a la conclusión de que iba a hacerlo como yo creía que tendría que hacerlo”.

Ese mismo año (2011) pasó a formar parte del

Comité de Dirección de Garrigues, involucrándose en la gestión estratégica del despacho. En 2021 fue nombrada socia responsable de Garrigues Sostenible y pasó a presidir el Comité de Sostenibilidad del despacho, encargado de definir y ejecutar la estrategia de sostenibilidad. Labores que simultaneó con la dirección del Departamento Laboral. En enero de 2024, la Junta de Socios de Garrigues la eligió por unanimidad *senior partner* de Garrigues, siendo la primera mujer en ocupar dicho cargo en la historia del despacho. “Fue un reconocimiento a una posición que yo no había buscado ni pretendido ni ambicionado. Una satisfacción muy importante”, recuerda.

El cargo de *senior partner* sitúa a quien lo ocupa en la cúpula del despacho, junto al presidente ejecutivo, **Fernando Vives**, y conlleva una responsabilidad institucional de primer nivel. Incluye – explica – la supervisión de la evolución y buena marcha de la firma, el apoyo al presidente ejecutivo, la implementación de las decisiones de la junta de socios, el buen gobierno corporativo, la gestión de los conflictos de interés y la protección de la reputación e identidad de Garrigues. A ello se suma la presidencia de órganos clave para la gobernanza del despacho. Además de seguir al frente del Comité de Sostenibilidad, pasa a presidir también el Consejo de Socios, así como el Comité de Seguridad y Privacidad, el de práctica profesional, y el de análisis y control interno. De ella también dependen comités tan relevantes como el nuevo Comité de IA.

Todo esto “durante toda mi carrera, sin dejar el acompañamiento a los clientes, ni entonces ni ahora”, lo subraya varias veces durante nuestra conversación porque, en sus propias palabras: “Es muy importante que los que ocupamos posiciones directivas estemos siempre muy cerca de los clientes y de los asuntos y que les acompañemos en sus proyectos”. Y, de hecho, entre los mandatos más relevantes que ha llevado menciona el asesoramiento en la negociación del convenio colectivo sectorial de seguros con una afectación a más de 74.000 empleados. Mientras que, mirando a las iniciativas internas del despacho, ha ayudado a poner en marcha en este mismo periodo el lanzamiento en 2016 del Programa de Mentoring Femenino de Garrigues y la concesión del Distintivo de Igualdad en la



ROSA ZARZA


Empresa (DIE) al despacho por parte del Ministerio de Igualdad de España, otorgado en 2017 (hasta 2024) y prorrogado en 2021 (hasta 2024) y en 2024 (hasta 2029). En el marco de su responsabilidad en Garrigues Sostenible, el despacho ha lanzado, bajo su liderazgo, el plan estratégico de sostenibilidad 2023-2025. “En 2025 hemos hecho la valoración del grado de cumplimiento y hemos cumplido en más de un 90% los objetivos que nos marcamos. Eran objetivos muy ambiciosos en materias medioambientales para disminuir la huella de carbono, la eficiencia energética o la gestión de los recursos. Y en aspectos sociales, para el fomento del talento femenino, la flexibilidad, la equidad en promociones, en contrataciones y también en cuestiones de gobernanza”, dice.

## EL PRESENTE

¿Qué tiene ahora mismo encima de la mesa? Está especialmente centrada en la integración ética de la inteligencia artificial, un tema clave para el sector jurídico. Y – explica – aunque el ICAM ha publicado recientemente una guía sobre el uso de la IA en la abogacía, y el Consejo General de la Abogacía ha emitido una circular interpretativa del código deontológico en esta materia, Garrigues se adelantó con una política interna propia y un comité específico para supervisar su uso ético. Además, está muy implicada en los programas de digitalización del despacho y en el asesoramiento a sus clientes. Y también hay otro compromiso que lleva

adelante: la formación. “Yo creo que es importante que los abogados estemos cerca de las nuevas generaciones en las universidades y en los centros de posgrado, para transmitirles humildemente nuestro conocimiento y nuestra experiencia y porque los jóvenes nos aportan mucho también a nosotros”, dice. A lo largo de su carrera ha impartido clases como docente en universidades y centros de postgrado como la Universidad Carlos III, el CEU, la Universidad Complutense, la Universidad de Zaragoza, el Colegio de la Abogacía de Madrid y el Centro de Estudios Garrigues, donde además dirige un máster executive en sostenibilidad. También acompaña al tercer sector, impulsando iniciativas pro bono. “Soy la vicepresidenta del foro Inserta Responsable, que busca promover la inserción de personas con discapacidad en el mundo empresarial”, cuenta.

¿Remordimientos? “Ninguno — dice — ni en el plano profesional ni en el personal”. Pero hay una cosa con la que ha tenido que hacer cuentas, confiesa, el síndrome del impostor.

“Hay cinco tipos de síndrome del impostor...pues yo he tenido los cinco en varias etapas de mi vida, incluso cuando tenía mucha seniority, ya adentrada a la década de los 40, incluso cuando ya era la socia directora del departamento y formaba parte del comité de dirección y no tenía que demostrar nada. Soy tremendamente autoexigente y... a lo mejor hubiera sido un pelín menos exigente...”, admite. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



ROSA ZARZA



# IIP & TMTT <sup>6<sup>TH</sup> EDITION</sup>

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

## 28 May 2026 • Madrid

### BLESS HOTEL MADRID

Calle Velázquez, 62 | Madrid

19.30 CHECK-IN

19.45 WELCOME COCKTAIL

20.30 CEREMONY

21.15 STANDING DINNER

Follow us on 



#IBLIpTmtAwards

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

To candidate:

[vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com](mailto:vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com)  
[elizaveta.chesnokova@iberianlegalgroup.com](mailto:elizaveta.chesnokova@iberianlegalgroup.com)

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE



**Esteve Buldu Freixas**  
 Legal Director  
*Camper & NNormal*



**Fátima Correia da Silva**  
 Global Head of Compliance  
*Elementis*



**María Echeverría-Torres Barbeira**  
 Head Legal & Compliance  
*Nokia*



**Mariana García Fernández De Mesa**  
 General Counsel Iberia  
*Accor*



**Marta García Rodríguez**  
 Commercial Contract Manager  
*EMEA Unisys*



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



**Alice Garlisi**  
 Legal IP & Media Counsel  
*Fever*



**Silvia Gerboles**  
 DPO & Senior Group Legal Counsel,  
*Ericsson*



**Andrés Hernández San Martín**  
 Repsol IP Manger  
*Repsol*



**Carlos López Martín De Blas**  
 Secretario General | General Counsel  
*Secuoya*



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



**Alicia Martín**  
 Senior IP Counsel  
*Tommy Hilfiger*



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



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



**Irene Rodríguez Alonso**  
 Head of Legal IP  
*BBVA*



**Carmen Ruiz Lorente**  
 Legal Affairs Officer  
*Huawei Spain & Portugal*



**Daniel Solé Cáccamo**  
 Privacy & IT Legal counsel  
*Caixabank*



# La escalera invisible del *M&A*: el camino hacia la sociatura

Un recorrido progresivo en el que la excelencia técnica, la gestión de equipos y la capacidad de desarrollo de negocio se combinan para definir el acceso a la sociatura del *M&A* en tres grandes firmas

por gonzalo blázquez

La sociatura no llega como un salto, sino como una construcción progresiva donde técnica, negocio y liderazgo se superponen con el tiempo. Más que un momento concreto, es un proceso de transformación del abogado en un perfil completo.

Desde *Iberian Lawyer*, hemos querido reflejar cómo es la carrera hasta llegar a socio desde tres puntos de vista: una Big Four, un despacho nacional y una firma internacional. Desde EY con **Javier Bustillo**, socio del área Corporate/M&A, junto a los asociados **Mayo Torres** y **Santiago López**, pasando por **Eva Ferrada**, socia de Uría Menéndez del área Mercantil y responsable de Secretaría General y Recursos Humanos, hasta **Alfonso de Marcos**, socio del área de Global Transactions de Freshfields. Todos desgranar cómo se articula este recorrido dentro de sus firmas.

Javier Bustillo describe ese camino como “una evolución por etapas muy claras”: de la base técnica a la gestión de equipos y, finalmente, al contacto directo con cliente. “No hay un



MAYO TORRES



JAVIER BUSTILLO

cambio brusco, sino una acumulación de responsabilidades”, señala.

En la misma línea, desde el nivel asociado se percibe un proceso continuo. Así lo explican Mayo Torres y Santiago López, de EY. “Vas pasando de aprender a ejecutar, a coordinar y finalmente a gestionar clientes; es una progresión bastante lineal en la que las responsabilidades se van acumulando de forma natural”. Y añaden sobre qué es más importante para llegar a la sociatura: “Es una combinación de factores. No hay uno que pese de forma exclusiva”, confiesan los dos asociados.

Una visión que comparte Alfonso de Marcos, quien subraya que “el salto a socio se construye primero sobre una base técnica muy sólida y, con el tiempo, sobre la capacidad de acompañar al cliente con criterio comercial, visión internacional y liderazgo”. En su opinión, el proceso es exigente pero coherente: “más que un camino más difícil, es un recorrido muy completo que exige crecer como abogado, como gestor de relaciones y como futuro



SANTIAGO LÓPEZ

socio dentro de una plataforma global”. Para Eva Ferrada, de Uría Menéndez “es un modelo pensado para acompañar el crecimiento de los abogados a lo largo del tiempo, combinando desempeño profesional, formación continua y un seguimiento cercano y personalizado de su

evolución”, comenta.

## EL BUSINESS PLAN COMO CONDICIÓN NECESARIA

El *business plan* sigue siendo una pieza relevante en el proceso, aunque no determina por sí solo la promoción. “Tiene que demostrar potencial real de generación de negocio, pero acompañado de capacidad técnica y de gestión. Lo que se busca es equilibrio”, apunta Bustillo.

En esta línea, De Marcos matiza que el desarrollo de negocio ha evolucionado hacia un concepto más amplio: “No se trata simplemente de traer trabajo, sino de generar confianza, identificar oportunidades a largo plazo y conectar al cliente con distintas áreas de la firma”. Este enfoque refuerza la idea de que el socio no solo origina, sino que articula relaciones dentro de estructuras cada vez más complejas.

Más allá del plano comercial, la gestión de equipos se consolida como uno de los grandes filtros hacia la sociatura. “El socio intermedio actúa como filtro del socio principal, por lo que saber coordinar personas y mantener la calidad en escenarios exigentes es crítico”, explican desde EY. A ello se suma la exposición a operaciones complejas y cross-border, que acelera la visibilidad interna y posiciona al abogado en asuntos de mayor impacto.

### LOS SEIS ERRORES QUE FRENAN EL ACCESO A LA SOCIATURA EN M&A

El camino a socio no suele descarrilar por un fallo puntual, sino por carencias sostenidas en el tiempo. Para Javier Bustillo, socio de EY o Alfonso de Marcos, de Freshfields, estas son algunas de las más habituales:

- 1 **Falta de consistencia:** no mantener un equilibrio sólido entre técnica, gestión y desarrollo de negocio a lo largo de la carrera.
- 2 **Perfil excesivamente técnico:** destacar en ejecución, pero sin construir relación con clientes ni desarrollar visión comercial.
- 3 **Ausencia de propuesta propia:** no definir con claridad qué valor diferencial se aporta dentro de la firma.
- 4 **Dependencia interna:** apoyarse en exceso en un único socio o sponsor sin generar autonomía.
- 5 **Débil encaje cultural:** no adaptarse a modelos colaborativos e integrados propios de firmas internacionales.
- 6 **Falta de visión a largo plazo:** entender la sociatura como reconocimiento individual y no como una apuesta de la firma por liderazgo futuro.

Para De Marcos, esta dimensión es inherente al M&A: “Las operaciones exigen coordinar equipos, especialidades y jurisdicciones, lo que obliga a desarrollar una visión global del asesoramiento desde etapas tempranas”.

## UN MODELO CADA VEZ MÁS EXIGENTE Y ESTRUCTURADO

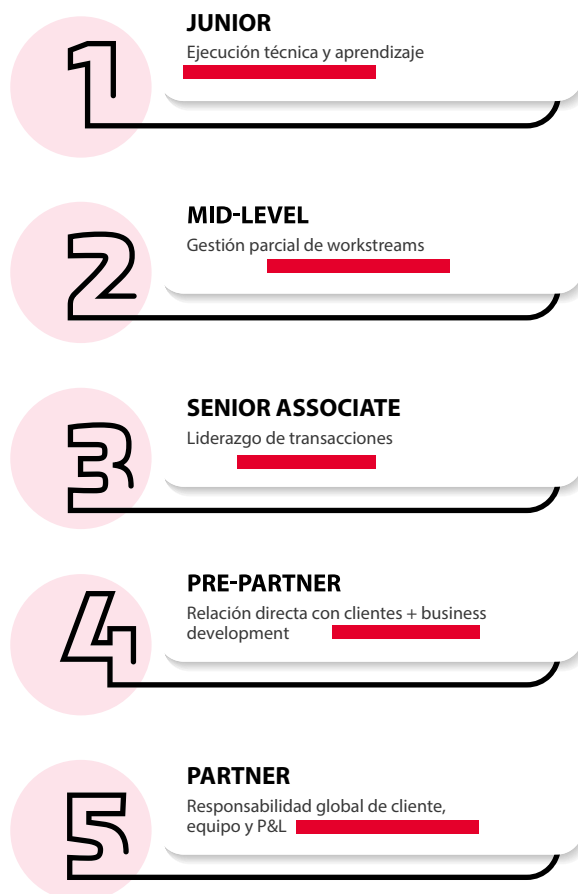
Desde Uría Menéndez, Eva Ferrada destaca que la firma cuenta con “un plan de carrera estructurado, transparente y basado en evaluaciones anuales rigurosas, bajo un principio claro de meritocracia”. “El progreso no es automático, sino el resultado de una evaluación integral del desempeño y del potencial”, explica. En este sentido, subraya que “a medida que se avanza, la excelencia técnica se complementa con la capacidad de gestión, el liderazgo de equipos y la contribución al desarrollo del despacho”.

Ferrada añade además que, en una firma



ALFONSO DE MARCOS

## PASOS HACIA LA CARRERA DE SOCIO



nacional, el proceso de acceso a la sociatura está plenamente institucionalizado: “El proceso de nombramientos, en general, y de los socios, en particular, se articula a través de un análisis colegiado en el que intervienen distintos órganos de la firma. El Comité de Nombramientos examina las candidaturas, recaba información exhaustiva y eleva sus propuestas al Consejo de Administración, que a su vez las somete a la aprobación de la Junta General de socios”. Se trata, en sus palabras, de “un proceso riguroso, basado en el consenso, que garantiza la coherencia y la solidez de las decisiones”.

Ferrada insiste en que el acceso a socio “no responde a hitos aislados ni a necesidades coyunturales, sino a una trayectoria sostenida de excelencia y a la capacidad de contribuir de forma consistente al proyecto a largo plazo”.

El consenso entre firmas es claro: el perfil del socio ha evolucionado hacia un modelo más completo. “Hoy no basta con destacar en una sola dimensión”, apuntan desde EY.

## EL MODELO DE *PARTNERSHIP*: ESTRUCTURA Y EVOLUCIÓN

En este contexto, el modelo de *partnership* también influye de forma decisiva en la carrera. Bustillo explica que “los modelos *equity* y *non-equity* estructuran la progresión de forma escalonada. No es lo mismo en términos de riesgo, responsabilidad o participación en beneficios, y el acceso a *equity* suele llegar cuando ya existe una capacidad consolidada de generación de negocio”. Por su parte, De Marcos apunta a una evolución más amplia del mercado: “Los modelos de sociatura han tendido a combinar estructuras más flexibles con sistemas que equilibran mérito individual y colaboración colectiva”. En el caso de Freshfields, añade, “el desarrollo no se mide solo por el rendimiento propio, sino también por la capacidad de construir valor dentro de una plataforma global, en un entorno muy integrado entre oficinas y prácticas”.


Este enfoque refleja un cambio en la concepción del socio, cada vez más vinculado a la capacidad de trabajar de forma transversal y de aportar valor en estructuras internacionales complejas.

El cambio es especialmente visible en el día a día. El paso a socio implica dejar de centrarse en la ejecución para asumir responsabilidad sobre clientes, equipos, riesgos y estrategia. “Ya no respondes solo por tu trabajo, sino por el rendimiento global del equipo y la relación con el cliente”, resumen desde EY.

Eva Ferrada señala la responsabilidad en el paso a la sociatura. “Al pasar a socio aumenta la responsabilidad. El trabajo técnico sigue estando ahí, pero se combina con una mayor implicación en la relación con clientes, en la generación de trabajo y en la gestión de equipos. En la práctica, es un cambio hacia un rol más completo, pero también más exigente, dentro de la firma”, señala. En palabras de De Marcos, “es un rol más



EVA FERRADA

amplio, con mayor peso en la gestión, en la coordinación internacional y en la construcción del negocio a largo plazo”. En este contexto, más que un punto de llegada, la sociatura se consolida como un punto de inflexión: el momento en el que el abogado deja de ejecutar operaciones para empezar a construir, de forma activa, el futuro del despacho, de sus equipos y de sus clientes, con una visión ya no individual, sino estructural y sostenida en el tiempo. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

# LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

08-12 JUNE 2026 • MILAN

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID

# 10<sup>th</sup>



THE GLOBAL EVENT

FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

## E D I T I O N

Gold Partners



Silver Partner
























































Trevisan & Cuonzo

VITALE

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

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

MONDAY 8 JUNE		VENUE - MILAN	
09:00 18:00	<b>Opening Conference:</b> Elite Legal Symposium: (Shaping) The Future of the Legal Market (in Italy and Worldwide)		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
<b>NETWORKING COCKTAIL</b> 			
18:30	<b>General Counsel Cocktail</b>		Gatti Pavesi Bianchi Ludovici Piazza Borromeo, 8 <a href="#">INFO</a>
From 20:15	<b>Terrace Party</b>		CastaldiPartners Via Savona, 19/A <a href="#">INFO</a>
TUESDAY 9 JUNE		VENUE - MILAN	
08:00 09:30	<b>Breakfast on finance</b>		 Gianni & Origoni Piazza Belgioioso, 2 <a href="#">REGISTER</a>
09:15 11:00	<b>Roundtable:</b> Law Firms and Technology: Does It Make Sense to Build In-House Solutions?		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
11:00 13:00	<b>Roundtable:</b> Post-Deal Integration in M&A: Navigating Financial, Operational and Governance Challenges		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
11:00 13:00	<b>Roundtable</b>		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
<b>LUNCH BREAK</b> 			
14:00 16:00	<b>Roundtable:</b> Internal Investigations: Criminal, Employment & GC Perspectives		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
14:00 16:00	<b>Roundtable:</b> Italian Infrastructure: Regulation, Capital and Public-Private Partnerships		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
14:00 16:00	<b>Roundtable:</b> Generative AI and Data Protection. Reliability, Responsibility, Source Integrity		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
<b>COFFEE BREAK</b> 			
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Tariffs and International Sanctions		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Added value of Lawyers as Entrepreneurs: Building a Law Firm like a Real Business.		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
<b>NETWORKING COCKTAIL</b> 			
19:00	<b>Women leadership: the in-house cocktail</b>		Baker McKenzie Piazza Filippo Meda, 3 <a href="#">INFO</a>
20:30	<b>Party</b>		Bisozzi Nobili & Partners Via Torino, 2 <a href="#">INFO</a>
WEDNESDAY 10 JUNE		VENUE - MILAN	
06:30 08:00	<b>Run the Law</b>		Canottieri San Cristoforo Alzaia Naviglio Grande, 122 <a href="#">INFO</a>
09:00 11:00	<b>Roundtable:</b> From Covenants to Control: Private Debt and Opportunistic Funds in Restructuring and Distressed Negotiations		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
09:15 13:00	<b>Conference:</b> When Good Lawyers Negotiate Bad Deals: What Really Drives Success (and Failure) at the Table		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
11:00 13:00	<b>Roundtable:</b> Turning Know-how into Value: Winning Strategies in Joint Development Agreements		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
11:00 13:00	<b>Roundtable:</b> Geopolitics & Security		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
<b>LUNCH BREAK</b> 			
14:00 16:00	<b>Roundtable:</b> The Other Side of Justice: When Corporate Reputation meets Trial by Media		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
14:15 16:00	<b>Roundtable:</b> Cross-Border M&A and Foreign Investment Considerations		 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
<b>COFFEE BREAK</b> 			

WEDNESDAY 10 JUNE			VENUE - MILAN	
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Reputation, Media and Positioning: The New Competitive Capital of Law Firms			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Are Clients Becoming More Sophisticated? The Evolution of General Counsel			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Tech & IP: the winning tandem to create, manage and monetize innovation	<b>Trevisan &amp; Cuonzo</b>		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
<b>NETWORKING COCKTAIL</b>				
19:15 23:00	<b>Corporate Awards</b>			Padiglione Visconti Via Tortona, 58 <a href="#">INFO</a>
THURSDAY 11 JUNE			VENUE - MILAN	
09:00 13:00	<b>Conference:</b> 2026 Tax Update: Corporate Groups and Wealth Management Industry	<b>MAISTO E ASSOCIATI</b>		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
09:15 11:00	<b>Roundtable:</b> Is the Legal Market Truly Meritocratic?			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
<b>LUNCH BREAK</b>				
14:00 16:00	<b>Roundtable:</b> The Role of the Pharmaceutical Industry in Innovation: the State of Scientific Research in Italy			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Fashion & Luxury	<b>Baker McKenzie.</b>		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 <a href="#">REGISTER</a>
<b>NETWORKING COCKTAIL</b>				
19:00	<b>Rock the Law</b>			Magazzini Generali Via Pietrasanta, 16 <a href="#">REGISTER</a>

OPENING CONFERENCE

08/06/2026  
09.00 - 18.00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Translation from/to  ↔ 

REGISTER  
HERE 

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

**PROGRAM\***

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

\*in progress

# GENERAL COUNSEL Cocktail

08/06/2026  
From 18.30



**Gatti Pavesi Bianchi Ludovici**  
Piazza Borromeo, 8 - Milan

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS.

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

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID



Legalcommunity Week is supported by



# TERRACE PARTY

C A S T A L D I P A R T N E R S

MONDAY  
8 JUNE  
FROM 20.15

CASTALDIPARTNERS  
VIA SAVONA 19/A - MILAN

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS

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

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID



Legalcommunity Week is supported by




# BREAKFAST ON FINANCE

09 JUNE 2026 | 8.00 - 9.30

> REGISTER NOW

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

Event to be held in 

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID




Legalcommunity Week is supported by



ROUNDTABLE

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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER  
HERE 

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

## Speakers\*

**Maria Chiara Argenton**, Group General Counsel, *Dedalus*

**Emiliano Berti**, Global Lead Counsel Microwave Radio, BoD President, *Nokia Italia*

**Liuma Alessia Casaccia**, Group General Counsel & Chief Compliance, ESG and Privacy Officer, *Zenita Group*

**Matteo Grassani**, Group General Counsel, *Zahid Group*

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

## Moderator

**Michela Cannovale**, Deputy Editor, *Inhousecommunity & MAG*

\*in progress

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

## ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

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

### Speakers\*

**Roberta Bazzo**, Chief Financial Officer, *Il Sole 24 ORE S.p.A.*

**Elisa Antonietta Blardone**, Compliance, Governance & Risk, Operating Partner, *ARCHIMED*

**Fabio Fazzari**, Group Financial Director, *NewPrinces*

**Valentina Franceschini**, Partner, *Wise Equity*

**Marco Sala**, Director, *Accuracy*

### Moderator

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

\*in progress

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

DRSSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by

Investigations

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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

# INTERNAL INVESTIGATIONS: CRIMINAL, EMPLOYMENT & GC PERSPECTIVES

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

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

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



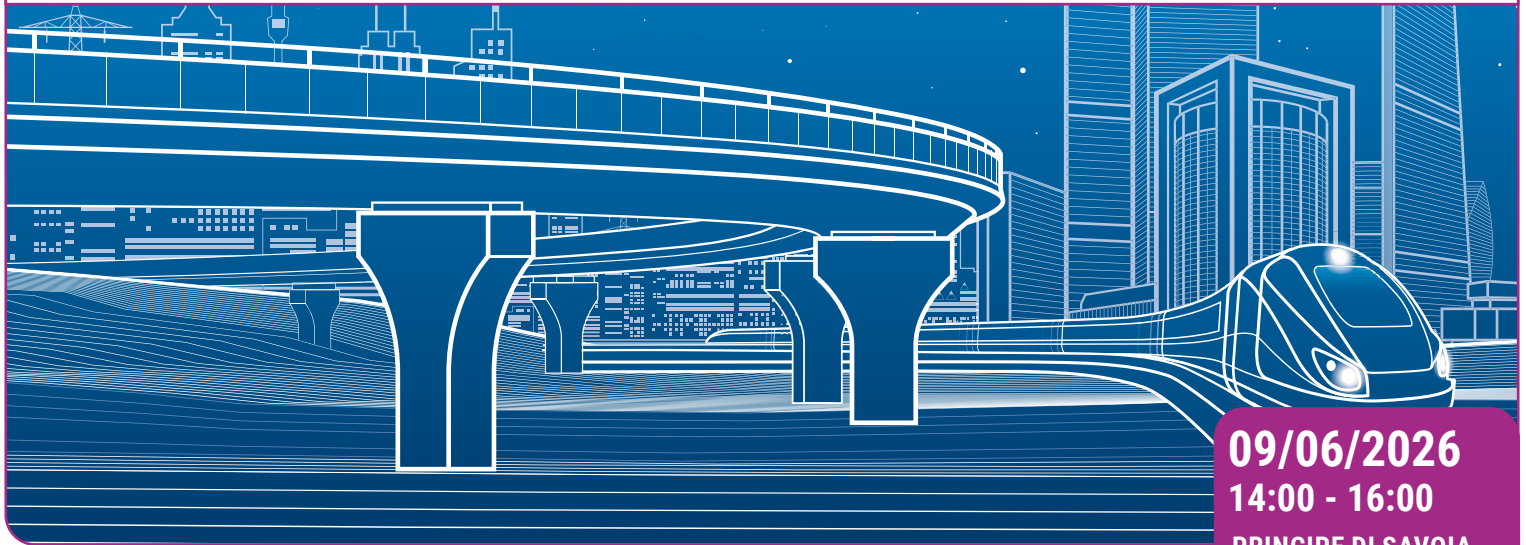
Legalcommunity Week is supported by

10<sup>th</sup>  
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK


LC PUBLISHING GROUP

CBA



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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER  
HERE 

ROUNDTABLE

# ITALIAN INFRASTRUCTURE: REGULATION, CAPITAL AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

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

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

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID

ACC  
Association of  
Corporate Counsel  
EUROPE

50  
AIGI

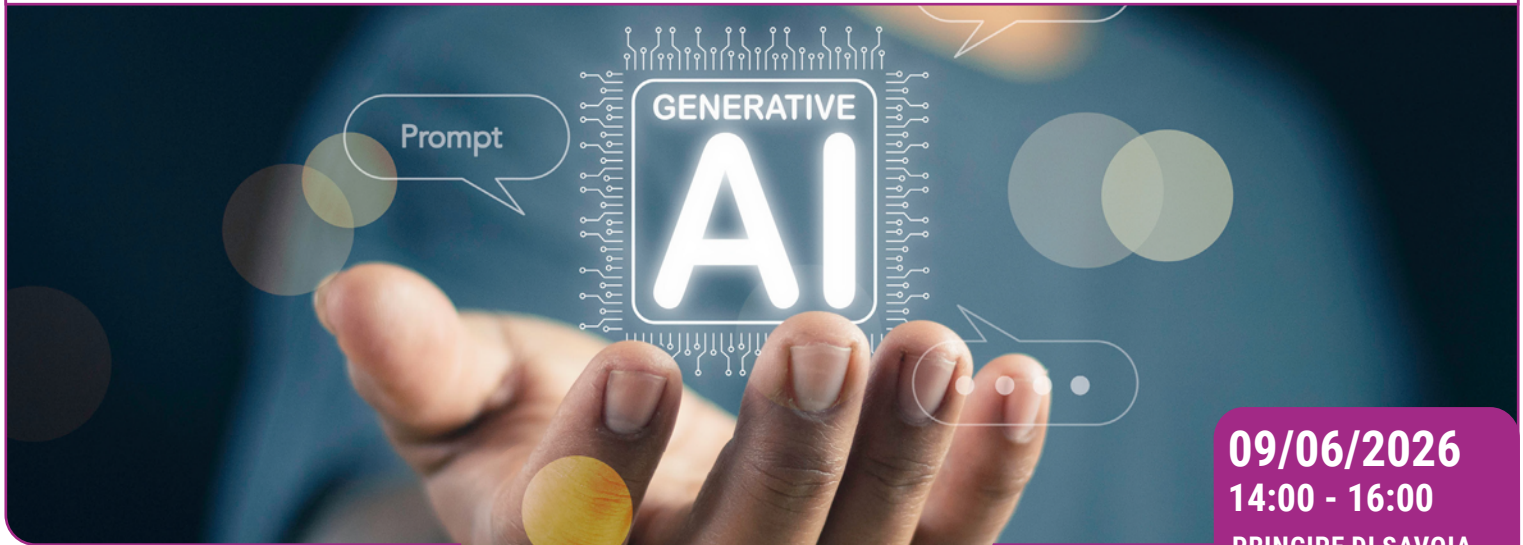
MILAN  
CHAMBER OF  
ARBITRATION

elsa  
The European Law Institute Association  
ITALIA

FONDAZIONE  
DEI DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
DI MILANO

WLW  
WOMEN IN A LEGAL WORLD


Legalcommunity Week is supported by



ROUNDTABLE

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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER  
HERE 

# GENERATIVE AI AND DATA PROTECTION. RELIABILITY, RESPONSIBILITY SOURCE INTEGRITY

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

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

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



10<sup>th</sup>  
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

Pirola  
Pennuto  
Zei



09/06/2026  
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

# TARIFFS AND INTERNATIONAL SANCTIONS

## Speakers\*

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

**Francesca Placidi**, Counsel, *Pirola Pennuto Zei & Associati*

**Ulisse Spada**, Group General Counsel, *DiaSorin*

**Alessandro Zito**, Group General Counsel, *D'Amico Italia*

## Moderator:

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

\*in progress

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID



Legalcommunity Week is supported by

10<sup>th</sup>  
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK


LC PUBLISHING GROUP

Qlt:  
law & tax



09/06/2026  
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

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

REGISTER  
HERE 

## Speakers

**Lucia Bucci**, HR Division Vice President International Business Unit, *ADP*

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

**Simone Chini**, General Counsel, *Saipem*

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

**Mirko Giuri**, Legal Director, *DOLCE&GABBANA*

**Maria Katharina Rauchenberger**, Legal & Compliance Director, *Ruffino Group*, National Coordinator of *AIGI* Territorial Sections

## Moderator

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

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

10<sup>th</sup>  
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

**Baker  
McKenzie.**



# Women Leadership

THE IN-HOUSE COCKTAIL

9 June 2026  
from 19:00

**Baker McKenzie**  
Piazza Filippo Meda, 3 - Milan

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS.

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

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID

ACC Association of  
Corporate Counsel  
EUROPE

50 AIGI

MILAN  
CHAMBER OF  
ARBITRATION

elsa  
The European Law Students' Association  
EUROPE

FONDAZIONE  
DEI DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
DI MILANO

WLW  
WOMEN IN A LEGAL WORLD

Legalcommunity Week is supported by



Wednesday

**10 JUNE 2026****6KM (NON-COMPETITIVE)****REGISTER NOW WITH ENDU****PARTICIPATION: €10**

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

**WHERE:**

Canottieri San Cristoforo  
Via Alzaia Naviglio Grande 122, Milan

**PROGRAM:**

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

Organized by

PUBLISHINGGROUP  
**LC**

Partner


**MOPI**  
2013  
marketing • comunicazione • organizzazione

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

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

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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



CONFERENCE

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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER  
HERE 

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

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

## Speakers\*

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

\*in progress

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

DRSSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

10<sup>th</sup>  
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP



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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER  
HERE

ROUNDTABLE

# TURNING KNOW-HOW INTO VALUE: WINNING STRATEGIES IN JOINT DEVELOPMENT AGREEMENTS

## Speakers\*

**Altei Alessandro**, Group Legal and Compliance Director, *Gruppo Il Sole 24 ORE S.p.A*

**Pasquale Di Mino**, Partner, *Lexsential*

**Vincenzo Piccarreta**, Partner, *Lexsential*

**Laura Tricomi**, Vice General Counsel, *ButanGas*

## Moderator

**Michela Cannovale**, Deputy Editor, *Inhousecommunity & MAG*

\*in progress

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER  
HERE 

ROUNDTABLE

# GEOPOLITICS & SECURITY

## SPEAKERS:

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

**Afonso Annibale de Marco**, Partner, *McDermott Will & Schulte*

**Enrico Della Gatta**, Vice President, *Fincantieri*

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

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

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

## MODERATOR

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

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

DRSSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



ROUNDTABLE

10/06/2026

14:00 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER  
HERE 

# THE OTHER SIDE OF JUSTICE: WHEN CORPORATE REPUTATION MEETS TRIAL BY MEDIA

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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

\*in progress

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE


Patronage



Legalcommunity Week is supported by

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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER  
HERE 

ROUNDTABLE

# CROSS-BORDER M&A AND FOREIGN INVESTMENT CONSIDERATIONS

## Speakers\*

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

**Filippo Fioretti**, Partner, Head of Antitrust and Competition Department and FDI Focus group, *Pavia e Ansaldo Studio Legale*

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

**Meritxell Roca Ortega**, Partner, Co-Head of the Mergers and Acquisitions, Private Equity Department and Head of the Madrid and Barcelona Offices, *Pavia e Ansaldo Studio Legale*

## Moderator:

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

\*in progress

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

# REPUTATION, MEDIA AND POSITIONING: THE NEW COMPETITIVE CAPITAL OF LAW FIRMS

## Speakers\*

**Emanuele Camandona**, Partner, *CastaldiPartners*

**Simona Musso**, General Counsel, *Lavazza Group*

**Federico Raffaele**, Head of Corporate Affairs, *TIM*

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

## Moderator

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

\*in progress

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

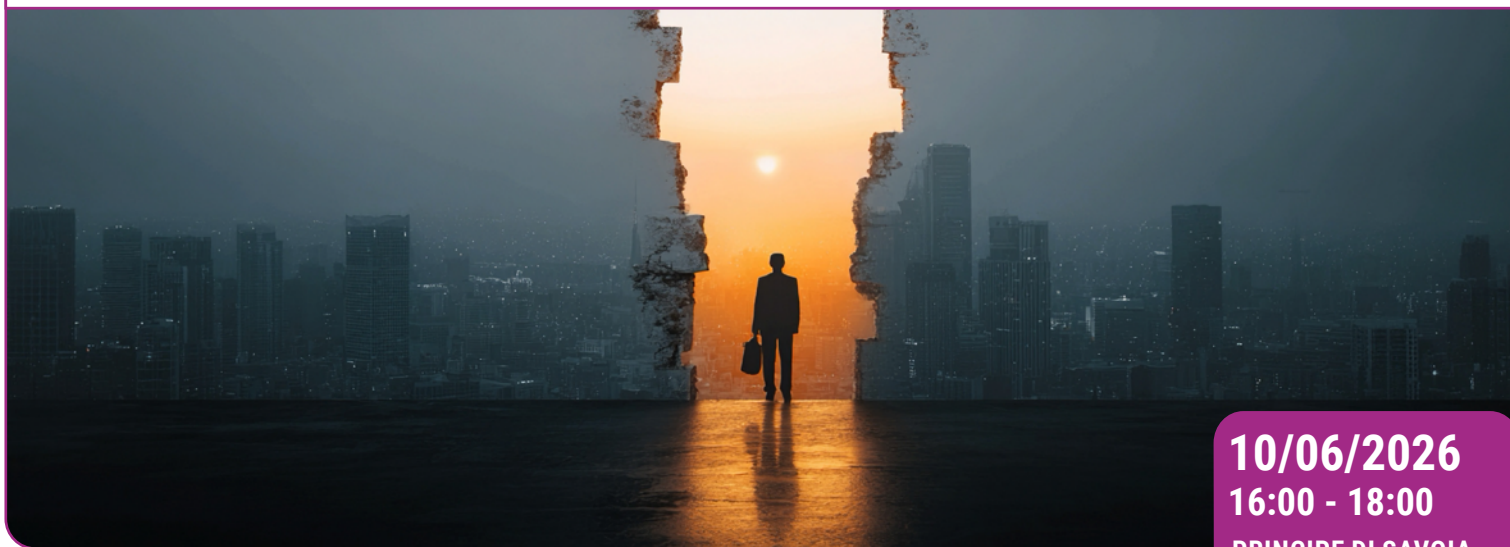
DRSSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by





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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

# ARE CLIENTS BECOMING MORE SOPHISTICATED? THE EVOLUTION OF GENERAL COUNSEL

## Speakers:

**Simone Davini**, General Counsel, Italy, *Deutsche Bank*

**Luís Graça Rodrigues**, Regional Legal Director, *Minsait*

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

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

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

**Cristina Rustignoli**, General Counsel, *Generali Italia*

## Moderator:

**Michela Cannovale**, Deputy Editor, *Inhousecommunity* and *MAG*

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

DRSSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by






ROUNDTABLE

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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER  
HERE 

# TECH & IP: THE WINNING TANDEM TO CREATE, MANAGE AND MONETIZE INNOVATION

## Speakers\*

**Giuseppe Accardo**, Innovation & AI Strategic Advisor, *Trevisan & Cuonzo*

**Gabriele Cuonzo**, Managing Partner, *Trevisan & Cuonzo*

**Stefania D'Agnelli**, Head of Legal Innovation & AI, *Italgas*

**Federico Dal Poz**, Chief Legal Officer, *Amplifon*

## Moderator

**Flavio Caci**, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

\*in progress

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

# corporate

12<sup>th</sup> edition

10.06.2026

**19.15** CHECK-IN

**19.30** COCKTAIL

**20.15** CEREMONY

**21.00** STANDING DINNER

**PADIGLIONE VISCONTI**

Via Tortona, 58 | Milan





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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Translation from/to  ↔ 

## CONFERENCE

# 2026 TAX UPDATE: CORPORATE GROUPS AND WEALTH MANAGEMENT INDUSTRY


**REGISTER  
HERE**

- 8:45 Check-In & Welcome Coffee
- 9:10 Greetings
- 9:15 **Opening Speech**
- 9:20 **Keynote Speech**
- 9:30 **Session I: Global Mobility and Home Office**
- 10:10 **Session II: Corporate Welfare: New Trends and Challenges**
- 10:40 **Session III: Tax Audits: New Trends and Challenges**
- 11:00 Coffee Break
- 11:30 **Session IV: VAT: Tax Updates and New Challenges**
- 12:00 **Session V: Tax Updates on Individuals and Wealth Management**
- 12:40 **Keynote Speech: AI and Tax Audits**
- 12:55 Q&A
- 13:00 Light Lunch



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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

# IS THE LEGAL MARKET TRULY MERITOCRATIC?

## Speakers\*

**Umberto Baldi**, CLO & General Counsel, *Snam*

**Massimiliano De Santis**, Head of Legal, *OVS Group*

**Andrea Sellini**, General Counsel & Investor Relations Manager, *Bialetti Industrie*

**Flavia Maria Tavasci**, Head of Legal Italy, *British American Tobacco*

\*in progress

## Moderator

**Michela Cannovale**, Deputy Editor, *Inhousecommunity & MAG*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



11/06/2026  
14:00 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

## ROUNDTABLE

**REGISTER  
HERE** 

# THE ROLE OF THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY IN INNOVATION: THE STATE OF SCIENTIFIC RESEARCH IN ITALY

### Speakers:

**Federico Aloisi**, Legal & Compliance Director, *Otsuka Pharmaceutical Italy S.r.l.*

**Sara Balice**, Partner, *Herbert Smith Freehills Kramer*

**Camilla Cocuzza**, AVP General Counsel Italy Hub, *Eli Lilly Italia*

**Francesca Messana**, Senior Legal Director, *J&J Innovative Medicine Italy*

**Prof. Christodoulos Xinaris** (BSc, PhD), Coordinator of Research, *Istituto di Ricerche Farmacologiche Mario Negri IRCCS*, Milan

### Moderator:

**Laura Orlando**, Italy Managing Partner and EMEA Life Sciences Lead  
*Herbert Smith Freehills Kramer*

### Closing remarks:

**Enrico Maria Mancuso**, Partner, *Herbert Smith Freehills Kramer*

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

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID




Legalcommunity Week is supported by



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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

# FASHION & LUXURY

## Speakers

**Andrea Bonante**, Board Secretary, Global Corporate Affairs & Compliance Director, *Moncler and Stone Island*

**Paola Colarossi**, Managing Partner, *Baker McKenzie Italy*

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

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

**Michele Marocchino**, Managing Director, *Lazard*

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

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

## Moderator

**Ilenia Iaquina**, Editor-in-Chief, *Iberian Lawyer*

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

DRSSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

#rockthelaw  
#legalcommunityweek

**ROCK  
THE LAW**

#legalcommunityweek

# CORPORATE MUSIC CONTEST

2026 EDITION

MILAN

**11.06.26**  
from **19.00**

**MAGAZZINI GENERALI**  
Via Pietrasanta, 16  
Milan

**REGISTER HERE**

Media Partner



For Info

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



# General Counsel Champions List 2026

*Iberian Lawyer* selecciona a los abogados *in-house* de Iberia cuya popularidad, liderazgo, *track record* y trayectoria profesional los han situado entre los protagonistas del mercado en los últimos doce meses

por Iliaria Iaquinta y Glòria Paiva



Érase una vez el abogado de empresa. Para muchos dentro de la compañía, era, según el momento, el bombero al que se llamaba cuando había que sofocar una urgencia o el técnico que hablaba un idioma propio, el del formalismo jurídico. Era quien intervenía cuando la urgencia ya estaba encima de la mesa y había que contener sus efectos. El que revisaba y firmaba. Érase una vez, porque, aunque esa figura siga existiendo, su lugar en la empresa ha cambiado. Ese es el retrato que hoy devuelve el mercado ibérico. En 2026, los abogados *in-house* forman parte del núcleo de decisión de las compañías. Se les consulta antes de mover una pieza estratégica, participan con mayor frecuencia en los consejos de administración, pilotan operaciones transfronterizas, negocian con reguladores y ordenan internamente cuestiones que van de la inteligencia artificial al compliance internacional.


Como el año pasado, *Iberian Lawyer* vuelve a seleccionar los 50 perfiles —40 españoles y 10 portugueses— que mejor han definido los últimos doce meses, con arreglo a los cuatro criterios que la redacción mantiene respecto de la edición anterior: popularidad en el mercado, liderazgo, *track record* y una trayectoria capaz de explicar por qué un nombre ocupa ahora un lugar central en la conversación.

La *General counsel champions list* ofrece una lectura editorial del mercado ibérico de las asesorías jurídicas a partir de lo ocurrido en el último año. El tiempo, aquí, importa. La selección se fija en los juristas de empresa que durante los últimos doce meses han ganado una relevancia singular. Algunos han estado al frente de asuntos corporativos de gran exposición. Otros han asumido posiciones de máxima responsabilidad. Otros, en fin, han consolidado una forma de ejercer la función jurídica estrechamente ligada al negocio y al gobierno de la empresa.

Bajo la etiqueta de *general counsel* conviven en este especial perfiles diversos —secretarios del consejo, directores jurídicos, responsables de compliance, privacidad, asuntos corporativos, sostenibilidad o transformación— unidos por

una misma realidad: el perímetro de su función se ha ampliado. Hoy son actores estructurales dentro de la organización y piezas cada vez más visibles en la definición de su rumbo.

Para evaluar esa transformación nos ceñimos a los cuatro criterios señalados. La **popularidad** remite al reconocimiento sostenido que estos profesionales generan entre despachos, pares y mercado, como expresión de una autoridad real. El **liderazgo** se aprecia en la capacidad de dirigir equipos, ordenar funciones complejas y dar a la asesoría jurídica un peso específico dentro de la organización. El **track record** de los últimos doce meses se mide en operaciones, reestructuraciones, implantaciones tecnológicas, conflictos y decisiones regulatorias en las que estos abogados han tenido un papel determinante, así como en procesos internos cuyo impacto rara vez se ve desde fuera. Algún cambio en sus **trayectorias**, por su parte, explica por qué este es, precisamente, su momento.

Leída en estos términos, la fotografía de 2026 ofrece una radiografía elocuente del mercado ibérico. Los nombres que siguen forman parte de esta lista porque encarnan con especial nitidez, a la luz de lo ocurrido en el último año, la nueva primera línea de las asesorías jurídicas en Iberia. 

Copyright © 2026, *Iberian Lawyer*

## CLAVE:

TRACK RECORD



LIDERAZGO



POPULARIDAD



CARRERA





**Borja Acha Besga**  
ENDESA



No es uno de los nombres más expuestos del mercado, pero sí uno de los que operan más cerca del centro de decisión de Endesa. Como secretario general y del consejo y director del área legal y de corporate affairs, su función acompaña la arquitectura jurídica y societaria de una nueva etapa estratégica para el grupo, con la actualización de su plan 2026-2028.

**Marta Almeida Afonso**  
REDES ENERGÉTICAS NACIONAIS



Con un enfoque jurídico en energía limpia, movilidad y desarrollo sostenible, su equipo gestiona asuntos regulatorios, M&A, litigios y financiación en Portugal, España, Chile y Mozambique. Ha participado en iniciativas como proyectos de energías renovables, el desarrollo de redes de hidrógeno y emisiones de bonos verdes.



**NEW**



**Isabel Álvarez Calvo**  
CAPGEMINI IBERIA



Al frente del área legal de Capgemini Iberia, dirige una función concebida como socio estratégico de la transformación digital. Su equipo acompaña el negocio desde el diseño de soluciones, anticipando riesgos y adaptando los marcos jurídicos a nuevas tecnologías y acompañando el desarrollo de soluciones digitales desde su concepción.



**Eva Argilés**  
APPLUS+



Gracias a su compromiso durante años con la profesión a través de ACC Europe, en la que ha desempeñado distintos cargos, se ha convertido en un referente para numerosos profesionales *in-house*. En su día a día dirige la función jurídica global de Applus+, una compañía presente en más de 60 jurisdicciones.

**María Jesús Arribas**  
BBVA



La OPA sobre Sabadell le ha colocado en el centro de una de las operaciones más sensibles del mercado español. Desde 2018 dirige el área legal global del banco y ha hecho de la asesoría jurídica un eje decisivo en un proceso de máxima exposición. Su perfil encarna un liderazgo *in-house* marcado por la interlocución regulatoria y la solidez jurídica.



**GONZALO BARETTINO COLOMA**  
BANCO SABADELL



La opa de BBVA le ha situado en el centro de la respuesta jurídica e institucional de Sabadell. Formado casi por completo dentro del grupo, dirige una estructura integrada en el núcleo de decisión del banco y ha pilotado uno de los procesos más sensibles de los últimos años. Su trayectoria muestra hasta qué punto la asesoría jurídica puede ocupar un lugar central en el gobierno corporativo.





**Ana Bayó Busta**  
BAYER



Ha llevado un liderazgo consolidado en Iberia a una responsabilidad de mayor alcance regional. Su promoción dentro de Bayer el pasado septiembre la puso al frente de la política legal y de patentes del grupo en mercados de fuerte presión regulatoria. Ese movimiento refuerza el peso de su perfil y el lugar que ocupa su área en decisiones estratégicas de la compañía.

**Virginia Beltramini**  
MOEVE



Su incorporación a Moeve como máxima responsable legal y secretaria del consejo llegó en plena transformación de la compañía, con presencia además en el comité de dirección. En octubre encabezó la primera edición de Moeve Legal Talks, donde reivindicó el papel de los equipos jurídicos ante la presión regulatoria y su cercanía al negocio.



**José Luis Blanco Pérez**  
IBERPAY



Desde enero de 2025 dirige la asesoría jurídica de Iberpay y ocupa desde unos meses además la vicesecretaría del consejo. Le corresponde una etapa en la que la compañía, con el despliegue de los pagos instantáneos, el avance de Bizum hacia el comercio físico y una agenda jurídica cada vez más exigente.





### Pablo Blanco Pérez

REPSOL



Es entre los perfiles más influyentes del *in-house* en España. Al frente del área legal de Repsol, combina una función de gobierno —como miembro del comité ejecutivo y secretario del consejo— con una agenda clara de innovación jurídica. Desde hace dos años impulsa Repsol InnMinds, una iniciativa con la que abre una reflexión sobre la profesión jurídica.

### Rita Branquinho Lobo

NOVABASE



Dirige un equipo ágil, reconocido por su excelencia en áreas como M&A, redacción contractual, propiedad intelectual y protección de datos. Su departamento desempeñó un papel central en la venta del negocio de IT Staffing de Novabase a Conclusion Group, al tiempo que se centró en la negociación contractual, el ámbito laboral y regulatorio, y en la creación de soluciones jurídicas innovadoras para los modelos de negocio de la compañía.



### Óscar Calderón de Oya

CAIXABANK



Es uno de los perfiles que mejor encarnan la centralidad del gobierno corporativo en la gran banca. Secretario general y del consejo de CaixaBank, mantiene una posición estructural en el núcleo de gobierno de la entidad en un periodo marcado por la renovación del consejo y de sus comisiones, así como por la consolidación del nuevo ciclo institucional del banco.



**Pedro Correia**  
*LUSÍADAS SAÚDE*



Anteriormente en José de Mello Saúde, cuenta con una sólida trayectoria en salud, bienestar y ciencias de la vida, especialmente en asistencia sanitaria, derecho farmacéutico y compliance. En un momento de fuerte expansión de Lusíadas Saúde, con la integración de nuevos hospitales y clínicas, su equipo desempeña un papel clave en M&A, joint ventures y derecho de la competencia.



**Asier Crespo**  
*MICROSOFT IBÉRICA*



Impulsa la transformación del área legal de Microsoft en España a través de la IA y nuevas formas de trabajo. Entre los hitos del último año figura la respuesta desplegada tras la dana en Valencia. Desde el área legal, su papel consistió en asegurar que esa aportación se canalizara de forma jurídicamente adecuada, en tiempo récord y bajo una enorme presión.



**Pablo de Carvajal González**  
*TELEFÓNICA*



Ocupa en Telefónica una posición muy próxima al núcleo de decisión del grupo. La nueva etapa hacia 2030, junto con operaciones como Netomnia y los movimientos anunciados en Colombia, Chile y México, ha dado aún más peso a su papel. Su perfil refleja bien hasta qué punto la función jurídica ha dejado de acompañar desde un segundo plano.



**NEW**

**María de los Reyes Escrig Teigeiro**  
*AENA DESARROLLO INTERNACIONAL*



Al frente de la asesoría jurídica internacional de Aena Desarrollo Internacional, coordina desde España los aspectos legales del grupo aeroportuario en varios mercados, en un entorno de alta complejidad regulatoria. Su papel se ha ido acercando cada vez más al negocio. En paralelo, impulsa la transformación digital del área legal con proyectos de automatización e IA.



**Isabel Fernandes**  
*GRUPO VISABEIRA*



Referencia histórica dentro del grupo, dirige el equipo jurídico de 15 abogados de Grupo Visabeira desde hace más de 20 años. Desde 2023, el equipo ha apoyado 13 adquisiciones internacionales y ha asesorado en iniciativas de M&A, compliance y sostenibilidad en 18 países, respaldando el crecimiento del grupo de 1.450 millones de euros en 2022 a 2.200 millones de euros en 2024.

**NEW**

**Manuel García Cobaleda**  
*NATURGY*



En Naturgy desde 1999, dirige el área legal desde 2005 y es secretario del consejo desde 2010. Esa continuidad, poco habitual en una cotizada tan expuesta, define un perfil muy ligado al consejo y a la vida societaria de un grupo en cambio constante.



**NEW**



**Mariana García Fernández de Mesa**  
*ACCOR*



Es entre las juristas in-house más visibles del travel & tourism. Desde Accor Iberia ha construido un perfil muy próximo a la toma de decisiones, con atención especial al impacto de la tecnología y a la gestión del asesoramiento externo. Su nombre empieza a hacerse reconocible en un mercado donde la función jurídica acompaña cada vez más de cerca la evolución del negocio.

**Pablo García Montañés**  
*GRUPO ANDBANK*



Preside la Asociación Española de Secretarios Generales y Secretarios del Consejo (ASES). En Grupo Andbank, donde es secretario general y del consejo, presidente de Actyus Private Equity, SGIC, y del banco del grupo en Luxemburgo, trabaja cerca del centro de decisión de la entidad. En el último año, su nombre ha quedado ligado a la entrada de Allfunds en Brasil a través de Andbank.



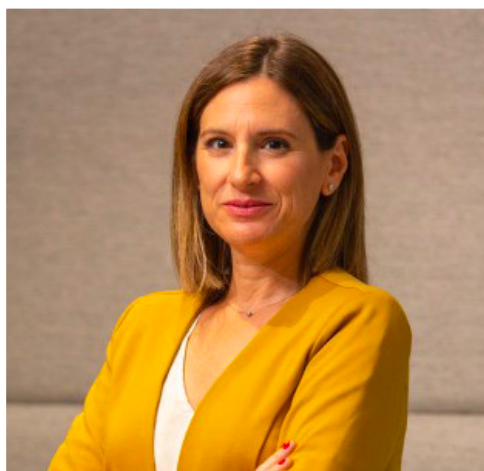
**Ana Gómez Ruiz**  
*AMADEUS IT GROUP*



Como vicesecretaria del consejo y directora de Group Corporate en Amadeus, ocupa una posición central en el gobierno corporativo del grupo. En un año marcado por la fuerte inversión en I+D (más de €1.400 millones en 2025) y por la compra de SkyLink, su perfil se sitúa en una compañía donde gobernanza y evolución estratégica aparecen entrelazadas.



**NEW**



**Susana Guerrero Piñar**  
MAHOU SAN MIGUEL



Su nombre ha cobrado especial relevancia tras su nombramiento, el pasado febrero, como general counsel y company secretary de Mahou San Miguel, después de incorporarse a la compañía en septiembre de 2025. De este modo, sustituye a Beatriz Martínez-Falero García, que dejó la empresa tras 18 años para dar el salto a la práctica privada.

**NEW**

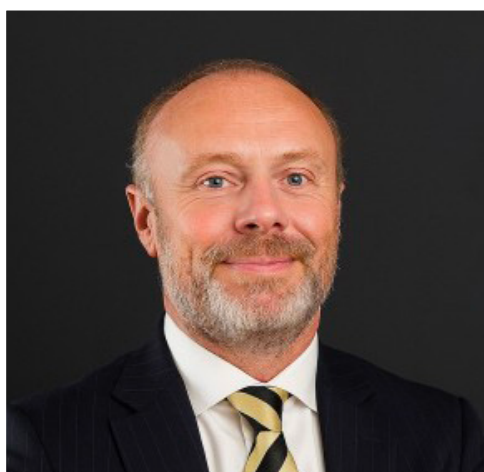
**Eugenia Jover**  
MANGO



Gestiona los asuntos legales de una compañía presente en más de 120 países y con casi 2.900 puntos de venta. Coordina un equipo que acompaña la expansión del grupo, desde contratos y aperturas y IP, hasta gobierno corporativo y sostenibilidad. Su función ha ganado peso también en digitalización y cumplimiento, con una implicación directa en la hoja de ruta de IA de Mango.



**NEW**



**Pedro Krusse Neves**  
GALP



Comenzó como trainee hace 23 años y, desde 2025, dirige el departamento jurídico de Galp. Su equipo desempeña un papel central en el acuerdo entre Galp y Moeve para combinar sus carteras downstream, así como en proyectos clave que incluyen descarbonización, inversiones en combustibles renovables, operaciones transfronterizas, M&A y litigios. Se ha convertido en una figura clave dentro del grupo.



# Expert Opinion

Podcast IBL 

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

**YOUR SPACE,  
YOUR VOICE.**

# Expert Opinion .....



# YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

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



**Isabel Lage**  
*FIDELIDADE*



Lidera un equipo multidisciplinar de 26 profesionales, que trabaja estrechamente con las unidades de negocio en distintos sectores en cuatro continentes. Asesora sobre marcos regulatorios complejos que abarcan productos y distribución, incluidos los requisitos de sostenibilidad y la implementación de DORA, y desempeña un papel central en el marco regulatorio y de gobernanza del grupo.

**NEW**

**Jaime López de Villareal**  
*LOEWE*



Primer abogado in-house de Loewe, la firma española del grupo LVMH. Desde Madrid —una rareza dentro de un grupo donde la mayoría de las marcas se gestionan desde París— dirige un equipo de cinco personas y coordina una red internacional con apoyo en Nueva York, Tokio, Shanghái, París y Hong Kong. Cubre IP, real estate, contratos y compliance.



**María José López Lorenzo**  
*LALIGA*



Bajo su dirección, Laliga ha reforzado la protección de su activo. En el último año, la estrategia antipiratería ha sumado 611 condenas contra establecimientos HORECA por emisiones ilegales, dentro de un total de más de 1.600. Su trayectoria muestra hasta qué punto la asesoría jurídica puede traducirse en defensa efectiva del modelo de negocio.

**NEW**



**Santiago Martínez Garrido**  
*IBERDROLA*



Representa la evolución del abogado in-house hacia una función de gobierno. En un grupo marcado por la electrificación global y por una creciente complejidad regulatoria, la asesoría jurídica se ha convertido en una pieza central de la toma de decisiones y de la arquitectura corporativa. Su trayectoria resume bien esa transformación.

**Carlos Menor Gómez**  
*GROUPE RENAULT ESPAÑA*



Es una de las voces in-house más visibles del sector industrial. En los últimos doce meses ha liderado una reestructuración internacional especialmente exigente, en un contexto de cambio estratégico para el grupo. Su perfil combina gestión de transformación y una apuesta sostenida por la digitalización del área legal. Desde 2024 preside también la Fundación Renault España.



**Teresa Mínguez Díaz**  
*PORSCHE IBÉRICA*



Muy implicada desde hace años en la defensa de la profesión in-house, en 2026 asumió la vicepresidencia de ECLA, la asociación que representa a más de 78.000 abogados de empresa en 25 países. Desde el ICAM, donde es diputada responsable del área internacional, ha ganado visibilidad en uno de los debates más sensibles para la abogacía de empresa: el secreto profesional.





**Javier Monteoliva Díaz**

INDITEX



Fuera de los círculos mundanos del mercado, pero muy dentro de las decisiones operativas y estratégicas de la compañía, ocupa una posición central en una Inditex que, en el último año, ha seguido avanzando en su plan logístico extraordinario y ha reforzado su arquitectura institucional con la creación del International Advisory Board. Un perfil de continuidad en una fase de inversión y actualización del marco de gobierno corporativo.

**NEW**

**Patricio Morenés Hoyos**

DIA GROUP



Es uno de los nombres que más salen, off the record, cuando se pregunta entre abogados de negocio por los in-house españoles realmente destacables. Desde su llegada a Grupo DIA en 2020, su carrera ha sido una sucesión de responsabilidades hasta asumir la dirección legal, un asiento en el comité de dirección y la secretaría del consejo de administración.



**Alicia Muñoz Lombardía**

SANTANDER ESPAÑA



Dentro del grande equipo de Jaime Pérez Renovales (secretario general y del consejo), lidera el departamento legal de Banca Comercial y Privada en banco Santander. Su incorporación en julio de 2025 a la comisión ejecutiva del Club Excelencia en Gestión reforzó un perfil que, desde Santander España, ha ligado la asesoría jurídica a la agenda de digitalización del grupo.



### Francisco Nazareth

*NOS*



Su equipo aborda los desafíos vinculados a nuevas iniciativas de negocio en áreas adyacentes a las telecomunicaciones, como edificios inteligentes, ciudades inteligentes y aplicaciones de 5G, en proyectos que a menudo se enmarcan en sectores altamente regulados. En paralelo, está impulsando la integración de la IA en la función jurídica para optimizar los procesos internos.

**NEW**

### Noelia Palacios

*HIPOGES*



Corporate legal director de Hipoges desde julio de 2024, lidera una dirección jurídica regional con responsabilidad sobre España, Portugal, Italia y Grecia, en un grupo donde la gobernanza societaria y la regulación forman parte del modelo operativo. En los últimos meses ha trabajado, desde el área legal, en la coordinación de la adquisición de Hipoges por parte del fondo británico Pollen Street Capital.



**NEW**



### Teresa Parada Cano-Lasso

*HEINEKEN ESPAÑA*



Además de dirigir los asuntos jurídicos y de privacidad de Heineken, forma parte de la comisión de tecnología de WLW y del comité asesor de Innovación y Despachos del ICAM. En 2026 promovió el primer foro de abogados corporativos de la compañía, reuniendo a equipos legales de grandes empresas para compartir experiencias reales de transformación.



**Ignacio Pereña Pinedo**  
ACS GROUP



Su nombramiento como general counsel de ACS en junio de 2025 ha situado la función jurídica en el nivel más alto de la estructura corporativa del grupo. Con una trayectoria ligada a la gobernanza y a sectores regulados, encarna un perfil in-house cada vez más presente en las grandes compañías, el del jurista con papel directo en la conversación estratégica.

**NEW**

**Pablo Pernia**  
VIDACAIXA



Al frente del área legal de VidaCaixa, lidera un equipo de 30 profesionales internos y unos 50 externos, integrados en la actividad de la filial aseguradora de CaixaBank. Bajo su impulso, la asesoría jurídica ha evolucionado hacia un modelo más eficiente y estratégico, apoyado en 51 proyectos de transformación desarrollados desde 2019 e inspirados en referentes como CaixaBank y la ACC.



**NEW**

**Xavier Pujol Tobeña**  
CELLNEXT



Abogado de formación corporativa, con paso por Cuatrecasas, Latham & Watkins, PRISA y Alantra. Su llegada a Cellnex en junio de 2025 como secretario general y secretario del consejo, ampliada en febrero de 2026 con la asunción de Corporate Affairs, lo ha situado en una posición central del gobierno corporativo del grupo.

**NEW**





### Javier Ramírez Iglesias

HP



Tiene más de 25 años de experiencia en puestos internacionales. En HP dirige litigios a nivel mundial (excepto Estados Unidos), habiendo obtenido resoluciones favorables emblemáticas a nivel europeo en el ámbito de la Competencia y la Propiedad Intelectual e Industrial en 2025-2026. Desde hace años contribuye al desarrollo de la profesión desde ACC Europe y desde la docencia en IE Law School.

### Alexandra Reis

TABAQUEIRA



En un contexto en el que la función jurídica está implicada en la agenda de innovación y comercial de la compañía, su equipo apoya la fabricación, la distribución y el Global Service Center de PMI en Portugal, incluidos los hubs financieros y de IT que prestan servicio al grupo a nivel mundial, al tiempo que navega por un complejo entorno regulatorio.



### John Rigau

PEPSICO



Dirige el área legal de Europa occidental, con un equipo distribuido entre Francia, Alemania, Bélgica, España y Países Bajos, y suma además la responsabilidad de la práctica legal de sostenibilidad en Europa. Su trayectoria se ha ido ampliando hacia terrenos cada vez más cerca del núcleo institucional del grupo, como la sostenibilidad y los asuntos públicos.



**NEW**



**Elisabet Rojano-Vendrell**  
*MENARINI GROUP*



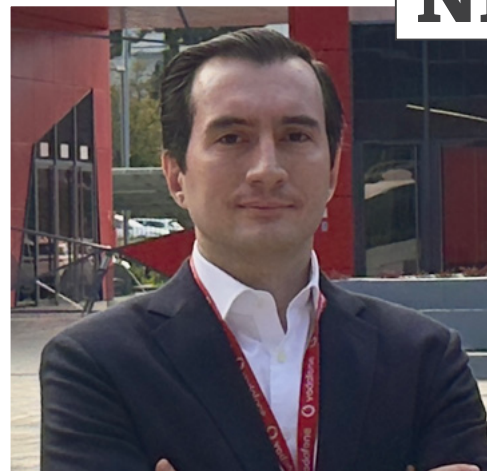
Es entre los in-house que desde hace años trabajan en la promoción de la profesión jurídica de empresa, impulsando iniciativas de formación y networking como country representative de ACC Europe. A finales del año también ha sido acreditada como miembro del Specialist Mediator Panel (España) del Singapore International Mediation Centre.

**NEW**

**Miguel Romera Marroquín**  
*VODAFONE ESPAÑA*



Ha ganado peso en una Vodafone España marcada por la transformación y por varios hitos societarios y de gobierno. Su nombre está detrás de la dirección jurídica de la creación de Premium Fiber, a la entrada de AXA IM en FiberPass y a la obtención de la certificación ISO



**Célia Sá Miranda**  
*SONAE*



Lidera un departamento jurídico que cubre M&A, operaciones sobre activos, transacciones transfronterizas y compliance en más de 90 países. Ha desempeñado un papel central en la adquisición de Musti Group y ha apoyado inversiones de venture capital a través de Sparkfood, incluida BCF Life Sciences. En paralelo, su equipo garantiza la gobernanza a nivel de grupo y el reporting ESG.



**David Javier Santos Sánchez**  
INDRA



Sigue como chief legal officer y vicesecretario del consejo de Indra en un año especialmente intenso para la compañía, marcado por el cierre de la compra de Hispasat, cuya dirección legal ha pilotado, así como por la reordenación del negocio espacial y la venta del negocio de BPO a Teknei. Su perfil ha ganado además visibilidad en foros sectoriales.

**NEW**

**Federico Silva Ortiz**  
ARBA ENERGÍAS RENOVABLES Y SIMM HOLDING



Su nombramiento en abril de 2025, unido a la ampliación de funciones sobre la asesoría corporativa global del principal accionista de Arba, Simm Holding, le ha situado en un lugar de mayor visibilidad. Entre España y Latinoamérica, su papel se ha ido acercando al gobierno corporativo y a la gestión de estructuras complejas.



**Manuela Vasconcelos Simões**  
TAP



Supervisando asuntos jurídicos en 32 países, ha desempeñado un papel central en operaciones como las recientes emisiones de bonos high-yield de TAP y el plan de reestructuración del grupo. Su equipo también gestiona complejas operaciones de financiación y leasing de aeronaves y participa en el proceso de privatización. Combina rigor regulatorio con un enfoque pragmático.



**Daniel Ventin Morales**  
*ABERTIS INFRAESTRUCTURAS*



Al frente del área legal de Abertis, ocupa una posición central en el núcleo de decisión de una multinacional intensamente regulada y con marcada dimensión transfronteriza. En 2025, el grupo acudió varias veces a los mercados de capitales, con varias emisiones de deuda, y reforzó su presencia en Francia, hasta alcanzar en marzo de 2026 el 100% de la A6.

**Andrea Viale**  
*IDEALISTA*



En idealista, se ha ido acercando al centro de decisión de la compañía. Su papel en la adquisición de Certicalia confirma un perfil cada vez más ligado al crecimiento corporativo de la empresa. Más que una jurista de soporte, proyecta la figura de una directora legal con peso real en operaciones y en la vida societaria del grupo.





ITALIAN  
ARBITRATION  
DAY



Associazione  
Italiana  
per l'Arbitrato  
1958



MILAN  
CHAMBER OF  
ARBITRATION

# ITALIAN ARBITRATION DAY

Arbitration in the Age of Economic  
and Legal Disruption: of Tariffs,  
Sanctions and Global Uncertainty

**Rome, 11 June**

Sala della Protomoteca, Campidoglio

*Media partners:*



LEGALCOMMUNITY



LEGALCOMMUNITY **CH**



LEGALCOMMUNITY **GERMANY**



LEGALCOMMUNITY **MENA**



**IBERIANLAWYER**



**THE  
LATINAMERICANLAWYER**

# TOP 50

## Las 50 principales firmas en España por ingresos en 2025

Después del adelanto con el Top 10 de los principales despachos por facturación ([aquí la noticia](#)), *Iberian Lawyer* publica el ranking final de los 50 primeros despachos de los negocios en España en 2025, acompañado de una lectura del mercado

por *ilaria iaquinta*

**E**n 2025, la abogacía de los negocios en España siguió creciendo. Los 50 principales despachos activos en España totalizaron 3.802 millones de euros, un 6,32% más que en 2024, aunque con un perímetro no plenamente coincidente. Sin embargo, el dato más relevante del año no está en el agregado, sino en la cima del mercado. PwC Tax & Legal entra por primera vez entre los tres primeros por volumen de negocio en España dejando claro que las Big Four compiten de lleno en el núcleo del mercado.

El mercado deja además otro dato de fondo. El mercado crece, sí, pero cada vez reparte menos ese crecimiento. Las 10 primeras firmas reúnen el 60,35% del negocio agregado del top 50 y las 20 primeras alcanzan el 77,77%. En paralelo, las Big Four suman 899 millones de euros y representan el 23,66% del total. La escala pesa cada vez más arriba.

## TENDENCIA Y VALORES MEDIOS

Desde 2018 el mercado de los 50 primeros despachos por facturación ha pasado a moverse desde los 2.315 millones de euros a superar los 3.800 millones. La progresión refleja crecimiento, pero también un mercado que empuja negocio hacia los despachos mejor situados para captar trabajo más sofisticado y rentable.

Si se mira el dato medio por socio, vuelve a aparecer una auténtica élite. El top 50 presenta una facturación media agregada de alrededor de 1,7 millones de euros por socio. En el detalle,

Linklaters lidera por ingresos medios por socio en España, con 4,57 millones de euros. Muy cerca aparece A&O Shearman (4,56 millones), mientras que Clifford Chance completa el podio con 3,75 millones. Entre las firmas con mayores ratios también figuran CCS Abogados (3,27 millones por socio), Balder (2,88 millones), Herbert Smith Freehills (2,86 millones), BDO Abogados (2,83 millones), PwC Tax & Legal (2,81 millones), KPMG Abogados (2,66 millones) y Deloitte Legal (2,55 millones). En total, 22 de las 50 firmas superan los 2 millones de euros de facturación media por socio.

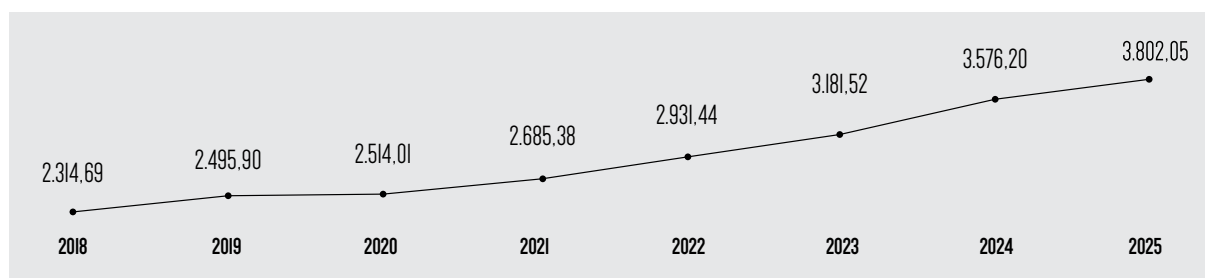
La clasificación deja una pauta bastante clara. La mayoría de las firmas mejora sus resultados y solo una minoría se mantiene estable o retrocede. Más relevante aún: una parte sustancial del ranking supera el 5% de crecimiento anual. No parece, por tanto, una simple inercia. El mercado sigue premiando a quienes tienen tamaño y capacidad para quedarse con los asuntos más complejos.

## EL PODIO

Volviendo al núcleo de la clasificación, el ranking de 2025 deja una doble lectura: continuidad arriba y cambio en el podio. Garrigues se mantiene en la primera posición con una facturación en España de 437,15 millones de euros (+4,3%). Cuatrecasas conserva la segunda plaza con 347,68 millones (+1,2%), suficiente para seguir asentada como la segunda firma por volumen de negocio. Cierra, como decíamos al principio, PwC Tax & Legal, que alcanza los 247,00 millones de euros y, con una subida del 7,4%, supera a Uría Menéndez,

## Valor del mercado

Datos en millones de euros - Estimaciones de Iberian Lawyer



que cierra el ejercicio con 243,64 millones (+5,5%). A continuación, aparecen EY Abogados (233,10 millones; +9,0%), Deloitte Legal (227,30 millones; +5,8%) y KPMG Abogados (191,60 millones; +10,1%). Las cuatro grandes firmas vinculadas a grupos multidisciplinares están ya entre los nombres que mandan en el mercado.

Entre las firmas españolas independientes, el núcleo de referencia mantiene una posición muy sólida. Garrigues, Cuatrecasas, Uría Menéndez, Pérez-Llorca y Gómez-Acebo & Pombo suman 1.278,27 millones de euros de facturación doméstica. A escala global, ese mismo bloque alcanza 1.600,77 millones de euros: Garrigues (527,69 millones), Cuatrecasas (447,10 millones), Uría Menéndez (308,78 millones), Pérez-Llorca (211,30 millones) y Gómez-Acebo & Pombo (105,90 millones). Dentro de este grupo destaca Pérez-Llorca, con 155,80 millones en España y 211,30 millones a nivel global, tras un crecimiento doméstico del 16,6%, el más intenso entre las diez primeras firmas.

## MAGIC CIRCLE

En el bloque del Magic Circle, Linklaters, Clifford Chance y A&O Shearman suman 249,76 millones de euros de facturación en España. La cifra confirma que siguen teniendo peso propio en la parte alta del mercado y presencia en los asuntos de mayor valor. A esas cifras habría que añadir los ingresos de Freshfields, firma que, aunque no desglosa sus datos por jurisdicción, se mantuvo en 2025 entre las más activas en las grandes operaciones en España. Según *Mergermarket*, fue el despacho líder por valor asesorado en M&A en el mercado español, con 15 operaciones por un importe agregado de 31.480 millones de euros. También aquí aparece otro rasgo del mercado, la disputa por los asuntos más sofisticados se concentra cada vez en menos plataformas. A ese escenario se suma, además, la incógnita que abre la llegada de Gibson Dunn al mercado español. La firma estadounidense anunció en enero de 2026 su desembarco en Madrid de la mano de Armando Albarrán, ex referente de Freshfields en España, en un movimiento que podría alterar parte de los equilibrios competitivos del tramo alto del merca-

do si logra ganar tracción con rapidez.

## QUIÉN CRECE MÁS

Si se mira la clasificación desde la perspectiva del crecimiento, Ejaso firma el avance más intenso entre las firmas ya consolidadas del ranking. El despacho pasa de 25,50 millones a 33,60 millones de euros, con un alza del 31,8%. A continuación, se sitúan Ecija, con 60,30 millones y un crecimiento del 22,6%; Ceca Magán, con 30,16 millones (+21,2%); y Bufete Barrilero & Asociados, con 53,30 millones (+20,7%).

Dentro del bloque de las grandes firmas, destaca Pérez-Llorca mientras que, entre las plataformas multidisciplinares, sobresale especialmente KPMG Abogados, que con su +10,1% continúa acelerando y se aproxima al umbral de los 200 millones. También merece mención la solidez de firmas como Clifford Chance, BDO Abogados, Crowe Legal y Tributario, Addleshaw Goddard y Auren, todas ellas con incrementos de doble dígito o muy próximos a esa barrera. No es casualidad que muchas de las firmas con mejor comportamiento mantengan una fuerte exposición a áreas como el fiscal, el corporate, el regulatorio o el asesoramiento empresarial especializado.

La imagen de 2025 es clara, el mercado legal español sigue creciendo, pero ese crecimiento favorece a quienes ya tienen posición y capacidad para atraer el trabajo de más valor.

Como en años anteriores, varias firmas internacionales con presencia relevante en España —entre ellas Freshfields, Latham & Watkins, Bird & Bird y Jones Day— no desglosan públicamente sus cifras locales, por lo que su peso no se ha tenido en cuenta en el cálculo. En esta edición, además, otras firmas con presencia significativa —como Ontier y Martínez-Echevarría— optaron por no facilitar sus cifras y no se incluyen en la clasificación. Por ello, el valor agregado de 2025 se ha calculado exclusivamente sobre la base de las firmas efectivamente incorporadas en este ranking. ■

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

## Las 50 principales firmas en España por ingresos en 2025

Posición	Firma	Facturación en España 2025 (mln €)	Facturación en España 2024 (mln €)	Variación anual %	Promedio de ingresos por socio (mln €)
1	GARRIGUES	437.15	419.19	4.3%	1.54
2	CUATRECASAS	347.68	343.50	1.2%	1.72
3	PWC TAX & LEGAL	247.00	229.90	7.4%	2.81
4	URÍA MENÉNDEZ	243.64	230.96	5.5%	2.24
5	EY ABOGADOS	233.10	213.80	9.0%	2.18
6	DELOITTE LEGAL	227.30	214.80	5.8%	2.55
7	KPMG ABOGADOS	191.60	174.07	10.1%	2.66
8	PÉREZ-LLORCA	155.80	133.60	16.6%	2.13
9	BAKER MCKENZIE	116.00	115.00	0.9%	2.52
10	GÓMEZ-ACEBO & POMBO	94.00	88.60	6.1%	2.04
11	CLIFFORD CHANCE*	89.95	78.70	14.3%	3.75
12	LINKLATERS	86.81	85.45	1.6%	4.57
13	ANDERSEN	73.37	65.88	11.4%	0.76
14	AGO SHEARMAN*	73.00	71.00	2.8%	4.56
15	BDO ABOGADOS	62.30	55.40	12.5%	2.83
16	ECIJA	60.30	49.20	22.6%	0.66
17	HOGAN LOVELLS	60.00	58.90	1.9%	2.61
18	BARRILERO	53.30	44.16	20.7%	2.32
19	ROCAJUNYENT	51.87	46.74	11.0%	0.66
20	CMS ALBIÑANA & S. L.	51.00	50.03	1.9%	1.70
21	RCD**	50.00	47.54	5.2%	1.06
22	HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER	45.78	43.37	5.6%	2.86
23	AUREN	42.20	37.60	12.2%	0.77
24	DLA PIPER	40.13	37.56	6.8%	2.11
25	GRANT THORNTON	37.32	32.23	15.8%	1.56
26	SAGARDOY	36.48	34.30	6.4%	1.74
27	BROSETA	36.15	36.12	0.1%	1.10
28	EJASO	33.60	25.50	31.8%	0.70
29	ASHURST*	33.00	33.00	0.0%	2.36
30	RAMON Y CAJAL	31.44	29.09	8.1%	0.73
31	MONTERO ARAMBURU & GVA*	31.02	30.30	2.4%	1.63
32	CROWE LEGAL Y TRIBUTARIO	30.70	27.30	12.5%	0.93
33	CECA MAGÁN	30.16	24.88	21.2%	0.79
34	BALDER	28.83	27.45	5.0%	2.88
35	FORVIS MAZARS TAX & LEGAL	28.70	25.80	11.2%	1.20
36	ELZABURU	27.96	27.16	2.9%	2.15
37	SQUIRE PATTON BOGGS*	25.00	25.00	0.0%	2.08
38	EVERSHEDS SUTHERLAND	25.00	22.52	11.0%	1.25

Posición	Firma	Facturación en España 2025 (mln €)	Facturación en España 2024 (mln €)	Variación anual %	Promedio de ingresos por socio (mln €)
39	PKF ATTEST	24,34	21,09	15,4%	0,94
40	AFIANZA LEGAL	23,54	12,23	92,5%	1,57
41	GARRIDO	23,08	21,20	8,9%	2,10
42	ADDLESHAW GODDARD	22,96	20,45	12,3%	1,53
43	WATSON FARLEY & WILLIAMS*	22,00	21,50	2,3%	1,69
44	SIMMONS & SIMMONS	21,84	19,55	11,7%	1,68
45	LENER	20,00	19,79	1,1%	1,11
46	FIELDFISHER	17,85	16,30	9,5%	0,60
47	CCS ABOGADOS	16,36	13,03	24,5%	3,27
48	DENTONS	15,31	19,61	-21,93%	1,28
49	MARIMON ABOGADOS	13,70	13,64	0,4%	0,62
50	PEDROSA LAGOS	12,43	12,21	1,8%	0,59

Los datos se basan en la información recopilada de los despachos de abogados, el registro mercantil y estimaciones. Algunos despachos cierran su ejercicio fiscal en fechas diferentes. Las cifras de "facturación por socio" están basadas en los cálculos de Iberian Lawyer, dividiendo la facturación total entre el número de socios del despacho.

\*Estimación del despacho de facturación a 30 de abril de 2025

\*\*Los datos de facturación corresponden a la cifra de facturación del periodo enero-diciembre 2024 (año natural), pendiente de confirmación de la cifra final del ejercicio fiscal 2024 que, siguiendo los periodos de facturación británicos, cierra a finales de abril

## Despachos españoles – ingresos globales y crecimiento %

Posición	Firma	Facturación global 2025 (mln €)	Variación anual %
1	GARRIGUES	527,69	+9,5%
2	CUATRECASAS	447,10	+2,5%
3	URÍA MENÉNDEZ	308,78	+4,5%
4	PÉREZ-LLORCA	211,30	+28,0%
5	GÓMEZ-ACEBO & POMBO	105,90	+5,8%

### Más allá del top 50

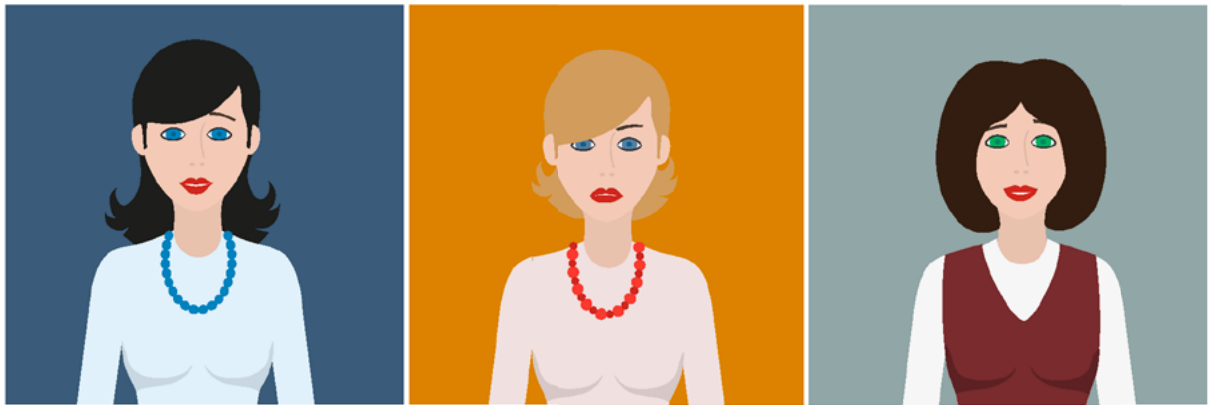
El corte de entrada en el top 50 quedó este año en 12,43 millones de euros, la cifra de Pedrosa Lagos. Muy cerca de ese umbral quedaron Cremades & Calvo-Sotelo (11,29 millones; +3,7%), Abdón Pedrajas Littler (10,18 millones; +12,5%) y Araoz & Rueda (9,05 millones; +6,2%). Más que una frontera rígida, ese tramo del ranking refleja la densidad competitiva del mercado: también fuera de la clasificación final se mantienen firmas con volumen, crecimiento y presencia reconocible.

Firma	Facturación en España 2025 (mln €)	Facturación en España 2024 (mln €)	Variación anual %
CREMADES & CALVO-SOTELO	11,29	10,89	3,7%
ABDÓN PEDRAJAS LITTLER	10,18	9,05	12,5%
ARAOZ & RUEDA	9,05	8,52	6,2%



# 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)



IGNACIO CACHO TIENZA

# La vía portuguesa de Martínez-Echevarría

El despacho refuerza su plataforma ibérica con una nueva base en Carvoeiro y un modelo coordinado Portugal-España, explica Ignacio Cacho Tienza a *Iberian Lawyer*

por glória paiva

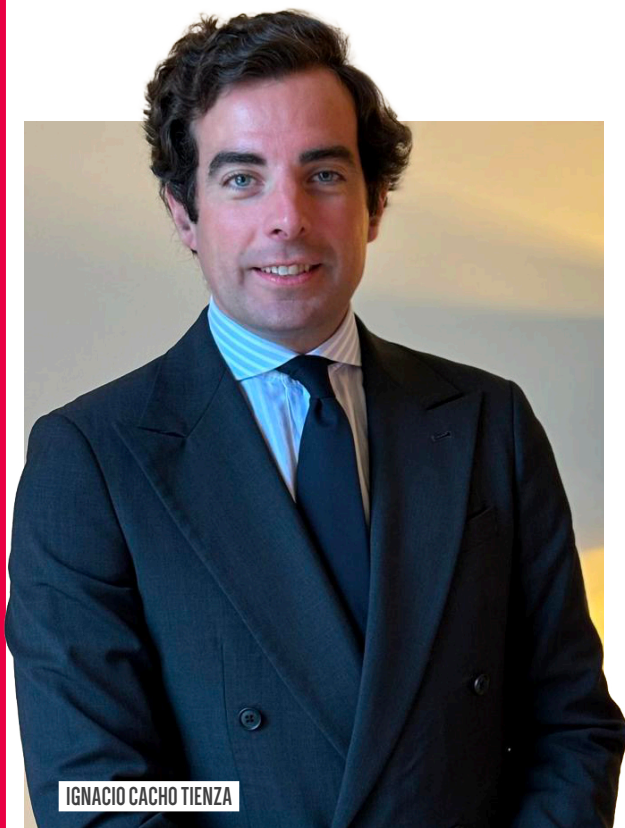
**M**artínez-Echevarría, uno de los despachos españoles activos en Portugal, ha inaugurado su séptima oficina en el país, puede revelar *Iberian Lawyer* en exclusiva. Ya presente en Oporto, Lisboa-Estoril, Lagos, Albufeira, Quinta do Lago y Vilamoura, el despacho abrió en abril una nueva oficina en Carvoeiro, en el Algarve. El movimiento refleja la expansión de su actividad en Portugal, donde opera desde hace más de dos décadas.

Con alrededor de 40 profesionales, la operación portuguesa y todas las oficinas locales están coordinadas por **Ignacio Cacho Tienza**, socio de Martínez-Echevarría desde 2024 y responsable de la actividad del despacho en Portugal. Especializado en inmobiliario y finanzas, ha asesorado a inversores internacionales en operaciones transfronterizas en toda la Península Ibérica. Antes de incorporarse al despacho, trabajó en firmas como Clifford Chance, DLA Piper y Watson Farley & Williams, donde se centró en operaciones inmobiliarias de alto valor, financiación y proyectos de energía e infraestructuras. También trabajó en Londres. Su llegada al despacho coincidió con un momento clave para la

estrategia portuguesa.

“Desde 2024, uno de los principales objetivos ha sido reforzar nuestra estructura y seguir consolidando nuestra posición en el mercado portugués, acompañando el dinamismo económico del país y la creciente entrada de inversión internacional. Hoy operamos como una red plenamente integrada entre nuestras oficinas, con un fuerte enfoque en la prestación de asesoramiento transfronterizo coordinado”, declaró Ignacio Cacho Tienza a *Iberian Lawyer*.

La decisión del despacho de invertir en Portugal surgió casi de manera natural, añade, a medida que los clientes empezaron a considerar cada vez más a Portugal y España como un único espacio económico integrado. “Cada vez más, los clientes buscan asesoramiento jurídico basado en un profundo conocimiento de ambos mercados y de sus especificidades regulatorias, fiscales y empresariales”, explica Cacho. No es casualidad que los clientes internacionales representen entre el 80% y el 90% del trabajo del despacho en Portugal. En los últimos años, el país ha demostrado una gran capacidad para atraer capital extranjero, especialmente en sectores como el inmobiliario, la energía, la tecnología y los proyec-



IGNACIO CACHO TIENZA

**«Cada vez más, los clientes buscan un asesoramiento jurídico que tenga un conocimiento profundo de ambos mercados (portugués y español) y de sus especificidades regulatorias, fiscales y empresariales»**



## El despacho en cifras

**+320**  
profesionales

**12 oficinas**  
en España

**7 oficinas**  
en Portugal

**1 oficina**  
en Turquía

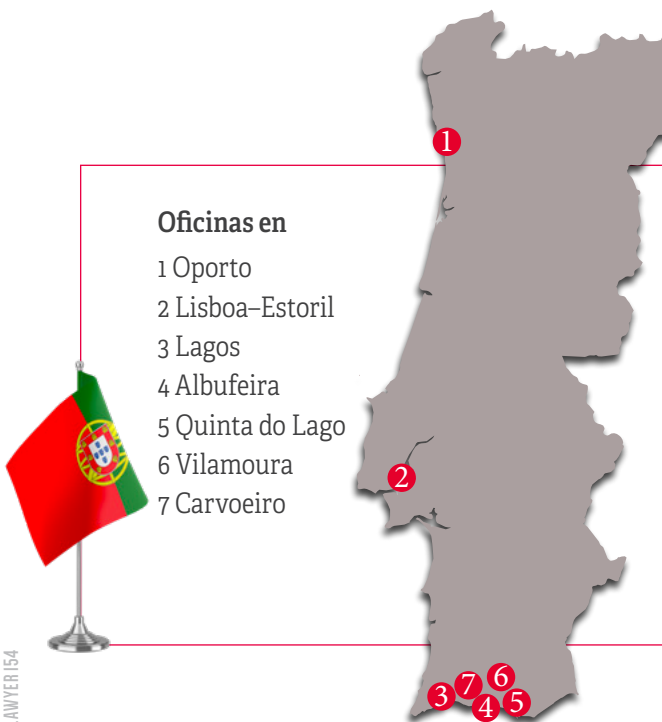
**1 oficina**  
en Dubái – Abu Dabi

**~19 idiomas**  
hablados internamente

tos vinculados a la innovación y la internacionalización. Esta tendencia, señala el socio, refuerza la importancia de “acompañar a empresas y particulares con un asesoramiento jurídico integral y una clara visión ibérica”, un posicionamiento que sustenta la estrategia de Martínez-Echevarría en el mercado.

En este contexto, el derecho inmobiliario se consolida como uno de los pilares centrales de la actividad del despacho, junto con el asesoramiento en corporate, M&A, fiscal, laboral y regulatorio, tanto en asuntos nacionales como transfronterizos. La lógica detrás de la red de Martínez-Echevarría en Portugal es responder a distintos perfiles de clientes en mercados regionales diferenciados. “Lisboa, Oporto y el Algarve, por ejemplo, son mercados muy distintos, con perfiles de clientes marcadamente diferentes. Queremos que los clientes nos encuentren allí donde estén, sin necesidad de desplazarse”, explica. Fundado en Málaga en 1983, el despacho español opera actualmente en Portugal a través de siete oficinas, que complementan sus doce en España, así como su presencia en Turquía y en Dubái-Abu Dabi.

En un escenario tan dinámico para los proyectos



económicos y de innovación, Martínez-Echevarría compite con otros actores internacionales que siguen entrando y expandiéndose en el país, como Andersen, que incorporó a PRA – Raposo, Sá Miranda e Associados ([clic para leer](#)), y Ejaso, que firmó una alianza con New Legal-PMC para trabajar de forma conjunta ([clic para leer](#)). “La competencia es una señal muy positiva para el mercado; refleja el atractivo del país y el dinamismo de su economía”, observa Cacho. Para él, a medida que aumentan la inversión y la actividad empresarial, también crece la demanda de un asesoramiento jurídico más sofisticado, especialmente en los sectores que están generando una actividad legal significativa.

El despacho planea ahora reforzar aún más su presencia en Portugal, tanto en términos de equipo como de estructura física, acompañando el crecimiento de la demanda y la creciente complejidad de las operaciones del mercado. Según el abogado, el compromiso con el país es a largo plazo. Al mismo tiempo, el despacho está reforzando equipos

especializados para apoyar áreas más técnicas de la economía. Tras una reestructuración interna para alinear recursos y competencias, el objetivo actual es consolidar esta inversión sobre el terreno. “Creemos que nuestra combinación de presencia ibérica, experiencia internacional y estructura multidisciplinar nos permite ofrecer un valor añadido, especialmente para los inversores internacionales”, afirma Cacho.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

**«Lisboa, Oporto y el Algarve, por ejemplo, son mercados muy distintos, al igual que los perfiles de clientes en las diferentes partes del país»**





IBERIANLAWYER  
AWARDS

5<sup>th</sup> Edition

# energy

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

**25 June 2026 • Madrid**

## ESPACIO LARRA

Calle Larra 14. 28004 • Madrid

**19:30** CHECK-IN

**19:45** SOFT COCKTAIL

**20:30** AWARDS CEREMONY

**21:15** STANDING DINNER

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

Dresscode: **business attire**



Follow us on



**#IBLEnergyAwards**



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



**Fernando V.  
Beguiristáin Muruzábal**  
Board Secretary, General Counsel and  
Institutional & Public Affairs Director  
*ACCIONA & NORDEX GREEN  
HYDROGEN*



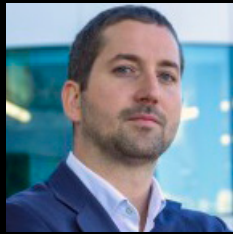
**Nuria  
Brinkmann**  
Legal Counsel Portugal  
*Iberdrola*



**Rocío Chacón  
Carmona**  
International Senior Legal  
Counsel, *COX ENERGY*



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



**Javier Ferrando  
de Martín-Pinillos**  
Associate General Counsel  
*Grenergy Renovables*



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



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



**Yolanda Herrán  
Azanza**  
GC and Head of Legal  
*ACCIONA ENERGIA*



**Fernando  
Reina Muñoz**  
Managing Counsel Spain  
*Lightsourcebp*



**Federico Silva  
Ortiz**  
Group Chief Legal Officer  
*Arba Energy*



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



# No el poder, sino lo que activa: el método Parzani

En esta entrevista con *MAG*, la abogada reflexiona sobre el futuro y el papel de los abogados. Los profesionales del mañana no serán quienes tengan las respuestas, sino quienes creen el contexto en el que esas respuestas maduren de forma natural

por michela cannovale

Sede de Linklaters, en via Fatebenefratelli, en Milán. Unos minutos antes de la hora prevista. Allí me recibe **Claudia Parzani**, quien ha reservado una sala de reuniones en la planta baja. La estancia es luminosa, esencial, dominada por una gran mesa oscura. Sobre ella, vasos, botellas de agua con y sin gas, tazas para té y café, y algunos recipientes con caramelos envueltos en papel con la marca Linklaters. Alrededor, una veintena de asientos.

Mientras espero, intento imaginar esa misma sala en otro momento, habitada por otras voces. Me proyecto dentro de una típica reunión maratoniana en la que los socios se reúnen para debatir el próximo deal. Las sillas ocupadas, las palabras que se superponen, el ritmo que se acelera y luego se ralentiza. Alguien se interrumpe, alarga la mano hacia uno de los recipientes, desenvuelve un caramelo. Otro se sirve agua, otro prefiere el té. Movimientos mínimos, repetidos, que acompañan la conversación mientras se despliega en el tiempo.

Apoyo las manos sobre la mesa. Me doy cuenta de que la superficie retiene las huellas durante unos segundos y luego las deja ir. Permanecen ahí, nítidas, antes de desvanecerse sin dejar rastro. Me quedo mirándolas un instante.

Claudia Parzani entra poco después, con paso rápido. Se acerca, me roza con un gesto ligero, casi imperceptible, mirándome a los ojos mientras toma asiento. Sus movimientos son precisos, calibrados, claramente afinados con el tiempo.

Cojo un caramelo y hago el gesto de abrirlo. Me detiene: "Espera. ¿No prefieres unos marshmallows?". Breve pausa, y añade: "A mí me encantan los marshmallows". No me da tiempo a responder cuando aparece sobre la mesa un cuenco lleno.

Claudia Parzani es hoy presidenta de Borsa Italiana, senior advisor de Linklaters y de Brunswick, consejera de Stellantis, y desde hace años figura en la clasificación global de las cien mujeres más

influyentes en el mundo laboral según HERoes. Sin embargo, mientras habla, el foco nunca está realmente en el título. "Yo me siento cómoda en el poder de hacer", dice. No en el poder en sí, sino en lo que permite activar.

La noche anterior a nuestro encuentro estuvo en el concierto de **Achille Lauro**. Después, en el after party. Lo cuenta sin especial énfasis, como una pausa dentro de una jornada intensa. Al volver a casa, relata, no renunció a su ritual: un baño caliente antes de dormir. "Es un momento para mí", añade, bajando la voz como quien protege algo.

Le pido que me hable de sí misma, de cómo empezó su trayectoria. Parte de ahí: es la primera en graduarse en su familia. Cuando se matricula en Derecho, el mercado de capitales italiano es muy distinto al que conocemos hoy: privatizaciones, salidas a bolsa, la Bolsa como



**«"Yo me siento cómoda en el poder de hacer". No en el poder en sí, sino en lo que permite activar»**

infraestructura del capitalismo contemporáneo, todo está aún en construcción. Se licencia con una tesis sobre Amnesty International y la tortura.

El Derecho está, pero no lo es todo. "Tenía muchas pasiones, entre ellas la finanza, que me empujó hacia ámbitos que entonces no existían".

La primera oportunidad la encuentra en un despacho italiano, Mucciarelli Pedrazzi, donde pide dedicarse precisamente a la finanza. "Y así me pusieron a disposición una sala con decenas de libros sobre el tema y empecé a estudiar". A lo largo de los años volverá con

frecuencia a buscar espacios que aún no tienen una forma definida.

Desde Clifford Chance, donde llega en 1998, a White & Case, pasando por una etapa en Londres en Credit Suisse, construye un recorrido hecho de acumulaciones y expansiones horizontales. En 2007 se convierte en socia de Linklaters, después regional managing partner para Europa Occidental, luego global head de business development y marketing —un rol inédito para un despacho del Magic Circle. Paralelamente, los consejos: Allianz Italia, Borsa Italiana, Il Sole 24 Ore, Politecnico di Milano, Moleskine, Stellantis. "Me apasiono, pero también sé dejar ir", explica. "Me gusta, cuando algo está consolidado, tomar otra cosa por construir".

No es fácil entender cuánto de este relato es completamente espontáneo y cuánto ha sido construido con el tiempo. Tal vez porque, en cierto punto, ambas cosas acaban coincidiendo.

Hay una constante: la capacidad de detectar un vacío y hacerlo practicable. No de



romper el sistema, sino de ensancharlo lo justo para entrar en él.

Ese mismo sistema reaparece poco después, cuando hablamos del libro que publicó en 2024: “La revolución de los outsiders”. El título capta inmediatamente mi atención. Porque Claudia Parzani, desde fuera, parece profundamente “insider”: se sienta en las mesas donde se toman decisiones, conoce a las personas clave, es reconocible en cualquier entorno de poder económico italiano. Y, sin embargo, sentirse outsider no es, para ella, una pose.

Cuenta que recientemente no pudo participar en un evento de un club privado porque estaba reservado exclusivamente a hombres: “Pedí participar y me dijeron que no, aunque los temas eran los mismos de los que me ocupo cada día”.

No es un episodio lejano. Al contrario, pertenece a una Milán actual que se presenta como capital europea del negocio moderno e inclusivo. “Las mujeres todavía no entran en ciertos círculos. Además, no existen círculos similares creados solo para mujeres. Por eso también me siento outsider: con un pie fuera, aunque tenga uno dentro”.

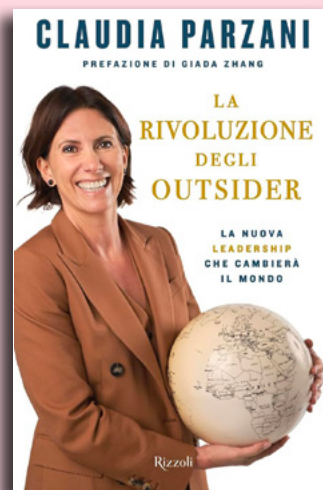
Esa tensión —dentro y fuera— aparece varias veces en sus palabras. Es una tensión que, en el fondo, permanece para cualquier mujer, incluso cuando alcanza posiciones de liderazgo. “Incluso en contextos femeninos en los que participo y que he contribuido a crear, no siempre he encontrado la misma costumbre de cultivar el networking. Claro, depende mucho de cómo se distribuyen el tiempo y las responsabilidades. Y eso, evidentemente, influye en la posibilidad misma de construir relaciones”.

Entre los hitos de su trayectoria está también 2021, cuando se presenta para convertirse en senior partner de Linklaters. Por primera vez en la historia del despacho, hay tres candidatas mujeres.

“No fui yo quien lo consiguió. Y cuando pierdes, todo lo que has invertido vuelve hacia ti, incluido el tiempo y la energía. Pensabas que los demás se entusiasmarían tanto como tú, y luego te das cuenta de que no ha sido así”. Le pregunto por las razones: responde que quizá no supo leer suficientemente bien el contexto y a sus interlocutores. Luego matiza con una sonrisa:

## SCRIPTA MANENT

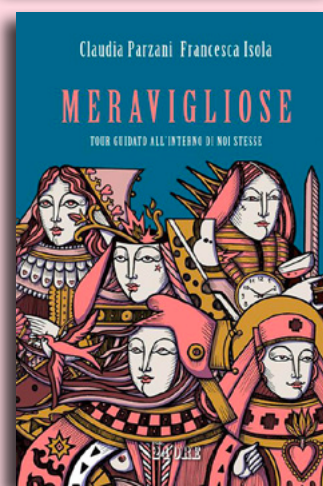
Libros publicados por Claudia Parzani a lo largo de los años



Rizzoli, 2024



Garzanti, 2022



Il Sole 24 Ore, 2020

“Lo elaboré, desde luego no me desesperé. De hecho, con la actual senior partner bromeo preguntándome si ganó ella o yo, porque el cargo es bastante complejo”.

Poco después de esa derrota, Parzani se convierte en presidenta de Borsa Italiana. “El trabajo es una pelota que rebota”, me dice.

Y, sin embargo, durante mucho tiempo lo ocupó todo. “Es verdad: a menudo me he puesto en último lugar”. Lo piensa mejor: “A mí misma... ¡y al lavado del coche!”.

Ironiza mientras recuerda etapas exigentes, en las que tuvo que sostener muchas cosas a la vez, en las que rozó el burnout. “Ahora me concedo más tiempo”. El baño caliente por la noche. Caminar en la naturaleza. Mantenerse lejos del teléfono cuando es posible. “Si puedo no usarlo, mejor”.

Le pregunto si el poder la ha hecho sentirse sola. “Más que sola —responde—, a veces la competencia me ha entristecido. Pero cada elección conlleva renunciaciones y oportunidades. Es un equilibrio que se construye con el tiempo”.

Y si pudiera empezar de nuevo, ¿qué haría hoy Claudia Parzani? No menciona el Derecho. “Estudiaría historia y computer science, o filosofía”. Habla de cultura, de la capacidad de ser interesante, de saber contar.

Es una idea que vuelve cuando reflexiona sobre el futuro de la profesión, y que resume en una expresión que empieza a circular también en el debate internacional: el abogado como “activator”. “No el que tiene la respuesta, sino el que crea el contexto en el que esa respuesta se activa de forma natural”. Un rol que combina competencias, relaciones y capacidad narrativa.

El mundo legal, por lo demás, está cambiando. Los despachos se fusionan, crecen, se vuelven más complejos. “Pero hoy los despachos no son solo grandes: también son demasiado “legal”. Por eso creo en un futuro de profesionales que no tienen todos el mismo background”.

Los modelos evolucionan, la tecnología avanza, los clientes internalizan cada vez más funciones.


**«A veces la competencia me ha entristecido. Pero cada elección conlleva renunciaciones y oportunidades. Es un equilibrio que se construye con el tiempo el tiempo»**

En este contexto, la figura del abogado como mero técnico del Derecho parece destinada a reducirse. “La IA —continúa— aplanará cada vez más la competencia técnica. Será cada vez más difícil diferenciarse solo por los deals que has cerrado. La diferencia la marcan en las personas que reúnes, en la contaminación, en las conexiones. Y en saber transmitir una emoción, algo que desde luego no te da un manual ni ChatGPT”.

La conversación cambia casi sin darse cuenta. Vuelve a Achille Lauro y al “público tan heterogéneo que siempre está presente en sus conciertos”. Reflexiona en voz alta: “Te das cuenta de que capta algo a nivel emocional y por eso logra hablarle a todo el mundo”.

Se detiene un instante y añade: “Si hoy tuviera que pensar en mi funeral, me gustaría que hubiera amigos, jóvenes, estudiantes, personas que en estos años me han escrito. Personas que me recuerden por lo que he sabido despertar en ellos, por lo que he dejado”.

Se le escapa una última sonrisa: “De los deals que he cerrado, al final, ¿quién se acordará?”.

Mientras tanto, el cuenco de marshmallows sigue ahí, entre nosotros. Cojo un par. Son ligeros, dulces, se deshacen en la boca. Como las huellas sobre la mesa: duran un instante y luego desaparecen. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

# FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

09-12

NOVEMBER 2026

MILAN 8<sup>th</sup> EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

# SAVE THE DATE

Platinum Partner

CHIOMENTI



Gold Partners

A&O SHEARMAN

GPBL



PedersoliGattai

Silver Partner



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



For information: [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com) • +39 02 36727659 • #financecommunityweek

## Finanzas en acción



ANDREA DAGNINO



JOSÉ LARA

### PROMOCIONES

## Singular Bank promociona a Andrea Dagnino y José Lara en Corporate Advisory

Tal y como adelantó *Financecommunity.es*, Singular Bank ha promovido a **Andrea Dagnino** a Managing Director y a **José Lara** a Vice President en su Corporate Advisory Group, enfocado en M&A mid-market en España. Dagnino lidera el área desde la integración del negocio de UBS en España. Lara se incorporó en 2025 desde Grant Thornton.

### NOMBRAMIENTO

## Santander Alternative Investments nombra a Nicholas Stockdale responsable de Infrastructure Credit

Santander Alternative Investments ha nombrado a **Nicholas Stockdale** como responsable global de Infrastructure Credit. Procede de Queensland Investment Corporation y Patrizia, donde lideró inversiones y captación de capital en Europa y Asia. Cuenta con más de 25 años de experiencia en financiación de deuda de infraestructuras y trabajó previamente 16 años en Barclays Investment Bank en project finance.



### NOMBRAMIENTO

## Aresbank nombra a José Daudén director financiero

Aresbank ha nombrado a **José Daudén** director financiero en el marco de su Plan Estratégico 2026-2028, centrado en crecimiento, innovación y trade finance. Procede de Cetelem (Grupo BNP Paribas) y ha ocupado cargos directivos en Targobank y Caja Rural de Soria, con más de 25 años de experiencia en gestión financiera y auditoría.

MOVIMIENTO

## GVC Gaesco incorpora a Xavier Fàbregas como director de productos y servicios de inversión

GVC Gaesco ha incorporado a **Xavier Fàbregas** como director de productos y servicios de inversión. Procede de AInvestor Technologies y anteriormente fue director de corporate finance en ALSTP Intl. Advice Services. Fue CEO de Caja Ingenieros Gestión entre 2012 y 2023 y cuenta con más de 20 años de experiencia en gestión de activos e integración ESG.



PROMOCIÓN

## Abante nombra socios a Álvaro Lana y Manuel Díaz

Abante ha nombrado socios a **Álvaro Lana** y **Manuel Díaz**, elevando a 38 el número de socios ejecutivos. Lana dirige la oficina de Zaragoza y Díaz la de Sevilla. Ambos cuentan con amplia experiencia en banca privada y gestión patrimonial.

MOVIMIENTO

## SpainCap renueva su junta directiva y nombra nueva presidencia

SpainCap ha renovado su Junta Directiva con el nombramiento de **Enrique Tombas** como presidente, junto a **Alejandro Díaz-Ayas**, **Lourdes Álvarez de Toledo** y otros representantes del ecosistema de capital privado en España.





## RENOVACIÓN

# Ibercaja renueva a Francisco Serrano como consejero dominical

Ibercaja ha renovado a **Francisco Serrano Gill de Albornoz** como consejero externo dominical por cuatro años. Es presidente no ejecutivo desde 2022 y cuenta con trayectoria como abogado del Estado y directivo en la entidad.

## NOMBRAMIENTO

# Mapfre nombra a Miguel Serrano director financiero

Mapfre ha nombrado a **Miguel Serrano** director financiero en sustitución de **Óscar García-Serrano**. Ha desarrollado su carrera dentro del grupo en distintas áreas financieras, incluyendo Mapfre Perú y la dirección de Administración y Finanzas de la matriz.



## ASCENSO

# Vecta promociona a José María de Retana y Marc Grau

Vecta ha promocionado a **José María de Retana** como investment partner y a **Marc Grau** como operating partner tras el lanzamiento de su fondo de 260 millones de euros. De Retana liderará la inversión y ejecución, mientras Grau se centrará en la gestión de participadas y creación de valor.



MOVIMIENTO

## Singular Bank incorpora a Ignacio Villanueva

Singular Bank ha incorporado a **Ignacio Villanueva** como banquero senior en su oficina de Madrid. Procede de BBVA, donde desarrolló gran parte de su carrera en banca privada. Ha trabajado en BBVA Asset Management y BBVA Privanza, con foco en gestión de carteras y mercados financieros.



MOVIMIENTO

## A&G incorpora a Pedro Aza y José Luis Moreno de Barreda

A&G ha incorporado a **Pedro Aza** y **José Luis Moreno** de Barreda, ambos procedentes de Banca March, para reforzar su equipo de banca privada en Madrid. Los dos profesionales cuentan con más de 25 años de experiencia en el asesoramiento a grandes patrimonios. Aza ha desarrollado gran parte de su carrera en Banca March y anteriormente trabajó en Banco Central Hispano, Crédit Agricole Indosuez y Consulnor. Moreno de Barreda, por su parte, ha pasado por BNP Paribas Wealth Management y Santander Private Banking.

# Finanzas clave en la web

## Deloitte asesora a Reale Services en su entrada en Canitas



JOSÉ MANUEL LASA



DIEGO LÓPEZ-TELLO

El equipo de Corporate Finance de Deloitte ha asesorado a Reale Services S.r.l., vehículo de Reale Group, en la adquisición de una participación del 18,9% en Canitas, en el marco de una alianza estratégica en el sector de servicios veterinarios en España.

La operación permitirá reforzar el crecimiento de Canitas, compañía especializada en asistencia veterinaria integrada, que cuenta con una red de 28 clínicas en España y más de 50.000 animales bajo suscripción.

Aurica Capital, que adquirió el 60% en 2023, mantendrá su posición mayoritaria.

El equipo de Deloitte que participó en la operación estuvo compuesto por **José Manuel Lasa** (socio) y **Diego López-Tello** (manager).

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

### DEAL

Deloitte asesora a Reale Services en su entrada en Canitas

### FIRMAS

Deloitte, Reale Services, Canitas, Aurica Capital

### ASESORES:

José Manuel Lasa, Diego López-Tello

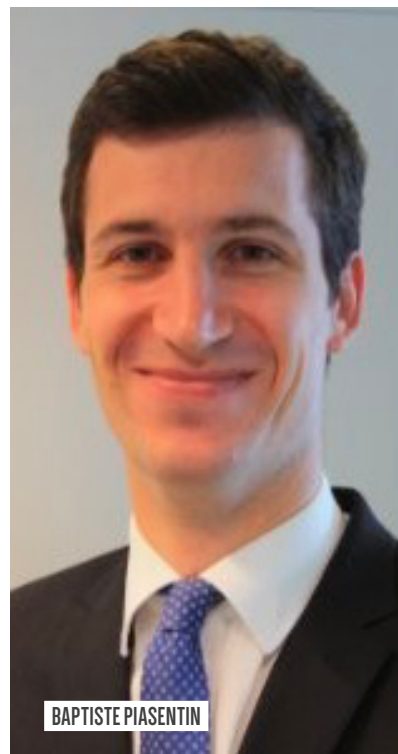
## Solventis asesora a Recambios Ochoa en su venta a Alliance Automotive Group Iberia



MIGUEL BARROS



GENNAT MOULINE



BAPTISTE PIASENTIN

Solventis ha asesorado a Recambios Ochoa en la venta del 100% de su capital a Alliance Automotive Group Iberia, en una operación que refuerza la consolidación del sector de distribución de recambios en España. Por su parte, Eight Advisory ha asesorado al comprador mediante la realización de la due diligence financiera.

El equipo de Solventis CIB ha estado liderado por **Miguel Barros** (socio-director), **Pepe Cárdenas** (director) e **Ignasi Zornoza** (asociado).

En Eight Advisory Iberia, el equipo ha estado compuesto por los socios **Gennat Mouline** y **Baptiste Piasentin**, junto con **Guillaume Héral** (senior manager) y **Y-Lan Nguyen** (analyst).

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

### DEAL

Solventis asesora a Recambios Ochoa en su venta a Alliance Automotive Group Iberia

### FIRMAS

Solventis, Eight Advisory, Alliance Automotive Group Iberia, Recambios Ochoa

### ASESORES

Miguel Barros, Pepe Cárdenas, Ignasi Zornoza, Gennat Mouline, Baptiste Piasentin, Guillaume Héral, Y-Lan Nguyen

## PwC asesora a Lutech en la adquisición de Talentomobile



GIORGIO GORLA



NICOLA BROGGI

PwC ha asesorado a Lutech en la adquisición del 100% de Talentomobile, compañía especializada en soluciones digitales mobile-first para el sector financiero.

La operación refuerza la presencia de Lutech en el mercado español y amplía su oferta de soluciones end-to-end en áreas como onboarding digital, experiencia de cliente y tecnologías basadas en inteligencia artificial, machine learning y chatbots.

El equipo de Lutech en la transacción estuvo compuesto por **Claudio Brandolino**, **Carlo Ciccarelli** y **Ludovica Cilli**.

Por parte de PwC y PwC Tax, el asesoramiento ha sido prestado por un equipo multidisciplinar en Italia y España, liderado por **Giorgio Gorla** en los aspectos contables y financieros y por **Nicola Broggi** en materia fiscal. El equipo contó además con **Serena Scalabrini** (directora), **Lorenzo Deidda** (manager) y **Elena Trumino** (associate), responsables de la due diligence financiera y fiscal.

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

### DEAL

PwC asesora a Lutech en la adquisición de Talentomobile

### FIRMAS

PwC, PwC Tax, Lutech, Talentomobile

### ASESORES

Giorgio Gorla, Nicola Broggi, Serena Scalabrini, Lorenzo Deidda, Elena Trumino

## CaixaBank asesora a Engie España en la adquisición de Ignis Luz



IGNACIO ARZAC DE CASO



ALEJANDRO MORENO SÁNCHEZ

CaixaBank ha actuado como asesor financiero exclusivo de Engie España en la adquisición de Ignis Luz, el negocio de suministro energético del Grupo Ignis.

La operación refuerza la posición de Engie en el mercado energético español mediante la incorporación de una cartera de suministro eléctrico en crecimiento.

El equipo de CaixaBank CIB que ha asesorado la transacción ha estado compuesto por **Ignacio Arzac de Caso, Alejandro Moreno Sánchez, Fernando Vela Villafruela, José Manuel Castro Martínez, Enrique Soldevila, Ignacio Moliner, Ricardo Barrenechea, Juan Peláez Helguero, Stanislas de l'Epine y Juan José Marín.**

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

### DEAL

CaixaBank asesora a Engie España en la adquisición de Ignis Luz

### FIRMAS

CaixaBank, Engie España, Grupo Ignis, Ignis Luz

### ASESORES

Ignacio Arzac de Caso, Alejandro Moreno Sánchez, Fernando Vela Villafruela, José Manuel Castro Martínez, Enrique Soldevila, Ignacio Moliner, Ricardo Barrenechea, Juan Peláez Helguero, Stanislas de l'Epine, Juan José Marín

## DC Advisory asesora a Aurora Homes en un proyecto Build to Rent en Madrid



BORJA LERÍA



DIEGO MONTEALEGRE

DC Advisory ha actuado como asesor financiero exclusivo de Aurora Homes en el desarrollo de una plataforma Build to Rent en España, estructurada mediante un forward purchase agreement con Barings. El proyecto contempla 305 viviendas asequibles en Los Cerros – Fase 2 (Vicálvaro, Madrid), con una superficie edificable de 24.000 m<sup>2</sup>. La construcción comenzará en el primer trimestre de 2027 y la entrega está prevista para 2029.

La operación se enmarca en la estrategia de Aurora Homes de crecimiento en el segmento residencial en alquiler.

El equipo de DC Advisory ha estado formado por **Borja Lería** (managing director) y **Diego Montealegre** (director).

### ÁREA DE PRÁCTICA

Real Estate / M&A

### DEAL

DC Advisory asesora a Aurora Homes en un proyecto Build to Rent en Madrid

### FIRMAS

DC Advisory, Aurora Homes, Barings

### ASESORES

Borja Lería, Diego Montealegre

## Alantra asesora a Rolwind en la venta de un portfolio BESS a ENGIE



MANUEL FERNÁNDEZ CUERVO



CHEMA ZABALA LÓPEZ



JOSÉ SUÑER DE BLAS



JOSÉ MANUEL MENÉNDEZ



JAVIER MARÍA GONZÁLEZ MOLINA

Alantra ha asesorado a Rolwind Renovables en la venta de un portfolio de proyectos de almacenamiento energético (BESS) a ENGIE en España.

La operación incluye dos proyectos en desarrollo en Cádiz y Málaga, con una capacidad conjunta de 278 MW, basados en tecnología grid-forming y orientados a la integración de renovables y servicios de estabilidad del sistema eléctrico.

El equipo de Alantra ha estado liderado por **Manuel Fernández Cuervo** (managing director), con la participación de **Chema Zabala López**, **José Suñer de Blas**, **José Manuel Menéndez** y **Javier María González Molina**.

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A / Energy Transition

### DEAL

Alantra asesora a Rolwind en la venta de un portfolio BESS a ENGIE

### FIRMAS

Alantra, Rolwind Renovables, ENGIE

### ASESORES

Manuel Fernández Cuervo, Chema Zabala López, José Suñer de Blas, José Manuel Menéndez, Javier María González Molina

## PwC asesora a Blackstone en la venta de Fidere a Brookfield



BEGOÑA ORTIZ DE ZÁRATE



TELMO GIL ISASTI

PwC ha asesorado a Blackstone en la venta de Fidere a Brookfield Asset Management, en una operación valorada en 1.050 millones de euros. La firma ha actuado como asesor en Vendor Due Diligence y Vendor Assistance, prestando servicios tanto financieros como fiscales a lo largo de todo el proceso.

Fidere cuenta con un portfolio de aproximadamente 5.300 viviendas en alquiler, distribuidas en 47 edificios en el área metropolitana de Madrid, además de un activo adicional en Guadalajara.

El equipo financiero de PwC que ha liderado la operación ha estado compuesto por **Begoña Ortiz de Zárate** y **Telmo Gil Isasti**.

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

### DEAL

PwC asesora a Blackstone en la venta de Fidere a Brookfield

### FIRMAS

PwC, Blackstone, Brookfield Asset Management, Fidere

### ASESORES

Begoña Ortiz de Zárate, Telmo Gil Isasti

## KPMG asesora a Santalucía en la entrada en el capital de UNAVETS



BORJA PEÑAS

Un equipo multidisciplinar de KPMG España ha asesorado a Santalucía Seguros en la adquisición de una participación minoritaria en UNAVETS, procedente de Oaktree Capital Management, reforzando su estrategia de diversificación en el sector de mascotas.

La operación ha contado con asesoramiento integral financiero, legal y regulatorio, incluyendo un proceso completo de due diligence.

El equipo de KPMG ha estado liderado por **Borja Peñas** (socio), junto a **Javier Enrique Ventura Llorens** (director), **Antonio Presa Ortega** (senior manager) y **Daniel Merediz Jiménez** (manager).

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A / Financial Advisory

### DEAL

KPMG asesora a Santalucía en la adquisición de participación en UNAVETS

### FIRMAS

KPMG, Santalucía Seguros, UNAVETS, Oaktree Capital Management

### ASESORES

Borja Peñas, Javier Enrique Ventura Llorens, Antonio Presa Ortega, Daniel Merediz Jiménez



# 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)

# Real Estate

*talks and drinks*  
and

SAVE THE DATE

MADRID • 20.10.2026

Se reconocerán las excelencias financieras  
y jurídicas en el real estate



# De la banca al mercado: la nueva financiación

**Cuatrecasas reúne a BME, Andbank, RSM, Capital Hitch y Ebro para analizar el auge de los mercados de capitales como vía de financiación para startups y pymes**

por gonzalo blázquez

**E**l contexto económico y geopolítico actual plantea grandes retos y oportunidades para pymes y empresas en expansión. En este escenario, el acceso a financiación se ha convertido en un factor crítico para la supervivencia y el crecimiento. Según datos del Banco Nacional, el 80% de la financiación empresarial sigue siendo bancaria, una cifra muy superior a la de otras economías desarrolladas. Mientras, en Estados Unidos, entre el 65% y el 70% de la financiación corporativa proviene de los mercados de capitales. Un dato que evidencia un modelo mucho más diversificado.

Este desequilibrio es aún más acusado en el tejido de pymes y empresas en expansión, que representan prácticamente el 99% del tejido empresarial español, donde la financiación bancaria supera el 90%. Frente a ello, los mercados alternativos como BME Growth —con alrededor de 200 compañías cotizadas— comienzan a ganar protagonismo como vía de acceso a capital más flexible. El debate se produjo en un encuentro organizado por Cuatrecasas a finales de abril.



## PREPARACIÓN Y CAMBIO CULTURAL: LA ANTESALA DEL MERCADO

**Óscar Leiva**, socio de Capital Hitch, fue contundente al describir la realidad de muchas compañías: “Un empresario entra en un mundo que desconoce completamente cuando quiere levantar capital”. En este sentido, el papel del asesor global es clave para acompañar todo el proceso. “No se trata solo de salir a mercado, sino de hacer a la compañía elegible para el mercado”, explicó.

Leiva insistió en que la preparación es tan importante como la operación en sí: “el objetivo último es levantar capital, pero cada vez es más difícil hacerlo sin una estructura adecuada”. Esto implica coordinar asesores legales, financieros y auditores en lo que él denomina un “dream team”, capaz de garantizar que la transacción sea viable y creíble para el inversor.

Además, destacó la necesidad de ajustar expectativas: “los emisores son optimistas por





CARLOS IGARTUA

naturaleza y nosotros acabamos siendo bastante más pesimistas con los planes de negocio, porque sabemos que lo importante no es lo que se proyecta, sino lo que se cumple”.

Desde RSM, **Jordi Bellobí** reforzó esta idea desde una perspectiva estructural. “La bolsa es implacable”, afirmó. A su juicio, la salida a mercado responde a tres razones fundamentales: “conseguir capital, dar liquidez al accionariado y profesionalizar la gestión”. Este último punto, subrayó, es el más transformador: “implica separar propiedad y gestión de forma irreversible”. Bellobí insistió en que el proceso de preparación no es opcional: “Hay que entender qué significa cotizar, porque no es solo financiación, es un cambio de modelo de empresa”. En este sentido, destacó el papel de mercados como BME Growth como etapa intermedia: “Es casi una escuela de cotización, donde las compañías aprenden a cumplir con las obligaciones del mercado continuo”.

## VISIBILIDAD, LIQUIDEZ Y CRECIMIENTO: EL IMPACTO TRAS LA COTIZACIÓN

Carlos Igartua, responsable comercial de

### EBRO EV MOTORS: UNA OPERACIÓN INDUSTRIAL Y FINANCIERA EN VARIAS FASES

El proyecto de EBRO, según Óscar Leiva, socio de Capital Fintch y uno de sus asesores, ha sido descrito por sus responsables “como una operación compleja de construcción industrial y financiera, estructurada por hitos y con la participación de asesores de primer nivel para gestionar riesgos, financiación y comunicación en cada etapa”.

La compañía nació en 2023 como una ingeniería de reducido tamaño, valorada inicialmente en torno a 25–30 millones, que posteriormente evolucionó hacia un proyecto industrial tras la adquisición de la marca EBRO y la negociación para la compra de la planta de Nissan en la Zona Franca de Barcelona, un proceso que implicó a administraciones públicas, sindicatos y múltiples actores institucionales.

En este proceso también se destacó la entrada de inversores industriales internacionales como Chery y la participación de entidades financieras como Andbank en fases iniciales de asunción de riesgo.

Según los responsables del proyecto, la operación requirió “coordinar asesores de primer nivel” para estructurar documentación, comunicación y validación regulatoria, con el objetivo de preparar la transición hacia el mercado.

La culminación del proceso se enmarca en su incorporación al mercado de crecimiento español BME Growth, donde la compañía busca consolidar su acceso a capital y su visibilidad bursátil dentro de su nueva etapa industrial.

Para Mario Sacedo, el mayor reto no fue solo levantar financiación, sino “gestionar expectativas, riesgos y narrativa en cada fase del proyecto”, en un contexto donde la compañía pasó de una ingeniería de servicios a un proyecto automovilístico de escala industrial.



JESÚS GONZÁLEZ NIETO

Andbank, pone el foco en el inversor y el largo plazo. “Puedes tener un proyecto maravilloso, pero si no hay dinero, no hay crecimiento”, afirmó. Sin embargo, añadió una matización clave: “Lo importante no es solo entrar, sino quedarse”.

Desde su experiencia, el valor diferencial está en la relación a largo plazo entre inversor y empresa: “nosotros no estamos para entrar y salir en seis meses, sino para acompañar durante años”. Esta filosofía, explicó, es la que ha permitido generar casos de éxito sostenidos en el tiempo. Igartua también alertó sobre los riesgos del mercado continuo: “el salto implica más visibilidad, más fondos institucionales y más exigencia. Si no cumples, el mercado no perdona”. En sus palabras, “hay ETFs y fondos que te compran automáticamente, pero también te sueltan automáticamente si fallas”.

**Jesús González Nieto**, director de BME, amplió la visión más allá de la financiación. “Los mercados no solo sirven para captar dinero”, explicó. “También son una herramienta de crecimiento inorgánico”. En su opinión, el uso de acciones como medio de pago en adquisiciones ha permitido a muchas compañías acelerar su expansión: “Es un arma secreta que no existe con la misma intensidad en el mercado privado”.

## RIESGOS Y ERRORES



Riesgos y errores de las empresas en los mercados alternativos, según Jaime de la Torre, socio financiero de Cuatrecasas

- **No sustituir la banca:** error común pensar que la financiación en mercados de capitales reemplaza a la bancaria; en realidad es complementaria.
- **Riesgo de ventanas de mercado:** la liquidez no es constante; los mercados pueden cerrarse y dificultar refinanciaciones, sobre todo en instrumentos de corto plazo como pagarés.
- **Mayor exigencia de transparencia:** obligación de someterse al escrutinio del mercado y cumplir con reporting financiero periódico (habitualmente semestral).
- **Necesidad de estructura interna:** la empresa debe estar preparada para generar información financiera continua, fiable y en tiempo.
- **Mayor complejidad operativa:** aunque hay flexibilidad en términos (bonos bullet, covenants más negociables), las emisiones requieren más sofisticación que la financiación bancaria tradicional.

Además, subrayó el impacto en la reputación y el talento: “para una empresa pequeña, estar en el mercado puede ser la diferencia entre abrir una puerta o quedarse fuera”. También destacó la atracción de talento como un factor crítico: “las compañías cotizadas tienen una capacidad mucho mayor para atraer perfiles cualificados”.

## EL CASO EBRO COMO EJEMPLO DE TRANSFORMACIÓN

El caso de Ebro es un ejemplo de ello. Óscar Leiva, socio de Capital Hintch que intervino en su asesoramiento, explicó que se trató de una operación especialmente compleja: “Era una empresa de ingeniería con apenas 25 o 30 millones de valoración inicial que debía transformarse en una compañía industrial con ambición global”. La clave, según Leiva, fue la gestión del riesgo por fases: “Lo más difícil fue estructurar la entrada de capital en función del cumplimiento de hitos”. Primero, la compra de la fábrica; después, la entrada de un socio industrial estratégico; y finalmente, la consolidación del proyecto. “Si no asumes el riesgo inicial, el proyecto no despega”, afirmó. En este caso, la entrada de un socio industrial como Chery fue determinante: “sin ese paso, no habiéramos reducido la incertidumbre suficiente para atraer capital adicional”.

**Mario Sacedo**, director de relaciones con inversores de Ebro, aportó la visión interna del proceso. “El día de la salida a bolsa no es el final, es el principio de una nueva vida”, afirmó. Y añadió: “Pasar de empresa privada a cotizada no es solo una cuestión financiera, es un cambio de mentalidad completo”.


Sacedo insistió en la importancia del acompañamiento interno: “Hay que ayudar a la organización a entender que ya no estás en una empresa familiar, sino en una compañía que responde al mercado”, comenta. En su caso, el proceso ha supuesto adaptar equipos, procesos y cultura corporativa.

## UN CAMBIO ESTRUCTURAL IRREVERSIBLE

Jesús González Nieto apuesta por el mercado de capitales. “Si una empresa tiene un plan de

negocio ambicioso, tiene que pasar por el mercado de capitales”. Sin embargo, añadió una matización clave: “No todas las empresas necesitan lo mismo en el mismo momento”.

Por su parte, Óscar Leiva, cree que no hay una única solución válida. “Depende del tamaño, del momento y del grado de madurez de la compañía”. Para el mismo, el *private equity*, la deuda o la salida a bolsa no son alternativas excluyentes, sino herramientas complementarias dentro de un mismo ecosistema.

Lo que sí parece claro es la tendencia de fondo: la financiación empresarial en Europa se está sofisticando y diversificando. Los mercados de capitales, lejos de ser una opción secundaria, se consolidan como una palanca estratégica para aquellas empresas que buscan crecer, profesionalizarse y competir en un entorno global cada vez más exigente. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



MARIO SACEDO



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

9<sup>th</sup> Edition

# MARKETING

30.11.2026

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

**SALA COLONNE**  
Via San Vittore 21 - Milan

DRESSCODE

BUSINESS ATTIRE

#LcMarketingAwards 

Per informazioni: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

# La fiscalidad de los influencers: de fenómeno digital a sujeto regulado

por José Gabriel García\*



La economía de los influencers ha evolucionado en pocos años desde una actividad informal hasta convertirse en un ecosistema complejo con impacto real en la inversión publicitaria, la comunicación corporativa y el consumo. Sin embargo, este crecimiento ha ido por delante de su encaje regulatorio, generando una zona de ambigüedad que hoy empieza a cerrarse.

El refuerzo del control fiscal sobre los creadores de contenido no responde únicamente a una mayor presión recaudatoria, sino a la necesidad de integrar esta actividad dentro de un marco normativo claro. En la práctica, lo que se está produciendo es una

transición: el influencer deja de ser percibido como un agente informal del marketing digital para convertirse en un sujeto económico plenamente regulado.

Implicaciones relevantes desde el punto de vista jurídico

En primer lugar, introduce mayor exigencia en la trazabilidad de los ingresos. La actividad de los creadores se caracteriza por la diversidad de fuentes de monetización —colaboraciones con marcas, ingresos por plataformas, afiliación o cesión de derechos de imagen—, muchas de ellas con componente internacional. Esto obliga a un análisis más preciso

sobre la residencia fiscal, el origen de los ingresos y las obligaciones tributarias asociadas.

En segundo lugar, incrementa la exposición al riesgo tanto para los creadores como para las empresas que operan con ellos. Aunque la responsabilidad fiscal es individual, el entorno regulatorio evoluciona hacia modelos en los que la diligencia debida adquiere un papel central. Las marcas, agencias y otros intermediarios deberán acreditar que operan con criterios de transparencia y control razonables en sus relaciones contractuales.

En este contexto, el marketing de influencia deja de ser únicamente una herramienta de comunicación para convertirse también en un espacio de cumplimiento normativo.


Las compañías que integran este canal en su estrategia deberán incorporar nuevas variables en sus procesos: verificación de la actividad profesional del creador, claridad en la facturación, definición contractual de responsabilidades y análisis del riesgo asociado a operaciones transfronterizas. No se

trata solo de protegerse frente a posibles contingencias, sino de garantizar coherencia con los estándares regulatorios y de buen gobierno corporativo.

Otro elemento clave es el papel de las plataformas digitales. Aunque no son responsables directas de las obligaciones fiscales de los usuarios, su función como intermediarios económicos las sitúa en una posición relevante en términos de transparencia. La evolución del marco regulatorio podría avanzar hacia una mayor exigencia en la información que proporcionan sobre la generación de ingresos y su trazabilidad.

A nivel europeo, el reto sigue siendo la falta de armonización plena. La naturaleza global de la actividad de los influencers contrasta con la fragmentación normativa entre jurisdicciones, lo que genera complejidad operativa y potenciales conflictos de interpretación. La tendencia apunta hacia una mayor coordinación, pero en el corto plazo las diferencias seguirán siendo un factor que gestionar.

En definitiva, la fiscalidad está actuando como un

catalizador de madurez para la economía de los creadores. La formalización de la actividad no solo reduce la incertidumbre jurídica, sino que contribuye a consolidar un ecosistema más transparente, profesional y alineado con las exigencias del entorno regulatorio actual. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

*\*CEO de Agencia Phi*

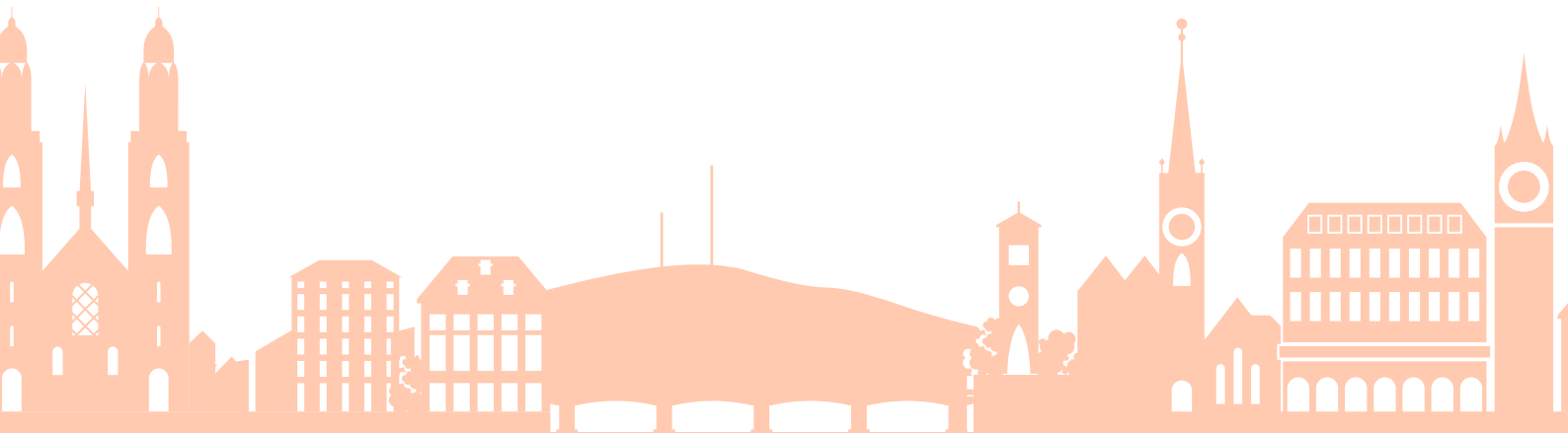


LEGALCOMMUNITYCH

# INHOUSECOMMUNITYDAY

LC PUBLISHING GROUP

**29<sup>th</sup> OCTOBER 2026**  
**ZURICH**



THE EVENT DEDICATED  
TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

# GoldAwards

●●●●● by Inhousecommunity

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

**SAVE THE DATE**

**5 November 2026 • Madrid**

**19:30** CHECK-IN

**19:45** COCKTAIL

**20:30** AWARDS CEREMONY

**21:15** STANDING DINNER

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

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

Partners



EVERSHEDS  
SUTHERLAND

SQUIRE  
PATTON BOGGS



Dresscode: **business attire**

Follow us on

**#IBLGoldAwards**

## World compliance association

# El uso de datos biométricos en el ámbito laboral: última jurisprudencia

por paz martin\*



El tratamiento de datos biométricos en el ámbito laboral —particularmente para el control de presencia— se ha convertido en uno de los debates más relevantes en materia de protección de datos y derechos en los años recientes. La creciente implantación de sistemas de reconocimiento facial o huella dactilar en la última década ha generado tensiones entre la necesaria organización empresarial (para minimizar fraudes, agilizar accesos, etc.) y la salvaguarda del derecho a la privacidad de los trabajadores. En el año 2023 la Agencia Española de Protección (AEPD) se pronunció sobre el particular en su Guía de Tratamiento de control de presencia mediante sistemas biométricos. Sin llegar a prohibir dicha práctica de

forma expresa, vino a reducir su aplicación de tal forma que se aconsejó de forma masiva el abandono de este sistema de control empresarial para sustituirlo por otras soluciones menos invasivas. La inmensa mayoría de las organizaciones optaron por dejar de utilizar biometría para estos fines evitando así posibles incumplimientos.

Desde entonces, la AEPD ha sancionado por el uso de la biometría. Pero también se han planteado estas cuestiones en el ámbito laboral donde los trabajadores, en el contexto de procedimientos laborales, han objetado y alegado violación de derechos fundamentales por dichos usos.

Recientemente, algunos tribunales como el Tribunal

Superior de Justicia de Galicia, Sala de lo Social han dictado resoluciones que sancionan a las empresas que utilizan este sistema como el descrito en la Sentencia 144/202 de 15 de enero del citado tribunal.

El tratamiento de datos biométricos implica tratar “categorías especiales de datos” según el artículo 9 del RGPD. Son sistemas que pueden resultar muy invasivos y deben estar dotados de medidas de seguridad estrictas. Debe tenerse en cuenta que:

- La biometría implica un riesgo incrementado para los derechos fundamentales, pues el trabajador no puede modificar sus rasgos físicos como sí podría cambiar una contraseña.
- El consentimiento no es, en principio, válido en relaciones laborales cuando no se presta en condiciones de plena libertad, en línea con las directrices de la AEPD. Para que se admita como sistema de control de presencia, debería ofrecerse un sistema alternativo al trabajador, igualmente eficaz, para que la decisión se tome en condiciones de libertad.
- Debe demostrarse la necesidad del sistema, acreditando que no existan métodos menos intrusivos para alcanzar el mismo fin. Al realizar una Evaluación de Impacto en Protección de Datos tal y como exige el RGPD y la propia AEPD en su Guía, exige abordar el triple análisis de idoneidad, necesidad

y proporcionalidad. La cuestión es que, si la entidad ofrece al trabajador un sistema menos invasivo alternativo a la biometría, la necesidad no queda justificada y no se superaría la Evaluación de Impacto.

La citada Sentencia condena a la empresa por el uso de biometría de una trabajadora sometida a dicho sistema sin alternativas disponibles y sin contar con su consentimiento expreso.

El tribunal razonó, entre otros motivos, que:

- No existía necesidad del tratamiento, dado que la empresa podía haber utilizado otros métodos como tarjetas o códigos PIN.
- El tratamiento supuso una injerencia ilegítima en el derecho a la propia imagen.

La consecuencia fue la condena a la empresa al abono de una indemnización por daños y perjuicios de 53.766 euros (46266,90 euros en concepto de indemnización por la extinción de la relación laboral y 7501 euros por daños morales) a la citada trabajadora.

Con un criterio distinto destacamos la también reciente resolución dictada por el Juzgado de lo Social nº 3 de A Coruña (2400/2025). En este caso, dos entidades sindicales demandaron a la compañía por considerar que el control horario mediante huella dactilar vulneraba derechos fundamentales como la intimidad, la salud y la libertad

sindical.

En este caso, la resolución judicial desestima la demanda y sienta un importante precedente al declarar que el uso de sistemas biométricos, debidamente justificados y protegidos no vulnera derechos fundamentales y puede ser legítimo en el ámbito sanitario. La sentencia argumenta que el fichaje biométrico en hospitales cumple los principios de proporcionalidad, licitud y minimización de datos del RGPD y recuerda que la Guía de la AEPD tiene carácter meramente orientativo y no normativo, por lo que no puede aplicarse de forma automática a todos los casos.

También cita el Reglamento de Inteligencia Artificial, que clasifica la identificación biométrica presencial y consentida como de riesgo bajo o inexistente, y las recomendaciones del Centro Nacional de Protección de Infraestructuras Críticas, que avalan el uso de sistemas biométricos en entornos hospitalarios.

El debate sigue abierto: la biometría debe usarse como excepción y previo cumplimiento riguroso de los requisitos. Son los tribunales y en su caso la AEPD, quienes, caso a caso, analizarán su concurrencia y cumplimiento.

*\* CEO- Abogada - Legal Things Abogados*

---

# THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE ITALIAN BUSINESS COMMUNITY

---

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



# 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



## Women in a Legal World

# Liderazgo jurídico en el sector de la infraestructura

por c\*



En los proyectos de infraestructuras, las conversaciones suelen girar alrededor de planos, hitos y soluciones técnicas. Sin embargo, cualquier profesional del sector sabe que, cada avance constructivo descansa sobre decisiones jurídicas que determinan si un proyecto puede ejecutarse con seguridad y estabilidad. El abogado actúa como puente entre la lógica de los ingenieros y las exigencias normativas, contractuales y corporativas que condicionan la viabilidad del proyecto.

Mi experiencia en proyectos complejos me ha enseñado que los equipos técnicos buscan certezas inmediatas: tiempos, rendimientos,

alternativas constructivas. El abogado, en cambio, debe detenerse a analizar riesgos, prever escenarios y garantizar que cada paso se mantenga dentro de un marco legal y contractual coherente. Esta diferencia de enfoque no genera fricción negativa; al contrario, es el equilibrio que permite avanzar sin comprometer el futuro del proyecto. Ese rol cobra aún más relevancia cuando las infraestructuras se entrelazan con operaciones de M&A. Una compraventa de activos, la entrada de un fondo o la reestructuración societaria de compañías vinculadas a infraestructuras de transportes, hidráulicas, industriales, sociales, urbanas, energía, servicios y

ambientales no se explican solo por su valoración económica: dependen de permisos, estabilidad contractual, cumplimiento regulatorio y posibles contingencias. La due diligence jurídica debe iluminar aspectos que no aparecen en un plano, pero que pueden afectar de forma decisiva al precio o a la propia operación. En sectores con una elevada carga de riesgo técnico, la claridad jurídica es un factor de inversión.

El abogado in house vive esta complejidad desde dentro. Tiene que acompañar el ritmo del negocio, facilitar decisiones y, al mismo tiempo, proteger a la empresa de desviaciones, incumplimientos o disputas futuras. Su tarea consiste en integrar el razonamiento jurídico en la operativa diaria, desde la interpretación de un contrato hasta la evaluación legal de un cambio técnico o una potencial adquisición. Es el guardián de la coherencia entre lo que la organización desea y lo que el marco normativo permite.

El abogado externo, por su parte, aporta perspectiva, especialización y distancia estratégica. Su intervención es clave en la redacción de contratos complejos, en la asignación de riesgos, en la negociación de acuerdos de compraventa o en la preparación de reclamaciones técnicas. Mientras el equipo interno conoce el pulso de la compañía, el externo introduce criterios

de mercado, experiencia comparada y capacidad para detectar riesgos que a veces se normalizan dentro de la organización.


La relación entre ambos perfiles puede reforzar —o debilitar— un proyecto o una transacción. Cuando existe coordinación, la empresa avanza con solidez: el técnico propone, el in house contextualiza y el abogado externo profundiza. Cuando esa colaboración falla, surgen tensiones internas, sobrecostes, problemas con socios o clientes y pérdida de valor en operaciones corporativas.

En este ecosistema complejo, la resolución de conflictos ocupa un lugar esencial. En infraestructuras y M&A, los desacuerdos suelen ser técnicos, cuantiosos y sensibles para la continuidad del negocio. El arbitraje ofrece especialización y un entorno confidencial; la mediación, flexibilidad y la posibilidad de preservar relaciones comerciales.

Un retraso en obra o una cláusula ambigua en un SPA pueden convertirse en un conflicto que requiera un mecanismo estructurado para resolverse de forma eficiente. Prevenir, gestionar y encauzar estos conflictos forma parte del liderazgo jurídico moderno.

La creciente densidad normativa, la integración de criterios ESG y la digitalización del sector

hacen que la seguridad jurídica sea hoy un activo estratégico. Las empresas que incorporan al equipo jurídico desde las fases iniciales —tanto en ejecución de infraestructuras como en operaciones corporativas— reducen disputas, mejoran su posición frente a financiadores y fortalecen su reputación institucional.

El reto actual exige juristas capaces de dialogar con técnicos, comprender la lógica del proyecto y traducirla en decisiones robustas. En el ámbito de las infraestructuras, donde cada decisión técnica puede alterar un diseño, un cronograma o un contrato completo, empieza a ser habitual que algunos técnicos tomen decisiones directamente basadas en lo que les muestra la IA, sin el acompañamiento jurídico que garantice su encaje normativo y contractual. Ese simple gesto plantea un gran desafío para el sector: transformar el dato inteligente en una decisión segura. Porque las infraestructuras no solo requieren cálculos, modelos o algoritmos; necesitan del derecho para sostenerse, para equilibrar riesgos y para que la tecnología, lejos de sustituir al criterio humano, lo potencie con responsabilidad. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

*\*Head of legal legal services, Intecs Industrial*

## Sesión de coaching

# El poder de caminar. Cómo alejarse mejora la toma de decisiones

por Bárbara de Eliseu



Los abogados séniores están entrenados para decidir bajo presión. Asuntos complejos, clientes exigentes y restricciones constantes de tiempo requieren claridad, rapidez y precisión. Con el tiempo, la toma de decisiones se convierte en un reflejo, algo que se hace entre reuniones, durante llamadas o a altas horas de la noche, a menudo frente a una pantalla. Pero hay una pregunta fundamental que rara vez se plantea: ¿son realmente las condiciones en las que se toman la mayoría de las decisiones jurídicas propicias para pensar bien? En muchos despachos, la respuesta es no. Las decisiones se toman en entornos definidos por la interrupción, la urgencia

y la sobrecarga cognitiva. Las agendas están llenas, las bandejas de entrada de correo electrónico no dan tregua y la atención está fragmentada. En este contexto, la rapidez se confunde a menudo con la claridad. La capacidad de responder rápido se convierte en un sustituto de la capacidad de decidir bien. Sin embargo, las decisiones más importantes en la carrera jurídica (aquellas relacionadas con la dirección, el liderazgo, la selección de clientes o el posicionamiento estratégico) requieren algo muy distinto. Requieren espacio. Espacio para pensar sin interrupciones. Espacio para conectar ideas. Espacio para ir más allá de las reacciones inmediatas y acceder

a un juicio más profundo. Es aquí donde caminar adquiere un poder inesperado. Lo recordé recientemente durante una peregrinación a pie de varios días, donde la distancia respecto de la rutina generó un nivel de claridad en torno a decisiones que antes resultaban complejas. Alejarse del despacho no es simplemente un acto físico, es un cambio cognitivo. Caminar crea distancia respecto al entorno en el que normalmente se toman las decisiones, y esa distancia cambia la calidad del pensamiento. Sin pantallas, notificaciones ni estímulos constantes, la mente comienza a reorganizarse. Los pensamientos que parecían dispersos empiezan a alinearse. Las cuestiones que parecían complejas se vuelven más claras.

Hay una razón por la cual algunas de las ideas más significativas de la Historia no se desarrollaron en salas de reuniones, sino en movimiento. Caminar introduce ritmo, y el ritmo favorece el pensamiento. Permite al cerebro procesar la información con mayor libertad, conectar la experiencia con la intuición y pasar de un pensamiento reactivo a un juicio reflexivo. Para los abogados sénior, este cambio es especialmente relevante. En etapas avanzadas de la carrera, la toma de decisiones tiene menos que ver con la corrección técnica y más con la perspectiva. Las respuestas rara vez se encuentran únicamente en los textos jurídicos, sino en

la capacidad de interpretar el contexto, ponderar alternativas y anticipar consecuencias a largo plazo. Estas no son decisiones que se beneficien de la urgencia, sino de la claridad. Caminar también introduce una forma de soledad intencional que resulta cada vez más rara en la vida profesional. Los roles séniores están definidos por la interacción constante con clientes, equipos, socios y stakeholders. Aunque esta interacción es esencial, deja poco espacio para la reflexión sin interrupciones. Sin esa reflexión, las decisiones corren el riesgo de volverse automáticas en lugar de deliberadas.

La experiencia de caminar, especialmente durante periodos prolongados, revela algo que es fácil pasar por alto: la claridad no proviene de pensar más intensamente, sino de pensar de forma diferente. A menudo surge de manera gradual, no en un único momento, sino a través de una secuencia de reflexiones que solo se hacen accesibles cuando el ritmo disminuye.

Es importante destacar que esto no requiere una larga peregrinación ni un cambio drástico en la rutina. El principio es simple y aplicable: crear momentos regulares de desconexión del despacho (aunque sea por un breve periodo) puede mejorar significativamente la calidad de las decisiones. Un paseo antes de una conversación importante. Un paseo ante una decisión

estratégica compleja. Un paseo cuando algo no está claro, pero resulta difícil de formular. Estos no son descansos del trabajo, son parte del trabajo. Para los managing partners y los abogados séniores, existe además una implicación más amplia. La forma en que se toman las decisiones dentro de un despacho suele reflejar su cultura. Si todas las decisiones se toman bajo presión, en modo reactivo y sin espacio para la reflexión, la calidad de esas decisiones inevitablemente se resentirá, por muy capaces que sean las personas implicadas. Crear una cultura que valore el tiempo para pensar no es un lujo, es una ventaja estratégica. No significa ralentizar el negocio. Significa reconocer que no toda rapidez es productiva, y que algunas de las decisiones más valiosas requieren un ritmo diferente. En una profesión que valora el rigor, la disciplina y la precisión intelectual, puede parecer contraintuitivo sugerir que caminar - algo tan simple - puede mejorar la toma de decisiones. Pero es precisamente esa simplicidad lo que lo hace eficaz. Caminar elimina el ruido. Crea espacio. Devuelve la perspectiva. Y la perspectiva es, en última instancia, lo que permite a los abogados con experiencia no solo decidir, sino decidir bien. Así que, antes de su próxima decisión estratégica, resista el impulso de quedarse en su despacho. Salga. Camine. ■

*Copyright © 2026, Iberian Lawyer*

# THE DIGITAL MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN  
BUSINESS COMMUNITY

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on 

# IBERIAN LAWYER

# THE DIGITAL AND FREE MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN  
BUSINESS COMMUNITY



### Every issue includes:

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

Follow us on



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

## N154 | Mayo 2026

### Editor-in-Chief

ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

### In collaboration with

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

### Contributor

estefania.lopez-llorente, paz martin, josé gabriel garcia,  
michela.cannovale, , bärbara 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

### Sales & Marketing Account

magali.sica@iberianlegalgroup.com

### Events Coordinator

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

### Events Department

marica.scaringella@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