# Forbes Lawyers

ESPAÑA

NADA PERSONAL, SÓLO NEGOCIOS



"Romper un espejo te condena a siete años de mala suerte,
pero mi abogado ha conseguido rebajármelo a cuatro", **Steve Wright, comediante**

5,95€

SpainMedia.


LAND ROVER


HOLLAND COOPER



**THE DEVAUX** *IN HAVANA 5* - LIMITED PRODUCTION BATCH OF **400** PIECES
**THE STANDIFORD** *IN HAVANA 5* - LIMITED PRODUCTION BATCH OF **400** PIECES



# EYEWEAR PAR EXCELLENCE

**HANDCRAFTED IN JAPAN**

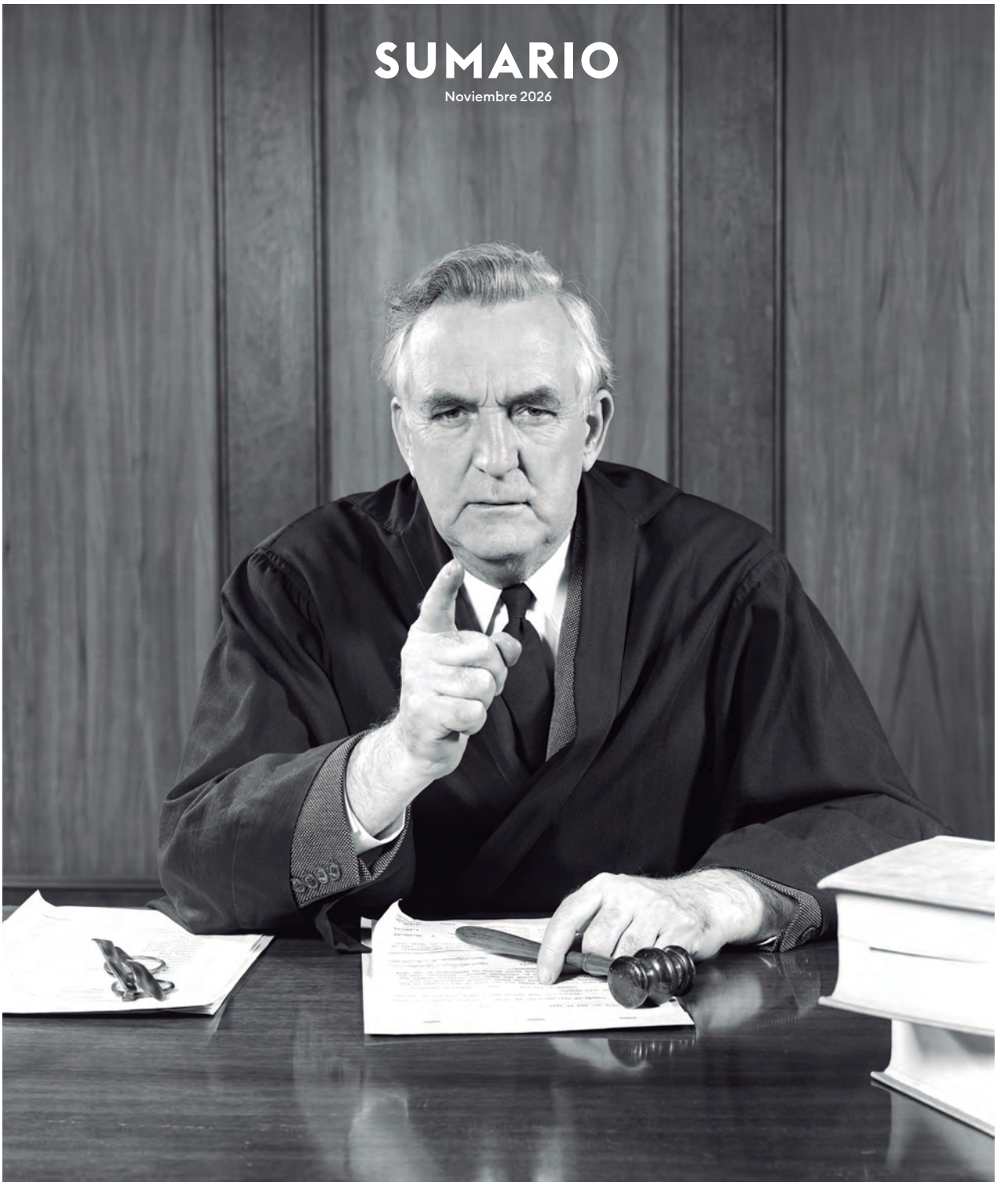
Jacques Marie Mage limited-edition eyewear is handcrafted in Japan using the finest cellulose acetate, a plant-based material that is renewable, biodegradable, and hypoallergenic. Exceptionally thick 10mm sheets allow us to layer and shape frames into sculptural expressions with rich and provocative color stories. Following a delicate tumbling process, a 10-step hand-polishing treatment begets glasses that beam with unusual warmth and intrigue, a visceral celebration of the material's innate beauty and the artisanship required to create spectacles you truly must *#SeeForYourself.*

JACQUES MARIE MAGE

WWW.JACQUESMARIEMAGE.COM

# SUMARIO

Noviembre 2026



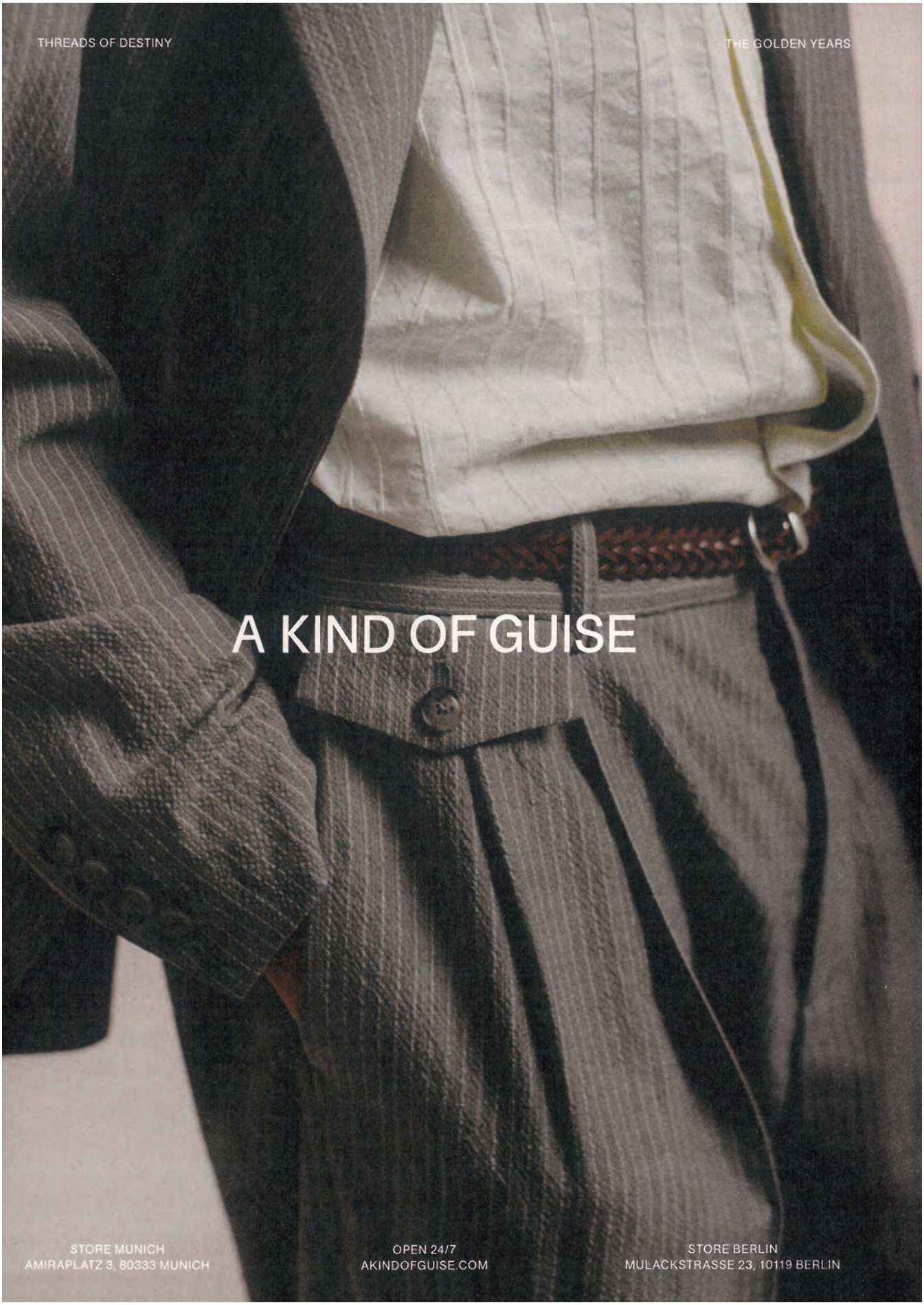
35

*WHO IS WHO*

## La abogacía española, de la A a la Z

Por tercer año seguido, Forbes España elige a los despachos y profesionales más relevantes del sector legal en un listado imprescindible para saber quién es quién

FOTOGRAFÍA GETTY IMAGES


THREADS OF DESTINY
THE GOLDEN YEARS
A KIND OF GUISE
STORE MUNICH
AMIRAPLATZ 3, 80333 MUNICH
OPEN 24/7
AKINDOFGUISE.COM
STORE BERLIN
MULACKSTRASSE 23, 10119 BERLIN

# SUMARIO

Noviembre 2026

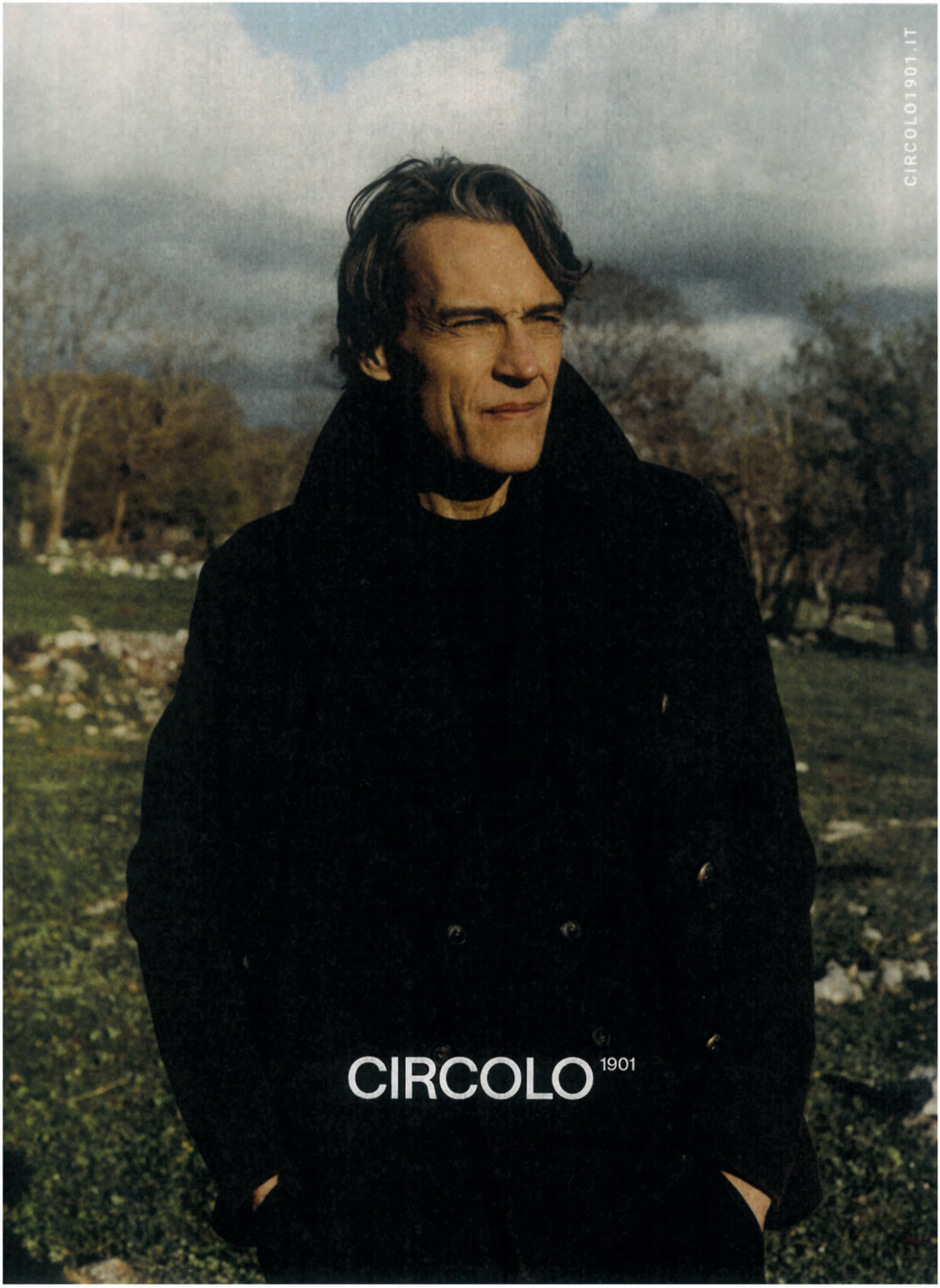



**20**
*ANÁLISIS*
## Todos hablan de lo mismo: IA
Nunca había coincidido tanto el sector en un solo asunto, y eso es, en sí misma, la noticia: ¿quién controla a la IA?

**30**
*REPORTAJE*
## El pelotón está acelerando
Se mantienen los liderazgos en lo que a facturación respecta, pero el crecimiento se desplaza a la zona media de la tabla.

**90**
*FORMACIÓN*
## El talento no viene de serie
El criterio venció a la memoria, como perfila lo que los despachos buscan actualmente entre los candidatos.


FOTOGRAFÍA GETTY IMAGES


CIRCOLO1901.IT
CIRCOLO 1901

# LIDERANDO EL FUTURO





**Marlen Estévez**
Presidenta de Women in a Legal World

**El Derecho vive** una transformación profunda. El contexto geopolítico, la inteligencia artificial, la complejidad de los negocios y la velocidad a la que cambian las circunstancias están modificando la forma en que trabajamos y lo que nuestros clientes esperan de nosotros. En este contexto, el conocimiento técnico sigue siendo imprescindible, pero ya no basta por sí solo. La abogacía necesita comprender mejor a las personas, las organizaciones y el momento en que se toman las decisiones.

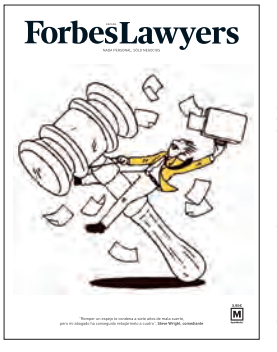
El liderazgo jurídico del futuro empieza por una capacidad esencial: escuchar. Escuchar de verdad al cliente, para entender no sólo la pregunta que plantea, sino también el problema que le preocupa y el objetivo que quiere alcanzar. Escuchar a los equipos, para reconocer el talento, detectar dificultades y crear entornos en los que las personas puedan aportar lo mejor de sí mismas. Y escuchar a la sociedad, porque el Derecho forma parte de su vida y debe responder a sus cambios y necesidades.

Escuchar no significa renunciar al criterio ni aplazar las decisiones. Significa comprender mejor antes de actuar. En nuestra práctica profesional, a menudo descubrimos que analizar un conflicto no equivale a comprenderlo: detrás de una cuestión jurídica puede haber intereses, expectativas o preocupaciones que todavía no han encontrado espacio para expresarse. Atender a esa dimensión permite anticipar tensiones, generar confianza y valorar soluciones con una perspectiva más amplia.

Para que esa escucha sea auténtica, hacen falta voces diversas en los lugares donde se debate y se decide. En la abogacía hemos avanzado, pero la presencia debe ir acompañada de oportunidades efectivas para liderar, asumir responsabilidades, participar en la generación de negocio y definir el futuro de las organizaciones. La diversidad amplía la mirada; la igualdad hace que esa mirada influya.

**Las firmas,** las empresas y las instituciones tienen aquí una responsabilidad concreta: crear culturas en las que las personas hablen y sean escuchadas, y en las que el talento encuentre oportunidades reales de desarrollo. También las redes profesionales cumplen una función valiosa al conectar experiencias, abrir conversaciones y hacer visibles referentes. Desde Women in a Legal World trabajamos para impulsar esos espacios y fortalecer la contribución de las mujeres a la profesión jurídica.

El liderazgo que necesita el futuro debe formular mejores preguntas, escuchar con atención y conectar perspectivas para tomar decisiones más informadas, responsables y humanas. Cuando la abogacía comprende el contexto y a las personas implicadas, puede convertir la complejidad en claridad y construir puentes allí donde las diferencias parecen levantar barreras. Así podremos acompañar mejor a nuestros clientes y contribuir a un futuro en el que el Derecho genere confianza, valor y mejores oportunidades para todos.




PORTADA NOVIEMBRE 2026
Ilustración: Michael Parkin

GC

GEORGE CLEVERLEY



**Tradition meets intention. Designed for a greener footprint.** The Jack Trainer is built using Lactae Hevea soles—made from pure hevea milk tapped from renewable rubber trees. 100% natural, biodegradable, and supremely comfortable, they reflect our commitment to considered materials and long-lasting design. From our Mayfair workshop to trunk shows around the world, explore our bespoke and ready-to-wear collections at www.georgecleverley.com

George Cleverley & Co, 13 The Royal Arcade, 28 Old Bond Street, Mayfair, London, W1S 4SL

## STAFF

**Editor y director**
**ANDRÉS RODRÍGUEZ**

**Asistentes del editor**
**BEATRIZ SEBASTIÁN** bsebastian@spainmedia.es
**STHEFANY VALERIANO** svaleriano@spainmedia.es

**Chief Executive Officer. CEO**
**IGNACIO QUINTANA** iquintana@spainmedia.es

**Asistente del CEO**
**AMANDA JIMÉNEZ** ajimenez@spainmedia.es

Chief Financial Officer. CFO **JAVIER AINETO** jaineto@spainmedia.es
Directora de Comunicación y RRII **ITZIAR REYERO** ireyero@spainmedia.es
Audiovisual Business Manager **CARLOS CÓRDOBA** ccordoba@spainmedia.es
Directora editorial de Forbes Summit **BÁRBARA MANRIQUE** bmanrique@spainmedia.es

Redactora Jefe de Economía de SpainMedia **BEATRIZ TRIGUERO** btriguero@spainmedia.es
Redactora Jefe de Salud de SpainMedia **MAR MUÑOZ** mmunoz@spainmedia.es
Director de Contenido de Forbes House **JACOBO DE ARCE** jdearce@spainmedia.es
Subdirectora de Comunicación **NOELIA GARCÍA** ngarcia@spainmedia.es

Subdirector Forbes España **DANIEL ENTRIALGO** dentrialgo@spainmedia.es
Redactor Jefe Forbes España **MANU PIÑÓN** mpinon@spainmedia.es
Dirección de arte print **n.ZO ESTUDIO**

Brand Content Manager **EVA PLA** epla@spainmedia.es
Director Digital **JAVIER DÍAZ DE LEZANA** jdiaz@spainmedia.es
Redactores Forbes.es **LORENA SACRISTÁN** lsacristan@spainmedia.es
**FRANCESCO FUSI** ffusi@spainmedia.es
Brand Content Manager Digital **LUCÍA PÉREZ** lperez@spainmedia.es
Social Media Manager **MARÍA GARCÍA TENORIO** mtenorio@spainmedia.es
Social Media **EVA ARROYO** earroyo@spainmedia.es
**AITANA DORADO** adorado@spainmedia.es **SOFÍA DÍAZ** sdiaz@spainmedia.es
Subdirector Forbes Travel **CLEMENTE CORONA** ccorona@spainmedia.es
Redactor Forbes Baleares **ENRIQUE FUERIS** efueris@spainmedia.es
Head of Content Gastro **ADRIÁN DELGADO** adelgado@spainmedia.es

Head of Content Forbes Women **VERA BERCOVITZ** vbercovitz@spainmedia.es
Brand Manager Forbes Women **CHABELA GARCÍA** cgarcia@spainmedia.es
Project Manager Forbes Women **CRISTINA ROMERO** cromero@spainmedia.es
Directora de Forbes Watches **ANA FRANCO** afranco@spainmedia.es

**Equipo creativo Spainmedia**
Director creativo **LUIS RODRÍGUEZ** lrodriguez@spainmedia.es
Supervisora de arte **SILVIA DORADO** sdorado@spainmedia.es
Diseñadores gráficos **LEONARDO BERBESÍ, SILVIA GARCÍA Y MARCO GARCÉS**
Responsable Audiovisual **JAVIER ROBLES** jrobles@spainmedia.es
Realizador **ÓSCAR LA RED y ROBERTO PINTRE**

**SpainMedia Skyline Studio**
Director general **CRISTIANO BADOCH** cbadoch@spainmedia.es
Brand Manager Forbes España **DIEGO ELVIRA** delvira@spainmedia.es
Director Comercial Forbes España **JUAN RODRÍGUEZ** jrodriguezb@spainmedia.es
Subdirector Comercial Forbes España **ÁLVARO PI** api@spainmedia.es
Director Comercial Forbes Travel **ANTONIO NÚÑEZ** anunez@spainmedia.es
Director de desarrollo de negocio de Motor **ANTONIO ESTEBAN** aesteban@spainmedia.es
Directora Comercial Forbes Women **VANESA HERNÁNDEZ** vhernandez@spainmedia.es
Directora de Publicidad Forbes Baleares **ANDREA FERNÁNDEZ** afernandez@spainmedia.es

**Desarrollo de negocios y eventos**
Directora de Desarrollo de negocio **MAR CALATRAVA** mcalatrava@spainmedia.es
**PATRICIA OREA** porea@spainmedia.es **KATY SAEZ** ksaez@spainmedia.es
Delegada comercial Barcelona **ALBA HERNÁNDEZ PÉREZ** ahernandez@spainmedia.es
Director of International Business Development **NATALIA SEGOVIA** nsegovia@spainmedia.es

Chief Digital Officer **ISMAEL SÁNCHEZ** isanchez@spainmedia.es
Directora financiera **GLORIA PLAZA** gplaza@spainmedia.es
Contabilidad **ROSA MORA, GEMMA QUESADA Y MANUEL MAYI**

**Producción y Distribución**
Directora de producción de eventos **MÓNICA GUIRAO** mguirao@spainmedia.es
**YOLANDA GIMÉNEZ** ygimenez@spainmedia.es **INÉS RODRÍGUEZ** irodriguez@spainmedia.es
**CRISTINA URRENGOETXEA** currengoetxea@spainmedia.es

**Han colaborado en este número:**
COORDINACIÓN DEL ESPECIAL: Agustín Born. EDITORA DE CIERRE: Irene Burgueño.
REDACCIÓN: Sonia Salmerón, Blanca Remírez de Ganuza, . FOTOGRAFÍA: Íñigo de Amescua, Alfredo Arias, Óscar Arribas, Pablo Lorente, Tomás Moya, Jaime Partearroyo y Xavier Torres-Bacchetta.
ILUSTRACIONES: Michael Parkin. AGENCIAS: Getty Images.

SpainMedia.

Forbes
**FORBES** es una marca comercial utilizada bajo licencia de

**FORBES MEDIA, LLC**

**STEVE FORBES**
Chairman & Editor-in-Chief
**SHERRY PHILLIPS**
President & CEO
**PETER HUNG**
President, Licensing & Branded Ventures
**KERRY A. DOLAN**
Assistant Managing Editor, Global Editions
**MATHEW SEVIN**
Director, Branded Ventures
**MARIAROSA CARTOLANO**
General Counsel
**NIKKI KOVAL**
Senior Vice President & Assistant General Counsel

**Spain Media**
Calle Alonso Cano, 23
28010 **Madrid**
T +34 91 206 10 40 F +34 91 206 10 44

Via Augusta 2 Bis - 5º
08006 **Barcelona**
T +34 93 241 37 14 F +34 93 414 70 36

ÑAMÑAM
THE NEWSROOM
Nautik
Tapas
HIGHXTAR.
Forbes ESPAÑA
ForbesWomen
ForbesTravel
Forbes HOUSE

**¿Ya eres socio?**
**www.forbeshouse.com**

**Imprenta:** JOMAGAR, Moraleja de Enmedio, 16, 28938 Móstoles (Madrid)
**Distribución:** SGEL, Avda. Valdelaparra 29 28108 Alcobendas (Madrid) Telf. 91 657 69 00

Spain Media Consulting, S.L.
Depósito legal M-4879-2013 ISSN: 2255-4769
Canarias 6,15 €
Difusión controlada por OJD

FORBES no se hace responsable de las opiniones vertidas por los colaboradores en sus artículos ©Spain Media Consulting, S.L. Reservados todos los derechos. Prohibida su reproducción, edición o transmisión total o parcial por cualquier medio y en cualquier soporte sin la autorización escrita de Spain Media Consulting, S.L.

# IN

INVERSIÓN
INTELIGENTE

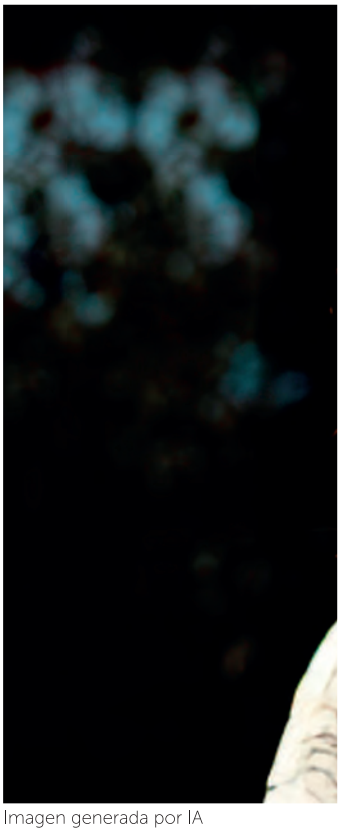
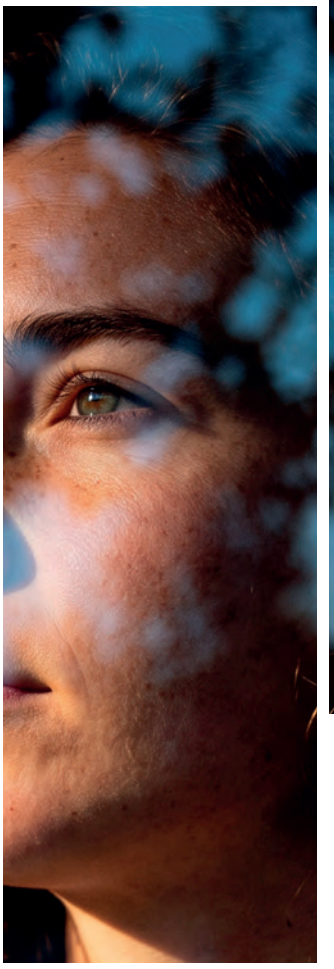
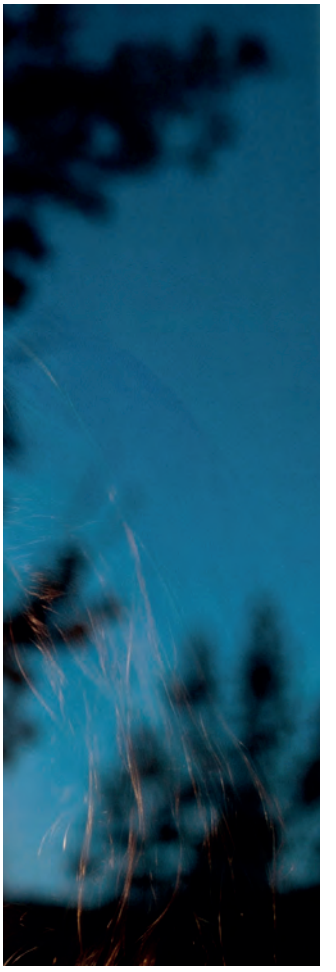


Imagen generada por IA







# 2%

## de bonificación en tu inversión*

en Gestión Delegada de Carteras.

**//ABANCA** Inversiones

*Promoción válida hasta el 31/01/2027 para aportaciones mínimas de 20.000 € a nuevos **Contratos de Gestión Delegada de Carteras** que supongan un incremento de la posición global del cliente en ABANCA, abierto hasta 30 días antes de la adhesión a la misma. Se abonará en efectivo el 2 % del importe traspasado con un máximo de bonificación de 6.000 € y compromiso de permanencia de 30 meses. Más información sobre la promoción, estrategias, costes y riesgos asociados a la Gestión Delegada de carteras en abanca.com y en oficinas.





**TEXTO** D. ENTRIALGO **FOTOGRAFÍA** GETTY IMAGES

# UN JUICIO CON MUCHO ARTE

Como bien retratan novelas como *Berlín Alexanderplatz* (1929), de Alfred Döblin, o *Adiós a Berlín* (1939), de Christopher Isherwood (que más tarde inspiraría el famoso musical *Cabaret*), la capital alemana –durante el periodo de entreguerras– vivió una efervescencia cultural, social y económica como pocas urbes en Europa, dando cobijo también a la bohemia criminal más refinada. La imagen que acompaña este texto está datada en 1932 y da testimonio del famoso juicio celebrado allí contra Otto Wacker, un reputado marchante de arte que se hizo famoso por encargar –y más tarde vender– falsificaciones de cuadros de Vincent van Gogh, un estafador de guante blanco que contaba entre sus mejores clientes con destacados miembros de la aristocracia local. Condenado y encarcelado, tras la Segunda Guerra Mundial se refugiaría en el lado oriental de Berlín, donde viviría hasta 1970.

**EUGENIO RIBÓN** • Decano del Ilustre Colegio de la Abogacía de Madrid

# GENIO Y FIGURA

Texto **Agustín Born**

Fotografía **Alfredo Arias**

**Tres décadas de ejercicio** profesional, primero en el Turno de Oficio y después en los tribunales defendiendo a consumidores frente a grandes compañías, han llevado a Eugenio Ribón (Cádiz, 1974) al decanato del Ilustre Colegio de la Abogacía de Madrid. Hoy preside el mayor colegio profesional de Europa y es vicepresidente del Consejo General de la Abogacía Española. Desde ahí ha llevado esa forma de entender la profesión a la agenda del Colegio y afronta los próximos meses con una hoja de ruta clara de reivindicaciones para la Abogacía y los abogados.

**Lleva 25 años ejerciendo en Madrid. ¿Se parece el abogado que es hoy al que llegó a la capital?**
Mucho más de lo que pudiera parecer. Conservo la misma pasión por el Derecho, la misma convicción de que la abogacía puede cambiar la vida de las personas y, probablemente, la misma inconformidad ante las injusticias. Después de casi tres décadas, sigo convencido de que la abogacía es una de las profesiones más hermosas que existen. Hay algo que tampoco ha cambiado: la convicción de que un abogado nunca puede dejar de estudiar. Nuestra profesión exige una formación permanente, curiosidad intelectual y una enorme disciplina. Los buenos resultados rara vez son fruto de una inspiración brillante.

**Empezó en el Turno de Oficio y llegó a llevar frente al Supremo a bancos y aerolíneas. ¿Qué le ha enseñado defender a un ciudadano frente a una gran compañía que hoy aplique como decano?**
La igualdad ante la ley que consagra nuestra Constitución se confirma cuando un argumento jurídico sólido, defendido con perseverancia e independencia, puede cambiar una situación que parecía irreversible, independientemente de los recursos económicos de los demandantes. Detrás de una controversia aparentemente individual puede existir un problema estructural que afecta a miles de personas. Y el Derecho tiene capacidad para corregir desequilibrios. No significa estar contra las empresas, que son un motor de progreso económico y social, al contrario. Un mercado en el que las reglas se cumplen y los abusos se corrigen genera más confianza, más competencia y una economía más sólida.

**¿Qué sabe ahora del cargo que no podía imaginarse cuando se presentó en 2022?**
Que la independencia institucional se demuestra especialmente cuando resulta incómoda. Defender el secreto profesional, denunciar las disfunciones de la Justicia o reclamar condiciones dignas para la abogacía exige, en ocasiones, mantener posiciones firmes. También que un colegio profesional no puede limitarse a gestionar servicios. Tiene que anticipar los cambios, generar conocimiento, formular propuestas y participar en las grandes conversaciones del país. No concibo el decanato como una posición desde la que observar los problemas, sino como una responsabilidad desde la que contribuir a resolverlos.

**El 84% de los abogados rechaza que los MASC sean obligatorios y solo uno de cada diez intentos termina en acuerdo. ¿La Ley Orgánica 1/2025 tiene arreglo?**
Desde el ICAM hemos realizado una evaluación seria de los efectos reales de esta Ley, algo que debería haber hecho el ministerio y los datos son suficientemente expresivos. La ley está actuando, de facto, como una barrera para el acceso a la Justicia y es dudosa incluso su constitucionalidad. Hay que corregir aquello que no funciona. Y, en este caso, es imprescindible revisar la obligatoriedad generalizada y evitar que el ciudadano soporte nuevos costes o dilaciones. Una buena reforma no es la que reduce estadísticamente el número de demandas presentadas, sino la que consigue que los conflictos se resuelvan antes, mejor y con todas las garantías.

**Según datos del ICAM, hay 4.800 millones bloqueados en cuentas judiciales. ¿Cuánto le cuesta a España tener una justicia lenta?** →



Eugenio Ribón, fotografiado por Forbes España el 13 de octubre en el Colegio de la Abogacía de Madrid.

La lentitud de la Justicia tiene un coste económico, pero también de oportunidad y de confianza. Son recursos que deberían estar ya en manos de sus legítimos destinatarios y que podrían destinarse a consumo, inversión, pago a proveedores o actividad empresarial. Cuando una empresa tarda años en cobrar una deuda sufre un perjuicio que no siempre aparece en la contabilidad del sistema judicial. Puede perder liquidez, retrasar contrataciones o, en el peor de los casos, comprometer su continuidad. La seguridad jurídica también es saber que la Ley se aplicará en un plazo razonable.

**En los juzgados de lo Social hay juicios fijados a tres o cuatro años vista. ¿Sigue siendo efectiva la tutela judicial?**

La Justicia que llega tarde no es Justicia. El derecho a la tutela judicial efectiva, en la jurisdicción social y en cualquier otra, no se satisface simplemente porque exista la posibilidad formal de presentar una demanda. Exige que la respuesta llegue en un plazo razonable. En los juzgados de lo social, especialmente, necesitamos una respuesta estructural. Si hay que esperar años para que se resuelva una reclamación, y esta llega cuando ya no tiene sentido, debemos preguntarnos si se está ofreciendo la protección que nuestra Constitución garantiza.

**La IA ya está en los despachos. ¿Va a ampliar la distancia entre las grandes firmas y el abogado independiente, o a reducirla?**

La IA puede convertirse en el mayor instrumento de democratización del conocimiento jurídico de las últimas décadas o en un nuevo factor de concentración del mercado si el acceso a estas herramientas, la formación o las garantías de seguridad quedan reservados a quienes disponen de mayores recursos. En 2023, a los pocos meses de iniciar el mandato, y cuando la IA generativa era incipiente, presenté la hoja de ruta del ICAM sobre IA. En ese marco, hemos logrado que hoy un abogado independiente disponga de herramientas que, hace pocos años, estaban al alcance únicamente de grandes organizaciones.

**Ha dicho que el secreto profesional es una línea roja. ¿Está realmente amenazado?**

Sí. Y lo preocupante es que algunas amenazas pueden llegar a normalizarse si no reaccionamos con la firmeza necesaria. El secreto profesional es una garantía del ciudadano. Una persona sólo puede ejercer plenamente su derecho de defensa cuando tiene la certeza de que aquello que confía a su abogado permanecerá protegido. Si esa confianza desaparece, se debilita el derecho de defensa. Y si se debilita el derecho de defensa, se resiente el Estado de Derecho.

**La pasarela al RETA ya está aprobada, pero falta el reglamento que la desarrolla. ¿Teme que miles de mutualistas se queden otra vez a la espera?**

Desde el Colegio hemos puesto todos los recursos necesarios para que se escuche a los afectados y lograr la aprobación de la pasarela al RETA que reivindicaban. Hemos trabajado para aportar soluciones jurídicas, prestando especial atención a las situaciones de mayor vulnerabilidad. El ICAM ha reclamado al Gobierno que la convocatoria electoral no paralice el desarrollo reglamentario y que se respete el plazo establecido por el legislador. Detrás de esta cuestión hay miles de profesionales que han dedicado su vida al ejercicio de la abogacía y que afrontan su jubilación con una incertidumbre que no deberían estar padeciendo.

> “No concibo el decanato como una posición desde la que observar los problemas, sino como una responsabilidad desde la que contribuir a resolverlos”

**Si un abogado autónomo no puede estar de baja o desconectar sin poner en riesgo a su cliente, ¿qué le está diciendo la profesión a las nuevas generaciones?**

La defensa del derecho a la conciliación ha sido una de las prioridades de nuestro mandato, y hemos dado numerosos pasos para lograr avances. La abogacía siempre será una profesión exigente. Defendemos intereses, derechos y, en ocasiones, cuestiones que afectan al futuro de familias y empresas. Eso implica una enorme responsabilidad. Pero la vocación no puede convertirse en una justificación para la precariedad o la ausencia de conciliación.

**Las elecciones son el 29 de noviembre. ¿Qué tres medidas pediría a quien gobierne?**

La Justicia no debería ser terreno de confrontación partidista, sino uno de los grandes consensos nacionales. Pediría tres compromisos que considero esenciales. El primero, situar la Justicia entre las grandes prioridades económicas y de Estado. España necesita un plan con inversión suficiente. No podemos acostumbrarnos a que determinados procedimientos tarden años en resolverse. El segundo, reforzar de manera efectiva las garantías del derecho de defensa. Tenemos que proteger el secreto profesional y asegurar un Turno de Oficio digno, con una remuneración adecuada y condiciones acordes con su extraordinaria función social. Y el tercero, defensa inquebrantable de la independencia judicial.



# DEL ABOGADO QUE CONOCE LAS RESPUESTAS AL QUE DISEÑA LAS PREGUNTAS

Por **Pablo Blanco**
Director general de Asuntos Legales de Repsol y secretario del Consejo de Administración

**La abogacía *in house*** afrontará 2027 en un momento decisivo: la inteligencia artificial ya no será una herramienta más. Determinará cómo trabajamos, qué capacidades necesitamos y qué esperamos de nuestros abogados. Y en este marco, lo verdaderamente importante no será quién dispone de más tecnología, sino quién aprende antes a utilizarla para transformar su modelo de trabajo y sus procesos, y así prestar un mejor asesoramiento jurídico.

El primer elemento importante para lograrlo será pasar de adoptar tecnología a rediseñar la función legal. Tradicionalmente hemos organizado el trabajo por materias, asuntos y despachos. Ahora podemos descomponer los procesos, decidir qué tareas conviene automatizar, aquellas que podemos internalizar, de forma que reservemos el criterio jurídico para aquello que realmente lo exige. Dicho de forma sencilla: pasar del "yo hago el trabajo" al "yo diseño cómo lo hago". No se trata de hacer lo mismo más rápido, sino de hacer cosas distintas y hacerlas mejor.

En este contexto, es muy probable que adquiera más relevancia la Analítica Jurídica Artificial (AJA) para aplicar la IA a las tareas de análisis legal complejo. Tendremos que crear modelos de razonamiento jurídico, identificar sus patrones y traducirlos en procesos asistidos. Esto nos obliga a formular una pregunta nada sencilla: ¿cómo piensa un abogado? Hacer explícito ese conocimiento nos permitirá utilizar mejor la IA y comprender nuestro método de trabajo.

> *"Pasamos del "yo hago el trabajo" al "yo diseño cómo lo hago". No se trata de hacer lo mismo más rápido, sino de hacer cosas distintas y hacerlas mejor"*

Esta evolución dará paso a un abogado diferente. Necesitaremos abogados híbridos: excelentes técnicamente, versátiles y adaptativos al cambio, próximos al negocio y capaces de trabajar con tecnología, datos y procesos de forma natural. El *legal engineer* ganará relevancia como capacidad integrada en el perfil profesional y la formación continua será una condición indispensable.

También está cambiando el papel de la asesoría jurídica en la empresa. La función legal tendrá que estar más cerca de la toma de decisiones. El abogado interno tiene que participar antes, anticipar riesgos y convertir la complejidad jurídica en soluciones aplicables usando la tecnología, que le ayuda a ganar rapidez y amplificar sus capacidades jurídicas.

Las empresas internalizarán aquellas tareas que la IA permita abordar con mayor rapidez y profundidad. El asesoramiento externo seguirá siendo esencial cuando aporte especialización, experiencia, alcance y calidad. El conocimiento y el valor real serán determinantes y será difícil justificar determinadas tareas únicamente por las horas dedicadas.

Y habrá una última exigencia: la innovación deberá demostrar su impacto. No bastará con afirmar que utilizamos IA, habrá que acreditar mejores análisis, respuestas más rápidas, decisiones más sólidas y hacer más y mejor con los mismos recursos. Cuanto mayor sea la capacidad de la IA, mayor tendrá que ser la responsabilidad del abogado que la dirige.

Podemos transformar lo que será el papel de la función legal ahora y en el futuro. Ese futuro dependerá de nuestra capacidad para repensar y evolucionar la manera de trabajar, formar y capacitar a nuestros profesionales y convertir la innovación en mejores decisiones y resultados. La tecnología ya está transformando el ejercicio del Derecho, pero no decidirá qué hay que hacer ni asumirá la responsabilidad de hacerlo. Ese seguirá siendo nuestro trabajo.

# TODOS HABLAN DE LO MISMO

## De cada 80 abogados consultados por Forbes España, 71 señalan la inteligencia artificial como el gran punto de inflexión de la abogacía de los negocios y con la pregunta abierta de quién la gobierna y quién responde por ella

POR
AGUSTÍN
BORN

**Nunca había coincidido** tanto el sector en un solo asunto, y esa coincidencia es, en sí misma, la noticia. Utilizar la IA ha dejado de ser una opción y las empresas "no sólo asumen su uso, sino que exigen que sus asesores legales lideren esta transición", como indica Pablo González Mosqueira, socio del despacho Freshfields.

La solvencia técnica ha separado durante décadas a los buenos abogados del resto. Ahora, los buenos abogados potencian lo que la máquina no puede asumir. Criterio jurídico y responsabilidad siguen siendo la garantía de que alguien responde frente a la IA. De ahí que el papel del abogado, como lo define Gonzalo Ardila, de Hogan Lovells, "pase de ejecutor a supervisor estratégico". La IA no reduce el valor del abogado, lo potencia si este sabe gobernarla correctamente. Nunca se podrá delegar una negociación, persuadir, sostener a un cliente en una crisis o decirle lo que no quiere oír.

Desde la empresa, el director jurídico lo vive con algo menos de entusiasmo y más exigencia. Adolfo Díaz-Ambrona, secretario general de Santander España, considera que la IA no puede abordarse solo por su carácter innovador, sino dentro de un modelo de control cla-

ro, trazable y con responsabilidades definidas. Recomienda en primer lugar seguir el *legal by design*, que la asesoría jurídica forme parte del diseño del caso de uso. Segundo, empezar por proyectos sencillos, acotados y medibles, en lugar de desplegar agentes para todo. Y por último, es importante tener reglas claras sobre qué información se usa, qué decide la máquina y quién valida el resultado. La confianza, subraya, se gana con pilotos, cifras y un retorno claro. La decisión final seguirá siendo humana.

Esa frontera de la responsabilidad es donde empieza la fricción. "La IA es una herramienta, la responsabilidad es del profesional que puede tomar decisiones mejor informadas con esta tecnología", indica por su parte José Ángel Sandín, CEO de Lefebvre, uno de los proveedores de IA especializada en el sector jurídico.

José Luis Barceló, director de la asesoría jurídica de ILUNION, va más lejos y abre la puerta del precio. Describe al despacho medio español como alejado de los ritmos y objetivos de la empresa, lamenta que las propuestas no detallen cuánto abaratará la IA el servicio y pide garantías éticas sobre su uso. Está convencido de que la IA debe reducir los honorarios.

## CONTROL DESPUÉS DE LA EUFORIA

La curva de expectativas de la consultora Gartner ayuda a leer el momento. Tras el pico de euforia por la IA generativa llega la fase incómoda, en la que lo que importa no es lo que la tecnología promete, sino lo que una organización es capaz de gobernar. Los retos tecnológicos apuntan a desplegar sistemas cada vez más autónomos antes de tener los controles para gestionarlos, un coste de cómputo que hay que prevenir y no sólo vigilar, la seguridad poscuántica, el traslado de cargas de trabajo a nubes soberanas para reducir el riesgo geopolítico.

Noemí Brito, socia del área Mercantil de KPMG y responsable de Propiedad Intelectual y Nuevas Tecnologías, describe el giro que traerá 2027. Será el paso "de la regulación digital a la gobernanza operativa". Un mismo sistema de IA puede activar a la vez el AI Act, protección de datos, propiedad intelectual, ciberseguridad, consumo o laboral, y las políticas aisladas dejan de bastar.

**Recursos humanos**

En el terreno laboral y de la gestión de las personas en las organizaciones, además de los campos tradicionales, hay posibilidades importantes de expansión en el marco de los derechos y políticas contra la discriminación, el acoso y la protección del informante, así como en relación con el impacto de la IA.

La lista de retos legales es larga, pero uno está por encima de todos: ¿quién responde cuando actúa un agente de IA? La tecnología pasa de producir contenido a ejecutar actos, y la tendencia es que la responsabilidad recaiga en quien está detrás. La nueva directiva de responsabilidad por productos defectuosos, que incluye el software, debe transponerse antes del 9 de diciembre de 2026, y el Digital Omnibus aplaza al 2 de diciembre de 2027 las obligaciones de los sistemas de alto riesgo del anexo III del AI Act (las del anexo I, a agosto de 2028).

Esta nueva situación cambia las reglas del compliance porque ya no basta con tener políticas: hay que demostrar que funcionan. Es el "pasar del papel a la prueba", como lo define Juan Palomino, socio de Pérez-Llorca. Hechos que pueden pasar de ser considerados incidentes a acciones de responsabilidad contra el administrador. Es tal el cambio que las aseguradoras de responsabilidad profesional ya revisan cómo cubrir los errores cometidos con ella.

## GEOPOLÍTICA: EL RETO QUE NO ERA JURÍDICO

Si algo ha tensionado los negocios internacionales y, por lo tanto, a los asesores de las empresas, ha sido la creciente complejidad regulatoria en un contexto de incertidumbre geopolítica. Las sanciones, las restricciones comerciales, la volatilidad de precios y los cambios regulatorios están incrementando los riesgos asociados a contratos de larga duración, cadenas de suministro, inversiones y operaciones corporativas. Como señala Juan Barona, socio de Derecho Financiero de Linklaters, →

**La lista de retos legales es larga, pero hay uno concreto que se presenta por encima de todos: ¿quién responde cuando actúa un agente de IA?**

"más que adaptarse a una única novedad normativa, el desafío ha sido anticipar el impacto de todos estos cambios en las operaciones, los contratos y la gestión del riesgo".

La situación ha impactado a nivel global y en España en las operaciones de fusión y adquisición de empresas. El M&A, que actúa como un termómetro de la economía, se contrajo un 17% en nuestro país en 2026, según TTR Data.

El efecto no ha sido de parálisis, sino de selección. Hubo menos operaciones, más voluminosas y complejas, y casi siempre bilaterales desde el inicio. Eneko Belausteguigoitia, socio de KPMG Abogados, introduce un matiz importante: "quizá se esté sobrevalorando la geopolítica como explicación". En muchas operaciones, el obstáculo real fue el más prosaico, la distancia entre lo que pide el vendedor y lo que paga el comprador. Los inversores, dice, empiezan a asumir "la incertidumbre como la nueva certidumbre". Y prevé para 2027 una aceleración en digitalización, IA, biotecnología, defensa e infraestructuras, con compradores más selectivos y exigentes con la generación de caja.

La defensa, apunta Pérez-Llorca, ha pasado en poco tiempo de generar reservas reputacionales a ser prioridad estratégica en Europa. El control de inversiones extranjeras ya no es un trámite final sino algo que se estructura desde el inicio y la financiación se volvió más compleja, con refinanciaciones y extensiones de plazo.

¿Cómo se presenta el panorama en España de cara a 2027? Para Garrigues, el sector con mayor proyección es el de las infraestructuras digitales, con inversiones potenciales de billones de dólares a nivel global. "España está atrayendo a los mayores actores globales por su posición geográfica y su capacidad de generación renovable", indican desde la firma.

●●●

## QUÉ MÁS VIENE EN 2027

En un 2027 que estará marcado por el resultado de las elecciones generales del 29-N, veremos consolidarse una tendencia que ya se percibe en muchas organizaciones, una función de compliance cada vez más vinculada a la gobernanza y a la toma de decisiones en lugar de al control. Durante años, buena parte de los esfuerzos se han vertido en diseñar estructuras, políticas y procedimientos. El foco se va desplazando hacia una cuestión diferente, "cómo contribuyen esos elementos a generar confianza, anticipar riesgos y mejorar la calidad de las decisiones de las organizaciones", indica Alain Casanovas, socio de KPMG Abogados.

Un entorno más complejo regulatoria y tecnológicamente hablando que también marca la evolución del control tributario. La Administración cuenta ya con más de 20 programas basados en IA para analizar información y detectar riesgos fiscales. Estas herramientas, combinadas con el intercambio internacional de información, permiten a la Agencia Tributaria orientar mejor las comprobaciones y profundizar en el análisis de las operaciones. Desde Act Legal explican que la "coherencia internacional será tan importante como el cumplimiento local". En este escenario, el asesoramiento fiscal evolucionará hacia la anticipación y la propia tecnología permitirá también a las empresas detectar y corregir inconsistencias con mayor agilidad.

**Otros focos de IA**

La tecnología basada en IA también atraerá inversiones en salud, educación y fintech. En el turismo y la hostelería, donde España sigue siendo el destino más competitivo del mundo, los inversores se posicionan en activos con exposición directa a esta ventaja estructural.

**La Administración y la Agencia Tributaria cuentan ya con más de 20 programas basados en IA para analizar información y detectar riesgos fiscales**

El 2027 debería confirmar el auge del arbitraje, tanto doméstico como internacional. Esta tendencia no responde a una moda pasajera, sino a una necesidad estructural, como apunta Cristina Camarero, socia directora de Ontier. "El sistema judicial español requiere una reforma profunda y, junto a ella, inversiones significativas para recuperar el papel central que debería desempeñar en el desarrollo económico e institucional del país". El arbitraje internacional, por ejemplo, se está consolidando como el foro natural para conflictos con componentes transfronterizos, gracias a la neutralidad, especialización y flexibilidad que ofrece frente a jurisdicciones sobrecargadas. Ⓕ

eserp
Digital Business & Law School

# TU FUTURO PROFESIONAL EMPIEZA CON UNA DECISIÓN



Grado en

## Derecho

+Acreditación Profesional en Legal Tech & Future Law

Barcelona · Madrid

Grado en

## Criminología

+Acreditación Profesional en Data Analytics, Criminology & Digital Security

Barcelona · Madrid

Máster Universitario Online en

## Abogacía y Procura

100% de aprobados en primera convocatoria 2026

Online Híbrido

**Encuentra tu formación. Decide eserp**

# EL MAPA LEGALTECH ESPAÑOL

**La inteligencia artificial es el factor clave que acelera la innovación en el sector de las soluciones legaltech. Despachos y asesorías jurídicas de empresa desarrollan e incorporan una gran variedad de soluciones específicas para cada fase. Repasamos cuáles son los 10 ámbitos principales del trabajo jurídico, qué resuelven y cómo compiten por el favor del cliente**

TEXTO: B. R. / A. B.

**El mundo tecnológico** vive su momento de mayor efervescencia y el sector legal, no es ajeno a esto. En marzo de 2026, la plataforma de IA generativa estadounidense Harvey, cerró una ronda de financiación en 200 millones de dólares, liderada por GIC (fondo soberano en Singapur) y Sequoia Capital (firma norteamericana de capital riesgo), que la valoró en 11.000 millones. La sueca Legora, alcanzó esta primavera los 5.600 millones de valoración y, según *Financial Times*, negocia ya una nueva ronda por encima de los 10.000 millones, tras elevar sus ingresos recurrentes anuales a 150 millones de dólares.

Las grandes tecnológicas avanzan productos verticales para abogados, como OpenAI con Astra for Law o Anthropic con un plugin legal para Claude, y los actores tradicionales españoles refuerzan su contenido y su capacidad tecnológica. La canadiense Clio, nacida como software de gestión, pagó 1.000 millones en la compra de vLex y Thomson Reuters evoluciona su asistente CoCounsel Legal.

**El socio digital**

Como anticipaba el especial Forbes Lawyers 2025, los despachos han acogido con entusiasmo este año a sus agentes de IA, más que una tendencia, ya una realidad irreversible.

Lefebvre, que fue la primera compañía europea en contar con un asistente de IA jurídica especializada, amplia las capacidades de su solución GenIA-L para convertirla en una plataforma transversal de IA avalada por contenido exclusivo y validado por expertos. Este es el principal argumento de valor de los grupos editoriales tradicionales frente a los recién llegados, y no es un matiz menor hablando de Derecho.

La demanda de los usuarios apunta a sistemas integrados en los que poder investigar, analizar, acelerar el trabajo jurídico del día a día, o gestionar operaciones, contratos y el conocimiento de los departamentos. Si puede ser, mejor disponer de todo en el mismo espacio de trabajo y bajo los máximos estándares de seguridad.

### 1. ASISTENTES DE IA JURÍDICA

Plataformas que investigan, redactan, resumen y analizan documentos en lenguaje natural, sobre materia jurídica. Han incorporado muchas de las funcionalidades recogidas en las otras categorías.

***Harvey y Legora; GenIA-L de Lefebvre y Vincent de vLex/Clio.***

### 2. IA GENERALISTA CON MÓDULO LEGAL

Modelos de lenguaje adaptados al trabajo jurídico. Muy incipiente pero una tendencia imparable.

***Astra for Law (OpenAI); Agente legal de Microsoft 365 Copilot y Plugin jurídico de Claude (Anthropic).***

### 3. INFORMACIÓN JURÍDICA CON IA

Las bases de datos de legislación, jurisprudencia y doctrina, con búsqueda conversacional integrada.

***Aranzadi LA LEY; Iberley y Tirant lo Blanch.***

### 4. GESTIÓN DEL DESPACHO

El ERP y sistema operativo del bufete donde encontrar toda la información de negocio y clientes (expedientes, control de tiempos, facturación y CRM).

***Clio; Aranzadi Fusión; Intapp y GenIA-L Gestión de Lefebvre.***

### 5. GESTIÓN DOCUMENTAL Y DEL CONOCIMIENTO

Repositorios seguros donde se almacena, versiona y reutiliza el conocimiento del despacho.

***IManage y NetDocuments.***

### 6. REVISIÓN DOCUMENTAL

Herramientas que, integradas con otras plataformas de trabajo, proponen cláusulas, comparan versiones o revisan miles de documentos en una auditoría.

***Litera; CoCounsel; Luminance y Spellbook.***

### 7. GESTIÓN DE CONTRATOS (CLM)

Controlan el contrato de principio a fin. Gestión de borradores, negociación, firma, obligaciones y renovaciones. Muy implantados en asesorías jurídicas de gran empresa.

***Ironclad; Sirion y DocuSign.***

### 8. OPERACIONES LEGALES

Ayudan a gestionar la asesoría como una unidad de negocio, organizando asuntos, litigios, peticiones internas y gasto en despachos externos.

***High Q; Legal Ste y Legal Tracker de Thomson Reuters.***

### 9. FIRMA Y CONFIANZA DIGITAL

Firma electrónica y notificación certificada con valor probatorio.

***DocuSign; Adob; Signaturit; Logalty y Validated ID.***

### 10. 'COMPLIANCE' Y GOBIERNO CORPORATIVO

Portales de consejo, secretaría societaria, gestión de entidades, riesgos y canales de denuncia, obligatorios en España a partir de la Ley 2/2023.

***Diligen; NAVE y DiliTrust.***


Tecnología
con oficio.
Una respuesta se genera en segundos.
El conocimiento que hay detrás lleva décadas.
GenIA-L
La plataforma de IA de confianza para el trabajo jurídico.
Tecnología avanzada.
Contenido premium.
Criterio experto.
genial.lefebvre.es
Lefebvre

ForbesLawyers

# LOBBY

"YA QUE NO SIRVES PARA NADA, ESTUDIA PARA ABOGADO", Pío Baroja



Por **Equipo Forbes**




## INNOVAR CON EÑE

*Financial Times* entregó sus premios FT Innovative Lawyers Europe 2026 y valoró propuestas entre más de 650 candidaturas. KPMG Abogados fue elegida la firma más innovadora de Europa fuera de Reino Unido y ganó la categoría de herramientas digitales aplicadas a producto.

Repsol consiguió doble reconocimiento, como el equipo *in-house* más innovador de Europa y en el apartado de transformación operativa, el gran premio fue, por segundo año consecutivo, para Freshfields.

El ranking FT law firm index Europe, que selecciona a los 50 despachos europeos más innovadores, incluye 8 firmas españolas. Además de KPMG Abogados, en cuarta posición, y Garrigues inmediatamente a continuación, figuran en la lista ECIJA, Cuatrecasas y Uría Menéndez y Gómez-Acebo & Pombo (posición 16, 17, 18 y 21, respectivamente). Pérez Llorca y PwC Tax&Legal completan la representación nacional.

FIRMAS AI NATIVE

## ECIJA ABRE SU GARAGE

ECIJA acaba de inaugurar The Garage, un *hub* de más de 700 m² en Madrid donde 70 abogados, ingenieros y consultores trabajan para integrar la IA en el modelo operativo de la firma (y también explorar la robótica y la IA física). Al frente está Juan Luis Moreno, ingeniero de teleco y ex director general de The Valley. Para Hugo Écija, presidente de la firma, "es un paso más para convertir el despacho en una plataforma que presta servicios jurídicos".



ICAM

## LA ABOGACÍA QUE NO SE VE

El Colegio de la Abogacía de Madrid ha lanzado *#DetrásDeTusDerechos*, una campaña que muestra a la sociedad la parte invisible de la profesión. La campaña amplía una imagen de la abogacía ligada casi en exclusiva al juicio y al conflicto, y muestra que su trabajo está presente en muchos ámbitos de la vida de ciudadanos y empresas. Los propios colegiados serán los embajadores de la campaña.

# INFORMACIÓN PRIVILEGIADA

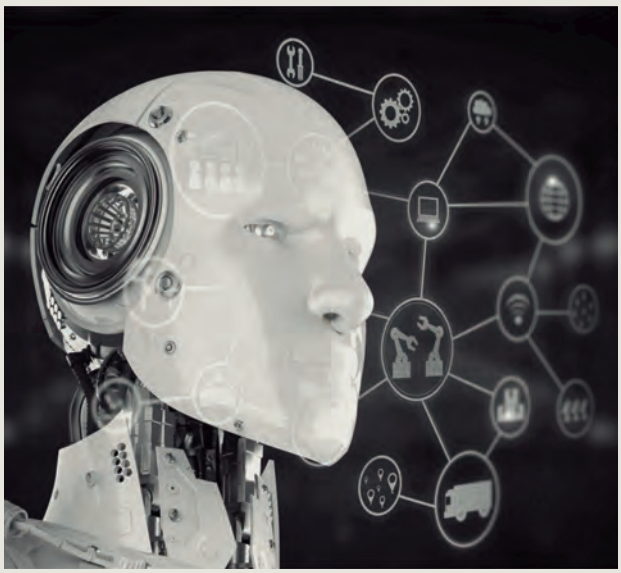


ATERRIZAJE

## ESPAÑA, IMÁN PARA BUFETES

**El mercado español sigue siendo uno de los lugares preferidos por las firmas de negocios internacionales que quieren expandirse. El motivo es la intensa actividad española en materia de capital riesgo, fusiones y operaciones transfronterizas. El último en llegar ha sido Gibson Dunn, que ha abierto oficina en Madrid con Armando Albarrán al frente. La firma define España como un mercado clave para fondos, multinacionales e instituciones financieras con operaciones entre Europa y América.**





INFORME SOBRE IA

### LOS PEQUEÑOS SE DIGITALIZAN

Según datos de Wolters Kluwer, el 60,4% de los despachos españoles ha mejorado su rentabilidad en el último año y el 61% ya utiliza IA. Más de la mitad de las firmas (52%) sitúa a la tecnología como su primera prioridad y palanca de crecimiento. El 85,7% de estos despachos espera aumentar su presupuesto en *legaltech* en los próximos tres años. El 91,9% de la muestra señala que la captación y la fidelización de clientes es uno de sus grandes desafíos.

RELEVO

## EL PENALISTA JUAN GONZALO OSPINA, NUEVO EMBAJADOR EN BRUSELAS

El penalista Juan Gonzalo Ospina, socio fundador de Ospina Abogados, deja temporalmente el ejercicio de la profesión. Ospina ha sido nombrado embajador de Colombia en Bélgica con representación ante Luxemburgo y jefe de misión ante la UE y la OTAN por el presidente de Colombia, Abelardo de De la Espriella. Cierra así una etapa de diez años al frente del despacho. En 2022 presentó su candidatura al Decanato del Colegio de la Abogacía de Madrid, aunque finalmente no resultó elegido. Beatriz Uriarte asume la dirección del equipo jurídico.



## EL OMNIBUS DIGITAL SIGUE AJUSTÁNDOSE

**En julio llegó,** tras varios intentos, la publicación del Reglamento Ómnibus Digital que modifica el Reglamento de Inteligencia Artificial (AI Act) con el fin de simplificar su adopción. Introduce medidas para ampliar plazos de adaptación y reduce requisitos para empresas y desarrolladores con respecto a sus proyectos de IA. Se difiere la aplicación de las obligaciones para sistemas de alto riesgo hasta el 2 de diciembre de 2027 y se incorporan como prácticas prohibidas la generación de contenidos íntimos o sexuales sin consentimiento.

~~Suerte.~~

# Prueba.

*En un tribunal no basta con tener razón.*

***Hay que demostrarla.***

40 AÑOS. 10.000 CASOS. 30 JURISDICCIONES.

M3

MĒTODO 3

INTELIGENCIA PROBATORIA

*metodo3.es* *Consulta confidencial*

# EL PELOTÓN ACELERA

Garrigues y Cuatrecasas siguen al frente, pero el crecimiento se desplaza hacia la zona media de la tabla, donde las firmas que se integran, se internacionalizan o abren su capital ganan terreno a gran velocidad. Estos son los despachos que más facturaron en España en 2025

POR AGUSTÍN BORN

**El mercado legal** español sigue creciendo, pero con menos energía. El sector superó en 2025 los 4.500 millones de euros de facturación conjunta, un 8,3% más, aunque a un ritmo más moderado que en los tres ejercicios anteriores. Los 20 primeros despachos de nuestra clasificación suman 3.085 millones, un 7,7% más. Un año antes crecieron un 9,5%. En dos ejercicios, el top 20 ha ganado casi un 18% de volumen de negocio.

La foto de tres años revela un mercado a dos velocidades. En la cabeza, crecimientos de un dígito. En el pelotón, varias firmas que han ganado entre un 25% y un 55% desde 2023.

### Estabilidad en la cima

Garrigues vuelve a liderar, con 437,2 millones en España, un 4,3% más. Su crecimiento se juega cada vez más fuera: su facturación mundial alcanza los 527,7 millones (+9,5%), lo que la consolida como el primer despacho de la Unión Europea por ingresos.

Cuatrecasas mantiene la segunda plaza con 347,7 millones, pero modera el paso: sube un 1,2%, frente al 10,9% del ejercicio anterior. Uría Menéndez recupera el pulso tras un 2024 casi plano y crece un 5,5%, hasta 243,6 millones.

### Las Big Four, en velocidad de crucero

Las cuatro grandes firmas de servicios profesionales rozan los 900 millones en conjunto y ocupan cuatro de los siete primeros puestos. PwC Tax & Legal suma 246,7 millones (+7,3%) y se sitúa, por la mínima, por delante de Uría. EY Abogados adelanta a Deloitte Legal, con 233,1 millones (+9%), mientras Deloitte sube un 5,8%, hasta 227,3 millones. KPMG Abogados es la que más crece del grupo, un 10,1%, hasta 191,6 millones. En dos años ha ganado un 27%.

Justo detrás de las Big Four aparece ETL Global, con 187,4 millones en el perímetro legal y fiscal, un 27,5% más. Es el mayor creci- →

**En los últimos tres años el mercado va a dos velocidades. En la cabeza, crecimiento de un digito; en el pelotón, entre un 25 y 55%**

FOTOGRAFÍA GETTY IMAGES



miento de todo el top 20 y le permite adelantar a Pérez-Llorca. Desde 2023, su negocio ha crecido un 38%. Su fórmula consiste en integrar firmas medianas bajo una misma plataforma, con foco en la mediana empresa y 32 ciudades españolas. Todo ello sin fondos en el capital, la propiedad sigue en manos de los socios.

### Firmas nacionales al alza

Pérez-Llorca firma el ejercicio más brillante entre los despachos tradicionales. Crece un 16,6% en España, hasta 155,8 millones, más del doble que el año anterior. Su facturación global se dispara un 27,9%, hasta 211,3 millones, impulsada por sus aperturas internacionales. Gómez-Acebo & Pombo mantiene un crecimiento sostenido de 94 millones, un 6,1% más.

**Horizonte de cambio**

Aunque aún es pronto, el análisis de facturación del próximo año podría transformar el escenario actual. Las alianzas e integraciones de los principales despachos con entidades extranjeras serán decisivas.

| DESPACHO | 2025 | 2024 | VAR 24/25 (%) |
|---|---|---|---|
| Garrigues | 437,2 | 419,2 | 4,3 |
| Cuatrecasas | 347,7 | 343,5 | 1,2 |
| PwC Tax & Legal | 246,7 | 229,9 | 7,3 |
| Uría Menéndez | 243,6 | 231,0 | 5,5 |
| EY Abogados | 233,1 | 213,8 | 9,0 |
| Deloitte Legal | 227,3 | 214,8 | 5,8 |
| KPMG Abogados | 191,6 | 174,1 | 10,1 |
| ETL Global | 187,4 | 147,0 | 27,5 |
| Pérez-Llorca | 155,8 | 133,6 | 16,6 |
| Baker McKenzie | 116,0 | 115,0 | 0,9 |
| Gómez Acebo & Pombo | 94,0 | 88,6 | 6,1 |
| Linklaters | 86,8 | 85,5 | 1,5 |
| Clifford Chance | 84,0 | 78,7 | 6,7 |
| Andersen | 73,4 | 65,8 | 11,6 |
| A&O Shearman | 73,0 | 71,0 | 2,8 |
| BDO Abogados | 62,3 | 55,4 | 12,5 |
| Ecija | 60,3 | 49,2 | 22,6 |
| Hogan Lovells | 60,2 | 58,9 | 2,2 |
| Barrilero | 53,2 | 44,2 | 20,4 |
| RocaJunyent | 51,9 | 46,7 | 11,1 |

**Facturación en España, en millones de euros.*

### Los anglosajones frenan su inercia

Después de un 2024 de fuerte crecimiento, las firmas internacionales pisan el freno. Baker McKenzie (116 millones) y Linklaters (86,8 millones) pasan de crecer un 15% a hacerlo por debajo del 2%. A&O Shearman sube hasta 73 millones, y Hogan Lovells un 2,2%, hasta 60,2 millones, lo que la deja prácticamente en las cifras de 2023. Clifford Chance es la excepción y sube un 6,7%, hasta 84 millones.

Ninguna firma del top 20 ilustra mejor el cambio de ciclo. Ecija crecía un 3,8% en 2024. En 2025, su primer ejercicio completo con Alia Capital Partners en el capital, crece un 22,6% y factura 60,3 millones en España. Supera por primera vez los 50 millones y gana dos posiciones. A escala global, la firma presidida por Hugo Écija alcanza los 122 millones y se consolida como la quinta firma española por facturación mundial. El plan que acompañó la entrada del fondo apuntaba a 150 millones en 2028.

### La mitad de la tabla

La segunda mitad de la tabla concentra el crecimiento a doble dígito. Andersen modera su espectacular 39,1% del año pasado, pero sigue creciendo con fuerza, un 11,6%, hasta 73,4 millones. Ya factura un 55% más que en 2023, el mayor salto del top 20 en tres años. BDO Abogados sube un 12,5%, hasta 62,3 millones. Barrilero crece un 20,4%, hasta 53,2 millones, tras integrar la portuguesa SPS, y RocaJunyent cierra la clasificación con 51,9 millones (+11,1%). Ambas cruzan por primera vez la barrera de los 50 millones.

### 2026: el tablero se mueve

Si los números acompañan, la próxima edición de este ranking puede ser muy distinta. Pérez-Llorca acordó en mayo su integración plena con la peruana Miranda & Amado, con la que alcanza cerca de 1.300 profesionales, casi 700 de ellos en Latinoamérica. Auren, con Waterland en el capital, formalizó en julio la integración de Moore en Madrid y Barcelona, que le aporta 13 millones de negocio y le permite aspirar a rozar los 150 millones de facturación conjunta. Garrigues integró a la chilena BSVV, y Hogan Lovells culminó su fusión con Cadwalader. Integraciones, fondos y expansión internacional son las tres palancas que vaticinan los próximos movimientos y cuál será la foto de 2026.



# LA CONFIANZA ES EL PRODUCTO

Por **Agustín Born**
Director de Comunicación y Marca de Lefebvre

**Parece sencillo** crear una herramienta de inteligencia artificial para abogados. Te descuidas un par de semanas y aparecen, como setas, soluciones que prometen el oro y el moro. La IA tiene una capacidad de fascinar que ya le gustaría a Pedro Sánchez. Pero, ¡ay, amigo!, lo difícil es conseguir que un abogado la use sin mirar dos veces cada resultado.

Tengo la suerte de estar muy conectado con el ecosistema *legaltech* y la profesión jurídica. Interactúo con todo tipo de perfiles, con despachos grandes y pequeños, especializados y corporativos, con escépticos y con *early adopter*. Y siempre es lo mismo. Promesas de ahorro de tiempo y automatización de tareas que cuesta distinguir unas de otras. Así que la pregunta que acaba haciéndose el profesional tiene menos que ver con lo que hace la herramienta y más con quién está detrás de ella.

**Un estudio publicado** este año por Morae, consultora global de servicios legales y tecnología jurídica, en el que se ha preguntado a 850 profesionales jurídicos senior en varios mercados internacionales, pone cifras a esta cuestión. Dos de cada tres abogados experimentados creen que el tiempo que dedican a verificar lo que produce la IA ya es mayor que el que les ahorra. ¿Ha entrado la tecnología en los despachos más rápido de lo que ha tardado en ganarse su confianza?

En nuestro sector esto pesa mucho, más que en otros. No hace falta explicar lo que puede provocar un dato erróneo en un escrito o un cliente mal asesorado, ni recordar que quien responde es el abogado que lo firma.

> *“Dos de cada tres abogados creen que el tiempo que dedican a verificar lo que produce la IA ya es mayor que el que les ahorra”*

**La confianza se ha** convertido en la cuestión central de la IA jurídica. Quienes trabajamos en posicionamiento de marca sabemos por experiencia que un mensaje aguanta poco si no hay algo sólido que lo respalde. En este caso, lo que lo respalda es la forma en que se construye la herramienta, el conocimiento con el que se alimenta y las personas que la supervisan.

Un modelo de lenguaje depende por completo de la información sobre la que trabaja. Escribe con soltura, sí, pero no sabe si una norma se derogó la semana pasada ni distingue una doctrina asentada de una sentencia aislada si nadie ha hecho antes ese trabajo de relación. Esa tarea de decidir qué es relevante y qué es fiable siguen haciéndola expertos y profesionales que conocen la materia.

**En Lefebvre llevamos** ya décadas haciendo precisamente eso con el Derecho, interpretarlo, ordenarlo y relacionarlo para que resulte útil a quien lo aplica cada día. Detrás hay equipos de especialistas que revisan y corrigen minuciosamente hasta el último detalle, porque en esta profesión un matiz cambia el sentido de una respuesta. Al desarrollar nuestra tecnología hemos querido que esa manera de trabajar siga presente, y que el rigor editorial que nos ha definido durante años esté también en lo que hace la inteligencia artificial. CONFIANZA en lo que hacemos y en cómo lo hacemos.

La carrera por tener el modelo más potente la disputan grandes tecnológicas, pero el abogado siempre valorará poder confiar en el conocimiento jurídico que recibe, lo haga una persona o lo haga una máquina con personas detrás, y tener que dejar de mirar dos veces.





# CAPITÁN MODELO

Nautik
@nautikmagazine

Brands. Influence. & Data.
SpainMedia.

# WHO IS WHO EN LA ABOGACÍA ESPAÑOLA

POR EQUIPO FORBES ESPAÑA

Ordenados alfabéticamente y seleccionados por su actividad durante el último ejercicio, presentamos a las firmas jurídicas que son referente indiscutible por su asesoramiento experto y soluciones innovadoras. En cada despacho encontrará una descripción que detalla sus distintas especialidades, logros más recientes y estrategias de crecimiento, con el fin de aportar una visión completa de su posición en el sector legal



## A&O SHEARMAN

**Año de fundación: 2024**
**Número de empleados: 184**
**Facturación: 73 millones de €.**
**Socio director: Ignacio Hornedo.**
**Sede: Serrano 73. 28006 Madrid.**
**Web: www.aoshearman.com**
Este 2026 ha demostrado la potencia de la firma en un contexto geopolítico marcado por la incertidumbre. En España ha mantenido un ritmo de crecimiento sólido en el segundo año de su fusión. La innovación y la tecnología, junto con el equipo, seguirán siendo un pilar estratégico imprescindible para la firma con el objetivo de impulsar la calidad de sus servicios y la eficiencia.



## ABDÓN PEDRAJAS LITTLER

**Año de fundación: 1968**
**Número de empleados: 66**
**Facturación: 12 millones €.**
**Socio director: Antonio Pedrajas**
**Abogados destacados: Javier Molina, Iván López, Sonia Cortés, Inés Molero, Alfonso Pedrajas.**
**Sede: Paseo de la Castellana, 89. 28046 Madrid.**
**Web: www.abdonpedrajas.com**
En 2026 ha impulsado su crecimiento nacional e internacional. Cuenta con presencia en Madrid, Barcelona, Valencia, Lisboa y Oporto, y presta asesoramiento coordinado, con una estructura que brinda un servicio cercano, ágil y altamente especializado, manteniendo una visión global del Derecho Laboral. En 2027 ampliará servicios con un LatAM Hub para coordinar la actividad desde Europa hacia Latinoamérica.



## ACROSS LEGAL

**Año de fundación: 2007**
**Número de empleados: 45**
**Facturación: 5 millones de €.**
**Socio director: Ignacio Lacasa**
**Abogados destacados: Iván Moll, Felipe Cavero, Manuel Martinez, Malcolm Bain.**
**Sede: Aribau 230. 08006 Barcelona. Raimundo Fernández Villaverde, 61. 28003 Madrid. Travesía s.n., Poblados Marítimos, 46024 Valencia. Web: acrosslegal.com**
Boutique legal especializada en M&A, Venture Capital y Derecho Digital. Para 2027, apuesta por seguir creciendo en operaciones estratégicas, IA, innovación y tecnología, acompañando a empresas e inversores.



## ACT LEGAL

**Año de fundación: 1985**
**Número de empleados: 39**
**Facturación: 4 millones de €.**
**Socio director: Cristina de Santiago**
**Abogados destacados: Cristina Alba, Encarnación Pérez-Pujazón Millán, Maria Gracia Rubio, Jesús Redondo, Alberto Senante.**
**Sede: Ayala, 11. 28001 Madrid.**
**Web: www.actlegal.com**
Act legal se consolida como una de las firmas con mayor presencia en Europa, alcanzando las 19 jurisdicciones, más de 400 profesionales, y con nuevas incorporaciones previstas antes de finalizar el año.



## ANDERSEN

**Año de fundación: 1986**
**Número de empleados: 386**
**Facturación: 73,4 millones de €.**
**Socio director: José Vicente Morote.**
**Abogados destacados: Ignacio Aparicio, Ivo Portabales, Patricia Motilla, Borja de Gabriel, Jesús Mardomingo y Benjamín Prieto.**
**Sede: C/ Velázquez, 108. Madrid**
**Web: es.andersentaxlegal.com**
La firma inicia su actividad en Miami con la apertura de un hub estratégico para reforzar el asesoramiento fiscal, legal y patrimonial conectando Europa y Latinoamérica.



## ARAOZ & RUEDA

**Año de fundación: 1994**
**Número de empleados: 50**
**Facturación: 9,5 millones de €.**
**Director(es): Alejandro Fernández**

**de Araoz y Pedro Rueda.**
**Abogados destacados: Javier Prieto, Francisco Solchaga, Clara Mañoso, Rafael Bazán y Eduardo de León.**
**Sede: P° de la Castellana, 164. 28046 Madrid.**
**Web: www.araozyrueda.com**
Con más de 30 años de experiencia en el sector legal, Araoz & Rueda cuenta con especial reconocimiento en M&A. En 2026 recibió el premio 'Spain Boutique Law Firm of the Year' otorgado por Chambers & Partners. El objetivo de la firma en 2027 es mantener su posicionamiento como firma de referencia en el segmento *mid-market*.



## ARPA ABOGADOS CONSULTORES

**Año de fundación: 1991**
**Número de empleados: 95**
**Facturación: 8,1 millones de €.**
**Abogados destacados: Fernando Armendáriz, Juan Torres, Laya Abós, Fernando Badenes y Francisco Javier Hijas.**
**Sede: Avda. Carlos III, 8A. 31002 Pamplona.**
**Web: www.arpa.es**
ARPA celebra su 35° aniversario en 2026 y abre nueva oficina en Zaragoza. En 2027, seguirá reforzando su expansión, talento, especialización y tecnología para ganar peso en el asesoramiento jurídico empresarial de alto valor.



## AUGUSTA ABOGADOS

**Año de fundación: 2008**
**Número de empleados: 87**
**Facturación: 10 millones de €.**
**Socios directores: Jaime Fernández Cortés y Juan José Hita Fernández.**
**Abogados destacados: Alicia Herrador Muñoz, Sergi Giménez Binder, Borja de Abadal Gámiz.**
**Sede: Antonio Maura, 18. 28014 Madrid.**
**Via Augusta, 252. 08017 Barcelona.**
**Web: augustaabogados.com**
Augusta Abogados consolida su posición en el *mid-market* de la abogacía. En 2027, la firma seguirá avanzando en el desarrollo de su oficina de Madrid y en la expansión de sus prácticas consolidadas, junto con el impulso de nuevas áreas de especialización.



## AUREN ABOGADOS Y ASESORES FISCALES

**Año de fundación: 1998**
**Número de empleados: 1.100**
**Facturación: 104 millones de €.**
**Socio director: Mario Alonso Ayala**
**Abogados destacados: María Victoria Vega, José Antonio García Argudo, Noelia Ayala Muñoz, Daniel Sáez Castro, Francisco García Gómez de Mercado.**
**Sede: Av. General Perón, 38. 28020 Madrid.**
**Web: www.auren.es**
Firma de servicios integrales de origen español que acompaña a las empresas en todas sus necesidades de negocio a nivel global desde una visión multidisciplinar y humanista. Este año ha reforzado su estructura con la incorporación de nuevos socios y la integración de firmas como Moore en Madrid y Barcelona.



## BAKER MCKENZIE

**Año de fundación: 1965**
**Número de empleados: 326**
**Facturación: 116 millones de €.**
**Socios codirectores: Mireia Sabaté y Rodrigo Ogea.**
**Sede: José Ortega y Gasset, 29. 28006 Madrid.**
**Avenida Diagonal, 652. 08034 Barcelona.**
**Web: www.bakermckenzie.com**
El año pasado, Baker McKenzie celebró seis décadas en España, afianzándose como aliado estratégico de las empresas. La firma ha reforzado su apuesta por la innovación tecnológica, el talento global y la anticipación a nuevas regulaciones. Se consolida como referente en operaciones complejas y transfronterizas en sectores clave. →



## BAYLOS / ABION

**Año de fundación: 1943**
**Número de empleados: 40**
**Facturación: 6,9 millones de €.**
**Socio director: David Gómez**
**Abogados destacados:**
**Pedro Merino Baylos,**
**Juan Luis Gracia,**
**Fernando Rodríguez,**
**Paloma Arribas.**
**Sede: José Lázaro Galdiano, 6.**
**28036 Madrid.**
**Web: www.baylos.com**
El año 2026 ha marcado un nuevo capítulo en la trayectoria de Baylos con su integración en Abion, grupo internacional que forma parte de la cartera de Bridgepoint, con presencia en 17 países y más de 250 profesionales, especializado en propiedad industrial e intelectual, protección de datos, tecnología y dominios.



## BDO ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS

**Año de fundación: 1999**
**Número de empleados: 706**
**Facturación: 68 millones de €.**
**Socio director:**
**Enrique Azorín (presidente).**
**Abogados destacados:**
**Ignacio Legido, David Sardá,**
**Adolfo Soria, Pablo Albert.**
**Sede: Paseo de Recoletos,**
**37-41. 28004 Madrid.**
**Web: www.bdo.es**
La firma refuerza su apuesta por la especialización sectorial y la innovación tecnológica, integrando equipos multidisciplinares capaces de dar respuesta a los retos legales más complejos de sus clientes. En 2027, BDO seguirá impulsando su expansión con foco en el talento, la digitalización y un crecimiento rentable y sostenible en el tiempo.



## BPV

**Año de fundación: 2010**
**Número de empleados: 120**
**Facturación: 10 millones de €.**
**Socio director: Guillermo Briones**
**Abogados destacados:**
**Pau Viaplana, Jordi Biosca,**
**Ana Briones, Fernando Bazán**
**y José Antonio Sanmartín.**
**Sede: Freixa, 6, 08021 Barcelona.**
**Ayala, 27, 28001 Madrid.**
**Web: www.bpvabogados.com**
BPV consolida en 2026 su estrategia de crecimiento con el nombramiento de Fernando Bazán como socio director de Madrid y la incorporación de profesionales de primer nivel. La firma combina los estándares de una gran firma con la agilidad, cercanía e implicación directa de un *partnership* independiente. En 2027 continuará reforzando sus capacidades y su equipo, especialmente en Madrid.



## BROSETA ABOGADOS

**Año de fundación: 1975**
**Número de empleados: 275**
**Facturación: 38,9 millones de €.**
**Socia directora: Rosa Vidal**
**Abogados destacados:**
**Manuel Broseta, Rosa Vidal,**
**Alejandro Ríos, Carlos Salinas**
**y Álvaro Roquette.**
**Sede: Paseo de la Habana, 101.**
**28036 Madrid.**
**Web: broseta.com**
Bufete fundado por Manuel Broseta Pont en 1975. Con sedes en Madrid, Barcelona, Valencia, Lisboa y Zúrich, acomete su plan estratégico 'Horizonte 27' con un equipo especializado en Derecho Mercantil, Fiscal, Laboral, Público y Procesal, y en sectores como Defensa, Inmobiliario o Economía Digital.



## CCS ABOGADOS

**Año de fundación: 2012**
**Número de empleados: 80**
**Facturación: 13 millones de €.**
**Socios directores:**
**Jaime Concheiro y**
**Miguel Caamaño.**
**Abogados destacados:**
**Sandra Freire, Carlos Seoane,**
**Francisco Marcos**
**y Pedro González.**
**Sede: Paseo de la Castellana, 59.**
**28046 Madrid.**
**Web: www.ccsabogados.com**

Seguir creciendo en todas las áreas de práctica y posicionar a CCS como firma de referencia a nivel nacional e internacional.



## CECA MAGAN

**Año de fundación: 1973**
**Número de empleados: 220**
**Facturación: 30 millones de €.**
**Socio director: Esteban Ceca Gómez-Arevalillo**
**Abogados destacados: Enrique Ceca, Ramón Mesonero-Romanos, Javier Lucas, Alejandro Alonso Dregi.**
**Sede: Velázquez, 150. 28002 Madrid.**
**Web: www.cecamagan.com**
Consolida su crecimiento con nuevas incorporaciones, expansión territorial e impulso de la innovación y la IA. En 2027, el objetivo es seguir creciendo de forma sostenible, reforzar el talento y acompañar a las empresas en sus nuevos retos.



## CLIFFORD CHANCE

**Año de fundación: 1980**
**Número de empleados: 235**
**Facturación: 83,9 millones de €.**
**Socio director: Eduardo García**
**Sede: Paseo de la Castellana, 110. 28046 Madrid.**
**Web: www.cliffordchance.com**



## CLYDE & CO

**Año de fundación: 2013**
**Número de empleados: 57**
**Facturación: 8,5 millones de €.**
**Socio director: Enrique Navarro y Miguel Relaño**
**Abogados destacados: Javier Hernández-Valenciano, Laura Ochoa, Carlos Cid, Katia Álvaro, Luis García.**
**Sede: Pedro de Valdivia, 10. 28006 Madrid.**
**Web: www.clydeco.com**
Firma de referencia en el sector asegurador, con una posición destacada en aviación y derecho marítimo. Continúa fortaleciendo su liderazgo y expandiendo su presencia en ámbitos estratégicos.



## CMS ALBIÑANA & SUÁREZ DE LEZO

**Año de fundación: 1958**
**Número de empleados: 210**
**Facturación: 50,89 millones de €.**
**Socios directores: César Albiñana y Alfonso Codes.**
**Sede: P° de Recoletos, 7-9. 28004 Madrid.**
**Web: www.cms.law/es/esp**
Tras consolidar un modelo sólido, eficiente y rentable, 2026 les ha permitido reforzar posicionamiento en áreas estratégicas y su proyección internacional. En 2027 renovarán la apuesta por el crecimiento sostenible, la especialización y la IA como palanca de innovación y eficiencia al servicio de sus clientes.



## CREMADES CALVO SOTELO

**Año de fundación: 1995**
**Número de empleados: 193**
**Facturación: 13 millones de €.**
**Socio director: Rafael Tripero**
**Abogados destacados: Javier Cremades, José Estévez, Laura Lozano, Teodora Toma.**
**Sede: Jorge Juan, 30. 28001 Madrid.**
**Web: cremadescalvosotelo.com**
En 2026, la firma ha reforzado su crecimiento e internacionalización, ampliando su capacidad de asesoramiento en áreas estratégicas y consolidando su posicionamiento. La innovación y la Inteligencia Artificial han impulsado la eficiencia y transformación digital. En 2027, prevé mantener un crecimiento sostenible, profundizar su expansión europea y potenciar nuevas líneas de negocio digitales.



## CUATRECASAS

**Año de fundación: 1917**
**Número de empleados: 2.068**
**Facturación: 447,1 millones de €.**
**Presidente ejecutivo: Javier Fontcuberta (consejero delegado), Luis Pérez de Ayala (presidente).**

→

**Abogados destacados: Alfonso Iglesia, Ignacio Costa, Antonio Carreño, Javier Villasante, Íñigo Rubio, Ignacio Buil.**
**Sede: Almagro, 9. 28010 Madrid. Avd. Diagonal, 191. 08018 Barcelona.**
**Web: www.cuatrecasas.com**
Cuatrecasas consolida su liderazgo en España, Portugal y Latinoamérica impulsando un crecimiento continuo (42% entre 2020 y 2025) y reforzando su presencia internacional. Cuenta con clientes en 108 países y ha expandido su presencia en sectores de gran repercusión. Con un equipo multidisciplinar y diverso, cubre todas las disciplinas del derecho de los negocios, aplicando conocimiento y experiencia desde una visión sectorial y enfocada a cada tipo de empresa.



## DELOITTE LEGAL

**Año de fundación: 1845**
**Número de empleados: 2250**
**Facturación: 227,3 millones de €.**
**Socio director: Enrique Gutiérrez de la Rocha.**
**Abogados destacados: Willy de Molina, Begoña Fernández, Ana Zarazaga, Susana Burgueño, Marcos Río y Cayetano Olmos.**
**Sede: Plaza de Pablo Ruiz Picasso, 1. 28020 Madrid.**
**Web: deloitte.com**
Combina una alta especialización jurídica y sectorial con el acompañamiento a las organizaciones en sus procesos de transformación empresarial y tecnológica, con un asesoramiento integral y una cobertura internacional. Referencia en Fiscalidad internacional, M&A, Derecho Digital, Sectores Regulados y People Law.



## DENTONS

**Año de fundación: 2013**
**Número de empleados: 65**
**Facturación: 15,5 millones de €.**
**Socio director: Federico Sutti**
**Sede: Paseo de la Castellana, 53. 28046 Madrid.**
**Web: www.dentons.com/es**
El objetivo de la firma para este 2027 es apostar el crecimiento como firma internacional, con un enfoque cada vez más transaccional, rentable y centrado en sectores estratégicos.



## DEVESA ABOGADOS

**Año de fundación: 2007**
**Número de empleados: 30**
**Facturación: 3,5 millones de €.**
**Socio director: David Devesa**
**Abogados destacados: Juan Antonio Botella Curvertoret, José María García Guirao, Sebastián Crespo y José Luis Valverde. Sede: Velázquez, 59. 28001 Madrid. Web: devesa.law**
Firma de origen alicantino y ámbito nacional fuertemente especializada en la abogacía de los negocios para el *middle market*. Se focaliza en M&A y Derecho mercantil, mercado de capitales (SOCIMIs), la planificación fiscal, el asesoramiento fiscal y laboral estratégico, así como la litigación corporativa.



## DLA PIPER

**Año de fundación: 2002**
**Número de empleados: 178**
**Facturación: 40,21 millones de €.**
**Socio director: Jesús Zapata**
**Abogados destacados: Pilar Menor, César Herrero, Juan Verdugo, Yoko Takagi, Itxaso López.**
**Sede: Paseo de la Castellana, 39. 28046 Madrid. Web: dlapiper.com**
En 2026, DLA Piper reforzó su posición como una de las firmas líderes del mercado español, asesorando en algunas de las operaciones y asuntos más relevantes del año. Para 2027, impulsará el crecimiento en sectores estratégicos, la innovación y el asesoramiento transaccional de alto valor.



## DURÁN-SINDREU

**Año de fundación: 1968**
**Número de empleados: 60**
**Facturación: 5 millones de €.**
**Socios directores: José Manuel Luna y Toni Durán-Sindreu.**
**Sede: Císter, 2. 08022 Barcelona.**
**Web: www.duransindreu.com**

Durán-Sindreu es una firma multidisciplinar especializada en el asesoramiento jurídico, fiscal y económico a empresas y entidades públicas. Con más de 50 años de trayectoria, el despacho cuenta con un equipo de más de 50 profesionales especializados en las distintas áreas del derecho de los negocios.



## ÉCIJA

**Año de fundación: 1997**
**Número de empleados: 1.400**
**Facturación: 122 millones de €.**
**Socios directores: Alejandro Touriño y Hugo Écija.**
**Sede: Serrano, 69.**
**28006 Madrid.**
**Web: ecija.com**
ECIJA, 5ª firma española por facturación global y la de mayor presencia en Latinoamérica, es reconocida European Law Firm of the Year 2025 por *The Lawyer* y reconocida por FT entre las firmas más innovadoras de Europa.



## EJASO

**Año de fundación: 1984**
**Número de empleados: 390**
**Facturación:**
**36,7 millones de €.**
**Socio director:**
**Manuel González-Haba**
**Abogados destacados:**
**Alfredo Hernández, Gonzalo Grandes, Juan Enrique Altimis, José Luís de Navasqüés.**
**Sede: Goya, 15. 28001 Madrid.**
**Web: www.ejaso.com**
Con sedes en España, Portugal y Miami, es la firma legal de mayor crecimiento entre las consolidadas del mercado (+31,8%). Ofrece asesoramiento integral con criterio e implicación directa en competencia, digital, compliance y venture capital.



## ELZABURU

**Año de fundación: 1865**
**Número de empleados: 154**
**Facturación: 28M€.**
**Socios directores: Mabel Klimt, Alfonso Díez de Rivera Elzaburu (presidente).**
**Abogados destacados: Luis Baz, Fernando Ilardia, Enrique Armijo, Carlos Morán, Alba M. López.**
**Sede: P° de la Castellana, 259C Torre Cristal.**
**28046 Madrid.**
**Web: www.elzaburu.com**
La firma consolida su crecimiento con un incremento del 6,25% en su cartera de patentes y un récord del 169% más de proyectos en Media & Entertainment. Como objetivo para 2027, seguirá impulsando el crecimiento de sus carteras de marcas, que ya superan las 60.000 marcas activas.



## ETL GLOBAL

**Año de fundación: 2014**
**Número de empleados: 2.727**
**Facturación: 222 millones de €.**
**Socio director: Juan Bermúdez**
**Abogados destacados: Roger Barón, Pablo Garrido, Elena Escura, Ana Escura, Daniel Orgué.**
**Sede: Príncipe de Vergara, 108. 28002 Madrid.**
**Web: www.etl.es**
Sigue consolidando su modelo, acumulando un crecimiento sólido y sostenido del 11,7% respecto al año anterior.



## EVERSHEDS SUTHERLAND

**Año de fundación: 2009**
**Número de empleados: 142**
**Facturación: 28,6 millones de €.**
**Socio director: Jacobo Martínez**
**Abogados destacados: Alberto Dorrego, Andrés Jiménez, Kiko Carrión, Javier Ibáñez y Jacobo Martínez.**
**Sede: Paseo de la Castellana, 66. 28046 Madrid.**
**Web: eversheds-sutherland.com**
El objetivo para 2027 es claro: escalar el impacto del despacho combinando innovación tecnológica, desarrollo del talento, excelencia en el asesoramiento y una experiencia de cliente cada vez más ágil y personalizada. →



## EY ABOGADOS

**Año de fundación: 1989**
**Número de empleados: 1.282**
**Facturación: 233,1 millones de €.**
**Socio director: Ramón Palacín.**
**Sede: Raimundo Fernández Villaverde, 65. 28003 Madrid.**
**Web: www.ey.com**



## GARRIGUES

**Año de fundación: 1941**
**Número de empleados: 2.401**
**Facturación: 527,69 millones de €.**
**Socio director: Fernando Vives (presidente ejecutivo).**
**Abogados destacados: Álvaro López-Jorrín, Mónica Martín de Vidales, Eduardo Abad, Alberto Pimenta, Eloy Castañer, Alfredo Fernández Rancaño.**
**Sede: Plaza de Colón, 2. 28046 Madrid.**
**Web: www.garrigues.com**
En 2026, Garrigues reforzó su liderazgo a ambos lados del Atlántico con la integración de BSVV en Chile y un récord de ingresos. En 2027 seguirá creciendo en sus distintos mercados, avanzando en innovación tecnológica y consolidando un modelo de firma cada vez más integrado.



## GÓMEZ-ACEBO & POMBO

**Año de fundación: 1971**
**Número de empleados: 500**
**Facturación: 105,9 millones de €.**
**Socio director: Iñigo Erlaiz**
**Abogados destacados: Carlos Rueda, Miguel Lamo de Espinosa, Verónica Romaní, Álvaro Mateo, Mafalda Barreto.**
**Sede: P° de la Castellana, 216. 28046, Madrid. Web: ga-p.com**
Reafirma su posición como firma ibérica de referencia para el asesoramiento en asuntos complejos y de alto valor añadido. Con una sólida presencia en España, Portugal y los principales centros financieros internacionales, mantiene un modelo basado en la cohesión, la excelencia técnica y el trato cercano a clientes y profesionales.



## GRANT THORNTON

**Año de fundación: 1984**
**Número de empleados: 361**
**Facturación: 33 millones de €.**
**Abogados destacados: Aurora Sanz, Jordi Santamaría, José Antonio Justicia.**
**Sede: Paseo de la Castellana, 81. 28046 Madrid.**
**Web: www.grantthornton.es**
2026 ha supuesto la integración de las áreas jurídicas bajo el liderazgo de Aurora Sanz, reforzando un modelo de asesoramiento integral y multidisciplinar. 2027 impulsará la especialización sectorial, mayor anticipación regulatoria y trabajo conjunto con Grant Thornton Advisors para ofrecer capacidades globales y soluciones de mayor valor añadido.



## HERBERT SMITH FREEHILLS

**Año de fundación: 2009**
**Número de empleados: 150**
**Facturación: 45,8 millones de €.**
**Socio director: Eduardo Soler Tappa**
**Abogados destacados: Alberto Frasquet, Iria Calviño, Armando García-Mendoza, Paulino Fajardo.**
**Sede: Velázquez, 63. 28001 Madrid.**
**Web: www.hsfkramer.com**
En 2026, Herbert Smith Freehills Kramer consolidó su integración como firma global, reforzando su liderazgo en el mercado español y manteniendo una posición destacada en rentabilidad.



## HOGAN LOVELLS

**Año de fundación: 1997**
**Número de empleados: 180**
**Facturación: 60,16 millones de €.**
**Socio director: Fernando Calancha, Imogen Fowler.**
**Abogados destacados: José María Balañá, José Luis Vázquez, Alex Dolmans, Burkhart Goebel.**

**Sede: Paseo de la Castellana, 77. 28046 Madrid. Web: hlc.com**
En 2026 culminó la mayor fusión de despachos de la historia dando lugar a Hogan Lovells Cadwalader, una plataforma global con más de 3.200 abogados y presencia en los principales mercados del G20. En 2027 acelerará su crecimiento desde España y la región FRIS.



## KEPLER-KARST LAW FIRM

**Año de fundación: 2020**
**Número de empleados: 27**
**Facturación: 3,53 millones de €.**
**Socia directora:**
**Davinia Sánchez de la Cruz.**
**Abogados destacados:**
**Rodrigo Olivares-Caminal, Armando Betancor, Davinia Sánchez, Luis Barber y Eduardo de Frutos.**
**Sede: Paseo de la Castellana, 141. 28046 Madrid.**
**Web: keplerkarst.com**
Kepler-Karst consolida en 2026 su posición como firma de referencia en situaciones especiales y asesoramiento soberano. El despacho participa en reestructuraciones de deuda ante el FMI y en litigios soberanos de gran alcance internacional.



## KPMG ABOGADOS

**Año de fundación: 1987**
**Número de empleados: 1.105**
**Facturación: 191,6 millones de €.**
**Socio director: Alberto Estrelles**
**Abogados destacados:**
**Eneko Belausteguigoitia, Francisco Fernández, Julio César García, Pilar Galán, Itziar Galindo, Carlos Marín, Javier Zuloaga.**
**Sede: Paseo de la Castellana 259C. 28046 Madrid. Web: kpmg.com**
KPMG Abogados ha consolidado su posición como firma de referencia gracias a la innovación, el talento y el reconocimiento del mercado. En 2027 seguirán impulsando la transformación jurídica y fiscal, potenciando la colaboración entre oficinas, la especialización sectorial y el enfoque multidisciplinar.



## LEGÁLITAS

**Año de fundación: 1999**
**Número de empleados: 1.100**
**Facturación: 100 millones de €.**
**Socio director: Luis del Pozo (CEO)**
**Sede: P.E. Cristalia. Vía de los Poblados 3, Edif 5. 28033 Madrid.**
**Web: www.legalitas.com**
Tras el éxito del lanzamiento de Álex en 2026, el primer asistente legal basado en IA que ya usan más de 1,5 millones de españoles, Legálitas encara el 2027 con la seguridad de mantener el liderazgo.



## LENER

**Año de fundación: 1982**
**Número de empleados: 300**
**Facturación: 20 millones de €.**
**Socia directora:**
**María José Cosmea**
**Sede: Paseo de la Castellana, 23. 28046 Madrid.**
**Web: www.lener.es**
Con más de 40 años de experiencia, Lener ofrece soluciones integrales a problemas complejos en el ámbito financiero, legal, tributario y concursal, cubriendo las necesidades del mundo de los negocios.



## LINKLATERS

**Año de fundación: 2000**
**Número de empleados: 207**
**Facturación: 87 millones de €.**
**Socio director:**
**José Giménez**
**Sede: Almagro, 40. 28010 Madrid.**
**Web: www.linklaters.com**
Una de las firmas internacionales más consolidadas y respetadas del mercado español, con un equipo que une un profundo conocimiento del derecho local con la experiencia de abogados especializados en derecho inglés y estadounidense, lo que le permite acompañar a sus clientes en las operaciones más complejas y con mayor proyección internacional. →



## MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA

**Año de fundación: 1983**
**Número de empleados: 325**
**Facturación: 30,4 millones de €.**
**Socio director: Vicente Morató.**
**Sede: C. del Príncipe de Vergara, 38, 6º. 28001 Madrid.**
**Web: martinezechevarria.com**



## MARIMÓN ABOGADOS

**Año de fundación: 1931**
**Número de empleados: 110**
**Facturación: 13,7 millones de €.**
**Socio director: Luis Marimón Prat**
**Sede: Aribau, 185. 08021 Barcelona. Luchana 23. 28010 Madrid. Eduardo Dato, 69. 41005 Sevilla.**
**Web: marimon-abogados.com**
Despacho de referencia en Barcelona para acompañar a multinacionales en sus inversiones en España. Su trayectoria y buen hacer han impulsado la expansión a Madrid y Sevilla, consolidando también una sólida práctica para el cliente nacional.



## MOLINS & PARÉS

**Año de fundación: 2013**
**Número de empleados: 15**
**Facturación: 1,3 millones de €.**
**Socios directores: Marc Molins Raich y Laura Parés Ravetllat**
**Abogados destacados: Julia González García, Marc Puigdengolas Julia, Laia Tejada Pinyol, Marta Masip Montaner y Ainoa Sanchís Colominas.**
**Sede: Aribau, 175, 3º-1ª. 08036 Barcelona.**
**Web: www.molinspares.com**
El despacho ha actuado en defensa y representación de más de 1.000 perjudicados en el procedimiento en el que se investiga la quiebra del Banco Popular. Consolidación de una estructura profesional fruto de un crecimiento orgánico sostenido, con un equipo paritario y caracterizado por su excelencia, tanto personal como profesional.



## OLIVA-AYALA ABOGADOS

**Año de fundación: 1995**
**Número de empleados: 16**
**Facturación: 3,5 millones de €.**
**Socios directores: Ignacio Ayala Gómez y Javier Sánchez-Vera Gómez-Trelles. Abogados destacados: María Gutiérrez Rodríguez, Laura Martínez-Sanz Collados, Rafael Alcácer Guirao, Jaime González Gugel, Íñigo Ortiz de Urbina Gimeno.**
**Sede: Miguel Ángel, 14. 28010 Madrid.**
**Web: www.oliva-ayala.com**
Referente en Derecho penal económico en España, Oliva-Ayala Abogados continúa fortaleciendo un proyecto basado en la especialización, la excelencia jurídica y el desarrollo de talento propio. De cara a 2027, la firma seguirá impulsando un crecimiento sostenible, fiel a su modelo de excelencia.



## ONTIER

**Año de fundación: 1959**
**Número de empleados: 294**
**Facturación: 46,8 millones de €.**
**Socia directora: Cristina Camarero Espinosa**
**Abogados destacados: Bernardo Gutiérrez de la Roza, Pedro Rodero Rodríguez, Mercedes Romero Iglesias, Teresa Valdelomar Martínez-Pardo e Israel Gómez-Caro Gil. Sede: Plaza del Presidente Cárdenas ,4. 28036 Madrid.**
**Web: www.ontier.law**
Ontier consolida su crecimiento con presencia en 8 países y 12 oficinas, reforzando su posicionamiento como firma internacional con una fuerte vocación empresarial. Su estrategia combina especialización jurídica, cercanía al cliente e impulso de áreas y sectores estratégicos, con una apuesta creciente por la innovación y la tecnología aplicada a los servicios legales. Todo ello bajo una filosofía clara: ser más que abogados y acompañar al cliente también en sus retos de negocio.



## PEDROSA LAGOS

**Año de fundación: 1994**
**Número de empleados: 147**
**Facturación: 12,5 millones de €.**
**Socio director: Eduardo Pedrosa**
**Sede: Velázquez, 150.**
**28002 Madrid.**
**Web: www.pedrosalagos.com**
Pedrosa Lagos es un prestigioso despacho de abogados español *full service*, con oficinas en Barcelona, Madrid y Palma, especializado en derecho mercantil, societario y fiscal, brindando asesoramiento a empresas nacionales e internacionales. Con un enfoque integral, la firma ofrece soluciones personalizadas y estratégicas para sus clientes en sectores clave. Destaca por su experiencia, compromiso y trayectoria en el ámbito jurídico español.



## PEREZ-LLORCA

**Año de fundación: 1982**
**Número de empleados: 1.076**
**Facturación: 211,3 millones de €.**
**Socio director:**
**Pedro Pérez-Llorca**
**Sede: Paseo de la Castellana, 50.**
**28046 Madrid.**
**Web: perezllorca.com**
Pérez-Llorca ha dado un nuevo impulso a su estrategia de internacionalización en 2026 con su integración con Miranda & Amado en Perú y la apertura de Abu Dabi. El Despacho aborda trabajo multijurisdiccional en Europa, América y Asia y ofrece desde su plataforma jurídica iberoamericana asesoramiento en ley española, portuguesa, mexicana, colombiana, peruana y europea.



## PINSENT MASONS

**Año de fundación: 2017**
**Número de empleados: 70**
**Facturación: 10,8 millones de €.**
**Socio director: Francisco Aldavero**
**Abogados destacados: Francisco Aldavero, Antonio Sánchez Montero, José Luis García-Manso, Hermenegildo Altozano, Sofía Parra.**
**Sede: Serrano, 90.**
**28006 Madrid.**
**Web: www.pinsentmasons.com**
En 2026 reforzó su posición en España con la incorporación de cuatro profesionales clave y su participación en algunas de las operaciones más relevantes del mercado, especialmente en M&A, energía, infraestructuras e inmobiliario. En 2027, la firma aspira a seguir creciendo en sectores estratégicos, atraer talento, impulsar la innovación y consolidar Madrid como una oficina de referencia dentro de su red internacional.



## PONS IP

**Año de fundación: 1943**
**Número de empleados: 150**
**Facturación: 20,5 millones de €.**
**Socios directores: Nuria Marcos (directora general), Iván Sempere (subdirector general).**
**Abogados destacados: José Carlos Erdozain, Jorge Vicente Martínez, Violeta Arnaiz, Emilia López Camba, Eric Maciá.Sede: Glorieta Rubén Dario, 4. 28010 Madrid.**
**Web: ponsip.com**
PONS IP consolidó en 2026 su liderazgo europeo en propiedad industrial e intelectual, con 95.000 activos bajo gestión, el lanzamiento de Insightia y nuevas capacidades en IA, *software* y tecnologías cuánticas. En 2027, aspira a acelerar su crecimiento global como referente en innovación e intangibles.



## PWC TAX & LEGAL

**Año de fundación: 1929**
**Número de empleados: 1.166**
**Facturación: 246,70 millones de €.**
**Socio director: Joaquín Latorre**
**Abogados destacados: Antonio Sánchez-Recio, David Mellado Ramírez, José Amérigo Alonso, Javier González Carcedo, Amaia Otaola Martínez, Carlos Reviriego Gómez. Web: www.pwc.es**
El despacho creció un 7,3% el ejercicio pasado. Ha potenciado →

sus prácticas de Inmobiliario y de Mercantil con Emilio Gómez y Andrés Mochales; y en geografías, con Ana Malvárez (Andalucía/Mercantil), Salvador Miranda (Canarias/Fiscal), Cristóbal Osete (Murcia/Fiscal), Guillem Bestard (Baleares/Fiscal) y Álex Santacana (Laboral/Barcelona).



## RAMÓN Y CAJAL ABOGADOS

**Año de fundación: 1986**
**Número de empleados: 212**
**Socio director: Francisco Palá**
**Abogados destacados: Ramón Fernández-Aceytuno Sáenz de Santa María, Tomás Peña Grande, Pablo Rodríguez Abelenda, Luis Rodríguez-Ramos Ladaria, Antonio Alcolea Canto.s**
**Sede: Almagro, 16-18. 28010 Madrid.**
**Web: ramonycajalabogados.com**
Tras crecer un 8,1% en 2025, en 2026 apostaron por reforzar las áreas de negocio estratégicas, con la IA y la internacionalización como palancas. En 2027, el objetivo es afianzar un modelo de crecimiento rentable y sostenible, reforzando su posición como firma independiente de referencia en el mercado jurídico español.



## RCD

**Año de fundación: 2003**
**Número de empleados: 469**
**Facturación: 50 millones de €.**
**Socios directores: Adolf Rousaud e Ignasi Costas.**
**Abogados destacados: José María Durán y Jorge Sarró.**
**Sede: La Palma, 10. 28004 Madrid. Escoles Pies, 102. 08017 Barcelona.**
**Web: www.rcd.legal**
RCD se consolida como el referente al que acudir para afrontar los grandes retos estratégicos. Con un asesoramiento integral, cercano y de máxima calidad, mantiene un crecimiento sostenido que refleja la confianza de sus clientes y la solidez de un modelo único, impulsado por su mayor valor: el talento de sus profesionales.



## ROCAJUNYENT

**Año de fundación: 1996**
**Número de empleados: 343**
**Facturación: 51,8 millones de €.**
**Socio director: Joan Roca Sagarra**
**Abogados destacados: Santi Pagès Carballeda, Natalia Martí Picó, Alex Llevat Felius, Marlen Estévez Sanz, Josep Pujolràs.**
**Sede: Aribau, 198. 08036 Barcelona.**
**Web: www.rocajunyent.com**
Celebra su 30 aniversario tras cerrar 2025 con una facturación récord de 51,8 millones (+11%). Su apuesta es la proximidad, pragmatismo y excelencia técnica. Impulsa el desarrollo tecnológico y de sus equipos para reforzar su capacidad de acompañar a los clientes ante retos cada vez más complejos y multidisciplinares.



## RSM

**Año de fundación: 1973**
**Número de empleados: 600**
**Facturación: 53 millones de €.**
**Socios directores: José Mª Gassó (Presidente), David García. Sede: José Ortega y Gasset, 22-24. 28006 Madrid. Web: rsm.global**
RSM es una de las principales organizaciones internacionales de servicios de auditoría, legales, fiscales, de consultoría y *corporate finance*. Con presencia en más de 120 países, 500 oficinas y más de 56.000 profesionales. En España, RSM cuenta con un equipo de 600 personas en sus oficinas de Barcelona, Madrid, Tarragona, Valencia, Palma de Mallorca, Las Palmas de Gran Canaria y Sevilla.



## RÖDL

**Año de fundación: 1997**
**Número de empleados: 127**
**Facturación: 15 millones de €.**
**Socios directores: Georg Abegg, Irene Soto, Sonia Neira.**

**Abogados destacados: Ramón Marés Salvador, Patricia Ayala, Katja Conradt, Sandro Burmann, Fernando Carvajal Gómez-Cano**
**Sede: Raimundo Fdez. Villaverde, 61. 28003 Madrid. Web: roedl.es**
Rödl España ha consolidado en 2026 su crecimiento sostenido, reforzando sus áreas de asesoramiento legal, fiscal, laboral y de auditoría. En 2027 seguirá apostando por el talento, la especialización y el acompañamiento integral a empresas nacionales e internacionales, especialmente de origen alemán.



## SAGARDOY

**Año de fundación: 1980**
**Número de empleados: 92**
**Facturación: 38,1 millones de €.**
**Socios directores: Martín Godino (socio director), Íñigo Sagardoy (presidente), Enrique Fontecha (director general). Abogados destacados: Ana Godino Reyes y Román Gil Alburquerque.**
**Sede: Velázquez, 86. Madrid.**
**Web: www.sagardoy.com**
El objetivo del despacho es mantener su liderazgo en el ámbito jurídico laboral manteniendo la excelencia en el servicio y la adaptación e innovación continua a las necesidades de los clientes.



## SELIER ABOGADOS

**Año de fundación: 2019**
**Número de empleados: Más de 40**
**Facturación: Más de 3M€.**
**Socios directores: Pilar Jaquete (Socia Gerente) y Jorge Molinero (Consejero Delegado).**
**Sede: Serrano 240, 7°. Madrid.**
**Web: www.selierabogados.com**
Firma especializada en asesoramiento jurídico empresarial que, en apenas cinco años de trayectoria, se ha posicionado como uno de los despachos emergentes de referencia en el segmento *middle market*.



## SIMMONS & SIMMONS LLP

**Año de fundación: 2000 (España)**
**Número de empleados: 75**
**Facturación: 22 millones de €.**
**Socio director: Eduardo Peñacoba**
**Abogados destacados: Alfredo de Lorenzo, Olivia Delagrange, Alfonso Fernández-Puebla. Sede: Fernando el Santo, 20. Madrid.**
**Web: simmons-simmons.com**
Con más de 25 años en España, Simmons es una firma internacional con 22 oficinas. Su estrategia, centrada en clientes, personas y tecnología, impulsa el crecimiento en sectores clave, el talento y la aplicación de la IA al asesoramiento jurídico. En el curso 2025/26, la facturación en España creció un 17%.



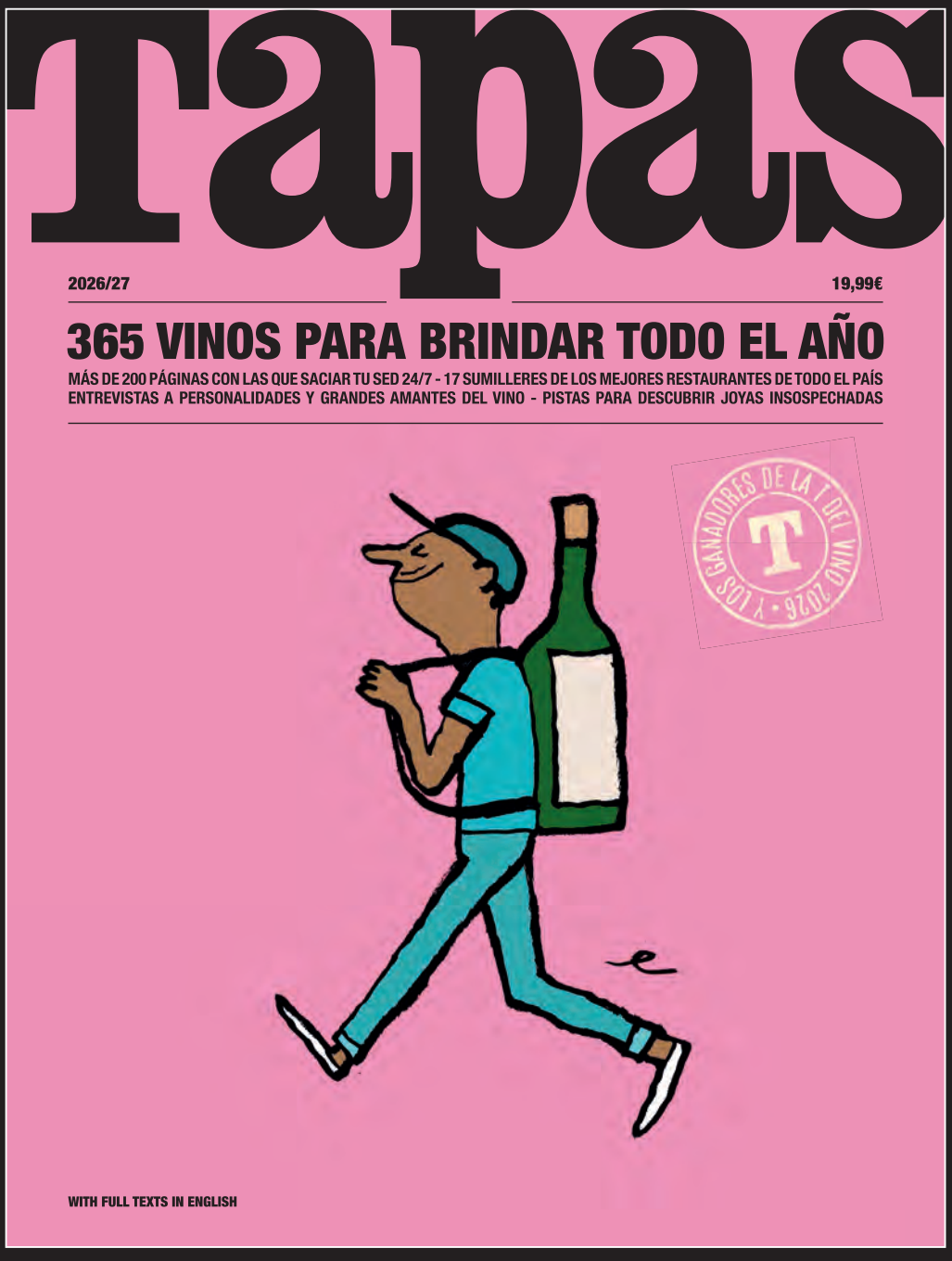
## TKL – THINK LEGAL

**Año de fundación: 2014**
**Número de empleados: 35**
**Facturación: 3,5 millones de €.**
**Socios directores: Almudena Ponce de León y Samuel Rivero**
**Abogados destacados: Beatriz Orbis, Raffaele Giannattasio, Eduardo Lucas, Jorge Masía. Sede: Paseo de la Castellana, 140. 28046 Madrid.**
**Web: www.tklabogados.es**
Cierra 2026 avanzando en su plan estratégico de crecimiento, con incorporaciones que refuerzan las áreas de Litigación, Arbitraje y Antitrust Litigation, y una apuesta firme por la tecnología.



## URÍA MENÉNDEZ

**Año de fundación: 1946**
**Número de empleados: 1024**
**Facturación: 308,8 millones de €.**
**Socios directores: Salvador Sánchez-Terán (presidente), Antonio Herrera.**
**Abogados destacados: Francisco San Miguel Barbón, José Miguel Fatás Monforte, Víctor Viana Barral, Mario Barros García, Eva Ferrada Lavall.**
**Sede: Príncipe de Vergara, 187. 28002 Madrid. Web: uria.com**
En 2026 han renovado la dirección de la firma, también en Portugal, reflejo de su relevo generacional.




# ALEGRÍA, UN VINO AL DÍA

PREMIO NACIONALDE GASTRONOMÍA

Tapas
@TapasMagazine

Brands.
Influence.
& Data.
SpainMedia.

# MERCANTIL





## EL M&A SE VUELVE EXIGENTE

**TEXTO** BLANCA REMÍREZ DE GANUZA **ILUSTRACIÓN** MICHAEL PARKIN

# Las operaciones caen un 17% hasta agosto y el capital movilizado un 9%, pero los despachos no ven falta de apetito. Precio, regulación y una financiación más diversa explican por qué se cierra menos operaciones y a un ritmo más lento

**Las fusiones y adquisiciones** en España sumaron hasta el mes de agosto 1.938 operaciones, entre anunciadas y cerradas, por un importe agregado de 63.787 millones de euros. Según TTR Data, esta cifra supone un 17% menos en número de transacciones y un 9% menos en capital movilizado respecto al mismo periodo de 2025. La convocatoria electoral del 29-N podría ralentizar más el mercado en este final de ejercicio, pero, aun así, los despachos no destilan preocupación. Hay capital disponible; eso sí, para activos de calidad, matizan.

Ante este escenario, los despachos dibujan un mercado más lento y selectivo, pero no destilan preocupación. Aún hay capital disponible; eso sí, para activos de calidad, matizan.

Javier Gómez, de Pérez-Llorca, advierte de que el descenso en el número de operaciones durante 2026 no debe confundirse con una falta de interés inversor y recuerda que en el primer semestre los inversores internacionales "aportaron aproximadamente el 60% del volumen invertido por el capital privado en empresas españolas". Manuel Echenique, de Uría Menéndez, califica el nivel de actividad de "muy elevado" aunque identifica factores que han condicionado el mercado del M&A como las valoraciones, la escasez de activos de calidad y el impacto de la IA en ciertos modelos de negocio. Arnau Tapias, de Garrigues, añade la frustración de las megaoperaciones domésticas como Puig-Estée Lauder o Indra-Escribano, sumadas a las previas de BBVA-Sabadell, Brookfield-Grifols y Taqa-Naturgy, que "han dejado un hueco de 55.000 millones de euros en operaciones no ejecutadas".

El precio es para muchos el principal cuello de botella. Víctor Manchado, de Linklaters, sostiene que, más que la financiación o la liquidez, el primer factor que ha originado la ralentización del M&A ha sido el *gap* de valoración entre compradores y vendedores, algo en lo que también coinciden Alberto Frasquet, de Herbert Smith Freehills Kramer e Íñigo del Val, de A&O Shearman. "Un factor menos comentado pero muy relevante" tras la corrección de múltiplos de los últimos años, explica del Val. En este sentido, Luis Miguel de Dios y José María Rojí, de CMS Albiñana & Suárez de Lezo, observan que el mercado ha pasado de favorecer al vendedor a un entorno más equilibrado y favorable al comprador.

## ••• NUEVAS REGLAS PARA UN MISMO JUEGO

Para acortar esa distancia entre las expectativas de unos y otros, Frasquet destaca el regreso de los *earn-outs* y de los *locked-box* con periodos de referencia más amplios. Pablo Esteban, socio de Deloitte Legal, sitúa otra vía alternativa en el ámbito fiscal, ya que la estructura de la operación y una buena preparación previa pueden "ayudar decisivamente a reducir ese *gap* de valor". A pesar de esta brecha, Esteban describe un mercado con "mucha liquidez y apetito".

La regulación es el otro factor que la práctica totalidad de las firmas ponen sobre la mesa como gran condicionante. Para Tapias, de Garrigues, "la viabilidad regulatoria ya es un filtro de entrada, no un trámite de salida". En la misma línea, Pablo González Mosqueira, de Freshfields, señala que el análisis regulatorio ha pasado de ser un elemento accesorio de la operación a decidir, en no pocos casos, si esta sale adelante y cómo se diseña.

Pero no todos ven la regulación como un freno. Desde Linklaters y Uría Menéndez señalan que, a pesar de la incertidumbre que puede generar, es un factor gestio-

nable. Pilar París, de Araoz & Rueda, aunque admite "un impacto innegable de la regulación en la viabilidad de la transacción" no lo considera un factor "totalmente determinante".

Si hablamos de operaciones de financiación, el diagnóstico es parecido. Hay dinero, pero se reparte con más criterio. Ana López, de Freshfields, cita tres factores que han definido el mercado de la financiación en 2026: unos tipos estabilizados, una economía que crece por encima de la media europea y una "liquidez abundante" que compite por un número limitado de buenos activos. Jabier Badiola, de Dentons, también describe un mercado "más sofisticado y selectivo", en el que una buena estructuración y la capacidad de ofrecer alternativas se han convertido en elementos esenciales para el cierre de operaciones.

Ignacio Ruiz-Cámara, de A&O Shearman, apunta a que el número de operaciones se ha mantenido estable, con un mayor peso de las refinanciaciones y las extensiones de plazo respecto a la entrada de dinero nuevo. Para Israel Gómez-Caro, de Ontier, la pérdida de volumen se ha podido ver influida por los factores geopolíticos y los cambios regulatorios en sectores clave como la energía.

Sobre las particularidades del mercado, Badiola habla de "una ampliación y diversificación del ecosistema de financiación" donde conviven distintos perfiles de financiadores en una misma estructura.

Más fuentes de capital no facilitan necesariamente las operaciones y son varias firmas las que advierten de la complejidad de combinar bancos, fondos de deuda e inversores institucionales, una circunstancia que plantea cuestiones de prioridad, garantías y régimen de mayorías.

Para Ana López, el debate sobre la competencia entre la financiación bancaria tradicional y el *private credit* está recibiendo más atención de la que merece y sitúa entre los asuntos con mayor impacto para los próximos años –y más desatendidos– "la gobernanza de las estructuras de deuda y la gestión de conflictos entre acreedores". En la misma línea, Eva Santervás, de ECIJA, afirma que cuestiones como la gobernanza, la resiliencia operativa y la gestión de riesgos preocupan cada vez más a inversores. La regulación "ha dejado de ser un elemento accesorio" para condicionar directamente el acceso a la financiación.

**Por sectores,** Mónica de San Román, de Pérez-Llorca, afirma que uno de los retos más interesantes de este año ha sido financiar aquellos ámbitos que hasta hace muy poco quedaban fuera del foco habitual de muchas entidades. Defensa es seguramente el ejemplo más claro. En muy poco tiempo ha pasado de plantear muchas reservas por razones reputacionales y ESG, entre otras, a convertirse en una prioridad estratégica en Europa.

Mirando ya a 2027, el calendario de la deuda concentra buena parte de las advertencias de los expertos. En el primer lugar de la agenda de un director jurídico, López sitúa el riesgo de refinanciación y apunta al muro de vencimientos de los créditos ICO-COVID, muy concentrado en 2027 y 2028. Habrá operaciones que se sitúen "en la frontera entre financiación y reestructuración".

Juan Barona, de Linklaters, ve consolidarse los planes de reestructuración como "una herramienta cada vez más utilizada por empresas viables, pero sobreapalancadas", y Badiola recomienda "priorizar la revisión anticipada del calendario de vencimientos y refinanciación" de la deuda. Miguel Lamo de Espinosa, de Gómez Acebo & Pombo, señala que la normativa preconcursal obliga, en las nuevas estructuras de financiación, a "incluir protecciones y valorar estructuras que antes no eran necesarias".

**Los despachos dibujan un mercado más lento y selectivo, pero no destilan preocupación. Aún hay capital disponible; eso sí, para activos de calidad, matizan**

Volviendo al mercado de M&A, 2027 se presenta con un optimismo moderado, que podría verse favorecido si el resultado de las elecciones garantiza gobernabilidad y estabilidad Linklaters espera una recuperación gradual de la actividad y desde Garrigues se declaran optimistas, con un pipeline elevado de operaciones pospuestas.Desde Araoz & Rueda, anticipan un M&A más "precavido", centrado en gestionar desde el inicio los riesgos que pueden determinar su éxito.

Defensa, tecnología, energía y salud encabezan la lista de sectores más atractivos, a los que el Uría Menéndez suma los activos defensivos, como agua o transporte, y las redes de distribución de electricidad y gas, donde el nuevo marco regulatorio podría generar operaciones de mayor tamaño.

# CRITERIO Y ESTRATEGIA

**Deloitte Legal apuesta por un asesoramiento diferencial de los procesos de transformación digital, donde tecnología, regulación y negocio converjan en la función legal y fiscal**



**En un entorno** marcado por el impacto de la inteligencia artificial en las diferentes áreas de las organizaciones, la ventaja competitiva reside en anticiparse con visión y planificación a los avances tecnológicos y a los nuevos marcos regulatorios. Para responder a este desafío, el despacho liderado por Enrique Gutiérrez, que cuenta con 95 socios y 2.193 profesionales, consolida su práctica de Transformación Tecnológica para asesorar a las empresas en el diseño y ejecución de sus procesos de innovación y adaptación digital, y que opera en coordinación con equipos líderes en Fiscalidad, Mercantil, Derecho Digital, Regulatorio y Público o New People Law, entre otras especialidades.

En este contexto, la propuesta diferencial de la práctica de Transformación Tecnológica de Deloitte Legal se sitúa en la intersección entre Derecho, tecnología y negocio, combinando las amplias capacidades jurídicas y de consultoría tecnológica a través de equipos transversales compuestos por abogados especializados en Derecho Digital y Tax Transformation Consulting, así como legal engineers, apoyados por el área de consultoría tecnológica y de IA de Deloitte. Este enfoque multidisciplinar permite acompañar a los departamentos jurídicos y fiscales en todo el ciclo de sus procesos de digitalización.

Los profesionales del equipo de Digital Law, liderado por Rodrigo González, están especializados en procesos de transformación digital y en el asesoramiento regulatorio sobre utilización de datos y ciberseguridad. Dentro de esta área, Vicente Moret coordina la vertiente especializada en ciberseguridad que permite asesorar a organizaciones nacionales e internacionales en la adecuación de las principales normativas europeas sobre ciberseguridad. Este equipo cuenta con el apoyo de Deloitte EMEA Cybersphere Center que ofrece un asesoramiento integral e innovador en los procesos de transformación tecnológica.

El profundo conocimiento técnico de los profesionales de Deloitte Legal, junto con el expertise de los equipos técnicos de Consultoría de Deloitte en el análisis del diseño, documentación, gestión de vulnerabilidades y gobierno interno, permiten prestar un asesoramiento integral, abordando coordinadamente las distintas dimensiones jurídicas, técnicas y organizativas que concurren en cada proyecto. Deloitte Legal forma parte de Deloitte EMEA, una plataforma que refuerza su cobertura internacional y que canaliza las inversiones conjuntas de sus distintas firmas europeas para impulsar su especialización y recursos en inteligencia artificial generativa.

> “Los profesionales de Deloitte Legal entienden que la transformación jurídica no se limita a implantar herramientas aisladas”

“El potencial de aunar diferentes capacidades multidisciplinares en el asesoramiento a los departamentos jurídicos y fiscales en sus procesos de transformación tecnológica, sumado al apoyo de una red internacional con profesionales altamente cualificados, resume a la perfección el éxito del modelo de Deloitte Legal”, matiza Rodrigo González, socio responsable de Digital Law.

Por otro lado, Paul Handal coordina el área de Legal Transformation, especializada en la implementación de herramientas y sistemas agénticos de IA para las asesorías jurídicas. Un equipo transversal liderado por legal engineers, en coordinación con especialistas en inteligencia artificial e hiperautomatización, entre otros.

“La transformación de la función legal no se basa solo en delegar en la tecnología algunas de nuestras tareas operativas, sino en fijar un modelo de colaboración en el que el abogado pueda trabajar de forma integrada con sistemas capaces de razonar, planificar y ejecutar”, destaca Paul Handal, socio de Deloitte Legal y responsable de Legal Function Transformation de Deloitte en EMEA.



De izq. a dcha-, Vicente Moret, counsel de Digital Law y Ciberseguridad, Jorge Martín Girola, socio de Tax Transformation Consulting, Paul Handal, socio de Legal Function Transformation, Julia Durántez, socia de Legal Operate y Rodrigo González, socio de Digital Law.

La transformación digital redefine la prestación diaria de los servicios jurídicos. Legal Operate, impulsado por Julia Durántez, combina conocimiento legal, eficiencia operativa y tecnología para gestionar funciones en procesos de alta complejidad y alcance internacional. Legal Operate integra, entre otras especialidades, litigación y arbitraje, asesoramiento societario, gestión de reclamaciones y servicios legales gestionados.

La multidisciplinariedad de los equipos de transformación tecnológica de Deloitte Legal se extiende a la función fiscal. Tax Transformation Consulting, liderado por Jorge Martín Girola, permite a las compañías evolucionar hacia modelos más digitales y eficientes, y orientados a la automatización de tareas y a una adecuada gestión del dato.

El equipo automatiza procesos como la gestión de requerimientos, la preparación y presentación de impuestos, las declaraciones tributarias y la información remitida a la Administración. También implanta herramientas analíticas y cuadros de mando para mejorar la trazabilidad y el control de ámbitos como los ajustes extracontables del Impuesto sobre Sociedades, las posiciones netas de IVA, Pilar II o la Contribución Tributaria Total, entre otros.

De acuerdo con Jorge Martín Girola, socio responsable de Tax Transformation Consulting: "para avanzar hacia una transformación fiscal efectiva es vital alinear la adopción de soluciones tecnológicas, incluida la IA, con el entorno digital de la organización, y establecer objetivos claros y medibles". Ⓕ

**TEXTO** E. F. **FOTOGRAFÍA** ALFREDO ARIAS

# EXCELENCIA E INNOVACIÓN

**CECA MAGÁN Abogados es la firma con enfoque multidisciplinar que combina conocimiento, tecnología y visión estratégica empresarial, de forma uniforme**

**Llegar a ser** el "socio jurídico de referencia durante el ciclo del negocio" es el principal propósito de CECA MAGÁN para 2027. La evolución de la firma hacia un modelo multidisciplinar responde a la demanda sobre todas las áreas más vinculadas a la transformación empresarial: M&A, fiscalidad, derecho digital e IA, sostenibilidad, laboral y compliance. Para Esteban Ceca Gómez-Arevalillo, socio y director del despacho, l as empresas necesitan "anticipar riesgos y tomar decisiones con visión jurídica transversal".

Esta transversalidad está cambiando el modelo de negocio de la firma y hoy, la apuesta principal es reforzar equipos especializados para disponer de una estructura que integre todo en torno al cliente. En opinión de Ceca Gómez-Arevalillo "el mercado ha evolucionado de un modelo basado en resolver cuestiones jurídicas puntuales hacia otro en que el abogado debe entender el negocio y anticipar escenarios de manera continuada".

En 2026 las previsiones económicas cierran un ciclo exitoso. Después de alcanzar en 2025 un crecimiento de más de 30 M€, este año los ingresos serán superiores a los 36M€. No obstante, la prioridad no son los números. Lo que de verdad importa es que este sea "rentable, continuado, sostenible y acompañado de mayor sofisticación de nuestra estructura y de la propuesta de valor que ofrecemos".

La firma cuenta con una red de alianzas en más de 160 jurisdicciones. Su pretensión es consolidar alianzas estratégicas en mercados vinculados a los principales flujos de inversión de empresas españolas, con firmas locales de primer nivel y equivalentes a CECA MAGÁN en sus respectivas jurisdicciones. "Nuestra intención es profundizar en mercados conectados con flujos de inversión y expansión de las empresas españolas". Para eso, siempre tendrán en cuenta la alta calidad y posicionamiento de marca del socio local y "la especialización y la capacidad real de trabajar de forma coordinada".

CECA MAGÁN cuenta con más de 220 profesionales y sigue incorporando talento de alto nivel para poder construir una organización más integrada, automatizada, eficiente y escalable. "Queremos crecer sin perder cercanía, cultura de firma y calidad, pero sin renunciar a la IA o a la modernización de los procesos". En 2026 los tres pilares del desarrollo han sido la especialización y aportación constante del valor técnico; el crecimiento orgánico y la fidelización de clientes y profesionalización de la firma, especialmente en materia de herramientas tecnológicas.

> **"Las empresas en este contexto necesitan anticipar riesgos y tomar decisiones con una visión jurídica transversal"**

La innovación es un elemento estratégico de transformación en CECA MAGÁN y no solo una cuestión tecnológica. A la digitalización de procesos, automatización de tareas y el uso de IA para la gestión del conocimiento, se suman la revisión documental y otras actividades de alto componente. "El verdadero impacto será liberar tiempo del abogado para poner en valor su criterio, estrategia, anticipación y una relación cercana con el cliente". Con todo, la tecnología permitirá escalar y dinamizar el servicio profesional, pero sin perder calidad ni cercanía personal.

CECA MAGÁN continúa incorporando herramientas de IA generativa y soluciones Legaltech de manera progresiva con seguridad, fiabilidad y utilidad real para el trabajo jurídico. El objetivo no es sustituir el conocimiento jurídico, sino aumentar la capacidad de los equipos para procesar información y dedicar más tiempo a tareas complejas. Para esto Harvey y Microsoft Dynamics actúan como "principales aliados".

El reto tecnológico cambiará en el año 2027 y será en esta fecha cuando llegue la integración real e interconexión de la IA en el modelo de negocio del despacho, a todos

los niveles. Con este cambio CECA MAGÁN deberá ser reconocida no solo "por su excelencia jurídica, sino por su capacidad para combinar conocimiento humano, tecnología y visión estratégica y empresarial, de manera uniforme".

En este camino, será trascendental una formación jurídica con competencias tecnológicas y una cultura de pensamiento crítico, pero complementario a la IA. "La clave con respecto a la IA es que el abogado deba ser capaz de formular la pregunta adecuada, cuestionar la respuesta, detectar errores y asumir la decisión final como propia, no ajena". De hecho, el talento interno es uno de los principales motores del crecimiento de la firma. "Apostamos por la promoción, especialización y desarrollo de nuestros propios profesionales de carrera. Construir equipos sólidos desde dentro, nos permite crecer de forma sostenible y preservar nuestra cultura y valores".

En opinión de Esteban Ceca Gómez-Arevalillo, el futuro del sector estará marcado por una combinación entre modelos boutique de nicho, de altísimo valor añadido y alto margen de rentabilidad. Estos contarán con estructuras internacionales cada vez más grandes y tecnologizadas, pero más estandarizadas en el servicio, para los trabajos de asesoramiento generales y continuados. "Mantener esa diversidad será positivo para el sector, por una sana competencia entre los despachos y porque las empresas clientes necesitan asesores con propuestas de valor diferentes". El criterio jurídico y la independencia profesional "deben seguir siendo irrenunciables".



Esteban Ceca Gómez-Arevalillo, socio y director de CECA MAGÁN, fotografiado por Forbes España el 22 de septiembre.

**TEXTO** SONIA SALMERÓN **FOTOGRAFÍA** PABLO LORENTE



# LA ESTRATEGIA DE UNA FIRMA ES LA QUE PAGA SU SISTEMA DE RETRIBUCIÓN

Por **Marc Gericó**
Founder &
Global Managing
Partner de Gericó
Associates

**El Thomson Reuters** Institute preguntó a 2.527 abogados destacados por sus clientes, en 65 países, si su firma tiene una estrategia clara. El 96% respondió que sí. Cuando se les pidió definir qué trabajo encaja en ella, pudo hacerlo solo el 33%. Y únicamente el 27% había rechazado alguna vez un encargo por quedar fuera de ella. Entre lo que se afirma y lo que se hace hay 69 puntos.

A mi juicio, esa distancia mide el grado real de institucionalización de una firma. En las conversaciones que hemos mantenido en el último año con 200 General Counsel de España, Miami y América Latina y con 48 líderes de firmas, vemos una distancia clara entre cómo describe su situación una firma y cómo la percibe el cliente que la contrata.

Mi lectura es que ninguna palanca explica mejor esa brecha que el sistema de retribución. En buena parte de las firmas la originación se acredita a quien trae el cliente, y la retribución sigue a esa acreditación. Rechazar un asunto fuera de estrategia supone renunciar a ingresos que el sistema reconoce. Presentar a un colega ante el cliente supone arriesgar la relación sin que el sistema lo compense. Cada socio se comporta según lo que se le paga.

De ahí sale la cartera prestada: clientes vinculados a un socio y apenas a la firma. La firma no puede ofrecerles un criterio propio ni garantizarles continuidad cuando ese socio se jubila o se marcha. Tampoco puede fijar el precio con una visión de conjunto de lo que cada cliente le compra, porque cada socio negocia las condiciones de los suyos. El poder de precio se pierde precisamente donde la firma más lo necesita.

> *"Una firma que no esté dispuesta a tener esa conversación seguirá teniendo una estrategia en el plan y otra en la retribución"*

El estudio analiza 52 firmas con al menos diez abogados destacados cada una. Solo nueve tienen a más de la mitad de ellos alineados en un mismo foco. En esas nueve, el 19% de los abogados destacados contempla irse, frente al 26% en las que carecen de foco compartido, y su puntuación como lugar de trabajo es de 64 frente a 50. En originación la ventaja es modesta, 3,3 millones de dólares con 1.452 horas frente a 3,2 con 1.500. El estudio no demuestra que la retribución explique la diferencia. Su recomendación para las firmas de estrategia confusa es resolver el desajuste entre estrategia y sistemas, en particular el crédito por originación y las estructuras de retribución.

El crecimiento por talento no corrige el problema. Cada lateral llega con su cartera y bajo el mismo incentivo, y cada fichaje añade otra relación que pertenece a una persona.

Empezaría por una medida y una decisión. La medida: cuántos de los diez primeros clientes mantienen una relación sustantiva con al menos dos socios. La decisión: reconocer en la retribución, durante un periodo definido, al socio que abre su cliente a un colega. Tiene un coste. Quien tiene la cartera más grande es quien más pierde con el cambio y quien más alternativas tiene fuera. Una firma que no esté dispuesta a tener esa conversación seguirá teniendo una estrategia en el plan y otra en la retribución.

Una firma empieza a ser una institución cuando sus clientes más importantes seguirían en ella aunque se marchara el socio que los trajo. Eso solo ocurre si la firma ha pagado a ese socio por compartirlos. Ⓕ

*Fuente: Thomson Reuters Institute, The Clarity Dividend: How strategic alignment separates law firm winners (2026).*

EAU DE PARFUM



PAMPELONNE




# FIRST CLASS

ForbesWomen

@forbeswomen_es

Brands. Influence. & Data.

SpainMedia.

# DIGITAL LAW





# LA IA YA NO MIRA EL CALENDARIO

**TEXTO** BLANCA REMÍREZ DE GANUZA **ILUSTRACIÓN** MICHAEL PARKIN

**La mayoría de los despachos coincide en que el aplazamiento de parte del Reglamento europeo de IA ha dado a las empresas un respiro. Más allá de la presión normativa, 2027 será exigente: las organizaciones tendrán que demostrar que su gobernanza interna funciona**

**Apenas nueve días** separaron la publicación del Ómnibus Digital sobre IA, el 24 de julio, de la fecha en que debían empezar a aplicarse las obligaciones del Reglamento de IA (RIA). Aunque el texto mantuvo algunas obligaciones, como el deber de informar al usuario cuando interactúa con un sistema de IA (vigente desde este agosto), la simplificación y el traslado a diciembre de 2027 de las exigencias para los usos de mayor riesgo ha podido leerse como un aplazamiento general. Las empresas han reaccionado de forma desigual.

Ramón Mesonero-Romanos, de Ceca Magán, distingue entre las empresas que ya habían iniciado sus programas de gobernanza para adaptarse a la normativa y usaron 2026 para completar inventarios y clasificar riesgos de aquellas que lo interpretaron como una suspensión general del RIA, una lectura que el abogado tilda de "arriesgada".

Eduardo Abad, socio responsable de Innovación y Digitalización de Garrigues, traza la frontera entre las entidades supervisadas, que mantuvieron o incluso aceleraron sus programas porque su regulador sectorial no aplazó nada, y el resto de las organizaciones para las que el margen de tiempo ha podido resultar desmovilizador.

La lectura que hace Rodrigo González, de Deloitte Legal, concluye que la mayoría de las compañías ha aprovechado el tiempo para afinar la gestión real del riesgo, algo en lo que coincide Álvaro Seijo Bar, de CMS Albiñana & Suárez de Lezo, aunque admite cierto alivio de la presión normativa. Gonzalo F. Gállego, de Hogan Lovells Cadwalader, entiende que quienes ya tenían proyectos de gobernanza en marcha hayan decidido esperar a las directrices de las guías europeas. Sin embargo, en el caso de las que aún no han empezado con la adaptación, no existe razón para ralentizar.

## ... EL RIESGO EN LA ERA DE LA FRAGMENTACIÓN

Superada la discusión sobre la relajación (o no) de las compañías tras el nuevo calendario normativo, buena parte de los despachos sitúa el riesgo real de la transformación tecnológica en el interior de las propias empresas. Mesonero-Romanos lo formula así: "Una gobernanza deficiente acaba materializando todos los demás riesgos", porque quien no sabe qué sistemas utiliza ni quién valida sus resultados difícilmente cumplirá el RIA o el RGPD. Rodrigo González llega al mismo punto desde la convicción de que todos los riesgos confluyen en una gobernanza que, cuando falla, los amplifica. Eduardo Abad distingue entre los riesgos probables, donde pesan la protección de datos porque el RGPD ya es exigible, y los riesgos graves, donde pesa más la ciberseguridad, capaz de detener la operativa de la empresa, así como la exposición personal de la dirección. Gonzalo F. Gállego alerta de que el foco en el Reglamento acabe "cegando" a las empresas y les haga olvidar otras áreas clave como la protección de datos, la responsabilidad o la propiedad intelectual.

En el escenario macro, a pesar de la fragmentación regulatoria entre Europa, EE UU y China se apuesta porque las empresas puedan desarrollar una gobernanza global, aunque no con un modelo uniforme, sino con un núcleo común de controles (inventario de sistemas, clasificación de riesgos, calidad de los datos, la supervisión humana, seguridad, trazabilidad, etc.), al que se le sumarían las adaptaciones de cada jurisdicción.

Deloitte Legal, Pérez-Llorca y Hogan Lovells toman el modelo europeo como punto de partida, pero no como solución final. Raúl Rubio y Sara Molina, de Pé-

rez-Llorca, lo resumen así, "un modelo único para todo el mundo ya no es realista". CMS observa también la consolidación de estas fórmulas híbridas.

## ... LA RESPONSABILIDAD COMO GARANTÍA

La premisa de que bastaba con cumplir el estándar europeo, por ser el más exigente, se ha resentido. Abad pone como ejemplo Colorado (EE.UU.), que derogó en mayo de 2026 su ley de IA, importada de la arquitectura del AI Act, para desarrollar un marco de transparencia y derechos sobre decisiones automatizadas en un contexto de impulso federal sobre las leyes estatales. El socio de Garrigues concluye que "la convergencia regulatoria ya no puede darse por descontada". Su recomendación es diseñar la gobernanza en torno a controles auditables, que sobrevivan a los cambios en el calendario y en la política.

Si imaginamos la agenda que llenará las páginas de un director jurídico en 2027, muchos despachos señalan la importancia de empezar por lo básico y saber exactamente qué inteligencia artificial se usa de verdad en la compañía. El uso no inventariado, el llamado *shadow AI*, es el origen de los riesgos que pueden materializarse en 2027, desde el tratamiento de datos personales sin base jurídica hasta la salida de información confidencial hacia herramientas de terceros o las decisiones automatizadas sobre personas sin supervisión real.

Ceca Magán habla de la pérdida de control sobre la información y los activos digitales, y Deloitte Legal del incumplimiento de las políticas de uso por parte de los empleados, a lo que suma la cadena de suministro, porque, según apuntan, muchas empresas emplean modelos de terceros sin analizar sus condiciones contractuales.

En este escenario los despachos hacen un llamamiento a los consejos de administración porque es allí donde converge la responsabilidad. Abad sostiene que la gobernanza de la IA deja de ser asunto del CISO o del DPO para convertirse en un deber de diligencia exigible a los administradores, y Rubio y Molina alertan de que la nueva normativa de ciberseguridad contempla multas de hasta 10 millones de euros o el 2% de la facturación mundial si el consejo no adopta las medidas adecuadas. Recuerdan también que España sigue sin aprobar su ley de ciberseguridad, con el plazo vencido desde octubre de 2024.

**Como vemos, el Reglamento de IA** no es la única pieza del rompecabezas. Rodrigo González describe un mapa normativo denso con "definiciones desconectadas y obligaciones solapadas". Desde Garrigues consideran infravalorada la responsabilidad civil, que cobra otra dimensión con la Directiva (UE) 2024/2853 sobre productos defectuosos, que debería transponerse antes del 9 de diciembre, y que extiende su ámbito al software, la IA y los servicios digitales. Por su parte, en Hogan Lovells Cadwalader creen que la Data Act está "fuera del radar" de muchas compañías españolas. Queda además por resolver si es lícito entrenar modelos con obras protegidas por derechos de autor. CMS ya ve resoluciones relevantes en Europa y Garrigues espera que el TJUE aclare, en el último trimestre de 2026, el choque entre tecnológicas y creadores de contenidos.

Sobre el efecto de la IA en su labor de asesores, los despachos admiten usarla en la primera capa del trabajo, sobre todo en la revisión documental, la comparación de cláusulas y los primeros borradores, mientras que la interpretación de lo ambiguo, la negociación y la responsabilidad profesional siguen en manos del abogado.

**El uso no inventariado –el llamado 'shadow AI'– es el origen de los riesgos que pueden materializarse en 2027, desde el tratamiento de datos personales a las decisiones automatizadas**

Muchos despachos hablan de la creación de flujos específicos y agentes especializados, y de servicios antes inalcanzables, como la monitorización regulatoria continua o el cumplimiento normativo integrado en el diseño de productos, sistemas y procesos del cliente mediante el legal by design.

Aunque nadie pone en duda que el uso de la IA seguirá requiriendo la supervisión humana, también hay coincidencia en que, en muy poco tiempo, no usar estas herramientas se percibirá como una deficiencia del servicio. F

# TECNOLOGÍA Y CONSOLIDACIÓN

**ECIJA presenta The Garage, el espacio de innovación en Madrid para abordar procesos completos y construir servicios con IA que antes eran inalcanzables**

**En menos** de tres décadas, ECIJA deja de ser una firma unipersonal para consolidarse como una organización con presencia en 18 países y más de 1.500 profesionales. Esto ocurre por su vocación internacional y su forma distinta de entender el asesoramiento jurídico, priorizando un vínculo muy firme con los cambios tecnológicos y empresariales.

Su evolución está alineada con el crecimiento global y, por tanto, con el tejido empresarial, lo que ha llevado a ECIJA a asesorar en 2026 a 29 compañías del IBEX 35, así como a grandes compañías nacionales e internacionales en sus principales retos jurídicos, empresariales y de transformación. El contacto directo con organizaciones que afrontan en primera línea cambios tecnológicos y regulatorios es el eslabón perfecto para anticipar cómo deberán evolucionar los servicios jurídicos.

Ese posicionamiento ligado a la innovación ha recibido la confianza de las principales compañías de los mercados en los que opera y un importante reconocimiento por parte de las principales publicaciones y directorios internacionales. En el último año, ECIJA ha recibido algunos de los principales reconocimientos del sector: The Lawyer la distinguió como Firma Europea del Año, Financial Times la situó entre las firmas más innovadoras de Europa y Expansión la reconoció como Mejor Firma en Economía Digital e IA.

La firma ha desarrollado, además, una estrategia Full AI que sitúa la IA en el centro de su transformación.

Mientras otras organizaciones siguen hablando de IA, ECIJA muestra una visión superior y pasa a plantearse una pregunta distinta: ¿qué podríamos hacer si empezáramos de cero? Esta premisa define el proyecto empresarial más reciente de ECIJA. The Garage es un nuevo espacio de innovación en Madrid, con más de 700 metros cuadrados, en el que trabajarán perfiles distintos, como abogados, consultores, ingenieros, arquitectos de IA y especialistas en automatización, datos y producto.

The Garage representa un cambio en su propia evolución. Si el modelo Full AI instaurado en ECIJA hace tres años tuvo como objetivo incorporar la IA a la forma de prestación de los servicios jurídicos, el siguiente movimiento consiste en replantear cómo se diseñan esos servicios desde el principio. Para Alejandro Touriño, CEO de ECIJA, esta es la diferencia fundamental: "The Garage nace con vocación de auténtica fábrica de servicios legales para identificar necesidades reales, experimentar, desarrollar soluciones, probarlas y convertir aquellas que funcionan en nuevas capacidades para nosotros y nuestros clientes".

> "Esto no va de incorporar tecnología a lo que ya hacemos, sino de preguntarnos qué podríamos hacer si empezáramos de cero"

Ahora la lógica cambia por completo. En lugar de utilizar la tecnología como punto de partida para buscar una aplicación jurídica, The Garage parte del problema o de la necesidad del cliente. Con el nuevo proyecto, se analiza el proceso completo para después combinar conocimiento jurídico, datos, inteligencia artificial, automatización, diseño de producto y tecnología que permitan construir una solución. "La tecnología pasa a convertirse en una herramienta al servicio de una pregunta más relevante: ¿cómo podemos aportar más valor al cliente?"

The Garage forma parte de la evolución natural de la estrategia que convierte a ECIJA en una firma nativa en IA. Esta conversión supone integrar la tecnología en la propia arquitectura de la organización, en la manera de gestionar el conocimiento, diseñar procesos, desarrollar productos, organizar equipos y relacionarse con los clientes.

Como reconoce Hugo Écija, fundador y presidente de ECIJA: "The Garage es un paso más en nuestro camino para que ECIJA sea una plataforma tecnológica que presta servicios jurídicos. Una firma AI-na-

tive se define por integrar la IA en su modelo operativo para transformar cómo organiza el conocimiento, diseña procesos, crea productos y trabaja con sus clientes".

The Garage no es un espacio de innovación exclusivamente interno. Una de las primeras líneas de trabajo son los "safaris de innovación", unas experiencias novedosas desarrolladas en colaboración con grandes compañías con el objeto de identificar necesidades, explorar nuevas tecnologías y descubrir dónde pueden producirse cambios reales en sus procesos jurídicos o de negocio. "La gran oportunidad de la IA es poder abordar procesos completos y construir servicios que antes no podían prestarse de esta manera", explica Hugo Écija.

Esta forma de trabajar ya se está aplicando a proyectos concretos. ECIJA ha abordado, por ejemplo, la digitalización integral de las funciones de la secretaría del consejo de administración de una compañía cotizada, utilizando IA para transformar procesos con una elevada carga jurídica y administrativa. También ha desarrollado para una compañía del IBEX 35 un ecosistema global de cumplimiento normativo que permite identificar, estructurar y gestionar sus obligaciones regulatorias en las distintas jurisdicciones en las que opera.

En ECIJA conviven IAG, ecosistemas agénticos, automatización mediante RPA, datos y legaltech, junto con tecnologías aplicadas al mundo físico y la robótica. "El objetivo no es acumular herramientas, sino convertir aquellas tecnologías que aportan valor en nuevas capacidades y servicios". F



Alejandro Touriño, CEO de ECIJA, y Hugo Écija, fundador y presidente de ECIJA, en la sede de The Garage.

**TEXTO** SONIA SALMERÓN **FOTOGRAFÍA** JAIME PARTEARROYO

# ALIADA DEL ABOGADO

**Maite.ai suma más de 3.200 clientes y 140.000 usuarios. Su cofundador explica los motivos por los que el futuro del abogado está en su criterio**

**En septiembre de 2023,** Maite.ai se presentó con un eslogan provocador: "Adiós, abogados. Hola, Maite". Tres años después, su cofundador y Country Manager, Alejandro Castellano Sans, defiende lo contrario: la IA no sustituirá al abogado, pero cambiará su manera de trabajar. "Esta tecnología se va a quedar, porque automatiza tareas manuales y amplifica las capacidades del abogado".

Aquel eslogan dejó una lección a los tres cofundadores de Maite.ai, David García, Álex Rodríguez y Alejandro Castellano. "Aprendimos que la tecnología no estaba preparada para sustituir al abogado, y hoy tampoco lo está. Lo que sí puede es ayudarle a trabajar mejor", explica Castellano. Desde entonces, la compañía se ha centrado en ser una herramienta que los abogados usan en su día a día.

Hoy Maite.ai marca distancias con otras IA jurídicas y se presenta como la más proactiva. Actúa como un agente que se anticipa a lo que necesita el abogado, le ayuda a ser más productivo y le permite trabajar con seguridad jurídica. "Nuestros clientes nos dicen que con Maite.ai se sienten más capaces y seguros".

Maite.ai ofrece respuestas argumentadas y verificables, con enlace a cada documento citado, para que el abogado pueda comprobarlo todo. No busca en internet, sino en fuentes oficiales que la compañía mantiene actualizadas: legislación del BOE, jurisprudencia del CENDOJ y criterios de organismos como la AEPD o la CNMV, entre muchos otros.

Para ganarse la confianza de un sector conservador, Maite.ai se sometió ante notario al test de acceso a la carrera judicial. Obtuvo un 99 sobre 100, con una nota de corte de 72. Actualmente, entre el 40% y el 50% de sus nuevos clientes llegan recomendados por otros abogados.

Entre sus clientes hay despachos de abogados y departamentos jurídicos de empresas, pero también hospitales, ayuntamientos, comunidades autónomas y ministerios. Todas son organizaciones que manejan información legal especialmente sensible. Por eso, Maite.ai aloja los datos en servidores europeos y cumple el RGPD, la LOPDGDD y el Esquema Nacional de Seguridad (ENS), además de los estándares necesarios para protegerse de ciberataques. Ya son más de 3.200 clientes y 140.000 usuarios.

> "El profesional jurídico está viviendo una transformación tecnológica y nosotros le acompañamos de la mano"

Entre sus puntos fuertes destacan la facilidad de uso, la interfaz conversacional y la solidez jurídica, con una base documental propia de millones de textos legales que cada cliente puede personalizar con su propio conocimiento. A eso se suma un servicio que marca la diferencia gracias a un soporte telefónico atendido por personas desde España, además de formación para sacar el máximo partido a la herramienta. "El profesional jurídico está viviendo una transformación tecnológica y nosotros le acompañamos de la mano", apunta Castellano. Desde sus inicios, la compañía no limita el uso. "En otras herramientas, cuando se agotan los tokens, te bloquean o tienes que pagar más. Con Maite.ai esto no pasa y el abogado la puede usar todo lo que necesita".

El debate sobre la sustitución de los profesionales por la IA se resuelve de forma taxativa. Castellano reconoce que, tecnológicamente, "no es posible", porque un abogado ofrece mucho más que redactar un contrato. "La tranquilidad y la seguridad que da un abogado no la da una IA. Lo que sí hará la IA es devolverle el tiempo para la parte más humana de su trabajo, que es la relación con el cliente".

Según Castellano, como la IA va a encargarse de buscar la documenta-

ción y de redactar los escritos, el valor del abogado estará todavía más en su criterio. El abogado es quien decide, firma y responde ante su cliente. "Eso le permitirá dar un servicio mejor a más clientes. Así también se acerca la justicia a más personas", afirma. Para llegar ahí, los despachos tendrán que formar a todo su equipo, de los socios a los recién llegados, en algo nuevo. Deberán saber interactuar con la IA y revisar lo que devuelve.

En febrero de 2026, Maite.ai fue adquirida por Doctrine, compañía de IA jurídica con presencia en Francia, Italia, Alemania, Luxemburgo y España. Después llegó la noticia "más espectacular" por su integración en LexisNexis, presente en más de 150 países. La startup que nació con tres fundadores forma parte ahora de un grupo de más de 14.000 profesionales. Además, está lanzando Maite V5 Omni, que razona los casos paso a paso y cita sus fuentes, y a principios de 2027 llegará una versión más potente gracias a la integración tecnológica con LexisNexis.

En el equipo, la consigna de los fundadores es contar con "pocos profesionales, pero buenos". Todos son perfiles híbridos, jurídicos y tecnológicos, que usan la IA de forma intensiva. "Somos de las empresas con más ingresos por empleado entre las principales legaltech", asegura Castellano.

Para Castellano, lo importante es el propósito. "Estamos consiguiendo que la justicia funcione mejor y queremos construir un mundo más justo con tecnología". Tres años después de aquel "Adiós, abogados", el mensaje de Maite.ai es otro bien distinto: "Hola, abogados".



Alejandro Castellano Sans, cofundador y Country Manager de Maite.ai fotografiado en las oficinas de la sede central.

**TEXTO** SONIA SALMERÓN **FOTOGRAFÍA** XAVIER TORRES-BACCHETTA

BE THE CENTRE OF THE MUSIC

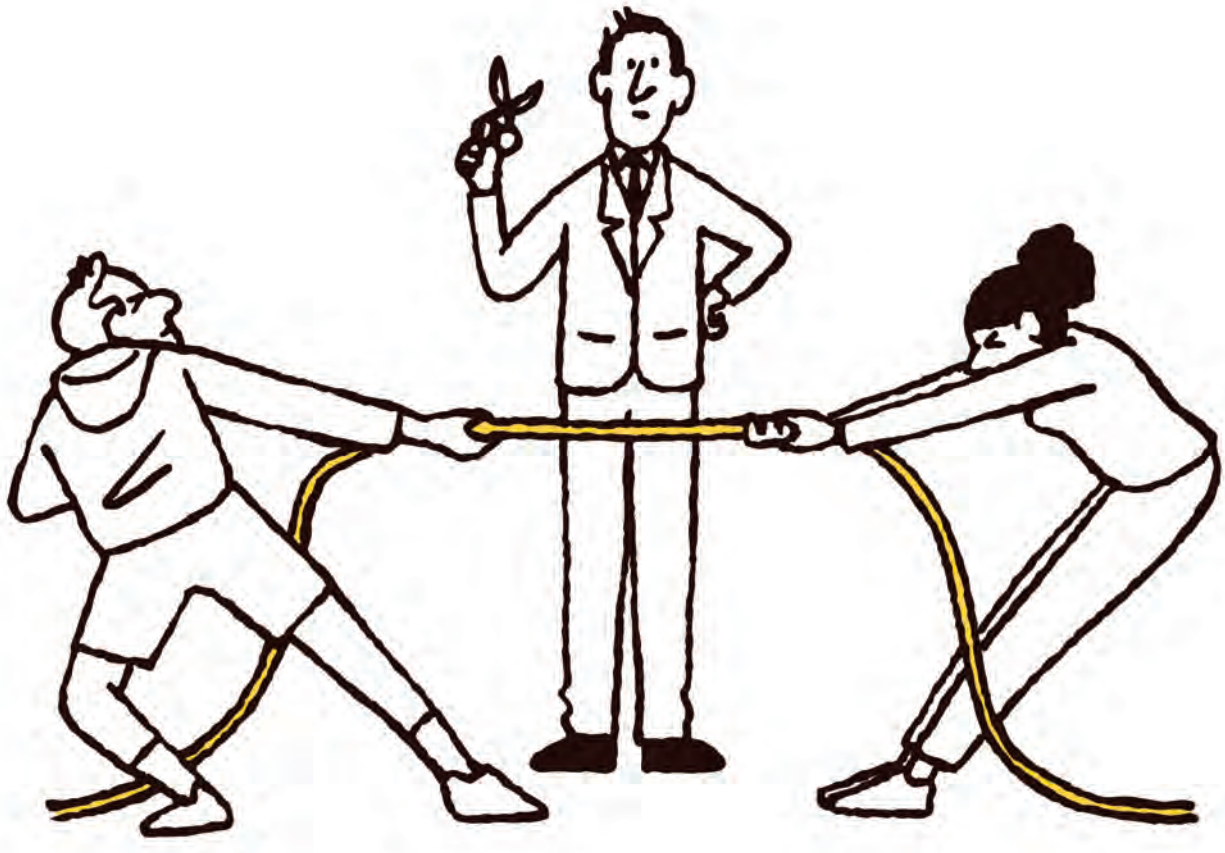


ARCAM

arcam.co.uk

# PROCESAL





## LOS MASC SUSPENDEN

**TEXTO** BLANCA REMÍREZ DE GANUZA **ILUSTRACIÓN** MICHAEL PARKIN

## Los despachos hacen un balance negativo de los MASC y afirman que no hay mejor voluntad negociadora. Más trámites, dudas y juzgados colapsados auguran un 2027 complejo. Ni siquiera la IA se ve como un aliado, sino como una posible causa de mayor litigiosidad

**Un año y medio** después de la llegada de los MASC, tras la entrada en vigor de la Ley Orgánica 1/2025, la mayoría de los despachos coincide en que la voluntad negociadora no se ha visto alterada, al menos la de quien antes no la tenía.

Los asuntos transigibles se cerraban ya por acuerdo y el resto sigue en los tribunales, apunta Gonzalo Ardila, de Hogan Lovells Cadwalader. Lo que sí ha cambiado es la acreditación de la fase previa, que obliga a delimitar antes la controversia y a documentar el intento negociador, algo que Clyde & Co constata en un sector asegurador que estaba ya acostumbrado a la búsqueda del acuerdo antes de judicializar.

Luis Javier Vidal, de CMS Albiñana & Suárez de Lezo, añade que el MASC más extendido, la oferta vinculante confidencial, equivale a la reclamación extrajudicial de siempre, mientras Borja Fernández de Trocóniz y Alex Ferreres, de Linklaters, son contundentes y definen los MASC como "un claro error" que debería eliminarse.

Por otra parte, Fabio Virzi, de ECIJA, ve avances en conflictos societarios y contractuales de cuantía media, con más clientes que preguntan por la mediación antes de demandar, pero denuncia una "litigación sobre la litigación" cuando los juzgados tienen estándares muy diferentes.

Donde no hay nada que negociar, el trámite estorba, apuntan los letrados. Andrés Herzog, de Fourlaw, sostiene que la cultura de la negociación siempre ha existido, pero que el problema ahora es la generalización. Ante un impago sin causa ni excusa, estos mecanismos crean un obstáculo para quien ha cumplido y una ventaja para quien no lo ha hecho. En la misma línea, Cecilia Rosende, de Garrigues, explica que los MASC se están mostrando como un "escollo" cuando las posturas de las partes son firmes. Natalia Gómez y José Luis Prieto, de Freshfields, los definen como una "mera formalidad", más dirigida a cubrir el trámite y asegurar el acceso de costas, con el efecto de una litigación "muy fragmentada y de poca calidad".

La fase previa se ha convertido, además, en una apuesta sin base real sobre qué aceptará cada juzgado. Fernando Bedoya, de Pérez-Llorca, describe el dilema de anticipar qué acreditación bastará en cada partido judicial para no arriesgar una inadmisión tras meses de trabajo, y Rafael Murillo, de Gómez-Acebo & Pombo, advierte de que esa disparidad de criterios convierte el derecho procesal en algo "cuasi consuetudinario".

Existe, por ejemplo, una discrepancia de criterios sobre la oferta vinculante confidencial. Desde Uría Menéndez, José Miguel Fatás explica que no hay certeza sobre si basta acreditar su envío y recepción o si debe implicar una concesión real del oferente, además de las dudas generadas sobre los medios de comunicación que son válidos para iniciar la negociación. Freshfields va más allá y advierte de que podría acabar determinándose la inconstitucional de los MASC como requisito de procesabilidad.

### ... VIEJOS PROBLEMAS Y NUEVAS SOLUCIONES

Otro de los retos del año ha sido la saturación de los tribunales. Pedro Soriano, de Ceca Magán, la sitúa como el principal desafío por la escasez de jueces y funcionarios y la reforma de la Ley de Planta Judicial. La inteligencia artificial, según apuntan los abogados, podría traer más litigiosidad a un sistema al borde del colapso.

Según aporta Marta González, de Eversheds Sutherland, las últimas estimaciones del CGPJ sitúan en tor-

no a diez meses la duración media en primera instancia y a ocho en la segunda. De ahí que el arbitraje gane terreno. Cristina Camarero, de Ontier, prevé que 2027 confirmará su auge, sobre todo, el internacional.

Dos directivas pendientes marcarán la litigación del próximo curso. Con un retraso de cuatro años, la Directiva (UE) 2020/1828 de acciones de representación junto con la Directiva (UE) 2024/2853 sobre productos defectuosos, cuyo plazo vence el 9 de diciembre de 2026, podría suponer un cambio de paradigma en la litigación por daños, según apunta Freshfields.

Desde Gómez-Acebo & Pombo coinciden en que la ley de acciones colectivas podría convertirse en el cambio de mayor transformación en la práctica. Su efecto crecerá, dice Linklaters, "si se permite la financiación privada en la litigación en masa". Cada vez más fondos internacionales financian reclamaciones de daños derivadas de conductas anticompetitivas y disputas de inversión, y se esperan más demandas en sectores como banca, privacidad, energía y *greenwashing*.

En el terreno penal, 2026 también ha supuesto mayor presión sobre los sistemas de *compliance*. Uno de los grandes frentes abiertos es el de las sanciones internacionales. Mientras que la prevención de la corrupción y el blanqueo de capitales son ámbitos ya consolidados en los que las empresas llevan años trabajando, el régimen de sanciones internacionales ha irrumpido como una obligación penal nueva que exige unos controles específicos que la mayoría de las organizaciones no tenían implantados. Para Noelia Álvarez, de ECIJA, los modelos de prevención deben dejar de funcionar en silos y adoptar una arquitectura integrada de gestión de riesgos financieros y penales. Ignacio Sánchez, de Hogan Lovells Cadwalader, sostiene que no hay que descuidar el resto de los frentes y habla de estándares más agresivos en anticorrupción y un AML con un perímetro más amplio.

Sobre las tendencias que marcarán 2027, Juan Palomino, de Pérez-Llorca, identifica también el reciente comienzo operativo de la Autoridad Independiente de Protección del Informante, que supone un cambio relevante en lo que se refiere a la supervisión de empresas. Ya se han empezado a ver inspecciones y propuestas de sanción muy relevantes, con interpretaciones extensivas de la norma.

## ... ADIÓS AL COMPLIANCE MERAMENTE COSMÉTICO

El *compliance* se vuelve vuelve estratégico y tangible, y ya no basta con tener un programa, porque, como resume ECIJA, "el *compliance* cosmético ya no protege". Irene Amosa, de Montero Aramburu & Gómez-Villares Atencia, cita un auto de febrero de 2026 y una sentencia de diciembre de 2025, ambos de la Audiencia Nacional, que niegan valor a políticas y protocolos si no se prueba que los controles funcionaban y eran adecuados al riesgo completo. Una organización no incumple "por departamentos", explica María M. Pardo de Vera, de Ceca Magán: "Los riesgos se cruzan, las decisiones se cruzan y la tecnología los cruza todavía más". El *compliance* tiene que empezar a hacerlo también.

Gabriel Castro, de Garrigues, afirma que la prevención del cibercrimen ocupará un lugar prioritario en la agenda de 2027 de la gran empresa. Una amenaza importante que puede experimentar un crecimiento exponencial por la utilización de herramientas de IA.

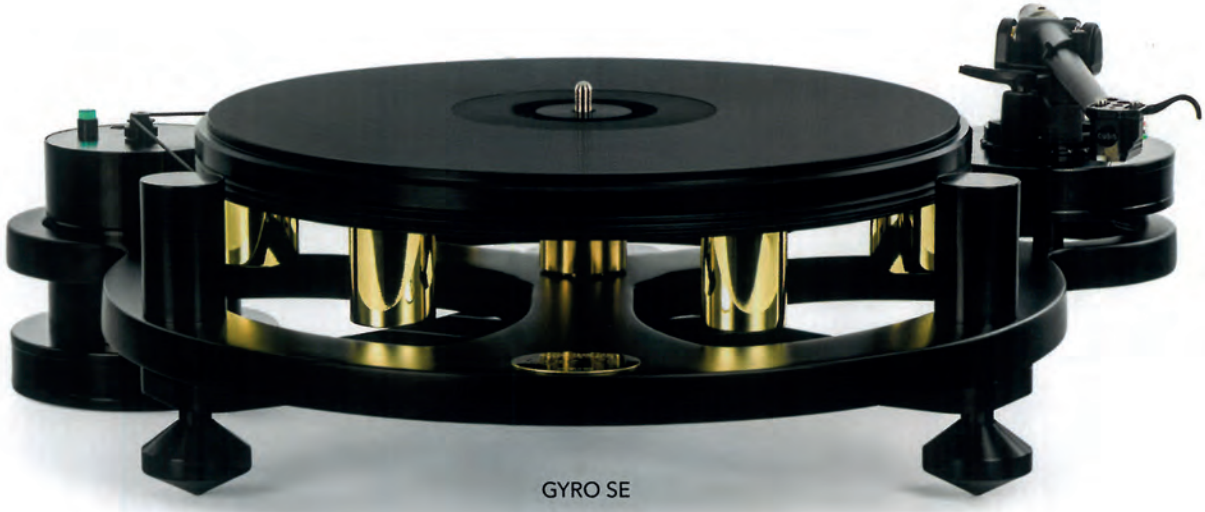
Pero la inteligencia artificial también tiene capacidad para convertirse en un aliado. Según comenta Ignacio Ayala, de Oliva-Ayala Abogados, el uso de la IA evolucionará y deberá ayudar al abogado a ser mejor profesional; eso sí, sin comprometer el rigor y la supervisión humana de todo el proceso.

**La cultura de la negociación siempre ha existido, pero el problema ahora es la generalización. Estos mecanismos crean un obstáculo para quien ha cumplido y una ventaja para quien no lo ha hecho**

En el ámbito de las investigaciones internas y de los procedimientos por delitos económicos, podrá ayudar en tareas de identificación y salvaguarda, pero también plantea grandes desafíos en la cadena de custodia, el derecho de defensa o el sesgo algorítmico. Algunas firmas prevén que los tribunales exigirán auditorías algorítmicas como presupuesto de validez de la prueba digital. Con la vista puesta en 2027, Vanessa Fernández Lledó, de Gómez-Acebo & Pombo, concluye que las empresas deberán documentar exhaustivamente el uso de estas tecnologías para justificar su rigor metodológico ante tribunales y reguladores.

# MICHELL

*for the love of music*



GYRO SE

THE WORLD'S MOST ICONIC TURNTABLES

**DISCOVER MORE**
www.michellaudio.com

# EXPERIENCIA Y CRITERIO JURÍDICO

**Experto en Derecho societario y M&A, inversor y consejero, David Devesa es CEO y socio fundador de Devesa Abogados**



**El Informe Spain Cap 2026** sitúa el middle market como motor de la economía española. Los 3.039 millones de euros de inversión anual en 118 operaciones de private equity, justifican el auge del asesoramiento especializado de firmas como Devesa Abogados, referente en la abogacía de los negocios para este perfil de empresas. David Devesa, abogado con vocación empresarial, la fundó tras detectar en el middle market un "sector huérfano de partners legales". La firma mantiene vigente esa idea, ayuda a crecer y a escalar a sus clientes; les guía en la toma de las decisiones más críticas y estratégicas. "Competimos generando valor añadido al cliente, no por volumen". Excelencia, compromiso, transparencia y relaciones a largo plazo marcan la cultura organizacional de la firma con oficinas en Madrid, Alicante y Valencia desde las que operan en toda España.

La experiencia de Devesa como consejero completa su faceta inversora con una visión transversal de las compañías y la posibilidad de diseñar estrategias para crecer y reaccionar bien bajo presión. "Cuando eres abogado, analizas el riesgo jurídico. Como consejero, participas y respondes por cada decisión".

Un empresario, según Devesa, debería procurar que su compañía funcionara sin él, profesionalizar su gestión, diversificar su patrimonio y mantener alternativas abiertas. "Lo prudente es construir opcionalidad". Para tener éxito habrá que integrar "estrategia, personas, financiación, reputación, mercado, acciones y ejecución".

Cuando la opción es invertir, Devesa necesita comprensión del negocio y alineación entre capital y gestores. "Desconfío del empresario incapaz de explicar sus riesgos". Considera que el error más habitual es ordenar la compañía cuando aparece el problema y aconseja que pactos societarios, planificación fiscal, estructura financiera o protocolos familiares se construyan antes, "cuando las cosas van bien". F



**"Ayudamos a las empresas a crecer y escalar, esa es nuestra misión esencial"**

**TEXTO** SONIA SALMERÓN **FOTOGRAFÍA** PABLO LORENTE

# EFICACIA PROBADA

**Avalada por cuatro décadas de experiencia y éxitos en sentencias, Método 3 sigue apostando por la investigación rigurosa para ganar pleitos con pruebas**




Francisco Marco, director de Método 3, fotografiado por Forbes España el 2 de septiembre en su sede en Barcelona.

**Francisco Marco** dirige la firma de investigación con más historia de España, Método 3. Después de cuarenta años, más de 10.000 casos y un estudio sobre 1.936 sentencias que demuestra lo que los grandes despachos ya saben: los pleitos no se ganan con argumentos, se ganan con hechos probados.

**Empecemos por esa cifra. ¿De verdad la prueba de un detective cambia tanto un pleito?**

No es una opinión, es un dato. Analizamos 1.936 resoluciones judiciales de cinco años completos obtenidas del CENDOJ, la base de datos oficial del Poder Judicial, revisadas una a una. Cuando un detective aporta prueba, esta se valora a favor de quien la presenta en el 68,2% de los casos clasificables. Piense lo que eso significa para un abogado: no hay ninguna otra decisión estratégica que pueda tomar en un litigio que mueva tanto la probabilidad de éxito. El mejor argumento jurídico sobre hechos incompletos pierde contra un argumento mediocre sobre hechos completos. Un buen alegato convence; una buena prueba obliga al juez.

**Deme casos concretos. ¿Cuándo debería un abogado llamarle?**

Cuando el laboralista sospecha que la baja médica de un directivo es fraudulenta, pero necesita acreditarlo sin que la prueba se caiga en sala. Cuando el procesalista tiene sentencia favorable y el condenado dice ser insolvente, mientras vive como un rey a través de sociedades interpuestas. Cuando el mercantilista negocia una compraventa y necesita saber quién es de verdad el que firma enfrente, antes de que su cliente ponga el dinero. Cuando el penalista necesita reconstruir lo que hay en un teléfono, o demostrar que lo que la otra parte aporta no es lo que dice ser. En todos esos escenarios el abogado defiende; nosotros probamos. Y el momento de llamar es antes de presentar la demanda, no cuando el caso ya huele a condena. Quien nos incorpora al principio diseña la partida; quien nos llama al final sólo puede rezar.

**Usted advierte de algo más grave: que pronto ni siquiera podremos fiarnos de las pruebas.**

Es el problema que viene, y llegará antes de lo que el sector cree. Hoy cualquiera puede fabricar un audio, un vídeo o una conversación de WhatsApp que parezcan auténticos. La pregunta ya no es "qué significa esta prueba" sino "es real esta prueba". Imagine que la parte contraria aporta un audio comprometedor de su cliente... y es sintético. ¿Sabría su despacho demostrarlo? Por eso este año hemos creado M Intelligence, la división tecnológica de la firma: autenticación de evidencia digital bajo estándares internacionales como C2PA, procedencia verificable, cadena de custodia digital, capacidad de dictaminar con método si un archivo es lo que dice ser. El despacho que sepa atacar y defender la autenticidad de la prueba digital tendrá una ventaja brutal sobre el que no. No es futurismo: es la próxima pericial ordinaria, y quisimos ser los primeros en estar preparados.

> "Cuando un detective aporta la prueba, el abogado gana en el 68% de los casos. Lo hemos medido"

**Es autor del único manual jurídico de investigación privada que existe en España. ¿Qué debe exigirle un abogado a un informe de detective?**

Que sea inatacable, porque la prueba mejor conseguida se cae en el primer recurso si no tiene método detrás. Escribí el manual porque había técnica pero no doctrina: nadie había ordenado qué es jurídicamente un informe de detective, cómo entra en el proceso y dónde están sus límites constitucionales. Eso perjudicaba al abogado, que no sabía qué podía pedir, y al juez, que recibía informes de calidad desigual. Un informe serio exige habilitación legal, cadena de custodia y respeto escrupuloso a los derechos fundamentales. Cuando cumple eso, el tribunal lo trata como lo que es: un medio de prueba con dignidad procesal propia. Esa es la diferencia entre contratar a un detective y contratar a cualquiera con una cámara.

**Con 30 años de oficio, acaba de terminar un máster en ciberinvestigación. ¿Por qué?**

Por lo mismo que me doctoré en Derecho: porque en este oficio no basta con estar, hay que dominar el terreno donde se juega el caso. Me doctoré porque mi prueba vive dentro de un proceso judicial y quería entender ese proceso mejor que nadie. Y he hecho el máster en ciberinvestigación porque la prueba ha cambiado de sitio: yo me formé cuando estaba en la calle; hoy está en un teléfono, en la nube, en una extracción forense. Si voy a sentarme al lado de un abogado en un caso que se juega en terreno digital, tengo la obligación de dominar ese terreno de primera mano, no de oídas. La credibilidad, en este oficio, se renueva o se pierde. Y el abogado que me contrata está comprando exactamente eso: que su prueba la construya alguien que entiende el litigio de hoy, no el de hace veinte años.

**TEXTO** SONIA SALMERÓN **FOTOGRAFÍA** XAVIER TORRES-BACCHETTA



# *XX 3*

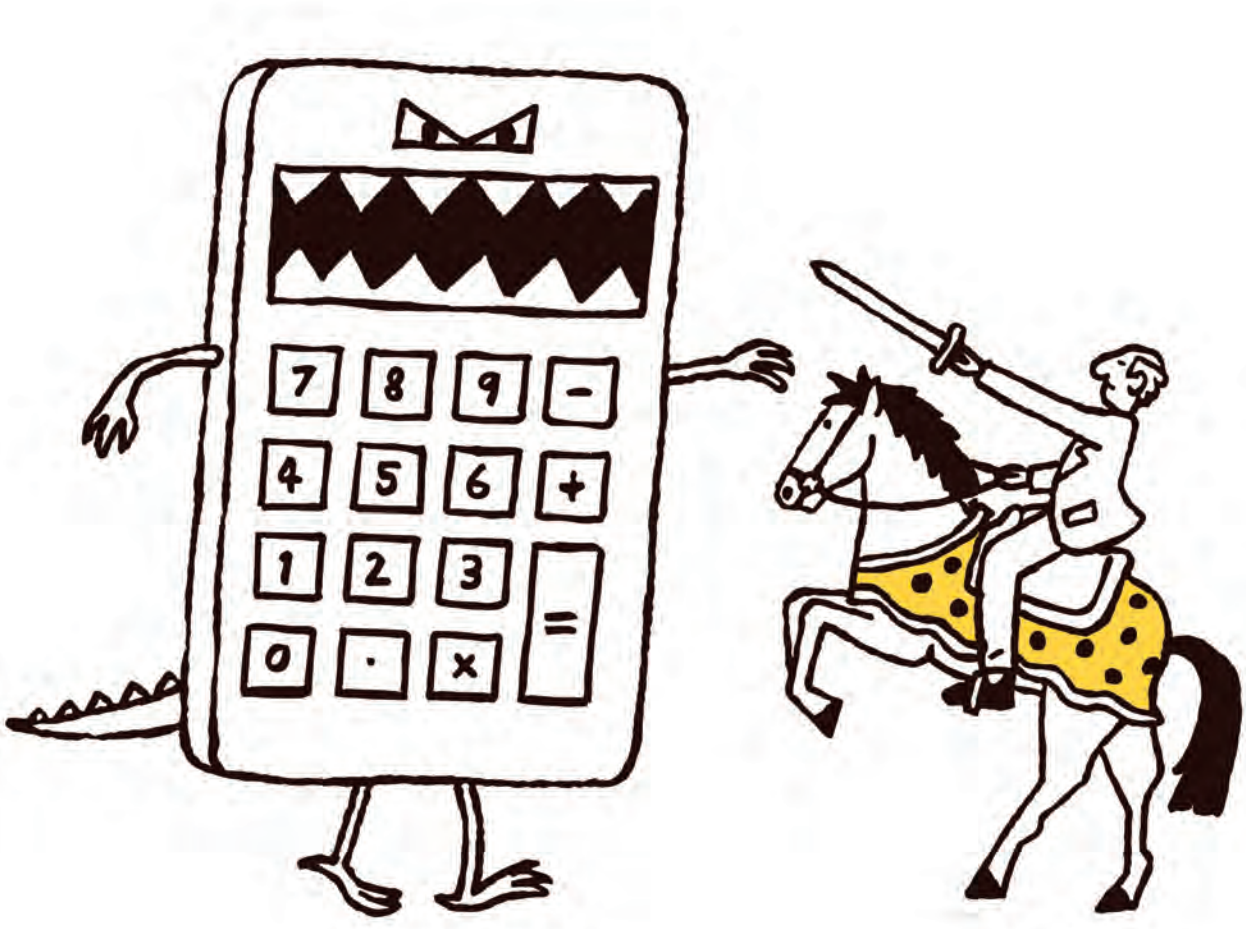
Celebrating the twentieth anniversary of YG Acoustics, XX 3 is a unique product: an ultimate performance loudspeaker that will redefine what you think is possible. Benefitting from the latest in driver and crossover technologies, it offers the highest possible musical involvement from a single tower design. XX 3 is an acoustic, scientific and engineering marvel.

**YG ACOUSTICS**

yg-acoustics.com

# FISCAL LABORAL






## LA DEFENSA DEL NEGOCIO

**TEXTO** BLANCA REMÍREZ DE GANUZA **ILUSTRACIÓN** MICHAEL PARKIN

## El contexto cambiante y la irrupción de la tecnología en el ámbito laboral plantean nuevos retos a las organizaciones. Lo que permanecen inalterables son las demadas del sector: ampliar la colaboración con la administración y establecer unos criterios más claros

**La fiscalidad gana peso** en las decisiones estratégicas de las empresas que necesitan documentar hasta la extenuación sus decisiones empresariales, acreditar de dónde salen sus cifras y coordinar posiciones entre varios países con diferentes marcos normativos.

La aplicación de la tributación mínima global destaca entre los retos que han tenido que afrontar las organizaciones en 2026,. Para el próximo año, las firmas apuntan a un mayor peso de la prevención en un escenario necesitado de seguridad jurídica y claridad para trasladar un marco normativo, ya de por sí complejo, a la operativa diaria de las organizaciones con todo lo que ello conlleva.

La implantación de Pilar II sin duda ha puesto a prueba esa conexión. Willy de Molina, responsable de Fiscal de Deloitte Legal, y Eduardo Abad, responsable de Tributario de Garrigues, coinciden en las dificultades de obtener y conciliar datos de distintas entidades y jurisdicciones. El cálculo exige coordinar áreas como fiscalidad, contabilidad, finanzas y tecnología. Para ambos, la calidad de la información y la trazabilidad de las operaciones serán esenciales en un asesoramiento más preventivo y eficaz.

Guillermo Canalejo, socio de Uría Menéndez, también señala los problemas de interpretación con los conceptos GloBE, cuyo significado no siempre coincide con el de la normativa fiscal interna o los estados financieros. A ello se añade la dispersión de las fuentes interpretativas.

Entre los desafíos del próximo año, Cristina Alba, socia de ACT Legal; Bosco Montejo, socio de Freshfields; y Enrique Ortega Carballo, socio coordinador de Gómez-Acebo & Pombo, coinciden en la creciente relevancia de los precios de transferencia que, sin embargo, muchos grupos empresariales medianos están infravalorando. Los tres fiscalistas anticipan mayor atención a las controversias, con riesgos derivados de las diferencias de criterio entre jurisdicciones y de una documentación insuficiente.

Para estos expertos, la prevención de conflictos implicará una tarea todavía más amplia: incorporar el análisis fiscal desde el diseño de cada operación hasta su cierre. Por ejemplo, Alba insiste en documentar desde el origen los motivos económicos de las reorganizaciones empresariales en origen. Montejo destaca el escrutinio de las estructuras internacionales: la sustancia económica y la condición de beneficiario efectivo serán claves para defender la aplicación de exenciones y tipos reducidos. Ortega Carballo propone integrar Pilar II en el examen de compraventas y reestructuraciones, porque los ajustes –explica– pueden incidir en su cálculo. Anticiparse permite valorar el coste tributario y fundamentar el tratamiento aplicado.

La búsqueda de una mayor seguridad jurídica resulta esencial para conectar las propuestas de Ignacio Costa Osés, socio coordinador de Fiscal de Cuatrecasas, y Javier Ortega Trujillo, socio de Montero Aramburu & Gómez-Villares Atencia, que. El primero apuesta por foros de colaboración con la Administración; el segundo reclama criterios claros y consultas vinculantes más ágiles, junto con vías alternativas de resolución de conflictos que reduzcan la dependencia de los recursos económico-administrativos y judiciales. Ortega Trujillo también demanda. La capacidad de gestionar información debe acompañarse de controles que preserven los derechos del contribuyente.

Ambos abordan también la decisiva transformación tecnológica de la profesión. Costa Osés vincula el futuro a la especialización y a la integración de la inteligencia artificial; Ortega Trujillo reclama garantías frente a

una Administración cada vez más automatizada y alerta del coste de los litigios prolongados. La capacidad de gestionar información debe acompañarse de controles que preserven los derechos del contribuyente.

### ... SALARIOS, ABSENTISMO E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Los costes laborales, las elevadas tasas de absentismo y la automatización marcarán la agenda de 2027, que combina esas preocupaciones con las exigencias de transparencia salarial y la gestión de los derechos de conciliación. Además, la IA seguirá liderando las conversaciones, aunque los despachos difieren sobre el ritmo y el alcance de su impacto en el empleo.

Antonio Pedrajas, socio director e Iván López García de la Riva, de Abdón Pedrajas Littler, sitúa la incapacidad temporal y sitúan el absentismo entre los principales problemas estructurales. Algo en lo que coinciden Eloy Castañer –socio responsable de Laboral– y Mireia Sabaté, también de Garrigues, la cual destaca las dificultades para compatibilizar las solicitudes. Baker McKenzie detalla los interrogantes de conciliación con las necesidades organizativas y productivas de las empresas y la incapacidad temporal: cómo gestionar bajas prolongadas, hacer seguimiento y tratar la retribución variable.

Fernando Ruiz Linaza, de Deloitte Legal, e Ignacio del Fraile, de Gómez-Acebo & Pombo, ponen el acento en la subida de los costes laborales y de Seguridad Social. Ambos diferencian esa presión del efecto potencial de las reformas anunciadas sobre jornada y registro horario. Ruiz Linaza advierte de la dificultad de las pequeñas empresas para asumir las obligaciones laborales que se exigen a las grandes, mientras que Del Fraile prevé más reestructuraciones en los próximos meses, algo en lo que también incide Mario Barros, de Uría Menéndez.

Desde este despacho señalan que el mayor impacto práctico del año ha sido en endurecimiento del control del registro horario y su fiscalización por parte de la Inspección de Trabajo. A ello se suma la presión derivada del debate sobre la reducción de la jornada máxima legal, que ha obligado a muchas organizaciones a anticipar escenarios de reorganización de turnos, costes salariales y productividad, incluso antes de su puesta en marcha. Sin embargo, para Raquel Flórez, de Freshfields, el debate sobre jornada y registro generó un ruido mediático muy superior a su impacto real.

Así llegamos a la agenda de 2027, en la que el requerimiento de mayor transparencia retributiva obligará a explicar cómo se fijan los salarios y qué justifica sus diferencias. Mónica Cid, de ACT Legal, prevé más reclamaciones a medida que los trabajadores accedan a información para comparar remuneraciones. Flórez recomienda revisar la valoración de puestos y justificar criterios de compensación; también en los sistemas de retribución variable. Su advertencia va más allá de comunicar cifras: las comparaciones entre trabajos de igual valor pueden poner de manifiesto desigualdades que la empresa no sepa fundamentar.

**En medio de todo esto,** la IA sobrevuela el panorama laboral con la gran pregunta: ¿en qué medida la transformación tecnológica se traducirá en menos puestos de trabajo o en una reordenación de las funciones? David Aceves, de Arya Legal, y José María Fernández Mota, de Ontier, anticipan ajustes de plantilla vinculados a la automatización y la tecnología. Carlos Martínez Cebrián, de ECIJA, observa una vía menos visible, pero no por ello sin efecto: vacantes que dejan de cubrirse porque los equipos absorben las tareas con herramientas y tecnología. Antonio Pedrajas prevé una transición centrada en redefinir funciones y recualificar, mientras Ruiz Linaza considera que el impacto actual se concentra en empresas punteras y sectores concretos, eliminando de la ecuación un impacto generalizado en la economía.

**Las firmas apuntan a un mayor peso de la prevención en un escenario necesitado de seguridad jurídica y claridad para trasladar un marco normativo a la operativa diaria**

La llegada de la IA trae también otras consecuencias para el mercado del trabajo. El uso de algoritmos para seleccionar candidatos, evaluar el rendimiento o asignar turnos plantea problemas distintos de la sustitución de puestos. Mónica Cid advierte de los riesgos de emplear sistemas sin documentarlos, auditarlos e informar sobre ellos. Eloy Castañer insiste en informar a los trabajadores y sus representantes y evitar la discriminación algorítmica. Del Fraile plantea afrontar la transformación tecnológica con análisis previo de riesgos, protocolos, negociación con la representación laboral y formación de las plantillas.

# FISCALIDAD QUE RESISTE

**Lullius asesora a familias empresarias y grandes patrimonios en sus asuntos fiscales más complejos y defiende sus intereses ante Hacienda.**



**Haciencia nunca** había sabido tanto de los contribuyentes. Recibe información automática sobre sus cuentas e inversiones en casi cualquier lugar del mundo, y dirige a los grandes patrimonios inspecciones cada vez más técnicas. En ese escenario, la planificación fiscal de una familia ya no se mide por lo que ahorra, sino por lo que resiste.

Lullius nace en el año 2022 sobre esa premisa. Xavier Rubert, tras más de una década en Cuatrecasas, Baker McKenzie y PwC, fundó la firma en Palma de Mallorca con la decisión poco frecuente en el mercado español de hacer sólo fiscalidad para grandes patrimonios y familias empresarias, tanto en el asesoramiento como en la defensa ante Hacienda y los tribunales. El nombre, homenaje a Ramon Llull, el pensador mallorquín del siglo XIII que buscó un método para ordenar el razonamiento, dice bastante del estilo de la casa. Cuatro años después, la firma compite en tablas con los grandes despachos nacionales e internacionales. Por primera vez ITR World Tax 2027 incorpora a Lullius a su directorio internacional anual, en Tier 2 de Tax Controversy y Tier 3 de Transactional Tax en España. De esta forma se convierte en la única firma en Mallorca que figura en la prestigiosa guía. Entrar el primer año, y en dos áreas, no es lo habitual.

**Lullius está centrado en fiscalidad. ¿Para quién y por qué?**

Para grandes patrimonios y familias empresarias, españolas e internacionales, en cómo se organiza el patrimonio, cómo se cambia de residencia fiscal, cómo se transmite la empresa y cómo se defiende todo ello cuando llega una inspección. Y sólo fiscalidad porque es la única manera de ir tan hondo como estos asuntos exigen. Buena parte de esas familias tiene intereses en varios países, y nuestros clientes internacionales son sobre todo británicos, estadounidenses y latinoamericanos. Contamos con un US Desk, un UK Desk y un LATAM Desk, y solo trabajamos con despachos especializados en private client que son firmas líderes en sus jurisdicciones.

**¿Qué quita el sueño hoy a una familia empresaria?**

La seguridad. La tributación patrimonial se ha movido mucho en poco tiempo, con el Impuesto sobre el Patrimonio, el de Solidaridad de las Grandes Fortunas y diferencias entre comunidades, y las familias quieren saber qué pagan, por qué y si lo que tienen organizado resistirá una revisión. En la empresa familiar, la gran cuestión es el relevo. Los beneficios fiscales para transmitirla a la siguiente generación existen, pero sus requisitos son exigentes y Hacienda los comprueba con detalle. Un error de forma puede costar la reducción del 95 % en Sucesiones.

> “Frente a grandes firmas, ofrecemos la misma exigencia técnica con un trato más directo y sin conflictos de interés”

**¿Cómo cambia la Inspección ante Hacienda?**

Tiene más información y mejores herramientas que nunca, y las usa. Las inspecciones a grandes patrimonios son más técnicas. Residencia fiscal, regímenes como la Ley Beckham, valoración de participaciones, beneficios de la empresa familiar. El error más frecuente es tratar el primer requerimiento como trámite. En la fase administrativa se fijan los hechos, y lo que no se acredita entonces, cuesta mucho recuperarlo ante un tribunal. Cubrimos todo el recorrido, de la inspección a los tribunales económico-administrativos y, cuando procede, la Audiencia Nacional y el Supremo.

**¿Por qué eligen la firma?**

La mayoría llega recomendada por otro cliente, por su banca privada o por otro despacho, y busca profundidad técnica; un equipo senior que conoce el asunto y lo lleva de principio a fin y la tranquilidad de que quien diseña la estructura es quien la defenderá, si Hacienda la cuestiona.

**¿En qué se diferencia Lullius de una gran firma?**

Frente al departamento fiscal de



A la derecha, Xavier Rubert, socio fundador de Lullius, fotografiado por Forbes España junto a su equipo en Palma de Mallorca.

una gran firma ofrecemos la misma exigencia técnica con un trato más directo y sin conflictos de interés. Una estructura fiscal vale lo que vale su defensa ante Hacienda, pero antes tiene que estar bien pensada.

**¿Cómo trabajan un asunto?**

Depende del asunto, pero el método no cambia. Antes de opinar sobre la pieza que nos traen, entendemos el conjunto: la familia, el patrimonio y los países en juego. Decimos lo que pensamos con claridad, también cuando no es lo que el cliente esperaba oír, y medimos el riesgo. El equipo es senior y formado en firmas de reconocido prestigio. Buscamos abogados que escriban con precisión y hayan visto una inspección por dentro. La inteligencia artificial nos ayuda a investigar y a revisar; el criterio, que es lo que no se delega, sigue siendo nuestro. En el fondo Ramón Llull buscaba un método para que las decisiones importantes no dependan de la intuición.

**¿Hacia dónde crece Lullius?**

Hacia la calidad técnica y humana, no hacia el volumen. Crecer, para nosotros, es profundizar en los asuntos y seguir siendo el equipo que una familia quiere tener cuando necesita seguridad jurídica. Queremos ser la firma de referencia para los grandes patrimonios, españoles e internacionales, y muy especialmente en procedimientos y litigios tributarios. Madrid es la siguiente plaza natural, porque aquí es donde están buena parte de los grandes patrimonios del país y de Latinoamérica, pero todo llegará a su ritmo y nunca dejaremos de ser una boutique con trato directo, discreción absoluta y alguien que conozca a la familia.

**TEXTO** SONIA SALMERÓN **FOTOGRAFÍA** TOMÀS MOYA



# NUEVA LEGISLATURA Y RETOS LABORALES RELEVANTES

Por **Eloy Castañer**
Socio responsable de Laboral en Garrigues

**La convocatoria** de elecciones generales pone fin a la legislatura, pero también a una agenda laboral marcada por una continua expansión de derechos sociales y un incremento muy sustancial de los costes laborales para las empresas. Con independencia de quién gobierne tras las elecciones, la competitividad del tejido productivo de España exige incrementar la productividad, contener los costes empresariales y resolver lo antes posible asuntos laborales a los que las empresas se enfrentan a diario y para los que necesitan, ante todo, seguridad jurídica.

Uno de los asuntos que urge resolver es el absentismo, un fenómeno con aristas legales, organizativas y sociales, al que se suman las crecientes y variadas medidas de conciliación de la vida laboral y personal o familiar que dificultan su compatibilización con las necesidades organizativas y productivas de las empresas. En esta materia, el legislador debe no sólo ocuparse de la ampliación del catálogo de permisos y licencias, sino también ofrecer a las empresas herramientas de control y gestión equilibradas, con reglas claras, que les permitan una adecuada organización y una productividad que las haga competitivas en un entorno global.

La transparencia marcará también el panorama laboral en 2027. El real decreto que transpone la directiva de condiciones laborales transparentes y previsibles ya está aprobado y obliga a revisar en profundidad el contenido de los contratos de trabajo para adaptarlos a las nuevas exigencias; pero sigue pendiente la transposición de la directiva de transparencia retributiva, que obligará a las empresas a publicar información salarial en las ofertas de empleo y a reforzar las auditorías retributivas y la igualdad salarial efectiva entre hombres y mujeres, entre otras muchas novedades relevantes.

> *"La competitividad del tejido productivo de España exige incrementar la productividad, contener costes y seguridad jurídica"*

En 2027 seguiremos viendo, incluso más intensamente, el impacto laboral de la IA. No sólo en lo que respecta a las consecuencias que su uso puede acarrear en el volumen de empleo de las empresas y en la realización de despidos, incluso colectivos, vinculados a su implantación; también en cuanto a las exigencias en materia de obligaciones de información y consulta sobre el uso de algoritmos o la garantía de ausencia de discriminación algorítmica.

Una obligación que quizá está siendo infravalorada es la consistente en disponer de un plan de movilidad sostenible. Su plazo de implantación vence en diciembre de 2026 y está pasando desapercibido, aunque es un reto multidisciplinar con impacto directo en la gestión de plantillas y en la negociación con la representación legal de los trabajadores.

Las reformas anunciadas sobre reducción de jornada y registro horario no se han materializado por el momento. Tampoco la reforma del sistema de indemnizaciones por despido, el Estatuto del Becario o la reforma de la Ley de prevención de riesgos laborales, entre otras reformas anunciadas. No obstante, y aunque se requiere que concurra una situación de extraordinaria necesidad que justifique su aprobación a través de reales decretos-leyes, no es descartable que alguno de estos textos pudiera aprobarse antes de las elecciones.

Ante este escenario incierto, el asesoramiento jurídico-laboral estratégico es más necesario, si cabe, que nunca. Anticiparse, adaptarse y diseñar soluciones imaginativas dentro del marco legal permitirá a las empresas transformar la incertidumbre en ventaja competitiva.




# DE BARRA EN BARRA

Tapas
@TapasMagazine

Brands.
Influence.
& Data.

SpainMedia.

# AQUÍ SÍ HAY FONDO

Capital, deuda o estructuras de servicios, el dinero institucional ya fluye en el sector legal español. Quién lo ha aceptado, quién lo descarta y lo que no cuentan las notas de prensa

POR AGUSTÍN BORN

**En abril,** la firma Eskariam, especializada en reclamaciones de daños y con más de 1.500 millones bajo gestión, firmó una línea de crédito de 50 millones de euros con el fondo Victory Park Capital, de Chicago. No hubo entrada en el capital ni adquisición, sino un préstamo con garantías, como el que el fondo concedería a cualquier otra empresa. Es una muestra de que algo ha cambiado en el sector legal español. El dinero institucional ya no pide permiso para entrar. Y lo hace en un sector que factura más de 4.500 millones de euros, según fuentes autorizadas.

Durante años, el *partnership* ha sido casi sagrado en la abogacía española porque ha demostrado una enorme capacidad para generar confianza y excelencia profesional. Pero la tecnología, la globalización de los clientes y la creciente especialización exigen inversiones que van más allá del ciclo anual de una sociedad tradicional. Para Aurora Sanz, socia directora de Tax & Legal de Grant Thornton España, "no se trata de renunciar a la cultura propia del sector basada en una sociatura, sino de complementarla con un modelo más integrado, ágil y preparado para competir a escala internacional".

## Tres vías de entrada

Un despacho se plantea abrir su capital, explica Marc Gericó, fundador de Gericó Associates, cuando "necesita financiar un salto que sus socios no pueden asumir con los beneficios anuales: expansión internacional, adquisiciones, tecnología, nuevas líneas de servicios o una plataforma de crecimiento". El fondo, por su parte, busca crecimiento sostenido, márgenes atractivos, ingresos recurrentes, clientes diversificados y una dirección capaz de gobernar la expansión. Para Gericó, "el factor decisivo suele ser la capacidad de convertir el talento individual en una organización escalable".

Hay tres caminos. El primero es la compra de una parte del capital, como hicieron Waterland con Auren o New Mountain Capital con Grant Thornton. El segundo, todavía incipiente en España, es el que exploran, según Financial Times, bufetes estadounidenses como Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison o Quinn Emanuel Urquhart & Sullivan que separan la firma legal de una sociedad de servicios o MSO en la que sí puede entrar capital externo sin tocar la propiedad del despacho. El tercero es el de Eskariam, deuda y no propiedad. El fondo presta, cobra intereses, exige garantías y se va. Tres modelos, tres niveles de injerencia muy distintos, y conviene no confundirlos.

## Abriendo puertas

Auren dio el paso con Waterland. Mario Alonso, su presidente, tardó "más de cinco años" en encontrar al socio adecuado, y cuando lo →

**Fondo y formas**

Crecimiento sostenido, márgenes atractivos, ingresos estables y una cartera de clientes diversificados son los principales reclamos de los despachos para los fondos de inversiones.

FOTOGRAFÍA GETTY IMAGES



hizo, la operación se aprobó por unanimidad. Aun así, admite que "es lógico que una operación de estas características genere preguntas y cierto debate interno". Por eso, insiste, hicieron falta "tiempo, transparencia y mucha comunicación con los socios".

En Grant Thornton España cuentan una historia similar. Ramón Galcerán, su presidente, describe la llegada de New Mountain Capital como una decisión refrendada "con un 100% de apoyo" de los socios. La firma ya ha empezado a tocar lo que hasta ahora era intocable, el reparto de valor. Según Galcerán, el modelo de incentivos "evolucionará hacia modelos de acceso, participación e incentivos más diversos", que ya aplican también a la capa directiva.

En Reino Unido, con el mercado más maduro, el rastreador de la consultora Acquira recoge un salto de la inversión de capital privado en despachos, de 377 millones de libras en 2023 a un récord de 534 millones en 2024. El importe ha bajado, aunque las operaciones siguen creciendo, y ningún despacho corporativo del top 100 ha repetido el movimiento de DWF. El dinero se desplaza a nichos como los daños personales o el derecho de familia.

¿Y las firmas que no abren su capital? Galcerán descarta un único modelo ganador y apuesta porque "habrá firmas tradicionales excelentes que seguirán siendo competitivas gracias a su especialización, reputación y cercanía". La diferencia estará, probablemente, en "la velocidad para invertir, incorporar capacidades, acceder a tecnología y acompañar a clientes internacionales". Gericó lo ve igual. Un despacho tradicional, dice, "puede seguir siendo muy competitivo si acepta conscientemente una estrategia más selectiva", mientras que el que dé entrada a un fondo "tendrá más recursos, tecnología y capacidad de expansión, pero también más exigencia de gestión, medición y generación de valor".

### Lo que no sale en la nota de prensa

Las operaciones son complejas y las personas, la parte más frágil. Eugenia Navarro, consultora con larga experiencia en el sector, lo dice sin rodeos. Sin el compromiso de los socios y de los profesionales clave, el fondo "puede estar comprando un negocio cuyo principal activo corre el riesgo de marcharse". En un despacho, a diferencia de una fábrica, ese activo puede decidir una mañana no ir a trabajar. Tampoco da por hecho que el cliente aplauda. "El cliente no tiene por qué percibir un cambio en la propiedad como algo positivo. Tiene que experimentar una mejora real en el servicio", sostiene.

**Sociedad limitada**

Como explica la consultora Eugenia Navarro, convertirse en socio va camino de dejar de ser una aspiración necesaria para formar parte de la propiedad de un despacho.

El segundo reto es la gobernanza. "Los fondos tienen objetivos financieros, horizontes de inversión y expectativas de rentabilidad. Los despachos, por su parte, son organizaciones intensivas en personas, conocimiento y relaciones de confianza", indica Navarro. Las tensiones aparecen en el reparto de beneficios, la remuneración de los socios o la autonomía en las decisiones estratégicas. Por eso no basta con una buena estructura societaria, hace falta un modelo de gobierno que haga convivir la cultura financiera y la profesional. Y la estrategia, advierte, no puede girar solo en torno a la salida del inversor. Como reconoce, "el despacho no puede vivir permanentemente condicionado por la siguiente operación financiera".

### Cambian los modelos

También cambia quién es socio. En los despachos tradicionales, la carrera hacia el *equity partnership* seguirá siendo una aspiración importante, apunta Navarro. En las firmas participadas por fondos, en cambio, es probable que haya menos socios propietarios y más socios asalariados o *non-equity partners*. "La condición de socio dejará de estar necesariamente vinculada a la propiedad del despacho", señala Navarro, algo que ve positivo siempre que los incentivos reconozcan tanto la generación de negocio como la contribución al proyecto colectivo.

Al final, como resume Gericó, "el capital no sustituye al posicionamiento. Lo amplifica". La pregunta para cada despacho no es si quiere un fondo, sino qué quiere ser, porque "la inacción también es una decisión". F

**No basta con una estructura societaria, hace falta un modelo de gobierno que haga convivir la cultura financiera y la profesional**

# LIDERAZGO ANTE LOS CONFLICTOS

**Inmaculada Juárez es experta en derecho societario y su especialidad es encontrar soluciones jurídicas a situaciones extremadamente complejas**



**Después de 25 años** como profesional Inmaculada Juárez es referente en el derecho societario y mercantil por su gran capacidad para anticiparse a diferentes escenarios y trabajar con alternativas abiertas hasta dar con la vía correcta. En este tiempo se ha enfrentado a bloqueos y enfrentamientos entre socios, disputas por el control y gestión, conflictos familiares o impugnación de acuerdos sociales. También, a situaciones para garantizar la continuidad empresarial cuando no hay posibilidad de relevo generacional.

Con una estrategia distinta para cada caso, siempre analiza la reacción de la otra parte y las alternativas posibles si el primer camino no obtiene los resultados esperados. "Ojalá te hubiera conocido antes", es la frase que más repiten sus clientes y que conecta con su máxima prioritaria en el derecho societario. Para Juárez "la solución comienza antes del conflicto, en la constitución de la sociedad y en la forma de regular las relaciones internas". Este es el planteamiento por el que, cada vez, más compañías cuentan con su asesoramiento desde el inicio de su constitución.

El profundo conocimiento de las empresas y la Administración, así como su experiencia procesal favorecen que pueda plantear estrategias ligadas a la realidad de cada caso, "de forma realista y clara". En ningún caso descarta la negociación, por tratarse de una "solución tan eficaz como la vía judicial". Sabe lo importante que es la rapidez en un conflicto societario y evita que la estrategia jurídica añada tiempos innecesarios. "Entiendo el problema, conozco las opciones y encuentro una solución jurídica que de verdad funcione".



Inmaculada Juárez, fotografiada por Forbes España el 6 de octubre en Madrid.

> "La solución comienza antes del conflicto, en la constitución de la sociedad y la forma de regularla"

Con respecto a la continuidad en la empresa considera que es imprescindible estructurarla para evitar conflictos futuros a la segunda generación. En estos casos busca fórmulas que permitan poner en valor el patrimonio construido durante décadas de trabajo "La sucesión empresarial será uno de los grandes retos para muchas compañías en los próximos años".

**TEXTO** SONIA SALMERÓN **FOTOGRAFÍA** PABLO LORENTE

# QUIÉN CONTROLA A LA MÁQUINA

**En un entorno en el que la inteligencia artificial crea contenidos de manera independiente ¿quién controla las decisiones relevantes, quién es responsable y cómo puede probarse la intervención humana?**

POR SONIA SALMERÓN

**La Ley de Marcas** y la de Diseño Industrial son la parte regulatoria de los derechos de PI y la OEPM y la EUIPO son instituciones que otorgan derechos exclusivos sobre marcas y diseños en España y Europa, respectivamente. ANDEMA, Asociación para la Defensa de la Marca, es una de las entidades en estrecha colaboración con ambas, asegurando un entorno *online* seguro para marcas y consumidores.

Los derechos de propiedad industrial e intelectual (PI) son morales porque acompañan al autor de una obra, interpretación o ejecución y son patrimoniales porque tienen relación con la explotación y la prestación obtenida. La inteligencia artificial no es sujeto de derecho en el ordenamiento jurídico español. A pesar de esto, la creación de obras por IA genera implicaciones muy importantes para la propiedad intelectual.

## Mafia y falsificadores

La PI marchaba bien protegida por los derechos de autor y marcas o el ámbito de patentes y a su vez, el sistema de PI era un brazo impulsor de creatividad e innovación. En el momento en que entra en juego la IA los retos se disparan y se necesita un asesoramiento más especializado por las nuevas trampas que antes no existían. Gerard Guiu, director general de la Asociación para la Defensa de la Marca (ANDEMA) asegura que los falsificadores se adaptan rápido a los nuevos entornos desarrollando procesos sofisticados para comercializar productos ilícitos por internet. De hecho, reconoce que existe un vínculo directo entre mafias y comercialización de falsificaciones. "Se aprovechan de la IA y promocionan en redes sociales, analizan tendencias de consumidores o suplantar webs y plataformas digitales".

Álvaro Seijo, socio en el área de Propiedad Intelectual, Industrial e Intangibles de CMS Albiñana & Suárez de Lezo, aborda este tema distinguiendo entre "retos aguas arriba y aguas abajo". Mientras el entrenamiento de modelos con obras y prestaciones protegidas "mantiene abierto el debate entre usos ilícitos y derechos de autor", existe otro reto para los derechos de PI que consiste en "trazar la línea entre obras creadas por IA, no protegibles y aquellas en las que la IA es herramienta de apoyo a la expresión creativa".

Violeta Arnaiz, directora Propiedad Intelectual, IA y Software. Área de Consultoría Innovación Tecnológica PONS IP, avanza aún más y pone en valor los problemas derivados de la pérdida del monopolio creativo para los humanos. Arnaiz duda sobre qué hacer con las "obras mestizas" donde el autor se ha ayudado con IA y califica como "crucial" la posibilidad por la que los grandes desarrolladores puedan usar contenidos protegidos por derechos de autor para

**Obras mestizas**

Queda por definir el ámbito en el que se mueven estas obras en las que el autor se ha ayudado de la IA para su creación, un debate que evoluciona con menos rapidez que la tecnología.

entrenar y hacer funcionar sus modelos sin autorización de los titulares de dichos derechos.

Si la IA fuera creadora, inventora o generadora de conocimiento, la pregunta sobre quien protege a quien, solo tiene un camino. Como explica Mabel Klimt, socia directora de ELZABURU, el "Derecho protege a las personas y empresas frente a los riesgos de la IA y a las aportaciones humanas con requisitos para ser protegibles por propiedad industrial o propiedad intelectual". Para Klimt, la cuestión decisiva no es si la máquina crea, sino "quien controla las decisiones relevantes, quien asume la responsabilidad y cómo puede probarse la intervención humana".

En la misma línea se pronuncia Santiago Mediano, presidente y socio fundador del despacho Santiago Mediano. El experto asegura que la protección no irá a la maquina sino a dos colectivos. Primero, "quien usa la IA tendrá que demostrar su aportación creativa y quien no documente el proceso, se quedará sin derecho". Por otro, casos como la sentencia por la que OpenAI era condenada por el uso de canciones protegidas para entrenar a ChatGPT muestra que "los creadores cuyas obras alimentan modelos comienzan a ganar batallas".

Sobre el Reglamento Europeo de IA (RIA) Mediano como Klimt opinan tibiamente. Mientras la experta de ELZABURU reconoce que no resuelve todas las preguntas sobre autoría, invención o titulares, dependientes de las normas de propiedad intelectual e industrial, contratación, responsabilidad, protección de datos y secreto empresarial, para su colega "el Reglamento nació como una norma de seguridad de producto, no de propiedad intelectual".

Aunque las penalizaciones para las empresas sancionadas pueden llegar hasta 35 millones de euros o el 7% de facturación mundial por prácticas prohibidas y hasta 17 M€ o el 3% por incumplir obligaciones, según Mediano existen otras "tres cosas que asustan más que la multa". Por eso, subraya la retirada del mercado, la publicidad de las sanciones y el efecto dominó dado que, tras una infracción regulatoria, pueden llegar la demanda civil, la reclamación de un cliente o inspección de protección de datos. Desde este verano es exigible etiquetar contenidos sintéticos y avisar del uso de IA. "El *deepfake* corporativo sin etiqueta será la multa más tonta del año", concluye.

**Nuevos protocolos**

Las empresas han comenzado a elaborar protocolos y formaciones internas para los usos y aplicaciones de la IA en sus procesos de trabajo, algo que será decivisivo para probar posibles límites y vacíos del marco legal.

### Blindaje de marcas y conflictividad

No hay que olvidar que marcas, diseños, logos, datos de empresa son motores de la economía moderna y que constituyen una vía de financiación para las empresas. Según el informe de Brand Finance, en España el valor de los activos intangibles alcanza el equivalente al 38% del PIB. En opinión de Gerard Guiu las empresas tienen que establecer "protocolos sobre el uso de la IA" e invertir en formación de sus trabajadores. Sería "muy perjudicial compartir con estas herramientas datos confidenciales, información y proyectos en fase de desarrollo".

Como criterio Klimt asegura que blindar una marca exige decisiones jurídicas y empresariales que la herramienta no puede adoptar de manera autónoma: elegir correctamente el signo, productos, servicios y territorios, registrar tiempo, conservar pruebas de uso, etc. Además, los sistemas pueden producir falsos positivos o bien reproducir sesgos de datos. "La mejor protección combina monitorización automática con estrategia registral, valoración jurídica y supervisión humana".

Si existe un criterio unánime de los expertos es el que se refiere al uso de la IA y a corregir la conflictividad en las oficinas de PI. Aunque puede mermarse si se utiliza en investigaciones previas, para alertar riesgos, o revisar cadenas de titularidad, facilitar licencias y acuerdos o identificando mejor derechos y titulares, también, puede generar nuevos conflictos porque ha abierto frentes que antes no existían, como las demandas por entrenamiento con obras protegidas, voces o imágenes clonadas y marcas imitadas a escala industrial.

**Desde el verano se exige advertir del uso de IA en contenidos. "El *deepfake* corporativo sin etiqueta será la multa más tonta del año", afirma Santiago Mediano**



# LA CULTURA SE DESCUBRE UN MARTES CUALQUIERA

Por **Carolina Banegas**
Head of People Business Partnering, UK & EMEA de Herbert Smith Freehills Kramer.

**Podemos hablar** de colaboración, desarrollo profesional, excelencia, flexibilidad o espíritu internacional. Podemos construir una Employee Value Proposition impecable y acompañarla de iniciativas, programas y eventos que den visibilidad a esos compromisos. Todo importa. Pero nada de ello, por sí sólo, crea cultura.

La cultura de una organización se descubre un martes cualquiera.

Está en cómo se trabaja cuando hay presión, en qué sucede cuando alguien comete un error, en si un socio encuentra tiempo para explicar una corrección o simplemente devuelve un documento marcado en rojo. Está en quién recibe visibilidad y reconocimiento ante un cliente, en la facilidad, o dificultad, con la que distintas áreas de práctica comparten un asunto y en lo que ocurre cuando un profesional atraviesa un mal momento. Está también en los liderazgos que se admiran y premian y, quizás más aún, en aquellos que la organización no está dispuesta a tolerar.

Son precisamente esas experiencias cotidianas las que explican una diferencia que me parece esencial: no siempre llegamos a una firma por las mismas razones por las que decidimos quedarnos en ella.

Cuando preguntamos a un abogado por qué eligió un despacho, probablemente hable del proyecto, del reconocimiento de la firma y sus socios, de los asuntos, de las oportunidades internacionales o de las condiciones. Cuando le preguntamos, años después, por qué decidió quedarse, es mucho más probable que aparezcan personas concretas. Alguien que confió en él, que le enseñó, que le dio una oportunidad antes de sentirse preparado, que le reconoció el esfuerzo o que estuvo presente cuando las cosas no fueron bien.

> *El talento puede llegar atraído por una propuesta, pero decide quedarse o marcharse por la experiencia*

Las firmas atraen. Las personas son las que hacen que nos quedemos.

Ahora bien, si aceptamos que son esas experiencias las que terminan definiendo la relación de un profesional con su firma, surge una cuestión importante: una cultura sólida debería aspirar a que esa experiencia no dependa de la suerte de haber caído en el equipo adecuado.

La cultura no debería tener códigos postales dentro de una misma firma ni cambiar radicalmente en función del departamento, del tamaño de la práctica, de la oficina o del socio para el que se trabaja. Puede y debe haber estilos diferentes, pero tiene que existir un modus operandi reconocible y transversal.

Es ahí donde la cultura deja de ser únicamente una cuestión de personas para convertirse también en una ventaja competitiva. Cuando existe confianza y una forma compartida de entender cómo trabajamos, colaborar entre equipos, áreas de práctica y jurisdicciones es mucho más natural.

Esa misma transversalidad permite, además, hablar de diversidad desde un lugar menos convencional. Cuando una cultura es sólida y genuina, la diversidad deja de ser un proyecto y empieza a formar parte natural de cómo se constituyen equipos, se reparten oportunidades y se toman decisiones. No aparece entonces como algo separado de la cultura, sino como una consecuencia de la manera en que esa cultura se vive.

Los programas pueden reforzar una cultura, pero difícilmente pueden sustituirla.

Por eso, quizá la pregunta relevante no sea qué dice una propuesta de valor, sino cuánto de ella reconocería un profesional en su experiencia de cualquier día. Porque, al final, el talento puede llegar atraído por una propuesta, pero decide quedarse o marcharse por la experiencia. F


E.B.Meyrowitz
6 THE ROYAL ARCADE, 28 OLD BOND STREET, LONDON, W1S 4SF
WWW.EBMEYROWITZ.COM

# EL TALENTO NO VIENE DE SERIE

**La inteligencia artificial ha devaluado la memoria y ha disparado el valor del criterio en la profesión jurídica. Cuatro especialistas dibujan al abogado que buscan hoy los despachos y anticipan al que buscarán mañana**

POR
S. S. y A. B.

**En un despacho** de abogados, el producto son las personas. Captar y retener el talento se ha convertido por eso en una de las tareas que más tiempo ocupa a los socios (por detrás, claro está, de atender a sus clientes). Se ficha hoy, pero sobre todo pensando en quién se sentará en la mesa de socios dentro de diez años. Luis Díaz-Obregón, *headhunter* con más de 15 años en el sector, sitúa esa diferencia en un aspecto concreto, la capacidad de "desarrollar negocio, de detectar oportunidades, generar confianza en los clientes" y de traer asuntos a la firma.

Las grandes firmas lo saben, y sus sistemas para evaluar esas cualidades en los futuros socios son cada vez más sofisticados, según Marta Coto, socia cofundadora de Look4Legal y responsable de su oficina de Barcelona. El talento se capta, pero también se cultiva, y en ambos procesos han entrado en juego factores que hace una década apenas contaban.

Forbes Lawyers ha planteado esta cuestión: ¿qué porcentaje tienen el conocimiento jurídico, la formación en otras disciplinas, las competencias tecnológicas o las habilidades personales en el proceso de captación del talento?

## La memoria ya no basta

Blanca Rodríguez Lainz, Global Head of Talent de Ontier, lo explica con un personaje de ficción. "Mike Ross triunfaba en *Suits* por su memoria fotográfica, hoy esa capacidad la tienes a un clic". La IA resuelve en segundos lo que antes costaba una tarde de biblioteca, y eso desplaza el valor hacia otro lugar. "Lo que no viene de serie es el criterio", resume. Eso no rebaja la importancia de saber Derecho. Para Rodríguez Lainz, el conocimiento es la base sobre la que se construye ese criterio, y sin él la IA "es un peligro en lugar de un multiplicador".

Esther Ahumada, HR manager de DLA Piper, señala una competencia difícil de desarrollar, el espíritu colaborativo. Aunque el sector ha evolucionado, recuerda que la abogacía "históricamente ha sido una profesión más orientada al desempeño individual que al trabajo verdaderamente transversal y en equipo".

Los despachos de cierto tamaño llevan años trabajando con herramientas especializadas y, ahora, con plataformas de IA jurídica como Harvey, Vincent (VLex) o GenIA-L (Lefebvre). Coto vincula buena parte de la eficiencia de un abogado al uso fluido de estas plataformas, aunque con un matiz importante. Su peso es mucho mayor al fichar perfiles junior que al incorporar *counsels* o socios, de quienes se espera especialización, reputación en el mercado, cartera de clientes y capacidad de liderazgo.

El reparto una tendencia clara: el conocimiento jurídico sigue siendo la base para todos, pero pierde peso frente a años anteriores. Coto, que piensa en un abogado con experiencia, le

**Generación IA**

Aunque en algunos despachos se lleva años empleando herramientas de IA jurídica, están llegando ahora los primeros abogados que se han formado desde sus inicios con estas aplicaciones.

asigna hoy 65 puntos frente a los 85 que le habría dado hace una década. Rodríguez Lainz rebaja la importancia de 60 a 35 y lo empareja con las habilidades personales, que antes "llamábamos *soft*, como si fueran opcionales".

Díaz-Obregón también sitúa el conocimiento jurídico y las habilidades personales a la par, con 40 puntos cada uno, y reconoce que podría elevar estas últimas hasta 50. Si no lo hace es porque sin solvencia técnica, renovada de forma constante, no hay manera de generar la confianza del cliente.

Todos coinciden en qué se enseña y qué no. La técnica jurídica, la forma del entregable, la metodología o el manejo de una herramienta se aprenden. Las habilidades personales, en cambio, "pueden modularse, pulirse, pero difícilmente se aprenden", según Coto, que destaca la curiosidad por el entorno económico y político, la visión estratégica y la capacidad de formar equipos y hacerlos crecer. Para Rodríguez Lainz lo más escaso es "la capacidad de aprender y desaprender, muy unida a la humildad intelectual". Díaz-Obregón pone el foco en la inteligencia emocional, difícil de entrenar, aunque cree que la humildad, la autocrítica y la visión de conjunto sí pueden desarrollarse.

Ahí está el reto formativo de las firmas. Ya no basta con actualizar al abogado en normativa y jurisprudencia. Hay que formarle en IA, en negocio y en relación con el cliente, y acompañar el desarrollo de unas cualidades que no figuran en ningún temario.

### Cómo se identifica

Comprobar que un candidato tiene esas condiciones es más difícil que simplemente leer su expediente. "La entrevista tiene sus límites, vienen con respuestas preparadas", advierte Rodríguez Lainz, que acumula casi 8.000 cara a cara con candidatos a lo largo de su carrera. Prefiere las dinámicas de grupo, "porque ahí se ve cómo razona alguien cuando no hay respuestas de manual", preguntar por un error real y lo que se aprendió de él, y observar al candidato antes y después de la entrevista, en foros de empleo o en las prácticas.

Coto describe procesos cada vez más profesionalizados, con pruebas psicotécnicas y cuestionarios que completan los equipos de recursos humanos, mientras los socios se centran en cómo encajará el candidato en el equipo y su experiencia previa. Aun así, admite que toda contratación tiene algo de apuesta y que nada es seguro hasta que el profesional lleva al menos un año en la firma. Díaz-Obregón añade una pista menos evidente. El tipo de preguntas que formula el candidato y su interés por conocer la cultura real del despacho "dicen a menudo más que las propias respuestas".

**'Soft skills'**

Los departamentos de RRHH de los bufetes han reorientado su búsqueda de talento: prefieren a candidatos curiosos y con habilidades sociales, frente a otros con mejores currículos académicos y mayor experiencia.

### El candidato perfecto

Con todas las piezas sobre la mesa, el retrato del candidato perfecto se dibuja solo. Un abogado técnicamente sólido, que usa la IA con soltura, pero sabe dónde termina su utilidad, curioso y capaz de explicar una cuestión jurídica a un cliente de manera que genere confianza. Alguien que entiende los códigos del despacho y deja, en palabras de Díaz-Obregón, "una buena huella" en todo lo que hace.

Coto anticipa que la IA asumirá la parte más *commodity* del trabajo técnico y que el principal activo será el juicio crítico, la capacidad de abordar problemas complejos de forma global y el conocimiento profundo de clientes y sectores. Rodríguez Lainz apuesta por trayectorias no lineales que hoy aún generan desconfianza, como la del abogado que pasó por una empresa, una startup u otra profesión y volvió con una mirada más abierta. Y, sobre todo, por el abogado capaz de "dirigir, validar y responsabilizarse del trabajo que hace la tecnología". Ahumada coincide en esa dirección. Los despachos necesitarán "perfiles más versátiles, con formaciones multidisciplinares y una capacidad constante de adaptación", capaces de combinar excelencia jurídica, visión de negocio y dominio tecnológico.

**Los despachos buscarán perfiles más versátiles, con formaciones multidisciplinares y gran capacidad de adaptación**




# NO FILTER, ALL STYLE

HIGHXTAR.
@highxtar

Brands.
Influence.
& Data.

SpainMedia.

# STYLE





MODELO YALE DE LORO PIANA

## EL ÚLTIMO TOQUE

**La corbata moderna nació en el siglo XVII como un accesorio militar que –bien anudado al cuello– identificaba a los regimientos y protegía del frío. Hoy también sirve para distinguir, aunque principalmente a los que ostentan mejor gusto**

**REALIZACIÓN** CRISTINA ROMERO

## FORBES LAWYERS



MODELO SOUP DE HERMÈS



GIORGIO ARMANI

## FORBES LAWYERS



## FERRAGAMO



ZEGNA




Spencer Tracy y Katherine Hepburn, en una foto promocional de *La costilla de Adán* (1949).

# MATRIMONIO POR LO PENAL

**Siempre es preferible** no llevarse el trabajo a casa, pero en algunas ocasiones debería estar expresamente prohibido. Por ejemplo, en el caso del matrimonio formado por el ayudante del fiscal Adam Bonner (Spencer Tracy) y la abogada defensora Amanda Bonner (Katherine Hepburn), los protagonistas del clásico de Hollywood *La costilla de Adán* (1949). Cada uno a un lado de la barrera, los letrados se enfrentaban en los tribunales en el juicio a una esposa celosa y armada que disparó a su marido infiel.

Esta comedia en blanco y negro dirigida por George Cukor trasladaba las tremendas contradicciones de la batalla de sexos a un entorno legal, colocando a sus protagonistas en una disputa que iba mucho más allá de esa sala. Tracy y Hepburn, Hepburn y Tracy, una pareja que demostró tanta química en la pantalla como en la vida real, se tiraban los trastos a la cabeza en una de sus primeras colaboraciones. Para los que no recuerden aquella sentencia, cabe decir que uno de ellos gana en casa –con una dulce treta– lo que pierde en el tribunal. Con diálogos frenéticos y afiladísimos dardos, seguramente la dinámica de pareja estaba tan bien capturada porque quienes los escribieron eran también marido y mujer en la vida real. Garson Kanin y Ruth Gordon, guionistas y también actores (Gordon fue la vecina anciana de Mia Farrow en *La semilla del diablo),* permanecieron casados 43 años. Sólo la muerte pudo separar aquel matrimonio. Ⓕ

**TEXTO** M. PIÑÓN **FOTOGRAFÍA** ALAMY

BENNETT WINCH

HANDMADE IN ENGLAND

# A Bag to Suit the Adventure.

Every Bennett Winch product is handmade in England. Using traditional skills and materials, we engineer accessories tailored to a contemporary world. We are not driven by seasonal trends or fashion, inspired instead by objects of soul and purpose. Our mission is simple; build the most enduring and innovative products we can. The Bennett Suit Carrier Holdall is no exception; a single piece of luggage that does the job of two, engineered to suit the adventure.



THE SUIT CARRIER HOLDALL | **34 SAVILE ROW, LONDON** | **BENNETTWINCH.COM**




T. (+34) 629 965 014
info@ark-arquitectos.com
www.ark-architects.com