

**ALSP**

El camino de Samaniego Law

**LA ENCUESTA**

Abogados *in-house*,  
a distancia se trabaja más

**ESPECIAL LEGALTECH DAY**

El futuro de LegalTech  
y la hora facturable

**DERECHO LABORAL**

Teletrabajo, incrementos  
salariales y flexibilidad:  
las últimas novedades

**CONCLUSIONES DE IPEM**

Por qué España es (por fin)  
una buena elección para  
los inversores

La vídeo entrevista de  
Iberian Lawyer a José  
Vicente Morote y Iñigo  
Rodríguez-Sastre,  
los dos socios directores  
del bufete que abrió sus  
puertas en España en 2017



Con cifras récord y un renovado  
paso internacional, la firma sigue  
su crecimiento. Iberian Lawyer  
recorre sus últimas etapas  
y habla con su socio director  
Pedro Pérez-Llorca

# IMPARABLE

# PÉREZ-LLORCA



# CINCO AÑOS

# DE ANDERSEN

Ask the submission form to: [guido.santoro@iberianlegalgroup.com](mailto:guido.santoro@iberianlegalgroup.com)  
For more information about the events send an email to: [francesca.vistarini@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.vistarini@lcpublishinggroup.it)



These events refer to Iberian Lawyer and they reward the best lawyers and law professionals in Spain and Portugal.

Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards	Madrid, 06/10/2022
Iberian Lawyer Legalday	Madrid, 03/11/2022
Gold Awards	Madrid, 03/11/2022
Iberian Lawyer Labour Awards Portugal	Lisbon, 15/12/2022

## LEGALCOMMUNITYWEEK

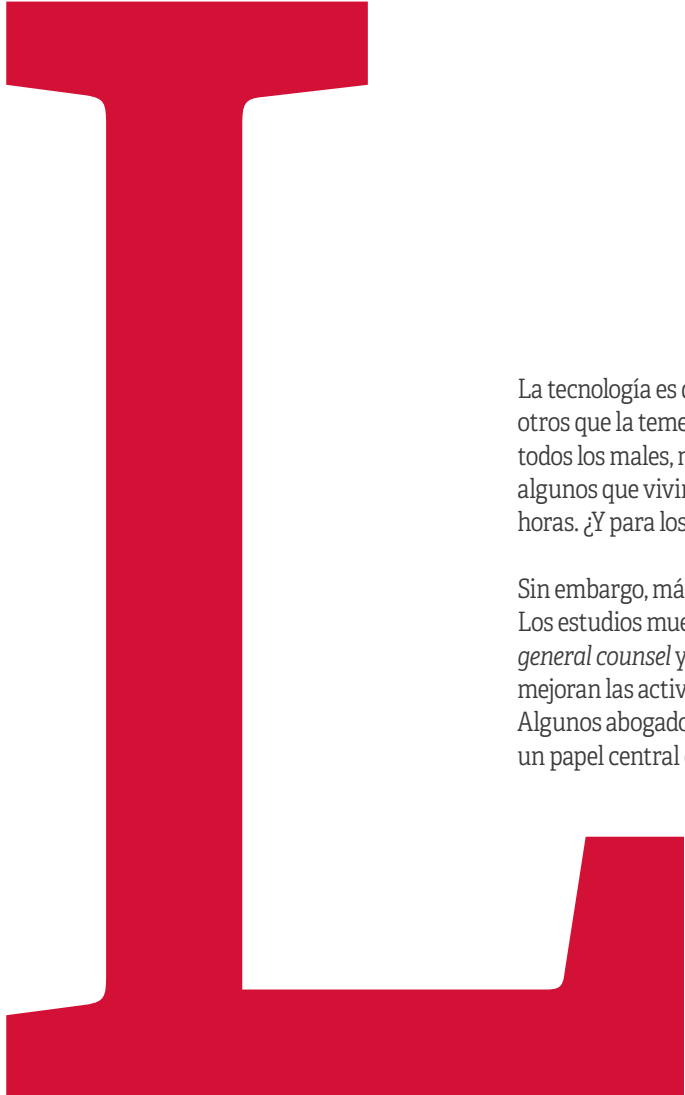
LCPUBLISHINGGROUP

La settimana internazionale di eventi per la legal business community a Milano.

Legalcommunity Week	Milano, 12-16/06/2023
---------------------	-----------------------

# TECHO NO TECH, ESA ES LA CUESTIÓN

por Iliaria Iaquina



La tecnología es divisiva, se sabe. Hay quienes la ven con recelo, otros que la temen, algunos que la consideran la panacea de todos los males, muchos que la usan, pero no la aprecian, y algunos que vivirían felizmente sin ella... Podría seguir durante horas. ¿Y para los abogados? Para ellos no es diferente.

Sin embargo, más allá de las opiniones, están los hechos. Los estudios muestran que un número cada vez mayor de *general counsel* y *chief legal officers* utilizan herramientas que mejoran las actividades diarias del departamento jurídico. Algunos abogados de empresa también están desempeñando un papel central en el proceso de digitalización de toda la empresa. Desde el brote de la pandemia, que ha otorgado una importancia creciente a la tecnología, la modernización de las herramientas y la transformación del departamento jurídico se han convertido en las principales prioridades de los *general counsel*. Por el momento, las principales áreas de inversión en tecnología son la gestión de contratos y asuntos, los programas de compliance y

facturación electrónica y las herramientas de *e-discovery*. La inteligencia artificial (IA) todavía se utiliza poco, pero muchos abogados *in-house* reconocen su potencial. La IA, de hecho, puede reunir información que permita una evaluación temprana de los casos, un análisis cuidadoso de los contratos y, sobre todo, la comprensión de grandes cantidades de datos. Incluso en los departamentos de asuntos jurídicos, a raíz de lo que está ocurriendo en el mundo empresarial (y más allá), se podría empezar a utilizar el análisis de datos.

También en los bufetes de abogados las cosas están cambiando. Algunas firmas están poniendo en marcha sus propias actividades de desarrollo de software o invirtiendo en *start-ups* de tecnología jurídica o creando incubadoras. El mismo "producto" jurídico está cambiando. Hoy en día, es cada vez más fruto de un trabajo multidisciplinar, de una colaboración entre diferentes proveedores. Está construido sobre plataformas tecnológicas integradas y su coste está relacionado con su valor, más que con el tiempo. Paralelamente, crece la cuota de mercado de los proveedores de servicios jurídicos alternativos (ALSPs).

A medida que aumenta la demanda, el mercado de la tecnología jurídica se vuelve cada vez más sofisticado. Sin embargo, predecir lo que ocurrirá con la profesión a largo plazo no es una tarea fácil.

Algunos sostienen que las legal tech sustituirán a los abogados en las tareas rutinarias y cambiarán la dinámica de los bufetes y de los departamentos de asuntos jurídicos.

Como resultado, también cambiarán las tarifas de algunos tipos de servicios.

En el futuro, algunos informes sugieren que la selección de personal en los equipos jurídicos podría detenerse, mientras que las legal tech cubrirían gradualmente crecientes cargas de trabajo.

Aunque todo esto ocurra, el asesoramiento complejo o de alto valor añadido seguirá dependiendo sin duda de las personas, así como de la gestión de las relaciones con los clientes. Hasta la fecha, al menos, las herramientas tecnológicas no han demostrado ser capaces de sustituir a las personas.

Pero no podemos predecir lo que puede ocurrir en el futuro. La pregunta para los abogados será: ¿qué puedo hacer para resultar siempre insustituible? Los abogados que puedan crear productos jurídicos especializados y ayudar a los clientes en sus decisiones empresariales, los que, en dos palabras "crean valor" podrán seguir durmiendo tranquilos.

En este número hablamos de tecnología a fondo, a continuación del [Legaltech Day](#) de Iberian Lawyer celebrado en Madrid el 15 de septiembre. Algunos de los artículos están dedicados a los principales contenidos que surgieron durante esta jornada dedicada a compartir experiencias y puntos de vista sobre las legal tech. En este número también hablamos de ALSP, trazando los principales pasos de la trayectoria de uno de los principales actores del mercado español: Samaniego Law. Como siempre, Iberian Lawyer habla del crecimiento de los despachos españoles y portugueses, y concretamente en este número hablamos de Pérez-Llorca, Andersen Iberia y Gama Glória. Y volvemos a hablar de las principales novedades en materia laboral, tratadas en un evento de GA\_P, y de diversidad con una entrevista a Mariana Norton dos Reis, de Cuatrecasas. Por el lado *in-house* hay los resultados de una encuesta realizada por la redacción de Iberian Lawyer en colaboración con ACC Europe España sobre el trabajo a distancia y su uso por parte de los departamentos jurídicos en la Península Ibérica. Por último, como siempre, también hay un rincón dedicado a las finanzas. ■



IBERIANLAWYER  
AWARDS

10<sup>th</sup> Celebrative Edition

# Forty40

UNDER

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

**6 October 2022**

**MELIÁ PRINCESA**

C. de la Princesa, 27 • Madrid

**LIVE POSTING ON **

**FROM 19.30**

Partner **venize**  
COMUNICACIÓN



Follow us on



**#IBLFortyUnder40**



**Alejandro Abascal Junquera**  
 Magistrado  
*Audiencia Nacional*



**Marta Almeida Afonso**  
 Head of Legal and Company Secretary  
*REN*



**Nicolás Aymerich**  
 Legal Director and Compliance Officer Grupo  
*Itevelesa*



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



**Beatriz Bernabeu**  
 International Legal Director  
*Alpargatas Europe*



**Alejandro Betancourt**  
 President  
*Hawkers*



**Ana Campos Ferreira**  
 Area Manager of Competition, Commercial Law and M&A, Legal Department,  
*MCretil*



**Afonso Cardoso de Menezes**  
 Head of Legal & Governance  
*Bison Bank*



**Cristina Castro Vela**  
 Head of Real Estate and Commercial Legal Department  
*AENA*



**Clara Cerdán Molina**  
 General Counsel  
*FerroAtlántica*



**Isabel Charraz**  
 Country Legal Counsel Portugal & Greece  
*Citibank Europe*



**Fátima Correia da Silva**  
 Chief Compliance Officer, Head of Legal and Data Protection Officer at Critical TechWorks  
*BMW group company*



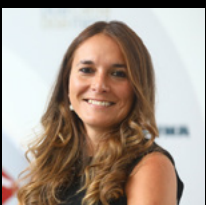
**Marta Cruz de Almeida**  
 General Counsel  
*Galp*



**Tiago da Mota**  
 Legal Director, Counsel  
*The Walt Disney Company Portugal*



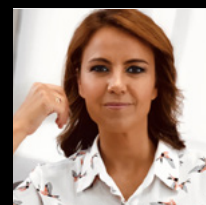
**António José Duarte**  
 Head of credit recovery  
*PARVALOREM*



**Maria João Faísca**  
 Head Of Legal  
*Impresa*



**Isabel Fernandes**  
 General Legal Counsel  
*Grupo Visabeira S.A.*



**Sagrario Fernández**  
 General Counsel & Board Vice-secretary  
*DIA Group*



**Mercedes Fontsaré Roura**  
 Legal Coordinator, in charge of the legal advice to the Corporate and Institutional Banking sector,  
*CaixaBank, S.A.*



**Manuel Luís Gonçalves**  
 Head of Legal  
*Grupo Casais*



**Alberto González**  
 Head of Legal Laboral  
*Digi Mobil Spain*



**Ana Kleba**  
 LC Legal & Compliance  
*Lidl & Cia*



**Carla Lobão Gamboa**  
 Head of Legal  
*Zeitree*



**Carlos Llamas**  
 Legal Counsel  
*Parques Reunidos*



**Aarón López Fábregas**  
 Head of M&A  
*Banco Sabadell*



**Carlos López Martín De Blas**  
 Secretario General y  
 Director de la Asesoría  
 Jurídica  
*Secuoya*



**Blanca Lozano**  
 Professor of  
 Administrative Law  
*CUNEF University*



**Miguel Martín-Calama**  
 Senior Legal Advisor  
*Pictet Advisors*



**Mafalda Mascarenhas Garcia**  
 Head of *IBM Portugal*  
 Legal Department |  
 Cybersecurity Investigations  
 and Strategy, Lead Counsel  
 Europe



**Patrícia Mendes**  
 Head of Legal and  
 Compliance  
*Volkswagen Financial Services*



**Carlos Menor Gómez**  
 Legal Director  
 & Compliance Officer  
*Renault Group*



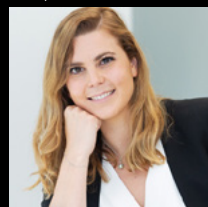
**Teresa Minguez Díaz**  
 General Counsel and  
 Compliance & Integrity  
 Officer, *Porche Ibérica*



**Carolina Mouraz**  
 Head of Litigation  
*TAP Air Portugal*



**Jorge Muñoz Fuentes**  
 General Counsel  
 & Compliance Officer Spain  
*Gilead Sciences*



**América Pastor**  
 Head of Legal, Restaurant  
*Brands Iberia*



**Leonor Pimenta Pissarra**  
 Country Chief Legal Officer  
*Novartis Farma*



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



**Fernando Reina**  
 Head of Legal Spain  
*BayWa r.e.*



**Jorge Rodríguez Lopategui**  
 Legal Counsel  
*Philip Morris Spain*



**Natália Rebelo**  
 Country Legal Manager  
*IKEA Portugal*



**Leonor Sampaio Santos**  
 Head of Legal  
*Jose De Mello*



**Gloria Sánchez Soriano**  
 Group Legal VP - Head of  
 Legal for Technology & Legal  
 Transformation  
*Banco Santander*



**José Carlos Tejada**  
 General Counsel Spain &  
 Portugal  
*Natixis Corporate &  
 Investment Banking*



**Diego Trillo Ruiz**  
 Director General  
 de Servicios Jurídicos  
 y Asuntos Corporativos  
*Enagas*



**Alba Valenzuela Martin**  
 Legal Counsel  
*Mabel Capital*



**Manuel Zapata**  
 Responsible for Legal M&A  
 and Financing transactions  
*Roadis*



N 118 | Octubre 2022

#### Directora

ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

#### Editor Adjunto

michael.heron@iberianlegalgroup.com

#### En colaboración con

irina.wakstein@iberianlegalgroup.com

#### Colaboradores

francesco.bonaduce, diego.cabezuela.sancho, bárbara.de.eliseu, nicola.dimolfetta, almuadena.de.la.mata.muñoz

#### Jefe de Redacción del Grupo

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it

#### Jefe de Administración

carlos.donaire@iberianlegalgroup.com

#### Diseñadores Gráfico

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it  
andrea.cardinale@lcpublishinggroup.it  
claudia.gentile@lcpublishinggroup.it  
riccardo.sisti@lcpublishinggroup.com

#### Managing Director

aldo.scaringella@iberianlegalgroup.com

#### Group Communication and Business Development Director

helene.thierry@lcpublishinggroup.it

#### International Project and Conference Manager

anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

#### Country Manager Iberian Legal Group

carlos.montagnini@iberianlegalgroup.com

#### Group COO

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

#### General Manager and Group HR Director

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

#### Group CFO

valentina.pozzi@lcpublishinggroup.it

#### Redacción

Oficina registrada:  
C/ Manuel Silvela, 8  
1ª Dcha  
28010 Madrid  
T: +34 91 563 3691  
info@iberianlawyer.com  
www.iberianlawyer.com  
www.thelatinamericanlawyer.com

El editor y los autores no se responsabilizan de los resultados de las acciones (o de la falta de ellas) emprendidas en base a la información contenida en esta publicación. Los lectores deben obtener el asesoramiento de un profesional cualificado cuando se trate de situaciones específicas. Iberian Lawyer se publica 11 veces al año por Iberian Legal Group SL. © Iberian Legal Group SL 2020 - Enero 2022. Todos los derechos reservados. Para obtener una licencia de reproducción, póngase en contacto con info@iberianlegalgroup.com

#### Legal Deposit

M-5664-2009



## 38 COVER Imparable PÉREZ-LLORCA

Con cifras récord y un renovado paso internacional, la firma sigue su crecimiento. Iberian Lawyer recorre sus últimas etapas y habla con su socio director Pedro Pérez-Llorca



## 30 COVER Cinco años DE ANDERSEN

La vídeo entrevista de Iberian Lawyer a José Vicente Morote e Iñigo Rodríguez-Sastre, los dos socios directores del bufete que abrió sus puertas en España en 2017

9 **ON THE MOVE**  
White & Case ha contratado a Marcos Soberón Campo

26 **ON THE WEB**  
Flujo de transacciones mejor de lo esperado

44 **DERECHO LABORAL**  
Teletrabajo, incrementos salariales y flexibilidad: las últimas novedades

48 **ALSPs**  
El camino de Samaniego Law

54 **ESPECIAL LEGALTECH DAY**  
El diario del Legaltech Day 2022

58 El futuro de LegalTech y la hora facturable

62 Operaciones legales: ¿Una nueva herramienta de trabajo?

68 ¿La tecnología es capaz de controlar los riesgos?

72 **PERSPECTIVAS**  
Más que disruptores

82 **PERFILES**  
Delante de la curva

86 **FRONTERAS**  
LCA, un proyecto llamado bolsa

94 **LA ENCUESTA**  
Abogados *in-house*, a distancia se trabaja más

104 **CONCLUSIONES DE IPEM**  
Por qué España es (por fin) una buena elección para los inversores

108 **PERMISOS FAMILIARES Y RETRIBUCIONES EN EL MUNDO**  
Perspectivas sobre los derechos de Europa del Sur a la hora de acoger a un niño en la familia

110 **THE COACH APPROACH**  
¿Quieres aprovechar tu máximo potencial? Descubre lo que se necesita

112 **WOMEN IN A LEGAL WORLD**  
La reforma del marco normativo europeo en materia de PBC/FT

114 **WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION**  
Primeros 100 días de un compliance officer





#### INCORPORACIÓN

## White & Case ha contratado a Marcos Soberón Campo

White & Case ha contratado a **Marcos Soberón Campo** como nuevo socio en España.

Soberón Campo procede de Linklaters, donde era socio director.

Soberón Campo se incorpora al área de litigios y, en concreto, al equipo dirigido por Francisco Málaga que se incorporó a la firma el pasado mes de mayo.



#### CONTRATACIÓN

## Chevez Ruiz Zamarripa ha contratado a un nuevo socio

Chevez Ruiz Zamarripa ha contratado a **Guillermo Bueno** como nuevo socio para liderar y desarrollar la práctica de corporate y M&A en España.

Guillermo Bueno procede de Araoz y Rueda, donde fue promovido a socio en enero de 2021. Anteriormente, trabajó en Uría Menéndez, donde se incorporó como socio junior en septiembre de 2013.

Bueno es licenciado en Derecho por la Universidad Pompeu Fabra y tiene un máster en Asesoría Jurídica por el IE Law School y cuenta con una amplia experiencia en todo tipo de operaciones de fusiones y adquisiciones y de fondos de inversión, así como en gobierno corporativo y mercados de capitales.



#### DESIGNACIÓN

## Lawyou ha contratado a David Martínez Guardia

Lawyou ha incorporado a un nuevo socio: **David Martínez Guardia** especializado en derecho laboral, reclamaciones contra la administración y contratación pública.

Martínez, que trabajó en Abdón Pedrajas, tiene una doble experiencia en derecho laboral, ya que trabajó como abogado de empresa y sindicalista y también en derecho administrativo como funcionario y abogado de este sector.

Además, ha asesorado a fundaciones y asociaciones y tiene experiencia en la administración pública como técnico de la administración general y de la rama jurídica.



#### NOMBRAMIENTO

## Pérez-Llorca ha nombrado un nuevo socio en el área laboral

Pérez-Llorca ha nombrado a **Manel Hernández** nuevo socio del departamento de derecho laboral.

Hernández es licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona, diplomado en estudios avanzados por la Universidad de Barcelona y máster en gestión de entidades de crédito por la Universidad Pompeu Fabra.

Además, cuenta con más de 30 años de experiencia en todos los ámbitos de las relaciones laborales, incluyendo la dirección jurídica de procedimientos judiciales, el asesoramiento estratégico en materia laboral, la negociación en conflictos colectivos, la elaboración de planes de prevención de riesgos laborales y el desarrollo de planes de igualdad, entre otros.

Manel Hernández trabajará desde la oficina de Barcelona en coordinación con el resto de socios de la práctica laboral del despacho ubicados en Madrid, con el objetivo de crear un equipo de abogados en Barcelona y desarrollar así esta área a nivel regional.



#### INTEGRACIÓN

## Gómez-Villares & Atencia ha contratado a José Javier Polo

Gómez-Villares & Atencia ha incorporado al departamento penal del despacho a **José Javier Polo**, abogado especializado en derecho penal económico, cumplimiento normativo y responsabilidad de las personas jurídicas.

Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, ingresó en la fiscalía en 1985, trabajando en Málaga, Toledo, Madrid y la Audiencia Nacional, donde se ha especializado en diferentes áreas, desde la gestión y organización de la fiscalía y la policía judicial, hasta cuestiones procesales relacionadas con el derecho del jurado, extranjería, menores y delitos informáticos.

José Javier Polo fue fiscal jefe de Madrid entre 2013 y 2018 y de la audiencia nacional entre 2018 y 2019 y jefe del departamento de derecho penal del bufete De Carlos Remón desde enero de 2020.



CAMBIOS

## Linklaters ha contratado a Sebastián Albella

Linklaters ha contratado a **Sebastián Albella** como socio del equipo de fusiones y adquisiciones.

Albella volverá a la que fue su casa hasta 2016, cuando fue nombrado presidente de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

Está previsto que se reincorpore al despacho a mediados de diciembre, momento en el que ya no estará sujeto a ninguna restricción derivada de su paso por la CNMV.

Durante el verano Sebastián Albella dejó Latham & Watkins para abrir su propio bufete ([aquí la noticia](#)) pero Linklaters ha confirmado que será nombrado socio del bufete.



## AUDITORÍA

### **BDO ha nombrado a tres nuevos socios**

BDO ha nombrado a **Elena García, Celia Bartomeu y Xavier Coma** nuevos socios de auditoría.

Con más de 20 años de experiencia, Elena García es licenciada y máster en administración de empresas por ESADE y está especializada en la auditoría de grupos nacionales, internacionales y cotizados en los sectores industrial, farmacéutico, retail, servicios, tecnología y private equity, entre otros.

Celia Bertomeu es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia y es miembro del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE), del Registro Oficial de Auditores de Cuentas y del Registro de Censores Jurados de Cuentas. También tiene más de 20 años de experiencia en auditoría internacional.

Xavier Coma, con más de 17 años de experiencia profesional, está especializado en auditoría y ha dirigido equipos y proyectos para empresas y grupos multinacionales de los sectores minorista, inmobiliario y editorial, entre otros. Es licenciado en Administración y Dirección de Empresas por el IQS de la Universidad Ramón Llull y tiene un máster en Auditoría y Control de Gestión por la Universidad Politécnica de Cataluña y un PDD por el IESE Business School.



#### LITIGIOS Y ARBITRAJE

## Ashurst ha contratado a un nuevo socio en su área de litigios y arbitraje

Ashurst ha contratado a **José Ramón Casado** como socio de la oficina de Madrid. Se incorporará al equipo de litigios y arbitraje dirigido por **José Antonio Rodríguez**, que se encuentra en excedencia en la Fiscalía General del Estado.

Anteriormente, José Ramón Casado desarrolló su carrera profesional en Baker McKenzie, donde ha trabajado desde 2005 hasta la fecha liderando el área de litigios civiles y arbitraje.

Con más de 23 años de experiencia, el nuevo socio de Ashurst cuenta con una sólida trayectoria en litigios comerciales y civiles, así como en arbitrajes nacionales e internacionales. Con esta incorporación, el número de socios de la oficina de Ashurst Madrid será de 15.





#### PROMOCIÓN

## Nuevo codirector del grupo de productos y servicios de consumo europeos de Dentons

La socia de la oficina española de Dentons, **Nieves Briz** ha sido nombrada codirectora del grupo de productos y servicios de consumo de la firma en Europa. Dirigirá el equipo junto a **Babette Marzheuser-Wood**, directora general de Dentons franchise advisory y Wendela Raas, socia de la oficina de Ámsterdam que dirigirá el grupo a nivel global.

El grupo de productos y servicios de consumo se ha creado recientemente y se centra en ofrecer un asesoramiento jurídico integral a los clientes de los sectores minorista, de bienes de consumo, de lujo, de alimentación y bebidas, y de hostelería y ocio.

Nieves Briz es socia del departamento de derecho mercantil y fusiones y adquisiciones de la firma y directora de la oficina de Dentons en Barcelona. Además, cuenta con más de 30 años de experiencia asesorando a clientes en operaciones de fusiones y adquisiciones, así como en cuestiones de gobierno corporativo y compliance.

SOCIOS

## Latham & Watkins ha contratado a Alejandro Ortiz

Latham & Watkins ha anunciado el nombramiento de **Alejandro Ortiz** como socio de las prácticas de fusiones y adquisiciones y de capital privado de la firma.

Ortiz cuenta con una amplia experiencia en el asesoramiento a empresas nacionales e internacionales, entidades de capital riesgo e instituciones financieras en asuntos transaccionales complejos, en particular fusiones y adquisiciones transfronterizas, ofertas públicas de adquisición, joint ventures, desinversiones y refinanciaciones. Está considerado como uno de los abogados españoles más experimentados en el campo de las fusiones y adquisiciones.

Ortiz cuenta con más de veinte años de experiencia en el asesoramiento de grandes operaciones en los sectores más estratégicos, y colabora frecuentemente con consejos de administración y empresas en cuestiones de regulación y gobierno corporativo. También ha participado en complejas operaciones de financiación apalancada, mercados de capitales y reestructuraciones.

Ortiz se incorpora al bufete procedente de Linklaters. Es licenciado en Derecho y Administración de Empresas por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE) y tiene un Máster en Derecho Fiscal y otro en Derecho Financiero y Tributario por el CETE de la Cámara de Comercio de Madrid.

También ha sido profesor de Derecho Mercantil en la Universidad Complutense y de Fusiones y Adquisiciones en ICADE e IE.





## REFUERZO

### Kepler-Karst: Daniel Gómez es un nuevo socio

Kepler-Karst refuerza su departamento de Reestructuraciones e Insolvencia con la llegada del especialista en insolvencia y litigios **Daniel Gómez de Arriba**, procedente de Andersen Tax and Legal.

Con más de 25 años de experiencia en el sector jurídico en materia de Reestructuraciones e Insolvencias, Daniel Gómez se incorpora a la oficina de Madrid como socio, donde formará parte del departamento liderado por los socios Davinia Sánchez y Luis Barber, y del que también forman parte reconocidas figuras del sector como Armando Betancor y Rodrigo Olivares-Caminal.

Con su incorporación, el área de reestructuración e insolvencia del bufete cuenta ya con una docena de abogados.

Daniel cuenta con una sólida formación y una larga trayectoria en derecho concursal, habiendo sido administrador concursal en más de cincuenta procedimientos de insolvencia. Su amplia experiencia en mediaciones concursales, procesos de venta de unidades productivas, acuerdos de refinanciación y acuerdos extrajudiciales de pago, entre otras especialidades, ha tenido siempre como objetivo ofrecer a las empresas soluciones eficientes y eficaces que contribuyan a mantener viva su actividad y tejido productivo.

La nueva incorporación responde al ambicioso plan de crecimiento del despacho, y llega en un momento clave tras el fin de la moratoria concursal y la aprobación de la Ley Concursal que acaba de producirse.

Es Licenciado en Derecho por ICADE, Experto en Reestructuración Empresarial por el IE, y profesor asociado en la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Antonio de Nebrija, donde imparte clases en el Grado de Derecho y Economía y en el Máster de Acceso a la Abogacía. También es miembro fundador del Club Español de Derecho Concursal.



#### PROMOCIÓN

## AIJA ha nombrado un nuevo co-vicepresidente en la comisión de litigios

AIJA ha nombrado a **Guillermo Bayas**, socio del departamento de litigios y responsable de desarrollo internacional de AGM Abogados, como co-vicepresidente de la comisión de litigios.

Bayas es abogado por la Universidad Pompeu Fabra y tiene un máster en Derecho por la Universidad de Nueva York, un postgrado de especialización en litigios civiles por el IDEC-UPF, un postgrado en relaciones internacionales por el CIDOB y un diploma en arbitraje por el Instituto de Empresa.

AIJA (Asociación Internacional de Jóvenes Abogados) cuenta con más de 4000 miembros de 90 países y es la única asociación de abogados para profesionales menores de 45 años. Además, su comisión de litigios se encarga de promover y organizar eventos en el ámbito de los litigios comerciales, como la conferencia anual de litigios o seminarios específicos en esta área.



PAULO MORGADO Y FERNANDO ANTAS DA CUNHA

## INTEGRACIÓN

## AdCE ha contratado al ex director general de Capgemini

Antas da Cunha Écija ha anunciado la integración de **Paulo Morgado**, antiguo CEO de Capgemini Portugal y España. Paulo Morgado refuerza el núcleo de socios de la firma y lidera una nueva área de negocio: la Unidad de "Transacciones Tecnológicas".

Paulo Morgado fue, hasta 2018, director general de Capgemini en Portugal y España, grupo al que se incorporó en 2001 y donde alcanzó el cargo de vicepresidente ejecutivo en 2012. Antes, trabajó para Roland Berger y Banco Finantia y fue director general del grupo Vidago.

Entre 2018 y 2021 se incorporó, como socio, a una reconocida boutique de estrategia en Barcelona y cofundó Bridgewater.

Paulo Morgado es doctor (PhD) en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Nottingham Trent, tiene un MBA por la UCLouvain, es licenciado en Administración (UCP) y en Derecho, y tiene un máster en Filosofía. Ha publicado ocho libros sobre temas relacionados con la empresa y la estrategia, y ha impartido clases en varias universidades portuguesas y españolas.



MERCADO DE CAPITALES

## CTSU ha nombrado a un nuevo socio

CTSU, la práctica jurídica de Deloitte en Portugal, ha nombrado a **Joana Pereira Dias** como socia responsable del área de Mercado de Capitales.

La abogada cuenta con más de 20 años de experiencia profesional y ha desarrollado su actividad en las áreas de Mercado de Capitales, M&A y Private Equity. Ha coordinado y participado activamente en operaciones relevantes en los principales sectores de actividad económica, incluyendo ofertas públicas, ofertas privadas y operaciones de M&A, que incluyen asesoramiento jurídico transaccional, en nombre de clientes nacionales e internacionales. Recientemente, ha coordinado un importante proceso de salida a bolsa y un proceso de recapitalización, tanto en el sector financiero como en el multijurisdiccional, así como la estructuración, constitución y registro de Fondos de Capital Riesgo e Instituciones de Inversión Colectiva y otras estructuras de capital privado y deuda.



PATRÍCIA PAIAS



STÉPHANIE SÁ SILVA

## INGRESO

## DLA Piper ABBC ha integrado a dos socios

DLA Piper ABBC ha integrado dos nuevos socios en la oficina de Lisboa: **Patrícia Paias** y **Stéphanie Sá Silva**.

Patrícia Paias cuenta con casi 20 años de experiencia en el sector de las Ciencias de la Vida, en reconocidos despachos de abogados en Portugal, y en los últimos años en puestos de liderazgo internacional en Sandoz International y Gilead Sciences. Vuelve a Portugal y a la abogacía como socia de DLA Piper ABBC en el área de Ciencias de la Vida e IPT, con especial atención a los litigios de patentes.

Stéphanie Sá Silva cuenta con casi 17 años de experiencia como jurista y abogada, habiendo dedicado gran parte de su actividad profesional al área de práctica de M&A y Corporate y al sector de la Aviación. Durante este período, formó parte de reconocidos despachos de abogados en Portugal, habiendo sido directora jurídica de TAP Air Portugal en los últimos años. Vuelve a la abogacía como socia de DLA Piper ABBC en el área de Aviación y Corporate.

Con esta integración, DLA Piper refuerza su equipo en Portugal, contando ahora con 17 socios en un universo de 115 personas.

4<sup>th</sup> Edition  
**Legal Day**  
IBERIAN LAWYER

**3 NOVEMBER 2022**

**Madrid**



**THE IBERIAN EVENT FOR  
THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY**

**REGISTER**

Partners

AMBAR PARTNERS

AYUELA JIMÉNEZ ABOGADOS

BRIGANTI

Cerejeira Namora  
Marinho Falcão

CMS  
law-tax-future

EVERSHEDS  
SUTHERLAND

LCA

Supporter

ACC Association of  
Corporate Counsel  
EUROPE





INHOUSECOMMUNITY



IBERIANLAWYER



THE  
LATINAMERICANLAWYER

# LegalDay<sup>4th Edition</sup>

IBERIANLAWYER

PROGRAM\*

## THURSDAY 3 NOVEMBER

\* In progress

09:00 ● CHECK-IN AND WELCOME COFFEE

09:15 ○ WELCOME SPEECH

**Teresa Minguez Diaz**, General Counsel and Compliance & Integrity Officer, *PORSCHE IBÉRICA, S.A.*

09:30 ○ ROUND TABLE I "FROM GC TO CLO ROLE: WHAT'S NEW?"

- **Ana Bayó Busta**, Chief Legal & Compliance Officer, *Bayer Iberia*
- **Ana Prado Blanco**, General Counsel, *Mercedes-Benz España, S.A.*
- **Edoardo Ruiz**, VP & Deputy General Counsel, Global Regions, Legal Department, *Hewlett Packard Enterprise*
- **Alexandra Reis**, Senior Counsel PT, *Tabaqueira / Philip Morris International*

### MODERATOR

- **Michael Heron**, Deputy Editor, *Iberian Lawyer*

11:00 ○ Q&A

11:15 ○ ☕ COFFEE BREAK

11:45 ○ ROUND TABLE II "LEGAL PRIVILEGE IN SPAIN AND PORTUGAL"

- **Fátima Correia da Silva**, Chief Compliance Officer, Head of Legal and Data Protection Officer at Critical TechWorks, *BMW group company*
- **Cecília Meireles**, Senior Associate and head of the Lisbon office, *Cerejeira Namora, Marinho Falcão*
- **Javier Ramirez**, Head of Advocacy, *ACC Europe - VP & Associate General Counsel, Regions Litigation, HP Inc*
- **José Carlos Tejada**, General Counsel Spain&Portugal, *Natixis Corporate & Investment Banking*

### MODERATOR

- **Michael Heron**, Deputy Editor, *Iberian Lawyer*

13:15 ○ Q&A

13:30 ○ 🍴 STANDING LUNCH

14:30 ○ ROUNDTABLE III "CLO REMUNERATION AND BENCHMARK IN IBERIA: HOW TO GIVE VALUE TO THE LEGAL IN-HOUSE TEAM"

- **Mariana Garcia Fernandez de Mesa**, General Counsel & Compliance Officer Iberia, *Accor*
- **Antonio Gomez Jarillo**, General Counsel / Secretary of the BofD, *NTT DATA EMEAL*
- **Ana Kleba**, Team Leader Legal & Compliance, *Lidl*
- **Silvia Madrid**, Head of Legal & Compliance, *UniCredit S.p.A*
- **Jorge Muñoz**, General Counsel & Compliance Officer, *Gilead Sciences Spain*
- **John Rigau**, Vice President and General Counsel, *PepsiCo Western Europe*

### MODERATOR

- **Irina Wakstein**, Journalist, *Iberian Lawyer*

15:30 ○ Q&A

15:45 ○ CLOSING REMARKS

16:00 ○ EOD

19:30 **GOLD AWARDS MADRID - CELEBRATION GALA**

(By invitation only. For information: [carlos.montagnini@iberianlegalgroup.com](mailto:carlos.montagnini@iberianlegalgroup.com))

Partners

AMBAR PARTNERS

AYUELA JIMÉNEZ ABOGADOS

BRIGANTI<sup>B</sup>

Supporter

ACC Association of Corporate Counsel  
EUROPE

Cerejeira Namora  
Marinho Falcão

CMS  
law·tax·future

EVERSHEDS  
SUTHERLAND

LCA

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

#IBLLegalDay

# FLUJO DE TRANSACCIONES MEJOR DE LO ESPERADO

Según un informe publicado por TTR, hasta finales de verano se registraron en España 1.765 operaciones de M&A, por un valor total de algo más de 76.000 millones de euros. El sector inmobiliario ha sido el más activo, con 435 transacciones a un incremento interanual del 45%.

Una de nuestras operaciones destacadas fue la de King & Wood Mallesons, que asesoró a El Corte Inglés en la venta a Mapfre y Swiss Life de la reconocida antigua sede de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF), un inmueble ubicado en la prestigiosa calle Alberto Bosch 13 de Madrid. Clifford Chance también estuvo activo en su práctica inmobiliaria y este mes asesoró a BentallGreenOak y ASG Iberia, en la venta de su local comercial de 3.000 m<sup>2</sup> ubicado en Fuencarral 77, Madrid, a un inversor privado gestionado por Elcano IM. BentallGreenOak es un asesor global de gestión de inversiones inmobiliarias y ASG Iberia está especializado en el sector de grupos de propiedad hotelera.

En cuanto al mercado Transfronterizo, hasta agosto de 2022, las empresas

españolas han elegido Estados Unidos como principal destino de inversión, con 34 transacciones. Estados Unidos y Reino Unido, con 134 y 122 operaciones respectivamente, son los países que han realizado un mayor número de inversiones en España. Así lo constató Andersen, que asesoró a Grupo Redext, firma española controlada desde 2005 por el fondo GMT Communications, ahora Apse Capital, en el proceso de su venta a Wildstone, empresa británica de publicidad exterior adquirida por Antin en agosto. Asimismo, desde EE. UU., Gómez-Acebo & Pombo asesoró a los accionistas de Ratedpower en la venta de la totalidad de su negocio a Enverus, empresa de tecnología energética con sede en Texas. Con esta venta, la compañía estadounidense amplía su cartera de productos para la industria fotovoltaica. Ratedpower es conocida por el desarrollo de software para el diseño de plantas fotovoltaicas. Se encuentra entre las startups más exitosas del sector energético y cuenta con clientes como Iberdrola, Naturgy y Endesa.

Las operaciones energéticas volvieron a dominar en España, siendo la más

significativa la asesoría de Latham & Watkins al fondo estadounidense EIG, inversor institucional líder en los sectores de energía e infraestructuras a nivel mundial, en su acuerdo con Repsol, que a su vez fue asesorado por Allen & Overy. Íñigo del Val, que participó en esta operación, también lideró el asesoramiento a Iberdrola en su acuerdo con Energy Infrastructure Partners (EIP) para la venta del 49% del parque eólico marino Wikingen, que la compañía opera en aguas alemanas en el Mar Báltico, por 700 millones de euros.

Hasta agosto se han registrado un total de 222 operaciones de Private Equity valoradas en algo más de 36.000 millones de euros, lo que supone un aumento del 14% en el número de operaciones y del 79% en su importe, respecto al mismo periodo del año anterior. Grant Thornton asesoró a Twentyfour Seven, propiedad del fondo de capital privado Nexxus Iberia, en su fusión con Smile TV y Garrigues asesoró en un acuerdo que involucró a Trill Impact, la firma de capital privado con sede en Suecia que adquirió una participación mayoritaria en Aiuken Solutions, el proveedor con sede en España de soluciones de ciberseguridad y seguridad en la nube. En Portugal, Morais Leitão asesoró a Bankinter Investment y Sonae Sierra en la adquisición del edificio Atrium Saldanha en Lisboa. Y nuestra operación destacada de Portugal se centra en Telles, que asesoró al grupo austriaco Glatz en la adquisición del 90% del capital de Conservas Dentici.

## LATHAM Y A&O ASESORAN EN LA EMPRESA CONJUNTA DE \$ 19 MIL MILLONES DE EIG CON REPSOL UPSTREAM

Latham & Watkins ha asesorado al fondo americano EIG, inversor institucional de referencia en los sectores de energía e infraestructuras globales, en su acuerdo con Repsol para adquirir el 25%

de Repsol Upstream, compañía global de exploración y producción de reciente creación que comprende la totalidad de Repsol global negocio de petróleo y gas. La transacción valora el negocio de exploración y producción de la compañía en aproximadamente \$ 19 mil millones.

En Madrid, el equipo multidisciplinar de Latham & Watkins estuvo liderado por el socio **Iván Rabanillo** y el asociado **Juan Rodríguez de Fiscal**, los asociados **Carmen Esteban**, **Marta Portuondo** y el becario **Álvaro Mata de Comercial**, el abogado **José María Alonso** y el asociado de Regulatory y Competencia Carlos **Betoret**.

Allen & Overy asesoró a Repsol en la venta. El equipo estaba formado por el socio **Íñigo del Val**, la asociada senior **Reka Palla**, la asociada **Carlota Roldán Vázquez** de corporativo y los socios **Ignacio Ruiz-Camara** y **Tom Wilkinson** de bancaria.



IVÁN RABANILLO



ÍÑIGO DEL VAL

### Área de práctica

Corporate/M&A, Energy, Tax and Banking Deal

EIG's \$19 billion Joint Venture with Repsol Upstream

### Firmas

Latham & Watkins and Allen & Overy.

### Socios

Ivan Rabanillo and Íñigo del Val

### Valor

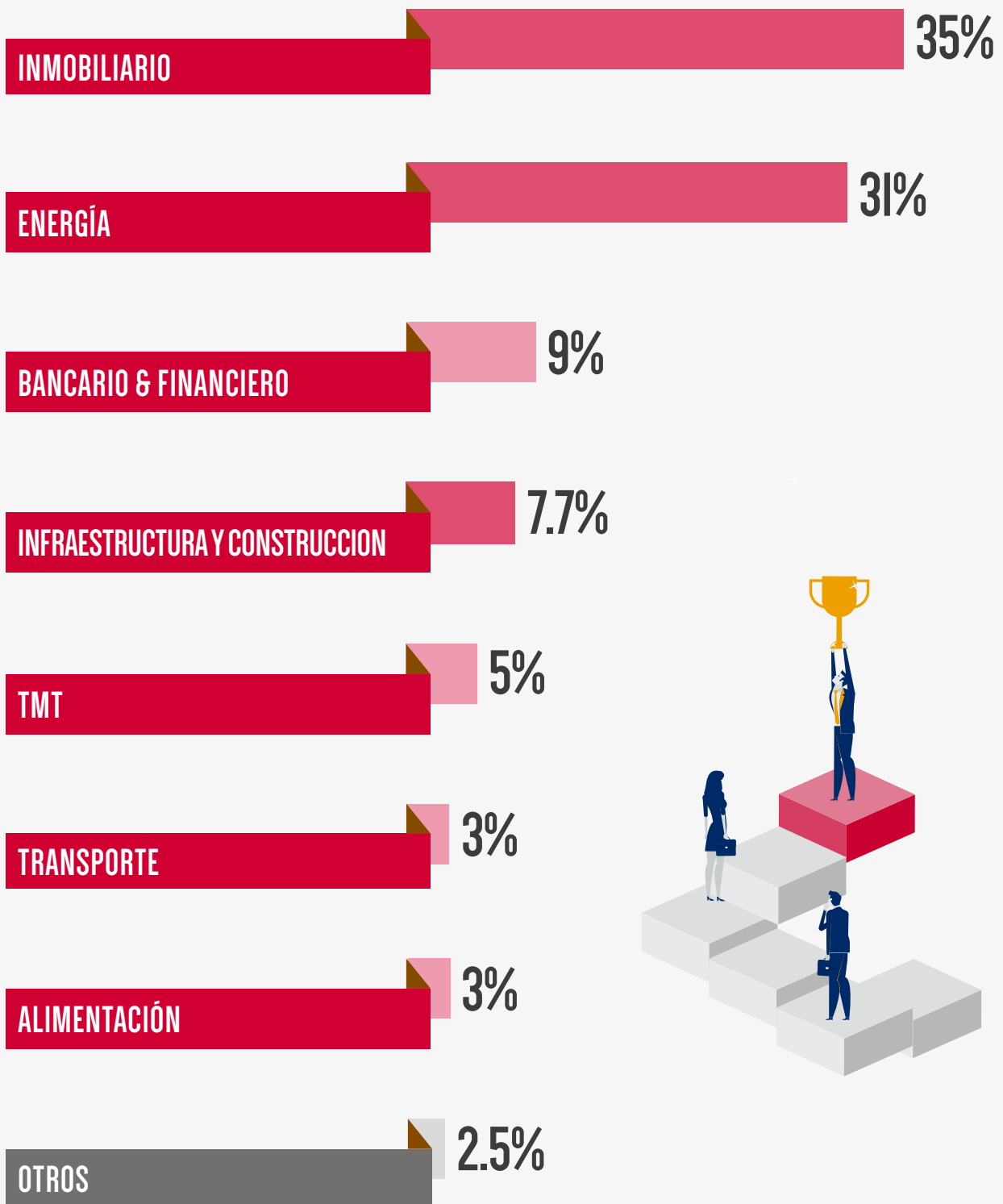
19 billion USD

## KING & WOOD MALLESONS ASESORA A EL CORTE INGLÉS EN LA VENTA DE INMUEBLES A MAPFRE Y SWISS LIFE

King & Wood Mallesons ha asesorado a El Corte Inglés en la venta a Mapfre y Swiss Life de la antigua sede de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF), un inmueble ubicado en la calle Alberto Bosch 13 de Madrid.

La RFEF fue fundada el 29 de septiembre de 1913, y tiene su antecedente directo en la Federación Española de Clubs de Football,

# DEALS IBÉRICOS: SECTORES CLAVE



Periodo: 1 de septiembre de 2022 – 28 de septiembre de 2022 (fuente: Iberianlawyer.com)

constituida en 1909. La operación se enmarca en el proceso de venta por parte de la empresa minorista española de varios activos inmobiliarios no estratégicos.

El edificio tiene una superficie aproximada de 4.000 metros cuadrados distribuidos en siete plantas y es uno de los edificios más emblemáticos del barrio Los Jerónimos.

El equipo de KWM que asesora a El Corte Inglés está formado por el socio inmobiliario, **José Antonio Calleja**, y la asociada senior, **Candela Escribano**.

#### Área de práctica

Real Estate

#### Deal

El Corte Inglés RFEF sale to Mapfre and Swiss Life

#### Firmas

King & Wood Mallesons

#### Socios

Carmen Burgos, Elena Sánchez and Manuel Paz

#### Valor

Undisclosed

## TELLES ASESORA A GLATZ EN SU EXPANSIÓN INTERNACIONAL

Telles ha asesorado al grupo austriaco Glatz, reconocido distribuidor de productos de alimentación en Austria, en la adquisición del 90% del capital de Conservas Dentici y también del 90% de Olasagasti Gia' Salvatore Orlando, dos marcas de renombre y larga tradición en el sector de la alimentación.

Esta operación se enmarcaba en la estrategia de internacionalización llevada a cabo por el grupo Glatz, con el equipo de Telles, coordinado por **Carlos Lucena**, co-director de Comercial, Corporativo y M&A, y **Delber Pinto Gomes**, asociado en la misma práctica y también en Finanzas, Proyectos y Mercado de Capitales, liderando la transacción y los equipos



JOSÉ ANTONIO CALLEJA



CARLOS LUCENA

multidisciplinares con base en España e Italia. Los equipos locales de Mazars España, Mazars Italia y Greco Vitali fueron los encargados de velar por el trabajo de Due Diligence en esta operación.

Con esta operación, el grupo austriaco GLATZ pasa a controlar dos sociedades más, que incluyen una unidad industrial para la elaboración de conservas de alta calidad, ubicada en el País Vasco junto al Cantábrico, así como quince marcas de gran reconocimiento en el mercado europeo, a saber, "Olasagasti", "Bribon", "Gerco", "Vega de Oro", "Simonetta", "Orlando", "Conservas Dentici", "Delicias del Mar Cantábrico", "Asteria", "Open & Relish", "El Faro" y "La Marquinesa", integradas en dos empresas con más de 60 años de historia y tradición en el mercado de las conservas de pescado del Mar Cantábrico.

#### Área de práctica

Corporate and M&A

#### Deal

Glatz's acquisition of 90% of the capital of Conservas Dentici

#### Firma

Telles

#### Socios

Carlos Lucena

#### Valor

Undisclosed

DIEZ PREGUNTAS A...

ÍÑIGO RODRÍGUEZ-SASTRE Y JOSÉ VICENTE MOROTE



ANDERSEN.



Video



Podcast

CINCO AÑOS

DE ANDERSEN

La vídeo entrevista de Iberian Lawyer a José Vicente Morote y Íñigo Rodríguez-Sastre, los dos socios directores del bufete que abrió sus puertas en España en 2017

por *ilaria iaquinta*

Han pasado cinco años desde cuando, en 2017, la firma fundada en EEUU en 2002 bajo el nombre WTAS por 23 socios de la antigua Arthur Andersen aterrizó en España con un equipo de 160 profesionales con más de 30 años de experiencia en el mercado legal español. Desde entonces, la firma ha iniciado en el país un importante proceso de expansión y hoy supera las 300 personas.

En los últimos cinco años, la firma ha triplicado el presupuesto y ha experimentado un crecimiento del 76,5% de la facturación, al pasar de 18,39 millones en 2017 a los 32,46 millones con los que cerró 2021. El crecimiento en el último año ha sido del 22,4%, desde los 26,51 millones de 2020, lo que ha posicionado a la firma en el Top 20 de despachos por facturación en España ([aquí el artículo](#)).

Los objetivos para el final del año siguen siendo ambiciosos: la empresa aspira a un presupuesto de 42 millones de euros que supone un aumento del 50% respecto al realizado en 2021 y un crecimiento del 30% de la facturación. El primer semestre del año avala estas cifras, al cerrar con una facturación un 50% superior al mismo periodo del año anterior.

En estos mismos cinco años el bufete ha sumado 150 personas al equipo, casi duplicando la plantilla (+81%) y ha ampliado su presencia territorial desarrollando todas las prácticas en cada oficina (Madrid, Valencia, Sevilla, Barcelona y Lisboa).

Con vistas a 2022, el bufete ha empezado el año integrando las oficinas de Lisboa en la estructura de Andersen en España, apostando así por un modelo integrado en una única entidad jurídica en la que los socios comparten el partnership, y los despachos CHR Legal (de Barcelona) y Sanz & Soler Mann (de Valencia). Además a finales de julio la firma ha realizado ya diez importantes contrataciones laterales (ver box dedicado). En total, durante el último año, Andersen ha sumado cerca de 100 profesionales al equipo (+36% a/a).

El su plan estratégico, la firma tiene el claro objetivo en 2022 de continuar el proceso de expansión, potenciando las oficinas de Barcelona y Lisboa. Para el futuro, el despacho tiene un proyecto ambicioso: seguir creciendo de forma orgánica e inorgánica con un equipo que comparte valores y modelo de negocio.

**En los últimos cinco años la firma ha registrado resultados récord de crecimiento, ¿cuál es el secreto de este éxito?**

*José Vicente Morote (JVM):* En estos cinco años hemos triplicado el tamaño del despacho, de los

**“TENEMOS UN PLAN  
ESTRATÉGICO BASADO  
EN LOS TRES PILARES  
EN LOS QUE GIRA  
LA EXPANSIÓN:  
PROFESIONALES,  
CLIENTES Y  
TECNOLOGÍA”**

JOSÉ VICENTE MOROTE

”

13 millones de presupuesto en 2017 a los más de 30 con los que cerramos el último ejercicio. La base de este crecimiento no es otro que el equipo. Nuestros profesionales siguen creciendo y hemos incorporado nuevas firmas y talento individual que han permitido aumentar el volumen de negocio y, además, de especialización a los equipos. Esto último nos lleva a ampliar nuestra cartera de clientes y la sofisticación del servicio, lo que nos permite seguir creciendo.

**¿Qué objetivos tiene la firma para 2022?**

*Íñigo Rodríguez-Sastre (IRS):* Estamos viviendo un buen año de crecimiento, tanto en personas como en negocio y en cultura. Empezamos el año con un objetivo de 36 millones de facturación pero atendiendo a la evolución del despacho, ya en el tercer trimestre, podemos decir que llegaremos a los 42 millones, lo que supone un crecimiento de cerca de un 30%. Estamos analizando posibles nuevas localizaciones. Nuestra intención es seguir creciendo, mejorando nuestras prácticas, incidir en sectores estratégicos para el desarrollo de nuestras capacidades y mantener el excelente clima de trabajo. Estamos plenamente satisfechos con la evolución del despacho, la implicación y compromiso de todos los



## “ESTAMOS COMPROMETIDOS CON EL EQUILIBRIO ENTRE TALENTO EXTERNO E INTERNO”

ÍÑIGO RODRÍGUEZ-SASTRE



profesionales y la confianza entre todos los equipos, lo que nos hace multiplicar la calidad del servicio.

**¿Y más allá? ¿Qué objetivos tiene la firma a mediano plazo?**

*(JVM):* Tenemos un plan estratégico basado en los tres pilares en los que gira la expansión: profesionales, clientes y tecnología, con el objetivo de situarnos entre los diez primeros despachos a nivel ibérico en el corto-medio plazo.

**Con respecto al crecimiento de la plantilla, han comenzado el año con la integración de unos despachos. ¿Es así que la firma seguirá creciendo orgánicamente en los próximos años? ¿Con qué**

**objetivos específicos? ¿Creen que la integración de los despachos más pequeños es el camino a seguir para el crecimiento de los despachos de abogados en España?**

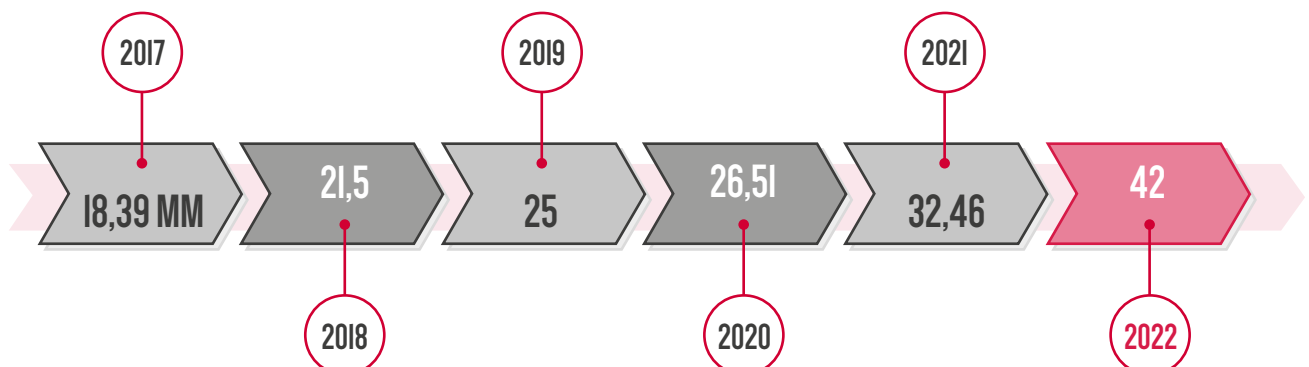
*(ÍRS):* Nuestra hoja de ruta es seguir creciendo y vamos a hacerlo tanto orgánica como inorgánicamente. Creemos que la incorporación de despachos más pequeños o bien equipos completos de una práctica determinada nos aporta especialización y conocimiento en determinados territorios, como es el caso de Barcelona, Valencia o Sevilla, donde nuestra esencia es tener equipos específicos en todas las áreas que conozcan bien el mercado local y, a la vez, sean capaces de entender la práctica en una firma global. Esto es perfectamente compatible con el desarrollo del Plan de Carrera de nuestros profesionales. Por ejemplo, este año, cuatro profesionales de la casa han promocionado a socios de cuota, lo que demuestra que el despacho también apuesta por el crecimiento desde dentro. Estamos comprometidos con el equilibrio entre talento externo e interno, lo que consigue que seamos un despacho muy ágil y versátil.

**¿Hay áreas de práctica y sectores a reforzar a corto y mediano plazo?**

*(JVM):* Hemos hecho una gran apuesta por reforzar el sector de la energía, en el que tenemos una práctica integral altamente especializada con profesionales dedicados a cada una de las vertientes del sector: M&A, financiación, regulatorio, contractual en infraestructuras de evacuación, etc. Queremos seguir creciendo en este ámbito. También hemos impulsado y seguiremos impulsando el área de medioambiente y economía circular. Seguiremos desarrollando el área de negocios digitales, tokenización y Metaverso. Seguiremos apostando por el agroalimentario y por cultura, sectores en los que

## FACTURACIÓN

TIMELINE



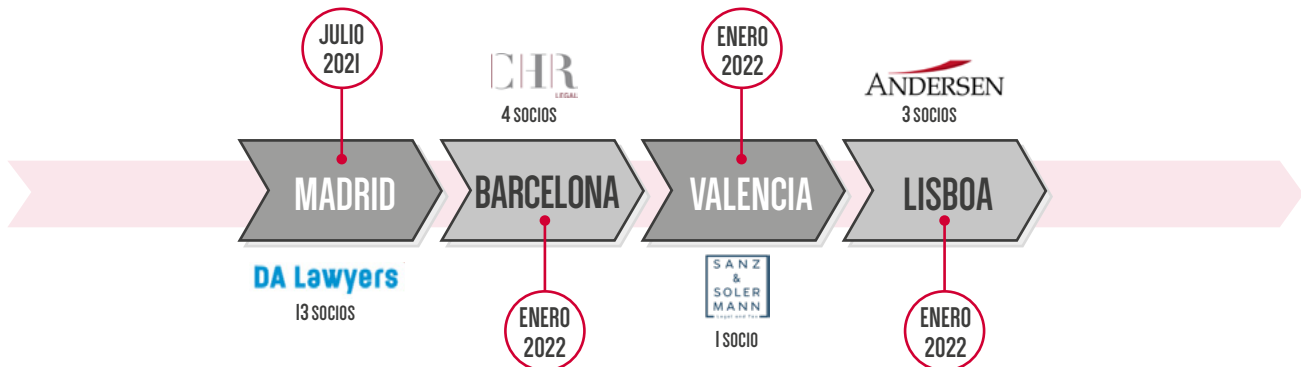
## PERSONAS

TIMELINE



## INTEGRACIÓN DESPACHOS

TIMELINE



## “TANTO ESPAÑA COMO PORTUGAL SON MERCADOS CLAVE PARA ANDERSEN”

JOSÉ VICENTE MOROTE



que tendremos enfrente a corto plazo. Vamos a dar un impulso al área de mercado de capitales también. Sin duda, muchos retos. Adicionalmente, seguiremos impulsando las áreas tradicionales del despacho.

la firma cuenta con grandes capacidades y en los que seguiremos creciendo. Una apuesta clara y permanente en el corto plazo está en M&A, que hemos reforzado con cinco nuevos socios este año, y concursal, para dar respuesta al ciclo económico

En su modelo de firma internacional, todos los despachos de Andersen mantienen la entidad jurídica en cada jurisdicción. Pero en enero han integrado la oficinas de Lisboa en la estructura de Andersen en España ¿Por qué?

(ÍRS): Andersen es una firma internacional que funciona a todos los efectos como una firma única, aunque jurídicamente está configurada con entidades jurídicas específicas en cada país. En el caso de España y Portugal, entendemos que son dos países que confluyen en muchas ocasiones en el desarrollo de los negocios de las empresas e incluso se estudian en paralelo para la entrada en Europa. En nuestro caso, consideramos importante que, además de compartir la firma internacional, nuestros socios de Lisboa y de España estemos integrados en un mismo partnership y en la misma sociedad porque esto nos ayuda a entender todavía mejor a nuestros clientes y acompañarles en Iberia, que muchas veces es considerada como un mercado único.



JOSÉ VICENTE MOROTE, ÍÑIGO RODRÍGUEZ-SASTRE

**“NUESTRO MAYOR  
RETO SIN DUDA  
ES LA CULTURA  
Y LAS PERSONAS”**

ÍÑIGO RODRÍGUEZ-SASTRE

## DIRECCIÓN ANDERSEN IBERIA

### Socios Directores

José Vicente Morote e Íñigo Rodríguez-Sastre

### Junta General de Socios

Todos los socios en la partnership

### Consejo de Administración

José Vicente Morote  
Íñigo Rodríguez-Sastre  
Ignacio Aparicio  
Ivo Portabales  
Joaquín Ureña  
Javier Mata  
Benjamin Prieto

### Directores oficina

**Madrid** | Javier Mata  
**Valencia** | Benjamin Prieto  
**Barcelona** | José María Cusi  
**Sevilla** | José Manuel Pumar  
**Lisboa** | José Mota Soares

### Directores de área

**Mercantil** | Ignacio Aparicio e Ivo Portabales  
**Procesal** | Benjamin Prieto  
**Fiscal** | Vicente Sanz y María Olleros  
**Público** | José Vicente Morote  
**Laboral** | Victoria Caldevilla  
**Legaltech** | Carlos Rodríguez Sau  
**Inmobiliario** | César Morales  
**Cultura** | Patricia Motilla

”

**¿Cómo fueron estos primeros meses? ¿Fue una buena decisión?**

*(JVM):* Definitivamente, sí. Ya veníamos trabajando varios años con nuestros socios y amigos portugueses, por lo que se continúa en el mismo camino, facilitando enormemente la integración. Los resultados están siendo óptimos. Nuestros socios portugueses son unos estupendos profesionales a quienes aportamos nuestra visión, nuestra capacidad financiera, el know how en el proceso de crecimiento que se está replicando en Portugal, todo ello para situar Andersen en el top cinco de despachos en Portugal en el medio plazo.

**¿Cuáles son las ventajas para los clientes? ¿Qué reacciones han recibido de los mismos?**

*(ÍRS):* Hasta el momento de la integración ya contábamos con muchos clientes compartidos y todos recibieron la noticia con satisfacción, dado que esto implica trabajar en dos países con el grado más alto de cohesión y sabiendo que el despacho no solo responde con los mismos estándares de calidad y compromiso, sino que siendo la misma sociedad, la responsabilidad y conocimiento cruzado del mercado es superior.

## INCORPORACIÓN SOCIOS 2022



Antonio Cañadas  
MGA - Madrid  
(aquí la noticia)



Pablo Doñate  
Procesal - Madrid



Javier Lacleta  
Inmobiliario - Madrid  
(aquí la noticia)



Javier Martín-Merino  
Público - Madrid  
(aquí la noticia)



Carmen Mozún  
Energía - Madrid  
(aquí la noticia)

ENERO 2022

FEBRERO 2022

MARZO 2022

MAYO 2022



Victor Horcajuelo  
Público - Madrid  
(aquí la noticia)



Germán Martínez  
Laboral - Madrid  
(aquí la noticia)



Juan Ignacio Alonso Dregi  
Mercantil - Barcelona  
(aquí la noticia)



Óscar Arredondo  
Procesal - Barcelona  
(aquí la noticia)



Carmen March  
Mercantil - Valencia  
(aquí la noticia)

MAYO 2022

JUNIO 2022

JULIO 2022


**Muchos abogados españoles desempeñan funciones internacionales importantes ¿Qué papel juega la oficina española en el camino de Andersen? ¿España y Portugal son mercados prioritarios para el bufete a nivel internacional?**

**(JVM):** Andersen a nivel internacional está inmerso en un importante proceso de expansión y España está perfectamente alineada con el mismo. Así, nuestro crecimiento en los últimos años, nos hace ser ejemplo para otros países y nos sitúa en todos los órganos de decisión y gestión a nivel europeo y global. Los socios directores estamos en el Global Board – José Vicente Morote – y en el European Board – Iñigo Rodríguez-Sastre – y otros socios están en diferentes órganos de dirección y representación, desempeñando responsabilidades muy relevantes dentro de la organización.

Tanto España como Portugal son mercados clave para Andersen, por la posición económica de ambos países y por el flujo internacional, tanto de empresas con negocios en todo el mundo, como por los nexos con Latinoamérica o la vía de entrada a Europa.

**Décima y última pregunta. Hasta ahora hemos hablado de los resultados y objetivos a corto y mediano plazo, ¿Y a largo plazo? ¿Cuál será el mayor reto de Andersen Iberia?**

**(ÍRS):** Nuestro mayor reto sin duda es la cultura y las personas. El objetivo es desarrollar un proyecto

de gente comprometida, que se sienta parte del mismo y que esté plenamente asentado para dejar un Despacho mejor que el que cogimos y que perdure para las siguientes generaciones. Por eso, somos tremendamente transparentes, colegiales y nuestro partnership es abierto y participativo. 

## POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL

### Dirección

Miembro del Global Board: José Vicente Morote  
Miembro del European Board: Iñigo Rodríguez-Sastre  
European Legal Coordinator: José Vicente Morote

### European Practice Coordinators

Corporate/MGA: Ignacio Aparicio  
MGA: Javier Bustillo  
Banking and Financial Regulatory: Miguel Prado  
Public Law: Carlos Minguez  
Litigation & Arbitration: Elena Sevilla  
Media: Patricia Motilla

### Global Practice Leaders

Corporate/MGA: Ignacio Aparicio  
Agriculture: José Miguel Soriano  
Banking & Finance: Miguel Prado  
Media: Patricia Motilla

6th Edition

# GoldAwards

●●●●● by Inhousecommunity

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

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

**SAVE THE DATE**

**3 November 2022 • Madrid**

Partners

AMBAR•PARTNERS

**Abreu:**  
advogados

AYUELA JIMÉNEZ ABOGADOS

 **Cerejeira Namora**  
Marinho Falcão

 **CMS**  
law-tax-future

EVERSHEDS  
SUTHERLAND

 **First**  
European

 **LCA**



Follow us on



**#IBLGoldAwards**

PEDRO PÉREZ-LLORCA

Con cifras récord y un renovado paso internacional, la firma sigue su crecimiento. Iberian Lawyer recorre sus últimas etapas y habla con su socio director Pedro Pérez-Llorca

por Ilaria Iaquinta

# IMPARABLE

# PÉREZ-LLORCA

Al menos diez años con el pie en el acelerador. Así es como el bufete Pérez-Llorca se ha abierto paso en el mercado de los servicios jurídicos. Ha alcanzado cifras asombrosas y ha registrado un crecimiento sin precedentes en el mercado. Es precisamente este recorrido hacia un desarrollo constante sin pensar demasiado en estrategias futuras para la firma ni en las consecuencias de una repentina bienvenida a profesionales de orígenes muy diversos que le hizo ganar a Pérez-Llorca una gran cantidad de críticas de sus pares. Pero esta línea de conducta ha contribuido al desarrollo de la firma fundada ya en 1983 por **D. Antonio Jiménez Blanco**, **D. Jaime García Añoveros** y **D. José Pedro Pérez-Llorca**.

Mirando las cifras, el bufete casi ha quintuplicado su volumen de negocio en diez años, pasando de 19,3 millones de euros declarados en 2012 a 91 millones en 2021, registrando un crecimiento de dos dígitos cada año, a pesar de los tiempos de crisis económica. “Lo importante para nosotros es el enorme talento de los profesionales que se unen a nuestro proyecto y se mantienen en él, el gran perfil de los clientes a los que asesoramos, y el tipo de trabajo para el que se nos llama, el más exigente.

Nuestro crecimiento se debe a esos tres factores”, explica **Pedro Pérez-Llorca**, socio director de la firma, a Iberian Lawyer. Una firma que se destaca en su oferta de servicios, como dice el mismo abogado “por el conocimiento y el compromiso con el cliente. Con todo, no somos mejores que otros, nos limitamos a intentarlo con todas nuestras fuerzas”.

Las perspectivas para el año 2022 también son positivas: “El año en curso será bueno. Del 2023 no sabemos nada, pero nos preocupan muchas cosas. Lo mejor de todo es que los gestores de la firma somos ya algo expertos en crisis. Es un elemento de identidad generacional que nos une a tantos profesionales y empresarios que han estado al frente de organizaciones desde el 2007”, asegura Pedro Pérez-Llorca.

## DATOS

Limitando la mirada al 2021, la firma ha vivido un crecimiento sin precedentes a muchos niveles. En el ejercicio ha alcanzado una cifra de negocio de 91 millones de euros, un incremento del 33% sobre el año anterior. Pérez-Llorca no sólo es el bufete que ha crecido más respecto a los 50 mejores despachos de abogados de España por sus ingresos ([ver artículo](#)), sino también está entre los bufetes que más han crecido en los últimos cuatro años. De hecho, ha registrado un aumento del 75% (respecto a los 52 millones de 2018) en sus ingresos en el periodo.

El desarrollo del despacho ha permitido a la firma superar la cifra de 400 profesionales entre socios y empleados. A cierre del ejercicio 2021 Pérez-Llorca ha incorporado a 101 profesionales (tanto abogados como



“EL ENORME TALENTO DE LOS PROFESIONALES, EL GRAN PERFIL DE LOS CLIENTES Y EL TIPO DE TRABAJO PARA EL QUE SE NOS LLAMA. NUESTRO CRECIMIENTO SE DEBE A ESOS TRES FACTORES”

personal de apoyo) pasando de 397 a 440 personas (302 abogados entre ellos 63 socios), un incremento del 13%. Para que incorporaciones y promociones sean equitativas en cuanto a género, el bufete ha promovido distintas iniciativas. Entre ellas, la actualización y firma de un Plan de Igualdad, el primero que se acuerda por un despacho de abogados con los sindicatos UGT y CCOO y la consiguiente creación de la Comisión de Igualdad, responsable de realizar la aplicación del mismo.

Siempre en 2021, la firma: ha trasladado su oficina de Londres desde la City al barrio Mayfair, respondiendo al incremento del trabajo con grandes fondos; ha incorporado en su sede de Paseo de la Castellana en





# “EL AÑO EN CURSO SERÁ BUENO. DEL 2023 NO SABEMOS NADA, PERO NOS PREOCUPAN MUCHAS COSAS”

Madrid una planta adicional; y ha aumentado en 200 metros cuadrados su oficina de Barcelona

## EL 2022

Con respecto a 2022, el bufete prevé seguir creciendo, no obstante la guerra en Ucrania, y el final de la Covid-19. “Esperamos que la fuerte demanda continuará, aunque con cierta moderación en comparación con 2021, y que el mercado seguirá ofreciendo oportunidades que nos permitirán avanzar en nuestra estrategia de crecimiento – explica la firma en su primera Memoria de Sostenibilidad, publicada el pasado verano –. En este contexto de crecimiento, uno de los grandes retos a los que seguiremos enfrentándonos todos será la competencia por el talento. Retener, atraer e integrar nuevo talento serán elementos claves en nuestro futuro próximo. Adicionalmente, en la medida en que las empresas y la actividad recuperen su ritmo normal, aumentará también la presión sobre el gasto operativo. En este sentido, será relevante continuar con el foco puesto en operar de manera más eficiente para mantener la rentabilidad, sin que ello afecte a la calidad de los servicios ofrecidos”.

Desde principios de año hasta la fecha, la firma ha seguido aumentando su plantilla. En particular, con las contrataciones laterales de: **Rais Amils**, como socia de Propiedad Intelectual,

Industrial y Tecnología la oficina de Barcelona, procedente de Clifford Chance ([aquí la noticia](#)); **Josefina García Pedroviejo** como nueva socia de Financial Services y Fund Foundation, proveniente de Ashurst ([aquí la noticia](#)); la exsecretaria de Estado de Empleo **Yolanda Valedolivas**, como of counsel de Laboral ([aquí la noticia](#)); **Raquel Blanco** como counsel de Real Estate desde Linklaters ([aquí la noticia](#)); **Fernando de la Mata** como socio de Litigación y Arbitraje, de Cortés Abogados; y **Isabel Villa** como counsel, procedente de Freshfields, refuerzando el área de Bancario y Financiero liderada por el socio **Ander Valverde** ([aquí la noticia](#)). Con respecto al crecimiento interno, el bufete en cambio promocionado en enero tres nuevos socios: **Andy Ramos Gil de la Haza**, **Cosme Colmenero** y **Nasif Hamed** ([aquí la noticia](#)).

En cuanto a las operaciones, la firma ha tenido muy buenos resultados, en los primeros seis meses de 2022, posicionándose como tercero en el podio del ranking de las firmas de abogados, según los datos de Mergermarket, que trabajan en las operaciones de fusiones y adquisiciones más ricas anunciadas en el mercado español ([aquí el artículo](#)). De hecho, durante este periodo, Pérez-Llorca ha trabajado en dos operaciones de mil millones de euros en España: la adquisición del 100% de Orange Espagne por parte de Masmovil Ibercom por 8.100 millones, asesorando al vendedor con un equipo dirigido por Pablo Figueroa y Juan Jiménez-Laiglesia; y la adquisición de International Fruit Genetics por 1.600 millones de euros por parte de AM Fresh Group y SNFL Mediterraneo en la que participó como asesor de la



“TENGO 54 AÑOS  
Y ESPERO SEGUIR  
TRABAJANDO  
EN LO QUE ME PIDAN  
Y YO SEPA HACER,  
UNOS CUANTOS  
AÑOS MÁS”




sociedad postora Pérez-Llorca con **Iván Delgado, Juan Jiménez-Laiglesia, Jaime de Blas y Félix J. Montero.**

A principios de septiembre, la firma ha puesto en marcha su nueva oficina en Bruselas con el objetivo de estar más cerca de las instituciones y tribunales europeos. El despacho anunció a finales del año pasado la apertura de esta nueva sede, dirigida por **Sonsoles Centeno**. Esta es la tercera oficina que Pérez-Llorca abre en territorio extranjero, continuando así con su estrategia de crecimiento e internacionalización que comenzó en 2015 con la apertura de sus sedes en Londres y Nueva York.

¿Cuánto pesa el extranjero en términos de facturación para la empresa? “Funcionamos con una única cuenta de resultados, como si toda la firma fuese una única oficina. Lo que sí medimos es qué peso tienen los clientes internacionales. Hay muchas formas de medirlo, pero en todos los casos es un peso mayoritario, porque España es una jurisdicción que importa capital”, contesta Pedro Pérez-Llorca.

Después de Bruselas no es fácil decir cuál será el siguiente paso del despacho al extranjero, explica el socio director a Iberian Lawyer: “Bruselas es un grandísimo proyecto en el que estamos ilusionados y muy volcados en este momento. Nos encantaría saber cuál será el próximo paso, pero no es el caso. Vamos avanzando según dictan las posibilidades”.

## EL FUTURO

El despacho lleva 26 años bajo la dirección de Pedro Pérez-Llorca y a la pregunta si está pensando ya en una sucesión, Pedro Pérez-Llorca contesta: “La firma está ya institucionalizada, es un partnership dirigido por grandes socios y excelentes gestores. En cuanto a mí, tengo 54 años y espero seguir trabajando en lo que me pidan y yo sepa hacer, unos cuantos años más”. 



# LEGALCOMMUNITYMENA

---

## AWARDS

The event celebrating in-house & private practice lawyers  
in the Middle-East and North African markets

SAVE THE DATE  
**DECEMBER 2022**  
CAIRO

#LcMenaAwards 

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

For information: [helene.thiery@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.it)



**TELETRABAJO,**

**INCREMENTOS SALARIALES**

**y FLEXIBILIDAD:**

las últimas novedades

El debate de Gómez-Acebo & Pombo sobre las últimas novedades jurisprudenciales en materia laboral española y latinoamericana

por irina wakstein

El derecho es una disciplina en constante cambio y ninguna de sus ramas es la excepción. Al tratarse de una ciencia social, cada vez que un contexto o una realidad se transforma, el derecho debe ir de la mano con ella. Sin ir más lejos, en materia laboral han habido nuevas actualizaciones y novedades jurisprudenciales en los tribunales españoles y latinoamericanos.

Gómez-Acebo & Pombo (GA\_P) se hizo eco de estas últimas noticias y convocó a cuatro referentes de la materia para debatir sobre esta temática en sus oficinas ubicadas en Paseo de la Castellana el pasado 6 de septiembre. De esta forma, **Alexandra Aguilar** del despacho BLP Legal de Costa Rica, **Vicente Umaña** del despacho Posee Herrera Ruiz de Colombia, **Juan Carlos de la Vega** del despacho Santamarina y Steta de México y **Enrique Stile** del despacho Marval O'Farrel Mairal de Argentina se unieron al socio de derecho laboral **Ignacio de Fraile** y al of counsel de GA\_P, **Borja González Elejabarrieta**, para plantear conjuntamente las problemáticas actuales en la materia.

En una primera instancia, se debatió sobre videovigilancia, prioridad aplicativa y ámbito de aplicación de los convenios colectivos, despidos disciplinarios y objetivos por ineptitud sobrevenida, teoría del vínculo, salarios, teletrabajo y contrato de becarios.



ENRIQUE STILE

“Una empresa procede al despido de un trabajador presentando un informe médico por ineptitud sobrevenida pero luego el tribunal de primera instancia dicta la nulidad de ese despido, alegando que los datos médicos que está ofreciendo la empresa vulneran los derechos fundamentales del trabajador”, explica Ignacio de Fraile.



LA CONTRATACIÓN DE BECARIOS DEBE TENER UNA FINALIDAD FORMATIVA SÍ O SÍ. NO SE LES PUEDE ASIGNAR TAREAS, ACTIVIDADES O FUNCIONES PROPIAS DE UN TRABAJADOR ORDINARIO

**BORJA GONZÁLEZ ELEJABARRIETA**





LA REGULACIÓN NACIONAL PERMITE QUE TRABAJADORES PRESTEN SUS SERVICIOS EN REMOTO EN SU PAÍS DURANTE UN AÑO CON EL MANTENIMIENTO DE LAS COTIZACIONES A LA SEGURIDAD SOCIAL DEL LUGAR DONDE TIENE SU CENTRO DE TRABAJO HABITUAL

ALEXANDRA AGUILAR



“El tribunal de segunda instancia da lugar al despido y finalmente, el tribunal supremo vuelve sobre la decisión de primera instancia, dictando la nulidad de ese despido”, agrega el socio de GA\_P abriendo debate sobre un caso controversial de despido objetivo por ineptitud sobrevenida.

Por otro lado, al comentar sobre la modalidad de contrato de becarios, ambos expositores coincidían afirmando que quienes ingresan a una compañía en calidad de becarios no son un empleado más. “La contratación de becarios debe tener una finalidad formativa sí o sí. No se les puede asignar tareas, actividades o funciones propias de un trabajador ordinario”, asegura Borja González Elejabarrieta.

## TELETRABAJO

¿Cómo se debe regular el caso de los trabajadores extranjeros remotos?. Respecto a este punto, la abogada Alexandra Aguilar comentó: “La regulación nacional permite que trabajadores presten sus servicios en remoto en su país durante un año con el mantenimiento de las cotizaciones a la seguridad social del lugar donde tiene su centro de trabajo habitual. Incluso compañías americanas están incluyendo como incentivo para la contratación la posibilidad de que los trabajadores residan en Costa Rica y presten servicios en régimen de teletrabajo”.



JUAN CARLOS DE LA VEGA, ALEXANDRA AGUILAR, IGNACIO DE FRACLE, BORJA GONZÁLEZ ELEJABARRIETA, VICENTE UMAÑA Y ENRIQUE STILE

Por otro lado, Juan Carlos de la Vega y Enrique Stile han expuesto que en sus países, o sea México y Argentina, es habitual la utilización del visado denominado “nómada digital” lo que permite facilitar la residencia de trabajadores extranjeros en sus países.

Por su parte, el abogado Vicente Umaña ha comentado que en Colombia la situación es muy similar a la española, de modo que en ese caso es necesario dar de alta en el sistema de la seguridad social al trabajador que vaya a prestar servicios en el país aunque sin la necesidad de constituir una sociedad.


## INCREMENTOS SALARIALES

Otro tema importante es el de los incrementos salariales con motivo de la inflación. Frente a esta temática, surgió el siguiente interrogante: “¿Qué pueden hacer las empresas para ofrecer a los trabajadores un salario que minimice el impacto de la inflación existente?”.

En respuesta, Alexandra Aguilar y Enrique Stile afirmaron que en sus respectivos países, o sea Argentina y Costa Rica, la regulación permite el abono de los salarios en dólares para hacerle frente a la inflación. Asimismo, Vicente Umaña ha explicado que en Colombia está permitido pactar en contratos o acuerdos con trabajadores el abono de salarios en dólares, si bien, el percibo de las cantidades deberá ser en la moneda de curso legal del país por lo que deben realizar el cambio monetario correspondiente al momento del abono. Por su parte, Juan Carlos de la Vega ha comentado que en México actualmente tienen una inflación del 8% y que en la práctica el país suele seguir los pasos de Estados Unidos.

## FLEXIBILIDAD

Con respecto a la flexibilidad en el caso de España la jornada ordinaria es de 40 horas semanales mientras que en México, Colombia, Argentina y Costa Rica es de 48 horas semanales. “A nivel nacional el foco de los proyectos de ley en materia laboral está, entre otras cosas, en la reducción de jornada a 40 horas semanales”, aseguraron Umaña y Aguilar.

No obstante, todos los abogados han coincidido que la regulación de sus países está encaminada en dotar de una mayor flexibilidad a los trabajadores dado que es el punto que actualmente demandan los empleados y, por consiguiente, un aliciente para la contratación y el mantenimiento del empleo. 



A NIVEL NACIONAL EL FOCO DE LOS PROYECTOS DE LEY EN MATERIA LABORAL ESTÁ, ENTRE OTRAS COSAS, EN LA REDUCCIÓN DE JORNADA A 40 HORAS SEMANALES

VICENTE UMAÑA



JAVIER FERNÁNDEZ-SAMANIEGO



# EL CAMINO DE **SAMANIEGO LAW**

La historia de una de las primeras firmas de servicios legales alternativos en el mundo hispanohablante

por *ilaria iaquinta*






A finales de 2016, tras más de diez años al frente del bufete español Bird & Bird (que abrió en 2005 con solo 34 años) **Javier Fernández-Samaniego** decide abrir Samaniego Law. En ese momento, el abogado ya tiene 20 años de experiencia ganada precisamente en el equipo de resolución de conflictos y nuevas tecnologías de Bird & Bird, en Linklaters como responsable del departamento de derecho de nuevas tecnologías y comunicaciones y como asociado del área Contencioso y responsable del departamento de derecho de Tecnología y Protección de Datos en la firma española Cuatrecasas.

## LA IDEA

La idea de ingresar en el mercado con una nueva propuesta, un proveedor alternativo de servicios legales (ALSP - *alternative legal service provider* en inglés) que pudiera ofrecer a los clientes una alternativa a los servicios jurídicos tradicionales, se venía gestando desde hacía muchos años, cuenta Fernández-Samaniego a Iberian Lawyer. Pero el detonante fue su la participación en la operación de DXC Technology, el resultado de la fusión de Computer Sciences Corporation (CSC) y Hewlett Packard Enterprise Enterprise Services y externalización de su asesoría jurídica a UnitedLex. "Fue inspirador porque esta operación implicó el outsourcing de la función legal con cientos de abogados a UnitedLex y la transformación digital de una asesoría jurídica". Al fundar Samaniego Law "Lo que hice fue aplicar técnicas que ya estaban inventadas por la consultoría tecnológica, que era mi cliente natural, a la abogacía", recuerda el abogado.

## ¿QUÉ ES UN PROVEEDOR ALTERNATIVO DE SERVICIOS LEGALES (ALSP)?

Según Thomson Reuters, un "ALSP es una empresa que presta servicios relacionados con el derecho como alternativa a un bufete de abogados tradicional. Salvo en las jurisdicciones que limitan el ejercicio de la abogacía a los abogados titulados, los ALSP también pueden prestar algunos servicios jurídicos. Los departamentos jurídicos in-house y los bufetes de abogados recurren a los ALSP para tareas como la asistencia en litigios e investigaciones, la revisión de documentos, la gestión de la propiedad intelectual (PI), la due diligence y la gestión de proyectos jurídicos. El uso de los ALSP ha aumentado recientemente ya que suelen ser más económicos, eficientes y tecnológicamente avanzados que los bufetes de abogados tradicionales. Algunos ejemplos de ALSP son las empresas de contabilidad y auditoría, los proveedores de servicios jurídicos gestionados, las empresas de dotación de personal y los subcontratistas de procesos jurídicos (LPO)". Según el informe de Thomson Reuters "Alternative Legal Service Providers 2021" (elaborado con el Centro de Ética y Profesión Jurídica de Georgetown Law y la Saïd Business School de la Universidad de Oxford) el mercado de los ALSP está valorado en casi 14.000 millones de dólares. 



# Labour <sup>3<sup>rd</sup> Edition</sup>

The event dedicated to private practice lawyers & teams  
in the field of labour law in **Portugal**

**SAVE DATE**

**15 December 2022 • Lisbon**

Follow us on



**#IBLLabourAwardsPT**

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

Y así es como en enero de 2017 las oficinas de Samaniego Law abren sus puertas simultáneamente en Madrid y Miami. Al lado de Fernández-Samaniego están ya no sólo alguno de sus estrechos colaboradores abogados sino también otros perfiles: **Manuel Esteban**, matemático y experto en inteligencia artificial y transformación digital (hoy responsable del departamento de *legal tech* y soluciones de *management services*), **Silvia Pérez-Navarro**, fundadora y ex socia directora de la firma de *head-hunting* Iterlegis Legal Staffing Solutions (hoy special counsel y directora de proyectos y abogado) y **María Meshcherskaya**, ex responsable de marketing y desarrollo de negocio en la oficina de Madrid de Bird & Bird (hoy directora de desarrollo corporativo).

## LA OFERTA

Esta nueva entidad entra en el mercado de los servicios jurídicos como un híbrido entre un despacho de abogacía de negocios, una consultora estratégico-jurídica y una plataforma tecnológica que quiere ofrecer a los clientes la soluciones tecnológicas y equipos *ad hoc* para cada reto jurídico. Desde el principio Samaniego Law se estructura en tres unidades de negocio interconectadas: una firma “tradicional” de abogacía de negocios enfocada



## EL MERCADO DE LOS ALSP EN ESPAÑA

Los ALSP en España prestan algunos de los servicios tradicionalmente realizados por los despachos de abogados y tres grupos principales de servicios legales alternativos: talento legal flexible, servicios legales gestionados y tecnología legal. Los ALSP en España aprovechan diferentes modelos de negocio y tienen diferentes estructuras, tamaños y estrategias de mercado. Van desde pequeñas boutiques de derecho digital o start-ups legales innovadoras hasta operadores aliados con grupos globales. 

en la resolución de conflictos y el derecho de las tecnologías, un prestador de servicios de *legal interim management*, y un prestador de servicios de *legal tech*, *contract management* y gestión de proyectos de transformación digital. “Nuestro innovador modelo de firma está calificado como ALSP o “alternativo” o “virtual”, pero para nosotros es el modelo lógico y la respuesta que exigen nuestros clientes en un mundo transformado tecnológicamente”, comenta Fernández-Samaniego.

## EL DESARROLLO

Desde entonces, la empresa empieza a atraer clientes muchos de gran tamaño. “Los primeros años vimos cómo grandes multinacionales confiaban en nuestro proyecto. Eso fue la ratificación de que el modelo funcionaba”, cuenta el abogado. Tampoco falta la atención mediática. En 2017, el Financial Times selecciona a Fernández-Samaniego como uno de los top ten “*original legal thinkers*”. Desde entonces, la firma ha coordinado el trabajo de alrededor de 30 abogados que han prestado los servicios en más de diez jurisdicciones a multinacionales de distintos sectores.



# THE LATIN AMERICAN LAWYER



## THE DIGITAL AND FREE MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN BUSINESS COMMUNITY

### Every issue includes:

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

Follow us on



For information:

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

Search for The Latin American Lawyer or IBL Library on



Entre los hitos en el desarrollo de Samaniego Law hay, a diciembre 2020, la alianza para Europa y América Latina con Integreon (el proveedor global de soluciones legales para despachos de abogados, corporaciones y firmas de servicios profesionales), que conlleva que Samaniego pueda operar con la plataforma y tecnología de Integreon tanto en los países de la Unión Europea como en Latinoamérica. El hito más reciente de la historia de la firma es su anuncio de integración con EY Abogado en enero 2022 ([aquí la noticia](#)). Una unión que de momento, no se ha hecho efectiva. “Hemos decidido ir más despacio de como habíamos planeado por dos motivos: los conflictos y restricciones que genera el negocio de auditoría al negocio legal y el hecho de que ahora mismo nos encontramos en una redefinición de nuestro futuro”. Esa redefinición del futuro de Samaniego Law sin duda también tiene bastante que ver con la definición del futuro que está haciendo la Big Four. Hace unas semanas EY ha anunciado el proyecto de separación de sus negocios ([aquí la noticia](#)). En cualquier caso, explica el abogado “la definición de nuestro escenario final ocurrirá en el primer semestre de 2023”.

Con respecto a los servicios, concluye: “Donde más desarrollo veo es en la consultoría legal, que mezcla parámetros de la consultoría tecnológica con la consultoría estratégica”.

## EL MERCADO EN ESPAÑA

El mercado de los ALSP está creciendo mucho en España. Aunque no sea fácil establecer con exactitud una estimación del valor de este mercado (algunos afirman que está en torno a los 400 millones de euros), hay al menos siete operadores en el país, con diferentes modelos de negocio, estructuras, tamaños y estrategias de mercado. En España los ALSP van desde las pequeñas boutiques de derecho digital o las start-ups jurídicas innovadoras hasta los operadores aliados con los grandes grupos mundiales. A esto se suman los bufetes jurídicos tradicionales y las Big Four que están introduciendo filiales o unidades de negocio que incluyen componentes de ALSPs, entrando en este segmento. “Mi visión de mercado es que va a haber mucha integración en los próximos años”, dice Fernández-Samaniego.

## EL FUTURO

Para el futuro, el gran objetivo de Samaniego Law es acelerar su modelo de negocio. La fase de crecimiento orgánico pasó y ,como evidenció el anuncio realizado con EY, la firma apuesta por crecer con un socio industrial y “las decisiones se definirán en los próximos seis meses”, afirma el abogado.





# EL DIARIO DEL LEGALTECH DAY 2022

La agenda del evento organizado por Iberian Lawyer con la participación de Ambar Partners, Cerejeira Namora Marinho Falcão, Docusign, Ecija Eqs Group y el soporte de ACC Europe

# E

El 15 de septiembre el Legaltech Day, el evento centrado en las tendencias de la legaltech en el mercado ibérico, reunió en el hotel Wellington de Madrid a abogados *in-house* y de práctica privada para discutir y debatir sobre el papel fundamental de la tecnología en el sector. “*What’s new and on the horizon for 2022 and beyond*” (Las novedades y el horizonte para 2022 y más allá) ha sido el título elegido para la edición de este año. La tecnología jurídica está evolucionando rápidamente, haciéndose más fácil de usar y menos compleja, ofreciendo nuevas capacidades de servicio y una mejor experiencia del cliente. En el evento de este año se analizaron algunas de las últimas tecnologías y cómo las nuevas herramientas tecnológicas pueden ayudar a los abogados a resolver algunas de las tareas más difíciles y tediosas.

Los principales actores del sector jurídico (15 ponentes) compartieron sus conocimientos y experiencias y debatieron sobre los retos de la profesión durante cinco sesiones. Participaron más de 100 representantes de empresas y bufetes de abogados.



La jornada comenzó a las 9:00 horas con el registro de entrada y un café de bienvenida, seguido de los discursos de bienvenida y de presentación de **Hélène Thiery** communication, marketing & BD director de LC Publishing Group y **Anna Palazzo** International project & conference manager de LC Publishing Group.

El debate se centró de inmediato en el fondo de la cuestión, con la mesa redonda “*Lawyers and technology. Where are we?*” (Abogados y tecnología. ¿Dónde estamos?). Bajo la moderación de **Michael Heron**, editor adjunto de Iberian Lawyer, **Afonso Cardoso de Menezes** (head of legal & governance and company secretary de Bison Bank), **Isabel Fernandes** (general legal counsel de Grupo Visabeira) y **Murray Grainger** (Country manager de EQS Group Spain) debatieron sobre la influencia de la tecnología en la profesión jurídica.

Tras una rápida pausa dedicada a la creación de contactos, la conferencia prosiguió a las 11.15 con una segunda mesa redonda, esta vez centrada en “*What’s next for legal operations?*” (¿Qué es lo siguiente para las operaciones legales?). En alternancia, con la moderación de **Irina Wakstein**, periodista de Iberian Lawyer, intervinieron **Manuel Deó**, ceo de Ambar Partners; **Teresa López-Bachiller**, Iberian legal counsel de BAT; **Carlos López Martín de Blas**, Global head of legal & secretary general de Grupo Secuoya; e **Ignacio Mendoza Escobar**, legal director de Heineken España.



HÉLÈNE THIERY



ANNA PALAZZO



DE IZQUIERDA A DERECHA: MICHAEL HERON, AFONSO CARDOSO DE MENEZES, ISABEL FERNANDES, MURRAY GRAINGER



DE IZQUIERDA A DERECHA: IRINA WAKSTEIN, MANUEL DEÓ, TERESA LÓPEZ-BACHILLER, CARLOS LÓPEZ MARTÍN DE BLAS, IGNACIO MENDOZA ESCOBAR



A continuación, a las 12.15 horas, tuvo lugar la sesión 3, titulada “*Will A.I and technology bring to an end the billable hour?*” (¿Pondrán fin la inteligencia artificial y la tecnología a la hora facturable?) moderada por **Michael Heron**. **Francisca Almeida**, *chief corporate & legal officer* de Wiimer; **Ana Buitrago**, *former legal director & associate general counsel* de Amazon y **Juan María Gárate Pérez**, *legal and organization director* de Axión hablaron sobre el tema.

El último debate de la mañana fue la mesa redonda “*How technology is changing the way we manage contracts*” (Cómo la tecnología está cambiando la forma de gestionar los contratos). Para debatir las cuestiones relacionadas con el tema estuvieron: **Daniel García-Viso Albardía**, *enterprise solution consultant* de DocuSign; **Paul Handal**, *partner and head of legal technology* de Ecija moderado por **Michael Heron**.

Inmediatamente después del almuerzo, la jornada de trabajo continuó con la mesa redonda “*How to create efficiencies and manage risk with technology*” (Cómo crear eficiencias y gestionar el riesgo con la tecnología), moderada por **Irina Wakstein**. **Manuel Aguirre**, *lead lawyer for technology Spain, Portugal, Greece and Israel Region* de IBM; **Gonçalo Cerejeira Namora**, *principal associate* de Cerejeira Namora Marinho Falcão; y **Gloria Sánchez Soriano**, *group legal vp and head of legal for technology & digital* de Banco Santander hablaron sobre el tema.

El *Legaltech Day* acabó con una sesión de preguntas y respuestas y el discurso de cierre a las 16.15 horas. ■



DE IZQUIERDA A DERECHA: MICHAEL HERON, DANIEL GARCÍA-VISO ALBARDÍA, PAUL HANDAL



DE IZQUIERDA A DERECHA: IRINA WAKSTEIN, GONÇALO CEREJEIRA NAMORA, GLORIA SÁNCHEZ SORIANO, MANUEL AGUIRRE



# EL FUTURO DE LEGALTECH Y LA HORA FACTURABLE

Cómo la tecnología dará forma a los servicios legales  
y si el final de la hora facturable está a la vista

por michael heron

# S

Sería justo decir que la mayoría de los abogados mayores de cierta edad no son los más alfabetizados en lo que respecta a todo lo digital y la tecnología. Cuando se les presiona sobre este tema, a menudo dirán que el mundo en el que crecieron, y de hecho la facultad de derecho, nunca podría haberlos preparado para el conocimiento y las herramientas que necesitarían para comprender y dominar la profesión legal en los próximos diez años y más allá. ¿Qué habilidades necesitan los abogados hoy en día que sean diferentes de las que tenían cuando comenzaron sus carreras? Esta pregunta se le hizo a **Isabel Fernandes**, GC del Grupo Visabeira. Ella respondió: “no hay duda de que la evolución y revolución de la tecnología en las últimas décadas ha traído cambios significativos en la cultura laboral dentro del sector legal”. Agregó: “la adopción de nuevas tecnologías en la práctica legal se vuelve imperativa para la profesión legal en el contexto actual, especialmente dentro y después de la situación de pandemia, aunque siempre debe verse como una oportunidad para los abogados y no una amenaza de ser reemplazado”.



NO HAY DUDA DE QUE  
LA EVOLUCIÓN Y REVOLUCIÓN  
DE LA TECNOLOGÍA  
EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS  
HA TRAÍDO CAMBIOS  
SIGNIFICATIVOS  
EN LA CULTURA LABORAL  
DENTRO  
DEL SECTOR LEGAL

ISABEL FERNANDES



## ¿TECNOLOGÍA PARA REEMPLAZAR A LOS ABOGADOS?

La amenaza de que los abogados sean reemplazados por la tecnología a menudo se ha planteado en el sector, quizás a veces con bastante descuido. Los proveedores de soluciones tecnológicas a menudo argumentarán que sus productos o software no están diseñados para desplazar, sino para ayudar a los abogados a ser más eficientes. **Murray Grainger**, country manager para España y Portugal en EQS, da un ejemplo concreto de esto: “Muchos requisitos legales ahora solo pueden cumplirse mediante el uso efectivo de la tecnología. Por ejemplo, las leyes nacionales que transponen la Directiva de la UE para la protección de los denunciantes requieren un canal seguro, en el que confíen sus usuarios, que garantice la confidencialidad y el anonimato, y con total trazabilidad legal”. **Alfonso Cardoso de Menezes** El jefe de asuntos legales y el secretario de la compañía en Bison Bank están de acuerdo y creen que “las herramientas tecnológicas son excelentes instrumentos”, pero especialmente la IA, pueden ayudar a los equipos internos a ser más eficientes. Él confirma: “Con la IA, las cosas van a otro nivel y las posibles ventajas competitivas clave son inmensas. Imagine un sistema de IA que, basado en una interacción anterior con un departamento interno, pueda generar entradas con cierto grado de autonomía y certeza para ser retransmitidas a las áreas comerciales”. Cardoso de Menezes concluye con optimismo: “¡Esperemos y veamos cómo evolucionan las cosas, pero ciertamente el futuro será brillante!”

**Francisca Almeida**, directora de asuntos legales en la empresa emergente de tecnología Wiimer, cree firmemente que la IA y la tecnología son la respuesta para garantizar que los bufetes de abogados sean más eficientes en la prestación de servicios legales: “Los bufetes de abogados tienen una cantidad impresionante de datos (son industria, en realidad) pero carecen de la capacidad de generar conocimientos a partir de dichos datos. Las herramientas para la asignación y facturación del trabajo basadas en datos, que brindan una asignación de trabajo óptima y proyecciones de costos precisas, sin duda permitirán que los bufetes de abogados sean más competitivos y se aparten del sistema de horas facturables”. De hecho, la hora facturable suele ser el tema más debatido relacionado con el tema de la tecnología. Considerado por algunos como un aspecto necesario del modelo de negocios de la firma de abogados, otros lo ven como engorroso, obsoleto y exclusivo del sector legal.



CON LA IA, LAS COSAS VAN A OTRO NIVEL Y LAS POSIBLES VENTAJAS COMPETITIVAS CLAVE SON INMENSAS

AFONSO CARDOSO DE MENEZES



## ¿FIN DE LA HORA FACTURABLE?

Quizás la pregunta más pertinente que se debe hacer es si los bufetes de abogados están realmente motivados para cambiar su modelo operativo para no facturar por hora. La ex GC de Amazon España, **Ana Buitrago**, responde: “No veo que se avecine una gran transformación a corto plazo. Sin embargo, veo que los despachos de abogados son cada vez más conscientes de que existe una clara demanda por parte de los clientes de establecer esquemas de honorarios alternativos que reflejen el valor agregado efectivo, brinden certeza en cuanto a los costos a incurrir y promuevan la eficiencia en el uso del tiempo y los recursos por parte de los bufetes de abogados”. Buitrago agrega que: “los anticipos, los presupuestos cerrados, los límites de horas facturables y el valor por hora pre acordado son buenas prácticas que muchos bufetes de abogados han adoptado para cumplir con las expectativas de



LOS BUFETES DE ABOGADOS TIENEN UNA CANTIDAD IMPRESIONANTE DE DATOS, PERO CARECEN DE LA CAPACIDAD DE GENERAR CONOCIMIENTOS A PARTIR DE DICHS DATOS

FRANCISCA ALMEIDA

”

sus clientes, pero algunas empresas y bufetes de abogados están decididos a innovar más allá de establecer sus reglas propias para honorarios legales”.

La transparencia en torno a la facturación y las tarifas fijas es claramente crucial como consideración al designar un abogado externo en la economía actual, pero especialmente para las PYME. **Juan María Gárate Pérez**, jefe de legal de Axion, destaca la importancia de que las empresas

más pequeñas trabajen con firmas de abogados que sean transparentes con la facturación y ofrezcan tarifas fijas. El abogado dice: “dada la presión actual sobre las pequeñas empresas y sus presupuestos, existe una gran oportunidad de negocio para los proveedores de servicios legales que ofrecen tarifas fijas, limitadas o de éxito. Los primeros usuarios de IA podrán predecir con precisión sus costos y, por lo tanto, podrán proporcionar estas estructuras de facturación con riesgos mínimos, capturando una gran participación de mercado”.

## EL ABOGADO DEL FUTURO

Si bien parecería que los abogados más jóvenes están mejor preparados para adaptarse a este nuevo mundo, Fernandes todavía cree que se necesita hacer más para prepararlos después de la facultad de derecho. “Ahora se espera que el abogado moderno esté alfabetizado digitalmente al poseer un “conocimiento digital” sólido y una amplia gama de competencias en habilidades tecnológicas para prosperar en el futuro lugar de trabajo legal”. Agrega más información al decir que: “aunque las instituciones educativas están modificando sus programas regulatorios para generar perfiles con este fondo híbrido además del legal, todavía no tenemos estudiantes con un fondo educativo que combine derecho y tecnología o análisis de negocios”.

De hecho, Francisca Almeida confirma que la IA puede ayudar a los bufetes de abogados más allá de la simple prestación de servicios legales. Ella concluye: “Los enfoques basados en datos para la gestión y retención de talentos, incluida la rotación predictiva de talentos, así como para el desarrollo comercial, brindan información valiosa sobre las actividades que se realizan actualmente en función de las percepciones individuales. Además, las herramientas de tecnología legal existentes y futuras están aquí para quedarse para automatizar las tareas legales (aquellas que se pueden automatizar) y aumentar el conocimiento y las perspectivas de los abogados”.

En las palabras de Almeida, “las herramientas legal tech llegaron para quedarse”. No se puede negar esto y los abogados que aprendan a aceptar este hecho posiblemente se mantendrán a la vanguardia. ■



# OPERACIONES LEGALES: ¿UNA NUEVA HERRAMIENTA DE TRABAJO?

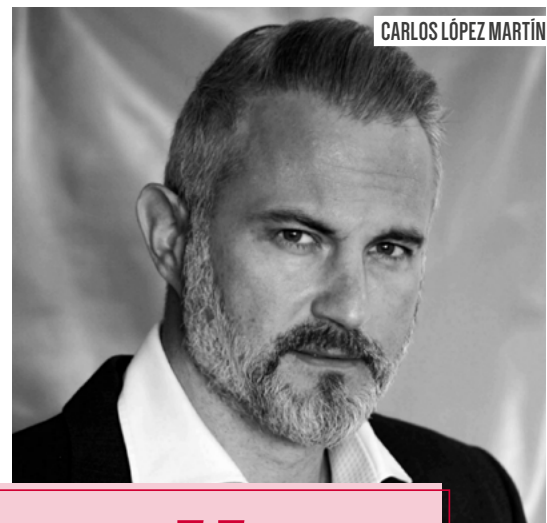
Cuatro abogados especialistas en tecnología y operaciones legales debaten sobre sus ventajas y desventajas, su ámbito de aplicación y las últimas actualizaciones en la materia

por irina wakstein

# A

“Aquello que no se nombra, no existe”, dijo el filósofo y escritor francés **George Steiner**. Las ciencias jurídicas existen hace cientos de años pero durante su enseñanza, su labor y su aprendizaje, coexisten también muchas otras disciplinas o especialidades menos difundidas y, por ende, más invisibilizadas. ¿Sucede esto en el caso de las operaciones legales? ¿Resulta indispensable al día de hoy trabajar con ellas? ¿Es una especialidad que vino para quedarse?

“Las operaciones legales no acaban de llegar, sino que llevan mucho tiempo entre nosotros, pero no con esta nomenclatura”, comienza explicando el global head of legal de Secuoya, **Carlos López Martín**, durante el debate planteado en el Legaltech Day de Iberian Lawyer. Es evidente que, a lo largo de los años, los departamentos jurídicos se han esforzado por desarrollar procedimientos y utilizar herramientas que otorguen mayor valor añadido a su trabajo, evitando aquellas que implican esfuerzo y tiempo adicional pero los resultados no han sido siempre los esperados.



CARLOS LÓPEZ MARTÍN

”

LAS OPERACIONES LEGALES  
NO ACABAN DE LLEGAR, SINO  
QUE LLEVAN MUCHO TIEMPO  
ENTRE NOSOTROS, PERO N  
CON ESTA NOMENCLATURA

# Expert Opinion .....



# YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

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



MANUEL DEÓ



RESULTA FUNDAMENTAL QUE EL NEGOCIO CONOZCA Y ENTIENDA EL VALOR DE CONTAR CON UN DEPARTAMENTO LEGAL Y ESE ES NUESTRO MAYOR DESAFIO

## LAS VENTAJAS

“Ciertamente, con la irrupción del concepto de operaciones legales, tenemos una gran oportunidad para desarrollar proyectos globales que den soporte a los procesos asociados a las herramientas tecnológicas dentro de esta especialidad y no se queden sólo en esfuerzos aislados y descoordinados”, afirma López Martín.

Tal es el caso de Ámbar Partners que, el pasado mes de septiembre, ha anunciado la creación de un área especializada en operaciones legales. “Resulta fundamental que el negocio conozca y entienda el valor de contar con un departamento legal y ese es nuestro mayor desafío”, asegura **Manuel Deó**, CEO de Ámbar Partners. “Es necesario generar herramientas de evaluación de mejoras, donde se midan los KPI’s y donde sea posible demostrar en números aquellas cuestiones que requieren optimización”, agrega Deó.

Lo cierto es que, al contar con un departamento

especializado en operaciones legales, es posible realizar una planificación estratégica que permita adecuar la gestión financiera y de procesos de cada compañía. Incluso permite que los profesionales del derecho centren su actividad en brindar asesoramiento jurídico exclusivamente, aportando grandes ventajas competitivas al sector.

## LAS DESVENTAJAS

“Sin duda trabajar con operaciones legales tiene beneficios que resultan obvios: ayuda a los departamentos jurídicos a ahorrar tiempo, a automatizar tareas muy repetitivas, entre otras cosas. Sin embargo, la principal desventaja que veo es que para que la herramienta sea plenamente operativa requiere una gran inversión de dinero y tiempo, que son dos recursos casi imposibles de encontrar en los departamentos jurídicos”, sostiene **Teresa López-Bachiller González**, legal counsel Iberia de British American Tobacco (BAT).

TERESA LÓPEZ-BACHILLER GONZÁLEZ



RABAJAR CON OPERACIONES LEGALES TIENE BENEFICIOS QUE RESULTAN OBVIOS: AYUDA A LOS DEPARTAMENTOS JURÍDICOS A AHORRAR TIEMPO, A AUTOMATIZAR TAREAS MUY REPETITIVAS



# Expert Opinion

Podcast IBL 

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

**YOUR SPACE,  
YOUR VOICE.**

Es evidente que la implementación de esta modalidad de trabajo debe ser una decisión firme por parte de cada compañía ya que requiere, como explica López-Bachiller González, grandes inversiones de dinero, tiempo y otro recurso que suele ser escaso: profesionales. Contra todo pronóstico, hay una tendencia a creer que quienes realizan tareas de operaciones legales deben ser abogados. Sin embargo, en el caso de Ámbar Partners, por ejemplo, su departamento se compone por seis desarrolladores que se apoyan en un equipo interno formado por ingenieros informáticos, matemáticos, abogados y especialistas en tecnología y datos.

## LOS EQUIPOS

Siguiendo esta línea, muchos equipos jurídicos *in-house* han demostrado gran interés en abrir puestos de directores de operaciones legales para gestionar de forma más eficiente el *back office* de la actividad del departamento jurídico. Sin duda, esta iniciativa traería aparejada inquietudes respecto a los nuevos profesionales en la materia: ¿Qué condiciones o competencias deberían tener? ¿Cómo se debe perfilar la búsqueda de un equipo especializado en operaciones legales?.

“En mi opinión, las principales competencias son la capacidad de gestión de proyectos, la visión estratégica, el manejo de datos y el conocimiento tecnológico”, afirma el director legal de Heineken España, **Ignacio Mendoza Escobar**. “Evidentemente, tener una formación jurídica, aunque no es necesario ser abogado, también ayudará a entender las necesidades del sector. Sobre todo si hay que proponer ideas para optimizar los procesos ya que, si no conoces el negocio y la forma de trabajar de los abogados, probablemente las soluciones no serán todo lo eficientes que deberían ser”, agrega Mendoza Escobar.

El escenario ideal, según explica el *in-house*, es poner en marcha un área de operaciones legales, con dos o tres habilidades y funciones diferentes que dependerán del tamaño del departamento y el tipo de soporte que ofrezca.

“Alguien con habilidades en comunicación



IGNACIO MENDOZA ESCOBAR

”

EN MI OPINIÓN,  
LAS PRINCIPALES  
COMPETENCIAS SON  
LA CAPACIDAD DE GESTIÓN  
DE PROYECTOS  
LA VISIÓN ESTRATÉGICA,  
EL MANEJO DE DATOS  
Y EL CONOCIMIENTO  
TECNOLÓGICO

interna será muy útil. Señalo esto porque, en mi opinión, algo en lo que los departamentos jurídicos deben trabajar más es en mostrar el valor que aportan al negocio”, explica el director legal de Heineken en concordancia con Deó. “Es fundamental también contar con alguien orientado a los datos, con alguien experto en gestión de proyectos, que sean personas ágiles, con conocimientos tecnológicos, ganas de aprender y abrazar el cambio”, dice Mendoza Escobar.

El escenario actual es incierto pero los objetivos a corto y mediano plazo son claros y concretos. Resta por parte de las organizaciones la misión de dar a conocer esta labor para generar así nuevos profesionales expertos en la materia y capaces de asistir a los departamentos jurídicos en la optimización de sus tiempos, tareas y, por consecuencia, costes. 📌



# ¿LA TECNOLOGÍA es capaz de controlar LOS RIESGOS?

Durante el Legaltech Day organizado por Iberian Lawyer, tres expertos del mundo digital debatieron sobre cómo aplicar las distintas herramientas tecnológicas para controlar los riesgos

por irina wakstein

"Información es poder", decía Hobbes en El Leviatán hace más de 300 años y un antiguo adagio del siglo I A.C agregaba: "Un gran poder conlleva una gran responsabilidad". Vivimos en la era de la información, donde todo está al alcance de un click. Pero, ¿Qué tan segura es la información que recibimos a diario? ¿La tecnología nos protege como usuarios o más bien nos expone a constantes riesgos? ¿Podemos tomar medidas para estar protegidos?.

"La información debe estar segura pero accesible allí donde se necesite", afirma el counsel de IBM, **Manuel Aguirre Moscardó** durante el debate planteado en el Legaltech Day de Iberian Lawyer del pasado 15 de septiembre. Lo cierto es que, al día de hoy y luego de haber transitado una pandemia mundial, la información es cada menos segura y, por ende, más peligrosa.

A diario miles de usuarios se sumergen en la web buscando información de todo tipo pero, muchas veces, se olvidan que durante ese proceso ingresan datos personales, claves y detalles que resultan relevantes para muchos ciberatacantes que se encuentran del otro lado de la pantalla.



## CIBERATAQUES

"Desgraciadamente, ha habido un aumento de los ciberataques por diferentes razones: el nivel de seguridad trabajando desde casa es menor, la gente está estresada y emocionalmente más inestable lo que implica un estado de vulnerabilidad, los empleados malintencionados que trabajan desde casa con menos control pueden realizar ataques o facilitar la fuga de información", comenta la head of legal for technology & digital de Banco Santander, **Gloria Sánchez Soriano**.

CADA CIBERATAQUE ES MÁS COMPLEJO. CADA VEZ UTILIZAN MÁS INTELIGENCIA PARA CONOCER A SUS VÍCTIMAS. APLICAN LA INGENIERÍA SOCIAL, ES DECIR, APROVECHAN LA INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LAS REDES SOCIALES PARA LOGRAR SU COMETIDO

GLORIA SÁNCHEZ SORIANO



Sin duda, la crisis del Covid-19 trajo consigo un aumento exponencial de ciberataques y un incremento en la sofisticación de los mismos. “Cada ciberataque es más complejo. Cada vez utilizan más inteligencia para conocer a sus víctimas. Aplican la ingeniería social, es decir, aprovechan la información disponible en las redes sociales para lograr su cometido”, comenta Sánchez Soriano.

Lo cierto es que, en la actualidad, existen distintos tipos de ciberataques que aumentan día a día, como ser los correos electrónicos fraudulentos, *el phishing* (un tipo de ingeniería social en el que un atacante envía un mensaje fraudulento diseñado para engañar a una persona para que revele información sensible), las solicitudes de pago fraudulentas, los ciberataques a los servicios de videoconferencia, entre otros.

“Según un estudio de Deloitte, entre febrero y mayo de 2020, más de medio millón de personas se vieron afectadas por brechas en las que los datos personales de los usuarios de servicios de videoconferencia (por ejemplo, nombre, contraseñas, direcciones de correo electrónico) fueron robados y vendidos en la web oscura”, relata **Gonçalo Cerejeira Namora**, principal associate de Cerejeira Namora, Marinho Falcão.

“Sin ir más lejos, más del 90% de los ciberataques se producen por errores humanos”, agrega Cerejeira Namora ya que, si bien la ciberdelincuencia aumenta día a día, los errores humanos facilitan su tarea en gran medida.

## DEFENDERSE ES POSIBLE

Frente a esta realidad innegable surge la pregunta ¿Qué medidas podemos tomar, a nivel personal y profesional, para estar protegidos?. “A nivel personal, es fundamental cambiar con cierta periodicidad las contraseñas, incluso las de la red; contar con un antivirus de calidad y actualizado y trabajar con las últimas actualizaciones de cada software”, enumera Sánchez Soriano.



MÁS DEL 90% DE LOS  
CIBERATAQUES SE PRODUCEN  
POR ERRORES HUMANOS

GONÇALO CEREJEIRA NAMORA



“A nivel profesional, las empresas trabajan con sistemas de seguridad de alta complejidad que le permiten estar protegidos y salvaguardar la información confidencial o de suma relevancia para su sector”, agrega la head of legal for technology & digital de Banco Santander.

Dado el escenario actual, resulta fundamental entender que es posible aplicar la tecnología para gestionar los riesgos. La pregunta es ¿Cómo? “Creo que podemos considerar tres áreas de enfoque: La primera serían los datos. Las empresas tienen inmensas cantidades de datos, pero a menudo estos están distribuidos en diversos entornos no siempre interconectados.




En la actualidad, las compañías necesitan ser capaces de identificar, acceder, procesar y validar rápidamente los datos más relevantes, de forma ágil, fácil y segura”, explica Aguirre Moscardó. Como segunda área de enfoque, sostiene que, teniendo en cuenta la actual escasez de mano de obra y la brecha de habilidades, las empresas están recurriendo cada vez más a la automatización y a la inteligencia artificial (IA) para manejar toda esa información y encargarse de las tareas y procesos de bajo valor. De esta forma, y según afirma el counsel de IBM, es posible liberar a los profesionales para que puedan ser más productivos y eficientes, centrándose así en las tareas de alto valor. “El objetivo aquí debería ser utilizar la IA para ayudar y potenciar la decisión humana, no para sustituirla”, asegura Aguirre Moscardó.

LA CIBERSEGURIDAD ES UN ÁREA CRÍTICA. DE AHÍ QUE LAS EMPRESAS DEBAN ESTABLECER COMO PRIORIDAD CONTAR CON UNA INFRAESTRUCTURA SEGURA, DEFINIR LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD Y LOS PROTOCOLOS DE RESPUESTA ADECUADOS Y ASEGURARSE DE QUE SUS EMPLEADOS ESTÁN DEBIDAMENTE FORMADOS

MANUEL AGUIRRE MOSCARDÓ



Por último, el *in-house* explica: “El proceso de digitalización ha pasado de ser una necesidad a ser un imperativo. Las empresas hoy día tienen que implementar sus estrategias de transformación tecnológica con mayor rapidez, consistencia y agilidad, al tiempo que garantizan el control, la privacidad y la fiabilidad de los datos y aumentan la eficacia de la toma de decisiones. Esto se traduce en una necesidad de garantizar la seguridad de sus operaciones y sus datos. La ciberseguridad es, por tanto, un área crítica. De ahí que las empresas deban establecer como prioridad contar con una infraestructura segura, definir las medidas de seguridad y los protocolos de respuesta adecuados y asegurarse de que sus empleados están debidamente formados”. 



MÁS QUE

# DISRUPTORES

Iberian Lawyer conversa con el socio gerente de Gama Glória, una firma boutique en auge y con un enfoque diferente de los servicios legales

por michael heron



La definición del diccionario de un disruptor es una empresa o forma de tecnología que causa un cambio radical en una industria o mercado existente por medio de la innovación. Fundada en 2014 por los socios **João Taborda de Gama** y **André Júdice Glória**, el crecimiento de Gama Glória y su sutil pero significativo ascenso meteórico durante los últimos ocho años es, en cierto modo, representativo de Portugal durante gran parte de este período. No solo en términos del crecimiento económico del país, sino también de establecerse como un centro de innovación viable para empresas tecnológicas y nuevas empresas, compitiendo con Londres, Berlín y quizás algún día Silicon Valley. Después de entrevistar al socio gerente André Glória, uno tiene la impresión de que no necesariamente aprobaría que se le llame disruptor por el bien de la disrupción. Pero si la firma puede ayudar a un cliente a lograr esto de una manera legal, viable y elegante, uno siente que esto es lo que realmente importa.

BRILLAMOS  
MÁS CUANDO EL  
TRABAJO IMPLICA  
NUEVAS IDEAS  
SOBRE ASUNTOS  
LEGALES  
COMPLEJOS,  
O SOBRE ASUNTOS  
EN LOS QUE LA  
ESTRATEGIA  
COMERCIAL O  
LA INNOVACIÓN  
FINANCIERA  
JUEGAN UN PAPEL  
IMPORTANTE



## GAMA GLÓRIA

**2014**

FOUNDED

**3**

PARTNERS

**20**

PROFESSIONALS

**1**

OFFICES

# 1° CONGRESSO FALP

📍 São Paulo, Brasil

Inscruva-se  
aqui!

21-22 | NOV | 2022

Apoio institucional:



Apoio media:



**Muchos bufetes de abogados luchan cuando se trata de diferenciación. Sin embargo, parece que Gama Glória ha tenido clara su estrategia desde el principio. ¿Puedes explicar por qué sois diferente de otros bufetes de abogados en Portugal?**

Nuestro enfoque es trabajar con los tomadores de decisiones en asuntos en la intersección de la estrategia corporativa, las finanzas y la ley. El mundo cambia a un ritmo cada vez más rápido y buscamos ayudar a los tomadores de decisiones a comprender el entorno empresarial, cómo está evolucionando y hacer lo necesario para adaptarse. Muchos de nuestros competidores son excelentes para implementar decisiones, ejecutar acuerdos de fusiones y adquisiciones o emitir deuda. También lo implementaremos, pero queremos comenzar en un punto anterior, para ser parte de la decisión que conduce a las fusiones y adquisiciones, observando el entorno regulatorio, la forma en que opera nuestro cliente, comprender sus objetivos y cómo pretenden crecer, y luego incluir esas consideraciones en la forma en que implementamos el trato.

**¿Cómo convencieron a algunos de sus clientes importantes, como las grandes empresas tecnológicas, para que trabajaran con vosotros desde el comienzo de su proyecto?**

Fuimos honestos acerca de dónde podríamos ser más valiosos y dónde probablemente no encajaríamos bien. Brillamos más cuando el trabajo implica nuevas ideas sobre asuntos legales complejos, o sobre asuntos en los que la estrategia comercial o la innovación financiera juegan un papel importante. Además, para algunos de esos grandes clientes era claro para ellos, cuando estábamos presentando el trabajo, que creíamos en lo que estaban haciendo, en su visión de transformación social. No hay nada más poderoso para un líder que trabajar con personas que están intrínsecamente motivadas para hacer un buen trabajo. Sé que suena simple, pero se necesita un enfoque sistemático

AL CENTRARNOS EN ASESORAR  
A EJECUTIVOS DE NIVEL C  
EN INDUSTRIAS ALTAMENTE REGULADAS,  
PUDIMOS DESARROLLAR  
CONVERSACIONES PROFUNDAS  
EN LAS QUE PUDIMOS  
NO SOLO COMPARTIR  
NUESTRO CONOCIMIENTO,  
SINO TAMBIÉN DESARROLLAR  
EXPERIENCIA SIMULTÁNEAMENTE  
CON LOS CLIENTES



para tener una organización que tenga este tipo de alineación con los clientes.

**Algunas boutiques y, de hecho, bufetes de abogados de tamaño mediano, intentan hacer un poco de todo e incluso afirman ofrecer un servicio completo. ¿Por qué fue tan importante para su firma encontrar este nicho desde el principio?**

Es difícil convencer a un cliente de que un pequeño equipo tiene experiencia en la materia en todas las áreas del derecho. Al centrarnos en asesorar a ejecutivos de nivel C en industrias altamente reguladas, pudimos desarrollar conversaciones profundas en las que pudimos no solo compartir nuestro conocimiento, sino también desarrollar experiencia simultáneamente con los clientes. Este es particularmente el caso en las industrias innovadoras, que son más un campo de juego nivelado, donde podemos ir cara a cara, o incluso adelantarnos a las empresas


internacionales o competidores nacionales más grandes. ¿Quiénes eran los expertos en el yen de economía colaborativa hace años, o en finanzas alternativas o en la economía colaborativa y las relaciones laborales? Nadie podía decir que sabía más que nosotros, ya que todos comenzaban al mismo tiempo.

**¿La firma quiere seguir creciendo o cree que mantendrá intacta su estructura boutique?**

Queremos permanecer fieles a nuestra cultura y concentrarnos en nuestras fortalezas. Eso significa buscar oportunidades en las que podamos ofrecer valor a nuestros clientes por encima de lo que pueden hacer las empresas con una perspectiva más tradicional. En la práctica, no hemos visto un equilibrio entre mantener nuestra cultura y crecer. Lo que queremos es seguir trabajando en oportunidades y problemas interesantes con innovadores y agentes de cambio. Si el trabajo es bueno y entregamos valor, el crecimiento se cuidará solo. Queremos ser los abogados de los modernos Da Vinci, Tesla o Marie Curie. Hay muchos



**ANDRÉ JUDICE GLÓRIA**

Andre Judice Glória es un abogado de finanzas corporativas que ha trabajado en Lisboa, Londres y Madrid. Asesora en transacciones financieras y de fusiones y adquisiciones que involucran activos en sectores fuertemente regulados, en particular bancos, compañías de seguros, otras instituciones financieras, compañías de energía y proyectos de infraestructura y transporte. André también asesora a corporaciones en desafíos operativos y estratégicos en los sectores de medios y transporte. Antes de lanzar Gama Glória, se desempeñó como socio gerente en Linklaters. André tiene un JD (Universidad de Lisboa '00), un LLM en Derecho Bancario y Financiero (Universidad de Boston '02) y un MBA (MIT Sloan '13). 

innovadores por ahí y nuestro crecimiento dependerá de que nos conectemos con las organizaciones extraordinarias que albergan a esas personas.

**¿Qué crees que debería preocupar más a los líderes de los bufetes de abogados en Portugal durante los próximos tres años?**

Mi opinión es que siempre hay algo de qué preocuparse y los abogados no son muy buenos para predecir el futuro. Me concentraría en las cosas que puedo controlar: ¿estamos involucrando a los clientes correctos, con un punto de vista nuevo que se suma a su pensamiento sobre sus desafíos y oportunidades? ¿Estamos cuidando a nuestra gente, desarrollando a nuestros abogados con las habilidades y la actitud adecuadas? ¿Mantenemos la agilidad de la empresa? ¿Tenemos la flexibilidad para adaptarnos rápidamente cuando cambia el entorno? Si la respuesta a todas esas preguntas es sí, entonces deberíamos estar bien. Entonces, preocuparse por ustedes mismos ahora y



# LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMATION



EVENTS



INTELLIGENCE



PUBLICATIONS

LC publishing Group provides 100% digital information - with a business angle - on legal, finance and food markets in Italy and is the largest legal publisher across southern Europe and Latin America after the acquisition of the majority share in Iberian Legal group.



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



durante los próximos tres años. El resto no depende de nosotros.

**¿Cuál ha sido el mejor consejo que ha recibido en su carrera legal hasta hoy?**

Tuve la suerte de trabajar con grandes personas que me dieron buenos consejos y mencionaré a dos de ellos por su nombre para darles el debido crédito. António Soares fue mi mentor en mis primeros años y probablemente ha dado forma a gran parte de mi forma de pensar sobre lo que es ser un buen abogado financiero. Jorge Bleck sabe más sobre la profesión legal que nadie que yo haya conocido. Sin embargo, el mejor consejo que recibí fue que no me dejara encajonar. La especialización es necesaria, pero en algún momento se vuelve contraproducente para el crecimiento personal. Aléjese, aprenda sobre los problemas en los que están pensando los directores ejecutivos y sea capaz de entablar una conversación productiva sobre ese tema. Eso podría ser un crecimiento de primera línea hoy, en términos de fusiones y adquisiciones del área de práctica, finanzas corporativas, competencia o regulación, o podría ser una reducción de costos mañana, por ejemplo, empleo, litigios o tarifas de energía. No lo sabemos, pero para ser un asesor de confianza, debe poder participar en todos estos niveles. Rodéate de grandes personas que sean mejores que tú serías un segundo cercano.

**¿Por qué un joven y talentoso graduado de un bufete de abogados debería venir a trabajar para su bufete, a diferencia de uno de los jugadores más grandes y establecidos?**

Atraemos a grandes candidatos cada año y tenemos, como dicen los franceses, "*l'embaras du choix*". Creo que esto se debe a nuestra reputación de ser un lugar amigable para trabajar, brindamos mucha capacitación y trabajamos con clientes interesantes, como nuestra gran práctica de tecnología y capital de riesgo. En términos de perspectivas a largo plazo, creo que nuestro enfoque en asesorar a los tomadores de decisiones clave coloca a las personas en una posición de aprendizaje


PASÉ LA MAÑANA DISCUTIENDO CON UN VENDEDOR DE NUESTRO PROVEEDOR DE TELECOMUNICACIONES SOBRE NUESTROS PLANES DE DATOS Y, POR LA TARDE, NOS REUNIMOS CON EL DIRECTOR EJECUTIVO DE ESA EMPRESA PARA PRESENTAR LA FIRMA

rápido y las expone a problemas muy complejos y matizados desde el principio. Es por eso que nuestra capacitación involucra no solo habilidades legales técnicas, sino que también contamos con profesores de las mejores escuelas de negocios para brindar capacitación sobre estrategia, comunicaciones y operaciones. Tenemos la suerte de tener cerca a Nova SBE, pero hemos tenido profesores de la London Business School y de ESADE, y cada dos semanas recibimos a directores ejecutivos de empresas grandes y pequeñas para hablar sobre sus desafíos actuales.

**¿Cuál ha sido su mejor y peor día como socio gerente hasta ahora?**

Muy temprano hubo un día que ejemplifica lo que significa ser fundador de una empresa legal. Pasé la mañana discutiendo con un vendedor de nuestro proveedor de telecomunicaciones sobre nuestros planes de datos y, por la tarde, nos reunimos con el director ejecutivo de esa empresa para presentar la firma. Discutir cualquier cosa con un vendedor de telecomunicaciones es una experiencia demoledora y discutir los desafíos legales de las empresas de telecomunicaciones en la era de la transmisión de corte de cable es divertido e intelectualmente desafiante. La verdad es que hemos hecho una buena racha, así que no tengo muchas malas experiencias para aprovechar.

**¿Cómo le gustaría ser recordado cuando termina su carrera?**

Como buen padre, buen esposo y fiel amigo. Al final, eso es lo que importa. 

# INHOUSECOMMUNITYDAYS

LC PUBLISHING GROUP

Switzerland



27<sup>th</sup> - 28<sup>th</sup> OCTOBER 2022

GDI GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUTE

LANGHALDENSTRASSE 23 - 8803 RUSCHLIKON

ZURICH, SWITZERLAND



THE EVENT DEDICATED  
TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Partners



# INHOUSECOMMUNITYDAYS

LC PUBLISHING GROUP

Switzerland



## PROGRAM\*

### THURSDAY 27<sup>th</sup> OCTOBER

- 14h45 ● CHECK-IN
- 15h15 ○ WELCOME MESSAGE
  - **Aldo Scaringella**, Founder & Managing Director, *LC Publishing Group*
- 15h20 ○ OPENING SPEECHES
  - **Jasprit Sahnsi**, Deputy General Counsel & Internal Audit Leader, *Selecta* and Board of Directors, *ACC Europe*
- 15h30 ○ KEYNOTE SPEECH
- 16h ○ **ROUND TABLE I**  
**"THE FUTURE ROLE OF THE 21ST CENTURY INHOUSE COUNSEL: FROM CORPORATE COUNSEL TO GENERAL COUNSEL"**  
**Speakers**
  - **Corinne Bühler**, Senior Legal Counsel, *AXA Investment Managers*
  - **Elmar Büth**, Group General Counsel, *Ivoclar*
  - **Tino Gaberthüel**, Head of Corporate and M&A, Zurich, *Lenz & Staehelin*
  - **Alexander Lacher**, General Counsel, *Generali (Switzerland)* and CEO, *Fortuna Life Insurance Ltd. (Liechtenstein)*
  - **Fabienne-Anne Rehulka**, General Counsel *iptiQ, SwissRe*
  - **Alexander Zinser**, Partner, Executive Search Consultant, *Roy C. Hitchman AG***MODERATOR**
  - **Mercedes Galan**, Journalist, *LC Publishing Group*
- 17h30 ○ Q&A

### GC COCKTAIL and DINNER PARTY

(Cocktail and dinner reserved to GC. For info and registration: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.it](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.it))

- 17h45  GC COCKTAIL
- 18h30  DIALOGUE ON GC PROFESSION
  - **Barbara Levi**, Group General Counsel & Member of the Group Executive Board, *UBS*
  - **Enrico Mariani**, Partner, *LCA Studio Legale*
- 19h-23h  DINNER PARTY

\* In progress

Partners





# INHOUSECOMMUNITYDAYS

LC PUBLISHING GROUP

Switzerland



PROGRAM\*

## FRIDAY 28<sup>th</sup> OCTOBER

- 9h ● CHECK-IN and WELCOME COFFEE
- 9h15 ○ WELCOME MESSAGE
  - **Aldo Scaringella**, Founder & Managing Director, *LC Publishing Group*
- 9h20 ○ KEYNOTE SPEECH
- 9h50 ○ **ROUND TABLE II "THE IMPACT OF THE LEGAL PRIVILEGE ON THE SWISS MARKET"**

**Speakers**

  - **Stefan Buerge**, General Counsel, *Climeworks*
  - **Juan Antonio De Lassaletta**, VP- Global Head Legal & Compliance, *Vifor Fresenius Medical Care Renal Pharma*
  - **Christian Haitz**, General Counsel Corporate and Compliance, *Gategroup* and Country Representative Switzerland (Zurich), *ACC Europe*
  - **Roxana Sullivan**, Lead Trademark and Anti-Piracy Counsel, *Galderma*

**MODERATOR**

  - **Suzan Taha**, Journalist, *LC Publishing Group*
- 11h ○ Q&A
- 11h15 ○ ☕ COFFEE BREAK
- 11h30 ○ **ROUND TABLE III "BENCHMARKING SALARIES AND THE FUTURE OF CLO"**

**Speakers**

  - **Claudio Elia**, Legal Director, *STMicroelectronics*
  - **Andrea Ferrari**, Head of Global Legal Functions, *Sandoz AG*
  - **Miriam Kuepper**, Head of *Taylor Root*
  - **Antonio La Verghetta**, Group Regulatory Relations | Head Global Strategic Projects & EMEA Coverage, *Credit Suisse*
  - **Federico Piccaluga**, Group General Counsel, *Duferco*
  - **Xavier Schops**, Group General Counsel & Company Secretary, *Medmix Group AG*

**MODERATOR**

  - **Mercedes Galan**, Journalist, *LC Publishing Group*
- 12h30 ○ Q&A
- 12h45 ○ CLOSING REMARKS from LC and ACC Europe
- 13h ○ 🍴 LIGHT LUNCH

\* in progress

Partners





**DELANTE**

**DE LA CURVA**

Iberian Lawyer habló con una de las dealmakers más inspiradoras y destacadas de Portugal, Mariana Norton dos Reis, socia de Cuatrecasas

por michael heron

**Mariana Norton dos Reis**, que dirige la práctica corporativa y de fusiones y adquisiciones en Portugal en Cuatrecasas, es una de las principales creadoras de lluvia en el espacio de fusiones y adquisiciones, en un campo mayoritariamente dominado por hombres. Según Norton dos Reis, los despachos de abogados aún tienen un largo camino por recorrer para apoyar a las abogadas en su desarrollo profesional, pero cerrar la brecha de género va más allá de la responsabilidad del sector y comienza en casa. El abogado brinda una gran perspectiva para cualquier joven profesional del derecho que comienza su viaje, en cuanto a lo que se necesita para llegar a la cima. La guerra para retener el talento no es específica de género, pero los bufetes de abogados claramente están perdiendo una gran oportunidad al no hacer más para retener y nutrir a sus mejores abogadas.

#### **Describe un día típico para ti como abogado de M&A en Cuatrecasas...**

Cada día es diferente: esa es probablemente la razón por la que las fusiones y adquisiciones son tan divertidas, pero también tan desafiantes. Puedo tener un día muy bien planeado, pero recibo una llamada inesperada y debo entrar a una reunión y terminar en una intensa sesión de negociación todo el día, tratando de cerrar un trato o tender un puente para llegar a un acuerdo. Algunos días (muy a menudo antes del brote de Covid y ahora cada vez más a menudo) tengo que tomar un avión en algún lugar para asistir a una conferencia internacional para conocer nuevas tendencias o compartir experiencias y puntos de vista y crear redes, pero en un día normal conduzco

---

**“EN CUATRECASAS NOS CENTRAMOS EN ENTENDER EL TRATO, IDENTIFICAR RIESGOS MATERIALES Y CONSTRUIR SOLUCIONES”**

hasta la oficina, empiezo el día con un buen café con mi equipo y tengo un día completo revisando contratos o memorandos, asistiendo a reuniones en persona o zoom/equipos con clientes, o participando en reuniones internas con mis socios o asociados para planificar algunos eventos corporativos o discutir las tendencias del mercado.

#### **¿Cómo cree que su empresa y su equipo abordan los acuerdos de una manera que los diferencie de sus competidores?**

En Cuatrecasas nos centramos en entender el trato, identificar riesgos materiales y construir soluciones. Identificamos las diferentes áreas de especialización que son importantes para el trato e involucramos a los diferentes especialistas legales que tienen contribuciones de valor agregado en el equipo, obtenemos el conocimiento local y las perspectivas del mercado y procuramos establecer una atmósfera de trabajo eficiente y cooperativa con las contrapartes.

#### **¿Qué desafíos ha enfrentado durante su carrera para llegar a donde estás ahora?**

Probablemente los desafíos más difíciles fueron tener la confianza en uno mismo, la capacidad física y emocional, y confiar en mi instinto para



**“CREO QUE HOY EN DÍA TENEMOS MÁS CONDICIONES PARA QUE LAS ABOGADAS DESARROLLEN UNA CARRERA, PERO ME TEMO QUE TODAVÍA ESTAMOS LEJOS DE DONDE DEBERÍAMOS ESTAR”**

sobrevivir a los días de trabajo muy malos. La resiliencia, la confianza y la energía positiva fueron cruciales durante mi carrera. Otro reto importante fue no sentirme mal conmigo mismo cuando no podía ser tan bueno como quería en todas las dimensiones y roles, priorizando y enfocándome en lo que realmente importa en la vida privada y profesional y logrando un equilibrio entre la vida laboral y personal que me hiciera feliz en el trabajo y con mi familia y amigos.

**¿Cree que ahora es más fácil para las jóvenes abogadas progresar en sus carreras? ¿Qué debe**

**cambiar para que sea más fácil para ellas?**

Sí, creo que hoy en día tenemos más condiciones para que las abogadas desarrollen una carrera, pero me temo que todavía estamos lejos de donde deberíamos estar. El trabajo flexible, la posibilidad de trabajar desde casa, los foros de networking femenino fueron grandes logros, pero la brecha de género sigue siendo una realidad dramática. Necesitamos un cambio cultural para eliminar el sesgo inconsciente que aún prevalece. También necesitamos construir un campo de juego equitativo en el trabajo, mientras implementamos en la sociedad en general el reparto de responsabilidades entre hombres y mujeres en el apoyo y la atención de las necesidades familiares.

**¿Deberían las abogadas sentirse más empoderadas para ser emprendedoras y comenzar sus propias firmas, en lugar de tratar de convertirse en socias en firmas dirigidas por hombres?**

Conozco muy pocas firmas fundadas por abogadas, pero generalmente tienen mucho éxito. Habiendo dicho esto, los abogados en general son bastante conservadores en la toma de riesgos y las abogadas no son una excepción, por lo que no creo que comenzar una nueva firma sea más fácil que desarrollar su carrera y romper el techo de cristal en una firma dirigida por hombres. Las firmas dirigidas por hombres tienen varias áreas que pueden mejorar con



**“CONOZCO MUY POCAS FIRMAS  
FUNDADAS POR ABOGADAS,  
PERO GENERALMENTE TIENEN  
MUCHO ÉXITO”**

un liderazgo o co-liderazgo femenino, por lo que hay grandes oportunidades para que las abogadas tengan éxito.

**Parece que los bufetes de abogados no están haciendo todo lo posible para retener el mejor talento femenino. ¿Qué más pueden hacer para apoyarlos?**

Hoy en día, atraer, mantener y formar talento, tanto femenino como masculino, es un gran desafío para las firmas de abogados y todos los asociados jóvenes requieren horarios más eficientes, proyectos interesantes y experiencias laborales gratificantes, un ambiente de trabajo bueno y saludable y

evaluaciones y comentarios rigurosos. En cuanto al talento femenino en concreto, creo que los despachos de abogados deben asegurarse de que las abogadas cuenten con todo el apoyo orgánico para desarrollar su carrera y ofrecerles las mismas oportunidades que se ofrecen a los abogados hombres. El entorno humano, los valores de la firma, los proyectos y la implicación de los socios y los referentes también son determinantes en varios momentos para enganchar el talento femenino y mantenerlo motivado.

**¿Qué consejo le das a las mujeres jóvenes que quieren triunfar en esta profesión?**

Prepárate bien, trabaja duro, crea una buena red y haz equipo con tus colegas, prioriza y asegúrate de mantener tus valores y sentirte feliz. Apunta al mejor escenario posible y lucha por él, pero asegúrate de tener un buen compañero que te apoye en tu viaje privado y profesional y que comparta contigo los buenos y los malos momentos.

**Si pudiera retroceder en el tiempo y hablar con su yo más joven después de graduarse de la facultad de derecho, ¿qué consejo le daría?**

En una frase: no te tomes la vida tan en serio y disfruta del viaje. 📖

**MARIANA NORTON DOS REIS**

Mariana Norton dos Reis es socia de Cuatrecasas en el grupo de fusiones y adquisiciones corporativas desde 2010. Trabajó en la oficina de Madrid de 2004 a 2017 y actualmente tiene su sede en la oficina de Lisboa, donde inició su carrera en 1998. Su práctica, tanto en Jurídica portuguesa y española, se centra en fusiones y adquisiciones transfronterizas, empresas conjuntas, transacciones de capital privado y reestructuraciones, y tiene una amplia experiencia en energías renovables e infraestructura, asesorando a patrocinadores, desarrolladores y entidades financieras en la creación de empresas conjuntas, y la adquisición, venta y desarrollando proyectos. Actúa regularmente para inversores de capital privado en sus inversiones y desinversiones y representa a inversores estratégicos en relación con adquisiciones y ventas transfronterizas de empresas y activos de propiedad privada. Recientemente ha completado varias transacciones importantes en los sectores de infraestructura, energía, comercio minorista, bienes raíces e industria financiera en España y Portugal. 📖





# LCA, UN PROYECTO LLAMADO BOLSA

"Tenemos que encontrar vías de crecimiento compatibles con las necesidades de un mercado cada vez más sofisticado, competitivo y digitalizado".

MAG se reúne con Giovanni Lega

GIOVANNI LEGA

por nicola di molfetta



Se habla de gobernanza. Se habla de modelos de negocio. Se habla del mercado de valores. Encontrarse con **Giovanni Lega** estos días es como encontrarse con un río en crecida. Este abogado de 65 años es el socio fundador y director de la firma LCA. Es fundador y presidente de Asla, la asociación que agrupa a los despachos de abogados asociados en Italia. Y es muchas otras cosas. Basta con considerar los consejos de administración de los que forma parte: desde la Fundación Andrea Bocelli a Junior Achievement, desde Credit Suisse a La Centrale Finanziaria, hasta las iniciativas de las que ha sido promotor directo como TheSpac y LCA Ventures.

En la actualidad, LCA emplea a unos 200 profesionales. Un equipo en constante crecimiento. Que muy pronto verá nuevas entradas y en la nueva oficina de Roma, donde acaban de llegar los socios de capital **Leah Dunlop** y **Antonio Di Pasquale**, ambos procedentes de Hogan Lovells. Estamos hablando de una compañía de

profesionales que se ha convertido en un equipo a lo largo de los años. Hoy razona como empresa. Y en un futuro próximo aspira a convertirse en una auténtica institución.

"Todo parte de un único objetivo", dice Lega a MAG, "conseguir que LCA sea una firma que pueda continuar más allá de nosotros, los fundadores". Llevo años intentando encontrar las herramientas adecuadas para este objetivo, moviéndome en condiciones de total *vacatio legis*". Sí, porque hasta la fecha el reglamento profesional dice muy poco sobre los despachos de abogados organizados, ya sea en forma de asociaciones profesionales o de empresas. Sin embargo, dotar a los abogados de un marco normativo claro y definido serviría para acompañar la evolución del sector, que en cualquier caso está en marcha y no se detendrá. Se podría pensar en lo que durante años se ha considerado uno de los escenarios futuristas más atrevidos: la salida a bolsa de los despachos de abogados.

Lo que hasta hace poco se consideraba "imposible" ahora empieza a ser al menos "factible". LCA es uno de los bufetes de abogados italianos que está estudiando concretamente este movimiento. Aunque quizás sea el que más avanzado está en este proceso. La cotización", dice Lega, "no debe entenderse como la mercantilización de la profesión. La apertura al mercado debe entenderse, más bien, como la gran ampliación de las posibilidades de acción e iniciativa de los profesionales". Al fin y al cabo, como se dice: las innovaciones son herramientas y la ética es el mango que las maneja.

Hasta la fecha, hay siete bufetes de abogados que cotizan en bolsa en todo el mundo. Uno en Australia. El resto en el Reino Unido. Ninguno en los Estados Unidos. Esto quiere decir que la cotización no debe considerarse como una vía obligatoria. Pocos lo hacen. Pero seguramente

es una oportunidad. Y hoy, si una firma italiana como LCA quisiera tomarla, probablemente tendría que pasar por un procedimiento nada sencillo. Podríamos pensar en salir al mercado en otro país", dice Lega. Además, prosigue, "la idea podría ser no cotizar directamente en LCA, sino en un holding que tenga una serie de realidades a su cargo. La asociación profesional, o StA, que se ocupa de servicios jurídicos, sería una de ellas. Además, otras empresas participadas estarían involucradas en los temas de sostenibilidad, diseño legal, legal tech, y cuentan con ingenieros, sociólogos y storyteller". "Lo que queremos decir al mundo que nos gobierna es que debemos encontrar vías de crecimiento compatibles con las necesidades de un mercado cada vez más sofisticado, competitivo y digitalizado que, naturalmente, también implica el ejercicio de la profesión. El ostracismo como fin en sí mismo, tal y como se ha aplicado a menudo en el pasado, no ayuda ciertamente a la profesión jurídica. Pero el aspecto fundamental de la cotización, si se me permite utilizar un neologismo, es el proceso de hacer transparentes las organizaciones, de dignificar y valorar las pasiones, habilidades y vibraciones que cada profesional desarrolla durante su carrera encapsulada en un título. También crearía un sentido de pertenencia aún más desarrollado, con el que todos estarían naturalmente inclinados a contribuir. Esperamos que este proyecto sirva para agitar las cosas".

Además de sacudir conciencias, esta iniciativa tendría como objetivo apoyar los planes de desarrollo y crecimiento del grupo. "Cada vez que se hace una inversión, ya sea una contratación lateral o la apertura de una oficina, se ponen recursos económicos en ella. La próxima iniciativa de la LCA, se referirá a Roma. Los socios que se encargarán de poner en marcha el presidium capitolino del bufete son Leah Dunlop (que dirigió durante años las oficinas italianas de Hogan Lovells) y Antonio Di Pasquale, que también reforzará la capacidad de actuación del bufete en el frente del corporate m&a. Con estas incorporaciones, el recuento de contrataciones laterales de socios de LCA desde principios de 2022 asciende a diez y ha visto la llegada de: **Umberto Piattelli**, de Osborne Clarke, para servicios financieros y fintech, en el equipo dirigido por **Davide Valli**; **Enrico Mariani** (ex In2Law), con quien el despacho está llevando a cabo un proyecto, también relacionado con

## EL DESPACHO EN CIFRAS



# 190

El número total de profesionales



# +20

El porcentaje de crecimiento en el último año



# 11

Los departamentos



# 5

Grupos especializados



# 5

Las sedes: Milán, Génova, Treviso, Dubai y Roma





las herramientas de inteligencia artificial que aporta Iuscpto, una legal tech en la que el despacho ha invertido a través de su fondo LCA Venture; **Giulio Vecchi**, que llega procedente de Chiomenti, con el que el despacho ha reforzado aún más su equipo dedicado al Ip&Tmt; **Benedetta Mussini** se unió para consolidar aún más la práctica de derecho administrativo con un enfoque particular en el sector inmobiliario, el urbanismo, el medio ambiente, las licitaciones y las concesiones públicas, donde **Carmen Leo** (con quien había trabajado anteriormente) había llegado poco antes como parte de una doble contratación lateral que también vio la llegada del ex Legance, **Alberto Vaudano**, activo en el frente corporate m&a; finalmente, **Matteo Bazzani** y **Chiara Mariani**, llegaron para reforzar la reestructuración también en el ámbito internacional.

Este crecimiento está en línea con el de los últimos años. Entre 2019 y hoy, la firma ha visto cómo el número total de profesionales del equipo casi se ha duplicado, pasando de 110 a 190 (+73%). Una tendencia que también refleja la buena marcha del negocio, que también experimentó una importante aceleración en el último año (+20%). "El año 2022 también empezó con buen pie", dice Lega, "ya que al final del primer semestre los ingresos habían aumentado un 21% en comparación con el mismo periodo del año

anterior, y lo emitido en un crecimiento del 45%". Así, el crecimiento de este año podría alcanzar un 20% más. "Si observo la tendencia de las distintas áreas de práctica", añade Lega, "veo que todos los sectores están creciendo".

Entre las numerosas operaciones seguidas desde enero, el bufete actuó junto a Marcegaglia en la adquisición de los activos de Liberty Steel, así como en la JV con Sideralba en Túnez y la adquisición de Trafital. Ha trabajado en el acuerdo para la reestructuración del puerto de Rapallo. La firma siguió al lanzamiento de Terra Next, la aceleradora de startups creada por Cdp Vc, Intesa y Cariplo. Ha gestionado la reestructuración del Grupo Leggiero. Ha trabajado junto con la empresa de tecnología educativa Marshmallow Games en la ronda de financiación de 2 millones. Ha supervisado la venta de Zato a Lbo France. Y estructuró y negoció el contrato de financiación (respaldado por una garantía Sace) para Ga.Ma. El bufete también ha cobrado protagonismo en el sector deportivo, donde las últimas operaciones han incluido la asistencia al futbolista belga **Charles De Ketelaere** en su fichaje por el AC Milan, proporcionada por el socio **Federico Venturi Ferriolo**, que fue ascendido el pasado mes de enero y que, en los meses anteriores, ya se había asociado con el equipo que supervisó la adquisición del Genoa por parte de 777 Partners.



DE IZQUIERDA A DERECHA; LUCIANO CASTELLI, GIOVANNI LEGA, GIANGIACOMO ROCCO DI TORREPADULA, ANGELA PETROSILLO, ALESSANDRO DI FUSCO, BENEDETTO LONATO Y GIANLUCA DE CRISTOFARO.



PODRÍAMOS PENSAR EN IR  
AL MERCADO DE OTRO PAÍS.  
LA IDEA PODRÍA SER COTIZAR  
EN UN HOLDING QUE TENGA  
UNA SERIE DE REALIDADES  
A SU CARGO

En cuanto a los ascensos, Lega informa de que la firma está trabajando en la remodelación del proceso de carrera profesional o *career path*. La idea es redefinir el perímetro de la asociación o partnership, hoy en día dividido entre equity y no equity. Toda esta evolución ha exigido también una revisión de la gobernanza. Hay tres cambios principales. Se ha introducido la figura del director general (cargo otorgado al antiguo BonelliErede, **Alessandro Di Fusco**). Se trata de una figura bisagra de la que dependen todas las funciones de los servicios del negocio (es decir, RRHH, marketing, contabilidad, gestión del conocimiento, contratación, lucha contra el blanqueo de capitales) y que rinde cuentas al socio director. Se ocupa de una serie de actividades, como asuntos generales, compras, análisis de informes y cifras, dirección y coordinación de la administración, logística y aplicación de las decisiones del comité estratégico. Este último representa la segunda

# ¿LA IGUALDAD DE GÉNERO? ESTÁ CERTIFICADA

LCA es el primer bufete de abogados de Italia en obtener la certificación de igualdad de género, según la práctica de referencia UNI 125:2022 introducida por la Ley nº 162/2021, que modificó el Código de Igualdad de Oportunidades en consonancia con las disposiciones del PNR. Con la acreditación por parte de Accredia, del organismo certificador Bureau Veritas, concluye un proceso en el que han participado no sólo la comisión de diversidad e inclusión de LCA, sino también varias áreas de la firma, como la de RRHH y la de gestión del conocimiento. "Es ya una necesidad para todas las empresas y realidades virtuosas garantizar un sistema realmente inclusivo y respetuoso con la diversidad de género en el trabajo, que se base no sólo en iniciativas individuales, sino también en datos y objetivos que puedan ser monitorizados para hacerlo siempre mejor", comenta satisfecha **Bárbara de Muro** (en la foto de la izquierda), socia equity de LCA y responsable de la sección AslaWomen de ASLA – Asociación de Estudios Jurídicos Asociados, que junto con **Elena Felici** y **Alessia Placchi** (en la foto, a la derecha), de la comisión de diversidad e inclusión del bufete, ha coordinado el procedimiento de acreditación durante las fases de preparación y auditoría. "Hoy somos los primeros en el panorama jurídico, pero esperamos que pronto muchos otros despachos decidan tomar el mismo camino que nosotros. La inclusión es ante todo un proceso cultural y por eso era importante compartirlo con toda la organización y en primer lugar con la dirección de LCA" concluye la abogada Placchi. La certificación de igualdad de género tiene una validez de tres años e incluye dos auditorías anuales para supervisar el sistema de gestión e identificar posibles áreas de mejora. 



novedad y es el órgano de dirección, visión y estrategia del despacho. Compuesto por cinco miembros (socios equity), elegidos por la asamblea de socios con una mayoría de al menos dos tercios de los votantes, más el socio gerente o managing partner. Es responsable, entre otras cosas, de: la dirección estratégica de la firma, el plan de negocio, las inversiones, la elaboración de presupuestos, la contratación lateral, la promoción de socios, las bonificaciones y compensaciones, el desarrollo del negocio, la creación de nuevos departamentos, la estrategia en la elección de la ubicación y las oficinas. En este sentido, "una de las decisiones más recientes", dice Lega, "ha sido alquilar todo el edificio donde ahora tiene su sede LCA, añadiendo otros 3.700 metros cuadrados de espacio que se dedicarán, en parte, al welfare".


Habrà una sala de conferencias, una cafetería y otros espacios que estamos definiendo para todos. Serán espacios dedicados a las personas y no a la producción".

Un papel clave en la gobernanza lo desempeña el comité de sabios, encargado de repartir los beneficios entre los socios, y que está formado por siete socios, cinco de los cuales son elegidos por la Asamblea y permanecen en el cargo durante un año. El presidente (cargo que ocupa **Salvatore Sanzo**) y el socio gerente son miembros de derecho del comité de sabios. A efectos del reparto de beneficios, la evaluación tiene en cuenta la contribución y la aportación de cada miembro a la asociación con una visión amplia, que tiene en cuenta no sólo los meros datos económicos sino también:

la participación en grupos de trabajo, el grupo de clientes, el desarrollo interno, la formación, el pro bono, las habilidades, las nuevas ideas, la evaluación de la persona dentro del departamento correspondiente. La creación de este comité de expertos o sabios hace que los socios se turnen para ser "jueces" y "juzgados". Y debería permitir la superación de las "tomas de posición" fomentando lo que Lega define como colaboración inteligente o *smart collaboration*. "Este es un concepto que se basa en la confianza. Si no confío en un colega, o en un socio, no puedo desarrollar ningún tipo de colaboración con él. Por ello, prestamos mucha atención al hecho de que existan afinidades electivas entre las personas. La colaboración inteligente, prosigue Lega, "no implica la venta cruzada. Tengo un cliente en m&a también le ofrezco Ip, no. La colaboración inteligente significa que los abogados trabajan juntos en las necesidades integradas de un cliente. Lo estudian de antemano y construyen un enfoque integrado de la atención que crea un valor añadido".

Todo ello, en el enfoque desarrollado por LCA para la gestión de la organización de despachos, sirve para situar a las personas en el centro. Sirve para ocuparse de ello. "Somos una de las pocas firmas que tiene una especie de indemnización por despido en el reglamento de socios. Si uno ha sido socio de LCA durante diez años, adquiere el derecho a obtener durante cinco años una suma parametrizada a sus tres mejores años de beneficios y sus tres peores años, mezclados según un algoritmo que calcula cuánto recibirá el socio cuando se vaya, garantizando una especie de *fade out*". Además, explica Lega, "repartimos el 95% de los beneficios, mientras que el 5% lo reservamos en una cuenta personalizada para cada abogado. Así, cada socio acumula un pequeño patrimonio que tendrá a su disposición cuando deje la firma (cuando lo decida). Esto también crea y refuerza el sentido de pertenencia".

Después de estos años, en los que ha habido pruebas difíciles de superar, "los socios", resume el socio director, "se han dado cuenta de que el equipo siempre gana". En los años de la pandemia, este sistema de colaboración inteligente ha sido gratificante para todos. El despacho funciona si se organiza como una empresa en la que hay diferentes personas que desempeñan papeles

complementarios". La firma, según el primer balance social publicado, está organizada en once departamentos y cinco grupos especializados. Y para servir de enlace entre éstos y el comité de estrategia, se creó un comité interdepartamental para ayudar a la colaboración inteligente, supervisar la organización del trabajo y el desarrollo profesional de las personas, y garantizar la uniformidad del producto. 

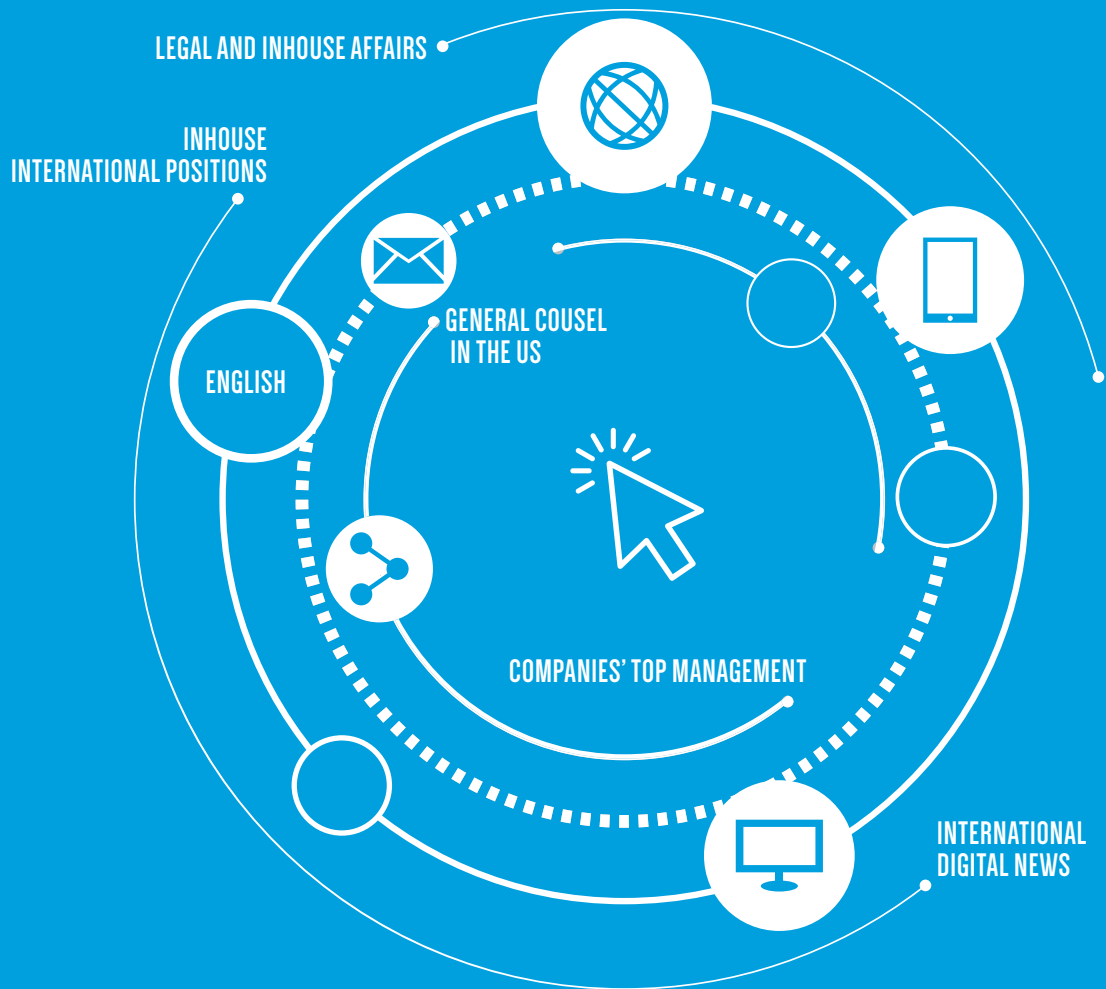


LA COTIZACIÓN NO ES  
LA MERCANTILIZACIÓN  
DE LA PROFESIÓN.  
LA APERTURA AL MERCADO  
ES LA AMPLIACIÓN  
DE LAS POSIBILIDADES  
DE ACCIÓN E INICIATIVA  
DE LOS PROFESIONALES



# INHOUSECOMMUNITYUS

The 100% digital information tool in English for U.S. and international In-house counsel



Follow us on



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



# ABOGADOS *IN-HOUSE,* A DISTANCIA SE TRABAJA MÁS



Los abogados *in-house* trabajan más desde su casa que en la oficina. Cuando trabajan a distancia, los abogados de empresa dedican una media de 65 minutos más al día al trabajo.

Es una de las evidencias de la encuesta "Los departamentos jurídicos y el trabajo a distancia" realizada por la redacción de Iberian Lawyer en colaboración con la Association of Corporate Counsel Europe España (ACCE España), para investigar sobre el uso que los departamentos jurídicos internos están haciendo de esta modalidad de trabajo. En la encuesta han participado cerca de 100 abogados pertenecientes a departamentos jurídicos *in-house* ibéricos variados en cuanto a tamaño y sector de actividad de la empresa a la que pertenecen (ver box dedicado).

## Los resultados de la encuesta realizada por Iberian Lawyer y ACC Europe España sobre el uso del trabajo a distancia en la Península Ibérica

por Ilaria Iaquina

En detalle, el tiempo medio adicional está calculado sobre el total de los entrevistados teniendo en cuenta, de forma ponderada, los que dicen que a distancia trabajan exactamente lo mismo que en la oficina (30%), los que dicen que trabajan menos (3%) y los que dicen que trabajan más (67%). Entre estos últimos, en particular, el 50% dice que dedica una media de dos horas más al día al trabajo, el 29% una hora, el 11% tres horas y el 3% media hora. En cambio, los pocos que han conseguido reducir el tiempo de su jornada laboral lo han hecho principalmente de una hora (1%), aunque también hay algunos que han ganado dos horas (1%).

Si bien el trabajo a distancia alarga la jornada laboral tradicional, también permite a los abogados de empresa ganar 57 minutos al día. Este es, de hecho, el tiempo medio que se ahorra al evitar el viaje a la oficina desde casa. Casi una hora adicional para dedicar al tiempo libre (el 39% de los encuestados lo hace o lo haría) o al trabajo extra (61%).

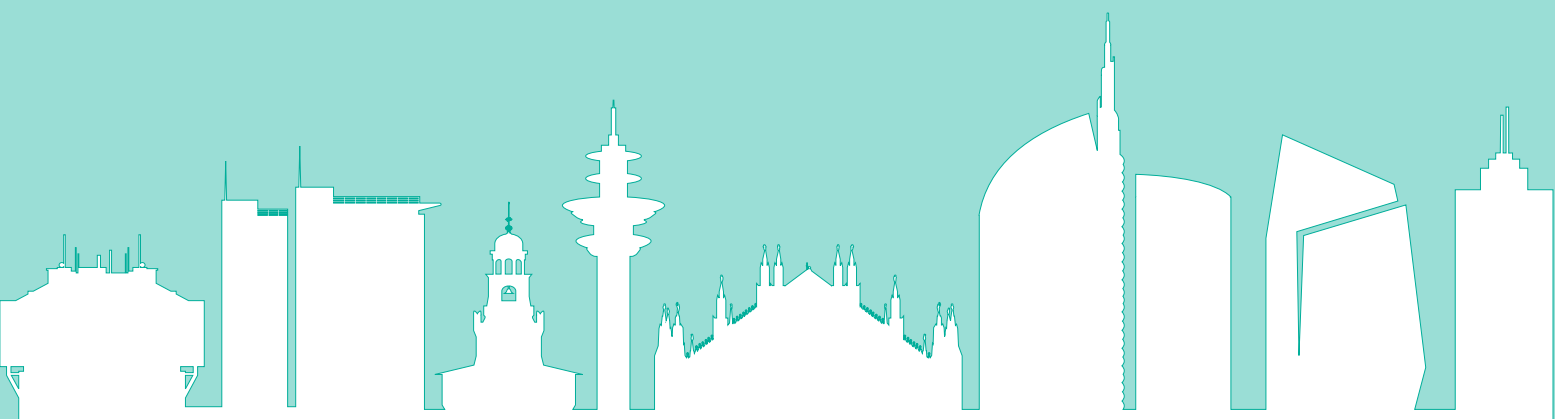
# FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

**14-18**

**NOVEMBER 2022**

**MILAN 4<sup>th</sup> EDITION**



**THE GLOBAL EVENT  
FOR THE FINANCE COMMUNITY**

#financecommunityweek    

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



# Partners and Supporters

2022 Edition

## Platinum Partners

CHIOMENTI

Nextalia

VITALE

## Gold Partners

Accuracy

AON

SBNP BISCOZZI  
NOBILI  
PIAZZA  
Studio legale tributario

CARNELUTTI  
LAW FIRM

大成 DENTONS

FIVELEX  
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

GPBL

LATHAM & WATKINS

Linklaters

MEDIOBANCA

mediolanum BANCA

Morpurgo e Associati  
Studio Legale

PEDERSOLI

SS&C INTRA LINKS

## Silver Partner

HAT

STPG  
Scouting  
Capital Advisors

## Supporters

AIFI  
Associazione Italiana del Private Equity,  
Venture Capital e Private Debt

ANDAF  
Associazione Nazionale  
Dottori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

## Media Partners

FINANCECOMMUNITY

LEGALCOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

FOODCOMMUNITY

IBERIANLAWYER

THE  
LATINAMERICANLAWYER

## Financecommunity Week 2022 – Program (in progress)

■ Open with registration  
■ Invitation only

MONDAY 14 NOVEMBER					
09:00 - 13:00	■	<b>Opening Conference (lunch to follow)</b> Geopolitics: International Relations, Economics & Finance	<b>VITALE CHIOMENTI</b> ↳ Nextalia	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
14:00 - 16:00	■	<b>Roundtable</b>	<b>LATHAM &amp; WATKINS</b>	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
TUESDAY 15 NOVEMBER					
09:00 - 11:00	■	<b>Roundtable</b>	<b>SS&amp;C</b> INTRA LINKS	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
14:00 - 16:00	■	<b>Roundtable</b> Securing Investments & Enhancing Returns in M&A Transactions	<b>AON</b>	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
16:00 - 18:00	■	<b>Roundtable</b> M&A and Private Equity	<b>CARNELUTTI</b> LAW FIRM	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
WEDNESDAY 16 NOVEMBER					
09:00 - 13:00	■	<b>Conference (lunch to follow)</b> Digitalization of business models & products in the financial sector	<b>CHIOMENTI</b>	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
09:15 - 11:15	■	<b>Roundtable</b> Family Office	<b>SBNP BISCOZZI</b> NOBILI PIAZZA Studio legale tributario	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
14:00 - 16:00	■	<b>Roundtable</b> Tax & ESG	<b>GPBL</b>	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
16:00 - 18:00	■	<b>Roundtable</b>	<b>大成 DENTONS</b>	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
THURSDAY 17 NOVEMBER					
09:00 - 11:00	■	<b>Roundtable</b> Growing in uncertain time	<b>Linklaters</b>	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
14:00 - 16:00	■	<b>Roundtable</b> "Composizione negoziata" for business crisis solution and main creditors: a dispute-avoiding or a dispute-creating tool?	<b>PEDERSOLI</b>	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
19:15 - 23:30	■	Financecommunity Awards	<b>FINANCECOMMUNITY</b> AWARDS	Superstudio Più Via Tortona 27, Milan	FOR INFO

SEE YOU FROM  
14 TO 18 NOVEMBER 2022

for information please send an email to : [helene.thierry@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thierry@lcpublishinggroup.it)

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

DESAYUNO DE TRABAJO

# AUTOMATIZACIÓN Y AGILIZACIÓN DE GESTIÓN DE CONTRATOS:

Inteligencia  
Artificial y Contract  
Lifecycle  
Management

---

**25 DE  
OCTUBRE  
10 AM**

Torre de Cristal,  
Paseo de la  
Castellana 259C

ECIJA

DocuSign®

  
IBERIANLAWYER



**65**  
minutes

## TIEMPO ADICIONAL DIARIO MEDIO DEDICADO AL TRABAJO

### VALOR



No obstante, el trabajo a distancia no satisface totalmente a los abogados *in-house*. Sólo el 10% de los encuestados indica que es su modalidad de trabajo preferida, destacando la flexibilidad que proporciona. En cambio, para dos de cada tres juristas es "una opción que me gusta", ya que "promueve un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal".

Por otro lado, entre los detractores del trabajo a distancia se encuentra el 21% de los abogados que lo consideran útil sólo en casos de emergencia y no en general. Por último, el 3% de la muestra dice no apreciar en absoluto el trabajo desde casa, al considerar que complica aún más el ya frágil equilibrio entre la vida laboral y personal.

De cara al futuro, para uno de cada dos abogados de empresa, la frecuencia adecuada de trabajo a distancia es uno o dos días a la semana. Al 37% de los encuestados le gustaría poder trabajar desde casa tres o cuatro días a la semana. Más escéptico es el 11% de los encuestados, que preferiría que fuera algo ocasional que se utilizara en casos de necesidad. Por último, sólo el 8% trabajaría desde casa todos los días.

Al dar un juicio de valor sobre el trabajo en casa, el 56% de los abogados *in-house* cree que la productividad mejora cuando se trabaja a distancia. De hecho, este segmento de la muestra afirma que puede organizar mejor su tiempo desde casa y tener menos distracciones. Por el contrario, el 12% de los encuestados afirma que se concentra más en la oficina. El 32% restante no nota ninguna diferencia particular en su productividad.

### ANTES DE LA PANDEMIA



En general, el trabajo a distancia es algo nuevo para los abogados internos. De hecho, antes de Covid-19, más de la mitad de los abogados *in-house* entrevistados (59%) trabajaban todos los días en la oficina, y solo el 8% tenía flexibilidad total en el lugar de trabajo. Junto a ellos hay también un segmento del 33% que ya había experimentado con el trabajo a distancia durante unos días a la semana (16%) o al mes (17%).

A partir del brote de la pandemia, sólo una minoría de profesionales siguió asistiendo a la oficina a diario (2%). Más de uno de cada tres abogados internos han alternado el trabajo en la oficina con el trabajo en casa. El 11% de los encuestados ha trabajado a distancia sólo durante el primer cierre. Por último, uno cada dos abogados de empresa ha trabajado a distancia todos los días.

### CAMBIOS



Lo que más cambia, trabajando desde lugares diferentes, es la interacción con el equipo y las demás divisiones. Y lo hace disminuyendo las oportunidades de intercambio habituales, incluso informales, según más de uno de cada tres abogados *in-house*. La opinión contraria la tiene el 24% de los encuestados, que señalan un aumento de la interacción cuando hay distancia física, ya que ésta crea la necesidad de hablar más a menudo. Por otro lado, el 13% de los entrevistados no encuentra ningún cambio en particular.

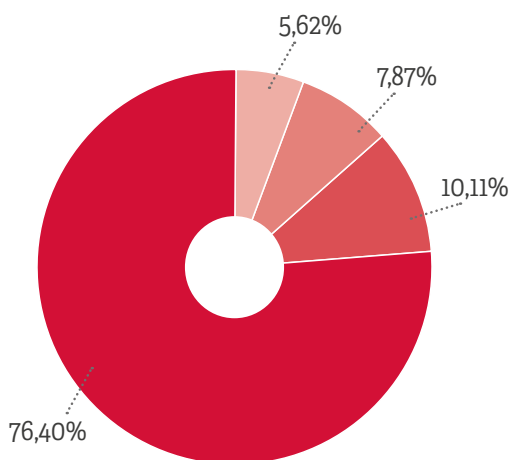
La pandemia también ha limitado los viajes de trabajo. Casi uno cada dos abogados



**57**  
minutes

## PROMEDIO DE TIEMPO DIARIO AHORRADO AL ELIMINAR LOS DESPLAZAMIENTOS EN EL HOGAR-OFICINA

## LA MUESTRA DE LA ENCUESTA



- Empresa de 20 a 49 empleados
- Empresa de 50 a 149 empleados

La encuesta se ha realizado entre cerca de 100 abogados *in-house* que operan en empresas de diferentes sectores y principalmente grandes (con más de 500 empleados en el 76% de los casos) y medianas (con 150 a 499 empleados para el 8% de los encuestados), pero también pequeñas (con 50 a 149 empleados - 10%) y muy pequeñas (con 20 a 49 empleados - 6%).

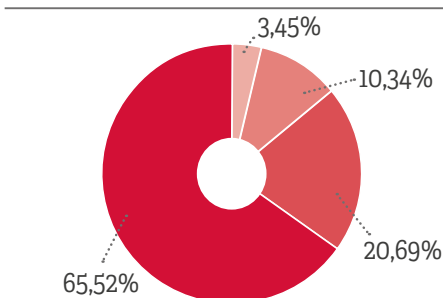
Los abogados *in-house* entrevistados trabajan en departamentos de asuntos jurídicos de diferentes dimensiones. En particular, se trata de departamentos compuestos por menos de cinco (32%), entre seis y nueve (15%), entre diez y veinte (11%), más de 50 (31%) y menos de 30 (11%) profesionales.

- Empresa de 150 a 499 empleados
- Empresa con más de 500 empleados

de empresa desearía volver a viajar, pero sólo cuando la emergencia sanitaria haya terminado. El 10% volvería a hacerlo incluso ahora. Por el contrario, el 42% afirma que ya no estaría dispuesto a viajar, ya que la pandemia ha demostrado que viajar no es estrictamente necesario.

## TRABAJO A DISTANCIA Y GC

### EN GENERAL



- Prefiero el trabajo a distancia al trabajo en persona por su flexibilidad
- El trabajo a distancia es una opción que me gusta. Promueve un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida privada
- El trabajo a distancia es útil sólo en casos de emergencia y no en general
- No aprecio el trabajo a distancia. Complica aún más la conciliación de la vida laboral y familiar

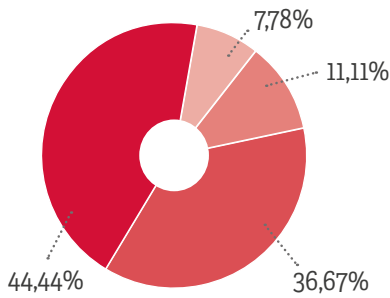
A una pregunta específica sobre el trabajo a distancia y el trabajo de los *general counsel*, el 56% de los encuestados responde que este método de trabajo no tiene ninguna contraindicación específica para los *chief legal officers*, así como para cualquier otro directivo de la empresa. Según el 16%, en cambio, plantea problemas adicionales porque complica el trabajo en equipo y la evaluación y medición del rendimiento de los colaboradores o, más sencillamente, relacionados con el hecho de que la profesión de abogado *in-house* se basa en las relaciones personales (13%). Para el 16% de los entrevistados, sin embargo, el mayor inconveniente del trabajo a distancia es que, sin procesos internos, cualquiera se siente autorizado a ponerse en contacto contigo en cualquier momento y a través de cualquier medio de comunicación.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS

En general, según el 39% de los juristas, es únicamente una cuestión de mentalidad lo que frena el trabajo a distancia. Por su parte, más de dos de cada cinco abogados de empresa creen que se debe a una concatenación de factores, entre los que sin duda mencionan una mentalidad antigua, pero añaden algunos aspectos prácticos del trabajo del abogado *in-house*. Los abogados de empresa siguen asuntos que requieren su

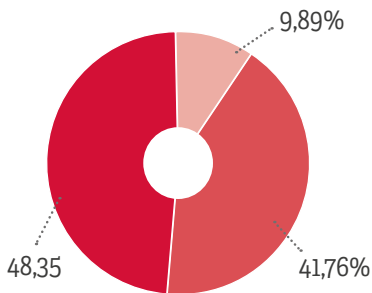


**EN SU OPINIÓN, LOS ABOGADOS INTERNOS DEBERÍAN TRABAJAR EN FORMA REMOTA:**



- Todos los días
- Tres o cuatro días a la semana
- Uno o dos días a la semana
- Ocasionalmente. Es mejor trabajar en la oficina y trabajar a distancia sólo cuando sea necesario

**LA PANDEMIA HA REDUCIDO O RECORTADO LOS VIAJES DE NEGOCIOS. ¿LE GUSTARÍA VOLVER A VIAJAR?**

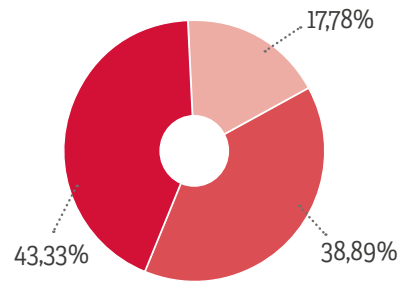


- Sí, pero también lo hago ahora mismo
- Sí, pero sólo cuando la emergencia sanitaria haya terminado
- No, la pandemia ha demostrado que viajar no es estrictamente necesario

presencia física en el despacho, según el 18% de los encuestados.

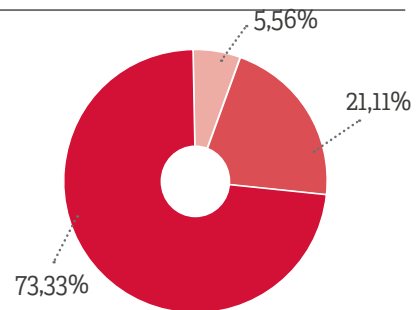
Sin embargo, el trabajo a distancia aportaría a las empresas más ventajas que desventajas, reduciendo significativamente los costes y mejorando el bienestar de las personas. Siete de diez abogados de empresa piensan así. Sólo el 6% de los encuestados opina exactamente

**LA RETENCIÓN DEL TRABAJO A DISTANCIA SE DEBE**



- Sólo a una mentalidad antigua
- A numerosos factores, entre ellos una mentalidad antigua y algunos aspectos prácticos del trabajo del abogado interno
- A los aspectos prácticos del trabajo del abogado interno que requieren la presencia física en el despacho

**EN GENERAL, EL TRABAJO A DISTANCIA ATRAE A LAS EMPRESAS**



- Más ventajas que inconvenientes. Significativamente reduce los costes y mejora el bienestar de las personas
- Más desventajas que ventajas. Con las personas desplazadas es más difícil realizar actividades regularmente
- Igualdad de ventajas y desventajas

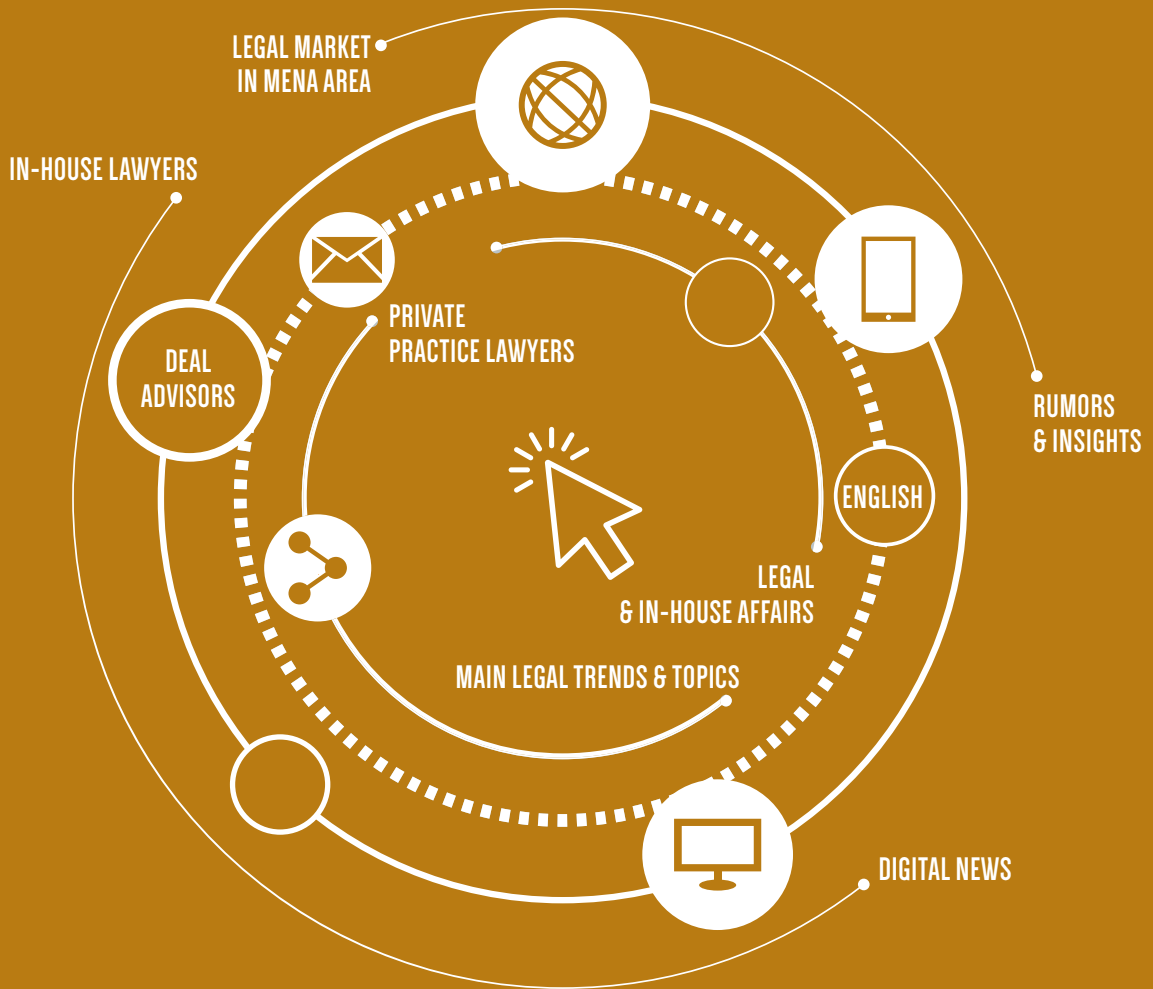
lo contrario, creyendo que el trabajo desde casa aporta más desventajas a las empresas que ventajas, ya que es más difícil realizar actividades de forma regular con las personas desplazadas. El 21% restante, en cambio, cree que las ventajas y los inconvenientes se equiparan. ■

**NEW**



# LEGALCOMMUNITYMENA

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



Follow us on  

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



JUAN LEACH, ÁLVARO MARIÁTEGUI, MAITE BALLESTER, ÍÑIGO SÁNCHEZ-ASIÁIN

# POR QUÉ ESPAÑA ES (POR FIN) UNA BUENA ELECCIÓN PARA LOS INVERSORES

Los profesionales del mercado privado afirman que el país va a triunfar en los próximos años, ya que su mercado presenta algunos detalles únicos

por michela cannovale



Aunque el panorama de la inversión en Europa se está volviendo más difícil debido a los acontecimientos a nivel económico y geopolítico del último año, hay razones específicas para creer de que España es – ahora y también para el futuro próximo – mucho más intrigante para los profesionales del mercado privado. Una de ellas es la siguiente: el país sigue siendo sólido en el sector energético, ya que siempre ha sido independiente de Rusia, a diferencia de la mayoría de los estados europeos con mayor exposición al conflicto por la importación de gas desde Moscú. Sin embargo, esta no es la única razón por la que las empresas españolas pueden seguir siendo optimistas.

### ¿QUÉ HACE QUE UN PAÍS SEA BUENO PARA INVERTIR?

Es cierto: financieramente, la pandemia del COVID-19 ha sido una carga tremenda para la comunidad mundial. Al menos tan tremenda como la guerra de Ucrania, que ha ido golpeando a los países cada vez con más fuerza. Los inversores y los participantes en el mercado esperan que las consecuencias de la invasión rusa ejerzan un lastre sobre la economía mundial y hagan subir la inflación. La Reserva Federal cree que los efectos adversos del conflicto ya están operando a través de un menor sentimiento de los consumidores, el aumento de los precios de las materias primas y el endurecimiento de las condiciones financieras, y que esto está ocurriendo especialmente con respecto a las economías europeas. No hay sorpresa en este, ya que las guerras siempre han destruido el capital humano y físico, también desviado el comercio internacional y los flujos de capital.

Teniendo en cuenta esta dinámica, una pregunta clave para los agentes monetarios es: ¿qué hace que un país sea un buen país para invertir? Al considerar

un movimiento financiero, lo primero que hay que hacer es examinar los fundamentos económicos y financieros de una nación. Las medidas clásicas son: el producto interior bruto (PIB), la inflación y el índice de precios al consumo (IPC), pero también los mercados financieros del país, la disponibilidad de alternativas de inversión atractivas y el rendimiento reciente de los mercados locales de acciones y bonos.

### POR QUÉ ESPAÑA ES UN PULGAR ARRIBA PARA LOS OBSERVADORES

España parece ser una de las opciones que los inversores deberían tener en cuenta y esto se debe a una serie de tendencias y oportunidades que se están desarrollando en el país que han sido explicadas por un grupo de actores de private equity de la escena ibérica: hablamos de **Maite Ballester** (socia directora de Nexxus Iberia), **Juan Leach** (socio fundador de Miura Partners), **Álvaro Mariátegui** (socio fundador de Nazca Capital), **Íñigo Sánchez-Asiaín** (socio fundador de Portobello Capital) y **José Zudaire** (director general de Spaincap).

Iberian Lawyer tuvo la oportunidad de escucharlos durante el IPEM, mayor conferencia europea de private equity (este año con 5.000 participantes) celebrada en Cannes entre el 20 y el 22 de septiembre. Ante todo, según Ballester hay cuatro razones principales por las que alguien debería invertir en España, basándose en las macrotendencias económicas que podemos ver en el país. «La estructura económica de España – explicó – está extremadamente fragmentada: en Nexxus hemos identificado más de 10.000 pequeñas y medianas empresas dentro de un rango específico de BD. Si la fragmentación implica por un lado que cada actor es pequeño en comparación con la extensión del mercado, por otro lado significa que hay pocas



barreras para los nuevos competidores y que la oportunidad de obtener beneficios se percibe como mayor. Además, una de las ventajas de un mercado fragmentado es su rentabilidad: acudiendo a varios proveedores y fabricantes, las empresas pueden reducir sus costes. Esto conduce a un aumento de la demanda de mano de obra y materiales y las empresas se vuelven más rentables».

Ballester también señaló que «a España le fue bien en las exportaciones». De hecho, según el gobierno, en julio de 2022 las exportaciones españolas se expandieron un 20,6% interanual en términos nominales hasta alcanzar los 32.042,1 millones de euros. «Tercer punto: España tiene una gran cantera de directivos que es perfecta para el private equity, sobre todo en lo que se refiere a la profesionalización de los negocios y a la transición de empresas familiares a empresas profesionalizadas», mencionó la socia directora de Nexxus Iberia.

Por último, pero no menos importante, Ballester recordó que «España constituye un puente entre Europa y América Latina» y que el país sigue creciendo por encima de la media de la comunidad europea. La vicepresidenta primera y ministra de Asuntos Económicos y Transformación Digital, Nadia Calviño, también lo confirmó recientemente: «Nuestro PIB crece un 4% en 2022, en parte gracias a una fuerte temporada turística que ha llevado a una expansión en el segundo trimestre. La previsión de crecimiento del PIB es del 2% para el próximo curso y se espera que la brecha con el nivel prepandémico del PIB se cierre en la segunda mitad de 2023, cuando las tasas de crecimiento trimestral recuperen el dinamismo».

Bueno, pero no es todo. Hablando de buenos

resultados, el socio fundador de Portobello Capital, Sánchez-Asiaín, señaló que España «va a tener un buen rendimiento en los próximos años también porque su mercado tiene detalles únicos». «Primero: tras el coronavirus, España se está convirtiendo cada vez más en un destino turístico». Verdad: investigamos y descubrimos que el gobierno también ha revelado que se registraron un total de 30,2 millones de viajeros internacionales que entraron en el país en los primeros seis meses de este año, recuperando cerca del 80% de los niveles anteriores a la pandemia.

«Segundo: como señaló el Instituto Nacional de Estadística (INE), la tasa de empleo en España aumentó hasta el 51,38 por ciento en el segundo trimestre de 2022 desde el 50,51 por ciento del primer trimestre de 2022», explicó Sánchez-Asiaín.

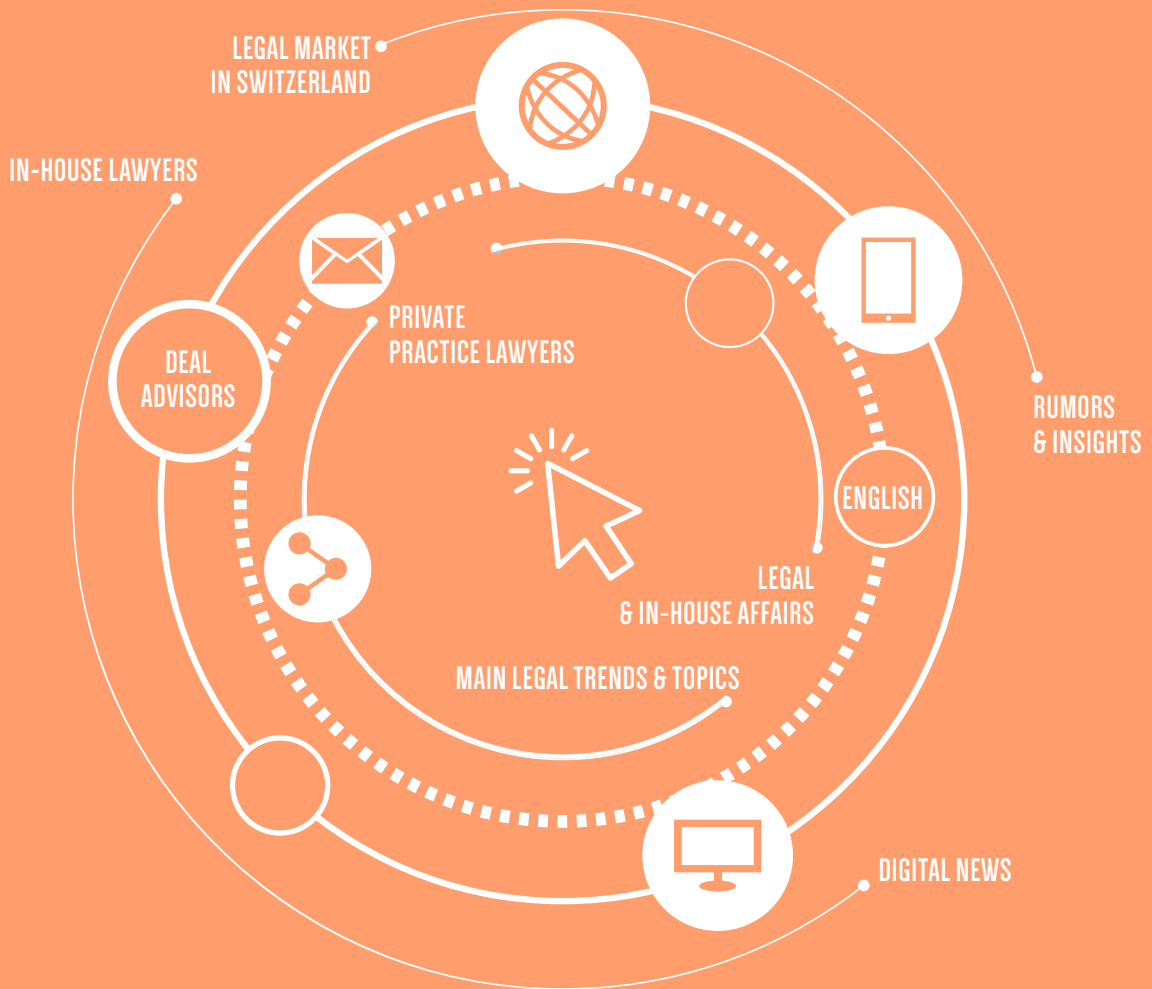
«El tercer punto – terminó – es que el país sigue siendo sólido en términos de energía, ya que siempre ha sido independiente de Rusia: somos la mayor red de gas licuado de Europa, a diferencia de la mayoría de los demás estados europeos con mayor exposición al conflicto por la importación de gas desde Moscú». Investigamos otra vez y descubrimos que, de hecho, la dependencia española del gas ruso es históricamente baja (menos del 10%) gracias a los acuerdos con Argelia. Además, España invirtió hace una década en redes eólicas y solares (que son la principal fuente de electricidad) y es el país europeo con más plantas de regasificación para el procesamiento de gas licuado. Y – como todos tuvimos ocasión de comprobar en 2022 – la independencia energética va a ser, con toda probabilidad, uno de los puntos fuertes más valiosos del año que viene. ■





# LEGALCOMMUNITYCH

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



Follow us on



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



# PERSPECTIVAS SOBRE LOS DERECHOS DE EUROPA DEL SUR A LA HORA DE ACOGER A UN NIÑO EN LA FAMILIA

por elouisa Crichton\*

L

Los derechos de permiso familiar y de remuneración varían mucho en todo el mundo. Más allá de los regímenes legales, también existen normas de mercado y muchos empleadores optan por mejorar los derechos como un beneficio clave para el personal.

El equipo de laboral internacional de Dentons ha preparado una guía que muestra de un vistazo los derechos legales relativos a los permisos familiares en más de 85 países ([ver aquí](#)). Hemos examinado los permisos que

son exclusivos de uno de los progenitores (maternidad, paternidad y adopción) y la tendencia más reciente de los permisos compartidos, en los que los nuevos padres deben decidir entre ellos cómo repartir el permiso. Incluimos la cuantía de la remuneración, ya que en la práctica puede influir mucho en la aceptación.

## ¿CUÁLES SON LOS TEMAS COMUNES A NIVEL MUNDIAL?

La mayoría de los países ofrecen un permiso de maternidad remunerado (Estados Unidos es una notable excepción). Es raro que el permiso de maternidad sea inferior a 12 semanas y ese periodo suele estar remunerado en más del 50%. También es habitual que los permisos

sean más largos y con menor remuneración. En la práctica, muchos empleadores intervienen para mejorar tanto la duración del permiso de maternidad como la prestación económica.

Aunque el permiso por adopción no se ofrece de forma universal, en los casos en que se ofrece, suele ser igual al permiso de maternidad en cuanto a duración y remuneración. Se trata de un derecho muy preciado para muchas familias, incluso cuando los padres son del mismo sexo (aunque en algunos países puede haber condiciones de género para acceder al permiso).

La estructura más común es que los países ofrezcan un permiso largo para el "cuidador principal" (la madre/adoptante) y un permiso de paternidad mucho más corto, de unas pocas semanas, para el cuidador secundario (padre/pareja).

## ¿QUÉ ES LO QUE MÁS VARÍA?

Hay grandes diferencias en la duración del permiso (de cero a más de 12 meses) y en la cuantía de la remuneración (de cero a 100%). Además, como el concepto de permiso compartido es todavía relativamente nuevo, no se utiliza de forma homogénea. Las condiciones para acceder al permiso compartido varían mucho en todo el mundo. En algunas jurisdicciones, el derecho principal al permiso compartido sigue correspondiendo a la madre, y sólo puede compartirse con su consentimiento. En otros países, se trata de un permiso neutral al que ninguno de los dos progenitores tiene acceso prioritario. Esta es una diferencia clave que subyace en algunas de las estadísticas y que puede explicar lo que de otro modo pueden parecer resultados inusuales. También existe un concepto diferente de permiso parental que puede solicitarse a lo largo de la vida del niño; esto constituye una parte importante del régimen de permisos en muchos países, pero no se refleja en nuestra guía, dada la enorme casuística de formas que adopta este permiso y de los criterios de elegibilidad.

## ¿CÓMO SE COMPORTA EL SUR DE EUROPA?

En toda la UE, la Directiva sobre trabajadoras embarazadas garantiza un mínimo de 14 semanas de permiso de maternidad. España destaca realmente por ser el único país del mundo que ofrece un permiso

exclusivo verdaderamente equilibrado para los padres, independientemente de su papel o género. Esto se ha conseguido tras una serie de aumentos del permiso de paternidad. Las madres, los adoptantes y los padres/parejas tienen ahora el mismo derecho de permiso familiar de 16 semanas pagadas en la mayoría de los casos, con más del 50% de remuneración cuando dan la bienvenida a un niño a la familia. No hay permisos compartidos, lo que significa que la igualdad está garantizada. Aunque esta igualdad es una declaración de intenciones muy importante, sigue siendo inusual. Por supuesto, en la práctica, muchas trabajadoras embarazadas en España utilizarán también otras formas de permiso, como la baja por enfermedad, a medida que se acerca la fecha del parto.

Portugal también destaca por razones similares. Ofrece un régimen de permisos muy equilibrado para las personas que disfrutan de un permiso de maternidad y paternidad (seis y cinco semanas, respectivamente) pero, a diferencia de España, (i) éste se paga al 100%; (ii) el periodo de permiso exclusivo es más corto; y (iii) existe un importante conjunto de permisos compartidos que permite a las familias flexibilidad a la hora de estructurar el tiempo libre. El enfoque de flexibilidad de Portugal está más en consonancia con otros países que tratan de ofrecer un equilibrio de género, incluidos los de Escandinavia.

## CONCLUSIÓN

Si bien los regímenes legales constituyen un marco fundamental, para muchas personas son los regímenes mejorados de los empleadores en materia de remuneración y permisos los que constituyen la clave para acogerse al permiso cuando se da la bienvenida a un niño a la familia. Muchos empleadores están ampliando el alcance de quiénes tendrán acceso al permiso familiar mejorado: pueden eliminar ciertas condiciones de calificación, como ofrecer el permiso remunerado mejorado como un derecho de un día. También es habitual que las políticas de permisos familiares se redacten con un criterio de neutralidad en cuanto al género, no sólo para garantizar un lenguaje inclusivo, sino para igualar realmente las prestaciones ofrecidas, de modo que todos los padres tengan el mismo derecho al tiempo libre y a la remuneración, independientemente del género o de cualquier desequilibrio en los regímenes legales subyacentes. Los empleadores de manera generalizada también tratarán de ofrecer prestaciones armonizadas en todo el mundo. Con todas estas consideraciones, un punto de partida necesario es considerar los derechos legales y partir de ahí. Nuestro Global Family Leave and Pay Snapshot ([ver aquí](#)) es un excelente punto de partida para diseñar tales políticas y descubrir más sobre los regímenes de permisos de este tipo en todo el mundo. ■

*\*Counsel, Dentons' International People Reward and Mobility team.*



# ¿Quieres aprovechar tu máximo potencial?

## DESCUBRE LO QUE SE NECESITA

por Bárbara de Eliseu

Cuando explico que apoyo a los abogados para maximizar todo su potencial, la gente tiende a preguntarse qué se necesita hacer para llegar allí. El artículo de este mes responde a esa pregunta.

Llevar lo mejor de nosotros a nuestra vida cotidiana requiere que profundicemos en nuestra capacidad de autodescubrimiento y autocomprensión. Esta no es una habilidad que se enseñe o se pruebe en la facultad de derecho. Ni siquiera es una habilidad que aprendemos de la manera difícil... Es una habilidad que debe ser desarrollada por nuestra propia iniciativa, es una acción deliberada de examen de nosotros, examen de nuestros pensamientos, nuestros sentimientos, nuestros comportamientos. Y cuando hablo de autodescubrimiento, muchos abogados tenderán a pensar que me refiero solo

a las cosas o características malas. Eso no es verdad, me refiero a un autoexamen, a una autoconciencia sobre todo, las buenas y no tan buenas conductas, sentimientos o pensamientos. No pocas veces, les pido a los abogados que digan cosas en las que son realmente buenos... y se quedan en silencio durante demasiado tiempo, luchando con una respuesta. Es mucho más fácil para algunos de ellos decir lo que les gustaría hacer mejor, cambiar, desarrollar.

Los abogados somos perfeccionistas, siempre queremos hacerlo mejor, más rápido, más inteligentemente. Por eso es tan importante el autoanálisis, porque estoy seguro de que ya haces muchas cosas buenas e importantes, pero asumes que todos hacen lo mismo, y eso no es cierto. Tienes muchas cualidades y habilidades que otros no tienen y también tienes defectos que

otros no tienen.

¡Para alcanzar nuestro potencial más alto, debemos abrazar todo lo que somos! Nos felicitaremos y aprovecharemos lo que somos muy buenos, debemos ser aún mejores en lo que somos buenos y nos enfrentaremos a la «oscuridad» para tomar conciencia de nuestros defectos o vicios y superarlos.

A veces, la «oscuridad» es un lado instintivo e irracional de nuestra personalidad. Puede ser basado en el miedo y/o reactivo. Otras veces es el resultado de algo que mantenemos a lo largo de los años. La buena noticia es que tenemos una palabra que decir, tenemos una opción. Podemos trabajar y controlar la «oscuridad» o dejar que nos controle. Una cosa es segura, sin abrazarlo no alcanzará su máximo potencial.

Eso sí, es mucho más cómodo evitar nuestros defectos. Si no los enfrentamos, no nos

enfrentamos a nosotros mismos, a nuestros errores, a nuestros arrepentimientos, a los cambios que tenemos que hacer. Pero la verdad es que cada vez que huimos de esos cambios y mejoras, nos robamos otra oportunidad de alcanzar nuestro máximo potencial y vivir la vida que amamos.


Lo que se requiere para que vivamos a nuestro máximo potencial siempre será un desafío para nosotros. Esa es la razón y la verdad detrás del (llamado) cliché de “salir de la zona de confort”. Porque cuando crees que estás ganando mucho dinero, tienes muchas cosas, lo tienes todo resuelto, de hecho, te sientes demasiado cómodo. ¡Salir de allí será un cambio de juego! Y si crees que estás haciendo lo mejor que puedes y no puedes lograr los mejores resultados, si sientes que no tienes lo que se necesita para tener éxito, deja de poner excusas,

deja de culpar a los demás, ponte en camino y verás algunos ¡grandes cambios! Has estudiado toda tu vida. Estúdiate a ti mismo ahora, tus emociones, tus pensamientos, tus creencias. Entonces comprenderá cómo tu pensamiento influye en lo que siente y cómo tus sentimientos, a su vez, dan forma a tus comportamientos. Esta es información valiosa para explicar por qué está donde está hoy y para mostrarle lo que debe hacerse para alcanzar su máximo potencial. Sabiendo esto, tendrá el poder de tener el control desde el principio.

Ahora estás pensando: «Bárbara, hablas como si fuera algo fácil de hacer...». Tienes razón, no lo es. ¡Pero es absolutamente necesario! Este examen personal profundo requiere que nos sumerjamos y abracemos algunos aspectos de nuestra propia personalidad que podríamos encontrar vergonzosos

o obligados a ocultar. Tenemos que identificar las creencias o acciones que estamos tomando que nos impiden alcanzar nuestras metas. Y, más difícil que eso, tendremos que saber qué hacer con la información que recopilamos.

Seamos prácticos: autoanaliza tu «oscuridad» y haz una lista de las cosas (pensamientos, acciones, reacciones, creencias) que debes abandonar porque están perjudicando tu desempeño. Elija un elemento (¡solo uno!) de esa lista para comenzar a trabajar y haga un plan sobre cómo puede superarlo; en esta etapa, piense en lo que puede hacer (en lugar de no hacer) para vencerlo. Establece una acción para hoy y otras dos para la próxima semana. Sigue el plan.

Puede ser un largo camino por recorrer, pero dentro de dos semanas estarás más cerca que hoy. 





# La reforma del **MARCO** **NORMATIVO EUROPEO** en materia de **PBC/FT**

por celia herrero cantó

Con el objetivo de salvaguardar la integridad de nuestro sistema financiero y con motivo del aumento de la delincuencia financiera, el PBC/FT es, desde hace algunos años, una prioridad de autoridades y reguladores.

No obstante, ¿son las medidas existentes suficientes para mantener una lucha eficaz contra el blanqueo de capitales? Sobre este punto, conviene destacar el crecimiento exponencial de determinados factores que han afectado a este sector de forma notable en los últimos años: la globalización, que difumina las fronteras, permitiendo que los crímenes se cometan de forma transfronteriza sin que haya una respuesta coordinada por parte de las autoridades

y el incremento de las nuevas tecnologías, que ha creado nuevas formas de delinquir que dejan obsoletos los métodos tradicionalmente empleados en la lucha contra el crimen organizado.

Todo ello fue constatado por la Comisión Europea en 2019 cuando presentó su evaluación en materia de PBC/FT destacando la existencia de graves deficiencias del sistema. De esta manera, se concluyó que el marco normativo actual así como su aplicación eran insuficientes para salir victoriosos en la lucha contra el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo.

Por todo lo anterior y con el objetivo de poner fin a esta



situación, la Comisión publicó un plan de acción basado en seis pilares en el ámbito de PBC/FT: (i) garantizar la aplicación efectiva de las normas existentes de PBC/FT, (ii) establecer un código normativo único en la Unión Europea, (iii) supervisar en materia de PBC/FT a nivel de la Unión Europea, (iv) establecer un mecanismo de cooperación y apoyo a las UIF, (v) aplicar el Derecho Penal de forma eficiente e intercambiar información a nivel de la Unión y (vi) reforzar la dimensión internacional del marco de PBC/FT de la Unión Europea.

Dichas acciones se materializaron en 2021 en la elaboración de la propuesta de cuatro textos normativos por parte de la Comisión:

1. Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se crea la Autoridad de Lucha contra el Blanqueo de Capitales y la Financiación del Terrorismo. Dicha propuesta consiste en la creación de una autoridad a nivel europeo con competencias en materia de PBC/FT que ostente tanto competencias de supervisión directa como indirecta, que facilite los intercambios de información entre las correspondientes autoridades, que fomente los colegios de supervisores y que gestione una base de datos centralizada que ayude en la convergencia de las prácticas de las autoridades nacionales en materia de supervisión.


2. Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo relativo a la prevención de la utilización

del sistema financiero para el blanqueo de capitales o la financiación del terrorismo. El Reglamento, el cual será de aplicación directa fomentando una aplicación uniforme por parte de los Estados miembros adopta, entre otras, las siguientes medidas: amplía el listado de sujetos obligados, refuerza las medidas de diligencia debida y los controles, se revisan los requisitos relativos a los terceros Estados y personas del medio político, se aclara el concepto de titularidad real y se limita el uso de efectivo.


3. Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a los mecanismos que deben establecer los Estados miembros a efectos de la prevención de la utilización del sistema financiero para el blanqueo de capitales o la financiación del terrorismo. Esta propuesta de Directiva en materia de PBC/FT se centra en el ámbito institucional, dejando de lado el sector privado. Concretamente, la propuesta de Directiva propone aclarar las competencias de las UIF y la forma de acceder a la información, establece un marco concreto para la realización de análisis conjuntos por parte de los supervisores nacionales, regula el sistema FIU.net, que es una red informática descentralizada de apoyo a las UIF y se crean y refuerzan otros mecanismos de cooperación y coordinación entre los supervisores.

4. Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo

y del Consejo relativo a la información que acompaña las transferencias de fondos y de determinados criptoactivos (refundición). Dicho Reglamento aclarará los requisitos de trazabilidad e identificación aplicables a las transferencias de criptoactivos para que estas sean similares a los establecidos para las transferencias de fondos.

A día de hoy estas iniciativas legislativas están siendo tramitadas, hallándose en su primera lectura por parte del Consejo y del Parlamento Europeo. Conviene destacar que algunas de las modificaciones propuestas (por ejemplo, la reducción del umbral de control que deben tener los titulares reales para ser identificados del 25% al 5%) van a suponer grandes novedades en la práctica, por lo que resulta recomendable seguir de cerca el presente proceso para conocer el desenlace de dichas propuestas. 

### CELIA HERRERO CANTÓ

Es abogada colegiada en el ICAM número 135.540. Especializada en regulación financiera y PBC. Departamento de Regulation & AML Intelligence en la administración central de la holding de BBVA. 

# Primeros 100 DAYS de un COMPLIANCE OFFICER

por carlos jiménez cordero

Antes de nada, para contextualizar un poco y a modo de reflexión me gustaría empezar lanzando la siguiente pregunta, ¿qué es un *compliance officer*? En un primer análisis muy elemental podríamos acabar concluyendo sin mayor problema ni lugar a duda que su procedencia etimológica es indiscutiblemente de carácter anglosajón y si ahondamos un poco más se puede concluir fácilmente que a pesar de la no existencia de una coincidencia semántica exacta con un vocablo en el castellano un equivalente próximo y lógico sería el de oficial de cumplimiento. Entonces, ¿qué es?, ¿qué significa oficial de cumplimiento? Según la Real Academia Española

(RAE): oficial, persona que se ocupa o trabaja en un oficio; cumplimiento, integridad y perfección en el modo de obrar o de hacer algo. ¿Cuál es el porqué de todo esto? Caer en la cuenta de que *compliance officer* no solo se trata de un nuevo palabra en el idioma castellano sino también de un nuevo concepto en el ordenamiento jurídico español. Al respecto hay que tener presente que su aterrizaje legal más próximo hay que buscarlo en el año 2016. A modo de referencia la primera mención que tenemos sobre el mismo la encontramos en la Circular 1/2016, de 22 de enero, de la Fiscalía General del Estado a raíz de la introducción en el ordenamiento jurídico de la



IBERIANLAWYER



# WEEK IN REVIEW

CLICK HERE TO LISTEN



The podcast on the week's biggest news from the Iberian legal market commented every week by the Editor-in-Chief **Ilaria Iaquinta**, the journalist **Michael Heron**, and the key players of the market.

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

responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del código penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015 y, en posteriores sentencias del Tribunal Supremo de ese mismo año.


Después de todo lo anterior, a modo de resumen podríamos extraer como principales conclusiones sobre el *compliance officer*: que desempeña una función con un alto grado de responsabilidad; que debe contar con altos estándares éticos y de integridad; que requiere estar altamente preparado y en formación continua, y que; por el contrario, en comparación con otras profesiones conceptualmente similares no se encuentra regulada, no dispone por lo tanto ni de su propio estatuto ni colegio profesional, en definitiva, no existe una base legal que ampare su actuación.

En conclusión, desde entonces la figura del *compliance officer*, cada vez más integrada en nuestra conciencia empresarial, ha venido adquiriendo desde entonces en base a las mejores prácticas del buen gobierno responsable un papel cada vez más relevante dentro de las organizaciones como máximo responsable en la supervisión del cumplimiento normativo, del aseguramiento de los intangibles, del establecimiento de una cultura ética y de cumplimiento, y todo ello, con el consiguiente incremento de su responsabilidad penal.


En este contexto, como guía práctica y a modo de

ayuda para alguien que asuma esta responsabilidad las principales acciones a emprender en sus primeros 100 días deberían ser:

1. Conocer la empresa o grupo donde te vas a incorporar, como: la estructura societaria y organizativa, el tipo de actividad de negocio y ámbito de actuación, los principales riesgos y nivel de tolerancia, los objetivos y proyectos, etc. Todo ello principalmente vía: entrevistas con las principales figuras corporativas y ejecutivas y; a través de documentos de referencia e interés como podrían ser: el organigrama societario y organizativo, la matriz de riesgos, las actas y relación de demandas/pleitos, las distintas políticas y auditorías, entre otros.
2. Integrar la figura del *compliance officer* en el marco de la gobernanza, garantizando y dotándola de: independencia, autonomía y vinculación orgánica.
3. Definir y establecer los parámetros básicos del área de *compliance*: presupuesto, arquitectura, plantilla, soporte tecnológico, etc.
4. Definir la descripción del puesto de trabajo y llevar a cabo el proceso de selección del equipo humano según los requisitos predefinidos: perfiles, habilidades, conocimientos, experiencia, etc.
5. Crear y coordinar un comité de cumplimiento integrado por todos los miembros del consejo de administración.

6. Desarrollar un sistema de coordinación y, establecer un flujo de comunicación bidireccional a nivel consultivo/asesoramiento y de retroalimentación con las principales áreas de conexión en materia de *compliance*, como son habitualmente: auditoría interna, jurídico, comunicación y recursos humanos, entre otros.
7. Establecer una estrategia marco basada en el riesgo y su análisis previo.
8. Elaborar un plan de acción anual para la implantación del *compliance* y de la cultura de cumplimiento, priorizando según necesidades/recursos. 

## CARLOS JIMÉNEZ CORDERO

Como corporate compliance officer del Grupo Cirsá y miembro en distintos órganos de supervisión lidera funciones de máxima responsabilidad en el ámbito del governance, risk & compliance en áreas como la responsabilidad penal de la persona jurídica, el fraude o la protección de datos. Complementariamente, a nivel asociativo y, como secretario, coordina el comité técnico y estudio del *compliance officer* dentro de la World compliance association (WCA). 

# Iberian Lawyer



**THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE**

**DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY**

## Every issue includes:

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

Follow us on



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

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on

