

IBERIANLAWYER

LC PUBLISHING GROUP
MAG

NÚMERO
156

JULIO - AGOSTO
2026

ESP

SPECIAL
FEATURE
Legalcommunity Week
2026

ESPECIAL
Iberian Lawyer
Energy Awards 2026

España hub
internacional
del arbitraje

El reto fiscal
de las pymes

Óscar Calderón de Oya:
«Tenemos que ser más que abogados»

Élite global: el momento de
Hogan Lovells Cadwalader



Editorial

Ilaria laquinta



Las tendencias del mercado

Se abre un periodo de cambios profundos para el mercado español de los servicios legales. Hay tres grandes vectores que están impulsando esta transformación (y que, además, se cruzan entre sí) y una incógnita de fondo: la velocidad a la que habrá que moverse para no quedarse atrás y pagar el precio, altísimo, de dejar de ser competitivo.

La primera gran directriz es la tecnología. La velocidad con la que la IA ha entrado en la vida cotidiana de los abogados, tanto en los despachos como en las empresas, ha sido fulgurante. En apenas dos o tres años hemos pasado de las reticencias iniciales de muchos a una fase de implementación real. La cuestión ya no es si esta tecnología se usará o no, sino qué efectos concretos tendrá en la relación entre clientes y abogados. Escuchando a muchos abogados

de despacho, mi impresión es que en algunos casos se está infravalorando el alcance de ese impacto. Se dice con frecuencia que una parte del trabajo seguirá estando siempre en manos del abogado, y en eso estamos de acuerdo. Pero el problema no está ahí. Las preguntas son otras. Primero cuánto de ese trabajo sofisticado llegará realmente a manos de los abogados externos, teniendo en cuenta que los equipos *in-house* cuentan cada vez con perfiles más especializados y que, con el apoyo de estas herramientas, pueden reforzar aún más sus capacidades. Luego cuánto del trabajo que hasta ahora llegaba a los despachos (y que la IA ya está haciendo, o al menos estructurando) dejará de formar parte de la cadena de valor tradicional, con el consiguiente impacto sobre los precios de los servicios legales. Y por último cuánto de la oferta de servicios que antes articulaban directamente las firmas está siendo ya capturada por los propios operadores de IA, algunos de los cuales han abierto oficinas en Madrid, se relacionan directamente con los clientes y están absorbiendo una parte del trabajo legal que antes “vendían” los despachos. Y no solo eso, también están llevándose una parte de la “fuerza laboral”. Cuando abogados como Omar Puertas dejan un despacho como Cuatrecasas para incorporarse a Harvey, estas compañías dejan de ser solo proveedores tecnológicos y pasan a convertirse también en actores de pleno derecho en la guerra por el talento.

La segunda gran directriz es la dimensión. En un mercado en el que la competencia se endurece, la IA se come una parte del trabajo y la especialización es cada vez mayor, la pregunta es qué estructuras permiten sostener la rentabilidad. Porque, al final, todo remite a un equilibrio cada vez más delicado entre ingresos y costes. Si los grandes despachos que se fusionan se hacen todavía más grandes, parten ya de una buena rentabilidad y además pueden incrementarla gracias al trabajo *cross-border* que circula dentro de estas plataformas, la pregunta es qué ocurrirá con los otros despachos *full service*. En un mercado en el que todavía hoy buena parte de la elección del cliente sigue descansando sobre el nombre del abogado, con independencia de la marca del despacho, cabe preguntarse hasta qué punto esas grandes estructuras seguirán siendo sostenibles y durante cuánto tiempo. Hay quien ya sostiene que, además de los jugadores grandes que ya están consolidados, serán las boutiques las que mejor aguanten.

Y luego está, por supuesto, la geopolítica, un factor que nunca debe subestimarse. Siempre ha estado ahí, pero en los últimos años está alterando con una velocidad distinta el statu quo de los despachos, que empiezan a preguntarse qué áreas deben reforzar para responder a un contexto internacional que está haciendo más frágiles y más expuestos incluso a países occidentales que tradicionalmente parecían quedar al margen de los grandes choques geopolíticos.

Cómo reaccionará el mercado de los servicios legales a todos estos cambios está todavía por ver. Pero hay una cosa clara, y es la que apuntaba al principio: la cuestión es el tiempo. En este escenario, hay que ser líder, no follower.

Por lo demás, se acerca el verano y, con él, el número doble de julio y agosto de *Iberian Lawyer*, el último antes de las vacaciones y de la pausa estival. En este número encontrarán la entrevista al secretario general y del consejo de CaixaBank; el relato de la fusión Hogan Lovells Cadwalader; un especial sobre la *Legalcommunity Week*, el evento que, desde Milán, ha tomado el pulso a la comunidad legal internacional; algunos testimonios del congreso anual de ACC Europe celebrado en Copenhague; un balance del Energy Day de Madrid; y mucho más.

Les deseo una buena lectura de verano. La web seguirá operativa y el magazine volverá en septiembre. Felices vacaciones. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

EVENTS CALENDAR

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

LEGEND

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

EVENTS CALENDAR

JANUARY

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

FEBRUARY

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

MARCH

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

APRIL

- LC Inspirallaw Italia Milan, 05/04/2027
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 08/04/2027

MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 06/05/2027
- The LatAm Women Awards São Paulo, 13/05/2027
- Financecommunity Private Capital Day Milan, 18/05/2027
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 20/05/2027
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 27/05/2027

JUNE

- Legalcommunity Week Milan, 07-10/06/2027
- Legalcommunity Corporate Awards Milan, 09/06/2027
- Rock the Law Milan, 10/06/2027
- Iberian Lawyer Energy Day Madrid, 24/06/2027
- Iberian Lawyer Energy Awards Madrid, 24/06/2027

JULY

- LC Italian Awards Rome, 01/07/2027

ITALY

Contact Referent guido.santoro@lcpublishinggroup.com

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

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

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

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

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

FORTY 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

IP&TMT		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

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

LATAM

Contact Referent janci.escobar@iberianlegalgroup.com

WOMEN AWARDS		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/01/25	
Research Period to	31/12/25	
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	

Contentidos

IBERIANLAWYER 156

38

Óscar Calderón de Oya:
«Tenemos que ser más que
abogados»

22

Élite global: el momento de
Hogan Lovells Cadwalader

8

EN MOVIMIENTO

Deloitte nombra a 10 nuevos socios de legal y fiscal en España

16

EN LA WEB

Gibson Dunn asesora la venta del 50% de MasOrange a Orange por €4.250 millones

28

España acelera su consolidación como hub internacional del arbitraje

32

España: el reto fiscal de las pymes

44

Evergreen Legal cumple diez años

50

Ignacio Mendoza: «El mayor reto es gestionar la tensión entre velocidad e incertidumbre»

56

Por qué la ética, y no el derecho, puede ser la parte más difícil del rol del general counsel

62

Cuando el ESG se convierte en una única cuestión jurídica

66

Cuatrecasas acelera su crecimiento en Portugal

70

Oporto y su ascenso legal

76

BPF: derecho, gobernanza y crecimiento

SPECIAL FEATURE: LEGALCOMMUNITY WEEK 2026

80

Líderes legales globales en Milán para Legalcommunity Week 2026

94

La IA, la escala y los clientes redibujan el mercado legal italiano

102

¿Quién posee el futuro de la tecnología legal?

106

FINANZAS EN ACCIÓN

NOMBRAMIENTO

Iberdrola nombra a José Sainz Armada presidente de Iberdrola España

110

FINANZAS EN CLAVE EN LA WEB

CaixaBank CIB asesora la venta de DAS a Life Dental Group

114

Napa Capital: una nueva generación de banca de inversión desde Madrid

118

El gran salto

124

Energy Day 2026, la transición energética después del apagón

130

ESPECIAL

Iberian Lawyer ENERGY Awards 2026

146

WCA

Infracción laboral y delito

148

SESIÓN DE COACHING

Por qué los abogados sénior necesitan tiempo para pensar
El valor estratégico de la reflexión en una profesión obsesionada con la actividad

150

El mercado legal español tiene un futuro mejor que su presente

152

Construir reputación en el skyline legal

154

La comunicación: un eje estratégico de la transformación del departamento legal

156

ACC-CH LENS

ACC Europe Annual Conference 2026 en Copenhague: liderazgo jurídico en un mundo de disrupción

En movimiento

Deloitte nombra a 10 nuevos socios de legal y fiscal en España

Deloitte ha nombrado a 37 nuevos socios en España, de los cuales 10 corresponden al área legal y fiscal: **Álvaro Alarcón**, **Borja Coghen**, **Guillermo Donadeu**, **Julia Duránte** y **Sergio Ramírez**, todos promocionados internamente. Entre las incorporaciones externas figuran **Inmaculada Castelló**, que se incorporó a Deloitte en septiembre procedente de Dentons, y **Paul Handal**, que se unió en enero. **Juan de Navasqués**, **Borja Martín Arisa** y **Alfonso Bayona** se incorporaron desde Pinsent Masons.



Andersen Iberia promociona a nueve nuevos socios

Andersen Iberia ha nombrado a nueve nuevos socios en sus oficinas de España y Portugal, entre ellos cinco socios de cuota y cuatro socios profesionales. Los nuevos socios de cuota son **Carlos Rodríguez Sau**, **Tomás Rivero**, **Javier Lacleta**, **Marta Morales** y **Carlos Morales Ruiz**, todos en España. Los socios profesionales son **Rafael Leal**, **Jesús Alemany** y **María Soler** (todos en España), así como **Gonçalo Rhodes** (en Lisboa).



JAVIER LACLETA, MARÍA SOLER, JOSÉ VICENTE MOROTE, MARTA MORALES, GONÇALO RHODES, CARLOS MORALES
JESÚS ALEMANY, RAFAEL LEAL, TOMÁS RIVERO, CARLOS RODRÍGUEZ SAU



ENRIQUE CECA



NATALIA FERNÁNDEZ



MANEL HERNÁNDEZ

Ceca Magán nombra a Enrique Ceca socio ejecutivo

Ceca Magán ha nombrado a **Enrique Ceca** socio ejecutivo. El movimiento se produce tras superar el despacho el umbral de los 30 millones de euros de facturación anual. Ceca Magán también ha incorporado a **Manel Hernández** como socio laboral en Barcelona y a **Natalia Fernández** como directora fiscal en su oficina de Vigo.



FERNANDO RUBIO, CRISTINA RUBIO, ARTURO DEL BURGO

Ecija integra Serte en Pamplona

Ecija ha integrado Serte, en Pamplona, un despacho especializado en fiscal, laboral, mercantil, consultoría financiera y asesoramiento internacional. La operación incorpora 20 profesionales a la oficina de Ecija en Pamplona, entre ellos **Fernando Rubio** y **Cristina Rubio**, que se incorporan como nuevos socios.

Pérez-Llorca incorpora a Javier Blanco como socio fiscal en Barcelona

Pérez-Llorca ha nombrado a **Javier Blanco** socio de su práctica fiscal en Barcelona. Se incorpora procedente de BDO Abogados.





Andersen nombra a Ignacio Sáenz responsable europeo de real estate

Ignacio Sáenz de Santamaría, socio de Andersen Iberia, ha sido nombrado responsable europeo de real estate, cargo que compartirá con Kevin Hindley, de Andersen UK. Ambos suceden a Philip Zschaler, de Andersen Alemania.

Baker McKenzie nombra a Lois Caeiro socio en España

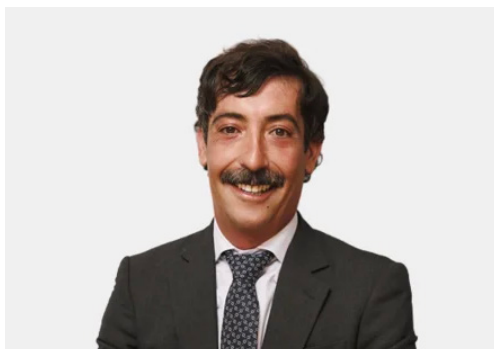
Baker McKenzie nombra a **Lois Caeiro** socio en España



JACOBO MARTÍNEZ Y MIGUEL BARROSO

Eversheds Sutherland incorpora al socio de TMT Miguel Barroso

Eversheds Sutherland ha incorporado a **Miguel Barroso** como socio del departamento de Technology, Media and Telecommunications de su oficina de Madrid, junto con la asociada **Cristina Ramírez**. Ambos proceden de Dentons.



Ramón y Cajal incorpora al socio de M&A Juan José Mallo

Ramón y Cajal Abogados ha nombrado a **Juan José Mallo** socio de su práctica corporativa y de M&A. Se incorpora procedente de Martínez-Echevarría.

Martínez-Echevarría integra a Núcleo Abogados

Martínez-Echevarría ha integrado a Núcleo Abogados, despacho especializado en derecho de los negocios con experiencia en el asesoramiento a empresas, grupos familiares e inversores. La operación incorpora a los socios fundadores **Miguel Espinós** y **Antonio Pérez-Maura**, junto con su equipo profesional. El despacho también ha nombrado a **Manuel Mingot** socio del área de banca y finanzas, procedente de Ontier.



Barrilero se expande en Valencia con la integración de Core

Barrilero ha integrado a Core, una consultora jurídica y económica valenciana. El socio director de Core, **Jon Palomero Arguinchona**, asumirá el cargo de socio director de la nueva oficina de Barrilero en Valencia.



Cuatrecasas incorpora a Jorge Gómez como socio fiscal en Valencia

Cuatrecasas ha incorporado a **Jorge Gómez de Membrillera Ortuño** como socio de su práctica fiscal en Valencia. Se incorpora procedente de Garrigues.

Fieldfisher incorpora a Carlos Blanco como socio de M&A

Fieldfisher ha nombrado a **Carlos Blanco Morillo** socio de su práctica de Corporate M&A en España, procedente de Squire Patton Boggs.



BK ETL Global nombra a Antonio Alcaraz consejero delegado

BK ETL Global ha nombrado a **Antonio Alcaraz** consejero delegado, incorporando a un directivo con más de 34 años de experiencia internacional.

KPMG lanza su práctica legal en Portugal

KPMG en Portugal ha lanzado KPMG Law con un equipo de siete socios y presencia tanto en Lisboa como en Oporto. KPMG Law está liderada por **Luís Magalhães**, socio y miembro del Comité Ejecutivo, junto con siete socios: **Bernardo Almeida Azevedo**, **Dzhamil Oda** (procedente de Morais Leitão), **João Afonso** (de Morais Leitão), **Jorge Cortez** (de Morais Leitão), **Manuel Gouveia Pereira** (incorporado desde GPA), **Marta Gouveia Gomes** (procedente de Deloitte Legal Telles) y **Samantha Cyrne** (procedente de Cuatrecasas).



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



Sérvulo incorpora a una socia en el departamento de derecho financiero

Sérvulo & Associados ha nombrado a **Cláudia Castanheira dos Santos** socia de su departamento de derecho financiero. Se incorpora procedente de Morais Leitão.



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

En la web



En un contexto de actividad sostenida en los sectores de M&A, energía y mercados de capitales, recientemente se han completado varias operaciones de referencia con el asesoramiento de destacados despachos internacionales. Gibson Dunn y Clifford Chance han desempeñado un papel clave en operaciones que abarcan telecomunicaciones, energías renovables y mercados de capitales de deuda, poniendo de relieve la amplitud de la experiencia jurídica necesaria en el complejo entorno transaccional actual.

Gibson Dunn asesora la venta del 50% de MasOrange a Orange por €4.250 millones



ARMANDO ALBARRÁN

Gibson Dunn asesora a Cinven, KKR y Providence en la venta del 50% de su participación en MasOrange por €4.250 millones.

Gibson Dunn ha asesorado a Cinven, KKR y Providence en la desinversión de la participación del 50% que Lorca Midco Limited mantenía en MasOrange, vendida a la compañía de telecomunicaciones Orange en una operación valorada en €4.250 millones. La transacción supone la salida de los tres fondos de su inversión en la operadora española.

El equipo de Gibson Dunn estuvo liderado por el socio Armando Albarrán, con el apoyo del senior associate Mario Pacini y el asociado Alberto Broseta.

ÁREA DE PRÁCTICA

Private Equity / M&A

OPERACIÓN

Venta del 50% de MasOrange a Orange

FIRMA

Gibson Dunn

ASESORES

Armando Albarrán, Mario Pacini, Alberto Broseta

VALOR

€4.250 millones

Clifford Chance asesora a Masdar en activos renovables de Repsol por €849M



PABLO MURCIA



LUIS ALONSO



JUAN VALCÁRCCEL

Clifford Chance ha asesorado a Masdar en la adquisición del 49,99% de una cartera de energías renovables en España propiedad de Repsol, en una operación valorada en €849 millones. El portfolio cuenta con 705 MW de capacidad operativa repartidos entre 13 parques eólicos y 6 plantas solares fotovoltaicas, además de un potencial adicional de 565 MW mediante futuros proyectos de hibridación. La transacción permite a Masdar tomar una participación prácticamente paritaria en uno de los principales portfolios renovables operativos en España, mientras Repsol mantiene la participación restante. El potencial de hibridación añade una dimensión estratégica al acuerdo, orientado a la expansión futura de la capacidad instalada.

El equipo de Clifford Chance en Madrid estuvo liderado por los socios de corporate/M&A Pablo Murcia y Luis Alonso, con el apoyo del senior associate Juan Valcárcel y los asociados Beatriz Pérez, Conrado López, Juan Antonio Peces y Jaime Sánchez, entre otros profesionales del despacho.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A / Energía

OPERACIÓN

Adquisición del 49,99% de una cartera renovable de Repsol

FIRMAS

Clifford Chance

ASESORES

Pablo Murcia, Luis Alonso, Juan Valcárcel, Beatriz Pérez, Conrado López, Juan Antonio Peces, Jaime Sánchez

VALOR

€849 millones

Clifford Chance asesora a Mapfre en la emisión de bonos Tier 2 por €500 millones



FRANCISCO PIZARRO



ENRIQUE PAÍS



ALEJANDRO GÓMEZ-CORONADO

Clifford Chance ha asesorado a Mapfre en la emisión de nueva deuda subordinada Tier 2 por un importe nominal de €500 millones. La operación se ha ejecutado a través del programa EMTN recientemente establecido por la aseguradora, aportando flexibilidad estructural a la transacción.

La emisión permite a Mapfre reforzar la gestión de su base de solvencia, optimizar su estructura de deuda y mejorar su posición de liquidez global.

El equipo de Clifford Chance en Madrid estuvo liderado por el socio Francisco Pizarro, con el apoyo de los asociados Enrique País y Alejandro Gómez-Coronado.

ÁREA DE PRÁCTICA

Mercados de capitales / Deuda

OPERACIÓN

Emisión de bonos subordinados Tier 2 por €500 millones

FIRMA

Clifford Chance

ASESORES

Francisco Pizarro, Enrique País, Alejandro Gómez-Coronado

VALOR

€500 millones



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



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



Élite global: el momento de Hogan Lovells Cadwalader

MAG conversa con Miguel Zaldivar, CEO de Hogan Lovells, junto con Fernando Calancha y Patrizio Messina, responsables respectivamente de las oficinas de España e Italia, para analizar la fusión con Cadwalader y el papel de la región FRIS en la nueva plataforma global

por nicola di molfetta e ilaria laquinta

En el mercado jurídico internacional, las fusiones que marcan la diferencia son aquellas que alteran los equilibrios competitivos. La combinación entre Hogan Lovells y Cadwalader, Wickersham & Taft es una de ellas. La operación dará lugar a Hogan Lovells Cadwalader: una plataforma global con más de 3.100 abogados, una facturación anual superior a los 3.600 millones de dólares según los resultados de 2024 y presencia en los principales mercados del G20. Por volumen de ingresos, la nueva firma se situará entre los mayores despachos del mundo.

Pero la fusión no es solo una cuestión de escala. Responde a una lógica estratégica muy definida, basada en la complementariedad de ambas firmas. Hogan Lovells aporta su consolidada fortaleza global en sectores altamente regulados, corporate y M&A, regulación, propiedad intelectual, litigación y resolución de conflictos. Cadwalader suma capacidades líderes en financiación, productos estructurados y mercados de capitales, un perfil que encaja de forma natural con el de su socio transatlántico. Como explica **Miguel Zaldivar**, la combinación creará «una plataforma global de financiación de gran escala, con capacidades profundamente integradas a nivel internacional en materia regulatoria y de resolución de disputas, al servicio de los principales mercados del G20, incluidos Nueva York y Londres».

LA LÓGICA DE LA OPERACIÓN

Comprender por qué esta fusión es relevante ahora implica observar algunas de las tendencias estructurales que están transformando el mercado jurídico internacional. La demanda de asesoramiento transfronterizo integrado sigue creciendo, impulsada por marcos regulatorios nacionales y supranacionales cada vez más complejos, por la intensificación de los flujos de capital entre los mercados del G20 y por la presión de bancos globales, multinacionales, fondos e inversores privados que demandan soluciones jurídicas más completas y coordinadas. En este contexto, unir la histórica fortaleza de Cadwalader en financiación estructurada y mercados de capitales con las capacidades regulatorias, corporativas y de litigación de Hogan Lovells no constituye únicamente una ventaja competitiva.



«La combinación creará una plataforma financiera global de escala, con capacidades regulatorias y de litigios profundamente integradas a nivel internacional, al servicio de los principales mercados del G20, incluidos Nueva York y Londres»

Miguel Zaldivar

Cada vez más, es un requisito para aquellas firmas que aspiran a competir por los mandatos más sofisticados.

Zaldivar es claro al respecto: «Desde la perspectiva del mercado, esta combinación nos posiciona para capturar una demanda creciente de asesoramiento transfronterizo integrado, reuniendo fortalezas complementarias en financiación, regulación, corporate y litigación en los principales centros financieros del mundo». Una convicción que se reforzó durante el proceso previo a la operación: «Las conversaciones mantenidas con clientes, socios, alumni, asociados y equipos de negocio durante los últimos meses han reforzado nuestra confianza en esta combinación».



«Esta fusión supone un cambio de escala en nuestra forma de competir. La solidez de nuestras prácticas locales ya estaba ahí, pero ahora podemos jugar en otra liga»

Fernando Calancha

UN MODELO DE GOBERNANZA TRANSATLÁNTICO

Construir una integración creíble entre dos firmas de estas dimensiones no es un ejercicio sencillo, incluso cuando, como en este caso, las culturas de partida parecen más cercanas de lo que podría haberse esperado. La gobernanza de la nueva firma ha sido diseñada para reflejar el modelo transatlántico integrado que Hogan Lovells Cadwalader pretende representar: cuatro socios de Cadwalader formarán parte del nuevo International Management Committee y dos se incorporarán a su consejo de administración, compuesto por trece miembros. El equipo directivo de Hogan Lovells permanecerá en sus funciones. Se trata de una estructura pensada para garantizar continuidad, pero también para dejar claro que la nueva firma nace de la convergencia de dos organizaciones de igual rango, y no de la absorción de una por la otra.

La cultura es el aspecto sobre el que Zaldivar insiste con mayor énfasis. «A lo largo de este proceso nos ha impresionado constantemente la fuerte alineación entre ambas firmas en términos de cultura, ambición y compromiso con el servicio al cliente. Estamos uniendo dos organizaciones que comparten un enfoque basado en la excelencia, la colaboración y las relaciones a largo plazo». Según el CEO, esta afinidad no es casual. Es el resultado de trayectorias profesionales que, aunque desarrolladas a ambos lados del Atlántico, han compartido durante años los mismos clientes, la misma lógica de mercado y una visión similar de la relación entre despacho y cliente.

EL MAPA DE LA NUEVA FIRMA

Desde una perspectiva geográfica, la fusión tiene efectos significativos en varios frentes. La nueva firma será la segunda más grande de Washington D.C., se situará entre las diez primeras de Londres y entre las veinticinco principales de Nueva York. Precisamente Nueva York, centro histórico de gravedad de Cadwalader, se convertirá en el quinto gran hub de la organización, junto con Londres, Washington D.C., Alemania y la región FRIS, acrónimo con el que la firma identifica el grupo formado por Francia, Italia y España.

La presencia en Charlotte, donde Cadwalader cuenta con una oficina relevante, aporta además acceso a uno de los principales centros financieros de Estados Unidos fuera de Nueva York, con vínculos directos con el sistema bancario estadounidense. Como señala Zaldivar, «esta combinación refuerza nuestra presencia en Nueva York, añade capacidades en el importante centro financiero de Charlotte y nos permite reunir la experiencia adecuada de forma más rápida y eficaz en los principales centros financieros y comerciales del mundo». Un elemento nada secundario en un momento en el que la geografía global del capital está siendo redefinida.

ESPAÑA: JUGAR EN OTRA LIGA

Desde España, **Fernando Calancha**, responsable de la oficina de Madrid, interpreta la operación como un salto cualitativo más que como un simple aumento de tamaño. «Esta fusión supone un cambio de nivel en nuestra forma de competir. La fortaleza de nuestras prácticas locales ya existía, pero ahora podemos jugar en otra liga», afirma. Para Calancha, la cuestión no es únicamente la dimensión de la nueva plataforma,



«La combinación reforzará aún más el posicionamiento internacional de la firma como asesor legal de referencia para las operaciones transfronterizas más sofisticadas»

Patrizio Messina

sino el papel que España e Italia pueden desempeñar ahora en los mandatos transfronterizos. «Los clientes esperan hoy una ejecución fluida a nivel internacional, y España e Italia pueden situarse en el centro de esos mandatos, no solo como jurisdicciones de apoyo. Ese es el verdadero cambio – combinar una sólida experiencia local con capacidades de primer nivel en Nueva York y Londres».

En un mercado cada vez más competitivo, este posicionamiento resulta clave para competir de forma consistente en los asuntos de mayor complejidad y valor añadido. También responde a una transformación en la manera en que los clientes adquieren servicios jurídicos. «Los clientes están cambiando rápidamente – internalizan más trabajo, exigen mayores niveles de eficiencia y esperan un asesoramiento mucho más integrado en áreas como regulación, tecnología y ESG», explica Calancha. Lo que los clientes valoran, añade, es la consistencia entre jurisdicciones, más allá de la excelencia individual de cada equipo. «Ahí es donde estamos especialmente bien posicionados. Combinamos

equipos locales sólidos en España e Italia con un acceso fluido a capacidades en Estados Unidos y Reino Unido, especialmente en asuntos financieros y regulatorios complejos. Eso nos diferencia claramente de modelos más locales».

La tecnología forma parte de la misma ecuación. «Cada vez importa menos solo qué asesoramiento ofreces y más cómo lo entregas. Por eso nuestra inversión en tecnología e inteligencia artificial se está convirtiendo en una parte esencial de nuestra propuesta de valor».

Las prioridades para las oficinas españolas durante los próximos dos o tres años son, según Calancha, «muy claras y bastante pragmáticas»: crecer allí donde crece el mercado, reforzar el trabajo transfronterizo y seguir invirtiendo en talento y capacidades. «Primero, crecer en los sectores que están creciendo – transición energética, centros de datos, tecnología y defensa – porque es donde vemos una demanda real hoy». La segunda prioridad es el trabajo cross-border. «Todavía existe un enorme potencial sin explotar, especialmente en los flujos entre Estados Unidos y Europa, y tanto España como Italia están muy bien posicionadas para capturarlo». La tercera prioridad es el talento y las capacidades, especialmente en un contexto en el que la profesión está evolucionando debido a la IA y a las nuevas formas de prestación de servicios jurídicos. Para Calancha, la conclusión es sencilla: «Ser fuertes localmente, pero plenamente integrados a nivel global, porque eso es exactamente lo que esperan hoy los clientes».

ITALIA: UNA PLATAFORMA MÁS INTERNACIONAL

Para Italia, la fusión no implica cambios estructurales inmediatos, dado que Cadwalader no cuenta con oficinas en el país. Su impacto se sitúa más bien en el terreno del posicionamiento. **Patrizio Messina**, responsable de las oficinas de Milán y Roma, considera que la operación permitirá «consolidar aún más el posicionamiento internacional de la firma como asesor jurídico de referencia para las operaciones transfronterizas más sofisticadas». La razón reside en la combinación entre el conocimiento regulatorio y la presencia local de Hogan Lovells en Italia y una plataforma financiera global fuertemente conectada con Wall Street. En un mercado donde

las operaciones son cada vez más internacionales, explica Messina, la integración facilitará a los clientes italianos el acceso al mercado estadounidense, al tiempo que permitirá a los clientes de Cadwalader con intereses en Italia y Europa beneficiarse de una asistencia jurídica más completa e integrada gracias a la consolidada presencia continental de Hogan Lovells.

La plataforma italiana llega a esta nueva etapa tras un periodo de fuerte crecimiento. En los últimos dos años, la firma ha incorporado más de 70 profesionales en Italia, incluidos 14 socios, alcanzando alrededor de 200 profesionales entre Milán y Roma. El siguiente paso, según Messina, será seguir trabajando en la integración, reforzar la cohesión local y global y consolidar el papel de Italia en los flujos transatlánticos y en las operaciones internacionales más complejas.

EL PAPEL ESTRATÉGICO DE FRIS

Al observar el nuevo mapa geográfico de Hogan Lovells Cadwalader, la región FRIS aparece como un elemento muy lejos de ser residual. Zaldivar la describe con precisión: los equipos de Italia y España serán «fundamentales para canalizar mandatos estadounidenses hacia los crecientes mercados financieros europeos, exportar oportunidades europeas hacia nuestras prácticas y oficinas en Estados Unidos y ayudar a los clientes a beneficiarse de nuestras capacidades combinadas en áreas como financiación estructurada y derivados». Existe además una dimensión latinoamericana que no debe pasarse por alto. La región «actúa como un puente clave para oportunidades entre Europa, Estados Unidos y América Latina», un corredor que puede adquirir especial relevancia en un momento de creciente interés inversor por Latinoamérica.

UNA PLATAFORMA PARA LA COMPLEJIDAD

Mirando hacia el futuro, la pregunta natural es hasta dónde puede llegar la trayectoria de crecimiento de una firma que ya parte como la quinta del mundo por facturación. Los 3.600 millones de dólares de ingresos obtenidos sobre la base de los resultados de 2024 constituyen un sólido punto de partida, pero la dinámica del mercado jurídico internacional sugiere que la concentración en la parte alta de la clasificación continuará. La creación de una plataforma financiera global integrada – con las conexiones con Wall Street que aporta Cadwalader y la cobertura regulatoria y de litigación de Hogan Lovells – abre la puerta a mandatos que ninguna de las dos firmas habría podido abordar por separado con el mismo nivel de credibilidad.

Para los clientes españoles e italianos, esto significa acceso directo, a través de una organización que conocen, en la que confían y con la que han construido relaciones sólidas durante años, a una plataforma capaz de cubrir toda la cadena de valor de las operaciones más complejas. En un mercado donde la complejidad de las transacciones crece más rápido que la capacidad de muchos despachos locales para gestionarla, contar con un único asesor capaz de abarcar todas las dimensiones relevantes es tan valioso como – y con frecuencia más valioso que – disponer del mejor especialista en cada área por separado.

Calancha lo resume con la claridad pragmática de quien observa el mercado sin filtros: «Ser fuertes localmente, pero plenamente integrados a nivel global, porque eso es exactamente lo que esperan hoy los clientes». 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

LA NUEVA DIRECCIÓN

Tras el visto bueno a la fusión, **Miguel Zaldivar** asumió el cargo de CEO de Hogan Lovells Cadwalader. **Pat Quinn** y **Wes Misson**, hasta ahora co-managing partners de la firma estadounidense, asumieron respectivamente los cargos de global managing partner para la integración de clientes y prácticas en Hogan Lovells Cadwalader, y de global managing partner de la práctica de finance. Misson trabaja junto a **James Doyle**, corporate and finance practice group leader, y **David Bonser**, global managing partner de la práctica de corporate.



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

9th Edition

MARKET/ING

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



España acelera su consolidación como *hub* internacional del arbitraje

Madrid gana peso frente a plazas tradicionales gracias a la seguridad jurídica, la conexión con Latinoamérica, la calidad de sus profesionales y unos costes cada vez más competitivos

por gonzalo blázquez de sande

Durante años, Londres, París, Nueva York o Singapur han dominado el mapa global del arbitraje internacional. Sin embargo, Madrid está dejando de ser una plaza periférica para convertirse en una alternativa cada vez más sólida para empresas, inversores y despachos internacionales.

El debate sobre el futuro del arbitraje internacional tuvo uno de sus principales puntos de encuentro en el IV Encuentro de los Grupos de Trabajo del Centro Internacional de Arbitraje de Madrid.

En el marco del encuentro, *Iberian Lawyer* tuvo la oportunidad de conversar con **José María Alonso**, presidente del CIIAM; **Carolina Pina**, socia de Garrigues especializada en propiedad intelectual, tecnología e inteligencia artificial; y **Alexander Alonso**, asociado senior de Freshfields. Sus reflexiones coinciden en una idea central: España, y particularmente Madrid, vive uno de los momentos más relevantes de su historia reciente como sede arbitral y se encuentra en disposición de competir cada vez

más directamente con plazas consolidadas en el panorama internacional.

El crecimiento de la actividad arbitral, la consolidación institucional del CIIAM, la llegada de equipos internacionales y la estrecha relación con Latinoamérica están reforzando el posicionamiento de España en un mercado cada vez más competitivo.

Para José María Alonso, presidente del CIIAM, el arbitraje internacional atraviesa un momento especialmente positivo. “Mientras el arbitraje doméstico mantiene una evolución relativamente estable, el arbitraje internacional sigue creciendo porque la globalización y las operaciones transfronterizas hacen que la cláusula arbitral sea, en muchos casos, la solución natural para resolver disputas”.

Tal y como afirma José María Alonso, el propio CIIAM refleja esa tendencia. “Ya tenemos 81 casos y seguimos creciendo. Puede parecer una cifra modesta en términos absolutos, pero empieza a ser muy relevante en términos relativos”, señala Alonso.

LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE MADRID

La consolidación de Madrid como sede arbitral responde a una combinación de factores jurídicos, económicos y geográficos.

“España cuenta con una legislación claramente *arbitration friendly*, una jurisprudencia muy sólida y una posición inequívoca del Tribunal Constitucional en defensa de la autonomía del arbitraje”, explica Alonso. “Los laudos no son revisables en cuanto al fondo, lo que aporta una enorme seguridad jurídica”.

A ello se suma un ecosistema profesional cada vez más sofisticado. Madrid concentra algunas de las principales firmas de abogados de Europa continental, además de la práctica totalidad de los grandes despachos internacionales.

Según Alexander Alonso, asociado senior de Freshfields, esta evolución ya está teniendo



JOSÉ MARÍA ALONSO



efectos visibles en el mercado. “Madrid ha pasado de ser una plaza más pequeña a experimentar un auténtico boom en arbitraje internacional. Lo estamos viendo en la llegada de despachos internacionales y en la decisión de muchas firmas de trasladar aquí parte de sus equipos”. Freshfields fue una de las primeras firmas globales en reubicar profesionales de arbitraje desde Estados Unidos hacia España. La decisión respondió tanto a razones estratégicas como económicas.

“El coste del arbitraje es cada vez más difícil de sostener para muchas empresas. Poder ofrecer desde Madrid un servicio de máxima calidad a costes significativamente inferiores a los de Nueva York o Londres es una ventaja muy relevante”, afirma.

EL PUENTE NATURAL CON LATINOAMÉRICA

Si existe un elemento diferenciador para España es su relación histórica, cultural y empresarial con Latinoamérica. “Madrid es la ciudad con más conexiones con América Latina y eso genera una ventaja competitiva extraordinaria”, sostiene José María Alonso.

Una visión compartida por Freshfields. “España es el puente natural entre Europa y las Américas. Madrid está aprovechando muy bien esa posición y eso explica buena parte de su crecimiento como sede arbitral”, señala Alexander Alonso.

El español también juega un papel clave. Según destaca el abogado de Freshfields, el castellano se ha convertido en uno de los idiomas más utilizados en los arbitrajes internacionales, especialmente en procedimientos administrados por instituciones globales.

NUEVOS SECTORES, NUEVAS DISPUTAS

Aunque los arbitrajes relacionados con energía, infraestructuras, construcción y operaciones societarias siguen dominando la actividad, están emergiendo nuevas áreas de especialización vinculadas a la transformación digital. Carolina Pina, socia de Garrigues especializada en tecnología y propiedad intelectual, observa un incremento de disputas relacionadas con software, activos digitales, secretos empresariales e inteligencia artificial. “En materias tecnológicas la confidencialidad es fundamental y ahí el arbitraje ofrece una ventaja diferencial respecto a otras vías de resolución de conflictos”, explica.

La abogada considera que España cuenta con todos los ingredientes necesarios para convertirse también en un referente en arbitraje tecnológico. “Tenemos excelentes abogados, peritos altamente cualificados y cortes con una gran profesionalidad. Estamos perfectamente preparados para competir con cualquier jurisdicción internacional”.

La irrupción de la inteligencia artificial añade además una nueva dimensión al mercado. Aunque los grandes litigios vinculados a la IA todavía se concentran principalmente en Estados Unidos, Pina considera que la tendencia terminará llegando a Europa y a España.

LOS RETOS PENDIENTES

Pese al optimismo, los expertos coinciden en que todavía existen desafíos.

Para José María Alonso, uno de los principales pasa por seguir convenciendo a empresas y



ALEXANDER ALONSO

abogados de las ventajas del arbitraje frente a la jurisdicción ordinaria. “El arbitraje ofrece especialización, confidencialidad y tiempos mucho más reducidos, pero todavía existe cierta resistencia en algunos segmentos del mercado”.

Otro reto será la integración adecuada de la inteligencia artificial dentro de los procedimientos arbitrales. “Puede ser una herramienta extraordinariamente útil para gestionar documentación o analizar información, pero la decisión siempre debe seguir correspondiendo al árbitro”, advierte.

Mientras tanto, el objetivo sigue siendo reforzar la visibilidad internacional de España como sede arbitral. “Tenemos nivel profesional, seguridad jurídica y capacidad institucional para competir con cualquier plaza internacional”, concluye Carolina Pina. “Ahora toca seguir demostrando al mercado que Madrid ya juega en esa liga”.

La percepción internacional parece avanzar en esa dirección. Y a medida que crecen los casos, llegan nuevos operadores y se fortalece el ecosistema arbitral, España se acerca cada vez más a consolidar una aspiración largamente perseguida: convertirse en uno de los grandes hubs globales del arbitraje internacional. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

EL MOMENTO DEL ARBITRAJE EN ESPAÑA

81 casos administra actualmente el CIIAM, una cifra que refleja el crecimiento sostenido del arbitraje internacional en España, según su presidente, José María Alonso.

Latinoamérica impulsa la demanda: Madrid refuerza su posición como puente natural entre Europa y América Latina, uno de los principales motores del crecimiento del arbitraje internacional.

Costes más competitivos: Freshfields destaca que prestar servicios arbitrales desde Madrid puede costar significativamente menos que desde plazas como Nueva York o Londres, sin renunciar a estándares internacionales.

Sectores líderes: energía, infraestructuras, construcción, disputas societarias, post-M&A, tecnología y propiedad intelectual concentran buena parte de los procedimientos.

La IA gana protagonismo: los expertos prevén un aumento de las controversias relacionadas con inteligencia artificial, software y secretos empresariales.



España: el reto fiscal de las pymes

Un estudio de Quantax sitúa a España entre los países de la UE con mayor peso de cotizaciones empresariales y una elevada complejidad fiscal para pequeños negocios, en un contexto de creciente control administrativo y transformación digital del cumplimiento

por gonzalo blázquez de sande

España se encuentra en un punto de inflexión en su modelo de fiscalidad empresarial. No tanto por el nivel de los impuestos en sí, sino por la combinación de presión contributiva, complejidad normativa y una digitalización del cumplimiento que avanza más rápido que la capacidad de adaptación de muchos pequeños negocios. Así lo refleja un análisis de Quantax “España se sitúa entre los países de la UE con mayor presión fiscal sobre pymes y autónomos”, del pasado mes de mayo, el cual sitúa al país entre los sistemas fiscales más exigentes de la Unión Europea para pymes y autónomos, en un momento en el que el control tributario y la trazabilidad de la información alcanzan niveles sin precedentes.



CELIA FERRERO

Iberian Lawyer ha podido hablar con varias partes dentro del sector para explicar dicho estudio: **Celia Ferrero**, vicepresidenta de ATA (Federación Nacional de Trabajadores Autónomos), **Castor Gárate**, socio responsable de fiscalidad internacional y transacciones de EY y **Concha Navarro**, abogada de fiscal de Ontier.

EL DEBATE SOBRE EL COSTE

España no destaca exclusivamente por sus tipos nominales, sino por la estructura de su sistema, en el que las cotizaciones empresariales tienen un peso especialmente relevante.

Según el informe de Competitividad fiscal empresarial 2025, elaborado por el Instituto de Estudios Económicos y la Tax Foundation, España es el tercer país de la UE donde mayor proporción de la recaudación total proviene de cotizaciones sociales empresariales, con un 25,8%, frente a una media europea del 17,9%. A ello se suma una contribución fiscal empresarial equivalente al 17,8% del PIB, por encima del promedio comunitario del 14,8%. En este contexto, la discusión sobre fiscalidad deja de ser puramente técnica para convertirse en un problema de gestión diaria.

Celia Ferrero, vicepresidenta de ATA, describe una realidad en la que el esfuerzo fiscal de los autónomos no se explica solo por lo que pagan, sino por cómo se ven obligados a operar dentro del sistema: “Existe una incertidumbre constante sobre la deducibilidad de los gastos que lleva a muchos autónomos a no deducirse lo que les correspondería por miedo a la interpretación de la Administración, lo que termina generando sobretributación”. Esa incertidumbre, añade, se traduce en una carga administrativa que obliga a externalizar buena parte del cumplimiento: “Es un sistema tan complejo que muchos deben recurrir a gestores o asesores simplemente para poder cumplir”.

AUTÓNOMOS: FRAGILIDAD ECONÓMICA Y LA CARGA ADMINISTRATIVA

Pero el impacto no es solo operativo. Ferrero apunta también a una dimensión



más estructural: “Existe una sensación de indefensión, porque no siempre hay capacidad real para defenderse en procedimientos complejos, lo que lleva en muchos casos a aceptar liquidaciones incluso cuando podrían ser discutibles”.

Los datos del barómetro de ATA ayudan a contextualizar esta percepción. Un 35% de los autónomos redujo su facturación en 2025, un 32% reconoce un empeoramiento de su situación económica y hasta un 93% percibe un incremento de las cargas administrativas. A ello se suma que el 63% declara ingresos por debajo del Salario Mínimo Interprofesional, lo que evidencia la fragilidad de una parte significativa del colectivo.

UNA PRESIÓN FISCAL ESTRUCTURAL

Desde una óptica más técnica, Castor Gárate, socio de Fiscalidad Internacional y Transacciones de EY, sitúa el debate en la evolución del propio modelo de control fiscal. “La presión fiscal está aumentando por la mayor capacidad de control sobre bases imponibles, la reducción del margen de deducción y una mayor intensidad revisora”, explica.

Este cambio redefine la relación entre contribuyente y Administración: “El sistema evoluciona hacia un entorno donde la información está disponible en tiempo real, lo que reduce el margen de corrección posterior y obliga a una gestión mucho más preventiva y documentada”.

DIGITALIZACIÓN FISCAL: EFICIENCIA Y NUEVA COMPLEJIDAD

La digitalización fiscal, impulsada por la facturación electrónica obligatoria, el reporting automatizado o sistemas como VeriFactu, está configurando un modelo de cumplimiento continuo.

Sin embargo, su impacto no es homogéneo. “La tecnología mejora la eficiencia, pero también introduce nuevas obligaciones de adaptación que, en el corto plazo, aumentan la carga operativa de las pymes”, apunta Gárate.

EL COSTE DEL CUMPLIMIENTO, LA VARIABLE INVISIBLE

Para Concha Navarro, abogada fiscal de Ontier, el análisis debe ir más allá de la carga impositiva estricta. “España presenta niveles de contribución fiscal empresarial superiores a la media europea cuando se incluyen cotizaciones sociales y otras cargas asociadas a la actividad económica”, señala. Pero el elemento clave no es solo cuantitativo: “Las pymes cuentan con menos recursos para gestionar la complejidad normativa, lo que convierte cada nueva obligación en un coste proporcionalmente mayor”.

Navarro subraya además que el coste



de cumplimiento es tan relevante como los propios impuestos, ya que condiciona directamente la capacidad de inversión y crecimiento empresarial.

UN MODELO DE CUMPLIMIENTO FISCAL CONTINUO

El sistema avanza hacia un entorno cada vez más digitalizado, en línea con iniciativas europeas como VAT in the Digital Age (ViDA), donde la información fiscal será prácticamente en tiempo real.

Este cambio redefine la relación entre empresa y Administración, pero también plantea una tensión evidente: la promesa de simplificación frente a una mayor carga inicial de adaptación. En ese equilibrio aún inestable se mueve el tejido empresarial español, especialmente el más pequeño. La cuestión de fondo ya no es solo cuánto se paga, sino cuánto cuesta cumplir, adaptarse y sostener un sistema cada vez más técnico y exigente.

Y en ese terreno, coinciden los expertos, se juega buena parte de la competitividad futura de las pymes en España. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

España y la presión fiscal sobre pymes y autónomos según Quantax

- Peso de cotizaciones empresariales (UE)

- España: 25,8% del total de la recaudación fiscal
- Media UE: 17,9%
- España: 3º país de la UE con mayor peso de cotizaciones empresariales, solo por detrás de Estonia y República Checa

- Contribución fiscal empresarial

- España: 17,8% del PIB
- Media UE: 14,8% del PIB

- Tejido empresarial

- Pymes: 99% de las empresas en la UE (Parlamento Europeo, 2025)



IBERIANLAWYER AWARDS

14th Edition

Forty40

UNDER

The event aiming to honor private practice lawyers
under the age of 40 across **Spain** and **Portugal**

24 September 2026

ESPACIO VENTAS

Calle Alcalà 182
Madrid

19:30 CHECK-IN

19:45 COCKTAIL

20:30 AWARDS CEREMONY

21:15 STANDING DINNER

22:00 OPEN BAR

For more information please visit www.iberianlawyer.com
or email awards@iberianlegalgroup.com

Dresscode: **business attire**



Follow us on



#IBLFortyUnder40



Enrique Abascal Camacho
 Investment Associate
Tresmares Capital



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



Alexandre Antunes dos Santos
 General Counsel
Grupo Valouro



Ana Bayo Busta
 Head of Legal, Patents
 & Compliance, *BAYER IBERIA*



Jose Enrique Blasco
 IP Legal Counsel
POP MART



Cristina Carro Werner
 Chief Legal Officer
Parques Reunidos Group



Tiago Cassiano Neves
 Managing Partner
Kore Partners



Isabel Charráz
 Country Legal Counsel
Citibank Europe Plc, Suc. Portugal



Carla Costa
 Manager Jurídico-Laboral
TAP



Eduardo de Lecea Echevarri
 Chief Executive Officer
SIGAUS & GENCI



Isabel Fernandes
 General Legal Counsel
Grupo Visabeira



Tiago Ferreira de Matos
 General Counsel
Hovione



Jorge Franco
 Gerente, Asesoría Jurídica
 Corporativa, *Caixa Bank*



Henry Gallego
 Chairman & CEO
Ktesios SOCIMI
 Founder, *RKS Group*



Águeda García-Agulló Bustillo
 Directora General
Mesa del Tabaco



Carlos Goñi Domínguez
 Manager in Labor Relations
 Advisory & Health and Safety
 Department, *Indra Group*



Yago Guibelalde
 Chief Investment Officer
RKS



María Dolores Jiménez Aguilar
 Presidenta Ejecutiva
Jicar



Carlos López Martín de Blas
 General Secretary
Secuoya Content Group



Silvia Márquez Salas
 Director Legal Cliente
Repsol



Miguel Martín-Calama
 Senior Legal Advisor
Pictet Alternative Advisors



Teresa Minguez
 Director Legal & Compliance
 Officer, *Porsche Ibérica*



Bernardino Muñiz
 General Counsel Spain
ArcelorMittal



Sofia Neves Taveira
 Deputy Director
 Head of Litigation, *CGD*



Joana Paiva
 Legal Lead
Pfizer



Juan Piquer Altarriba
 Global Head of Legal
 & Compliance, *IVI RMA*



Rodrigo Rincon
 Family Office Advisors
FOA



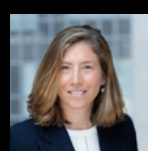
António Pedro Rodrigues
 Head of Compliance
Galp Energia



Jorge Rodriguez Lopategui
 Legal Counsel
Philip Morris International



Javier Ruz
 Legal Counsel
Constructora Sanjose



Gloria Sánchez Soriano
 Executive Chair CoS Deputy
Santander



Ana Suárez Garnelo
 General Counsel
Intrum



Rui Tabarra e Castro
 Head of Litigation
Novobanco



Andrea Viale
 Global Head of Legal
 and secretary of the Board
Idealista



Nuria Villarín
 Executive Legal Manager
 EMEA & APAC
Havaianas



Hugo Weber
 Strategic Finance Associate
Surfers Cove



Alexander Young
 Associate
CVC DIF

A close-up portrait of Óscar Calderón de Oya, a middle-aged man with dark hair, smiling. He is wearing a dark blue pinstripe suit jacket, a white shirt, and a red tie with a small white pattern. The background is dark and out of focus. The entire image is framed by a thin red border.

ÓSCAR CALDERÓN DE OYA

Óscar Calderón de Oya: «Tenemos que ser más que abogados»

El secretario general y del Consejo de CaixaBank analiza la evolución de la Secretaría General y del Consejo en un banco marcado por la regulación, el riesgo, la tecnología y la relación con los despachos externos

por Ilaria Iaquinta

Abogado del Estado y secretario general de CaixaBank desde 2014, **Óscar Calderón de Oya** ha desarrollado buena parte de su trayectoria en la arquitectura jurídica e institucional del sistema financiero español. Pasó por la Abogacía del Estado en Cataluña, la Secretaría General de “la Caixa”, Banco de Valencia y la Fundación Bancaria “la Caixa”, antes de asumir también, en 2017, la secretaría del Consejo de Administración de CaixaBank. Desde esa posición ha vivido la transformación de una función jurídica que participa desde el inicio de las decisiones y en la gestión del riesgo legal.

Usted combina responsabilidades de gobierno corporativo, secretaría del Consejo y dirección jurídica. ¿Cómo está organizada el área de la que es responsable?

Para entender la organización del área hay que entender primero qué es CaixaBank. Somos un banco español cotizado, con negocio centrado principalmente en España, en Portugal con Banco BPI y tenemos sucursales internacionales en Londres, París, Milán y Frankfurt. Toda la función está encuadrada dentro del área de Secretaría General y del Consejo. Por un lado, tenemos la Secretaría del Consejo; por otro, la asesoría jurídica; y también un área de M&A y fiscal. Dentro de la Secretaría del Consejo está la Vicesecretaría del Consejo, que apoya esta función y cuyo responsable es Óscar Figueras. Desde la Secretaría del Consejo llevamos la asistencia legal y de gobierno corporativo al Consejo de Administración del banco y a todas sus comisiones, así como la secretaría de las principales filiales del grupo: VidaCaixa, CaixaBank Asset Management, CaixaBank Payments & Consumer y Banco BPI. Todas ellas son sociedades reguladas, sometidas a distintos supervisores, lo que obliga a trabajar con criterios, protocolos y principios jurídicos comunes. El objetivo es corporativizar la función y armonizar criterios dentro del grupo.

¿Y cómo se estructura la asesoría jurídica?

La asesoría jurídica es, por número de personas y por funciones, un área mucho más amplia. Tiene una directora, Laura de Rivera, y asesora principalmente al negocio del banco. Cada filial tiene también su propio director de asesoría jurídica y tratamos de trabajar con la máxima colaboración

CaixaBank legal & governance en cifras

200+

profesionales *in-house*

2014

Óscar Calderón de Oya asume la Secretaría General de CaixaBank

2017

Óscar Calderón de Oya asume también la secretaría del Consejo de Administración

2021

Fusión con Bankia, que multiplicó el volumen del banco y el tamaño de los equipos

3

grandes bloques internos: Secretaría del Consejo, Asesoría Jurídica, M&A y Fiscal.

Banco BPI

Filial del Grupo en Portugal

6

Sucursales internacionales: Reino Unido, Francia, Italia, Alemania, Polonia y Marruecos.

posible. Se divide en varias direcciones: negocio retail y contencioso; mercado de capitales; banca de empresas; banca corporativa; protección de datos e innovación, donde está el DPO; regulatorio y un departamento transversal de control y transformación, lo que se conoce como *legal ops*. A ello se suma el área de M&A y fiscal, a cargo de Luis Vendrell, que cubre desarrollo corporativo, operaciones de compraventa de activos, venta de carteras y asesoramiento fiscal, también con una visión corporativa para el conjunto del grupo. En total, contando las filiales, hablamos de algo más de 200 personas *in house*.

Usted es secretario general desde 2014 y secretario del Consejo desde 2017. ¿Cómo ha evolucionado la estructura en estos años?

Desde 2017 la estructura es muy similar a la actual, aunque ha habido cambios importantes de personas y de tamaño. En 2021 se llevó a cabo la fusión con Bankia. Eso supuso multiplicar el volumen del banco y también los equipos. Pero el cambio más relevante no es solo organizativo. Hace años, la función legal era más reactiva, actuaba cuando había un problema, un pleito o una sanción. Hoy, en un negocio altamente regulado, la gestión de riesgos es esencial. La asesoría jurídica es titular, en su función, del control del riesgo legal, que es un riesgo de primera línea de defensa. Y quizá el principal cambio es la anticipación.

¿Qué significa anticiparse en una entidad como CaixaBank?

Nuestros abogados supieron identificar ágilmente lo que nos piden la organización, el consejo y el mercado: que la asesoría jurídica esté presente

desde el diseño en todo tipo de actividad de la entidad, en una operación, una transacción, el lanzamiento de un producto o una nueva línea de negocio. El equipo supo cómo dar ese paso adelante: estar desde el principio previniendo, marcando los parámetros regulatorios y legales. Se aprecia mucho que nuestros abogados participen en la vida de la entidad y ese logro es un éxito de ellos; hace unos años no se tenía esa presencia y aportación.

Cuando el banco lanza un proyecto relevante, ¿en qué momento entra su área?

Si hablamos del desarrollo ordinario de la actividad del banco, la asesoría jurídica participa desde el inicio del proyecto y en la creación del producto, en todo lo relativo a su gobernanza, régimen legal y comercialización. Igual si hablamos de un proyecto de M&A o corporativo, participa desde el primer momento. En el banco y en sus principales filiales hay comités de dirección, y ahí siempre hay alguien del área legal.

¿A qué responde ese cambio?

Vivimos en un mundo regulado. En una gran compañía, al margen del negocio, un aspecto esencial es la gestión de los riesgos y el riesgo legal es un riesgo como cualquier otro. La banca en España está sujeta a mucha litigación y a una intensa actividad supervisora, no solo por el Banco Central Europeo, sino también por la CNMV, el Banco de España y la Dirección General de Seguros. Por eso, la visión jurídica de la actividad de la entidad tiene que estar presente en todo momento.

CaixaBank ha puesto en marcha un plan estratégico hasta 2027, con foco en crecimiento,

CAIXABANK EN CIFRAS 2025

5.891 millones de euros Beneficio neto del grupo, un 1,8% más que en 2024.

1,1 billones de euros Volumen de negocio a cierre de 2025, tras crecer un 6,9%.

664.000+ millones de euros Activos totales del grupo.

4.500+ oficinas Red comercial del Grupo.



EXTERIOR DEL EDIFICIO CORPORATIVO EN BARCELONA

transformación, tecnología y sostenibilidad.

¿Cómo impacta una hoja de ruta de este tipo en la función jurídica?

En una corporación del tamaño de CaixaBank, un plan estratégico exige mucho trabajo previo de los equipos internos. La asesoría jurídica participa en la preparación del plan estratégico. En todas sus líneas, la función jurídica tiene que conocer la hoja de ruta y analizar qué debe aportar a los distintos departamentos para que el plan pueda llegar a ser realidad. Si hablamos de crecimiento, hablamos de nuevos productos o nuevas líneas de negocio. La transformación implica contratos con proveedores, datos, inteligencia artificial y regulación europea y española. En sostenibilidad, intervenimos en riesgos, gestión de activos, comercialización de productos, *reporting* y control de litigios.

Con la aceleración tecnológica del banco, ¿qué temas han entrado en la agenda de su área que antes no estaban?

La inteligencia artificial es una novedad relativamente reciente, pero la innovación y la tecnología, desde el punto de vista de la asesoría jurídica, no son nuevas. Tenemos un departamento de privacidad e innovación, donde está el DPO. La protección de datos evoluciona, cambia de normativa y los clientes son cada vez más conocedores de sus derechos. Eso exige una labor transversal. Además, con la inteligencia artificial

aparece un nuevo mapa de supervisores y, en general, gana peso la contratación con proveedores tecnológicos, a menudo multinacionales internacionales.

¿Y qué está haciendo la asesoría jurídica en su propia transformación?

CaixaBank tiene un plan de transformación digital, que supone la renovación de todos los sistemas del banco. En asesoría jurídica tenemos nuestra propia planificación desde hace tiempo, aunque está en constante evolución porque la tecnología cambia día a día. Utilizamos inteligencia artificial y creemos que no viene para sustituir al abogado, sino para ser una herramienta útil para el trabajo. La estamos utilizando, entre otras materias, en gestión procesal, servicio de atención al cliente y contratación. Hay aspectos de seguridad jurídica en los que los equipos trabajan ya diariamente con IA. Los resultados son altamente satisfactorios. Entendemos que debe hacernos mejores y permitirnos dar un mejor servicio.

Con una estructura interna tan amplia, ¿qué asuntos encargan a despachos externos?

Somos muchos internos, pero también tenemos cerca de veinte millones de clientes. El negocio bancario retail en España está muy judicializado y hay mucha litigiosidad. Esa es una parte importante de la externalización. También

externalizamos asuntos de activos *non performing*, temas concursales y reclamaciones de deuda. Además, contamos con bufetes externos para asesoramientos puntuales, grandes transacciones u operaciones importantes. También en litigios regulatorios y penales, aunque no sean tan recurrentes y en litigios que por su volumen o cuantía son más relevantes que los asuntos recurrentes individuales. En acciones colectivas también contamos con despachos externos.

¿Qué criterios pesan en la selección de despachos?

En los grandes temas son importantes varios criterios. Por un lado, la diversificación. Conocemos muy bien el mercado de servicios legales español, conocemos a los bufetes y sabemos qué equipos hay en cada despacho. Luego buscamos el mejor equipo para el caso concreto y también tenemos en cuenta la eficiencia presupuestaria. Muchas veces pedimos propuesta a varias firmas. En España, los grandes despachos tienen un nivel de calidad francamente bueno, por lo que el conocimiento del negocio se da por descontado. Lo que pesa es la diversificación, el equipo concreto y el presupuesto. En honorarios, intentamos muchas veces que sean cantidades cerradas. Externalizar, en todo caso, no significa delegar completamente. La dirección interna está encima del asunto, colabora con el proveedor externo y lo dirige. Nos servimos de su asesoramiento, pero participamos en el trabajo y los responsables seguimos siendo nosotros.

Con la inteligencia artificial hay debate sobre si se necesitarán menos proveedores jurídicos externos.

¿Cómo lo ve?

Habrà que verlo y darle tiempo. Entendemos que los grandes bufetes van a adaptarse al nuevo escenario. Si la inteligencia artificial ayuda, las ofertas tendrán que ser más atractivas y eficientes, pero el asesoramiento jurídico de aportación de valor y de calidad de un proveedor externo se va a seguir necesitando.

¿Cuál es hoy la gran transformación pendiente del mercado de los servicios jurídicos?

Creo que es llegar a un punto de encuentro con la inteligencia artificial y entender cómo va a ser el futuro, lo cual hoy no parece sencillo. Pero, sobre todo, la gran transformación es desarrollar una idea: lo que nos pide el Consejo de Administración y lo que nos pide el mercado es que seamos más que abogados. Tenemos que gestionar el riesgo legal con un criterio anticipatorio, saber dónde puede estar el problema en el corto y medio plazo y acompañar a una corporación grande, con distintas líneas de negocio, en un entorno competitivo muy agresivo. La asesoría jurídica tiene que convertirse en facilitadora del desarrollo estratégico, pero manteniendo su independencia y poniendo una línea roja en los riesgos legales que no se deben cruzar. Para hacerlo bien se necesita tecnología, captación de nuevo talento y *reskilling* del talento actual. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

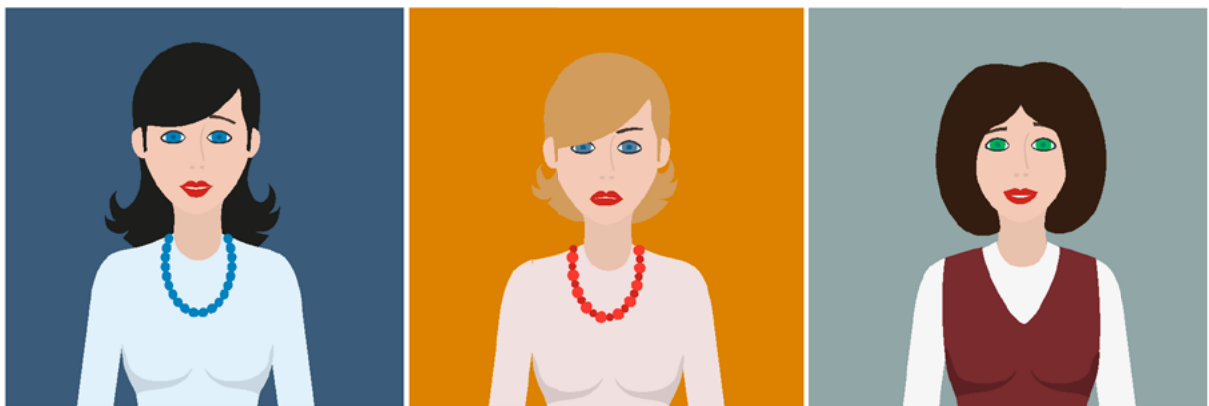


EXTERIOR DEL EDIFICIO CORPORATIVO EN BARCELONA



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



ALBERTO CAMPO, CRISTINA GONZÁLEZ OLIVARES, IGNACIO FREIRE

Evergreen Legal cumple diez años

Alberto Campo, Ignacio Freire y Cristina González repasan la evolución de la *boutique full service* que nació con cinco personas y hoy cuenta con 30 profesionales, seis áreas de práctica y una facturación de 5,2 millones de euros

por Ilaria Iaquinta

Cuando, en 2016, **Alberto Campo, Ignacio Freire y Cristina González Olivares** decidieron crear Evergreen Legal, la apuesta era construir un proyecto propio a partir de una lectura concreta del mercado español. Los tres coincidían en Hernández Echevarría y compartían la idea de que había espacio para una firma independiente, de tamaño contenido, capaz de ofrecer varias áreas de práctica en derecho de los negocios con estándares de gran despacho. «Vimos que había un hueco en el mercado para un despacho que diera los mejores estándares de mercado con los que habíamos nacido en nuestros despachos anteriores», explica Campo a *Iberian Lawyer*. La oportunidad no estaba en crear otra boutique de nicho, sino en desarrollar una firma con varias áreas. El proyecto arrancó en Madrid, en una oficina de menos de 100 metros cuadrados en Martínez Campos, con tres socios, una asociada y una secretaria.

El balance, diez años después, supera las expectativas iniciales. «Hemos cumplido con creces nuestros objetivos, incluso diría que nuestros sueños», afirma Campo, socio de Banking & Finance. La duda era si los clientes acompañarían a una firma independiente fuera de las grandes estructuras ya consolidadas. «Los clientes nos han acompañado, los que teníamos antes, y sobre todo hemos ganado muchos clientes y muy buenas operaciones», añade.

DE CINCO PERSONAS A 5,2 MILLONES

Durante los primeros años, el crecimiento fue gradual, con la incorporación de socios como **Diego Pérez de Nanclares** en Real Estate, **Fernando Lanzón** en arbitraje y **Jacobo de la Guardia** en fiscal. El salto más visible ha llegado en los dos últimos ejercicios, el despacho pasó de 18 a 25 profesionales entre 2024 y 2025, y de 25 a 30 entre 2025 y 2026. En facturación, el avance



IGNACIO FREIRE, CRISTINA GONZÁLEZ OLIVARES, ALBERTO CAMPO

Evergreen Legal en cifras

2016

año de fundación

30

profesionales

6

áreas de práctica

5,2

millones de euros de facturación
en el último ejercicio

1

oficina

7

jurisdicciones clave en su red
internacional

Alarcón, llegado desde Latham & Watkins. En arbitraje, destaca a **Ana Souto**, of counsel con trayectoria en Clifford Chance.

La estructura actual combina áreas transaccionales y prácticas de asesoramiento recurrente. Corporate/M&A y Banking & Finance son hoy los motores principales del despacho. A ellas se suman Real Estate, fiscal, laboral y litigación/arbitraje. La vocación, insiste la firma, es *full service*, aunque algunas materias todavía se cubren con colaboradores externos.

Ignacio Freire, socio responsable de Corporate/M&A, sitúa el valor diferencial del despacho en la forma de acompañar al cliente. Evergreen trabaja para fondos e inversores como Sherpa, Tresmares, Waterland, Kairos Advisory o Alantra, clientes que podrían elegir a firmas de mayor tamaño. «Prestamos el mismo servicio, con la misma calidad y el mismo *expertise* porque venimos de hacerlo en los despachos grandes, pero les damos algo distinto», explica. Ese elemento es la sensación de ser un cliente relevante dentro de la firma. «Estamos desde el *kickoff* hasta el *closing* o desde el principio del tema hasta el final».

La cercanía del socio es una de las razones por las que la firma defiende el modelo boutique. Cristina González, socia responsable del área laboral, subraya que Evergreen no quiere convertirse en un despacho grande. El objetivo es mantener una estructura en la que el socio participe en el día a día de los asuntos. Ese tamaño permite reducir conflictos de interés, decidir con rapidez y adaptar los honorarios a perfiles de cliente distintos.

también ha sido significativo: de un entorno de tres millones de euros a 5,2 millones en el último ejercicio.

Ese crecimiento ha tenido, según Campo, una dimensión medible no solo en cifras, la capacidad de atraer abogados senior procedentes de firmas internacionales. En Banking & Finance, cita la incorporación de **Marta González Araña**, procedente de CMS Albiñana, y la de **Pablo**

La firma compite, aun así, en operaciones en las que suele cruzarse con los grandes despachos. En Banking & Finance, el mandato más relevante del último año ha sido el asesoramiento a MasOrange en la financiación de PremiumFiber, la compañía de fibra óptica creada junto a Vodafone España y GIC. El equipo de Evergreen estuvo liderado por Campo, junto con Marta González Araña, Pablo Alarcón y Javier Delgado. En la operación también intervinieron Latham & Watkins, A&O

Shearman y Kirkland & Ellis. «Son operaciones muy demandantes, muy técnicas, y en las que nos sentimos cómodos», afirma Campo.

LAS OPERACIONES

El equipo de Banking & Finance también ha trabajado en una emisión de bonos verdes de Greenergy por 250 millones de euros, liderada por Campo y Alarcón, y en una financiación vinculada a Avatel. En Corporate/M&A y Real Estate, Freire menciona operaciones para ARGIS, entre ellas la adquisición de Torres Sevilla y la compra de una cartera de 1.016 viviendas a Acciona, valorada en 324 millones de euros. En esta última, con Acciona asesorada por JLL, Evergreen contó con un equipo liderado por Diego Pérez de Nanclares, Ignacio Freire y Jacobo de la Guardia, con la participación de **Celia Gil Mateo-Sasieta, Guillermo Ruiz, Fina Ortells, Marina Roji y Guillermo Albarracín**. La firma asesora además a Bizum en un proyecto de

integración paneuropea de plataformas de pago. «No es tanto un tema de importes como del tipo de operaciones», explica Freire.

El siguiente reto es consolidar las áreas menos visibles. González reconoce que la dinámica reciente ha reforzado el carácter transaccional del despacho, impulsado por el trabajo para fondos y clientes de inversión. Pero la firma quiere seguir desarrollando el asesoramiento recurrente en corporate, laboral, fiscal y procesal. «Es menos visible, porque las operaciones son más fáciles de comunicar por importes y partes implicadas, pero es el día a día del cliente», afirma.

La inteligencia artificial aparece como otro frente estratégico. Campo considera que las estructuras de menor tamaño pueden estar mejor posicionadas en un mercado en el que las grandes firmas tendrán que revisar sus

OPERACIONES DESTACADAS

PremiumFiber

Asesoramiento a MasOrange en la financiación de la compañía de fibra óptica creada junto a Vodafone España y GIC.

Equipo Evergreen: Alberto Campo, Marta González Araña, Pablo Alarcón y Javier Delgado. Otros asesores: Latham & Watkins, A&O Shearman y Kirkland & Ellis.

Greenergy

Emisión de bonos verdes por 250 millones de euros.

Equipo Evergreen: **Alberto Campo y Pablo Alarcón**.

Entidades intervinientes: Banca March y Andbank como entidades coordinadoras y colocadoras, junto con Banco Finantia; Banca March actuó como agente de pagos.

ARGIS / Acciona

Compra de una cartera de 1.016 viviendas a Acciona, valorada en 324 millones de euros.

Equipo Evergreen: **Diego Pérez de Nanclares, Ignacio Freire y Jacobo de la Guardia**, con la participación de **Celia Gil Mateo-Sasieta, Guillermo Ruiz, Fina Ortells, Marina Roji y Guillermo Albarracín**.

Otros asesores: JLL asesoró a Acciona.

modelos de eficiencia. «Nuestro número reducido de abogados es casi más una ventaja que un inconveniente», sostiene.

EL FUTURO

El crecimiento futuro seguirá una lógica prudente. La firma no descarta incorporaciones laterales si encajan con el proyecto, pero prioriza el desarrollo interno. En los últimos años ha nombrado socios a **Yurena Medina** y **Luis Vegas**, este último ya socio de cuota. Para González, ese relevo generacional es clave: «Queremos que los abogados que están dentro vean que tienen una trayectoria profesional interna y una posibilidad real de llegar a ser socios». Como ejemplo, cita el regreso de **José María Pérez Prat**, que empezó en Evergreen y ha vuelto este año al despacho tras pasar por otras firmas.

En cuanto a nuevas áreas, Evergreen analiza la posibilidad de incorporar un equipo de derecho público y regulatorio. También figuran en el horizonte derecho de la competencia, por su conexión con M&A, y concursal y preconcursal. La idea es completar las áreas que hoy se cubren

con colaboradores externos. «Nos gustaría crecer completando las áreas de práctica que ahora mismo no cubrimos directamente», explica Campo.

La firma mantiene una sola oficina en Madrid, pero ha construido una red de *best friends* en Portugal, Francia, Italia, Latinoamérica, Estados Unidos y Bélgica. González reconoce que algunas redes internacionales han mostrado interés por Evergreen, aunque la firma ha preferido preservar su independencia. «Las oportunidades que más han surgido no nos han interesado porque suponían perder cierta identidad y cierta libertad», explica.

Diez años después, la firma lee el aniversario como un punto de llegada y de partida. «Haber hecho crecer algo multidisciplinar que no existe mucho en España es un hito», afirma Freire. El reto ahora será sostener el crecimiento, completar las áreas que aún externaliza y preservar el modelo que le ha permitido competir con estructuras de mayor tamaño. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



EVERGREEN LEGAL TEAM



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.**



IGNACIO MENDOZA

Ignacio Mendoza: «El mayor reto es gestionar la tensión entre velocidad e incertidumbre»

El director de asuntos legales y secretario del consejo de Heineken España analiza la organización de su equipo, la relación con los despachos externos, los proyectos de sostenibilidad y el uso de inteligencia artificial

por Iliaria Iaquina

En Heineken España, la asesoría jurídica trabaja sobre un perímetro amplio: actividad comercial, horeca, distribución, compras, supply chain, publicidad, marketing, sostenibilidad, protección de datos, competencia, operaciones societarias y transformación del propio departamento. Al frente está **Ignacio Mendoza**, director de asuntos legales y secretario del consejo desde hace algo más de seis años. Mendoza llegó a Heineken después de trabajar en Indra, en asuntos corporativos y M&A, y de pasar diez años en Coca-Cola, donde ocupó distintos roles legales vinculados al negocio, vivió dos procesos de integración y fue head of legal de Coca-Cola Portugal. En esta entrevista con *Iberian Lawyer*, explica cómo está organizado su equipo, qué asuntos deja en manos de despachos externos y cómo la función legal interviene en proyectos que van desde la energía renovable hasta la inteligencia artificial y el legal design.

¿Cómo está organizada la dirección de asuntos legales de Heineken España?

Somos cinco y estamos cubriendo una vacante para dar soporte en privacidad y derecho digital. El departamento está formado por perfiles muy senior, con más de 15 años de experiencia, salvo una abogada más junior incorporada el año pasado. Los tres abogados senior tienen responsabilidades diferenciadas: laboral; canal on-trade (horeca y distribución), compras, compliance penal, *supply chain* y Fundación Cruzcampo; y canal off-trade (alimentación, supermercados, hipermercados, cash and carry y conveniencia), además de privacidad, sostenibilidad, relaciones corporativas, digital, marketing, publicidad, propiedad intelectual y etiquetado. También hay temas transversales, como transformación, legal operations o competencia, en los que yo me involucro más directamente.

¿Qué tipo de asuntos dejáis en manos de despachos externos?

El equipo interno gestiona la mayor parte del negocio ordinario. Acudimos a despachos externos cuando el asunto lo requiere por complejidad, especialización o volumen: asuntos fuera de nuestro día a día, como energía; pleitos

y recobro; actividades de bajo valor añadido y mucha recurrencia; y picos de trabajo que, por la dimensión del departamento, no podemos asumir directamente.

¿Qué valoráis especialmente en la selección?

En la selección valoramos especialmente el conocimiento real del sector, no solo del derecho aplicable. También la proactividad, la disponibilidad y la capacidad de aterrizar el asesoramiento en soluciones prácticas. El precio importa, pero no es el factor determinante, esperamos un socio estratégico, no un proveedor de documentos.

¿Cuáles son las principales especificidades legales del sector?

El sector de la cerveza es especialmente exigente desde el punto de vista jurídico. Es altamente regulado, sobre todo en publicidad y comunicación de bebidas alcohólicas, donde debemos cumplir tanto la normativa estatal y autonómica como los códigos de autorregulación del sector, incluidos los de Cerveceros de España y Autocontrol. Además, desde Heineken creemos que tenemos una responsabilidad especial al ser el primer grupo cervecero de Europa y el segundo a nivel mundial. Por eso vamos incluso por delante de la legislación, con normas internas en marketing responsable, sostenibilidad, green claims, consumo responsable y conducción segura. Todo esto exige revisiones muy ágiles, porque el ritmo comercial y de marketing es muy rápido. Otro eje central es la sostenibilidad: envases, economía circular, emisiones, consumo de agua, reutilización de envases, huella de carbono y reporte. También prestamos atención permanente a competencia, protección de datos, propiedad intelectual y relaciones laborales.

¿Cuál es la implicación de la dirección legal en las operaciones estratégicas?

En cualquier operación corporativa, la dirección legal tiene un rol central en la estructuración jurídica y en la coordinación con negocio y asesores externos. En función del objetivo, los *timings*, buscamos la figura o el vehículo más apropiado, elaboramos la documentación societaria y gestionamos y los trámites

registrales y notariales. La participación de la dirección legal en las operaciones estratégicas es hoy muy diferente a lo que era hace años. No somos un departamento que recibe los asuntos una vez decididos para ejecutarlos. Estamos en la mesa desde el principio, ayudando a estructurar las operaciones, identificar riesgos jurídicos con tiempo suficiente y aportar soluciones que hagan viables los objetivos del negocio.

Otro proyecto estratégico ha sido el que llevó a Heineken España a convertirse en el primer país del grupo en fabricar todos sus productos



IGNACIO MENDOZA

con energía eléctrica y térmica 100% renovable. ¿Cómo ha participado la dirección legal?

Ser el primer país del grupo y, probablemente, la primera compañía de alimentación en España en alcanzar esa meta es un logro del que estamos muy orgullosos. La dirección legal tuvo un papel activo en la estructuración y negociación de contratos de compraventa de energía renovable, los PPAs. El objetivo era avanzar lo más rápido posible sin poner en riesgo financiero a la compañía. Son contratos largos, con complejidad técnica y financiera, que exigen analizar riesgos de precio, disponibilidad, incumplimiento y cambios regulatorios. Fue un proyecto de derecho contractual, regulación sectorial, sostenibilidad y comunicación responsable.

Desde el punto de vista de la optimización del departamento, llevan más de dos años utilizando herramientas de inteligencia artificial. ¿Qué uso hacen hoy de la IA?

Fuimos de los primeros departamentos jurídicos en España en dar ese paso de forma estructurada. Hoy usamos la IA en traducciones, resúmenes, borradores simples, *brainstorming*, revisión de etiquetado, investigación jurídica, gestión del conocimiento interno y análisis de contratos, donde ayuda a localizar cláusulas críticas, inconsistencias o desviaciones respecto a nuestros estándares.

¿Qué límites habéis establecido?

Ahora bien, tenemos muy claros los límites. La IA es una herramienta de productividad, no un sustituto del criterio jurídico. Todo output pasa por revisión humana. Tenemos protocolos estrictos sobre qué información puede utilizarse, con especial atención a confidencialidad y protección de datos. El riesgo de la IA no es que sea mala; es que puede dar respuestas muy convincentes que son incorrectas.

También han trabajado en la implementación de un CLM (Contract Lifecycle Management) y en iniciativas de legal design. ¿Qué objetivo tienen esos proyectos?

El proyecto nació de una reflexión: los contratos son muchas veces el principal punto de contacto jurídico entre Heineken y sus clientes,

pero históricamente han sido documentos pensados por y para abogados. La idea es que el cliente pueda entender de forma clara y visual qué firma, qué derechos y obligaciones asume y qué ocurre en distintos escenarios. Usamos principios de legal design, con un resumen inicial, notas al margen e interacción para que el cliente pueda saltar de un apartado a otro, algo especialmente relevante porque muchos contratos se firman directamente en la tableta del comercial en el punto de venta. Después de realizar varios NPS y encuestas, el nivel de satisfacción y de entendimiento de los contratos se ha incrementado notablemente. Respecto al CLM, este año es uno de los pilares estratégicos del departamento. Nos permite gestionar de forma centralizada el ciclo de vida contractual, hacer seguimiento de obligaciones y vencimientos, detectar patrones de conducta, necesidades de inversión y riesgos asociados. La idea es escalarlo a nuevos tipos de contratos y utilizarlo incluso como workflow de aprobación.

Para cerrar, ¿cuál es el mayor reto para los general counsel hoy?

En mi opinión, gestionar la tensión entre velocidad e incertidumbre. El negocio se mueve cada vez más rápido (decisiones estratégicas, nuevos productos, nuevas geografías, nuevas tecnologías) y, al mismo tiempo, el entorno regulatorio es más complejo, voluminoso e imprevisible que nunca. El *general counsel* tiene que ser capaz de dar respuestas rápidas sin sacrificar rigor, y eso exige un equipo muy bien preparado, procesos ágiles y una relación de confianza muy sólida con el negocio. Hay un segundo reto igualmente relevante: posicionar el departamento legal como generador de valor, no como un centro de coste o un filtro de riesgos. Los mejores departamentos legales son aquellos que están integrados en la estrategia de la compañía y son percibidos por el negocio como un aliado, no como un obstáculo. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



IGNACIO MENDOZA

Expert Opinion



YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

For information:
info@iberianlegalgroup.com



FINANCECOMMUNITYES

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

DIGITAL NEWS

MARKET TRENDS

FINANCIAL ADVISORS

MOVES



Follow us on



www.financecommunity.es



Por qué la ética, y no el derecho, puede ser la parte más difícil del rol del general counsel

Las conversaciones durante la conferencia de ACC Europe en Copenhague revelaron la amplia variedad de dilemas éticos a los que se enfrentan los abogados de empresa: desde proteger a los empleados en zonas de conflicto hasta gestionar denuncias internas y preservar la independencia frente a la dirección

por flavio caci

Para los abogados de empresa, trazar una línea clara que marque el momento en que una cuestión jurídica se convierte también en una cuestión ética puede resultar un ejercicio complejo, aunque esencial. Entre los profesionales reunidos en Copenhague a principios de junio para la conferencia anual de ACC Europe, la reflexión sobre cómo distinguir los problemas éticos del resto de la agenda jurídica sirvió como punto de partida para debatir sobre sus propios dilemas éticos.

Andrea Moretti, director jurídico de eBay para Italia y España y country representative de ACC para Italia, que moderó un panel sobre *"Ethics Under Pressure"* durante la conferencia, señaló un patrón recurrente que observa en su trabajo diario. Cuando una situación es puramente jurídica, la solución suele ser siempre la misma:



ANDREA MORETTI

identificar qué información o conocimiento adicional se necesita. Cuando la cuestión tiene una dimensión ética, en cambio, se siente fuera de su zona de confort, porque son los valores, más que el conocimiento, los que determinan la respuesta. Desde esta perspectiva, los dilemas éticos pueden irrumpir en la agenda de los departamentos jurídicos de formas muy distintas. Presente en Copenhague durante toda la conferencia, MAG habló directamente con general counsel y responsables jurídicos, escuchando tanto las conversaciones sobre el escenario como las que tenían lugar entre bastidores. De esos intercambios surgieron tres grandes líneas de tensión ética para los general counsel en la actualidad. La primera tiene que ver con la geopolítica y el deber de proteger a empleados y operaciones en un contexto de creciente inestabilidad global. La segunda gira en torno a las investigaciones internas, donde la búsqueda de la verdad debe equilibrarse con la equidad, la confianza y el riesgo de represalias. La tercera se centra en la independencia de la propia función jurídica: preservar su capacidad para cuestionar a la dirección y proteger los intereses a largo plazo de la compañía, incluso cuando ello implique adoptar posiciones incómodas.

GEOPOLÍTICA GLOBAL E INVESTIGACIONES INTERNAS

El persistente clima de inestabilidad geopolítica fue una constante en los debates celebrados en las salas de conferencias de Copenhague, poniendo de relieve cómo uno de los principales epicentros de esa inestabilidad, el estrecho de Ormuz, ha planteado un urgente dilema ético para muchas empresas.

Desde que Irán cerró este estratégico paso marítimo para el comercio mundial de petróleo en represalia por los ataques de Estados Unidos e Israel a finales de febrero, la Organización Marítima Internacional ha informado de más de 2.000 embarcaciones bloqueadas en el golfo Pérsico. Durante todo el periodo comprendido entre el estallido de la crisis y mediados de junio de 2026 —antes de que el primer ministro de Pakistán, cuyo país ejercía labores de mediación

en el conflicto, anunciara un acuerdo—, el dilema ético más recurrente para las compañías fue cómo garantizar la seguridad de los trabajadores atrapados en la región.

Por muy grande que parezca la distancia entre una crisis geopolítica de alcance global y una investigación interna limitada a una sala de reuniones, las personas siguen ocupando el centro de las reflexiones éticas de los abogados de empresa. Las investigaciones internas suelen situar a los equipos jurídicos y de compliance en una de sus posiciones más incómodas: equilibrar el deber de descubrir la verdad con la necesidad de proteger a las personas, preservar la confianza

y evitar daños reputacionales innecesarios. El desafío ético no consiste únicamente en investigar, sino en hacerlo sin crear nuevas víctimas durante el proceso.

Para **Fatima Correia da Silva**, global head of compliance de Elementis y country representative de ACC para Portugal, cualquier investigación interna —incluidas aquellas que afectan a miembros de la alta dirección— requiere la participación de asesores externos especializados. «Imaginemos que alguien envía una denuncia anónima a través del canal de speak-up de la compañía. Tres líneas: nuestro responsable de compras siempre elige al mismo proveedor. Los precios parecen demasiado altos. Creo que tienen una relación personal. Eso es todo. Solo una sospecha de alguien que ha observado algo extraño», explicó Correia da Silva al margen de un panel dedicado a esta materia.

«¿Y qué haces entonces? Tu primer impulso probablemente sea ir a preguntarle directamente al responsable. Pero en el momento en que lo haces, puede que ya hayas destruido la investigación. Las pruebas desaparecen. Y, de repente, la persona que hizo la denuncia deja de ser invitada a determinadas reuniones. No se lo imagina: eso se llama represalia, y ocurre con más frecuencia de lo que pensamos, incluso sin que exista una intención deliberada».

El dilema se vuelve todavía más complejo cuando las acusaciones afectan a altos directivos o figuras clave del negocio. En esas circunstancias, los responsables jurídicos y de compliance pueden verse obligados a gestionar prioridades contrapuestas: investigar hechos incómodos, preservar la integridad del proceso y resistir presiones —explícitas o implícitas— para anteponer la reputación de la empresa a la transparencia.

Correia explicó que la figura de un Certified Fraud Examiner externo —gracias a su conocimiento de los pasos adecuados y de las diferencias entre jurisdicciones— actúa como una salvaguarda en este tipo de situaciones, protegiendo en última instancia a los denunciantes que ponen en marcha el proceso de investigación.



FATIMA CORREIA DA SILVA

Desde una perspectiva ética, «lo que hace verdaderamente singular esta certificación es que se sitúa en la intersección entre el derecho, las finanzas y el comportamiento humano», añadió.

LA INDEPENDENCIA COMO SALVAGUARDA

Aunque en determinados contextos pueden encontrarse mecanismos de protección ética fuera de la organización, para **Claudio Elia**, general counsel de STMicroelectronics y country representative de ACC para Suiza,



CLAUDIO ELIA

una gran parte de la sensibilidad ética de una empresa se determina internamente, concretamente a través de la relación entre la función jurídica y el consejo de administración. «Contar con un general counsel independiente eleva sin duda el nivel ético y de integridad de la compañía». Sin embargo, para Elia la cuestión central es cómo los abogados internos mantienen una independencia real y efectiva respecto del CEO. «Los mecanismos de control de la gobernanza son fundamentales desde esta perspectiva —afirma—, ya que garantizan que todas las funciones, incluida la jurídica, actúen en interés de la compañía y de sus accionistas, y no en beneficio de determinadas áreas o personas concretas». Moretti comparte esta visión: «El puesto de general counsel debería estar ocupado por alguien capaz de actuar como interlocutor crítico del C-suite: del CEO y, más en general, de los principales directivos. Una organización funciona cuando existen equilibrios entre las distintas funciones, personas que pueden —y tienen el valor de— tomar decisiones incómodas, incluso cuando van en contra de la dirección estratégica que la empresa está siguiendo en ese momento». Entre todas las funciones corporativas, sostiene Moretti, el general counsel debe desempeñar un papel especialmente relevante como garante cuando se pone el sombrero de la ética. «Si el rol consiste en representar los intereses de los accionistas, habrá ocasiones en las que la decisión correcta parecerá ir en contra de los intereses inmediatos de la compañía». Para Moretti, tomar la decisión correcta se vuelve aún más difícil cuando nadie está mirando. Recordó una ocasión en la que recibió un correo electrónico de un socio comercial que nunca estuvo destinado a llegar a sus manos. «Mi decisión fue informar al remitente de que había recibido un documento confidencial que no debía haber recibido y confirmarle que lo eliminaría. Lo borré inmediatamente, sin siquiera abrirlo. También informé a mi equipo por razones de transparencia. A largo plazo, creo que eso tiene más valor que cualquier información comercial que pudiera contener aquel documento».

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



FINANCECOMMUNITYES

Real Estate

talks and drinks

SAVE THE DATE

20.10.2026

COVARRUBIAS THE ONE
CALLE COVARRUBIAS 1, MADRID

Se reconocerán las excelencias financieras
y jurídicas en el real estate

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Para más información: anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

#financecommunityES

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

09-12

NOVEMBER 2026

MILAN 8th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

SAVE THE DATE

Platinum Partner

CHIOMENTI

HOGAN LOVELLS
CADWALADER

Legance

A&O SHEARMAN

BonelliErede



Gold Partners

Accuracy

GIANNI
ORIGONI &

PedersoliGattai

ARCUS
Financial Advisors

GPBL

1805 PICTET

Silver Partner

green arrow
CAPITAL
The Alternatives Platform

pwc

www.financecommunityweek.com



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



Cuando el ESG se convierte en una única cuestión jurídica

En la Conferencia ACC Europe en Copenhague, los *in-house* europeos describieron cómo los riesgos climáticos, las interrupciones en la cadena de suministro y las expectativas en materia de gobernanza están convergiendo en una única agenda para los *in-house*

por flavio caci

Para los *in-house* europeos, el ESG ya no es un conjunto de tres líneas de trabajo paralelas. Los riesgos climáticos afectan a las cadenas de suministro, las interrupciones de estas remodelan los compromisos de sostenibilidad y la gobernanza se está convirtiendo en el mecanismo mediante el cual las empresas intentan mantener unida toda la agenda.

Ese fue uno de los mensajes más claros que surgieron de las conversaciones durante la conferencia ACC Europe en Copenhague, donde MAG siguió el debate sobre el escenario y habló con abogados *in-house* al margen del evento. A lo largo de esos intercambios surgió un hilo conductor común: las ambiciones en materia de ESG están siendo cada vez más puestas a prueba por la inestabilidad geopolítica, la divergencia regulatoria y las interrupciones operativas. Para los departamentos jurídicos, esto significa que



YVES HEIJMANS

la sostenibilidad ya no es solo un ejercicio de elaboración de informes. Está pasando a formar parte de una agenda jurídica más amplia que conecta el riesgo, las compras, la gobernanza y la estrategia corporativa.

MEDIOAMBIENTE: CUANDO LA AMBICIÓN SE ENCUENTRA CON LA DIVERGENCIA REGULATORIA

Entre los tres pilares del ESG, la dimensión medioambiental parecía enfrentarse a la presión más inmediata. La cuestión ya no es únicamente cómo las empresas establecen objetivos de sostenibilidad a largo plazo, sino cómo mantienen la credibilidad de esos objetivos mientras los mercados, la regulación y las condiciones geopolíticas siguen cambiando. Para **Yves Heijmans**, general counsel para EMEA de Chevron Phillips Chemical, el desafío consiste en garantizar que las ambiciones de sostenibilidad sigan siendo realistas sin perder la dirección estratégica.

«La prioridad ahora es fijar aspiraciones que sigan siendo alcanzables en las condiciones del mundo real, ajustándolas cuando sea necesario a medida que evolucionan los mercados y la regulación», afirmó al margen de su intervención en la conferencia, durante un panel temático sobre el asunto.

Según Heijmans, una dificultad central es la creciente fragmentación de la regulación ESG. Europa está desarrollando requisitos de información sobre sostenibilidad cada vez más estructurados, mientras que Estados Unidos sigue caracterizándose por un enfoque más fragmentado e impulsado por los distintos estados.

«Para empresas como la nuestra, esto significa evolucionar nuestro enfoque de reporte para responder a los distintos requisitos jurisdiccionales, manteniendo al mismo tiempo una fuente de datos armonizada internamente en todos los sistemas y una alineación entre funciones. También puede generar tensiones estratégicas, ya que distintas regiones avanzan a ritmos diferentes, lo que dificulta mantener una narrativa ESG global coherente».

SOCIAL: LAS CADENAS DE SUMINISTRO COMO PRUEBA DE FUEGO DEL ESG

Aunque tradicionalmente las cadenas de suministro se asocian con la dimensión social del ESG, los abogados internos presentes en Copenhague las describieron como el lugar donde actualmente convergen de forma más visible los riesgos sociales, medioambientales y geopolíticos.

Las disrupciones en el transporte marítimo internacional y las tensiones geopolíticas han mantenido bajo presión las cadenas de suministro globales. Según Reuters, el índice de presión sobre las cadenas de suministro globales de la Fed de Nueva York se moderó ligeramente hasta 1,77 en mayo de 2026, desde 1,82 en abril, aunque se mantuvo cerca de los elevados niveles registrados en la segunda parte de 2022. La presión persistente se ha vinculado en parte a la guerra en Oriente Medio y a la interrupción de los flujos a través del estrecho de Ormuz, una ruta crítica para el petróleo y otros bienes.

Rafael Merencio, general counsel de Koenig & Bauer Banknote Solutions, identificó la



RAFAEL MERENCIO

combinación de volatilidad geopolítica y expansión de la regulación en materia de sostenibilidad como uno de los principales desafíos para los departamentos jurídicos europeos.

«Estamos navegando constantemente por una exigencia de doble vía: garantizar la resiliencia de la cadena de suministro frente a perturbaciones externas y, al mismo tiempo, cumplir elevados estándares ESG que varían según las distintas jurisdicciones».

De cara al futuro, Merencio espera que esas presiones se intensifiquen.

«A medida que las normas de información sean más detalladas y su aplicación más rigurosa, los equipos jurídicos deberán pasar de un cumplimiento reactivo a un enfoque integrado basado en datos. Esto exigirá que los abogados internos actúen como socios estratégicos del negocio, tendiendo puentes entre los requisitos legales y la realidad operativa en las compras y la gestión de proveedores. La capacidad para anticipar y estructurar jurídicamente estos cambios será el desafío definitorio para los departamentos jurídicos en los próximos años».

Para **Dirk Kessler**, general counsel global procurement de Nestlé, las iniciativas de sostenibilidad a largo plazo, como la agricultura regenerativa, también se están convirtiendo en una forma de gestionar el riesgo en la cadena de suministro.

«La volatilidad de las cadenas de suministro globales ha reforzado la necesidad de integrar la resiliencia y la sostenibilidad en las operaciones centrales del negocio, especialmente cuando están impulsadas por el cambio climático. Iniciativas como la agricultura regenerativa desempeñan un papel importante en la mitigación de riesgos a largo plazo, incluidos los relacionados con la degradación ambiental, la escasez de recursos y la evolución regulatoria». Sin embargo, estas iniciativas también exigen que los equipos jurídicos trabajen con un horizonte temporal diferente. «Estos proyectos suelen desarrollarse a lo largo de períodos prolongados», explicó Kessler. «Cada vez se exige más a los equipos jurídicos que diseñen marcos contractuales capaces de equilibrar compromisos a largo plazo con la flexibilidad

suficiente para adaptarse a circunstancias cambiantes. Esto incluye anticipar cambios en las condiciones climáticas, las expectativas regulatorias, la dinámica del mercado y los avances tecnológicos».

GOBERNANZA: EL MARCO QUE MANTIENE UNIDO EL ESG

El papel estratégico de la función jurídica fue un tema recurrente durante las conversaciones en Copenhague. La gobernanza no se presentó simplemente como el tercer pilar del ESG, sino como el marco que permite a las empresas conectar las prioridades medioambientales y sociales con la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la gestión del riesgo.

Para **Timo Spitzer**, executive director y head of legal de Santander CIB Alemania, Austria, Suiza y los Países Nórdicos, esta evolución ha cambiado la posición de los equipos jurídicos dentro de las empresas.

«El papel de la función jurídica ha evolucionado



TIMO SPITZER

de manera significativa en los últimos años», afirmó Spitzer al margen del evento. «A medida que los marcos regulatorios se han vuelto más complejos y las expectativas de los grupos de interés han aumentado, los equipos jurídicos participan cada vez más en una fase más temprana de la toma de decisiones estratégicas». Ese cambio está transformando lo que las empresas esperan de sus directores jurídicos. Ya no se les pide únicamente interpretar las normas o gestionar el cumplimiento, sino ayudar a los consejos de administración y a la alta dirección a comprender cómo interactúan la gobernanza, la sostenibilidad y el riesgo.

«Esta evolución ha estado impulsada por una combinación de desarrollos regulatorios, mayores expectativas en torno a la responsabilidad corporativa y el reconocimiento de que una gobernanza sólida es un facilitador de la creación de valor a largo plazo», concluyó Spitzer.

Para los GC europeos, por tanto, la cuestión ya no es cómo abordar por separado los asuntos medioambientales, sociales y de gobernanza. El verdadero desafío consiste en comprender dónde se superponen y en construir funciones jurídicas capaces de gestionarlos como parte de una misma agenda corporativa. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



DIRK KESSLER



NUNO SÁ CARVALHO

Cuatrecasas acelera su crecimiento en Portugal

Nuno Sá Carvalho, managing partner, detalla la estrategia de la firma en el país y su integración en la plataforma ibérica

por glória paiva

Marcado por un creciente dinamismo y una rápida transformación, Portugal se ha consolidado como un terreno fértil para el crecimiento y la consolidación de las firmas de abogados. La expansión económica, el aumento de la inversión extranjera y la creciente complejidad de las operaciones que llegan al mercado han creado un entorno favorable, especialmente para las firmas de mayor tamaño, cuya presencia y consolidación subrayan el atractivo de Portugal tanto como destino de inversión como mercado jurídico relevante. Esta es la visión de **Nuno Sá Carvalho**, managing partner de Cuatrecasas Portugal desde hace cuatro años, quien considera que este es un momento de optimismo tanto para la trayectoria de la firma en el país como para la llegada de nuevos actores internacionales. “El aumento de la competencia es saludable y nos impulsa a todos a ser mejores, más eficientes y más innovadores”, afirma a *Iberian Lawyer*.

La firma de origen español entró en el mercado portugués en 2004, con la fusión con la portuguesa Gonçalves Pereira, Castelo Branco. Desde entonces ha evolucionado desde una colaboración inicial hasta un modelo de plena integración dentro de su estructura internacional. Con oficinas en Lisboa y Oporto, Cuatrecasas cuenta actualmente con 163 abogados en Portugal, 30 de ellos socios, generando unos ingresos de alrededor de 42 millones de euros y situándose en la sexta posición por facturación en el mercado nacional, según las estimaciones de *Iberian Lawyer* para 2025 ([click para leer](#)).

Cuatrecasas considera Portugal como parte central de su plataforma ibérica y no como un mercado secundario. Según Nuno Sá Carvalho, el enfoque de la firma en el país está estrechamente alineado con la visión global del grupo, manteniendo al mismo tiempo la adaptación a las especificidades locales. “Portugal se beneficia de la escala y de las capacidades multijurisdiccionales de Cuatrecasas”, explica, subrayando que la ambición de la firma es seguir siendo “una referencia en operaciones complejas en el ámbito ibérico y en América Latina”. Portugal se ha convertido también en una puerta de entrada natural para inversores procedentes de países de lengua portuguesa y de otros mercados, especialmente en sectores como el inmobiliario,

el turismo, la tecnología y las energías renovables, donde los flujos transfronterizos a través de Lisboa y Oporto siguen intensificándose, añade.

Aunque se define como una firma full service, la actividad de Cuatrecasas en Portugal está

Sobre Cuatrecasas

+2000
profesionales en todo el mundo

14
oficinas

11
países

163
abogados en Portugal (Lisboa + Oporto)

30
socios en Portugal (Lisboa + Oporto)

42 millones de euros
facturación en Portugal (2025*)

* según estimaciones de *Iberian Lawyer*

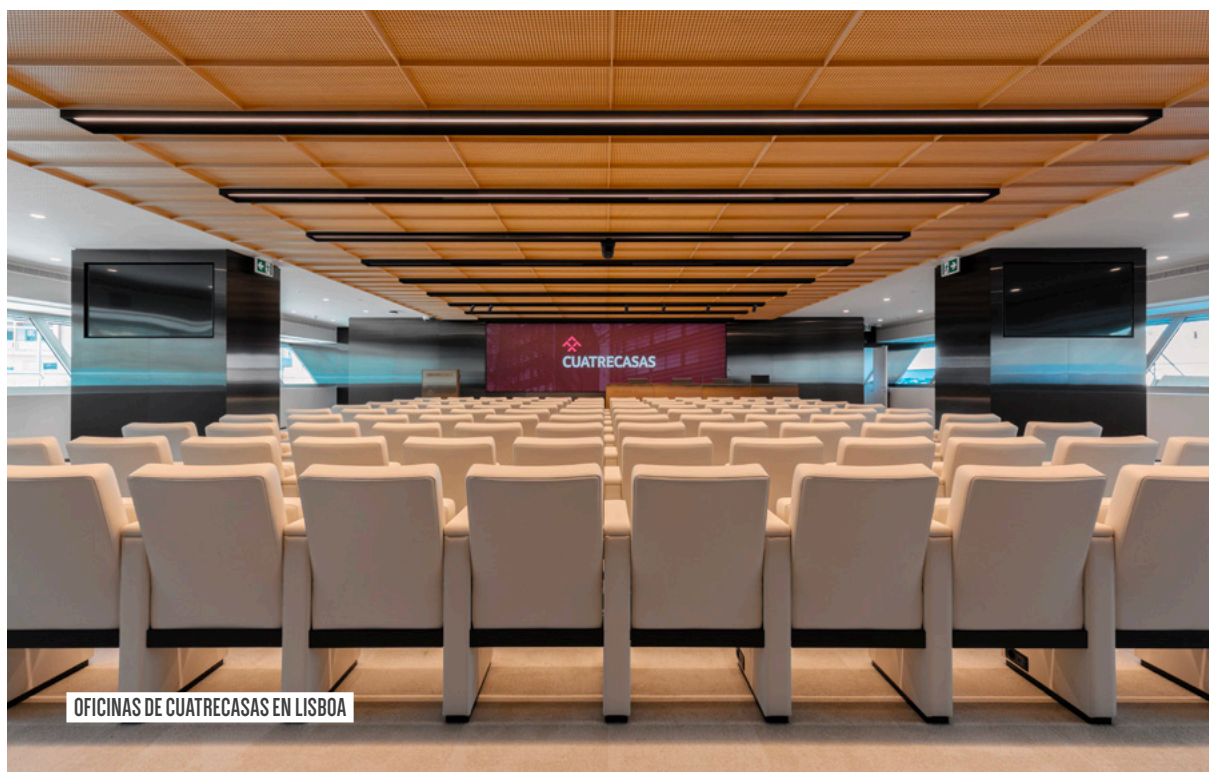
claramente orientada a asuntos de mayor valor añadido, señala el managing partner. Las operaciones transaccionales siguen siendo el núcleo de la práctica, apoyadas por áreas sólidas de fiscal, litigación y arbitraje. Estas se ven cada vez más complementadas por laboral, regulatorio, competencia, propiedad intelectual y derecho público, a menudo en asuntos que involucran a inversores extranjeros o estructuras internacionales complejas. “También hemos observado un aumento de la demanda en áreas relacionadas con la tecnología, los datos y la regulación digital, en línea con el crecimiento del ecosistema tecnológico portugués”, afirma.

Según Nuno Sá Carvalho, las prioridades estratégicas de la firma en Portugal para los próximos años se articulan en torno a cuatro pilares: reforzar la posición de Cuatrecasas “como firma de referencia en operaciones complejas y de alto valor añadido”; atraer, desarrollar y retener talento; impulsar la innovación y la transformación digital, “con una inversión continua en tecnología y en nuevas formas de trabajo”; y profundizar en la integración ibérica e internacional.

TALENTO E INNOVACIÓN

En materia de atracción y retención de talento, Sá Carvalho apunta a una estrategia de crecimiento sostenido y selectivo, que equilibra la captación externa con la promoción interna y la formación. “El crecimiento orgánico seguirá siendo siempre un pilar fundamental”, señala. La firma pone especial énfasis en profesionales que combinen excelencia técnica con visión de negocio. “Ya no basta con ser un excelente experto jurídico”, afirma. “Los abogados deben entender el contexto de sus clientes, anticipar problemas y ofrecer soluciones pragmáticas alineadas con los objetivos estratégicos”. El trabajo en equipo, la adaptabilidad y una mentalidad internacional son también cualidades priorizadas por Cuatrecasas. “Cada vez más, buscamos también abogados con alfabetización tecnológica y curiosidad intelectual por áreas que van más allá del derecho tradicional”, añade.

En un contexto global en el que la innovación es una prioridad estratégica en todo el sector jurídico, la práctica portuguesa de Cuatrecasas no es una excepción, señala Nuno Sá Carvalho. Ya se están



OFICINAS DE CUATRECASAS EN LISBOA

utilizando herramientas de IA y automatización para gestionar tareas repetitivas y de gran volumen, lo que permite a los abogados centrarse en trabajos de mayor valor intelectual. Al mismo tiempo, la firma mantiene una estrecha relación con el ecosistema local de innovación a través de iniciativas como Cuatrecasas Innova. Sá Carvalho destaca que una startup portuguesa, USAWA Care, ganó la última edición de Cuatrecasas Acelera, el programa global de aceleración sin toma de capital de la firma. “Mantenemos un diálogo constante con startups, centros de investigación e instituciones de educación superior, porque la innovación en el derecho no se produce de forma aislada”, subraya.

La tecnología también está transformando la propia profesión: más que reducir la necesidad de abogados, argumenta Sá Carvalho, está cambiando las competencias requeridas. “Necesitamos abogados con fluidez tecnológica, cómodos con los datos y las herramientas digitales, y capaces de centrarse en aquellas áreas en las que el juicio humano, la creatividad y el pensamiento estratégico son insustituibles”, afirma, apuntando a una transformación más profunda en la forma en que se organiza y se presta el trabajo jurídico.

La sostenibilidad y el ESG se han convertido asimismo en elementos centrales del posicionamiento de la firma, junto con las iniciativas de diversidad e inclusión. “El ESG no es solo un área de práctica en crecimiento; es una dimensión que está transformando la forma en que operan las empresas y cómo el derecho las acompaña”, observa Nuno Sá Carvalho. Según explica, Cuatrecasas ha invertido en equipos multidisciplinares capaces de asesorar a lo largo de toda la cadena de valor de la sostenibilidad, al tiempo que avanza en sus propios compromisos medioambientales mediante planes de reducción de emisiones y oficinas energéticamente eficientes.

A pesar de la incertidumbre global, Sá Carvalho mantiene una visión optimista sobre el futuro de Portugal. “Portugal tiene un enorme potencial”, afirma, añadiendo que la firma está comprometida con apoyar ese potencial asesorando a empresas e inversores dispuestos a apostar por el futuro del país. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



NUNO SÁ CARVALHO



PUENTE DE DON LUÍS I, EN LA CIUDAD DE OPORTO, PORTUGAL

Oporto y su ascenso legal

Un boom económico y un *hub* de innovación en expansión están atrayendo a los despachos de abogados hacia una nueva fase de competencia y consolidación en el norte de Portugal

por glória paiva

La región norte de Portugal, en particular el área de Oporto, vive un ciclo de expansión sostenida. El crecimiento de la población y de la inversión extranjera, la aceleración de la actividad económica, la modernización y sofisticación del tejido industrial y la consolidación de un ecosistema vibrante de innovación y tecnología han redefinido el perfil de la región y, por consiguiente, el propio mercado legal local.

La región genera alrededor de 40.000 millones de euros de PIB, equivalente al 16,2% del total nacional, y la inversión directa extranjera (IED) creció un 8,1% en 2023 hasta aproximadamente 1.020 millones de euros, según datos de la Oficina de Información y Estudios Estratégicos de Oporto. La creación de empleo vinculada a la IED casi se ha duplicado en los últimos años, en un contexto en el que Oporto se ha consolidado

como hub de innovación: el ecosistema de startups está valorado actualmente en 7.500 millones de dólares. La región también alberga un clúster fintech de rápido crecimiento, con unicornios como Revolut, Anchorage Digital, SaltPay y Feedzai, respaldado por un flujo constante de talento tecnológico procedente de la Universidad de Oporto y de UPTEC.

Según **Nuno Cerejeira Namora**, socio fundador de Cerejeira Namora, Marinho Falcão, firma creada en Oporto en 1992, la región se ha reinventado en las últimas décadas. La industria se ha digitalizado y profesionalizado, el sector tecnológico ha ganado escala y el norte ha comenzado a atraer talento, innovación e inversión internacional. “Hoy, Oporto es un modelo de buenas prácticas para Europa”, afirma.

Entre los principales motores económicos de la región, la industria sigue desempeñando un papel central —especialmente en sectores como la metalurgia, el textil, el calzado y los componentes automovilísticos—, pero también crece el dinamismo en áreas como energía, tecnología, inmobiliario, agroindustria y servicios profesionales, señala Nuno Cerejeira. “Es una región con una fuerte capacidad productiva, una importante vocación exportadora y una conexión muy estrecha entre empresas, universidades de referencia y centros de innovación”.

La atracción del norte no está impulsada solo por empresas europeas, sino también por inversores de Estados Unidos y mercados asiáticos en expansión. Los factores de éxito, según el socio, son claros: “talento cualificado, costes competitivos, estabilidad jurídica, seguridad e infraestructuras de excelencia. A esto se suma una calidad de vida única, que se ha convertido en un factor decisivo a la hora de invertir”.

CAMBIO EN EL MERCADO LEGAL

Otro despacho tradicional con raíces en Oporto es Telles, cuya trayectoria sigue de cerca la evolución de la región. Fundada en Oporto hace 90 años, la firma fue ampliando progresivamente sus áreas de práctica y su presencia nacional



NUNO CEREJEIRA NAMORA



VASCO MOURA RAMOS

hasta que, en 2025, inició un proceso de integración estratégica con la red global Deloitte Legal, que culminó con la creación de Deloitte Legal Telles en 2026, con sede en Lisboa ([clic para leer](#)).

Sin embargo, hasta hace pocos años, la gran mayoría de los despachos de la región eran de tamaño reducido y de perfil más familiar, reflejo de las características del tejido empresarial local. Así lo explica **Vasco Moura Ramos**, socio de SRS Legal, presente en el norte desde 2001 y responsable de las operaciones de la firma en la región. Con la profesionalización de las empresas locales, la llegada de grandes despachos fue una consecuencia natural. También Moraes Leitão, Vieira de Almeida y Abreu Advogados se instalaron en Oporto hace alrededor de dos décadas.

Hoy, el mercado está dominado por firmas nacionales con equipos de tamaño relevante,

capaces de responder a la creciente complejidad de la economía regional y a la evolución del perfil de los clientes. “Vemos un segmento mid-market y top-tier muy interesante, un tejido empresarial muy denso, dinámico y con una fuerte vocación exportadora”, observa Vasco Moura Ramos. Para SRS Legal, Oporto representa una apuesta definitiva y estructural, alineada con el creciente peso del norte en la economía portuguesa. La ambición de la firma es alcanzar una cuota de entre el 2% y el 3% de un mercado legal local estimado en 150 millones de euros.

Abreu Advogados cuenta hoy con 40 abogados en la región, lo que “constituye actualmente uno de los pilares fundamentales de la presencia de la firma a nivel nacional”, subraya Paulo de Tarso Domingues, socio y responsable de la oficina de Oporto. Recientemente, la firma incorporó tres nuevos abogados para lanzar un área dedicada al Derecho Aduanero y Comercio Internacional y estableció una alianza con CLT,

Norte de Portugal: cifras clave

€40.000 millones de PIB

16,2% de la economía
total de Portugal

€1.020 millones

inversión directa extranjera, +8,1%
(2023)

US\$7.500 millones

valor del ecosistema de startups

Fuente: Gabinete de Informação y Estudios
Estratégicos de Oporto

despacho con sede en Guimarães. “El norte de Portugal es central en la estrategia de Abreu, formando un componente esencial de nuestra propuesta de valor”, afirma.

La oficina de Abreu en Oporto asesora principalmente a grandes grupos industriales e inversores extranjeros, clientes que “se caracterizan por una fuerte presencia de empresas familiares y pymes con proyección internacional”.

Los despachos extranjeros también se están beneficiando de la vitalidad de la región y han reforzado sus apuestas. La firma española Garrigues, por ejemplo, celebra 20 años de presencia en Oporto con la inauguración de una nueva sede, como adelantó en exclusiva Iberian Lawyer ([clic para leer](#)). La oficina de Garrigues en Oporto ha pasado de representar el 10% de la



PAULO DE TARSO DOMINGUES



JOÃO MIRANDA DE SOUSA

facturación total en Portugal hace ocho años a alrededor del 20% en la actualidad.

“Ese doble hito es una demostración clara de nuestro compromiso con la ciudad y con el norte de Portugal. Hoy, nuestra oficina en Oporto es una pieza estratégica dentro del negocio de Garrigues en el país y un elemento clave del modelo ibérico, que combina proximidad al tejido empresarial con plena capacidad internacional”, afirma **João Miranda de Sousa**, socio responsable en Portugal.

PRÁCTICA JURÍDICA DE PROXIMIDAD

Nuno Cerejeira destaca que el mercado legal del norte mantiene características propias: una abogacía de proximidad, vinculada a la economía real, a la fortaleza de la industria y a la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes.

Las principales áreas de práctica incluyen corporate y M&A, derecho público, laboral, fiscal y litigación, con refuerzos previstos en real estate y litigación comercial. “La construcción y el inmobiliario en Oporto han mostrado un gran dinamismo y queremos tener capacidades residentes aquí para servir mejor ese mercado”, explica Vasco Moura Ramos.

Según **Paulo de Tarso Domingues**, estas áreas reflejan un tejido económico cada vez más internacionalizado, marcado por inversión, reorganizaciones societarias y una creciente sofisticación regulatoria y fiscal. En este contexto, el derecho público ha ganado protagonismo. En Cerejeira Namora, Marinho Falcão, esta es un área central de actividad. “Los empresarios necesitan centrarse en hacer crecer sus negocios y, ante tantas ‘reglas del juego’, resulta imposible absorber todas las exigencias legales”, señala Nuno Cerejeira.

COMPROMISO ESTRATÉGICO

A pesar de la expansión hacia Lisboa y Funchal, los orígenes en Oporto siguen marcando profundamente la identidad de Cerejeira Namora, Marinho Falcão. El equipo local supera hoy los 100 abogados y ha crecido de forma constante. “Oporto no es solo nuestro pasado. Es, sobre todo, nuestro presente y nuestro futuro. La región sigue siendo uno de los principales motores de nuestra actividad y de la economía portuguesa”, afirma Nuno Cerejeira.

Esta trayectoria refleja una tendencia más amplia. El mercado legal del norte se ha vuelto más diverso, más competitivo y estructuralmente más relevante dentro del panorama nacional. “Es una apuesta a largo plazo, de quienes creen que Oporto es absolutamente esencial para el puzzle de la economía portuguesa y, por consiguiente, para la evolución de la propia abogacía”, concluye Vasco Moura Ramos. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

EL IMPULSO TECNOLÓGICO DEL NORTE

La vocación tecnológica de la región también ha impulsado la demanda de asesoramiento jurídico especializado. “Hemos trabajado en proyectos innovadores con foco en el potencial de la inteligencia artificial”, señala Nuno Cerejeira Namora.

Según Paulo de Tarso Domingues, de Abreu Advogados, “ciudades como Oporto y Braga, así como Viana, Ovar y Vale de Cambra, son hoy polos de atracción para empresas tecnológicas y startups, respaldados por un ecosistema que incluye universidades de referencia, incubadoras y programas de aceleración”.

La concentración de instituciones de educación superior en ingeniería, tecnología y salud alimenta el mercado con talento altamente cualificado y crea condiciones para el desarrollo de sectores de vanguardia. “Hoy, hay industrias en el norte que están a la vanguardia de la tecnología a nivel mundial”, subraya Vasco Moura Ramos, de SRS Legal. En respuesta a este contexto, el despacho ha lanzado su startup lab en Oporto, un programa de incubación y aceleración que ofrece mentoring a startups en fase inicial.

La consolidación de Oporto como hub de innovación exige también un cambio de mentalidad en la abogacía. “Nos obliga a ser tech-friendly y a dominar, de forma nativa, temas disruptivos. Quienes no sigan esta evolución corren un riesgo real de desaparecer”, advierte Nuno Cerejeira.

Mastering the Course

2026 Theme

📅 **SEPTEMBER 8-10, 2026**

📍 Palais des Congrès, Paris, France

Join Private Market leaders from around the globe at IPEM Global 2026



Andrea Auerbach

Head of Global Private Investments
Cambridge Associates



Michael Block

Head of Private Capital
OMERS



Sancia Dalley

Managing Director
PGIM



Blair Jacobson

Partner and Co-President
Ares Management Corporation



Jenny Johnson

Chief Executive Officer
Franklin Templeton



Scott Kleinman

Co-President
Apollo Asset Management, Inc.



Karim Radwan

Partner, Head of Investments
ALTERRA



Luke Sarsfield

Chairman of the Board of Directors and Chief Executive Officer
Ridgepost Capital



Isabelle Scemama

Global Head
BNP Paribas Asset Management Alts



Jonathan Sokoloff

Co-Managing Partner
Leonard Green & Partners, LP.

Our Media Partners



JOIN THEM





MIGUEL BARBOSA

BPF: derecho, gobernanza y crecimiento

El director jurídico Miguel Barbosa sobre la integración de la estrategia legal en el diseño de productos y el apoyo a un aumento por diez del crédito con garantía

por glória paiva

En un corto periodo de tiempo, el Banco Português de Fomento (BPF) ha pasado de ser un banco promocional de reciente creación en 2020 a convertirse en un actor clave del panorama de financiación en Portugal. Solo en el último año, el crédito con garantía aumentó por diez —de 553 millones de euros a 5.700 millones de euros—, mientras que el número de empresas apoyadas pasó de 2.400 a más de 16.000. Detrás de esta expansión hay una estructura que reúne a varias entidades públicas, entre ellas Portugal Capital Ventures, Turismo de Fundos (SGOIC) y el Sistema de Garantía Mutua (SGM). Desde 2025, el BPF ha movilizado 10.700 millones de euros en instrumentos de inversión y financiación, ascendiendo del puesto 16.º al 5.º en el ranking europeo de bancos promocionales.

La ambición ahora es entrar en el top tres. Para lograrlo, el banco ha venido reforzando su liderazgo y su gobernanza, incluida la designación de **Miguel Barbosa** como director jurídico en mayo de este año. Con más de una década al frente de la función legal en el SGM, Barbosa conoce el sistema a fondo, tras haber coordinado equipos jurídicos, compatibilizado funciones con la gestión operativa, dirigido las cuatro sociedades de garantía mutua de Portugal y supervisado su consolidación en una única entidad nacional.

¿Cuáles fueron los momentos clave de su carrera hasta convertirse en director jurídico?

Lo decisivo fue haber trabajado en entornos jurídicos muy diferentes. Empecé, como la mayoría de los abogados, en despachos, entre el contencioso y el asesoramiento general en derecho societario, y solo más tarde me especialicé en banca, capital e inversión. Después tuve una experiencia muy intensa como gestor de un despacho, que me aportó herramientas de liderazgo y de negocio. La transición a un puesto in-house, ya dentro del ecosistema de las garantías mutuas y del apoyo público, consolidó todo eso. En los últimos 12 años, en el SGM, he desempeñado varios cargos, lo que me dio una visión profunda del backstage de la actividad. Haber estado en el back office, comprender los sistemas, las alertas y las dinámicas internas,



te da una enorme ventaja a la hora de impulsar cambios estructurales. Es algo que utilizo todos los días.

¿Qué soft skills considera hoy fundamentales para el cargo?

Una de ellas, infravalorada en nuestro ámbito, es la creatividad. En el sector financiero, los productos y los instrumentos están en constante evolución, y la función legal no puede quedarse atrás. Hay que pensar más allá de los estándares jurídicos conocidos. Otra competencia esencial es el pensamiento abstracto: alejarse del razonamiento puramente jurídico, casi pensar

Banco Português de Fomento en cifras

10.000+

millones de euros desplegados capital, garantías y financiación en 18 meses

32.000

empresas apoyadas

8.600

millones de euros en crédito con garantía

49 días → 5 días

reducción del tiempo de decisión

553 → 5.700

millones de euros en volumen de crédito

2.400 → 16.000+

empresas apoyadas

de enero de 2025 a junio de 2026

de forma filosófica, definiendo los objetivos antes que las soluciones. Y una tercera sería la resiliencia, porque hay más obstáculos que reconocimientos. Hay que estar preparado para lidiar con la frustración y seguir persiguiendo objetivos alineados con la misión.

¿Cómo ve hoy el papel del director jurídico en el Banco Português de Fomento?

La función legal reactiva se ha acabado. Hoy, el director jurídico tiene un papel estratégico, codo con codo con las demás áreas clave del banco. La función legal interviene ahora en la fase de diseño del producto. Si no queremos ser un cuello de botella, tenemos que estar implicados desde el principio. Somos facilitadores del negocio, a menudo encontramos soluciones que otras áreas no consiguen. Todo ello sin renunciar a la seguridad jurídica, la gobernanza, la trazabilidad y la protección de los fondos públicos.

¿En qué fase se implica el equipo legal en la creación de un producto?

Desde el primer momento. Participamos de inmediato en la fase de brainstorming, todavía en la etapa de concepción. Formamos parte de la discusión más abstracta y estratégica, ampliando posibilidades y validando caminos. Esto facilita enormemente el trabajo posterior y evita productos inviables. Para el banco es una gran ventaja. Para nosotros, es también una de las partes más estimulantes del trabajo jurídico.

¿Cómo está organizado el equipo legal del banco?

Trabajamos dentro de un grupo con varias filiales y unidades jurídicas. El banco combina requisitos muy distintos: opera en mercados de capitales, es una institución financiera, pero también una entidad pública. Eso exige una estructura especial. El equipo es multidisciplinar e interseccional: en cada asunto reunimos a especialistas de varias áreas. En el banco trabajamos con unos 10 abogados; en todo el grupo, cerca de 30. Como único banco soberano del país, existen exigencias legales con pocos paralelos a nivel nacional. Los equipos son jóvenes y altamente especializados, y esa es la única forma de gestionar un nivel tan elevado de complejidad y de impacto público y reputacional.

¿Cómo funciona la relación con las filiales del grupo?

Las filiales tienen autonomía y misiones propias, pero existe alineación estratégica con el banco y con la gestión legal. Cada una concentra un know-how muy específico —garantías, capital riesgo, fondos—, y eso forma parte de su actividad cotidiana. La interacción se da principalmente en asuntos estratégicos y cuando hay solapamientos de áreas. También trabajamos muy estrechamente con departamentos como compliance, riesgos y producto, que son esenciales para la misión legal del grupo.

El banco registró un crecimiento significativo en el último año. ¿A qué atribuye este resultado?

Además del crecimiento del volumen de negocio, logramos resultados como el tiempo de decisión, que bajó de unos 49 días a entre 2 y 5 días. Fue una auténtica revolución, impulsada por la nueva dirección y la cultura que implantó. Esto exigió mucho a los equipos, incluida la gestión legal, que estuvo plenamente implicada. El nuevo enfoque de gestión trajo una visión estratégica muy clara, objetivos bien definidos y una fuerte valoración de los equipos. Hubo inversión en talento interno y en una profunda transformación tecnológica. Simplificamos drásticamente los procesos, redujimos la burocracia y lanzamos productos innovadores. El banco asumió un papel central en la implementación de la política económica del país.

¿Cuáles son los principales retos de la función legal dentro del grupo?

El mayor reto es combinar las distintas dimensiones jurídicas que implica cada asunto. No hay soluciones individuales ni fórmulas mágicas: solo funciona con equipos bien articulados, porque cada dimensión es multidisciplinar. Otro reto es acompañar el ritmo acelerado del banco sin renunciar a la seguridad jurídica, la transparencia y la trazabilidad. La innovación aumenta —en lugar de reducir— las exigencias legales, especialmente cuando trabajamos con datos masivos y a este nivel de impacto. Es un ejercicio constante de adaptación y reinención.

¿La presión regulatoria es más un problema para el departamento legal o para compliance?

Es para ambos. Compliance define reglas, políticas y normativas, pero la función legal es una de las primeras líneas de defensa. Cada producto, contrato o estructura incorpora las preocupaciones regulatorias desde el inicio. Tenemos funciones distintas, pero una responsabilidad compartida. La complejidad regulatoria forma ya parte de nuestro trabajo diario y de nuestra actividad principal.

¿Qué perfil busca al reclutar abogados para el equipo?

La base técnica es indispensable, así como la capacidad de estructurar el pensamiento y resolver problemas. Pero no basta con eso. Buscamos personas que sientan la misión del banco. Somos un banco soberano y promocional, con un impacto real en la economía. Esa dimensión moviliza a los equipos y marca la diferencia. No se trata solo de competencia, sino de compromiso con una misión pública.

¿Qué impacto han tenido la innovación y la tecnología en el trabajo del área legal?

Son decisivas. La reducción radical de los plazos solo fue posible gracias a la tecnología aliada con la seguridad jurídica. Desarrollamos nuestros propios sistemas y una herramienta interna de IA, creada según nuestras especificaciones y con altos niveles de protección de datos. La tecnología no sustituye el trabajo jurídico, pero lo transforma de manera positiva.

¿Hay algún producto reciente que ilustre especialmente bien este enfoque?

Sí, recientemente lanzamos bonos en cesta para pymes, con garantía pública. Es la primera vez que se hace en Portugal con un bono público. Es un producto innovador, muy demandado por el mercado, que permite a las pymes financiarse mediante bonos. Comenzó con hasta 100 millones de euros y tiene potencial de expansión. Es un buen ejemplo de la innovación que estamos impulsando, con una fuerte implicación de la gestión legal. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



VER EL VÍDEO

Líderes legales globales en Milán para *Legalcommunity Week 2026*

Del 8 al 12 de junio, una semana de diálogo estratégico, análisis de mercado y networking situó a Milán en el centro del debate legal internacional: desde la IA y la consolidación hasta las operaciones transfronterizas, la regulación y la evolución del papel de los general counsel

por claudia la via

Durante una semana de junio, Milán se convirtió en punto de encuentro de la comunidad legal de negocios. La décima edición de la *Legalcommunity Week*, organizada por LC Publishing Group del 8 al 12 de junio, reunió más de 30 eventos, 300 ponentes y más de 60 socios y patrocinadores, ofreciendo una amplia visión de las fuerzas que están transformando los servicios legales.

El Hotel Principe di Savoia confirmó su papel como sede principal de la Week, acogiendo conferencias y mesas redondas sobre tecnología, inteligencia artificial, trabajo transfronterizo, regulación, evolución de los general counsel, reputación, fiscalidad, reestructuraciones, pharma, lujo y nuevos modelos de negocio. Pero la *Legalcommunity Week* no fue solo una secuencia de sesiones profesionales. Como en ediciones anteriores, el debate estuvo acompañado de eventos de *networking*, reuniones privadas, cócteles y encuentros nocturnos, convirtiendo el programa milanés en una fotografía más amplia de cómo está cambiando la comunidad legal de negocios.

Lo que emergió fue un mercado cada vez más centrado en escala, especialización y posicionamiento internacional, pero también en cuestiones más operativas: cómo se gobierna la tecnología, cómo se integran las operaciones, cómo se gestiona el riesgo reputacional, cómo los departamentos legales se están volviendo más sofisticados y cómo los despachos redefinen liderazgo, valor y crecimiento.



DÍA I

El mercado se mira a sí mismo

La Legalcommunity Week se inauguró el lunes 8 de junio con la conferencia “Elite Legal Symposium: (Shaping) the Future of the Legal Market (in Italy and Worldwide)”, apoyada por Intesa Sanpaolo y dedicada a las transformaciones que afectan al mercado legal italiano e internacional.

Tras los saludos institucionales de **Aldo Scaringella**, CEO de LC Publishing Group; **Emmanuel Conte**, concejal de Presupuesto, Patrimonio y Plan Extraordinario de Vivienda del Ayuntamiento de Milán; **Antonino La Lumia**, presidente del Colegio de Abogados de Milán; y **Giovanni Lega**, socio fundador de LCA Studio Legale y presidente de ASLA, los trabajos fueron introducidos por **Nicola Di Molfetta**, editor-in-chief de LC Publishing Group.

La mesa redonda de apertura, “*The Italian Big Firms: Mergers and Value Creation*”, reunió a líderes de algunas de las principales firmas independientes italianas. En el debate participaron **Eliana Catalano**, socia directora de BonelliErede; **Bruno Gattai**, socio director de PedersoliGattai; **Stefano Valerio**, socio director de Gatti Pavesi Bianchi Ludovici; **Filippo Modulo**, Socio senior de Chiomenti; **Filippo Troisi**, senior partner y socio codirector de Legance; y **Giuseppe Velluto**, socio co-director de Gianni & Orioni. El debate se centró en crecimiento, consolidación y creación de valor en un mercado en el que el tamaño importa, pero solo cuando está respaldado por estrategia, posicionamiento y gobernanza.

La perspectiva se desplazó después hacia las firmas internacionales con “*Italy Through the Eyes of Global Law Firms*”. **Roberto Bonsignore**, socio de Cleary Gottlieb; **Luca Picone**, socio de Hogan Lovells; **Laura Orlando**, socia directora y EMEA head of life sciences de Herbert Smith Freehills Kramer; y **Paolo Sersale**, socio director de Clifford Chance Italy, analizaron Italia vista desde plataformas globales: un mercado con fuertes rasgos domésticos, pero cada vez

más conectado con las necesidades de clientes europeos e internacionales.

La siguiente sesión, “*Nextgen Partners: A New Model of Leadership in Law Firms*”, trasladó el foco a una generación más joven de líderes de despachos. **Leonardo Graffi**, office executive partner de White & Case Italia; **Michele Milanese**, socio director de Ashurst Italia; **Paolo Nastasi**, socio director de A&O Shearman Italia; y **Ermelinda Spinelli**, socia directora Italia de Freshfields, debatieron sobre cómo están cambiando la partnership, el liderazgo y los modelos de carrera dentro de las firmas internacionales. El panel puso de relieve un relevo generacional en el que la excelencia técnica debe combinarse con desarrollo de negocio, capacidades de gestión y habilidad para trabajar entre jurisdicciones y equipos.

Por la tarde, tras una intervención introductoria de **Giorgio Martellino**, general counsel y compliance officer de Avio y presidente de AIGI, la conferencia abordó el papel de las consultoras en el mercado legal. “*The Business of Law: How Consulting Giants Are Reshaping the Legal Market*” reunió a **Daniele Caneva**, law leader e IP department leader de EY; **Francesco Paolo Bello**, socio director de Deloitte Legal Italy; **Barbara Pontecorvo**, socia y CEO de PwC Legal STA; **Sabrina Pugliese**, socia y head of legal services de KPMG; y **Giovanni Stefanin**, socio director de BDO Law STA. La sesión abordó uno de los cambios más visibles de la profesión: la entrada de plataformas multidisciplinares en áreas tradicionalmente ocupadas por los despachos y la creciente demanda de los clientes de capacidades integradas en legal, fiscal, compliance, tecnología y transformación.

La dimensión internacional volvió con “*Beyond Italy: International Networks, GC Navigating the Legal Landscape*”. El panel contó con **Stéphanie Fougou**, general counsel y vicepresidenta de HBX Group plc y chairwoman of the board de ECLA; **Patricia Miranda**, director of legal affairs, regulation and compliance de SNCF Voyages Italia; **Alicia Muñoz Lombardía**, deputy secretary of the board y head of governance and

legal de Santander Spain; **Agostino Nuzzolo**, general counsel y legal, regulatory, European affairs and tax affairs executive vice president, DPO y secretary of the board de TIM; **Javier Ramirez**, vice president y associate general counsel regions litigation de HP Inc. y head of advocacy de ACC Europe; y **Nicola Verdicchio**, chief legal officer de Pirelli. El debate analizó el papel de los departamentos legales y de las asociaciones profesionales en un entorno cada vez más interconectado, en el que regulación, riesgo y prioridades de negocio rara vez se detienen en las fronteras nacionales.

La última sesión del día, “*Business Lawyering: How It All Began*”, ofreció una perspectiva más

histórica sobre la evolución de la profesión. **Luca Arnaboldi**, socio director de Carnelutti Law Firm; **Enrico Castaldi**, presidente de CastaldiPartners; **Stefania Radoccia**, socia directora de BIP Law & Tax; y **Franco Toffoletto**, socio director de Toffoletto De Luca Tamajo, reflexionaron sobre cómo se desarrolló el mercado de servicios jurídicos en Italia y sobre las figuras y puntos de inflexión que contribuyeron a dar forma al mercado legal moderno.

Tras el programa de conferencias, se presentó la edición 2026 de “*Le Tavole della Legge*”, una guía de los restaurantes favoritos de los profesionales del sector legal. La velada continuó con el cóctel por la publicación de la General Counsel Champions List Italia en el número de junio de MAG, organizado por Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, seguido de la celebración del 30.º aniversario de CastaldiPartners.





DÍA 2

Tecnología, operaciones y transformación legal

El segundo día pasó de la estructura del mercado a la transformación práctica del trabajo legal.

El martes 9 de junio se abrió con el tradicional *Breakfast on Finance* en las oficinas de Gianni & Origoni, con Carlo Cimbri, presidente de Unipol, y Francesco Gianni, socio fundador de Gianni & Origoni.

En el Hotel Principe di Savoia, la mesa redonda *"Law Firms and Technology: Does It Make Sense to Build In-House Solutions?"* exploró si los despachos y las asesorías jurídicas corporativas deberían desarrollar internamente tecnología propietaria. En el debate participaron **Maria Chiara Argenton**, group general counsel de Dedalus; **Emiliano Berti**, lead counsel, microwave radio global y BoD president de Nokia Italia en Nokia; **Aldo Pietro Brielli**, socio equity y head of legal tech de BIP Law and Tax; **Liuma Alessia Casaccia**, group general counsel y chief compliance, ESG and privacy officer de Zenita Group; **Matteo Grassani**, group general counsel de Zahid Group; y **Eleonora Ruggieri**, group general counsel de Dr. Max Italia. El debate abordó cuestiones de inversión, gobernanza, eficiencia y capacidad de las funciones legales para controlar la tecnología que utilizan.

El M&A fue otro de los grandes focos del día. *"Post-Deal Integration in M&A: Navigating Financial, Operational and Governance Challenges"* examinó qué ocurre después de la firma y el cierre. El debate reunió a **Roberta Bazzo**, chief financial officer de Il Sole24Ore; **Elisa Antonietta Blardone**, compliance, governance and risk operating partner de Archimed; **Marcello Dolores**, Group Vice President Legal and Regulatory de Warner Bros Discovery Italy; **Fabio Fazzari**, group financial director de NewPrinces; **Valentina Franceschini**, socia de Wise Equity; **Paolo Quaini**, de AIGI; **Marco Sala**, director de Accuracy; y **Gianfranco Veneziano**, socio de BonelliErede. La sesión se centró en la complejidad de la integración,

donde las cuestiones financieras, operativas y de gobernanza suelen determinar el valor real de una operación.

En paralelo, *"The Legal Profession in the Age of Intelligent Systems"* abordó el impacto de los sistemas inteligentes en el trabajo legal, los flujos de trabajo y la responsabilidad profesional. Entre los ponentes figuraron **Andrea Brancatelli**, legal director de MoneyGram International; **Rosy Cinefra**, group chief legal, compliance, risk and ESG officer de Finomnia; **Gea Condorelli**, legal counsel de Lexroom; **Antonio Corda**, of counsel de ADVANT Nctm; **Martina Domenicali**, co-founder y CRO de Lexroom; y **Cristina Rustignoli**, general counsel de Generali Italia. El debate reflexionó sobre cómo las herramientas basadas en IA están entrando en la práctica diaria y sobre cómo los profesionales legales pueden utilizarlas sin perder el control sobre criterio, responsabilidad y riesgo.

Por la tarde, los participantes pudieron elegir entre tres sesiones distintas. *"Internal Investigations: Criminal, Employment & GC Perspectives"* abordó las investigaciones internas corporativas desde las perspectivas penal, laboral e in-house. El panel contó con **Michela Bani**, socia fundadora de NIUS; **Tiziana Bianco**, de NH Italia; **Simone Carrà**, socio fundador de BCA Legal; y **Cosimo Polcri**, head of legal de Alten Italia. La sesión fue moderada por **Federico Boncompagni**, de Cagnola & Associati.

En paralelo, *"Italian Infrastructure: Regulation, Capital and Public-Private Partnerships"* reunió a **Armando Brunini**, CEO de SEA Milan Airports; **Roberto Coccia**, senior counsel en el departamento de legal and corporate affairs de TotalEnergies Italia Servizi; **Salvatore Esposito**, CEO y chairman de Fincantieri Infraestructure; **Cesare Ferrero**, chairman y CEO de Sogemi; y **Fabrizio Magrì**, socio de CBA Studio Legale e Tributario. La sesión se centró en las infraestructuras como un ámbito en el que confluyen regulación, finanzas y cooperación público-privada.

La IA generativa volvió al centro del debate con *"Generative AI and Data Protection: Reliability, Responsibility, Source Integrity"*. El panel reunió a **Martina De Angeli**, de Boston Consulting Group; Italo de Feo, socio y codirector del departamento de TMC de CMS; **Giovanni Lombardi**, presidente de LAISA STA; **Massimiliano Masnada**, socio de Hogan Lovells y cofundador de AIRIA; **Valentino Notarangelo**, privacy, AI and digital compliance manager de TeamSystem; **Giovanni Roberto**, fundador de Normo AI; y **Giulio Uras**, counsel de ADVANT Nctm. El debate se centró en uno de los aspectos más sensibles de la adopción de la IA: cómo garantizar fiabilidad, responsabilidad e integridad de las fuentes en un entorno regulatorio que cambia rápidamente.

La última parte de la tarde se centró en el riesgo internacional con *"Tariffs and International Sanctions"*. La mesa redonda contó con **Fabrizio Caretta**, group chief legal and compliance officer de Dolce&Gabbana; **Matteo Grassani**, group general counsel de Zahid Group; **Francesca Placidi**, counsel de Pirola Pennuto Zei e Associati; **Ulisce Spada**, group general

counsel de DiaSorin; y **Alessandro Zito**, group general counsel de D'Amico Group. El debate situó sanciones, aranceles y compliance transfronterizo dentro de un escenario más amplio de incertidumbre geopolítica y exposición corporativa.

En paralelo, *"Added Value of Lawyers as Entrepreneurs: Building a Law Firm Like a Real Business"* exploró la dimensión emprendedora de la práctica legal y la necesidad de que los despachos piensen cada vez más como negocios estructurados. El panel contó con **Lucia Bucci**, HR division vice president international business unit de ADP; **Simone Chini**, de Saipem; **Francesco D'Amora**, socio fundador de QLT Law & Tax; **Mirko Giuri**, legal director de Dolce&Gabbana; y **Maria Katharina Rauchenberger**, legal and compliance director de Ruffino. El día se cerró con dos eventos de networking: Women Leadership – The In-House Cocktail, organizado por Baker McKenzie, y *"Let's Spritz Again"*, organizado por Biscozzi Nobili & Partners en el centro de Milán.





DÍA 3

Riesgo, reputación y presión transfronteriza

El miércoles 10 de junio fue una de las jornadas más completas de la Week, reuniendo temas de reestructuración, negociación, geopolítica, reputación, innovación y evolución del rol de los general counsel.

La jornada comenzó al amanecer con *Run the Law*, la carrera no competitiva de 6 kilómetros organizada en colaboración con MOPI, que reunió a profesionales y directivos de la comunidad con salida desde la Canottieri San Cristoforo.

El programa de conferencias se abrió con *"From Covenants to Control: Private Debt and Opportunistic Funds in Restructuring and Distressed Negotiations"*, una sesión dedicada al papel de la deuda privada y los fondos oportunistas en situaciones de distress. Tras las intervenciones introductorias de **Chiara Elisei**, chief credit correspondent de Octus, y de **Francesco De Gennaro** e **Iacopo Canino**, socios de Hogan Lovells, el debate contó con **Alessandro Rognoni**, head of special situations de BPER Banca; **Andrea Pescatori**, de Ver Capital; **Frederic Verrecchia**, managing director financial restructuring y head of value preservation group Italy de BNP Paribas CIB; y **Philippe Minard**, chief investment officer de Anima Alternative SGR.

En paralelo, *"When Good Lawyers Negotiate Bad Deals: What Really Drives Success (and Failure) at the Table"* abordó las dinámicas de la negociación internacional. La conferencia contó con Barbara Benzoni, head of legal of the international mid-downstream and chemical activities de Eni; **Lodovico Bianchi Di Giulio**, group general counsel de BIP Group; **Christopher M. Campbell**, senior counsel, litigation de Baker Hughes; **Giuseppe De Palo**, mediator and arbitrator de JAMS; **Maurizio Di Bartolomeo**, head of legal and corporate affairs y corporate secretary de Gruppo Giochi Preziosi; **Alice Flacco**, general counsel y EVP legal and compliance de MicroPort

CardioFlow; **Carmelo Fontana**, senior regional counsel de Google; **Luigi Macioce**, socio de Boies Schiller Flexner; **Francesco Marchi**, director of negotiation expertise de Alternego; y **Carlos Menor**, legal director and compliance officer de Grupo Renault Iberia.

La parte central del día alternó entre innovación y geopolítica. *"Turning Know-how into Value: Winning Strategies in Joint Development Agreements"* exploró cómo las empresas pueden transformar el know-how en valor a través de acuerdos de desarrollo conjunto. El panel reunió a **Alessandro Altei**, group legal and compliance director de Il Sole 24 Ore; **Mauro Casolino**, legal counsel de Konecra; **Pasquale Di Mino** y **Vincenzo Piccarreta**, socios de Lexsentia; **Laura Tricomi**, vice general counsel de Butangas; y **Samantha Zanni**, head of legal and corporate governance de Gruppo Veronesi.

Al mismo tiempo, *"Geopolitics & Security"* analizó la relación entre defensa, inversión y seguridad internacional. Participaron **Carlo Altomonte**, associate dean y SHIELD director de SDA Bocconi; **Enrico Della Gatta**, vice president de Fincantieri; **Fabrizio Pagani**, socio de Vitale & Co y ex sherpa del G20 y director de la OCDE; **Alfonso Annibale de Marco**, socio de McDermott Will & Schulte; **Livio Fenati**, socio fundador y director de Vesper Infrastructure Advisory; y **Edoardo Girelli**, private equity director de Tikehau Capital.

Tras el almuerzo, el riesgo legal se cruzó con la exposición pública en *"The Other Side of Justice: When Corporate Reputation Meets Trial by Media"*, moderada por **Andrea Puccio**, socio fundador de Puccio Penalisti Associati. El panel analizó la intersección entre procedimientos, comunicación y reputación corporativa con **Luca Barabino**, fundador de Barabino & Partners y CEO y fundador de Aldebaran Holding; **Roberto Crepaldi**, del Tribunal de Milán; **Diletta Giuffrida**, periodista judicial de Sky TG24; **Domenica Lista**, chief corporate bodies affairs officer y secretaria del consejo de administración y de sus comités en Leonardo; y **Paolo Mazza**, chief general counsel de BPER Banca.

En paralelo, “Cross-Border M&A and Foreign Investment Considerations” se centró en las operaciones internacionales y las cuestiones relacionadas con la inversión extranjera. El panel contó con **Isabel Fernandes**, group legal counsel de Grupo Visabeira; **Filippo Fioretti**, socio, responsable del departamento de antitrust y competencia y del grupo FDI de Pavia e Ansaldo Studio Legale; **Heike Ottemann-Toyza**, general counsel de Generali Deutschland; **Ignacio Pereña Pinedo**, general counsel de ACS Group; y **Meritxell Roca Ortega**, socia, codirectora de M&A y private equity y responsable de las oficinas de Madrid y Barcelona de Pavia e Ansaldo.

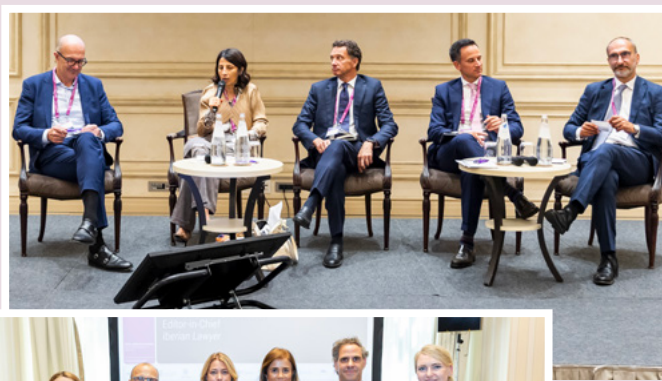
La última parte del día puso de manifiesto tres presiones competitivas que están redefiniendo la profesión. “Reputation, Media and Positioning: The New Competitive Capital of Law Firms” reunió a Stefano Brogelli, legal and corporate affairs director de Axpo Italia; **Emanuele Camandona**, socio de CastaldiPartners; **Daniele Ciccolo**, head of legal affairs de Telepass; **Simona Musso**, general counsel de Lavazza; **Umberto Simonelli**, chief legal and corporate affairs officer y company secretary de Brembo; y **Federico Tallia**, de BasicNet. El debate reflejó un cambio más amplio del mercado legal: la reputación ya no es un complemento de la experiencia jurídica, sino parte del capital competitivo de los despachos.

“Are Clients Becoming More Sophisticated? The Evolution of General Counsel” analizó la evolución del perfil de los departamentos jurídicos corporativos. Participaron **Simone Davini**, general counsel Italy de Deutsche Bank; **Pietro Galizzi**, head of legal, regulatory and compliance affairs de Plenitude; **Andrea Moretti**, head of legal Italy de eBay; **Adriano Peloso**, legal director EMEA, Italy, Iberia and Israel de Lenovo; y **Sabrina Pugliese**, socia y head of legal services de KPMG.

La tercera sesión, “Tech & IP: The Winning Tandem to Create, Manage and Monetize Innovation”, exploró la relación entre innovación tecnológica y propiedad intelectual. Participaron **Giuseppe Accardo**, innovation and AI strategic advisor de Trevisan & Cuonzo; **Alessandra Amico**, head of legal de Molteni Group; **Alessandra Bini**, senior counsel and compliance officer Europe de IBM; **Gabriele Cuonzo**, socio fundador de Trevisan & Cuonzo; **Stefania D’Agnelli**, head of legal innovation and AI de Italgas; y **Federico Dal Poz**, chief legal officer de Amplifon.

La jornada concluyó en el Padiglione Visconti con la duodécima edición de los Legalcommunity Corporate Awards, dedicados a la excelencia del mercado jurídico corporativo y a los que asistieron profesionales, general counsel y directivos.





DÍA 4

Fiscalidad, IA e innovación sectorial

La última jornada de conferencias, el jueves 11 de junio, se centró en algunos de los temas más actuales para la profesión: fiscalidad internacional, meritocracia, inteligencia artificial, innovación farmacéutica y moda y lujo. Las sesiones contaron con el apoyo de Maisto e Associati, BAT y SWOT Legal, Legora, Herbert Smith Freehills Kramer y Baker McKenzie.

La mañana comenzó con “2026 Tax Update: Corporate Groups and Wealth Management Industry”, dedicada a las últimas novedades en materia fiscal y tributaria. Tras las palabras de apertura de Aldo Scaringella, CEO de LC Publishing Group, y la intervención inicial de **Guglielmo Maisto**, socio senior de Maisto e Associati, **Marco Osnato**, presidente de la Comisión de Finanzas de la Cámara de Diputados italiana, pronunció la conferencia inaugural.

La conferencia se desarrolló posteriormente a través de varias sesiones. La primera se centró en movilidad internacional y teletrabajo, con Guglielmo Maisto, **Johann Hattingh**, profesor de Derecho en la University of Cape Town, y **Giuseppe Zingaro**, head of group tax de UniCredit.

La siguiente sesión abordó el welfare corporativo y los nuevos retos en la gestión de beneficios para empleados, con **Andrea Benigni**, socio y managing director de ECA Italia; **Sara Lautieri**, group administration manager de Reale Mutua Assicurazioni; **Marco Valdonio**, socio de Maisto e Associati; y **Lorenzo Zanoni**, compensation and benefit manager de Prada.

La mañana continuó con una sesión sobre inspecciones fiscales y su evolución, con **Francesco Centonze**, fundador de Studio Legale Associato Centonze; **Stefano Trettel**, tax director de Fininvest; y **Cesare Silvani**, socio de Maisto e Associati. Otra sesión examinó las novedades en materia de IVA con **Giannaede Ferracani**, senior VAT adviser de Confindustria; **Maria Delia Ruggiero**, del Ministerio de Economía y

Finanzas; y **Andrea Rottoli**, socio de Maisto e Associati.

La conferencia fiscal concluyó con un foco en fiscalidad personal y gestión patrimonial, con **Marco Cerrato**, socio de Maisto e Associati; **Alberto Cirillo**, managing director y co-head of Europe PWM de Goldman Sachs; **Omar Ezzat**, managing director, global family office, investment bank de UBS; y **Biagio Izzo**, head of tax de Algebris Investments. Las conclusiones corrieron a cargo de **Paolo Valerio Barbantini**, head of tax de Fincantieri Group, sobre las inspecciones fiscales impulsadas por IA desde la perspectiva corporativa.

En paralelo, “Is the Legal Market Truly Meritocratic?” abordó la meritocracia y las oportunidades de carrera dentro de la profesión jurídica. La sesión reunió a **Umberto Baldi**, CLO y general counsel de Snam; **Massimiliano De Santis**, head of legal de OVS Group; **Federico Raffaele**, head of corporate affairs de TIM; **Flavia Maria Tavasci**, head of legal Italy de British American Tobacco; e Ian Tully, CEO de SWOT Legal.

La inteligencia artificial volvió a ocupar un lugar central con “Impact of AI on Corporates and Law Firms”. **Attilio Abeille**, GTM manager de Legora; **Antonio Adami**, senior director y general counsel EMEA de Recurrent Energy; **Benedetto Lonato**, de LCA Studio Legale; **Fabrizio Manzi**, general counsel de Italiaonline; **Stefano Mele**, socio y codirector del departamento de propiedad intelectual, TMT y ciberseguridad de Gianni & Origoni; y **Angelica Orlando**, general counsel de Sky Italia, debatieron sobre las oportunidades que ofrece la IA generativa, así como sobre sus implicaciones organizativas, estratégicas y regulatorias para los despachos y los departamentos jurídicos.

Por la tarde, el foco se trasladó a la innovación sectorial. “The Role of the Pharmaceutical Industry in Innovation: The State of Scientific Research in Italy”, moderada por **Laura Orlando**, socia directora y EMEA head of life sciences de Herbert Smith Freehills Kramer, se centró en

la contribución de la industria farmacéutica a la investigación y la innovación. En el debate participaron **Federico Aloisi**, legal and compliance director de Otsuka Pharmaceutical Italy; **Sara Balice**, socia de Herbert Smith Freehills Kramer; **Camilla Cocuzza**, AVP general counsel Italy hub de Eli Lilly Italia; **Francesca Messana**, senior legal director de Johnson & Johnson Innovative Medicine Italy; **Rubina Novelli**, head of global scientific lead y directora de Dompé Farmaceutici; y el profesor **Christodoulos Xinaris**, coordinador de investigación del Istituto Mario Negri IRCCS.

La mesa redonda “*Fashion & Luxury*” puso el broche final al programa de conferencias. La sesión reunió a profesionales y directivos de algunas de las principales marcas italianas e internacionales del sector: **Andrea Bonante**, board secretary, global corporate affairs and compliance director de Moncler y Stone Island;

Paola Colarossi, socia directora de Baker McKenzie Italia; **Sara Citterio**, general counsel de Trussardi; **Anna Marina De Vivo**, socia de Baker McKenzie Italy; **Francesco Falcone**, managing director y head of M&A advisory de Sella Investment Banking; **Michele Marocchino**, managing director de Lazard; y **Lorenzo Maria Di Vecchio**, global general counsel de Guess Europe. El debate se centró en los desafíos a los que se enfrenta la industria del lujo, desde las operaciones corporativas y la gobernanza hasta la gestión de marca, el compliance y la innovación.

La velada concluyó con *Rock the Law*, el concurso musical corporativo celebrado en Magazzini Generali, que marcó el cierre informal de la Week y una de sus características más distintivas: la capacidad de combinar debate de mercado, networking y construcción de comunidad. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer







La IA, la escala y los clientes redibujan el mercado legal italiano

En la *Legalcommunity Week* de Milán, despachos y general counsel describieron un mercado donde la excelencia técnica ya no es suficiente. La tecnología, el crecimiento selectivo, los precios y la cercanía al cliente se están convirtiendo en el nuevo terreno competitivo

por claudia la via

Durante décadas, el mercado legal se midió según parámetros bien conocidos: reputación, calidad técnica, prestigio de los socios, capacidad para gestionar operaciones complejas, número de profesionales y fortaleza de la marca. Ninguna de estas variables ha desaparecido. Pero ya no bastan para explicar hacia dónde se dirige la abogacía de los negocios.

Este fue el mensaje más claro que surgió del simposio inaugural de la Legalcommunity Week de Milán, organizada por LC Publishing Group del 9 al 12 de junio. El debate, que reunió a los principales despachos italianos, firmas internacionales, prácticas legales vinculadas a la consultoría, general counsel y algunas de las figuras que contribuyeron a construir la abogacía de los negocios en Italia, no apuntó hacia un único modelo de futuro. Más bien describió un mercado en el que distintos modelos compiten por responder a una misma pregunta: ¿cómo puede el asesoramiento jurídico demostrar su valor?

La antigua métrica era la excelencia jurídica. La nueva es el impacto. Las horas facturables siguen existiendo, pero ya no son el único lenguaje que hablan los clientes. El tamaño importa, pero solo cuando permite invertir, desarrollar especialización y reforzar el posicionamiento. La tecnología promete eficiencia, pero obliga a los despachos a replantearse los precios, la formación y la propia pirámide profesional. Los clientes buscan previsibilidad, reparto del riesgo y abogados que comprendan el negocio. Y la profesión se ve empujada a distinguir entre aquello que puede industrializarse y aquello que sigue siendo profundamente humano y profesional.

NO EXISTE UN ÚNICO MERCADO LEGAL

El primer cambio es conceptual. El mercado legal italiano ya no puede interpretarse como un espacio homogéneo que avanza en una sola dirección. Cada vez se parece más a un

conjunto de segmentos diferentes, cada uno con sus propias dinámicas económicas, presiones y posibles futuros.

Por eso el debate sobre la consolidación no puede reducirse a una simple cuestión de tamaño. La oleada de grandes fusiones internacionales, especialmente las protagonizadas por firmas estadounidenses, se sigue con atención en Italia. Sin embargo, el mercado doméstico no parece destinado a reproducir esa lógica de manera automática. Para los principales despachos italianos independientes, el crecimiento sigue formando parte de la agenda, pero debe ser selectivo, coherente y capaz de generar valor real.

Las grandes fusiones entre firmas italianas de primer nivel parecen menos probables que los movimientos laterales específicos, la integración de equipos o el crecimiento de determinadas prácticas. PedersoliGattai sigue siendo el precedente más visible de los últimos años, pero incluso en ese caso el objetivo no era crecer por crecer. La operación se presentó como un movimiento estratégico para reforzar el posicionamiento, la visibilidad y las relaciones con los clientes.

Esta cautela refleja una realidad más amplia. El trabajo transaccional de élite, el asesoramiento regulatorio, el litigio, los servicios dirigidos al middle market, las boutiques y las prácticas altamente especializadas no obedecen a las mismas reglas. La presión sobre los costes puede empujar a algunas firmas pequeñas o medianas hacia procesos de integración. Pero para los grandes actores italianos, el crecimiento se evalúa cada vez más por su coherencia que por el mero volumen. Como señaló **Filippo Modulo**, socio director de Chiomenti, «no existe un único mercado de servicios jurídicos».



FILIPPO MODULO

Esta afirmación resume uno de los mensajes más sólidos del simposio. El futuro no será una carrera única hacia un modelo dominante.

Será una competición entre modelos: despachos independientes full service, plataformas globales, prácticas legales de las Big Four, boutiques especializadas, nuevas estructuras profesionales y departamentos jurídicos internos cada vez más sofisticados.

Por eso también importa la perspectiva histórica. La abogacía de los negocios en Italia ya ha atravesado profundas transformaciones: desde la figura del abogado-profesor hasta el auge de los despachos asociados; desde el prestigio individual hasta las organizaciones estructuradas; desde una identidad profesional doméstica hasta una mentalidad internacional. El siguiente paso es aún más exigente. Los despachos ya no son solo grupos de profesionales. Son organizaciones que deben gestionar gobernanza, tecnología, capital, talento, cultura empresarial y nuevas formas de prestación de servicios.

ESCALA Y PLATAFORMAS

Si no existe un único mercado, tampoco existe un único significado de la escala. Para las firmas globales, Italia ya no es simplemente una jurisdicción que cubrir. Forma parte de una plataforma europea y transatlántica. Las grandes combinaciones internacionales, incluida la anunciada entre Hogan Lovells y Cadwalader, muestran cómo las firmas están ampliando capacidades, especialmente en financiación y trabajo transfronterizo. Para los abogados italianos que trabajan dentro de plataformas globales, el desafío es doble: seguir siendo creíbles en el mercado doméstico y, al mismo tiempo, contribuir a mandatos europeos e internacionales.



LAURA ORLANDO

Laura Orlando, socia directora y EMEA head of life sciences de Herbert Smith Freehills Kramer, describió claramente este cambio: desde la perspectiva de los clientes globales, la cuestión ya no es observar Italia de forma aislada, sino comprender Europa en su conjunto. Esto modifica la posición competitiva de los equipos italianos. Ya no son simples

oficinas locales. Forman parte de plataformas más amplias donde el talento, la especialización sectorial y la coordinación transfronteriza resultan decisivos.

La escala también plantea una cuestión de liderazgo. La nueva generación de socios de las firmas internacionales no concibe el liderazgo como una ruptura con el pasado, sino como un cambio de método: menos individual, más colectivo; menos centrado en una figura dominante y más dependiente de equipos, prácticas, hubs y profesionales distribuidos en distintas jurisdicciones. El mercado sigue premiando la reputación individual, pero los despachos ya no pueden depender exclusivamente de ella. El liderazgo se convierte en una infraestructura colectiva.

La misma pregunta —qué tipo de organización se necesita para competir— recibe una respuesta distinta por parte de las Big Four y de las prácticas legales vinculadas a la consultoría. Sus divisiones legales ya no parecen preocupadas por demostrar que son “auténticos” despachos de abogados. Más bien sostienen que el futuro de los servicios jurídicos puede construirse alrededor de plataformas: equipos integrados, tecnología, procesos y capacidad para acompañar transformaciones empresariales que no son únicamente jurídicas.

El punto de partida técnico es la separación entre las estructuras STP y STA en Italia. Sin embargo, el mensaje de EY, Deloitte Legal, PwC Legal, KPMG y BDO Law es que la forma jurídica no es la verdadera cuestión. El modelo de negocio avanza precisamente en la dirección contraria: hacia la integración. En este modelo, el asesoramiento legal es solo una parte de la oferta. Las empresas demandan continuidad operativa, gestión del riesgo, transformación de la función jurídica e impacto medible. La tecnología se vuelve decisiva, pero no como un simple catálogo de herramientas. Las plataformas, las suscripciones y los anuncios sobre inteligencia artificial significan poco si no están integrados en un modelo operativo. La verdadera ventaja consiste en industrializar la



SABRINA PUGLIESE

tecnología dentro de toda la organización y convertirla en parte de la prestación cotidiana del servicio. Como señaló **Sabrina Pugliese**, socia y responsable de servicios jurídicos de KPMG, «el cliente no necesita una respuesta bonita generada por ChatGPT. El cliente necesita un resultado».

Es precisamente ahí donde las prácticas legales vinculadas a la consultoría identifican su espacio competitivo: no tanto en sustituir a los despachos tradicionales, sino en redefinir los límites de lo que significa prestar un servicio jurídico.

EL CLIENTE COMO NUEVO PUNTO DE REFERENCIA

Mientras los despachos debaten modelos, los clientes están cambiando los criterios de evaluación. Para los general counsel, la cuestión ya no es únicamente si los abogados externos son técnicamente excelentes. La pregunta es si pueden ayudar a las empresas a gestionar la incertidumbre sin añadir una nueva capa de imprevisibilidad.

Ahí es donde la presión sobre los despachos se vuelve tangible. Las compañías afrontan riesgos geopolíticos, nuevas regulaciones, restricciones presupuestarias y equipos jurídicos internos cada vez más sofisticados. En este contexto, se espera que los asesores externos comprendan las consecuencias empresariales de sus recomendaciones

jurídicas y no se limiten a emitirlas. Como señaló **Nicola Verdicchio**, general counsel de Pirelli, no es un momento sencillo para los despachos: se les pide reformular su propuesta de valor y adoptar una auténtica mentalidad de socios estratégicos de sus clientes.

La misma idea apareció en la intervención de **Stéphanie Fougou**, general counsel de HBX

Group y presidenta de ECLA, quien describió a los despachos y a los equipos jurídicos internos como partes de un mismo ecosistema. Sin embargo, la medida más clara de esta nueva relación quizá sea financiera. **Javier Ramírez Iglesias**, responsable global de litigios de HP, redujo la cuestión a una palabra decisiva: previsibilidad.

La cuestión no se limita a los honorarios. Tiene que ver con la confianza. Cuanto más vinculado permanezca el trabajo jurídico al modelo tradicional de facturación por horas, más difícil resultará para las empresas planificar, comparar y gestionar el gasto legal. Los sistemas alternativos de honorarios, el reparto del riesgo y los resultados medibles se están convirtiendo, por tanto, en parte de un cambio más amplio: los clientes no solo compran conocimiento jurídico, sino que exigen a sus asesores externos asumir responsabilidad sobre el impacto que ese conocimiento tiene en el negocio.



STÉPHANIE FOUGOU



JAVIER RAMÍREZ IGLESIAS

LA IA PONE A PRUEBA EL MODELO DE NEGOCIO

La tensión más profunda que atraviesa todos estos cambios es la inteligencia artificial. Está presente en todos los modelos: despachos independientes, firmas globales, prácticas legales de las Big Four, nuevas estructuras profesionales y departamentos jurídicos internos. Pero no afecta a todos por igual.

Para las grandes firmas internacionales, la IA está vinculada a la escala y a la inversión. La cuestión no es únicamente quién tiene acceso a las mejores herramientas, sino quién es capaz de gobernarlas. **Paolo Sersale**, managing partner de Clifford Chance Italia, advirtió que la IA puede ser «un multiplicador del talento, pero también un multiplicador de la estupidez».



PAOLO SERSALE



NICOLA VERDICCHIO

La diferencia estará en el criterio: saber cómo utilizar las herramientas, dónde aplicarlas y cómo preservar la calidad, la responsabilidad y el control.

Para las prácticas legales vinculadas a la consultoría, la IA refuerza la lógica de plataforma. Puede impulsar la industrialización, los managed services y la transformación de los procesos jurídicos. Para las estructuras profesionales más innovadoras, abre la puerta a los legal engineers, la automatización y nuevos modelos de prestación de servicios. Para los despachos tradicionales, en cambio, ejerce presión sobre la pirámide profesional: si el trabajo repetitivo se automatiza, ¿qué ocurre con la formación de los abogados junior? ¿Qué sustituirá a las horas como unidad básica de valor? ¿Qué competencias deberán buscar los despachos al contratar talento?

Estas preguntas no son teóricas. Van al núcleo mismo del modelo de negocio. Si la IA reduce el valor de determinadas tareas, los despachos tendrán que replantearse sus sistemas de precios. Si modifica el trabajo de los profesionales más jóvenes, tendrán que replantearse la formación. Y si permite a los clientes internalizar más actividades, los abogados externos deberán explicar con mucha más claridad dónde generan valor.

Pero la IA también devuelve la profesión a su esencia. Cuanto más puedan automatizarse determinadas actividades, más importante será identificar aquello que no puede reducirse a un proceso: el criterio, la responsabilidad, la estrategia, la ética, la negociación, la confianza y la capacidad de navegar en la incertidumbre. El mercado no está pidiendo a los abogados que dejen de ser abogados. Les está exigiendo demostrar, con más claridad que nunca, qué tipo de valor solo ellos pueden aportar.

Estas cuestiones afectan directamente al corazón del modelo de negocio. Si la IA transforma los precios, la formación y la pirámide profesional, los abogados externos tendrán que demostrar con mayor claridad dónde crean valor. La verdadera noticia no es que un modelo esté sustituyendo a otro, sino que los propios modelos de negocio se han convertido en el nuevo campo de batalla del mercado legal. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



INHOUSECOMMUNITYDAYS

LC PUBLISHING GROUP

7th EDITION

30 SEPTEMBER – 2 OCTOBER 2026

PALAZZO MONTEMARTINI

Largo Giovanni Montemartini

Rome



THE EVENT DEDICATED
TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Partners

CLEARY GOTTLIB

Deloitte.
Legal

FIVERS


GEBBIA BORTOLOTTO
PENALISTI ASSOCIATI

GIANNI
ORIGONI &

Legance

pwc


RSINGHER ORTU
AVVOCATI ASSOCIATI

With the support of


AIGI
ASSOCIAZIONE ITALIANA
GIURISTI DI PROFESSIONE

WEDNESDAY 30 SEPTEMBER



18:30 - OPENING COCKTAIL *

L'INTERVISTA DOPPIA

GIANNI
ORIGONI &

VENUE
Via della Quattro Fontane, 20
Rome

* Event dedicated to in-house lawyers upon registration. For info and registration helene.thiery@lcpublishinggroup.com

THURSDAY 1 OCTOBER

PALAZZO MONTEMARTINI - Largo Giovanni Montemartini • Rome

08:45 ☕ Check-In & Welcome Coffee

09:05 Opening Speech
Giorgio Martellino, General Counsel and Compliance Officer, Avio President, *AGI*

09:15 **ROUNDTABLE I**
THE NEW LEGAL RISK MAP: WHAT IS TOP OF MIND FOR GENERAL COUNSEL TODAY?
SPEAKERS*
Riccardo Quagliana, Group General Counsel and Board of Directors' Secretary
Banca Monte dei Paschi di Siena
Andrea Sacco Ginevri, Partner, *Legance*
Laura Segni, Head of IMI CIB Legal Advisory, *Intesa Sanpaolo*
Francesco Spadafora, Director of Legal and Corporate Affairs, *Rai - Radiotelevisione Italiana*

Legance

11:00 ☕ Coffee Break

11:30 **ROUNDTABLE II**
AI AND THE LEGAL FUNCTION: REVOLUTION OR LIABILITY TIME BOMB?
SPEAKERS*
Andrea Albano, WW General Counsel, *Fendi*
Aida Cabrera Torres, Regional Chief Legal and Compliance Officer, *SUEZ*
Donatella Catapano, Senior Vice President Legal Affairs, *Leonardo Helicopter*
Luís Graça Rodrigues, Global Director International Legal Affairs, *Indra Group*
Giorgio Melega, Chief Legal Officer, *Tenova - Techint Group*

pwc

13:00 🍴 Light Lunch

14:00 **ROUNDTABLE III**
FIVE YEARS FROM NOW: RETHINKING THE RELATIONSHIP BETWEEN IN-HOUSE COUNSEL AND LAW FIRMS
SPEAKERS*
Diana Allegretti, General Counsel Italia, *Zurich Insurance plc*
Simone Davini, General Counsel, Italy, *Deutsche Bank*
Andrea Ferrari, Global Head of Corporate Legal & Chief Integrity Officer, *Sandoz*
Francesco Sassi, Group Legal Director, *SAMMONTANA ITALIA S.p.A. Società Benefit*
Flavia Maria Tavasci, Head of Legal Italy, *British American Tobacco*
Micaela Vescia, Chief of Corporate and Legal Affairs, *Azienda Trasporti Milanese*

Deloitte.
Legal

15:45 ☕ Coffee Break

16:15 **ROUNDTABLE IV**
MAKING DEALS WORK: GCS AT THE HEART OF M&A AND INDUSTRIAL CONSOLIDATION
SPEAKERS
Filippo Andreani, Group General Counsel, *Manuli Ryco*
Corrado Canziani, General Counsel, *Varkey Group*
Federico Dal Poz, Chief Legal Officer, *Amplifon*
Enrica Dogali, Group Chief Legal and Compliance Officer, *Angelini Holding*
Vinicio Fasciani, General Counsel, *Webuild*
Nicoletta Montella, Head of Legal Affairs & Compliance, *Italo - Nuovo Trasporto Viaggiatori*
David Singer, Partner, *Cleary Gottlieb*

CLEARY GOTTLIB

17:45 Closing Remarks

* panels in progress

THURSDAY 1 OCTOBER



18:15 - In-House Counsel Cocktail *

COCKTAIL

FIVERS

VENUE
PALAZZO MONTEMARTINI Largo
Giovanni Montemartini Rome

* Event dedicated to in-house lawyers upon registration. For info and registration helene.thiery@lcpublishinggroup.com



20:00 - October in Rome. The Party*

PARTY

ORSINGER ORTU
AVVOCATI ASSOCIATI

VENUE
**SIX SENSES HOTEL
NOTOS ROOFTOP**
Piazza S. Marcello, 4 | Rome

* Event dedicated to in-house lawyers upon registration. For info and registration helene.thiery@lcpublishinggroup.com

FRIDAY 2 OCTOBER

PALAZZO MONTEMARTINI - Largo Giovanni Montemartini • Rome

09:00 ☕ Check-In & Welcome Coffee

09:30 Greetings

ROUNDTABLE V
THE EVOLUTION OF THE PROFESSION: WHAT IS THE LEGAL PROFESSION ACT CHANGING?
SPEAKERS*
Giuseppe Catalano, Company Secretary and Head of Corporate Affairs, *Assicurazioni Generali*
Agostino Nuzzolo, General Counsel and Legal, Regulatory European Affairs and Tax Affairs
Executive Vice President DPO and Secretary of the Board, *TIM*
Umberto Simonelli, Chief Legal & Corporate Affairs Officer and Company Secretary, *Brembo*

11:00 ☕ Coffee Break

ROUNDTABLE VI
IN-HOUSE LEGAL COMPENSATION: ARE COMPANIES PAYING ENOUGH FOR TOP TALENT?
SPEAKERS*
Fabrizio Caretta, Group Chief Legal & Compliance Officer, *DOLCE & GABBANA S.r.l.*
Angela Maria Galiano, Head of Legal Affairs, HRO and Compliance, *Free To X*
Luca Garramone, Senior Partner, *Orsingher Ortu – Avvocati Associati*
Germana Mentil, General Counsel, *Italgas*
Daniele Novello, Managing Director & General Counsel, *TotalEnergies Italia Servizi*
Emiliano Verniero, Group General Counsel, *Banca Profilo*

ORSINGER ORTU
AVVOCATI ASSOCIATI

13:00 🍴 Light Lunch

* panels in progress

Partners

With the support of

CLEARY GOTTLIB

Deloitte.
Legal

FIVERS

GEBBIA BORTOLOTTI
PENALISTI ASSOCIATI

GIANNI
ORIGONI &

Legance

pwc

ORSINGER ORTU
AVVOCATI ASSOCIATI

50 ANNI
AIGI
ASSOCIAZIONE ITALIANA
GIURISTI DI PROFESSIONE



¿Quién posee el futuro de la tecnología legal?

En la *Legalcommunity Week*, compañías de legal tech y líderes jurídicos debatieron sobre las responsabilidades, competencias y cambios culturales necesarios para integrar la inteligencia artificial en el trabajo legal, con educación, talento y responsabilidad como temas centrales

por flavio caci

La relación entre la profesión jurídica y la inteligencia artificial parece haber entrado en una nueva fase. Si hace solo un año los proveedores de legal tech se encontraban a menudo explicando por qué la IA merecía un lugar en la práctica legal, hoy la conversación se ha desplazado hacia otra pregunta: cómo debe utilizarla la profesión.

Ese cambio fue evidente durante la décima edición de *Legalcommunity Week*, donde las empresas de legal tech se sumaron a despachos, general counsel y líderes del sector en debates cada vez más centrados no en si la IA debe adoptarse, sino en cómo integrarla de manera responsable en el trabajo jurídico.

Entre los representantes de legal tech presentes en la conferencia estaba **Attilio Abeille**, GTM de Legora. Al mirar atrás hacia el año pasado, recordó la rapidez con la que han evolucionado las percepciones. «Nuestras propuestas eran recibidas a menudo con escepticismo o, en el mejor de los casos, con curiosidad», afirmó. «Hoy existe una conciencia generalizada de que la IA puede aplicarse al mundo jurídico».

El evento fue un momento clave para entender cómo están evolucionando esas relaciones. A lo largo de los debates en el escenario y de las conversaciones al margen, tres temas aparecieron de forma recurrente: la educación, a medida que las compañías de legal tech buscan dotar a los abogados de las competencias necesarias para utilizar la IA de forma eficaz; el futuro papel de los profesionales más jóvenes en una profesión habilitada por la IA; y la responsabilidad, mientras desarrolladores y



ATTILIO ABEILLE



MARTINA DOMENICALI

profesionales jurídicos intentan definir dónde reside, en última instancia, la rendición de cuentas.

PRIMERO, LA EDUCACIÓN

Para muchos proveedores de legal tech, la formación sobre cómo utilizar sus herramientas se ha vuelto tan estratégica como la propia tecnología.

Desde las primeras fases de desarrollo, Lexroom involucró directamente a los despachos en la creación de sus productos. **Martina Domenicali**, cofundadora y chief revenue officer de Lexroom, explicó que la colaboración con firmas líderes fue decisiva para construir tanto la tecnología como la confianza necesaria para su adopción.

«Para nosotros fue muy importante involucrar a despachos líderes especializados en áreas de práctica concretas», afirmó.

Convencer a esas firmas para colaborar con una compañía joven en una fase tan inicial fue posible porque se les invitó a participar en el propio proceso. «Estaban entusiasmadas con la IA, pero tenían dudas sobre la precisión», explicó Domenicali. «Ese fue nuestro punto de apoyo. Propusimos construir la base de datos conjuntamente, permitiéndoles mantener el control sobre un entorno cerrado y, al mismo

tiempo, posicionarse en la primera capa de aplicación de esta tecnología». Entre los socios de la compañía se encontraban Gatti Pavese Bianchi Ludovici en materia de derecho mercantil y Trevisan & Cuonzo para cuestiones de propiedad intelectual.

Ese componente educativo sigue siendo central mucho después de la implementación. «El proceso de adquisición es en realidad muy rápido —de media, unos siete días—», explicó. «Pero la adopción requiere más tiempo. Los abogados tienen que aprender a formular correctamente los *prompts*, a identificar nuevos casos de uso y a extraer valor de la tecnología».

LA PRÓXIMA GENERACIÓN DE ABOGADOS

El debate se extiende de forma natural más allá de la tecnología en sí y alcanza a las personas que deberán utilizarla. Durante la conferencia surgió una pregunta recurrente: si los profesionales más jóvenes suelen ser quienes están más familiarizados con las herramientas de IA, ¿qué ocurre cuando algunas de las tareas tradicionales a través de las cuales los abogados junior adquieren experiencia se automatizan cada vez más?

El impacto de la IA sobre el talento junior sigue siendo uno de los temas más debatidos de la profesión. Durante un panel sobre meritocracia en el mercado legal, **Umberto Baldi**, chief legal officer y general counsel de Snam, rechazó la idea de que la inteligencia artificial vaya inevitablemente a erosionar las capacidades profesionales. «No creo en el *deskilling*», afirmó, defendiendo la importancia continuada de los abogados más jóvenes pese al avance de la automatización.

Abeille comparte una visión similar, aunque considera que el debate debería centrarse menos en las competencias que desaparecen y más en las que evolucionan. «Las habilidades deben adaptarse, no desaparecer», señaló. «Simplemente evolucionarán. Las generaciones más jóvenes pueden convertirse en promotoras de este nuevo conjunto de competencias y construir sus carreras alrededor de estas capacidades».



GIULIO URAS

En su opinión, la competencia tecnológica también puede acelerar la progresión profesional dentro de despachos y departamentos jurídicos. «En el mundo actual, no me sorprendería que un asociado joven especialmente hábil con la tecnología pudiera saltar varios niveles y convertirse en director mucho antes de lo que habría sido tradicionalmente posible».

La aparición de nuevas figuras profesionales ilustra aún más este cambio. Legora, por ejemplo, emplea *legal engineers* —a menudo antiguos abogados— que ayudan a los clientes a implementar e integrar la tecnología en su trabajo diario.

Giulio Uras, en el marco del panel sobre IA y protección de datos, fue otra de las voces que defendieron la necesidad de permitir que la nueva generación de abogados interactúe con la IA, abogando por lo que describe como un enfoque “AI by default”. «Los profesionales jurídicos interactúan con la IA no porque siempre tenga razón, sino porque les obliga a verificar si ellos mismos la tienen», comentó. «El abogado joven debe desarrollar la capacidad de dudar».

Por eso, Uras considera que los despachos mejor posicionados para relacionarse con las *legal tech* no serán necesariamente los que cuenten con las políticas más sofisticadas, sino aquellos capaces de desarrollar una cultura de interacción crítica con la tecnología, ya que, según sostiene, «la cultura es la primera y más importante capa de gobernanza».



GIOVANNI LOMBARDI

LA RESPONSABILIDAD COMO COMPROMISO COMPARTIDO

Si la educación y el pensamiento crítico son esenciales para la adopción de la IA, la responsabilidad es su contrapartida inevitable.

A lo largo de los debates de la Legalcommunity Week, los participantes volvieron una y otra vez a la cuestión de la rendición de cuentas: ¿dónde se sitúa la responsabilidad cuando la tecnología pasa a formar parte de la toma de decisiones jurídicas?

Para **Valentino Notarangelo**, privacy, AI and data compliance manager de TeamSystem, una empresa de software que adquirió la legal tech Normo AI en 2025, la responsabilidad empieza por la capacidad de responder. Comparó el debate actual sobre la IA con la introducción del GDPR en 2018. Entonces, las organizaciones estaban principalmente preocupadas por entender el nuevo marco regulatorio. Hoy, los clientes se dirigen a los proveedores con preguntas cada vez más sofisticadas sobre gobernanza de la IA, gestión del riesgo y cumplimiento normativo.

No todos coinciden en que esto refleje una comprensión más profunda de la propia tecnología. **Giovanni Lombardi**, presidente de LAISA, compañía de legal tech especializada en

la gestión de exposiciones dudosas, sostiene que las expectativas han crecido más rápido que el conocimiento. «Hay mucho entusiasmo dentro del mundo jurídico», afirmó. «Muchos buscan un botón mágico capaz de producir respuestas al instante, transformar los modelos de facturación, reducir los costes de producción y aumentar drásticamente los márgenes. Pero esas son expectativas, no necesariamente conocimiento». Según su experiencia, las organizaciones siguen necesitando profesionales capaces de combinar competencia técnica con una conciencia ética más amplia, especialmente en negocios que operan directamente con consumidores.

En última instancia, sin embargo, la responsabilidad sigue recayendo en las personas, no en las máquinas.

Giovanni Roberto, fundador de Normo AI, utilizó la metáfora del caballo y el jinete para describir la relación. La IA puede aportar velocidad y potencia, pero el jinete sigue teniendo el control. El mismo principio fue retomado por **Massimiliano Masnada**, Socio de Hogan Lovells. «La responsabilidad siempre pertenece a la persona», concluyó. «Ha habido intentos de debatir formas de personalidad tecnológica, afortunadamente sin éxito». [w](#)

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



MASSIMILIANO MASNADA, VALENTINO NOTARANGELO, GIOVANNI ROBERTO

Finanzas en acción



NOMBRAMIENTO

Iberdrola nombra a José Sainz Armada presidente de Iberdrola España

Iberdrola nombra a José Sainz Armada nuevo presidente de Iberdrola España, reforzando su modelo de gobierno corporativo y consolidando una de las figuras clave en la evolución financiera del grupo. Sainz Armada, actual CFO de Iberdrola, compatibilizará el cargo con sus funciones actuales. Cuenta con casi 25 años de trayectoria en la compañía, donde ha acompañado su expansión internacional y ha sido reconocido como uno de los CFO más destacados del sector utilities en Europa.

FICHAJE

Portobello Capital incorpora a Laura de Palacio Aragón como vicepresidenta del equipo de inversión

Portobello Capital ha incorporado a Laura de Palacio Aragón como vicepresidenta en su equipo de inversión, en un movimiento que refuerza su estrategia de atracción de talento con experiencia en private equity y mercados financieros. De Palacio cuenta con experiencia en el sector tras su paso por The Riverside Company y UBS en Madrid, donde participó en procesos de análisis, estructuración y ejecución de inversiones en distintos sectores.



MOVIMIENTO

Arcano Partners ficha a José del Valle como socio

Arcano Partners ha incorporado a José del Valle como nuevo socio, con el objetivo de reforzar su crecimiento internacional y su posicionamiento en Oriente Medio y Latinoamérica. Del Valle cuenta con amplia experiencia en M&A y estrategia tras ocupar cargos de responsabilidad en STC y en el fondo soberano PIF, donde lideró operaciones de integración y participó en la entrada de STC en el capital de Telefónica.

NOMBRAMIENTO

Santander reorganiza su banca comercial y nombra nuevos responsables globales

Banco Santander ha reorganizado su área de Banca Comercial (Retail & Commercial) con la designación de Matías Sánchez como responsable global de Particulares y Borja Oyarzábal como responsable global de Empresas. La entidad refuerza así su estrategia de negocio global con una estructura que separa ambos segmentos para mejorar la eficiencia de su escala internacional. Daniel Barriuso continuará vinculado al grupo como asesor estratégico de la presidenta Ana Botín y del consejero delegado Héctor Grisi.



NOMBRAMIENTO

Barclays nombra a Luis Zumárraga consejero delegado en España

Barclays ha nombrado a Luis Zumárraga nuevo consejero delegado en España, en sustitución de Álvaro Portanet, recientemente incorporado a Banco Santander. Zumárraga, con más de 22 años en el grupo, compatibilizará el cargo con sus responsabilidades en la estructura europea, donde actualmente lidera áreas de mercados de deuda y tesorería para la península ibérica.

FICHAJE

BlackRock ficha a Francisco Márquez de Prado para liderar Iberia

BlackRock ha incorporado a Francisco Márquez de Prado como head of networks para Iberia, asumiendo la responsabilidad de las relaciones con bancas privadas, wealth managers y redes de distribución en España, Portugal y Andorra.

Márquez de Prado llega procedente de J.P. Morgan Asset Management, donde desarrolló más de doce años de trayectoria liderando el negocio de distribución ibérico y el área de retail y alianzas estratégicas.





FICHAJE

Tressis ficha a Sergio García Sendón como director de banca de inversión

Tressis ha incorporado a Sergio García Sendón como director de banca de inversión, con el objetivo de lanzar y desarrollar una nueva área especializada dentro de la entidad.

García Sendón cuenta con más de 25 años de experiencia en mercados de capitales y banca de inversión, tras ocupar cargos de responsabilidad en EBN Banco y en entidades como Natixis, reforzando así el proyecto de expansión de la firma en el marco del futuro desarrollo del grupo MoraBanc en España.

INCORPORACIÓN

Andbank ficha a dos directores de inversión de OpenWealth

Andbank Wealth Management ha incorporado a Miguel Rubio Bey y Diego Revuelta Zurita, procedentes de OpenWealth (Grupo CaixaBank), como Investment Solutions Directors.

Ambos profesionales cuentan con experiencia en selección de fondos, asset allocation y construcción de carteras, reforzando el área de soluciones de inversión de la entidad en un contexto de crecimiento de la banca privada.



NOMBRAMIENTO

Natixis Investment Managers nombra a Daniel Pingarrón head of sales para Iberia

Natixis Investment Managers ha nombrado a Daniel Pingarrón nuevo head of sales para Iberia, reforzando su equipo comercial en España, Portugal y Andorra.

Pingarrón será responsable de impulsar el crecimiento del negocio y la marca en la región, supervisando la estrategia de ventas en los segmentos institucional y wholesale, y colaborando con las gestoras afiliadas del grupo.



LEGALCOMMUNITYCH

INHOUSECOMMUNITYDAY

LCPUBLISHINGGROUP

5th EDITION

29th OCTOBER 2026
ZURICH



THE EVENT DEDICATED
TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Sponsor

MERCATOR®
By CITCO

IBERIANLAWYER156

Finanzas clave en la web

CaixaBank CIB asesora la venta de DAS a Life Dental Group



BORJA COTONER

CaixaBank CIB ha actuado como asesor en la venta de una participación mayoritaria de DAS a Life Dental Group, respaldado por ProA Capital, en una operación que refuerza la estrategia de consolidación del sector dental. El equipo de la operación ha estado integrado por Ignacio Moliner, Borja Cotoner, José Manuel Castro Martínez, Marc Sedo Porcel, CFA, Nasir Alam, Ignacio Alonso y Guillermo Portabales.

ÁREA DE PRÁCTICA:

M&A / Asesoramiento financiero

DEAL:

Venta de participación mayoritaria en DAS a Life Dental Group

FIRMAS:

CaixaBank CIB, DAS, Life Dental Group

ASESORES:

Ignacio Moliner, Borja Cotoner, José Manuel Castro Martínez, Marc Sedo Porcel, CFA, Nasir Alam, Ignacio Alonso, Guillermo Portabales

Alantra Private Equity amplía AIVORIQ con la compra de dos laboratorios dentales



ÁNGEL MANOTAS

Alantra Private Equity ha completado, a través de AIVORIQ, la adquisición de dos nuevos laboratorios dentales, reforzando su posición como uno de los principales grupos del sector en España. Con estas operaciones, AIVORIQ supera los 20 laboratorios integrados y alcanza una facturación cercana a los 40 millones de euros.

ÁREA DE PRÁCTICA:

Private Equity / Buy & Build

DEAL:

Adquisición de dos laboratorios dentales por AIVORIQ

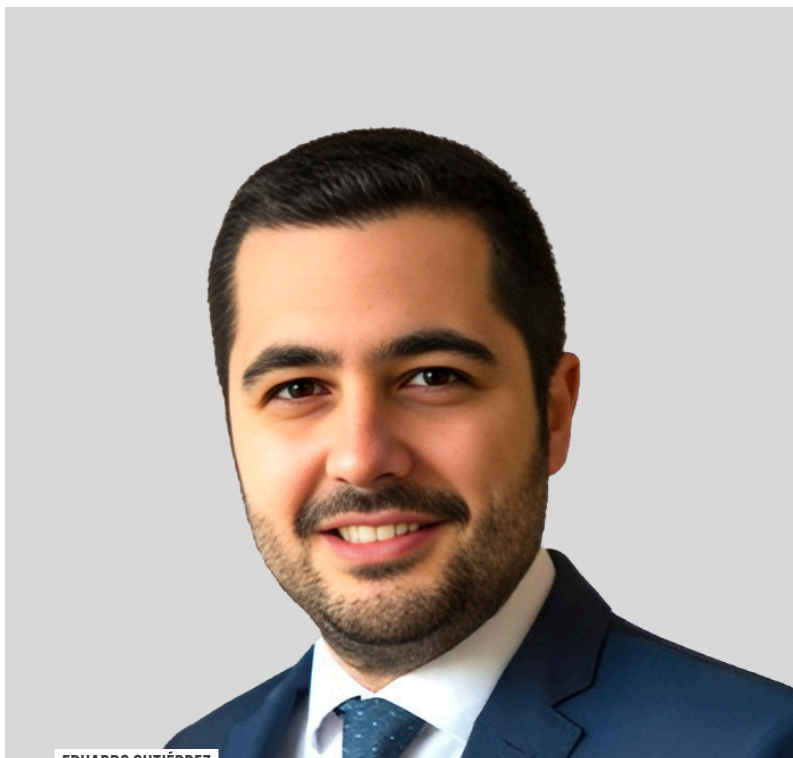
FIRMAS:

Alantra Private Equity, AIVORIQ

ASESORES:

Ángel Manotas (Alantra Private Equity)

Norgestion asesora la venta de Geminis a Inzu Group



EDUARDO GUTIÉRREZ

Norgestion ha asesorado a Geminis en su venta a Inzu Group, en una operación que refuerza la integración de activos industriales en el País Vasco.

La integración permitirá unir Geminis con Gurutzpe, compañía ya integrada en Inzu Group, con el objetivo de crear un nuevo referente internacional en el segmento de tornos horizontales y soluciones de máquina-herramienta. El equipo de Norgestion ha estado formado por Eduardo Gutiérrez y Paul Towned.

ÁREA DE PRÁCTICA:

M&A / Asesoramiento financiero y legal

DEAL:

Venta de Geminis a Inzu Group

FIRMAS:

Norgestion, Geminis, Inzu Group

ASESORES:

Eduardo Gutiérrez, Paul Towned

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

For more information please visit www.iberianlawyer.com
or email awards@iberianlegalgroup.com

Partners



EVERSHEDS
SUTHERLAND

SQUIRE
PATTON BOGGS



Dresscode: **business attire**

Follow us on 

#IBLGoldAwards



JACOBO ANES, LUIS SARAIVA DE LOS REYES, VIRGINIA CUELLAR

Napa Capital: una nueva generación de banca de inversión desde Madrid

La boutique financiera fundada en Madrid apuesta por un modelo integral de banca de inversión, con vocación internacional, foco en el middle market y una estrategia apoyada en talento sénior e inteligencia artificial

by gonzalo blázquez de sande

En un ecosistema financiero cada vez más especializado, donde proliferan las gestoras independientes, los fondos de private equity y las boutiques de gestión patrimonial, Napa Capital ha irrumpido en el mercado con una propuesta diferente: convertirse en un socio financiero integral para empresarios, family offices e inversores institucionales.

La firma, fundada en Madrid el pasado mes de mayo ([ver aquí la noticia](#)) por los socios **Luis Saravia de los Reyes, Virginia Cuellar y Jacobo Anes**, con amplia experiencia en banca privada, gestión de activos y financiación corporativa, nació con el objetivo de cubrir un espacio que, a juicio de sus socios, había quedado relativamente desatendido en los últimos años: el de las firmas de servicios financieros de alto nivel con capacidad para ofrecer soluciones transversales.

Luis Saravia es una de las caras visibles de Napa Capital como managing partner y atiende a Financecommunity.es para explicar el nacimiento de la boutique financiera en Madrid. “Ha habido mucho emprendimiento en venture capital, private equity o gestión patrimonial, pero no tanto relevo en firmas de servicios profesionales enfocadas a las finanzas”, explica Saravia.

La firma ya había participado en operaciones por más de 60 millones de euros y asesorado a más de una decena de clientes, reflejando una actividad significativa desde sus primeros pasos.

MADRID COMO CENTRO DE OPERACIONES

Para Luis Saravia, la elección de Madrid como sede responde a una convicción estratégica. Considera que la capital española se ha consolidado como uno de los principales ejes del negocio internacional. “Madrid es ahora mismo el sitio para poder estar. Se ha convertido en una de las capitales con mayor actividad empresarial y financiera.”

Además de concentrar gran parte de la actividad económica española, la ciudad se ha convertido en un punto de encuentro para inversores y familias empresarias latinoamericanas que establecen aquí parte de sus centros de decisión.

“Madrid se ha transformado en un hub natural para el inversor hispanoamericano. Siempre hay que tener un ojo en Londres y otro en Miami: Londres como gran plaza financiera y Miami como puerta de entrada al capital latinoamericano.”

Esta visión internacional forma parte del ADN de la firma, que mantiene una clara vocación de conectar oportunidades entre Europa y América Latina.

NAPA CAPITAL Y WEST BAY EN ESPAÑA

Uno de sus primeros proyectos está en West Bay Partners (aquí la noticia), en una operación cerrada el pasado mes de junio. Napa Capital ha registrado el fondo Global Small Cap Opportunities Fund ante la CNMV para su distribución en España, una estrategia UCITS domiciliada en Luxemburgo centrada en compañías globales de pequeña capitalización. El fondo está gestionado por Capricorn Fund Managers Limited, con Erik Esselink como CIO, y cuenta con un equipo con amplia experiencia en renta variable internacional procedente de firmas como Invesco.

En este proceso, Napa Capital ha actuado como asesor estratégico y socio local en Iberia, apoyando la introducción de West Bay en el mercado español y el posicionamiento del fondo entre family offices y banca privada.

UNA PROPUESTA INTEGRAL

Desde su creación, Napa Capital ha apostado por desarrollar simultáneamente varias líneas de negocio. La firma combina asesoramiento en financiación, corporate finance, distribución de vehículos de inversión y gestión de relaciones con inversores.

“Queremos ser una solución para empresarios y family offices”, afirma Saravia. “Que una misma interlocución permita resolver necesidades de financiación, inversión o desarrollo corporativo.”

La estrategia responde a una realidad cada vez más evidente: la sofisticación financiera ha llegado también a empresas de menor tamaño. Operaciones que antes solo eran habituales en grandes corporaciones forman parte hoy de la agenda de compañías familiares y pymes en crecimiento.

“Cada vez el componente financiero llega más abajo, a operaciones de menor tamaño. Ahí es donde nos sentimos especialmente cómodos.”



Napa Capital en números

2026

Año de fundación

3

socios

3

trabajadores

TECNOLOGÍA PARA COMPETIR

Otro de los elementos diferenciales de Napa Capital es la utilización intensiva de inteligencia artificial para optimizar procesos internos y aumentar la capacidad de ejecución.

“Nuestros apoyos en inteligencia artificial nos permiten competir de tú a tú con firmas mucho más grandes, obteniendo resultados similares con una estructura mucho más ligera.”

La combinación de perfiles sénior y tecnología permite a la firma mantener elevados niveles de especialización sin necesidad de estructuras masivas, algo especialmente relevante en el segmento middle market.

LA VUELTA A LOS ACTIVOS LÍQUIDOS

Saravia también observa cambios relevantes en el mercado de inversión. En particular, considera que el private equity ha experimentado un crecimiento excesivamente acelerado durante los últimos años.

“Ha habido una sobreexposición al private equity. Se ha comercializado a perfiles para los que probablemente no era el producto más adecuado.”

Como consecuencia, detecta un renovado interés por estrategias basadas en activos líquidos y cotizados. De hecho, Napa Capital participa actualmente en el lanzamiento de una nueva gestora internacional impulsada por un equipo procedente de una gran firma global, un proyecto que contará con presencia en Londres y vehículos domiciliados en Luxemburgo.

La operación supone uno de los hitos más relevantes de la corta trayectoria de la compañía y refuerza su posicionamiento internacional.

UNA EVOLUCIÓN PROGRESIVA

Aunque la firma se encuentra todavía en una fase inicial de crecimiento, la visión a largo plazo está claramente definida, tal y como afirma Saravia. “Visualizo Napa Capital más como una firma de banca de inversión que como un multifamily office”, señala Saravia.

El propio Saravia sostiene cuál es el objetivo a corto-medio plazo. “Evolucionar progresivamente desde la intermediación y el asesoramiento hacia la originación de oportunidades, desarrollando vehículos propios de inversión, plataformas de distribución y estructuras especializadas de financiación”, explica.

La compañía trabaja además en nuevos proyectos relacionados con financiación alternativa y en el cierre de su primera gran operación corporativa: la venta de una empresa industrial familiar española a un fondo de private equity. “Somos una firma de servicios financieros tradicional, pero con herramientas actuales. Lo que estamos viendo ahora es solo el comienzo.”

Con una mezcla de experiencia, enfoque internacional y capacidad de ejecución, Napa Capital busca consolidarse como uno de los nuevos nombres a seguir dentro del mercado financiero ibérico. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



JACOBO ANES, LUIS SARAVIA DE LOS REYES, VIRGINIA CUELLAR



El gran salto

Eugenio de Blasio, Daniele Camponeschi y Alessandro Di Michele de Green Arrow Capital explican los orígenes de la operación y la integración en curso con DeA Capital

por valentina magri

Más de 8.000 millones de euros. Ese es el volumen de activos bajo gestión de Green Arrow Capital (GAC) tras la adquisición de DeA Capital Alternative Funds SGR, completada el pasado mes de mayo. Gracias a la operación, GAC se ha convertido en el mayor operador privado e independiente activo en Italia en inversiones alternativas para la economía real, y en uno de los principales actores en Europa. «Es una adquisición sinérgica, la mayor realizada hasta ahora por el Grupo, que nos permite convertirnos en el actor de referencia para todo el sur de Europa, empezando por España, donde ya estamos activos en inversiones en energía e infraestructuras digitales, y reforzar nuestra presencia en todas las estrategias de inversión, ampliándonos en primer lugar en private equity. No hay solapamientos con otros negocios. Queremos seguir creciendo, en Italia y a nivel internacional, impulsando el desarrollo orgánico de la plataforma, también mediante el lanzamiento de nuevos fondos», afirma **Eugenio de Blasio**, fundador y presidente ejecutivo de Green Arrow Capital.

La adquisición tardó más de un año en gestarse. «Las negociaciones comenzaron el año pasado, en febrero, y firmamos el acuerdo vinculante en agosto. Como suele ocurrir, la parte más compleja del proceso tuvo que ver con el plano regulatorio, que concluyó el pasado 11 de mayo con el closing», explica **Alessandro Di Michele**, director general

«La adquisición de DeA es una operación sinérgica, la mayor realizada hasta ahora por el Grupo, que nos permite convertirnos en el actor de referencia para todo el sur de Europa»

Eugenio de Blasio



DANIELE CAMPONESCHI, EUGENIO DE BLASIO, ALESSANDRO DI MICHELE

y nuevo CEO de la SGR. «Partimos de la idea de crear un asset manager italiano capaz de competir con los operadores extranjeros. El proceso competitivo se lanzó mediante un beauty contest gestionado por Mediobanca, en el que participaron destacados actores financieros además de GAC. Obtuvimos la exclusividad tras una negociación muy constructiva con De Agostini, que de hecho ha mantenido su apoyo a determinados fondos. El Banco de Italia también autorizó la operación sin solicitar ningún cambio a Green Arrow Capital, reconociendo la madurez de la estructura a nivel financiero y organizativo. El objetivo de Green Arrow es crear un operador líder con un posicionamiento competitivo europeo, capaz de crecer de forma independiente, sin depender únicamente de la fortaleza de sus accionistas».

Como parte de la integración, está prevista la fusión de las dos SGR en una única sociedad de gestión. Se llamará Green Arrow Capital SGR (GAC SGR) y operará desde Roma, Milán, Trento, Luxemburgo y Madrid. Los profesionales de ambas compañías ya colaboran en las oficinas de De Agostini en el distrito milanés de Brera, donde permanecerán hasta 2027 antes de trasladarse a una sede más amplia, capaz de acoger a todo el equipo operativo, formado por más de 160 personas. Mientras tanto, GAC trabaja en el plan de integración.

En paralelo al closing, GAC ha lanzado el fundraising de tres nuevos fondos, «por un total de 1.800 millones de euros repartidos en tres estrategias», subraya de Blasio: Green Arrow Infrastructure of the Future Fund II (GAIF II), con un objetivo de captación de 1.000 millones de euros; Green Arrow Private Equity Fund IV Italian Champions (GAPEF IV), con un objetivo de 500 millones; y Green Arrow Private Debt Fund III (GAPDF III), con un hard cap de 300 millones. El grupo también está ya en fase de fundraising en real estate con el fondo Mi.To., que invierte en el segmento residencial mid-size principalmente en Milán y Turín, lanzado junto con Crea.Re Advisory en septiembre de 2024. «Hemos captado casi 70 millones y aspiramos a alcanzar los 100 millones antes de final de año, con un hard cap de

150 millones», precisa Di Michele. Además, «antes de final de año esperamos completar algunas desinversiones en private equity», anticipa de Blasio.

Green Arrow Capital invierte a través de siete estrategias en total: Private Equity, Energy & Digital Infrastructure, Private Credit, Opportunities Capital, NPL, Client Solutions y Real Estate, distribuidas en 31 fondos. «Con la nueva dimensión, cubrimos todas las palancas de las inversiones alternativas», explica Daniele Camponeschi, fundador y Group Chief Investment Officer. «Uno de los objetivos será la expansión en private equity. Hoy tenemos más de 1.600 millones de euros invertidos y estamos lanzando el cuarto fondo, dedicado a empresas “champion” del mid-market, con una posición de liderazgo en sus respectivos nichos sectoriales. Estamos centrados en alimentación, industria y manufactura, y observamos con atención el sector de defensa. En cuanto al private credit, estamos entre las primeras SGR que han obtenido licencia en este ámbito, y con el fondo de private debt II aspiramos a alcanzar una dimensión de entre 250 y 300 millones de euros». Otra estrategia central es Energy & Digital Infrastructure, que invierte en el desarrollo, construcción y gestión de activos sostenibles de energía e infraestructuras digitales a través del fondo Infrastructure for the Future, contribuyendo a

«El Banco de Italia autorizó una operación sin solicitar ningún cambio a Green Arrow Capital, reconociendo la madurez de la estructura»

Alessandro Di Michele

La compañía en cifras

2012

Año de fundación del Grupo Green Arrow Capital

2026

Adquisición de DeA Capital Alternative Funds SGR

8.000+ millones de euros

Capital gestionado por GAC

7

Estrategias de inversión en private markets

31

Fondos gestionados

49

Países en los que GAC está presente con sus estrategias

150+

Inversores

160+

Profesionales del Grupo

los objetivos europeos de transición energética. «Somos líderes en renovables y estamos entre los primeros inversores en biometano a nivel mundial, además de haber completado el mayor proyecto europeo de integración de una flota de autobuses eléctricos para el transporte público urbano en Roma. Además, recientemente anunciamos nuestra entrada en los data centres a través de la joint venture con Gruppo Lazzari, operador industrial activo desde hace más de una década en el sector de las energías renovables. Es un proyecto importante que prevé el desarrollo en Italia de data centres de nueva generación con una pipeline de inversión superior a 1.000 millones de euros en conjunto, una parte significativa de la cual alcanzará el estado ready-to-build durante 2026, gracias a procedimientos de autorización que ya se encuentran en una fase avanzada. Se trata de infraestructuras digitales prioritarias al servicio de la soberanía y la seguridad de los datos nacionales, mediante un modelo integrado de generación renovable on-site y autoconsumo que une kW digitales y eléctricos», anticipa Camponeschi.

A diferencia de otros fondos que invierten en la economía real en Italia, Green Arrow Capital cuenta con una plataforma que invierte en todos los sectores de la economía real, con la excepción del venture capital. «Estamos evaluando si cubrir también ese ámbito», señala de Blasio.

El hilo conductor de todas estas inversiones en las distintas asset classes de los private markets es la sostenibilidad, que constituye también la misión de Green Arrow Capital. «No la entendemos solo en términos medioambientales, sino también sociales (impacto y crecimiento de los empleados) y económicos, lo que significa generar la rentabilidad esperada para los inversores», aclara de Blasio.

Green Arrow Capital invierte actualmente en 49 países de todo el mundo. Alrededor del 70% de las inversiones se realiza en Italia y el 30% restante en el extranjero. La citada estructura de la plataforma permite a Green Arrow mantener un diálogo constante con mercados y clientes y adoptar un enfoque transversal en los proyectos de inversión, creando sinergias

entre los distintos fondos. «Por ejemplo, las compañías en cartera están protegidas frente a la crisis energética porque han suscrito PPA (Power Purchase Agreements, es decir, contratos de compra de electricidad a largo plazo). Además, las participadas también se benefician de suministros de biometano, que ayudan a mantener los precios bajo control», añade **Daniele Camponeschi**, que fundó Green Arrow junto con Eugenio de Blasio hace catorce años.

«En aquel momento acabábamos de salir de GWM Renewable Energy (una compañía de renovables que posteriormente se fusionó con Greentech Energy Systems, cotizada en Nasdaq Copenhagen) y decidimos crear GAC en 2012 con el objetivo preciso de diferenciarnos de los fondos tradicionales de private equity e infraestructuras. Elegimos el nombre Green Arrow Capital porque “Green” aludía a las renovables, “Arrow” a la velocidad y “Capital” a las inversiones. Expresan nuestro ADN. Más tarde se incorporaron Alessandro Di Michele y otros socios», recuerda de Blasio.

Hoy, tres accionistas poseen el 66% de GAC, mientras que alrededor del 20% del capital está en manos de Intesa Sanpaolo, Fondazione Enpam e Itas Mutua. Los fondos de Green Arrow cuentan con más de 150 inversores institucionales, de los cuales alrededor del 30% son internacionales, principalmente fondos de pensiones, cajas de previsión y fundaciones, que invierten en casi todas las estrategias. «Somos una SGR privada y flexible, pero también institucional gracias a nuestros inversores», concluye de Blasio. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



**«Con la nueva dimensión,
cubrimos todas las palancas
de las inversiones alternativas»**

Daniele Camponeschi

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





Energy Day 2026, la transición energética después del apagón

El evento de *Iberian Lawyer* y *Financecommunity.es* reunió en Madrid a expertos del sector energético, financiero y legal para analizar cómo ha cambiado el debate sobre renovables, nuclear, inversión y resiliencia del sistema

El pasado 25 de junio, Madrid volvió a situar la energía en el centro del debate jurídico, financiero y empresarial. La cuarta edición del *Energy Day*, organizada por *Iberian Lawyer* y *Financecommunity.es* en el Espacio Larra, reunió a profesionales del sector energético (inversores, entidades financieras y directores jurídicos y abogados de despachos) para analizar una cuestión que ha ganado urgencia tras el apagón: dónde está hoy la transición energética y qué debe cambiar para evitar la próxima crisis.

Lo que emergió durante la jornada fue un mercado que sigue viendo la energía como uno de los grandes espacios de inversión y transformación industrial, pero también como un sector más complejo, más técnico y más exigente que hace solo unos años. El apagón actuó como punto de partida para una conversación que ya no puede limitarse a hablar de nueva capacidad renovable instalada. Seguridad del sistema, tensión en red, flexibilidad, almacenamiento, permisos, bancabilidad, nuclear, gases renovables y confianza inversora entraron en el mismo debate, mostrando que la transición energética ha entrado en una fase menos lineal y más interdependiente.

Tras los saludos iniciales, la primera mesa redonda, “*Impulsando la transición: las reglas del juego para las renovables, la nuclear y más allá tras el apagón*”, abordó precisamente ese cambio de perspectiva. Moderada por **Ilaria Iaquinta**, directora de *Iberian Lawyer*, la sesión reunió a **Rocío Chacón Carmona**, international legal counsel de Cox; **Eduardo García**, senior legal counsel, commercial and clean energies de Moeve; **Alicia Juristo Contreras**, general counsel de Enagás Renovable; **Federico Silva Ortiz**, chief legal officer de Simm Group & Arba Energy; y **Davide Tramballi**, public and regulatory affairs manager de Plenitude España. La discusión partió del diagnóstico posterior al apagón y de sus efectos sobre la confianza del mercado español. Desde la perspectiva de operadores, desarrolladores y compañías energéticas, el apagón abrió una conversación más amplia sobre la confianza del mercado español, el papel de la red, la estabilidad del sistema y la necesidad de que la respuesta regulatoria acompañe la integración renovable sin frenar los proyectos en desarrollo. El debate puso sobre la mesa el papel de la red, los criterios



MESA REDONDA I: IMPULSANDO LA TRANSICIÓN: LAS REGLAS DEL JUEGO PARA LAS RENOVABLES, LA NUCLEAR Y MÁS ALLÁ TRAS EL APAGÓN



técnicos, la seguridad de suministro y el riesgo de que una respuesta regulatoria precipitada termine añadiendo incertidumbre a proyectos que ya conviven con permisos, hitos administrativos, acceso y conexión y cambios de criterio. La conversación derivó hacia una idea central: la transición no puede medirse únicamente por la velocidad de despliegue renovable. Los proyectos deberán aportar también flexibilidad, firmeza, almacenamiento, hibridación y perfiles de entrega más útiles para el sistema. En ese contexto, los PPAs, las señales económicas y las expectativas de los compradores también están evolucionando, con una atención creciente no solo al origen renovable de la energía, sino a su capacidad de responder a las necesidades reales de la demanda y del sistema. El panel amplió después la mirada hacia el mix energético que viene. Renovables, nuclear, almacenamiento, interconexiones, hidrógeno, biometano y gases renovables fueron tratados no como alternativas excluyentes, sino como piezas de un sistema que deberá ser más resiliente. La pregunta de fondo fue cómo conseguir que un sistema con más renovables funcione mejor. Desde esa perspectiva, los ponentes abordaron

el papel de las empresas en el mercado en la estabilidad y flexibilidad del mercado eléctrico, las implicaciones de la reapertura del debate nuclear para los desarrolladores renovables, la necesidad de incorporar moléculas renovables y el riesgo de que el debate energético siga demasiado centrado en la generación y no lo suficiente en la demanda.

Después del coffee break, la segunda mesa redonda trasladó el foco desde la operación del sistema hacia la inversión. Bajo el título “*Financiando el futuro: la inversión en energía limpia y energía nuclear después del apagón*”, el panel analizó cómo ha cambiado la percepción del riesgo, qué tipo de proyectos encuentran financiación hoy y cómo está evolucionando el equilibrio entre seguridad energética y descarbonización. Moderada por Gonzalo Blázquez de Sande, periodista de *Financecommunity.es* e *Iberian Lawyer*, la sesión contó con **José María Arzac**, partner & co-head of credit de Qualitas Energy; **Álvaro Fernández Quiñones**, managing director de ING WB Energy y lead Iberia utilities; **Luis González García**, head of environment de Five Bioenergy; **Chema Zabala López**, managing director de Alantra Energy



Transition; y **Alfonso Zuloaga**, managing director, energy industry, IMI CIB Division de Intesa Sanpaolo. Durante los últimos años, la energía se había consolidado como uno de los sectores más atractivos para la financiación sostenible y la inversión institucional. Sin embargo, el apagón volvió a colocar en primer plano la estabilidad del sistema, la gestión del riesgo y la necesidad de tecnologías capaces de aportar firmeza y capacidad de gestión. Desde la banca internacional, el capital privado, la bioenergía y el asesoramiento financiero, la mesa reflejó una narrativa de mercado más pragmática: la descarbonización sigue siendo prioritaria, pero ya no puede separarse de la seguridad de suministro, la resiliencia, la estabilidad regulatoria y la

visibilidad de ingresos. El debate dejó claro que el apetito inversor por el sector energético continúa siendo elevado, aunque los criterios para asignar capital son hoy más sofisticados. Tecnología, tamaño del proyecto, estructura contractual, exposición merchant, regulación, rentabilidad, sostenibilidad y seguridad energética se analizan de forma cada vez más integrada. La bioenergía apareció como una de las tecnologías llamadas a complementar otras fuentes renovables dentro de un mix más equilibrado, mientras que la energía nuclear volvió a formar parte de una conversación europea más amplia sobre firmeza, autonomía estratégica y necesidades de inversión a largo plazo. Mirando al futuro, los ponentes coincidieron en que el sistema energético europeo de los próximos diez o quince años será más diversificado y exigirá nuevos modelos de financiación. La electrificación, el almacenamiento, las renovables, la bioenergía, la nuclear, el capital privado, la banca internacional y la participación de nuevos actores deberán convivir en un mercado llamado a movilizar volúmenes de inversión muy significativos. Más que una etapa de simple aceleración, la transición parece entrar en una fase en la que la coordinación entre política energética, regulación, financiación e industria será determinante.

El programa concluyó con la intervención de **Maria Teresa Solaro**, partner energy and project finance de FIVERS Studio Legale e Tributario, que aportó una perspectiva internacional sobre la evolución del mercado de project finance energético en Europa. Su discurso puso el foco en la comparación entre España e Italia, en los esquemas de ingresos, en el papel de los incentivos públicos en determinadas tecnologías y en la aproximación de los financiadores a los ingresos contratados y no contratados en los proyectos energéticos.

Tras las closing remarks, el Energy Day terminó con un light lunch. La conclusión de la jornada fue clara: después del apagón, la transición energética entra en una fase más exigente. El reto ya no consiste solo en acelerar, sino en coordinar mejor; no solo en instalar más capacidad, sino en construir un sistema limpio, financiable, flexible, seguro y resiliente. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



MARIA TERESA SOLARO

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



Iberian Lawyer ENERGY Awards 2026



NAVEGAR POR LA GALERÍA DE FOTOS



VE EL VÍDEO



Los ganadores de los **Iberian Lawyer Energy Awards 2026** fueron anunciados durante la ceremonia de gala celebrada en Espacio Larra, en Madrid, el 25 de junio de 2026. Una vez más, los Energy Awards reconocieron la excelencia de los profesionales españoles y portugueses que desarrollan su actividad en este ámbito.

Los ganadores fueron los siguientes:



Categoría	Ganadores
IN-HOUSE CATEGORIES	
MARKET LEADER	Iberdrola
IN-HOUSE TEAM OF YEAR	ACCIONA Energía
IN-HOUSE COUNSEL OF YEAR	Virginia Beltramini – Moeve
IN-HOUSE TEAM OF YEAR RENEWABLES	Axpo Iberia
IN-HOUSE TEAM OF YEAR OIL & GAS	Enagás
IN-HOUSE COUNSEL OF YEAR OIL & GAS	Verónica Castañé Alvarez - bp
IN-HOUSE TEAM OF YEAR SUSTAINABILITY	Recurrent Energy
IN-HOUSE COUNSEL OF YEAR SUSTAINABILITY	Federico Silva Ortiz - Arba Energías Renovables y Simm Holding
IN-HOUSE TEAM OF YEAR INNOVATION	Repsol
IN-HOUSE COUNSEL OF YEAR INNOVATION	Rocío Chacón Carmona - Cox
PRIVATE PRACTICE CATEGORIES	
LAW FIRM OF THE YEAR	Watson Farley & Williams
LAWYER OF THE YEAR	Antonio Morales - Baker McKenzie
LAW FIRM OF THE YEAR PROJECT FINANCE	Ashurst
LAWYER OF THE YEAR PROJECT FINANCE	Luis Belart Siguero - Dentons
LAW FIRM OF THE YEAR M&A	Pinsent Masons
LAWYER OF THE YEAR M&A	Laura Vintanel - Araoz & Rueda
LAW FIRM OF THE YEAR ADMINISTRATIVE & ENVIRONMENTAL	BROSETA
LAWYER OF THE YEAR ADMINISTRATIVE & ENVIRONMENTAL	Carlos Tallón Martínez - Deloitte Legal
LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION	Sérvulo & Asociados
LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY EFFICIENCY	Osborne Clarke
LAWYER OF THE YEAR ENERGY EFFICIENCY	Irene Terrazas Negro - Mariscal Abogados
LAW FIRM OF THE YEAR RENEWABLES	Addleshaw Goddard
LAWYER OF THE YEAR RENEWABLES	Hermenegildo Altozano - Pinsent Masons
LAW FIRM OF THE YEAR ARBITRATION	Sérvulo & Asociados
LAW FIRM OF THE YEAR OIL & GAS	Eversheds Sutherland Portugal
LAWYER OF THE YEAR OIL & GAS	Andrés Alfonso - Ashurst
LAW FIRM OF THE YEAR UTILITIES	MVA Asociados
LAWYER OF THE YEAR UTILITIES	Verónica Romaní Sancho - Gómez-Acebo & Pombo
LAW FIRM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE	Gómez-Acebo & Pombo
LAWYER OF THE YEAR INFRASTRUCTURE	Antonio Bañón - Squire Patton Boggs
LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY TAX	Mariscal Abogados
PROFESSIONAL OF THE YEAR ENERGY TAX	Alberto Ruano - Addleshaw Goddard
LAW FIRM OF THE YEAR REGULATORY & ANTITRUST	Watson Farley & Williams
LAWYER OF THE YEAR OIL & GAS PORTUGAL	João Rosado Correia - Miranda & Associados

LAW FIRM OF THE YEAR

ADDLESHAW GODDARD

BAKER MCKENZIE

GÓMEZ-ACEBO & POMBO

MVA ASOCIADOS

WATSON FARLEY & WILLIAMS



JUAN VICENTE BARQUILLA, LUIS GONZÁLEZ, MARÍA PILAR GARCÍA GUIJARRO, ANA LORENZO, JAVIER ESTER

LAWYER OF THE YEAR

ANDRÉS ALFONSO
Ashurst

HERMENEGILDO ALTOZANO
Pinsent Masons

MARÍA PILAR GARCÍA GUIJARRO
Watson Farley & Williams

ANTONIO MORALES
Baker McKenzie

VERÓNICA ROMANÍ SANCHO
Gómez-Acebo & Pombo



LAW FIRM OF THE YEAR PROJECT FINANCE

ABREU ADVOGADOS

ASHURST

DENTONS

PINSENT MASON'S

WATSON FARLEY & WILLIAMS



ANDRÉS ALFONSO, IRIAN MARTÍNEZ, JOSE CHRISTIAN BERTRAM AND NICK PAWSON

LAWYER OF THE YEAR PROJECT FINANCE

ANDRÉS ALFONSO
Ashurst

LUIS BELART SIGUERO
Dentons

RODRIGO BERASATEGUI
Watson Farley & Williams

RICARDO COUTO
Eversheds Sutherland Portugal

VERÓNICA ROMANÍ SANCHO
Gómez-Acebo & Pombo



LAW FIRM OF THE YEAR M&A

ADDLESHAW GODDARD

ARAOZ & RUEDA

DELOITTE LEGAL

PINSENT MASONS

WATSON FARLEY & WILLIAMS



JAVIER AGUILERA, LETICIA SITGES, LUCÍA GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, HERMENEGILDO ALTOZANO, SERGIO PEÑAMARÍA, MARÍA MARTÍN, MARIANA LLOVERAS

LAWYER OF THE YEAR M&A

HERMENEGILDO ALTOZANO
Pinsent Masons

MARÍA PILAR GARCÍA GUIJARRO
Watson Farley & Williams

GONZALO OLIVERA
Addleshaw Goddard

LAURA VINTANEL
Araoz & Rueda

TERESA ZUECO
Squire Patton Boggs



LAW FIRM OF THE YEAR ADMINISTRATIVE & ENVIRONMENTAL

BROSETA

DELOITTE LEGAL

MIRANDA & ASSOCIADOS

SÉRVULO & ASSOCIADOS

SQUIRE PATTON BOGGS

WATSON FARLEY & WILLIAMS



JOSÉ MARÍA BENEYTO, GONZALO VILLAR, SOFÍA CABEDO, JOSÉ VICENTE BELENGUER MULA, ROSA VIDAL, ANTONIO VENTURA, SEBASTIÃO CAPOULAS AVÔ

LAWYER OF THE YEAR ADMINISTRATIVE & ENVIRONMENTAL

ANTONIO BAÑÓN
Squire Patton Boggs

JOSÉ VICENTE BELENGUER MULA
BROSETA

JOÃO ROCHA DE ALMEIDA
Eversheds Sutherland Portugal

JOÃO ROSADO CORREIA
Miranda & Associados

CARLOS TALLÓN MARTÍNEZ
Deloitte Legal



LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION

BAKER MCKENZIE

CAVALEIRO & ASSOCIADOS SOCIEDADE
DE ADVOGADOS

LINKLATERS

MVA ASSOCIADOS

SÉRVULO & ASSOCIADOS

Sérvulo

Sérvulo & Associados | Sociedade de Advogados, SP, RL

LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY EFFICIENCY

MARISCAL ABOGADOS

OSBORNE CLARKE

PINSENT MASONS

SQUIRE PATTON BOGGS

WATSON FARLEY & WILLIAMS



LUIS GIL, BLANCA MONTERO, ANAÍS LOZANO, LUIS CASTRO

LAWYER OF THE YEAR ENERGY EFFICIENCY

HERMENEGILDO ALTOZANO
Pinsent Masons

ANTONIO BAÑÓN
Squire Patton Boggs

LUIS CASTRO
Osborne Clarke

RUI MEDEIROS
Servulo & Associados

IRENE TERRAZAS NEGRO
Mariscal Abogados



LAW FIRM OF THE YEAR RENEWABLES

ADDLESHAW GODDARD

ARAOZ & RUEDA

BROSETA

DENTONS

PINSENT MASONS

SQUIRE PATTON BOGGS



ELENA GONOS FERNÁNDEZ, ALBERTO ARTÉS CASELLES, GONZALO OLIVERA PÉREZ-FRADE

LAWYER OF THE YEAR RENEWABLES

HERMENEGILDO ALTOZANO

Pinsent Masons

ANTONIO BAÑÓN
Squire Patton Boggs

FERMÍN GARBAYO RENOUDARD
Dentons

FÁBIO GOMES RAPOSO
BROSETA

GONZALO OLIVERA
Addleshaw Goddard



LAW FIRM OF THE YEAR ARBITRATION

A&O SHEARMAN

BAKER MCKENZIE

HOGAN LOVELLS

SÉRVULO & ASSOCIADOS

SRS LEGAL

A large, stylized blue ink signature that reads 'Sérvulo'.

Sérvulo & Associados | Sociedade de Advogados, SP, RL

LAW FIRM OF THE YEAR OIL & GAS

ASHURST

CAVALEIRO & ASSOCIADOS SOCIEDADE
DE ADVOGADOS

EVERSHEDS SUTHERLAND PORTUGAL

MIRANDA & ASSOCIADOS

PÉREZ-LLORCA



JOÃO ROBLES, JOÃO ROCHA DE ALMEIDA

LAWYER OF THE YEAR OIL & GAS

ANDRÉS ALFONSO

Ashurst

ANA CREMADES LEGUINA
Pérez-Llorca

JOÃO QUINTELA CAVALEIRO
Cavaleiro & Associados Sociedade de Advogados

JOÃO ROBLES
Eversheds Sutherland Portugal

JOÃO ROSADO CORREIA
Miranda & Associados



LAW FIRM OF THE YEAR UTILITIES

GÓMEZ-ACEBO & POMBO

GTA VILLAMAGNA ABOGADOS

MVA ASOCIADOS

OSBORNE CLARKE

PINSENT MASON



GONZALO RUBIO HERNÁNDEZ-SAMPELAYO, JAVIER MONTALVO

LAWYER OF THE YEAR UTILITIES

HERMENEGILDO ALTOZANO
Pinsent Masons

ERNESTO GARCÍA-TREVIJANO GARNICA
GTA Villamagna Abogados

LUIS GIL
Osborne Clarke

JAVIER MONTALVO CLEOFÉ
MVA Asociados

VERÓNICA ROMANÍ SANCHO

Gómez-Acebo & Pombo



LAW FIRM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE

ASHURST

BROSETA

EVERSHEDS SUTHERLAND PORTUGAL

GÓMEZ-ACEBO & POMBO

SQUIRE PATTON BOGGS



IGNACIO CASTELLANOS, VANESSA ARMAS, LAURA REY, ANTONIO SANCHEZ-CIRUJANO

LAWYER OF THE YEAR INFRASTRUCTURE

ANDRÉS ALFONSO
Ashurst

ANTONIO BAÑÓN
Squire Patton Boggs

JOSÉ VICENTE BELENGUER MULA
BROSETA

MIGUEL LORENA BRITO
Eversheds Sutherland Portugal

VERÓNICA ROMANÍ SANCHO
Gómez-Acebo & Pombo



LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY TAX

ADDLESHAW GODDARD

ASHURST

CCSL ADVOGADOS

MARISCAL ABOGADOS

SÉRVULO & ASSOCIADOS



PROFESSIONAL OF THE YEAR ENERGY TAX

JOSÉ CALEJO GUERRA
CCSL Advogados

MARC CHEVALIER
Mariscal Abogados

EDUARDO GRACIA
Ashurst

TERESA PALA SCHWALBACH
Sérvulo & Associados

ALBERTO RUANO
Addleshaw Goddard



LAW FIRM OF THE YEAR REGULATORY & ANTITRUST

BAKER MCKENZIE

GÓMEZ-ACEBO & POMBO

HOGAN LOVELLS

LINKLATERS

WATSON FARLEY & WILLIAMS



PAULA PEREZ, PILAR ROSAS, LUIS GONZALEZ, IGNACIO SORIA,
ALEJANDRO MARTINEZ, ISABEL RODRIGUEZ DE CODES

LAWYER OF THE YEAR OIL & GAS PORTUGAL

JOÃO AFONSO FIALHO
VdA Vieira de Almeida

RUI MEDEIROS
Sérvulo & Associados

JOÃO QUINTELA CAVALEIRO
Cavaleiro & Associados Sociedade de Advogados

JOÃO ROBLES
Eversheds Sutherland Portugal

JOÃO ROSADO CORREIA
Miranda & Associados



MARKET LEADER

IBERDROLA



IN-HOUSE TEAM OF YEAR

ACCIONA ENERGÍA

EDP ESPAÑA

ENDESA

MOEVE

NATURGY

REPSOL



IN-HOUSE COUNSEL OF YEAR

BORJA ACHA BESGA
Endesa

VIRGINIA BELTRAMINI
Moeve

PABLO BLANCO PÉREZ
Repsol

PELAYO ECHEVARRÍA YBARRA
EDP España

YOLANDA HERRAN AZANZA
ACCIONA Energía



IN-HOUSE TEAM OF YEAR RENEWABLES

ACCIONA ENERGÍA

AXPO IBERIA

ENAGÁS RENOVABLE

GREENERGY

RECURRENT ENERGY



JORGE VELASCO FERNÁNDEZ, ANA MOLINA PÉREZ-TOMÉ

IN-HOUSE TEAM OF YEAR SUSTAINABILITY

ARBA ENERGÍAS RENOVABLES Y SIMM

HOLDING

AXPO IBERIA

GREENERGY

LIGHTSOURCE BP

RECURRENT ENERGY



MIGUEL MARTÍN ORTEGA, ANTONIO ADAMI, JUAN JOSÉ ADÁN MARTÍN

IN-HOUSE COUNSEL OF YEAR SUSTAINABILITY

ANTONIO ADAMI
Recurrent Energy

ALEXANDRA DESOUZA
Lightsource bp

ÁLVARO RUIZ
Greenergy

FEDERICO SILVA ORTIZ
Arba Energías Renovables Y Simm Holding

JORGE VELASCO FERNÁNDEZ
Axpo Iberia



IN-HOUSE TEAM OF YEAR
INNOVATION

REPSOL



SILVIA MARQUEZ SALAS, PABLO BLANCO, LEONOR ABAD

IN-HOUSE COUNSEL OF YEAR
INNOVATION

ROCÍO CHACÓN CARMONA
Cox





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



World compliance association

Infracción laboral y delito

*por adolfo garcía martín



La asimilación automática entre la infracción administrativa en prevención de riesgos laborales y el delito del artículo 316 del Código Penal constituye un error conceptual con graves consecuencias. Un acta de infracción o informe técnico se emplea con frecuencia para sostener una acusación penal sin valorar si concurren los exigentes requisitos típicos, lo que genera inseguridad jurídica y somete a personas físicas y jurídicas a la «pena de banquillo»: el daño reputacional, económico y personal que sufre quien es investigado sin que concurren los presupuestos del delito.

El artículo 316 CP configura un delito de peligro concreto grave, de estructura omisiva,

cuyo sujeto activo solo puede ser quien esté «legalmente obligado» a facilitar los medios de seguridad. No castiga cualquier incumplimiento preventivo, sino la omisión que, en adecuado nexo causal, ponga en grave peligro la vida, salud o integridad física de los trabajadores. La STS 1233/2002, de 29 de julio (FD 3.º), declaró: «no bastaría cualquier infracción administrativa para dar vida al tipo penal, porque ésta exige en adecuado nexo de causalidad que la norma de seguridad infringida debe poner en peligro grave su vida, salud o integridad física, la que nos envía a infracciones graves de la normativa laboral que lleven consigo tal creación de grave riesgo. Otra concepción [...] extendería indebidamente la respuesta penal en niveles

incompatibles con el principio de mínima intervención y de seguridad jurídica». La STS 1355/2000, de 26 de julio, reforzó: «el ámbito ordinario e intenso de la protección corresponde sustancialmente al derecho laboral y que su trascendencia penal debe constituir remedio extremo». La STS de 8 de julio de 2021 precisó un nexo de antijuridicidad en cuatro planos: condiciones de seguridad exigibles, grado de cumplimiento, personas normativamente responsables y evitabilidad del resultado.

Estas exigencias imponen que la instrucción ejerza con rigor su función de filtro. El juez instructor no solo puede, sino que debe sobreseer cuando no concurran los elementos típicos. La AP de Madrid (EDJ 2011/185770) declaró: «nuestro sistema procesal penal crea no sólo la figura del Juez instructor, dotado de imparcialidad, sino una necesaria fase previa, de instrucción, de filtro [...]. No se debe ser ligero o descuidado con indebidas aperturas de juicio oral por delito». La AP de Barcelona (EDJ 2011/397209) señaló que no toda infracción administrativa supone un ilícito penal, sin que quepa presuponer que un acta de infracción de la Inspección de Trabajo constituya de forma automática un ilícito penal. En la misma línea, la AP de Asturias (Auto de 3 de enero de 2024, EDJ 2024/538962)

afirmó que «no asiste [...] al denunciante un derecho a agotar la instrucción, pues [...] la tutela judicial puede satisfacerse [...] a través del sobreseimiento y archivo de la causa».

Esta necesidad de rigor cobra relevancia desde la óptica del cumplimiento normativo (compliance). El legislador no incluyó los delitos contra los derechos de los trabajadores (arts. 316-318 CP) en el catálogo numerus clausus del artículo 31 bis CP. La STS 121/2017, de 23 de febrero (Ponente: Monterde Ferrer), aclaró que «el art. 318 no se remite al art. 31 bis. Lo que hace [...] es permitir la atribución de la pena en tales casos a los administradores y que quepa imponer alguna de las medidas del art. 129 CP a la persona jurídica; pero ésta no puede ser acusada como responsable penal». La STS 162/2019, de 26 de marzo (Ponente: De Porres Ortiz de Urbina), confirmó que, cuando tales delitos se cometan en el ámbito de una persona jurídica, «responderán penalmente los administradores o encargados del servicio, pero no la sociedad». La Circular FGE 1/2016, de 22 de enero, ratificó esta exclusión. Si bien el artículo 318 CP prevé medidas accesorias facultativas del artículo 129 CP, estas no constituyen responsabilidad penal en sentido estricto. A nuestro juicio, esta exclusión subraya que la protección penal opera en clave de

responsabilidad individual. Precisamente porque la condena no puede alcanzar a la entidad, el daño que sufre por la mera investigación carece de contrapartida procesal legítima, lo que hace la «pena de banquillo» especialmente desproporcionada.

No puede ignorarse que en la práctica forense determinadas acusaciones particulares utilizan la vía penal para forzar acuerdos económicos, lo que pervierte el proceso al convertirlo en instrumento de negociación civil encubierto. Cuando el juez instructor no ejerce su función de filtro, se perpetúa una «pena de banquillo» injustificada. Archivar cuando falten los presupuestos del tipo no es impunidad: es garantía de que cada orden jurisdiccional cumpla su función. El Derecho Penal debe ser la ultima ratio, no la prima ratio, en materia de accidentes laborales. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

**Abogado. Gerente Asesoría Jurídica Civil, Penal Y Contencioso Administrativo De Telefónica España*

Sesión de coaching

Por qué los abogados sénior necesitan tiempo para pensar El valor estratégico de la reflexión en una profesión obsesionada con la actividad

por bárbara de eliseu



La profesión jurídica recompensa la actividad. Desde las primeras etapas de la carrera de un abogado, la visibilidad suele asociarse con la capacidad de respuesta, la productividad y la disponibilidad. El éxito se mide por los plazos cumplidos, los asuntos resueltos, los clientes atendidos y las horas

facturadas. Con el tiempo, muchos abogados desarrollan una extraordinaria habilidad para gestionar la complejidad, resolver problemas y mantener el ritmo bajo presión. Sin embargo, existe una paradoja en el corazón de la práctica jurídica moderna. Las decisiones más importantes en la carrera de un abogado rara vez se toman en momentos de actividad. Se toman en momentos de reflexión. Esto es especialmente cierto en el caso de los abogados sénior. A medida que las carreras evolucionan, la naturaleza de la toma de decisiones cambia. Las cuestiones técnicas pierden protagonismo. En su lugar aparecen las cuestiones estratégicas. Los desafíos ya no consisten únicamente en encontrar la respuesta jurídica correcta. Tienen que ver con el liderazgo, las personas, las prioridades, la dirección y el impacto a largo plazo. Y estas decisiones requieren

algo de lo que muchos abogados disponen en muy escasa medida: tiempo ininterrumpido para pensar. En muchos despachos, la actividad se ha convertido en un indicador de valor. Los abogados ocupados son percibidos como abogados exitosos. Las agendas llenas se interpretan como una prueba de importancia. La disponibilidad constante suele considerarse una muestra de compromiso. Pero actividad y eficacia no son lo mismo. Un abogado puede pasar un día entero respondiendo correos electrónicos, asistiendo a reuniones y resolviendo asuntos urgentes, mientras avanza muy poco en aquellas cuestiones que, en última instancia, determinarán el futuro de su práctica, de su equipo o de su despacho. El problema no es la falta de inteligencia o de capacidad. Es la falta de espacio. Sin espacio,

la reflexión se vuelve reactiva en lugar de intencionada. Las decisiones se toman con rapidez porque no existe tiempo para pensar con mayor profundidad. Las oportunidades se evalúan desde la presión inmediata en lugar de desde el valor a largo plazo. Las cuestiones importantes se posponen porque los asuntos urgentes siguen reclamando atención. Con el tiempo, esto genera un riesgo de liderazgo. Muchos abogados séniores pasan su carrera resolviendo los problemas de otras personas, pero dedican sorprendentemente poco tiempo a reflexionar sobre los suyos propios. Asesoran a sus clientes en materia de estrategia mientras descuidan su propia dirección estratégica. Ayudan a las organizaciones a gestionar el cambio, pero rara vez se detienen para evaluar si sus propias prioridades siguen alineadas con sus objetivos y valores.

Es aquí donde la reflexión se convierte en una disciplina de liderazgo. La reflexión suele interpretarse erróneamente como algo pasivo o improductivo. En realidad, es una de las formas más valiosas de trabajo estratégico que un líder puede realizar. La reflexión aporta perspectiva. Permite cuestionar supuestos, identificar patrones y reevaluar prioridades. Y, sobre todo, ayuda a los líderes a distinguir entre lo urgente y lo importante. Sin esta distinción, la actividad se expande hasta ocupar todo el espacio disponible. Los

abogados se vuelven cada vez más eficientes haciendo más cosas, sin preguntarse nunca si están haciendo las cosas correctas. El periodo estival ofrece una oportunidad única para abordar esta cuestión. Para muchos abogados sénior, julio y agosto representan uno de los pocos momentos del año en los que el ritmo disminuye de forma natural. Aunque el trabajo rara vez se detiene por completo, suele existir una mayor distancia respecto a las exigencias cotidianas del despacho. Menos reuniones. Menos interrupciones. Menos presiones inmediatas. Este cambio temporal crea algo poco frecuente: espacio mental. Y el valor de ese espacio no debe subestimarse. Algunas de las decisiones profesionales más importantes no surgen de un análisis intenso, sino de la claridad. Claridad sobre hacia dónde se dirige una práctica. Claridad sobre las responsabilidades de liderazgo. Claridad sobre las relaciones, las ambiciones y las prioridades futuras. Esa claridad rara vez aparece en medio de una semana saturada de trabajo. Surge cuando existe suficiente distancia para mirar más allá de las preocupaciones inmediatas. Esto no significa que todos los abogados deban pasar el verano tomando grandes decisiones. Reflexionar no consiste necesariamente en llegar a conclusiones. A menudo consiste en formular mejores preguntas. Preguntas como:

¿Estoy dedicando mi tiempo a lo que realmente importa?
 # ¿Qué tipo de líder me estoy convirtiendo?
 # ¿Qué necesita más de mi atención?
 # ¿Qué ya no la merece?
 # ¿Qué cambios deberían producirse antes de que finalice 2026?

Estas preguntas son engañosamente simples. Sin embargo, a menudo conducen a reflexiones que nunca surgirían en medio de una jornada laboral ordinaria. Los mejores líderes entienden que pensar no es un lujo reservado para los periodos más tranquilos. Es un componente esencial del liderazgo eficaz. Los buenos líderes crean espacio para la reflexión no porque les sobre tiempo, sino porque reconocen el coste de operar sin ella. En una profesión que valora la experiencia, la precisión y el juicio, la capacidad de pensar con claridad sigue siendo una de las ventajas competitivas más importantes que existen. Y pensar con claridad requiere tiempo.

A medida que se acerca un nuevo verano, muchos abogados se centrarán en cómo desconectar del trabajo. Es comprensible y necesario. Pero, por favor, no subestimen el valor de dedicar algo de tiempo a pensar. Porque la calidad de las decisiones de un abogado rara vez viene determinada por lo ocupado que esté. Viene determinada por la claridad con la que es capaz de ver. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

El mercado legal español tiene un futuro mejor que su presente

por aldo scaringella *



El mercado legal español tiene, sin duda, un futuro más prometedor que su presente.

Esta afirmación no responde únicamente al excelente momento económico que atraviesa España, uno de los más sólidos de Europa. Detrás de este crecimiento hay decisiones políticas estratégicas que han impulsado sectores clave como la energía, las infraestructuras y el inmobiliario, al tiempo que han consolidado al país como un destino atractivo no solo para el turismo, sino

también para quienes buscan desarrollar su proyecto de vida en un entorno de calidad. Sin embargo, el verdadero potencial del mercado legal no depende únicamente del contexto económico. Su crecimiento futuro estará determinado por su capacidad para afrontar una serie de transformaciones que ya están redefiniendo la profesión.

La tecnología está cambiando la forma en que las empresas seleccionan a sus asesores jurídicos. Cada vez más, los clientes buscan abogados

capaces de aportar un valor diferencial, más allá de la mera ejecución técnica. Así lo expresó recientemente **Pablo Blanco**, General Counsel de Repsol, durante un encuentro organizado por *Iberian Lawyer* en colaboración con A&O Shearman.

La cuestión clave es entender qué significa realmente generar valor añadido. ¿Cuál es ese activo intangible que permite a una empresa alcanzar sus objetivos de forma más eficiente y rentable?

La respuesta es sencilla en su formulación, aunque compleja en su ejecución: ofrecer exactamente lo que el cliente necesita en cada momento.

Del mismo modo que un buen médico no se limita a conocer la enfermedad, sino que identifica el tratamiento más adecuado para cada paciente, el abogado que aporta valor es aquel que sabe interpretar las necesidades de su cliente y transformarlas en soluciones concretas.

Para lograrlo, resulta cada vez más necesario desarrollar una especialización profunda y construir un posicionamiento sólido en sectores específicos. En otras palabras, la excelencia profesional se convierte en el principal factor diferencial en un mercado donde los clientes disponen de más información que nunca y donde la transparencia sobre las capacidades de los profesionales es creciente.

Y es precisamente aquí donde entran en juego dos conceptos

fundamentales para el futuro del sector: posicionamiento y meritocracia.

Todavía hoy una parte significativa del mercado funciona sobre bases eminentemente relacionales. Los encargos se asignan con frecuencia a conocidos, a recomendaciones personales o a redes de contactos consolidadas. Incluso algunos reconocimientos públicos que pretenden identificar la excelencia profesional terminan respondiendo más a dinámicas de influencia y afinidad que a auténticos criterios de mérito.

A primera vista, este sistema parece beneficiar a quienes forman parte de él. Sin embargo, sus efectos son menos positivos de lo que parecen.

Cuando un servicio se vende principalmente gracias a la relación personal y no al reconocimiento objetivo de su calidad, el proveedor suele renunciar a una parte del valor económico que podría obtener en un mercado plenamente competitivo.

Al mismo tiempo, el cliente puede creer que está optimizando costes cuando, en realidad, corre el riesgo de no acceder a la mejor solución disponible.

El resultado es un mercado menos eficiente para ambas partes.

Y, sobre todo, un mercado que genera menos valor. Menos valor para los clientes y también menores niveles de rentabilidad para los despachos. No es casualidad

que los márgenes de beneficio de muchas firmas españolas sigan situándose muy por debajo de los niveles que registran los principales despachos de referencia en Alemania, Francia, Suiza o Italia, donde las rentabilidades del 55% al 60% son una realidad consolidada. En España, por el contrario, todavía encontramos estructuras que operan con márgenes del 12% al 15%.

La transición desde un modelo basado en las relaciones hacia otro sustentado en el posicionamiento estratégico, la especialización y la meritocracia no será inmediata. Pero constituye una condición indispensable para el desarrollo del sector. Porque cuando los clientes eligen a los mejores profesionales por su capacidad de generar resultados y los abogados compiten sobre la base de su excelencia, todos ganan. Ganan las empresas, ganan los despachos y gana el mercado en su conjunto. Y es precisamente en esa transformación donde se encuentra la clave para construir un futuro mejor que el presente para el mercado legal español. 

Copyright © 2026, *Iberian Lawyer*

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

Construir reputación en el *skyline* legal

por carlos romero*



Ser portada de revista, una entrevista a doble página, o protagonizar un gran titular suena tentador, porque lo es. Te aseguras el protagonismo durante un día, recibes felicitaciones, llamadas, likes en LinkedIn y eso, para qué engañarnos, nos gusta a todos. Desde el punto de vista de la comunicación también es un éxito, pero si lo que queremos es construir una reputación firme, duradera y que resista a los malos momentos, esos grandes titulares no pueden ser los únicos elementos de la estrategia.

Pensemos en la reputación como en un edificio. Las pequeñas acciones del día a día, como tomarse un

café con un periodista, atenderle a tiempo o escribir un artículo de opinión sobre un tema de actualidad, son los ladrillos y las columnas que forman la estructura. Uno a uno no lucen demasiado, pero son los que cargan con el peso del edificio. Las grandes acciones son el retablo o las vidrieras, que le dan empaque y causan admiración. Aportan un gran valor, pero no sostienen nada: cuando tiemblan los cimientos, esos adornos son los primeros en venirse abajo, mientras que algunos ladrillos y columnas pueden quedar en pie y sobre ellos podremos reconstruir nuestra obra.

El sector legal tiene hoy un

skyline abarrotado: decenas de firmas que compiten por hacerse un hueco en el horizonte de sus clientes. Y la tentación, en ese contexto, es hacer fuegos artificiales para llamar la atención, olvidando lo efímera que resulta la actualidad. Lo que de verdad te distingue en ese horizonte no es el destello de un momento, sino una silueta reconocible y atractiva para el mercado.

Construir esa silueta exige, sobre todo, disciplina y constancia. Cada noticia parece una oportunidad y la tentación de opinar sobre todo es comprensible, aunque sea contraproducente. Un socio que en la misma semana comenta una reforma laboral, analiza las tendencias de M&A y opina sobre una sentencia penal no gana visibilidad: la diluye. La coherencia temática es tan importante como la constancia. Hay que elegir el territorio en el que se quiere ser una referencia y trabajarlo con paciencia, porque el mercado premia a quienes saben por dónde pisan y penaliza, en silencio y sin avisar, a quienes no lo tienen claro.

Esa silueta se modela apareciendo donde tienes que aparecer: en la prensa

económica y sectorial, comentando lo que afecta a los clientes que quieres tener. No para que te lean todos, sino para que te lean los que importan y siendo coherente con la apuesta del despacho. Si el objetivo es crecer en urbanismo, en reestructuraciones o en competencia, ahí hay que concentrar el esfuerzo, mantenerlo y no abandonarlo a los dos meses cuando los resultados todavía no se ven. El mercado tarda en asociar un nombre a una materia. Dos meses no bastan; dos años, quizás.

Todo eso requiere, además, estar atento. La actualidad no avisa. Cuando el caso de Shakira con Hacienda ocupó las portadas, los fiscalistas que salieron citados en los medios no fueron los que enviaron un comunicado al día siguiente: fueron los que esa misma mañana llamaron a su periodista de confianza y le ofrecieron contexto. Las ventanas que abre la actualidad se cierran rápido y, para pasar por ellas, hacen falta dos cosas: tener la relación construida de antemano y el ojo para ver la oportunidad antes que nadie.

Hay además una tensión que los despachos conocen

bien y que conviene resolver desde el principio: cómo abrirse al mercado sin dejar de ser discretos. La buena noticia es que es compatible. El sector legal vive del secreto profesional, y así debe seguir siendo, pero discreción no es invisibilidad. Una operación cerrada, una incorporación, un reconocimiento: hay hitos que se pueden y se deben contar. Abrirse al mercado es necesario, lo mismo que ser honestos con los periodistas. Agradecen la verdad aunque sea incómoda y un «no puedo hablar de esto» a tiempo vale mucho más que cualquier respuesta evasiva o una media verdad.

Esta confianza también es un ladrillo, de hecho, de los más sólidos. Así que manos a la obra y no construyamos la casa por el tejado. Pongamos los cimientos y coloquemos, ladrillo a ladrillo, la estructura que de verdad nos hará un hueco en el skyline. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

**director de CR Mondelo*

La comunicación: un eje estratégico de la transformación del departamento legal

por eugenia navarro y sara santos*



La transformación de los departamentos legales ha puesto de manifiesto una realidad que muchas organizaciones empiezan a descubrir: detrás de los proyectos de innovación jurídica existe una historia de cambio, liderazgo y gestión



que merece ser contada. No basta con transformar; también hay que explicar la transformación. Las iniciativas de Legal Operations, inteligencia artificial, gestión del conocimiento, rediseño organizativo o mejora de

procesos necesitan ser comunicadas para generar un impacto real. Cuando las personas entienden el propósito del cambio, participan en él. Cuando conocen sus beneficios, se comprometen. Y cuando la organización percibe los resultados, empieza a valorarlos.

La comunicación se convierte así en un doble eje estratégico: interno y externo.

Desde una perspectiva interna, es una herramienta esencial para movilizar a los equipos. Los departamentos legales afrontan una creciente complejidad regulatoria mientras incorporan nuevas tecnologías y responden a

las exigencias del negocio. En este contexto, comunicar ayuda a dar sentido al esfuerzo, permite comprender hacia dónde evoluciona la función jurídica y refuerza el papel de cada profesional en la creación de valor. Los procesos de transformación bien comunicados generan mayor adhesión, reducen la resistencia al cambio y aceleran la adopción de nuevas formas de trabajo. Pero existe una segunda dimensión igualmente relevante: la comunicación externa.

Compartir experiencias, participar en foros, publicar artículos o presentar casos de éxito genera mucho más que visibilidad. Genera reconocimiento. Y el reconocimiento externo tiene una consecuencia especialmente valiosa: aumenta la influencia interna. Cuando una organización observa que su departamento jurídico es reconocido por el mercado o se convierte en referencia en innovación, la percepción cambia. Deja de ser visto únicamente como una función de soporte o control para convertirse en un actor estratégico capaz de liderar iniciativas de transformación.

Es entonces cuando surgen nuevas conversaciones. Las áreas jurídicas participan antes en los proyectos, intervienen en la toma de decisiones desde las fases iniciales y son consultadas no solo sobre riesgos, sino también sobre oportunidades.

La comunicación exige además una transformación del lenguaje. Durante demasiado tiempo los abogados han hablado para abogados. Sin embargo, la influencia requiere algo más que conocimiento técnico: exige conectar con las prioridades del negocio. Hablar de eficiencia, productividad, experiencia de usuario, gestión del dato o creación de valor. Hablar el lenguaje de la organización. Porque la influencia no depende únicamente de tener razón; depende de ser comprendido. Por primera vez, los departamentos jurídicos tienen la oportunidad de convertirse en protagonistas de la narrativa corporativa. Las organizaciones necesitan historias que expliquen su cultura, liderazgo y capacidad de adaptación. Y los equipos legales están demostrando que pueden aportar relatos sobre innovación, sostenibilidad, tecnología, diversidad o gestión del talento.

Esto ha sorprendido positivamente a muchos departamentos de comunicación. Tradicionalmente, las áreas jurídicas no figuraban entre sus interlocutores habituales. Sin embargo, cada vez más responsables de comunicación descubren que detrás de numerosos proyectos legales existen historias capaces de reforzar la reputación de toda la organización. Aun así, queda camino por

recorrer. Existe una élite de departamentos jurídicos que lidera la transformación y se ha posicionado como referencia dentro y fuera de sus compañías. Pero también hay muchos otros que continúan luchando por obtener recursos, ganar visibilidad y demostrar el valor que aportan.

Por ello resulta tan importante generar espacios de encuentro entre el mundo jurídico y el de la comunicación. Iniciativas como Starling IN nacen precisamente con esa vocación: acercar ambas funciones y contribuir a la construcción de un nuevo relato para la función jurídica. Un relato que permita visibilizar el valor generado por los equipos legales, reconocer a quienes impulsan el cambio y acelerar la evolución de una profesión que vive una de las mayores transformaciones de su historia.

La transformación no termina cuando se implanta una herramienta o se rediseña un proceso. La verdadera transformación comienza cuando las personas la entienden, la hacen suya y la incorporan a la identidad de la organización.

Y para lograrlo, la comunicación ya no es una opción. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

**Consultoras del sector Legal y fundadoras de Starling IN*

ACC-CH Lens

ACC Europe Annual Conference 2026 en Copenhague: liderazgo jurídico en un mundo de disrupción

por nicole olsman and claudio elia*



La ACC Europe Annual Conference 2026 en Copenhague reunió a abogados *in-house*, *general counsel*, ponentes y sponsors durante tres días de intenso debate, perspectivas prácticas y fuerte espíritu de comunidad profesional. Bajo el lema “*Digital Currents: From Harbour to Cloud*”, la conferencia exploró las fuerzas que están transformando la profesión jurídica: IA, riesgo cibernético, presión regulatoria, ESG, desafíos globales en materia laboral, liderazgo y reputación.

Lo que más destacó fue que el futuro de la profesión jurídica no está siendo definido únicamente por la tecnología. La IA, los datos y la gobernanza importan, pero forman parte del entorno, no del destino. La verdadera pregunta es qué capacidad necesitan más las organizaciones para navegar todas estas fuerzas al mismo

tiempo. La respuesta que surgió una y otra vez fue la resiliencia de los departamentos jurídicos: la capacidad de anticipar el cambio, absorber la disrupción, adaptarse rápidamente y salir fortalecidos.

Ese mensaje atravesó muchas de las sesiones. La IA tuvo un papel destacado, pero no como palabra de moda. El foco estuvo en el uso práctico, la implementación responsable y la necesidad de mejores prompts, mejores workflows y mejor criterio. Una lección recurrente fue que mejores preguntas conducen a mejores resultados. Ya se trate de una herramienta de IA o de un equipo humano, la calidad de la pregunta suele determinar la calidad de la respuesta. El liderazgo fue otro gran tema. Varias sesiones exploraron qué significa ser un general counsel moderno en un mundo más complejo y fragmentado. El rol es cada vez más estratégico e influye no solo en el riesgo legal, sino también en la cultura, la reputación y la toma de decisiones de negocio. En los niveles senior, la excelencia técnica se da por descontada. Lo que ahora diferencia a los líderes es el criterio, la comunicación, la credibilidad interna y la capacidad de operar eficazmente dentro de la cultura específica de una organización. Ese punto también apareció en los debates sobre reputación e influencia. Una de las ideas más potentes fue que la reputación se construye por diseño o queda abandonada al azar. A medida que los líderes jurídicos ganan seniority, su visibilidad, su

marca interna y sus relaciones transversales importan más que nunca. La influencia no es una habilidad universal que pueda simplemente trasladarse de una empresa a otra; debe adaptarse al entorno en el que se ejerce. La resiliencia, por su parte, no fue tratada como un eslogan, sino como una verdadera capacidad de liderazgo. Varias sesiones subrayaron la importancia de mantenerse centrado cuando todo cambia, crear espacio entre estímulo y respuesta, y liderar con autenticidad bajo presión. El mensaje fue claro: la resiliencia no consiste en ser inquebrantable. Consiste en mantenerse fiel a los propios valores mientras uno se adapta a condiciones cambiantes.

Más allá del programa formal, la conferencia también recordó a los asistentes que la profesión jurídica es, ante todo, una profesión de personas. Las conversaciones durante los coffee breaks, las historias de mentoring, las reflexiones sobre carrera y las experiencias compartidas dieron energía y profundidad al evento. En un rol que a menudo puede resultar exigente y solitario, el valor de la comunidad fue imposible de ignorar.

La *keynote* de Margrethe Vestager añadió una potente conclusión a la conferencia, con reflexiones sobre el Estado de derecho, la influencia de Europa y la responsabilidad de los profesionales jurídicos en tiempos inciertos. Su presencia reforzó una idea

central del evento: los abogados *in-house* no son solo gestores del riesgo. Son navegadores de la incertidumbre, que ayudan a las organizaciones a tomar decisiones informadas, preservar la confianza y construir resiliencia.

Copenhague dejó clara una cosa: el futuro del sector legal pertenecerá a quienes sepan combinar criterio, adaptabilidad, conexión humana y valentía estratégica.

Por último, cabe señalar que la próxima ACC Europe Conference se celebrará en Berlín, Alemania, del 19 al 21 de mayo de 2027, y promete ofrecer de nuevo debates de interés y valiosas oportunidades de *networking*; se comunicarán más detalles próximamente. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

*ACC Country representatives
- Suiza



IBERIAN LAWYER



THE DIGITAL AND FREE MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN
BUSINESS COMMUNITY



Every issue includes:

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

Follow us on



www.iberianlawyer.com

N 156 | Julio - Agosto 2026

Editor-in-Chief

ilaria.iaquinta@lcpublishinggroup.com

In collaboration with

gonzalo.desande@lcpublishinggroup.com
gloria.paiva@lcpublishinggroup.com

Contributor

nicole olsman, claudio elia, eugenia navarro, sara santos, carlos romero, aldo scaringella, bárbara de eliseu, valentina magri, flavio caci, claudia la via, nicola di molfetta

Group Editor-in-Chief

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

Graphic Designer

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

Group Conference Manager

anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

Communication & Social Media Executive

alessia.donadei@lcpublishinggroup.com
fabrizio.rotella@lcpublishinggroup.com

CEO

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

General Manager and Group HR Director

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

**Group Communication
and Business Development Director**

helene.thiery@lcpublishinggroup.com

Group CFO

valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Sales & Marketing Department

magali.sica@lcpublishinggroup.com
nabila.taous@lcpublishinggroup.com

Events Coordinator

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Events Department

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

Office Manager

admin@iberianlegalgroup.com

Editor

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

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