

KPMG Abogados en perspectiva:  
estrategias y metas

Pérez-Llorca adopta la IA Generativa  
para impulsar la innovación legal

Ejaso cumple 40 años

Garrigues hace  
historia en la UE

La revolución  
de la IA Generativa

Ilaria Iaquinta



## Revolución España

Quienes subestimen la relevancia de España en el panorama europeo están cometiendo un error. En el dinámico y competitivo escenario legal europeo, España se erige como un centro de innovación y excelencia jurídica. Y este número de *Iberian Lawyer* lo demuestra claramente con sus dos artículos de portada que ponen de relieve la importancia de nuestro mercado legal.

En primer lugar, es importante destacar el notable logro de Garrigues, el despacho español que ha alcanzado un récord histórico de facturación en Europa. Con más de 450 millones de euros en ingresos, la firma no solo marca un hito significativo en el ámbito legal europeo, sino que también refleja la influencia y la relevancia del mercado español a nivel continental y mundial. Su éxito no solo es indicativo del talento, la dedicación y la visión estratégica que caracterizan a la firma, sino subraya el papel destacado que los despachos españoles pueden desempeñar en el escenario internacional.

Sin embargo, el cambio no se restringe únicamente a los récords financieros. También nos sumergimos en la vanguardia de la tecnología legal con un reportaje sobre el creciente uso de la Inteligencia Artificial Generativa (IA) en los despachos de negocios en España y en Portugal. Este fascinante desarrollo revela una transformación en curso dentro de la profesión legal, donde la adopción de soluciones basadas en IA no solo es una realidad, sino que está revolucionando la forma en que los abogados abordan los desafíos. Este reportaje se completa con una entrevista exclusiva a **Marisa Delgado**, directora del área de gestión del conocimiento de Pérez-Llorca que comparte los motivos detrás de la decisión de integrar la herramienta Leya en su práctica legal, subrayando el impulso hacia la eficiencia y la excelencia en el servicio al cliente. Estos artículos destacan cómo la profesión está evolucionando para abrazar la innovación tecnológica y cómo esta tendencia está destinada a remodelar aún más el panorama legal en los próximos años.

Estos dos aspectos, el récord histórico de Garrigues y la creciente adopción de IA en las firmas, son reflejos de una profesión en constante evolución y adaptación. Mientras hablamos de estos logros, también reconocemos que estamos en un momento de cambio acelerado, donde la capacidad de innovar y adaptarse será fundamental para el éxito futuro. Para mantenerse como protagonistas, e incluso para intensificar su posición, los despachos en España deberán trabajar arduamente para permanecer a la vanguardia del cambio. Solo así podrán seguir siendo pioneros en la transformación del panorama legal, adaptándose constantemente a las nuevas demandas y desafíos del mercado.

En este número de *Iberian Lawyer*, exploramos otras tendencias y los desafíos que darán forma al futuro de la práctica legal en España y más allá. Desde la reciente implementación de la ley que impone obligaciones específicas a ciertas empresas para garantizar la igualdad efectiva de las personas LGTBI+, hasta el análisis de la nueva regulación europea sobre Inteligencia Artificial y sus implicaciones para las empresas especializadas en biometría, cada artículo ofrece una mirada a los desarrollos más relevantes en la profesión. Además, se examina el impacto de decisiones judiciales significativas, como la confirmación de multas millonarias en el caso del "cartel de la leche". También se explora la trayectoria y los desafíos enfrentados por profesionales legales en empresas destacadas como Hafesa, Galp y Solarig. También repasamos con los socios y miembros del comité ejecutivo del Ejaso la trayectoria de la firma que cumple 40 años, resaltando los hitos y los desafíos que han marcado su camino. El socio director de KPMG **Alberto Estrelles** revela los objetivos de la firma, así como la visión respecto a la expansión del equipo y la implementación de tecnología de vanguardia. Analizamos la creciente actividad empresarial entre Portugal y Angola y las oportunidades y desafíos que enfrentan las firmas portuguesas en este mercado africano emergente. Abordando el fenómeno *Nimby*: desde España hasta Italia, exploramos las perspectivas legales sobre las tensiones entre las comunidades locales y los proyectos de transición energética, examinando casos emblemáticos como las regasificadoras de Piombino y El Musel. La gestora de venture capital, Big Sur Ventures, y la empresa de deeptech, Frenetic, nos cuentan su viaje conjunto de inversión y crecimiento en la era de la tecnología avanzada, destacando el papel crucial de la financiación en la innovación empresarial.

Desde el análisis detallado de casos legales hasta las tendencias emergentes en inversión y crecimiento en el sector financiero, este número ofrece una visión integral de la dinámica evolución de la práctica legal. 



# 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



# Expert Opinion .....



# YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

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

# Contenidos

IBERIANLAWYER 133



**GARRIGUES HACE  
HISTORIA EN LA UE**



**LA REVOLUCIÓN  
DE LA IA GENERATIVA**

**10**

**EN MOVIMIENTO**

Francisco Aldavero, nuevo socio director de Pinsent Masons en España

**22**

**EN LA WEB**

Estabilidad a pesar de los desafíos

**58**

Pérez – Llorca adopta la IA Generativa para impulsar la innovación legal

**66**

Cártel de la leche: condena a los pactos ilícitos

**70**

Protocolos LGBTI: a la espera de un reglamento

**74**

Biometría: innovación y regulación

**78**

El caso Worldcoin

**82**

Ejaso cumple 40 años

**86**

KPMG Abogados en perspectiva: estrategias y metas

**90**

Velocidad de confianza

**94**

Angola y el camino por recorrer

**100**

General Counsel, el nuevo influencer

**106**

Grupo Hafesa: profesionalizando la asesoría jurídica

**112**

La guardiana legal de Galp

**118**

Abordando el fenómeno Nimby: una perspectiva legal

**124**

Deeptech, la nueva ola de innovación

**128**

**ESPECIAL**

InspiraLaw Celerbration Night 2024

**140**

**WCA**

Marketing de influencers y cumplimiento normativo

**142**

**WLW**

Planes de Reestructuración en España y UK: nociones básicas

**144**

**THE COACH APPROACH**

¿Hacer buenas preguntas es una habilidad? Sí, ¡es el superpoder de un líder!

**146**

Lo que nos depara el Futuro:  
O tempora, O Mores

## APRIL

- LC Inspiralaw Italia Milan, 09/04/2024
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 11/04/2024

## MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 16/05/2024
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 23/05/2024
- Iberian Lawyer Legaltech Day Madrid, 30/05/2024
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 30/05/2024

## JUNE

- Legalcommunity Week Milan, 10-14/06/2024
- Legalcommunity Corporate Awards Milan, 12/06/2024
- Rock the Law Milan, 13/06/2024
- Iberian Lawyer Energy Day Madrid, 27/06/2024
- Iberian Lawyer Energy Awards Madrid, 27/06/2024

## JULY

- Save the Brand - Foodcommunity Milan, 01/07/2024
- Italian Awards Rome, 04/07/2024

## SEPTEMBER

- Legalcommunity Energy Day Milan, 12/09/2024
- The Latin American Lawyer Women Awards São Paulo, 12/09/2024
- Legalcommunity Labour Awards Milan, 19/09/2024
- Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards Madrid, 26/09/2024

## OCTOBER

- Inhousecommunity Days Rome, 02-04/10/2024
- Legalcommunity Real Estate Awards Milan, 10/10/2024
- Inhousecommunity Awards Italia Milan, 17/10/2024
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 21/10/2024
- Inhousecommunity Days Switzerland Zurich, 24-25/10/2024
- Legalcommunity Litigation Awards Milano, 29/10/2024

## NOVEMBER

- Iberian Lawyer Legal Day Madrid, 05/11/2024
- Iberian Lawyer Gold Awards Madrid, 05/11/2024
- Financecommunity Week Milan, 11-15/11/2024
- Financecommunity Awards Milan, 14/11/2024
- LegalcommunityMENA Awards Cairo, 21/11/2024

## DECEMBER

- The LatAm Energy & Infrastructure Awards São Paulo, 11/12/2024

# EVENTS CALENDAR 2025

## JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 30/01/2025

## FEBRUARY

- Legalcommunity Finance Awards Milan, 13/02/2025
- Iberian Lawyer Sustainability Summit - Spain Madrid, 27/02/2025
- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 27/02/2025

## MARCH

- Iberian Lawyer Inspiralaw Madrid, 06/03/2025
- Financecommunity Fintech Awards Milan, 13/03/2025
- Legalcommunity IP&TMT Awards Milan, 20/03/2025
- LC Sustainability Summit Milan, 25/03/2025
- LC Sustainability Awards Milan, 25/03/2025


## LEGEND

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



## ITALY

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

ENERGY & INFRASTRUCTURE		
Research Period from	01/11/23	
Research Period to	31/10/24	
Deadline Submission	Friday 14 June 2024*	
Report Publication	Feb-25	

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 22 November 2024

FINANCE		
Research Period from	01/12/23	
Research Period to	30/11/24	
Deadline Submission	Friday 28 June 2024*	
Report Publication	Feb-25	

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 13 December 2024

IP&TMT	
Research Period from	01/01/24
Research Period to	31/12/24
Deadline Submission	Friday 13 September 2024*
Report Publication	Apr-25

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 17 January 2025

TAX	
Research Period from	01/02/24
Research Period to	31/01/25
Deadline Submission	Friday 27 September 2024*
Report Publication	Apr-25

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 14 March 2025

CORPORATE	
Research Period from	01/04/24
Research Period to	31/03/25
Deadline Submission	Friday 17 January 2025*
Report Publication	Jul-25

LABOUR	
Research Period from	01/04/24
Research Period to	31/03/25
Deadline Submission	Friday 18 April 2025
Report Publication	Oct-25

REAL ESTATE	
Research Period from	01/07/24
Research Period to	30/04/25
Deadline Submission	Friday 16 May 2025
Report Publication	Nov-25

INHOUSECOMMUNITY	
Research Period from	01/07/24
Research Period to	30/06/25
Deadline Submission	Friday 23 May 2025
Report Publication	Nov-25

LITIGATION	
Research Period from	01/04/24
Research Period to	31/03/25
Deadline Submission	Friday 30 May 2025
Report Publication	Nov-25

FINANCECOMMUNITY	
Research Period from	24/08/24
Research Period to	31/08/25
Deadline Submission	Friday 27 Jun 2025
Report Publication	Dec-25

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 29 August 2025

## SPAIN AND PORTUGAL

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

LABOUR		
Research Period from	01/12/23	
Research Period to	30/11/24	
Deadline Submission	Friday 28 June 2024*	
Report Publication	May-25	

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 13 December 2024

IP&TMT	
Research Period from	01/03/24
Research Period to	28/02/25
Deadline Submission	Friday 15 November 2024*
Report Publication	Jun-25

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 14 March 2025

ENERGY & INFRASTRUCTURE	
Research Period from	01/04/24
Research Period to	31/03/25
Deadline Submission	Friday 17 January 2025*
Report Publication	Jul-25

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

## SWITZERLAND

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

SWITZERLAND	
Research Period from	01/01/24
Research Period to	31/12/24
Deadline Submission	Friday 15 November 2024
Report Publication	Jun-25

\*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 14 March 2025

## MENA

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

MENA	
Research Period from	01/05/24
Research Period to	30/04/24
Deadline Submission	Friday 27 June 2025
Report Publication	Jan-26

## LATAM

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

ENERGY & INFRASTRUCTURE	
Research Period from	01/05/24
Research Period to	30/04/25
Deadline Submission	Friday 30 May 2025
Report Publication	Jan-26

## En Movimiento



NUEVO SOCIO DIRECTOR

### Francisco Aldavero, nuevo socio director de Pinsent Masons en España

Pinsent Masons ha nombrado a **Francisco Aldavero** socio director para dirigir la oficina de Madrid y tomará el relevo de **Inmaculada Castelló** y **Fernando Gutiérrez**, hasta ahora socios codirectores de la firma en España. Especialista en operaciones de M&A y Private Equity. A lo largo de sus más de 30 años de carrera ha asesorado en multitud de transacciones. Se incorporó a Pinsent Masons en 2022 procedente de EY Abogados, a la que se unió en 2016, donde lideraba las prácticas de M&A y Private Equity.

ANDERSEN

## Andersen ha contratado a Juan Moral de la Rosa



La firma Andersen, dirigida en España por **José Vicente Morote**, ha realizado un fichaje de primer nivel con la incorporación de **Juan Moral de la Rosa** a su equipo de Madrid. El ex fiscal de la Audiencia Nacional ha sido también ex presidente de Sicor, filial de El Corte Inglés. Nacido en Córdoba, está afincado en Madrid desde que llegó en comisión de servicios procedente de Canarias, donde trabajó como fiscal antidroga.



KING & WOOD MALLESONS

## Félix Hernández, nuevo socio financiero y bancario

King & Wood Mallesons (KWM) ha promocionado a socio a **Félix Hernández**, abogado con más de 16 años de experiencia en el equipo de Derecho Financiero y Bancario. Félix, que había sido nombrado consejero de la firma a principios de 2023, está especializado en el asesoramiento a todo tipo de entidades financieras, fondos de capital riesgo y fondos inmobiliarios.

ESG

## HSF nombra a Iria Calviño codirectora de ESG en la región EMEA

La socia de la oficina española de Herbert Smith Freehills, **Iria Calviño**, ha sido nombrada co-directora de la práctica ESG (environmental social and governance) para la región Europa, Oriente Medio y África (EMEA) de la firma, junto con **Heike Schmitz**, socia de la oficina de Frankfurt. Con casi 20 años de experiencia en derecho administrativo y medioambiental, Calviño se incorporó al despacho en 2009. A lo largo de su carrera, ha asesorado a clientes en transacciones nacionales y transfronterizas en sectores regulados, incluyendo energía, minería y agua. asesorado a diversos clientes nacionales e internacionales en una amplia gama de proyectos de fusiones y adquisiciones y reestructuraciones societarias.



ÁREA CORPORATIVA

## Ceca Magán incorpora a los socios Jaime de San Román y Jacobo Ollero

Ceca Magán Abogados continúa reforzando su área mercantil en 2024 con la incorporación de dos destacadas incorporaciones, los socios mercantilistas **Jacobo Ollero** y **Jaime de San Román**, que se unen a los socios de la oficina de Madrid, **José María Pastrana**, **Alejandro Alonso Dregi**, **José Carlos González** y **César Álvarez**.

Jacobo Ollero, licenciado por la Universidad Complutense de Madrid, cuenta con una amplia experiencia en el asesoramiento a empresas españolas y extranjeras en fusiones y adquisiciones y derecho societario, así como en operaciones de contratación, reestructuración y financiación en el mundo del deporte, especialmente para empresas y clubes de fútbol.

Jaime ha sido socio de Clifford Chance y Uría Menéndez y está especializado en financiación y reestructuraciones. También ha sido profesor de Derecho Mercantil en la Universidad Pontificia Comillas ICADE durante 34 años.

NUEVO SOCIO DIRECTOR

## Eduardo García: nuevo socio director de Clifford Chance en España

Clifford Chance ha nombrado a **Eduardo García** nuevo socio director de sus oficinas en España, sucediendo en el cargo a **Jaime Velázquez**, que lo ha ocupado durante 11 años. El nombramiento se hará efectivo el 1 de septiembre y hasta entonces ambos trabajarán estrechamente durante los próximos meses, tras lo cual Jaime se dedicará a tiempo completo a su práctica como socio de corporate / M&A y a asesorar a empresas cotizadas en materia de gobierno corporativo. García se incorporó a Clifford Chance en 1998 y fue nombrado socio en 2011. Actualmente, dirige el área de Mercados Financieros Globales para España, liderando un equipo de 46 abogados.





PROMOCIÓN

## Cerejeira Namora, Marinho Falcão: Cecília Meireles nueva socia

Cerejeira Namora, Marinho Falcão (firma miembro de Auren) ha nombrado a **Cecília Meireles**, que asumió la dirección de la oficina de Lisboa en 2022, socia responsable del área ESG (Environmental, Social and Corporate Governance). Se incorporó a la firma en 2022, donde coordina la oficina de Lisboa y trabaja principalmente en el área corporativa.

PÉREZ-LLORCA

## Iván Gayarre: socio laboral

Pérez-Llorca ha anunciado el nombramiento de **Iván Gayarre Conde** como nuevo socio de su práctica laboral. Gayarre estará basado en la oficina de Madrid, colaborando estrechamente con los equipos laborales de Barcelona y Lisboa. Con casi 25 años de dilatada experiencia, Gayarre ha desempeñado funciones tanto en la administración pública como en otros despachos de abogados de reconocido prestigio. Antiguo Abogado del Estado e Inspector de los Servicios de la Administración General del Estado en excedencia, Gayarre fue anteriormente socio de Sagardoy Abogados.



JOSÉ LUIS ROMEU E ISABEL VILLA

ÁREA DE SEGUROS

## Nuevo socio y nuevo counsel en Londres

Pérez-Llorca ha ampliado el equipo de su oficina de Londres, dirigida por **Álvaro Ramírez de Haro**, con la incorporación de un socio y una counsel procedentes de su oficina de Madrid, en concreto **José Luis Romeu**, socio de Corporate M&A, e **Isabel Villa**, counsel de

Banking & Finance y experta en Reestructuración de Deuda, que ya trabajan en la sede de la firma en el distrito de Mayfair de la capital británica.

Romeu y Villa se unen a los socios ya establecidos en Londres, Álvaro Ramírez de Haro y Ander Valverde, y con ellos conforman un equipo de diez profesionales de diferentes áreas de práctica y especialidades como Corporate, Private Equity, M&A, Banking & Finance y Reestructuraciones.



ERNESTO BENITO SANCHO, JAVIER CANO AND MANUEL ROMERO REY

PRÁCTICA FINANCIERA

## RRBS Legal refuerza su práctica financiera

El despacho madrileño RRBS Legal ha anunciado la incorporación de **Javier Cano** a su equipo. Cano se incorpora como socio especializado en regulación financiera y mercados de valores. Con experiencia previa en el Grupo Bankinter y como asesor jurídico en la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), Cano aporta una gran experiencia a RRBS Legal.

IN-HOUSE



## ID Energy Group: José Moutas de las Alas como Director de Asesoría Jurídica

ID Energy Group ha incorporado a **José Moutas de las Alas Pumariño** como Responsable del Departamento Jurídico del grupo. Con más de 15 años de experiencia, coordinará el equipo legal, formado por 15 abogados en 4 países. Dará soporte a los países en los que estamos implantados, así como a la apertura de nuevos mercados, trabajando conjuntamente con nuestras unidades de negocio y los departamentos transversales del grupo, incluyendo los equipos de M&A y Financiación.

MOVIMIENTOS

## Cristina Alba: nueva socia fiscal de Aledra

El despacho de abogados Aledra ha dado la bienvenida a **Cristina Alba** como su nueva socia, reconociendo su ascenso por su dilatada carrera de 20 años en la prestación de servicios de asesoramiento fiscal tanto a empresas españolas como internacionales, así como a particulares de alto patrimonio. Con una amplia experiencia adquirida en firmas como Roca Junyent, Baker McKenzie y EY Abogados, Cristina Alba aportará un enfoque analítico y práctico a la compleja planificación fiscal de inversiones y reestructuraciones.



IRENE SORRIBAS, ANA RODRÍGUEZ COSTAS, JOSÉ LUIS DE CASTRO Y MERCEDES RUIZ-RICO

INCORPORACIÓN

## De Castro Abogados incorpora a Mercedes Ruiz-Rico procedente de Auren

De Castro Abogados, el despacho boutique especializado en litigios complejos, ha dado la bienvenida a **Mercedes Ruiz-Rico** y a su equipo procedentes de Auren Legal como nuevas incorporaciones. Ruiz-Rico, que se incorpora como socia, aporta su dilatada experiencia a la firma fundada por **José Luis de Castro** y liderada por **Ana Rodríguez Costas**, junto a miembros del equipo como la abogada **Irene Sorribas**. El equipo liderado por Ruiz-Rico y Sorribas cuenta con una amplia experiencia en litigios civiles y mercantiles, especialmente en diversos aspectos del derecho bancario e inmobiliario.

## RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

### Blas Piñar, nuevo socio de Arias SLP

Arias SLP, reconocida firma especializada en resolución de conflictos da la bienvenida a **Blas Piñar** como nuevo socio. Piñar se convierte en el cuarto socio, uniéndose a **David Arias**, **Luis Capiel** y **Oliver Cojo**. Con este cambio, Piñar pasa de su práctica independiente en su propia firma Synderesis Legal, establecida en 2021, a mejorar las capacidades de la firma. Blas Piñar aporta una amplia experiencia profesional, centrada en litigios civiles y mercantiles, incluyendo la preparación de recursos de casación ante el Tribunal Supremo. Su experiencia se extiende al arbitraje nacional e internacional, donde ha actuado como letrado, árbitro y secretario del tribunal.



## NOMBRAMIENTO

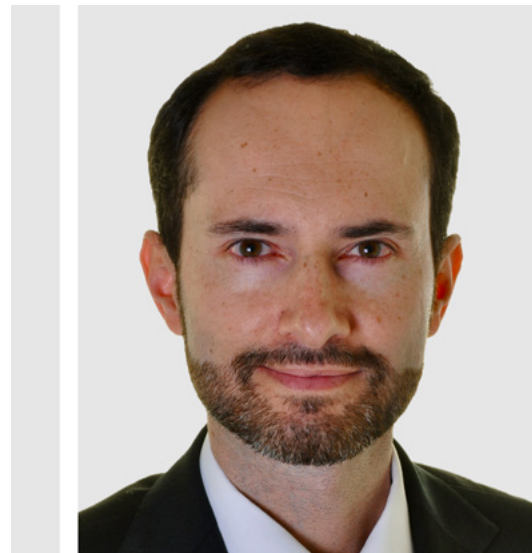
### Linklaters Portugal: Vera Ferreira de Lima como nueva socia

**Vera Ferreira de Lima** ha sido promovida al partnership de Linklaters, formando parte de una ronda de 27 nuevos socios y 49 nuevos counsel. Hasta ahora, era abogada en el departamento de Finanzas de la oficina de Lisboa, que se ocupa de todo tipo de transacciones de mercados de capitales, a menudo en mandatos de alto perfil.

## MOVIMIENTOS

### HKA nombra socio a Juan Francisco

HKA ha nombrado a **Juan Francisco Nasser** socio de su práctica de contabilidad forense y daños comerciales (FACD) en Madrid. Con más de 20 años de experiencia, está especializado en cuantificación de daños comerciales, valoración de empresas y apoyo a empresas y particulares en la resolución de disputas actuando como experto independiente en una amplia gama de asuntos. Se incorpora procedente de Grant Thornton, donde ha dirigido la práctica de asesoramiento en litigios y disputas de la firma en España.







DIRECTOR JURÍDICO MUNDIAL

## Jörg Häring se ha incorporado a Fresenius Medical Care

Fresenius Medical Care, el proveedor líder mundial de productos y servicios para personas con enfermedades renales, ha anunciado el nombramiento de **Jörg Häring** como su nuevo Director Global de Legal, Cumplimiento y Recursos Humanos. Häring, que se incorporará a la empresa como miembro del Consejo de Administración, empezará a trabajar el 1 de junio de 2024 y asumirá también el cargo de Director Laboral. Actualmente es miembro del Comité de Dirección, Chief Legal & Assurance Officer y Secretario General de Compañía Española de Petróleos (CEPSA), con responsabilidad global sobre Legal, Auditoría Corporativa, Riesgos y Cumplimiento.

EY ABOGADOS

## Rubén Ferrer, de GA\_P, nuevo socio

**Rubén Ferrer**, abogado experimentado y antiguo socio de Gómez-Acebo & Pombo (GA\_P), se ha incorporado a EY Abogados como socio. Ferrer ha desarrollado toda su carrera profesional en GA\_P, donde se incorporó como asociado en el año 2000 y posteriormente ocupó el cargo de socio en el Departamento de Mercantil y Fusiones y Adquisiciones. La amplia experiencia de Ferrer abarca fusiones y adquisiciones transfronterizas, capital riesgo, operaciones de inversión, gobierno corporativo, reestructuraciones, desinversiones, conflictos societarios y asuntos societarios y mercantiles en general.



## Susana Gómez Badiola, nueva líder global del sector de capital riesgo

**Susana Gómez Badiola**, socia de EY Abogados desde 2019, ha sido nombrada Global PE Sector Law Leader de la firma. Asesora a empresas españolas y extranjeras, así como a entidades de capital riesgo, en operaciones de fusiones y adquisiciones, compraventa de empresas, carteras de activos, pactos de socios y procesos de due diligence, entre otros.



# LEGALCOMMUNITY **MENA**

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

LEGAL MARKET IN MENA AREA

---

DEAL ADVISORS

---

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

---

RUMORS & INSIGHTS

---

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

---

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

---

IN-HOUSE LAWYERS



Follow us on



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



# LEGALCOMMUNITYCH

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



LEGAL MARKET IN SWITZERLAND

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



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



IN-HOUSE

## Adriano Peloso se ha trasladado a Lenovo como director sénior de asesoría jurídica para Emea

**Adriano Peloso** se ha trasladado a Lenovo como director sénior de asesoría jurídica para Emea, Italia, España y Portugal. El profesional llega procedente de Dedalus, donde trabajó durante tres años y cinco meses en el departamento jurídico. Anteriormente, Peloso trabajó en Saipem, donde se incorporó en 2013. Peloso comenzó su carrera profesional en 2010 en Sala & Associati, asistiendo a clientes en operaciones inmobiliarias y expropiaciones por utilidad pública. Es miembro ordinario de la Asociación de Abogados de Empresa (AIGI) desde 2017.



# 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.**

## En la web



### Estabilidad a pesar de los desafíos

El mercado transaccional español mantiene cierta estabilidad con más de 550 operaciones hasta marzo 2024, aunque con un descenso del 16% en el capital movilizado, según un informe de TTR que confirma que se mantiene una tendencia estable. El sector inmobiliario y el de tecnología lideran las transacciones, aunque el de energías renovables tampoco se queda atrás este marzo. Respecto a las inversiones cross-border, éstas se dirigen, principalmente, a Portugal y Estados Unidos.

La transacción que ha dado lugar a la joint venture entre Orange y Más Móvil es sin duda, remarcable ya que creará el mayor operador por número de clientes en España, superando por primera vez a Telefónica. Esta operación, en la que han asesorado varias firmas legales y que supera los 20.000 millones de euros, representa un hito en el panorama de las telecomunicaciones en España ya que supone la creación de un fuerte actor que beneficiará a consumidores y empresas.

Otra operación destacable es la de la portuguesa Bondalti Chemicals, que ha anunciado el lanzamiento de una oferta pública de adquisición de acciones (OPA) de carácter voluntario sobre el 100 % de la española Ercros por un valor de 329,17 millones de euros y en la que han asesorado firmas españolas y una lusa.

En este sentido, otra operación a destacar en el mercado luso, es la adquisición del grupo francés Lactalis de la marca portuguesa de quesos Sequeira & Sequeira, operación asesorada por Telles.

A pesar de los desafíos presentes, como la incertidumbre regulatoria y económica, España sigue siendo un destino atractivo para la inversión, con un crecimiento del PIB estimado en un 1,5% para el año 2024, según Funcas. Sin embargo, se espera que factores como las tasas de interés y la inflación afecten el ritmo de las fusiones y adquisiciones en el país durante la primera mitad del año.

## Operación del mes: Fusión entre Orange y Más Móvil: los asesores



ALFONSO OIS



ARMANDO ALBARRÁN



JUAN JIMÉNEZ-LAIGLESIA



LUIS RIESGO

La Comisión Europea ha autorizado (con compromisos) la creación de una empresa conjunta de 18.600 millones de euros por Orange y Más Móvil. Se trata de una de las operaciones más importantes de los últimos años en el sector de las comunicaciones electrónicas. Desde el punto de vista del derecho de la competencia, la operación tiene una gran relevancia debido al proceso de consolidación que se está produciendo en el sector y a las posibles consecuencias que la postura de la Comisión Europea podría tener en futuras operaciones corporativas en este ámbito.

El departamento de Derecho de la Competencia de Martínez-Echevarría, dirigido por el socio **Alfonso Ois**, desempeñó un papel crucial en la operación al asesorar a Vodafone España a lo largo de un procedimiento que se prolongó durante más de 18 meses. El proceso supuso una interacción continua con la Comisión Europea, la CNMC y otras instituciones europeas.

Freshfields Bruckhaus Deringer está asesorando a MásMóvil Ibercom, S.A.U. en estas negociaciones con Orange, al igual que hizo cuando el consorcio formado por Cinven, KKR y Providence en su oferta pública

voluntaria para adquirir la totalidad de las acciones de MásMóvil Ibercom, por 3.000 millones de euros. En este sentido, se ha creado un equipo de "Global Transactions Corporate", integrado por el socio **Armando Albarrán** con el apoyo de los asociados Mario Pacini, Javier Sánchez-Valiente e Íñigo Ríos.

Pérez-Llorca también asesora en la operación como despacho encargado de liderar los asuntos de derecho de la competencia. Su equipo de profesionales, liderado por **Juan Jiménez-Laiglesia**, socio responsable de estos asuntos, será el encargado de gestionar estos asuntos y responder a las demandas de las autoridades de competencia.

Por parte de Jones Day, el equipo que asesora a Orange está liderado por **Luis Riesgo**, socio director de la región de Latinoamérica y Miami y supervisor de la oficina de Sao Paulo en Brasil.

#### **ÁREA DE PRÁCTICA**

Corporate y Competencia

#### **DEAL**

Fusión de Orange y Más Móvil

#### **FIRMAS**

Martínez-Echevarría, Freshfields Bruckhaus Deringer, Pérez-Llorca y Jones Day

#### **SOCIOS ASESORANDO**

Alfonso Ois, Armando Albarrán, Juan Jiménez-Laiglesia y Luis Riesgo

#### **VALOR**

18.600m EUR



## Bondalti lanza una OPA sobre Ercros por 329 millones de euros: Los asesores



GERARD CORREIG



PERE KIRCHNER



MANUEL REQUICHA FERREIRA



JAVIER REDONET



ALFONSO VENTOSO



ANTONIO GUERRA

Cuatrecasas, entre otras firmas legales, ha asesorado a Bondalti, compañía portuguesa líder en el sector químico europeo, en el lanzamiento de una OPA sobre el 100% del capital social de Ercros, empresa líder en química básica en España, a través de Bondalti Ibérica, sociedad con sede en Barcelona.

La oferta, que ha sido comunicada hoy a la CNMV, y que se pagará íntegramente en efectivo, se realizará a un precio de 3,6 euros por acción de Ercros, lo que supone una prima del 40,6% sobre el precio de cierre de ayer (2,56 euros). En consecuencia, el importe máximo a pagar por Bondalti ascendería a 329.170.316,40 euros.

Una vez completada la operación, Bondalti mantendrá la sede de la compañía en Barcelona, así como el empleo y la presencia en las comunidades en las que opera Ercros (Cataluña, Comunidad Valenciana, Aragón y Madrid). En este sentido, Bondalti confía plenamente en el trabajo realizado por el equipo directivo de Ercros.

La operación ha sido dirigida por los socios **Gerard Correig**, **Pere Kirchner** y **Manuel Requicha Ferreira**. También han participado los abogados

**Soraya Sáenz de Santamaría, Martí Adroer, Héctor Bros, Serena Cabrita Neto, Pedro Marques Bom, Irene Moreno-Tapia y Ana Helena Farinha.**

Uría Menéndez ha asesorado a Ercros en la OPA voluntaria por la totalidad de su capital social con un equipo compuesto por **Daniel Ripley** (socio, mercantil, Barcelona); **Javier Redonet** (socio, mercado de capitales, Madrid); **Alfonso Ventoso** (socio, mercado de capitales, Madrid); **Susana Serrano de Frutos** (asociada senior, mercado de capitales, Madrid); **Antonio Guerra** (socio, competencia, Madrid); **Violeta Marinas** (asociada senior, competencia, Madrid).

Herbert Smith Freehills, junto con CS'Associados (Portugal), también ha asesorado al Banco Santander y al Banco Santander Totta en los aspectos legales españoles y portugueses de la financiación concedida a determinadas empresas del grupo Bondalti Chemicals. Esta financiación forma parte de la oferta pública de adquisición (OPA) lanzada por Bondalti Chemicals.

#### **ÁREA DE PRÁCTICA**

Corporate y Capital Markets

#### **DEAL**

OPA de Bondalti a Ercros

#### **FIRMAS**

Cuatrecasas, Uría Menéndez, Herbert Smith Freehills y la portuguesa CS' Associados

#### **SOCIOS ASESORANDO**

Gerard Correig, Pere Kirchner, Manuel Requicha Ferreira, Javier Redonet, Alfonso Ventoso y Antonio Guerra

#### **VALOR**

329m EUR

## Telles asesora en la venta del principal grupo lácteo de Portugal



NUNO MARQUES



JOSÉ MARIA CABRAL SACADURA

Telles ha asesorado el 100% de la venta del principal grupo lácteo portugués, formado por Sequeira & Sequeira (S&S), Lacticínios do Paiva, S.A. (Portugal), Lactopaiva Cabo Verde y Lactopaiva Moçambique, al principal grupo lácteo mundial, Lactalis.

El equipo multidisciplinar de Telles que intervino en la operación estuvo liderado por **Nuno Marques**, of counsel del departamento de corporate, transactions and private equity, y contó con la participación del asociado **André Magalhães**. El equipo fiscal incluyó al socio **José Maria Cabral Sacadura**.

Telles acompañó todas las etapas del proceso de venta, asesorando en la reestructuración del grupo, asesorando a los accionistas en la estrategia global de la transacción, redactando y negociando los instrumentos necesarios para la transacción, a saber, el contrato de compraventa de acciones y otros documentos accesorios, y preparando y asesorando en la firma de la transacción.

Fundada en 1986 en Vouzela, S&S comenzó como distribuidora de alimentos y posteriormente adquirió Lacticínios do Paiva, convirtiéndose en la actualidad en uno de los principales actores del sector lácteo. S&S distribuye más de 50 marcas de alimentos y bebidas de primera calidad, incluidos los productos de marca de Lacticínios do Paiva. Lacticínios do Paiva es el principal productor lácteo independiente de Portugal, con presencia internacional en más de 20 países y 5 continentes, un grupo de unas 300 personas y una facturación de unos 60 millones de euros.

### ÁREA DE PRÁCTICA

Corporate y Fiscal

### DEAL

Lactalis adquiere el grupo portugués S&S

### FIRMA

Telles

### SOCIO ASESORANDO

Nuno Marques y José Maria Cabral Sacadura

### VALOR

no revelado



# FINANCECOMMUNITYES

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



DIGITAL NEWS

---

MARKET TRENDS

---

FINANCIAL ADVISORS

---

MOVES

---



Follow us on



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

# SAVE THE DATE



## LEGALCOMMUNITYCH AWARDS

7<sup>th</sup> edition

The event celebrating in-house & private practice lawyers in Switzerland

# 16 MAY 2024

AURA, Bleicherweg 5 8001 | ZÜRICH

- 
- 18.00** Check-in & Welcome Cocktail
  - 18.30** Awards Ceremony
  - 19.30** Flying Dinner
- 

#legalcommunityCH



For information: [ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com](mailto:ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com) - +39 02.36727659



# Garrigues hace historia en la UE

Con más de 450 millones de euros en ingresos, el despacho español logra un hito sin precedentes en el mundo legal europeo

por Iliaria Iaquinta

En un ejercicio marcado por la crisis geopolítica global y la inestabilidad política e institucional, Garrigues ha continuado su senda de crecimiento. Una de las claves de esta evolución, según comenta a *Iberian Lawyer* el presidente ejecutivo de la firma, **Fernando Vives**, es "el equilibrio: entre modernidad y tradición, intergeneracional, de género, entre formación y dedicación del equipo, entre áreas de práctica, entre países, entre crecimiento y consolidación... Trabajamos todos los días para lograr este equilibrio, que nos permite mirar al futuro con confianza".

## IMPULSORES DEL ÉXITO

Entre los principales impulsores del éxito de los últimos años, la firma destaca su modelo de negocio sólido y estable, diversificado tanto por áreas de práctica (ofrecen asesoramiento desde todos los ángulos del derecho de los negocios, con más de 30 servicios distintos) como por áreas geográficas (tienen 30 oficinas en 12 países de cuatro continentes).

## Garrigues en cifras

**€454,27**  
millones de cifra de negocios en 2023

**2.187**  
personas

**12**  
países y 24 nacionalidades

**1ª**  
firma de la UE por cifra de negocio

**€64**  
millones invertidos en innovación (en los últimos 5 años)

Garrigues ha alcanzado un hito histórico en el panorama legal europeo al sobrepasar los 450 millones de euros en ingresos, convirtiéndose en el primer despacho de la Unión Europea en lograr tal hazaña. Con unos impresionantes ingresos globales de 454,27 millones de euros en 2023, la firma ha experimentado un crecimiento del 2,51% respecto al año anterior, afianzando así diez años consecutivos de crecimiento ininterrumpido. Según explican desde el propio despacho a *Iberian Lawyer*, este logro es "una consecuencia lógica de su evolución".

En el mercado español, Garrigues ha mantenido su posición de liderazgo indiscutible, con ingresos que rondan los 400 millones de euros después de un aumento del 2,72%. Además, el negocio internacional representa el 13% de la facturación total del despacho. El crecimiento de Garrigues se ha manifestado en todas las áreas de práctica, siendo el área de Mercantil, fusiones y adquisiciones la que mayor peso tiene en la firma, con el 32% del negocio, seguida de cerca por el área de Tributario (30,3%).



FERNANDO VIVES

La estrategia de sostenibilidad y digitalización también ha sido fundamental. Los clientes otorgan cada vez más importancia a estos aspectos, que permiten ofrecer servicios en áreas como la economía digital o la transformación sostenible, motivan desde el bufete.

En 2023, el despacho lanzó su Plan de Sostenibilidad trienal, que integra la ESG en todas sus áreas de actividad. El plan se compone de 12 líneas estratégicas enfocadas en metas específicas relacionadas con el medio ambiente, aspectos sociales y de gobernanza. En cuanto al medio ambiente, ya en el año pasado, el 100% del consumo eléctrico de las oficinas europeas del despacho provino de fuentes renovables, además se compensaron el 100% de las emisiones de CO<sub>2</sub> de alcance 1 y 2 y las emisiones calculadas de alcance 3, entre otras medidas. En términos sociales, Garrigues ha continuado avanzando en materia de igualdad, con un 51% de mujeres en su plantilla total de 2,187 personas, así como un 49% de nuevas contrataciones y un 50% de socias promovidas sobre el total. Respecto a la gobernanza, se han implementado nuevas políticas en el sistema normativo interno, incluyendo aquellas relacionadas con el uso de la Inteligencia Artificial Generativa.

La apuesta por la digitalización de Garrigues asciende a 64 millones de euros. Esta es la cifra que el despacho ha invertido en los últimos cinco años. "Nuestra transformación digital ha sido clave para estar hoy a la vanguardia del sector legal y aprovechar las oportunidades en cuanto surgen", explican desde la firma. Esta transformación – nos cuentan – se ha llevado a cabo en varios frentes interrelacionados. En primer lugar, se ha fomentado una actitud digital entre las personas, lo que ha permitido que abogados y tecnólogos trabajen juntos tanto en herramientas internas como en soluciones para clientes. En segundo lugar, se ha invertido en tecnología empresarial para detectar y desarrollar soluciones a las necesidades detectadas. Y, en tercer lugar, Garrigues ha lanzado una división de negocios digitales que ofrece tecnología enfocada en la confianza





## FERNANDO VIVES

El 1 de octubre de 2014, **Fernando Vives**, uno de los mercantilistas más destacados en el ámbito legal europeo, ascendió a la presidencia ejecutiva de Garrigues, cargo que ocupó tras su función como socio director desde 2010. Desde entonces, Vives ha sido reelegido como presidente por los socios en dos ocasiones; la última, en 2022. En simultáneo, **Antonio Garrigues** fue nombrado presidente de honor de la firma, continuando al frente de la Fundación Garrigues. Bajo la dirección de Vives, Garrigues ha experimentado una notable expansión, consolidándose como un referente en América Latina mediante un modelo de gestión basado en oficinas propias y un equipo de profesionales cohesionado por una cultura empresarial común y valores compartidos. Las aperturas estratégicas en Colombia, Perú, México y Chile han conferido

a Garrigues una destacada presencia directa en la región latinoamericana, dotándola de la capacidad para operar a nivel local, regional e internacional en todos los aspectos del derecho empresarial.

Durante este período, marcado por dos importantes crisis – la financiera de 2008 y la pandemia de COVID-19 –, Garrigues ha iniciado su proceso de transformación digital y ha reforzado su compromiso con los principios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza).

digital, contratos y activos digitales con altos estándares de seguridad jurídica.

De hecho, en 2023, el despacho lanzó su plataforma propia de IA generativa, Garrigues GAIA. Una herramienta desarrollada internamente con la participación de más de 150 profesionales, entre abogados y tecnólogos, capaz de ofrecer diversos modelos entrenados y enriquecidos con información clave, integrados con modelos comerciales. Adicionalmente, Garrigues ha dado otro paso importante en el ámbito de los negocios digitales, adquiriendo en mayo del año pasado una participación de control en EADTrust, un prestador de servicios electrónicos de confianza reconocido por el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. Esta asociación ha dado lugar al lanzamiento del primer producto de esta colaboración: GoCertius, una aplicación diseñada para "certificar" vídeos, fotografías

y archivos digitales. Esta herramienta genera un sello de tiempo que proporciona una prueba legalmente eficaz, cumpliendo con los estándares regulatorios vigentes.

## RETOS FUTUROS

No obstante su imponente tamaño y éxito en términos de alcance y facturación, el bufete no identifica a las grandes firmas estadounidenses como sus principales rivales. En sus propias palabras, "todos los despachos nos parecen dignos competidores".

A pesar de los notables avances, Garrigues se encuentra ante significativos retos en el competitivo panorama legal europeo. Esta industria, ampliamente consolidada y altamente disputada – nos dicen del bufete – requiere un compromiso constante para mantenerse alineados con las demandas de los clientes,



## GARRIGUES SE TRASLADA A LAS TORRES COLÓN


En 2025 Garrigues se trasladará a las Torres Colón, propiedad de Mutua Madrileña. Con este movimiento, previsto para los próximos meses, unas 700 personas del despacho que actualmente trabajan en Madrid ocuparán los 20.298 metros cuadrados distribuidos en 30 plantas del moderno edificio ubicado en la Plaza de Colón.

Las Torres Colón, con una altura de 117 metros, ofrecen un espacio de vanguardia con todas las comodidades y tecnologías necesarias para el trabajo contemporáneo. El contrato de alquiler, firmado por 12 años, permitirá a Garrigues ocupar la totalidad del edificio consolidando a todo su equipo bajo un mismo techo.

Actualmente, el despacho opera en Madrid desde su sede en Hermosilla 3, ocupando alrededor de 19.900 metros cuadrados distribuidos en tres edificios.

El proyecto de remodelación de las Torres Colón, diseñado por el arquitecto **Antonio Lamela**, constituye la tercera renovación de estas torres en sus 50 años de existencia. La estructura original se ha conservado, integrándola en un nuevo diseño que cumple con los estándares del siglo XXI. Será la primera torre de negocios de España con la consideración de Edificio de Consumo Casi Nulo (ECCN).

anticipar sus necesidades y atraer al mejor talento disponible en el mercado. Con un claro compromiso de mantener su posición como líder indiscutible en el sector legal europeo, el principal mercado objetivo para la expansión futura del despacho fuera de la UE, explican de la firma, serán los de países de Latinoamérica. Es decir, Colombia, México, Perú y Chile.

“Nuestras prioridades no han cambiado en los últimos años: nuestro principal objetivo es ofrecer la máxima calidad a nuestros clientes desde todos los ángulos del derecho de los negocios, y ser una referencia en todas las regiones y países en los que operamos. En términos de ingresos, no creemos en el crecimiento a cualquier precio; queremos que sea sólido y rentable”, concluye Vives. 



# LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

10-14

JUNE 2024

MILAN 8<sup>th</sup> EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID



ORDINE DEGLI  
AVVOCATI DI MILANO

## Platinum Partners

BonelliErede

CARNELUTTI  
LAW FIRM



HERBERT  
SMITH  
FREEHILLS

MAISTO E ASSOCIATI



pwc

PwC TLS

## Gold Partners

Accuracy

Baker  
McKenzie.

Becker  
beckerlawyers.com

BERGS & MORE  
LEGAL, TAX AND FINANCIAL ADVISORS

CASTALDI PARTNERS  
1994

Desolve

EY  
Building a better  
working world

GEBBIA BORTOLOTTO  
ADVOCATI ASSOCIATI

GIANNI  
ORIGONI &

GPBL

GRIMALDI | ALLIANCE

ORSINGER ORTU  
AVVOCATI ASSOCIATI

Pirola  
Pennuto  
Zei

PUCCIO  
PENALISTI ASSOCIATI

SIMBARI  
AVVOCATI PENALISTI

## Silver Partners



AGUATECH 4  
INNOVATIVE TECHNOLOGY



Centro Servizi  
INVESTIGATIVI

SANTACROCE

## Supporters

ACC  
Association of  
Corporate Counsel  
EUROPE



AIGI  
ASSOCIATION OF ITALIAN  
GENERALIST LAWYERS

ANDAF  
Asociación Española de  
Doctores Abogados

FONDAZIONE  
DEI DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
DI MILANO

MILAN  
CHAMBER OF  
ARBITRATION

## Media Partners

LEGALCOMMUNITY

LEGALCOMMUNITYCH

LEGALCOMMUNITYGERMANY

LEGALCOMMUNITYMENA

INHOUSECOMMUNITY

FINANCECOMMUNITY

FINANCECOMMUNITYES

IBERIANLAWYER

THE  
LATINAMERICANLAWYER

FOODCOMMUNITY








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

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

# Legalcommunity Week 2024

■ Open with registration ■ Private Event

THURSDAY 6 JUNE		Partners	Venue		
18:30 - 22:30	■	Pre-Opening Cocktail	 Consulenza in Comunicazione d'Impresa	Milan	INFO
<b>MONDAY 10 JUNE</b>					
09:00 - 13:00	■	Opening Conference	 PwC TLS	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan	REGISTER
13:00  Light Lunch					
14:00 - 16:00	■	Roundtable: "AI and Soft Skills"		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan	REGISTER
16:00 - 18:00	■	Roundtable: "USA Election Outlook and Why Now is the Best Time to Expand Your USA Presence"	 beckerlawyers.com	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan	REGISTER
From 18:30	■	General Counsel Cocktail		Gatti Pavesi Bianchi Ludovici Piazza Borromeo 8 - Milan	INFO
From 20:15	■	Rooftop Party		CastaldiPartners Via Savona 19/A - Milan	INFO
<b>TUESDAY 11 JUNE</b>					
8:00 - 9:30	■	Breakfast on Finance		Gianni & Origoni Piazza Belgioioso 2 - Milan	REGISTER
9:15 - 13:00	■	Conference		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan	REGISTER
11:00 - 12:00	■	Dialogue on Strategic Negotiation		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan	REGISTER
13:00  Light Lunch					
14:00 - 16:00	■	Roundtable: "Italian Companies and Private Equity"		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan	REGISTER
14:00 - 16:00	■	Roundtable: "Cybercrime"	 PENALISTI ASSOCIATI	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan	REGISTER
16:00 - 18:00	■	Roundtable	 LAW FIRM	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan	REGISTER
From 19:00	■	Women leadership: the in-house cocktail		Baker McKenzie Piazza Filippo Meda 3 - Milan	INFO
From 20.30	■	A Midsummer Night's Dream Party	 AVVOCATI ASSOCIATI	PAC Via Palestro 14 - Milan	INFO
<b>WEDNESDAY 12 JUNE</b>					
6:15 - 8:30	■	Run the Law	  	Canottieri San Cristoforo Alzaia Naviglio Grande 122 - Milan	REGISTER
9:00 - 13:00	■	Conference: "Sustainable Resolutions of International Commercial Disputes in a Tech-Driven World"	 GRIMALDI   ALLIANCE	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan	REGISTER
11:00 - 13:00	■	Roundtable: "Post-M&A Complexities: how to solve and prevent them"		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan	REGISTER
13:00  Light Lunch					











## SEE YOU FROM 10 TO 14 JUNE 2024

For information please send an email to : [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com)

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

# Legalcommunity Week 2024

■ Open with registration ■ Private Event

14:00 - 16:00	■	Roundtable		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan	<a href="#">REGISTER</a>
19:15 - 23:00	■	Corporate Awards		Palazzo del Ghiaccio Via Giovanni Battista Piranesi 14 - Milan	<a href="#">INFO</a>
<b>THURSDAY 13 JUNE</b>			<i>Partners</i>	<i>Venue</i>	
09:15 - 13:00	■	Conference: "The Golden Age of Pharma Innovation"		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan	<a href="#">REGISTER</a>
11:00 - 13:00	■	Roundtable: "Africa"		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan	<a href="#">REGISTER</a>
13:00 🍴 Light Lunch					
14:00 - 16:00	■	Roundtable: "G for Governance. Rules of good practice for the due diligence on contractors and prevention from illegal recruitments."		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan	<a href="#">REGISTER</a>
From 18:30	■	Rock the Law - Corporate Music Contest	   	Magazzini Generali Via Pietrasanta 16 - Milan	<a href="#">REGISTER</a>
<b>FRIDAY 14 JUNE</b>					
16:00 - 18:00	■	International guests greetings		Milan	<a href="#">INFO</a>

## SEE YOU FROM 10 TO 14 JUNE 2024

For information please send an email to : [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com)

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



ROUNDTABLE

# AI AND SOFT SKILLS

**10 JUNE | 14.00 - 16.00**
**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**

Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

**REGISTER  
HERE**


Translation from/to


*Patronage*

 ILUSTRE COLEGIO  
 DE LA ABOGACÍA  
 DE MADRID

 ORDINE DEGLI  
 AVVOCATI DI MILANO

**SPEAKERS**

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

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

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

**Reham Naeem**, Head of Legal Gulf Countries, *Novartis*

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



ROUNDTABLE

# USA ELECTION OUTLOOK AND WHY NOW IS THE BEST TIME TO EXPAND YOUR USA PRESENCE


**10 JUNE | 16.00 - 18.00**

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**

Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

**REGISTER  
HERE**



Event to be held in 

*Patronage*



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID



ORDINE DEGLI  
AVVOCATI DI MILANO

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

MONDAY 10 JUNE

FROM 18:30

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI  
PIAZZA BORROMEO 8 - MILAN

# GENERAL COUNSEL COCKTAIL

TO BE PRESENTED DURING THE EVENT:  
**GC CHAMPIONS LIST 2024**  
BY [INHOUSECOMMUNITY.IT](https://www.inhousecommunity.it)

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

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID



ORDINE DEGLI  
AVVOCATI DI MILANO

Legalcommunity Week is supported by





# ROOFTOP PARTY

CastaldiPartners

**Monday 10.06**

**From 20:15**

**Via Savona 19/A | Milan**

Event dedicated to in-house counsel lawyers | This invitation is strictly personal

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

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID



ORDINE DEGLI  
AVVOCATI DI MILANO

Legalcommunity Week is supported by





ROUNDTABLE

# CYBERCRIME


11 JUNE | 14.00 - 16.00

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**

Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

REGISTER  
HERE



Event to be held in 

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID



ORDINE DEGLI  
AVVOCATI DI MILANO

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

**11**  
**JUNE**  
From 19:00

# Women leadership: the in-house cocktail

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



Event dedicated to in-house counsel lawyers  
This invitation is strictly personal

**For information:**

[helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com)

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID



ORDINE DEGLI  
AVVOCATI DI MILANO

Legalcommunity Week is supported by



LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

RSINGHER ORTU  
AVVOCATI ASSOCIATI

11  
JUNE



# A Midsummer NIGHT'S DREAM PARTY

FROM 20.30 • PAC VIA PALESTRO 14 • MILAN

FOR INFORMATION: HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM • +39 02 36727659

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE COUNSEL LAWYERS - INVITATION ONLY

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID



ORDINE DEGLI  
AVVOCATI DI MILANO

Legalcommunity Week is supported by





Wednesday

**12 JUNE 2024****6KM (NON-COMPETITIVE)****PARTICIPATION: €10**

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

**WHERE:**

Canottieri San Cristoforo  
Via Alzaia Naviglio Grande 122, Milan

**PROGRAM:**

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



Organized by



Partners



CONFERENCE

# SUSTAINABLE RESOLUTIONS OF INTERNATIONAL COMMERCIAL DISPUTES IN A TECH-DRIVEN WORLD



**12 JUNE | 09.00 - 13.00** (LUNCH TO FOLLOW)

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**

Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

**REGISTER  
HERE**



## PROGRAM

**8.45** Check-In and Welcome Coffee

**9.10** Greetings

**Aldo Scaringella**, CEO

*LC Publishing Group S.p.A.*

**9:15** Introduction

**Giovanni Cerutti**, Member of

*AIGI General Council*

**9:30** Session I

*"Simulation & Interactive Debriefing"*

### Participants

**Alessandra Bini**, Senior Counsel and Trust

& Compliance Officer Europe, *IBM*

Responsible for Lombardia-Liguria, *AIGI*

**David Bloch**, Shareholder, *Greenberg Traurig*

**Marcello Marinari**, Judge, ret.;

Banking and Financial Ombuds, *Bank of Italy*

**Karim El-Halaly**, Group Legal Counsel, *Viu*

**11:00** Coffee Break

**11:30** Session II "Panel Discussion"

### Speakers

**Rosy Cinefra**, Vice President, Head of

Legal & Compliance, *NTT DATA Italia S.p.A.*

and President of the Board of Auditors, *AIGI*

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

**Christine Kang**, Partner, Co-Chair of China  
Practice, *Hughes Hubbard & Reed LLP*

**Ralf Lindback**, Managing Counsel, Dispute,  
Insurance & Trade Management, *Marine, Wartsila*

### Moderator

**Giuseppe De Palo**, Founder & President,  
*Dialogue Through Conflict Foundation* and  
Mediator and Arbitrator, *JAMS*

**12:50** Q&As & Conclusion

**13:00** Light lunch

Translation from/to



### Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID



ORDINE DEGLI  
AVVOCATI DI MILANO

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



ROUNDTABLE

# POST-M&A COMPLEXITIES: HOW TO SOLVE AND PREVENT THEM

12 JUNE | 11.00 - 13.00


**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**

Piazza della Repubblica 17

Milan, Italy

REGISTER  
HERE



Event to be held in 

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID



ORDINE DEGLI  
AVVOCATI DI MILANO

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



CONFERENCE

# THE GOLDEN AGE OF PHARMA INNOVATION


**13 JUNE | 09.00 - 13.00**  
(LUNCH TO FOLLOW)

**HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA**

Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

**REGISTER  
HERE**



Event to be held in 

*Patronage*



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID



ORDINE DEGLI  
AVVOCATI DI MILANO

## PROGRAM

- |      |                                                                     |       |                                                                              |
|------|---------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------|
| 9.00 | Check-In and Welcome Coffee                                         | 11.10 | Coffee Break                                                                 |
| 9.30 | Opening Remarks                                                     | 11.30 | <b>Roundtable II - Late stage:<br/>the role of Italy in the global arena</b> |
| 9.40 | Keynote Speech                                                      | 12.45 | Closing Remarks                                                              |
| 9.55 | <b>Roundtable I - Early stage:<br/>challenges and opportunities</b> | 13.00 | Light Lunch                                                                  |

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



SAVE THE DATE



13 JUNE 2024

MAGAZZINI GENERALI Via Pietrasanta, 16 - Milan

REGISTER

Media Partner



Partner



#CorporateMusicContest



# La revolución de la IA Generativa

---

Quiénes son los grandes despachos que en España están adoptando soluciones basadas en inteligencia artificial generativa

por Iliaria Iaquina

En la constante búsqueda de eficiencia, precisión y calidad en la prestación de servicios legales, los despachos españoles están abrazando la revolución de la inteligencia artificial (IA) generativa. Esta tecnología innovadora está transformando la redacción de documentos, el análisis de casos y la búsqueda de información relevante, marcando un hito significativo en la evolución del sector legal.

La llegada de Harvey y Leya al mercado español ha marcado un punto de inflexión en la adopción de IA generativa por parte de los despachos de abogados. Harvey, basado en GPT-4, utiliza procesamiento de lenguaje natural y aprendizaje automático para automatizar aspectos legales como análisis de contratos y diligencia debida. Aunque requiere revisión, Harvey puede generar ideas y predicciones basadas en grandes volúmenes de datos. Por otro lado, Leya, desarrollada por una empresa europea en colaboración con la editorial Iberley, permite el tratamiento de grandes volúmenes de datos jurídicos, ofreciendo respuestas precisas y contextualizadas mediante el procesamiento del lenguaje natural. Más de 60 bufetes internacionales ya utilizan sus servicios, incluidos varios bufetes españoles como Pérez-Llorca ([ver artículo dedicado](#)).

## LOS ESPAÑOLES

Cuatrecasas ha destacado entre las primeras firmas españolas al anunciar, en septiembre de 2023, la implementación de Cuatrecasas Experto Legal IA (Celia), una herramienta desarrollada en colaboración con la startup Harvey. Tras una prueba piloto con la participación de más de un centenar de abogados, Celia utiliza modelos avanzados de lenguaje (LLM) y tecnología OpenAI y GPT4 para generar textos legales, analizar documentos y proporcionar información jurídica precisa y contextualizada. Este avance complementa iniciativas anteriores del despacho como la anonimización de datos personales y la revisión automatizada de documentos legales.

## QUÉ ES LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

Según Wikipedia la inteligencia artificial generativa o IA generativa es un tipo de sistema de inteligencia artificial (IA) capaz de generar texto, imágenes u otros medios en respuesta a comandos. Los modelos de IA generativa aprenden los patrones y la estructura de sus datos de entrenamiento de entrada y luego generan nuevos datos que tienen características similares.

Garrigues ha desarrollado con la involucración de más de 150 profesionales del despacho (abogados y tecnólogos) Garrigues Gaia, su propia plataforma de IA generativa, respaldada por una inversión en la transformación digital de 64 millones de euros en los últimos cinco años ([ver artículo dedicado](#)). La aplicación combina diversas tecnologías para ofrecer una amplia gama de servicios legales especializados y pone a disposición de todos sus profesionales diferentes modelos entrenados internamente e integrados a su vez con modelos comerciales enriquecidos para ajustar su comportamiento. Además, Garrigues ha establecido Garrigues Negocios Digitales, un entorno tecnológico que promueve el desarrollo de productos legaltech.

Durante el último año, también Uría Menéndez ha realizado pilotos con algunos software de IA Generativa para comprobar su utilidad, y recientemente ha incorporado Harvey en el día a día para un gran número de abogados del despacho para ayudarles en tareas diarias de consulta, revisión documental, extracción de información, etc. La intención del despacho es utilizar este proyecto para analizar su utilidad real y ver si realmente supone un cambio en la productividad de los abogados de cara a futuros proyectos con este tipo de soluciones. Adicionalmente, la firma está preparando nuevos proyectos utilizando IA generativa en el campo de la gestión del conocimiento

y está analizando la utilidad de este tipo de tecnologías en casos de uso puntuales (revisión de sentencias, extracción/anonimización de datos, etc.).

Entre los mayores despachos de origen español, Gómez-Acebo & Pombo está actualmente desarrollando su propia herramienta digital. Otras firmas nacionales pertenecientes al ranking 2022 de los 50 principales despachos de abogados por volumen de negocio ([disponible aquí](#)), están adoptando instrumentos de IA Generativa. Ecija utiliza varios programas, incluyendo MS Copilot, para tareas como análisis de contratos y diseño de software legales, y planea explorar más aplicaciones en el futuro. Lener ha desarrollado internamente su propio sistema de extracción de información de documentos con tecnología de Open AI, para ser implementado en todas las áreas de la firma. Mientras tanto, en Ceca utilizan Chat GPT desde septiembre de 2023 para diversas tareas y están considerando la integración de tecnologías adicionales como Bigle Legal y mejoras en buscadores de bases de datos jurídicas.

## LAS FIRMAS INTERNACIONALES

Las grandes firmas internacionales han comunicado la adopción a gran escala de recursos internos basados en IA. Entre ellas se encuentra Allen & Overy, que en febrero de 2023 ha implementado a Harvey en su práctica global. Con esta plataforma, más de 3,500 abogados del bufete del Magic Circle en 43 oficinas pueden generar y acceder a contenido legal en varios idiomas. En marzo de 2023, también PwC ha anunciado su colaboración con Harvey, proporcionando a su red de más de 4,000 profesionales en más de 100 países acceso exclusivo a la plataforma. La Big Four usa este dispositivo en áreas como análisis de contratos, cumplimiento normativo, gestión de reclamaciones, diligencia debida y servicios de asesoramiento legal y consultoría legal más amplios.



## QUE PASA EN PORTUGAL

Abreu Advogados se destaca como pionero en la implementación de la plataforma de Inteligencia Artificial de Microsoft, Copilot, marcando un paso significativo hacia la modernización tecnológica e innovación en el ámbito legal. Esta herramienta promete optimizar la productividad de los abogados al automatizar tareas y agilizar el análisis de datos.

PLMJ también ha surgido como líder en la integración de tecnología de vanguardia en la práctica legal. Colaborando con Legau, PLMJ se ha aventurado en un territorio pionero al introducir un Asistente de Inteligencia Artificial legal portugués. Esta asociación estratégica representa un avance significativo en el aprovechamiento de la inteligencia artificial para optimizar flujos de trabajo legales y fortalecer la prestación de servicios al cliente.

Por otro lado, SRS Legal también se suma a la vanguardia tecnológica al explorar soluciones de IA como Henschman, con el objetivo de potenciar la eficiencia y calidad de los servicios legales ofrecidos a sus clientes. Estas iniciativas evidencian cómo la tecnología está transformando el sector legal, permitiendo a los bufetes mejorar su competitividad y enfocarse en proporcionar un servicio de excelencia a sus clientes.

En agosto de 2023, Dentons ha lanzado "fleetAI", una versión propia de ChatGPT que permite a sus abogados aplicar la IA generativa en asuntos legales activos. Esta tecnología incluye un chatbot basado en el modelo de lenguaje de GPT-4 de OpenAI, que facilita la investigación legal y la generación de contenido legal relevante. Además, un segundo bot permite la extracción y análisis de datos clave de múltiples documentos legales. Dentons ya está desarrollando futuras versiones de fleetAI, incluyendo integración con robots legales existentes y otros casos de uso como un chatbot de conocimiento y un chatbot de servicios empresariales.

En noviembre de 2023, Linklaters ha presentado Laila, una versión mejorada de su chatbot GenAI, desarrollado internamente con la infraestructura de Azure OpenAI de Microsoft. La aplicación ha tenido una amplia adopción dentro de la firma, con más de 2,500 usuarios activos que generan más de 2,600 consultas al día. La actualización incluye características como la capacidad de cargar documentos más largos y acceder a resultados en tiempo real en internet a través de Bing. El despacho sigue explorando el potencial de la IA generativa, con otros proyectos en marcha, como una prueba piloto de CoCounsel y colaboraciones con Google Cloud.

En febrero de 2024, Clifford Chance ha ampliado su uso de IA con soluciones como Copilot para Microsoft 365 y Viva Suite a nivel mundial, automatizando tareas rutinarias. Entre ellas se encuentran, por ejemplo, la gestión de reuniones, redacción de correos electrónicos, gestión de bandejas de entrada y acceso a aprendizaje continuo e información con Viva Insights y Viva Learning. Esta inversión sigue al despliegue el año anterior de su programa privado de IA, Clifford Chance Assist, desarrollado en la plataforma Azure OpenAI de Microsoft. La implementación en toda la firma comenzó después de extensas pruebas con más de 1800 usuarios para explorar y validar casos de uso en todas las operaciones y áreas de práctica.

## OTRAS FIRMAS

En el ámbito legal español, diversas firmas que no figuran en la última clasificación de los principales 50 despachos por facturación están apostando por la Inteligencia Artificial Generativa.

Fieldfisher ha integrado soluciones como ChatGPT y DeepL desde julio de 2023, tras minuciosos análisis de riesgos y beneficios. Estas herramientas se emplean para la generación y traducción de documentos y correspondencia, respectivamente. Asimismo, están evaluando otras alternativas como Harvey, Orkid y Leya.

Araoz y Rueda han utilizado Digalaw durante años y, más recientemente, han incorporado funcionalidades avanzadas de Leya para optimizar la gestión documental. Su objetivo es adaptar esta herramienta a cada área del despacho, agilizando la revisión de documentos mediante plantillas específicas. ClarkeModet ha implementado Azure Open IA, Copilot Studio y un Modelo LLM personalizado desde septiembre de 2023 para potenciar sus procesos internos. Estos instrumentos se aplican en proyectos piloto para gestionar correos, brindar asistencia virtual y clasificar documentos. Con miras al futuro, tienen como objetivo integrar estas soluciones en todas sus filiales.

Finalmente, Ross LGL ha lanzado un proyecto para evaluar la probabilidad de éxito de casos legales utilizando técnicas avanzadas como la parametrización y el uso de Generative Pretainer Transformers (GPT). Además, están explorando el potencial de las Redes Generativas Adversarias (GNA) para mejorar la redacción y los procedimientos jurídicos.

Entre los despachos internacionales que figuran entre los 50 mejores por facturación, también hay otros que han adoptado la IA generativa en sus operaciones. Por ejemplo,



4<sup>TH</sup> EDITION

# IIP & TMT

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

## SAVE THE DATE

### 30 May 2024 • Madrid

Follow us on 



**#IBLipTmtAwards**

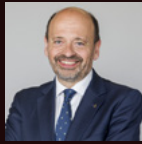
For information: [awards@iberianlegalgroup.com](mailto:awards@iberianlegalgroup.com)

To candidate:

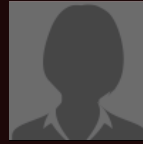
[vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com](mailto:vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com)

[guido.santoro@iberianlegalgroup.com](mailto:guido.santoro@iberianlegalgroup.com)

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



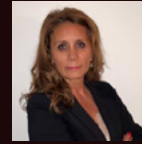
**José Luis Barceló Blanco-Steger**  
 Director de Asesoría Jurídica y Cumplimiento Normativo  
*ILUNION*



**Margarita Bustos Molinero**  
 Head of Legal  
*Santander*



**María Cermeño Rodríguez**  
 Directora de los Servicios Jurídicos, Head of Legal Services,  
*Telefónica España*



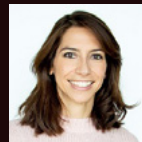
**Isabel Charraz**  
 Country Legal Counsel Portugal & Greece, Cyprus and Malta,  
*Citibank*



**Armando Chifarelli**  
 CEO Fundador  
*SERTEC*



**Fátima Correia da Silva**  
 Chief Compliance Officer and Data Protection Officer,  
*Critical Techworks*



**Beatriz Díaz de Escauriaza**  
 Head of IP Legal  
*Insud Pharma*



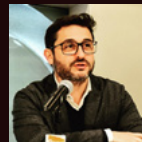
**María Echeverría-Torres Barbeira**  
 Head Legal & Compliance,  
*Nokia*



**Sérgio Espírito Santo**  
 CEO,  
*Arquiconsult*



**Elia Esteban García-Aboal**  
 Directora Adjunta de la Asesoría Jurídica & Secretaria de Consejo  
*Grupo Asisa*



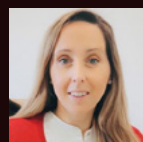
**Carlos Eugenio**  
 Director Ejecutivo,  
*Visapress*



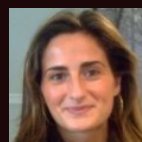
**João Ferreira Pinto**  
 DPO  
*SIBS Partner in Payments*



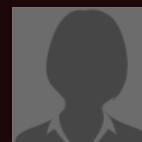
**Ana Sofia Fonseca**  
 Film Director – CEO  
*Carrossel Produções*



**Joana Freitas Oliveira**  
 Director of Legal Affairs  
*Group Ghost Corporate SA*



**Marta García Rodríguez**  
 Responsable Asesoría Jurídica España y Portugal  
*Unisys*



**Martha Gens**  
 Legal Counsel, APIT –  
*Associação de Produtores Independentes de Televisão*



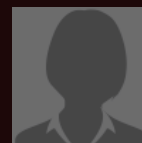
**Luís Graça Rodrigues**  
 Head of Legal Department  
*Minsait*



**Lígia Gutierrez Setúbal**  
 Associate General Counsel  
*Feedzai*



**Hugo Hilário**  
 Founder & CEO  
*Paycritical*



**Clara Lago**  
 CFO  
*Caballo Films, S.L.*



**Silvia Márquez Salas**  
 Gerente Sr. Derecho Digital, Nuevas Tecnologías, Innovación y PI, DC Servicios Jurídicos y COO,  
*Repsol*



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



**Ignacio Mendoza**  
 Director Legal  
*Heinken España*



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



**Fernando Montenegro**  
 CEO  
*Eurosisra Portugal*



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



**Hugo Pizarro**  
 Partner  
*AMT*



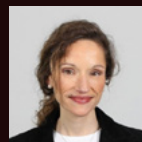
**Ana Prado Blanco**  
 General Counsel  
*Mercedes-Benz France*



**Joana Rafael**  
 COO, Co-Founder  
*Sensei*



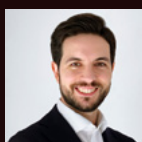
**Javier Ramírez Iglesias**  
 VP Legal & Associate General Counsel – Regions Litigation & Governmental Investigations,  
*HP Inc.*



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



**Carmen Ruiz Lorente**  
 Head of Legal Affairs  
*Huawei*



**Daniel Solé Cáccamo**  
 Asesoría Jurídica de Innovación y Privacidad  
*Caixabank*



**Tamara Wegmann**  
 Directora Legal & Compliance  
*Heritage b*

## LA ENCUESTA DE ELTA Y LEFEBVRE SOBRE AI EN ÁMBITO LEGAL



Según un estudio realizado a finales de 2023 por la Asociación Europea de LegalTech (ELTA) en colaboración con el proveedor de información y soluciones jurídicas Lefebvre, la mayoría de los abogados, ya sea en estudios legales o en firmas de asesoramiento jurídico, creen que la IA revolucionará principalmente las tareas mecánicas y de menor valor; como la búsqueda de información legal, la redacción de documentos jurídicos y la preparación de síntesis o análisis.


La encuesta revela que el 90% de los abogados ya han probado alguna forma de IA generativa, siendo el 75% usuarios regulares de herramientas como ChatGPT.

Además, el 25% de los profesionales emplea IA generativa diariamente, mientras que el 42% lo hace semanalmente. Estos números demuestran una adopción más extendida de estas tecnologías en el sector legal de lo que se podría esperar, aunque el 80% de los profesionales todavía muestra cierta cautela al confiar plenamente en la IA para generar documentos jurídicos.

En cuanto a las tendencias futuras, **José Ángel Sandín**, CEO de Lefebvre afirma que "debemos hablar de meses y no de años" debido a la rápida evolución de la tecnología. Destaca que la IA comenzará a automatizar tareas administrativas complejas y se adentrará en el procesamiento de múltiples fuentes de datos, como vídeos, imágenes y voz.

En cuanto al papel futuro de la profesión, Sandín reconoce que la IA generativa plantea desafíos éticos, de privacidad y seguridad, pero también destaca el papel relevante del abogado en este nuevo ecosistema. "Aunque imitable, la creatividad, la empatía y la comprensión del contexto son cualidades del buen abogado que nunca podrán ser reemplazadas", enfatiza Sandín.

KPMG ha fortalecido su alianza con Microsoft y desarrollado su propia solución digital para optimizar tareas legales rutinarias (ver entrevista). Herbert Smith Freehills utiliza instrumentos de aprendizaje automático y IA analítica para mejorar la eficiencia de sus abogados en la redacción de documentos y propuestas. DLA Piper está probando varios dispositivos y LLMs para adaptarse a las

necesidades del mercado jurídico, mientras que Ashurst está explorando activamente el uso de la IA generativa probando varias plataformas con la intención de incorporar su primeras soluciones en los próximos meses. Simmons & Simmons ha lanzado "Percy", un recurso impulsado por GPT 4 de Open AI, diseñado para transformar la forma en que trabajan los abogados en el bufete. 







IBERIANLAWYER  
AWARDS

*3rd Edition*

# energy

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

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

To candidate:

[vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com](mailto:vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com)  
[guido.santoro@iberianlegalgroup.com](mailto:guido.santoro@iberianlegalgroup.com)  
[elia.turco@iberianlegalgroup.com](mailto:elia.turco@iberianlegalgroup.com)

## SAVE THE DATE

**27 June 2024 • Madrid**

Sponsor

**FIVE-E**  
RESPONSIBLE INVESTMENT



Follow us on



**#IBLEnergyAwards**



MARISA DELGADO

# Pérez-Llorca adopta la IA Generativa para impulsar la innovación legal

Marisa Delgado, directora del área de gestión del conocimiento del despacho, comparte los motivos detrás de la decisión de integrar esta herramienta en su práctica legal

por Iliaria laquinta

**"La adopción de esta herramienta se enmarca en una estrategia más amplia, diseñada para mejorar la eficiencia, precisión y personalización de nuestros servicios"**

En un paso audaz hacia la vanguardia de la innovación legal, Pérez-Llorca se ha convertido en el primer despacho español en implementar Leya, una avanzada plataforma de Inteligencia Artificial Generativa (IAG) desarrollada para el ámbito jurídico. Este movimiento estratégico marca un hito significativo en la transformación digital del sector.



MARISA DELGADO

La integración progresiva de esta herramienta sofisticada promete, según explican desde la firma, una revolución en la forma en que el despacho aborda los desafíos legales, al permitir el tratamiento de grandes volúmenes de datos en formato conversacional. Leya, además de combinar el lenguaje natural con tecnología de recuperación de datos, permite realizar análisis documental, extracción automática de información, tareas de investigación legal, redacción de comunicaciones y argumentación jurídica. Su acuerdo con la base de datos jurídica Iberley garantiza una actualización constante de toda la legislación y jurisprudencia española. *Iberian Lawyer* ha entrevistado a **Marisa Delgado**, directora del área de gestión del conocimiento de Pérez-Llorca, para hablar con ella de la IAG en la práctica del derecho. La integración de esta tecnología y las habilidades humanas prometen no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también enriquecer la calidad del asesoramiento legal ofrecido a los clientes.

**¿Cuáles fueron los principales factores que llevaron a Pérez-Llorca a elegir una herramienta de IAG?**

Primero, buscábamos una solución que nos permitiera abordar los retos de nuestros procesos legales y el desarrollo de funcionalidades que se alinearan con nuestras necesidades. Adicionalmente, un aspecto crítico en nuestra decisión fue la necesidad de garantizar la seguridad de los datos y la protección de la confidencialidad de la información. La adopción de esta herramienta se enmarca en una

estrategia más amplia, diseñada para mejorar la eficiencia, precisión y personalización de nuestros servicios. En esta fase, nuestro enfoque se extiende a la integración de una combinación diversa de soluciones de IAG tanto legales como generalistas, y se complementa con un programa de formación continua para los profesionales, que les permita conocer y optimizar el uso de estas tecnologías.

### ¿Cómo se alinea la integración de la IAG en la práctica legal con la visión general de innovación del despacho?

Se alinea perfectamente con la estrategia de mantenernos al frente de las tendencias y demandas del mercado. Creemos que la adopción temprana de tecnologías avanzadas nos posiciona de manera única para adaptarnos a los cambios en el ámbito legal y para satisfacer las expectativas de los clientes.

### ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo que esperan lograr a través esta tecnología avanzada?

Fomentar un entorno de trabajo más colaborativo. Mejorar la eficiencia operativa y asegurar la excelencia del servicio al cliente. Anticiparnos y adaptarnos a las futuras tendencias del derecho y de la prestación de servicios legales podrá atraer a una clientela más diversa y reforzar nuestra posición de liderazgo en el mercado.

## "La experiencia humana, el conocimiento jurídico y el juicio profesional son insustituibles y se encuentran en el corazón de la prestación de un asesoramiento legal de calidad"

### Dada la sensibilidad de las cuestiones relacionadas con la privacidad y la seguridad de los datos en el sector legal, ¿cómo garantiza Leya la protección y confidencialidad de la información tratada por el despacho?

La privacidad y seguridad de los datos son de suma importancia. Es esencial que cualquier herramienta cumpla con los más altos estándares vigentes en materia de protección de datos, y que incluya características avanzadas de seguridad. Este compromiso no solo es fundamental para cumplir con las obligaciones legales y regulatorias, sino también para preservar la confianza de los clientes. Por ello, la adopción de cualquier herramienta de IAG por parte nuestra se realiza tras una revisión exhaustiva de todos estos aspectos.



INNOVATION DAY 24 EN PÉREZ-LLORCA, ROBERTO VICENTE Y MARISA DELGADO

## ¿Cómo podría afectar la adopción de la IAG al enfoque en la investigación legal, el análisis de documentos y la preparación de argumentos legales?

La IAG es una herramienta poderosa diseñada para complementar la labor de los abogados, particularmente en la gestión de grandes volúmenes de información. Esta tecnología nos permite sintetizar y organizar datos complejos, y acceder a fuentes legales y jurisprudenciales con rapidez, optimizando el proceso de investigación y análisis legal. También facilita la construcción de argumentaciones jurídicas preliminares, que pueden servir como una base sobre la cual construir argumentos detallados y personalizados. Esta capacidad de análisis puede aumentar nuestra eficiencia operativa, permitiendo a los profesionales dedicar más atención a aspectos críticos del asesoramiento y la estrategia legal.

**La experiencia humana y el juicio profesional siguen siendo indispensables en el contexto de la IAG...**

## Pérez-Llorca en cifras

**8**

Oficinas (Barcelona, Bruselas, Lisboa, Londres, Madrid, Nueva York y Singapur)

**600+**

Profesionales

**40+ años**

Experiencia

**1983**

Fundación

## "La base de los servicios es y siempre será el conocimiento jurídico experto de los profesionales"

La experiencia humana, el conocimiento jurídico y el juicio profesional son insustituibles y se encuentran en el corazón de la prestación de un asesoramiento legal de calidad. Cualquier herramienta de IAG está diseñada para complementar y amplificar estas capacidades humanas, pero nunca para reemplazarlas. Y ello porque, a pesar de los avances significativos en la materia, la habilidad para comprender matices complejos, la capacidad de razonamiento y el juicio crítico son actualmente cualidades exclusivamente humanas que ninguna máquina puede replicar.

### ¿Cómo se espera que la interacción entre la tecnología y las habilidades humanas afecte la forma en que sus profesionales brindan asesoramiento a los clientes?

Al liberar a los abogados de tareas repetitivas y consumidoras de tiempo, la IAG puede permitirles concentrarse en lo que mejor saben hacer: pensar estratégicamente, innovar en la resolución de problemas y ofrecer soluciones legales personalizadas. Es en estas áreas donde el conocimiento profundo del derecho y el juicio crítico de nuestros abogados se vuelven indispensables, ya que proporcionan el marco necesario para interpretar la información y aplicarla en el contexto específico. La base de los servicios es y siempre será el conocimiento jurídico experto de los profesionales.

### ¿Dónde se sitúa Pérez-Llorca en el panorama de la innovación legal en España?

Nuestro compromiso va más allá de la simple adopción una herramienta concreta. Entendemos que el camino hacia la integración exitosa de la IAG en la práctica legal es un viaje en curso, que casi acaba de comenzar. Nuestra estrategia se ha basado desde en un acercamiento proactivo hacia estas tecnologías, enfocándonos no solo



INHOUSECOMMUNITY

SAVE THE DATE



IBERIANLAWYER

# LEGALTECH DAY

REGISTER HERE



**A DIFFERENT LAWYER FOR  
A NEW FUTURE: TECHNOLOGY  
AND PROFESSION ON THE MOVE**

**30 MAY 2024**

**09.00 - 14.00**

**WELLINGTON HOTEL**

C. DE VELÁZQUEZ, 8, 28001 · MADRID

Main Partner



Microsoft

Partners



**Cerejeira Namora  
Marinho Falcão**



For more info: [anna.palazzo@iberianlegalgroup.com](mailto:anna.palazzo@iberianlegalgroup.com)

#IBLLegaltechday



## PROGRAM

- 09:00 Registration and Welcome Coffee
- 09:15 Welcome Messages
- 09:20 **Opening Speech: AI: From Ethics to Regulation**
- 09:30 **Keynote Speech: Privacy in the Age of Artificial Intelligence**
- 10:00 **Roundtable I: The legal department today, between AI, digitalization and outsourcing**
- 11:15 Coffee Break
- 11:45 **Round Table II: The human factor and soft skills**
- 13:00 Questions and Final Comments
- 13:05 Lunch

## SPEAKERS\*

**Moisés Barrio Andrés**, Counsel of the Council of State and international expert in digital law

**Maria Echeverria-Torres**, Legal Director Cloud Networks, *Nokia*

**Ana Gomez Ruiz**, Group Corporate and Vice-Secretary of the Board of Directors, *Amadeus IT Group, S.A.*

**Luís Graça Rodrigues**, Legal Director Europe, Africa & Philippines, *Minsait, Indra company*

**Sascha Meier**, Country Manager, *EQS en España*

**Emilio Puig Ruiz**, Head of Legal, Iberia & Croatia, *Uber*

**Andrea Simándi**, Privacy Legal Director, *Microsoft Europe*

**Andrea Viale**, Global Head of Legal, *Idealista, Spain*

\* in progress

Main Partner



Partners



## "El camino hacia la integración exitosa de la IAG en la práctica legal es un viaje en curso, que casi acaba de comenzar"

en la adopción de una única solución, sino que hemos explorado activamente, y seguimos haciéndolo, una amplia gama de herramientas, tanto generalistas como legales. Hemos buscado también trabajar con proveedores que nos permitan la personalización de estas herramientas a nuestras necesidades y estamos capacitando a nuestros profesionales para que hagan un uso adecuado de las mismas, y se familiaricen con sus casos de uso y las nuevas metodologías de trabajo que posibilitan. La combinación de estos factores nos posiciona como un despacho líder en España en el uso efectivo de la IAG.


### ¿Cuáles son los principales desafíos en la adopción de estas tecnologías en el contexto legal español?

El principal desafío radica en el marco regulatorio español y de la UE que, por su complejidad y particularidades, exige un esfuerzo adicional para garantizar que cualquier implementación de IAG se alinee con la normativa vigente, especialmente en lo relativo a la protección de datos y la privacidad. Adicionalmente, el hecho de que los grandes modelos de lenguaje estén mayoritariamente

entrenados en inglés puede limitar su aplicabilidad. A esta brecha idiomática se suma la escasez de herramientas específicamente entrenadas en derecho español, lo que exige un esfuerzo adicional en la localización y ajuste de estas tecnologías para que respondan efectivamente a nuestras necesidades.

Por otro lado, muchos abogados no están familiarizados con estas herramientas. Esto puede representar un obstáculo significativo, no solo en la eficiencia operativa, sino también en la capacidad para cumplir con las expectativas de los clientes. Por ello, los despachos deben tomar conciencia de la importancia de invertir en la formación y la capacitación de sus abogados, para que puedan utilizar estas herramientas de manera efectiva.

### ¿En qué áreas específicas del derecho la IAG tendrá un impacto más significativo en los próximos años?

Aunque aún queda camino por recorrer, en los próximos años, la IAG ejercerá una influencia transformadora en diversas áreas de nuestra práctica legal. Específicamente, el impacto más notable se manifestará en la investigación legal, el análisis de documentos, la redacción de comunicaciones y la gestión de asuntos. Estas herramientas no solo prometen aumentar la precisión y eficiencia en el tratamiento de datos y en la generación de contenido, sino que también auguran una mejora sustancial en la toma de decisiones estratégicas y fundamentadas. Además, permitirá ofrecer soluciones legales más rápidas, precisas y específicas. 



FORMACIÓN IAG EN PÉREZ-LLORCA (DE IZQUIERDA A DERECHA): RAÚL RUBIO, ROBERTO VICENTE, MARISA DELGADO Y ANDY RAMOS





# ENERGY DAY

## SAVE THE DATE

**27 June 2024 • Madrid**

- 09:00 ● ☕ CHECK-IN & WELCOME COFFEE
- 09:15 ● WELCOME MESSAGES
- 09:30 ● KEYNOTE SPEECH
- 09:45 ● SESSION I
- 11:00 ● ☕ COFFEE BREAK
- 11:30 ● SESSION II
- 12:45 ● Q&A AND CLOSING REMARKS
- 13:00 ● 🍴 LIGHT LUNCH

Partners

**FIVE-E**  
RESPONSIBLE INVESTMENT

WATSON FARLEY & WILLIAMS

A portrait of David Fernández, a middle-aged man with grey hair and a beard, smiling. He is wearing a dark blue pinstriped suit jacket over a white shirt. His arms are crossed.

# Cártel de la leche: condena a los pactos ilícitos

DAVID FERNÁNDEZ

**La Audiencia Nacional confirma las multas de 28 millones de euros a cinco empresas y ordena a la CNMC recalcularlas en el caso de otras cuatro por periodos prescritos**

por mercedes galán

En el año 2019, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) impuso sanciones por prácticas anticompetitivas a dos asociaciones y ocho destacadas industrias lácteas en España, entre las que se encuentran Pascual, Danone, Nestlé y Lactalis, entre otras, por un total de 80.6 millones de euros. Esta conducta ilícita contribuyó a que los precios pagados por la leche en España fueran notablemente bajos en comparación con el resto de la Unión Europea, generando graves pérdidas para miles de ganaderos en el país. A finales del pasado febrero, la Sala de lo contencioso-administrativo de la Audiencia Nacional confirmó la resolución de la CNMC procediendo a sancionar a dichas empresas. Esta instancia consideró la formación de un cártel para intercambiar información comercial sensible y coordinar la compra de leche en España, marcando un hito significativo en el ámbito legal. Con esta sentencia que ratifica el hecho delictivo, cabe esperar que el número de reclamaciones aumente considerablemente.

*Iberian Lawyer* ha conversado con **David Fernández**, ceo de Eskariam, una firma especializada en grandes litigios y reclamaciones colectivas con sede en Madrid, sobre el caso y el desarrollo de las reclamaciones masivas en España.

**Antes de entrar en el tema que nos atañe, ¿Cómo se está desarrollando el ámbito de las reclamaciones masivas en España?**

El mercado está siguiendo la tendencia marcada por Europa, con operadores (fondos de litigios,

plataformas jurídicas, economistas), cada vez más sofisticados y profesionales. A todo ello ha contribuido la jurisprudencia europea a favor del consumidor, que impactó de lleno a los casos de la Ley 57/68, preferentes, cláusulas suelo, etc., y la Directiva 2014/104/UE de acciones por daños derivadas de infracciones del Derecho de la Competencia que trajo consigo los casos del cártel de camiones, cártel de coches, o cártel de la leche. Si a esto le sumamos la transposición a España de la Directiva 2020/1828/UE relativa a las acciones de representación, la tendencia como decía, será la misma que en Europa, con un crecimiento similar del mercado español en término de número de casos o litigios y volumen de daño a reclamar.

**Hablando del propósito, ¿cuáles fueron los motivos que llevaron les a liderar la reclamación contra el cártel de la leche?**

Cuando creamos Eskariam teníamos claro nuestro propósito como empresa. Queremos hacer del mundo un lugar más justo. Por ello, cuando analizamos el caso del cártel de la leche, además de en términos de viabilidad jurídica, económica y de mercado, valoramos el impacto económico y social que el caso tendría en el sector ganadero y en regiones dedicadas a la agricultura y a la ganadería.

**Vuestra participación en el caso ha sido clave, ¿cómo os habéis involucrado en la defensa de la resolución de la CNMC?**

Desde un primer momento, tuvimos claro que queríamos participar en la defensa de la investigación y decisión de CNMC; por ello, nos personamos en representación de un ganadero en la Audiencia Nacional. Durante los más de cuatro años que han durado los procedimientos, hemos intervenido y participado muy activamente con escritos de defensa frente a las apelaciones de las industrias lácteas cartelizadas y la aportación de informes periciales en las vistas celebradas. Adicionalmente a los argumentos legales y económicos que hemos podido defender, consideramos que ha sido relevante el conocimiento sobre el funcionamiento del mercado lácteo, y trasladarlo a la Audiencia Nacional.

**"El cártel de la leche tenía un objetivo muy definido, controlar el mercado de aprovisionamiento de leche durante los años 2000 y 2013"**

## SOBRE ESKARIAM

Tras una dilatada carrera como asesor fiscal, pasando por compañías y despachos de empresa, en 2018, **David Fernández** junto a su equipo de confianza, decide aprovechar una oportunidad del mercado, la de las demandas colectivas y acciones de clase, creando Eskariam. Una firma de servicios jurídicos especializada en grandes litigios de reclamaciones colectivas.

### ¿Cómo afectaron las prácticas anticompetitivas del cártel de la leche a los ganaderos?

El cártel de la leche tenía un objetivo muy definido, controlar el mercado de aprovisionamiento de leche durante los años 2000 y 2013; y tuvo un efecto claro en el mercado mediante una reducción del precio de compra de cada litro de leche por parte de los ganaderos a las industrias lácteas.

### Un punto vital es la información. ¿Qué medidas tomáis para informar a los ganaderos sobre la posibilidad de unirse a la acción?

Aunque informamos a través de nuestros canales digitales habituales (web y RRSS), resulta clave el contacto directo con los ganaderos. Por ello, dedicamos mucho tiempo a viajar y realizar reuniones presenciales con ganaderos, normalmente acompañados de las Asociaciones más representativas del sector productor. En cada reclamación el canal para llegar al afectado es muy diverso y en este caso, claramente, resulta imprescindible la presencia física. Adicionalmente, se remiten comunicados periódicos de forma que nuestros clientes están continuamente informados.

### La extensión del plazo por parte del TJUE para las reclamaciones de ganaderos ha sido muy positivo. ¿Qué oportunidades brinda a aquellos que no han presentado reclamaciones hasta la fecha?

Nos permite aplicar la Directiva de daños extendiendo el plazo de prescripción de uno a

cinco años, lo cual amplía de forma considerable la ventana a los afectados para que si lo deciden inicien su reclamación. Otra cuestión es el comienzo del plazo, donde la cuestión reside en iniciar el cómputo desde la Decisión de CNMC en 2019 o cuando ésta adquiriera firmeza. Es importante destacar que el afectado no está digitalizado y el acceso a la información para ejercitar sus derechos está muy restringido, lo cual incide de forma muy acusada en este caso y en la determinación de cuándo debe comenzar a computarse el plazo de cinco años.

### ¿Podría explicar brevemente el modelo económico desarrollado por el equipo de peritos de Eskariam para determinar el daño sufrido por los ganaderos?

Resulta muy complicado explicar el modelo utilizado, si bien podemos resaltar que sigue las directrices de la Guía de cuantificación de Daños publicada por CNMC en 2023.

### ¿Habéis tenido algún desafío particular en el proceso de colaboración con las autoridades?

Únicamente hemos necesitado de información pública que en la mayoría de los casos se nos ha suministrado sin dilación. En relación con CNMC, nosotros desarrollamos nuestro trabajo de forma totalmente independiente.

### Este caso ha supuesto todo un hito en muchos sentidos. ¿Qué otros asuntos estáis estudiando sacar adelante?

Nosotros nos organizamos por verticales, cada vertical se refiere a un área del derecho, y dentro de ese vertical hay o puede haber varios casos o “productos”. Desde esa perspectiva estamos estudiando muchos casos en el vertical de competencia, en el vertical de contencioso administrativo y en el vertical de bancario. Son años muy emocionantes para nuestro equipo, y soñamos con lograr nuestro objetivo de hacer el mundo un lugar un “poquito” más justo.

### Para concluir, ¿hacia dónde apuntáis a medio plazo?

Hay miles de matices, a mí me gusta soñar, como decía Leopoldo Fernández Pujals en el título de su libro, “Apunta a las estrellas y llegarás a

## EL CASO EN CIFRAS

- Cártel de la leche: afectó a decenas de miles de ganaderos durante 13 años
- Multas: Total de 28 millones de euros a ocho empresas y dos asociaciones según la sentencia de la Audiencia Nacional
- Multas confirmadas:
  - 8,5 millones de euros a Calidad Pascual
  - 53.310 euros a Central Lechera Galicia
  - 11,6 millones a Grupo Lactalis Iberia
  - 6,8 millones a Nestlé
  - 929.644 euros a Schreiber Food España
- El Tribunal estima parcialmente el recurso presentado por otras cuatro empresas:
  - Capsa Food (Corporación Alimentaria Peñasanta- Larsa): 21,8 millones de multa
  - Danone: 20,2 millones de multa
  - Industrias Lácteas Granada (Puleva): 10,2 de multa
  - Asociación de Empresas Lácteas de Galicia
- Ganaderos perjudicados: Unos 12,000
- Indemnizaciones estimadas: Posiblemente superen los mil millones de euros
- Explotaciones agrícolas afectadas: Más de 35.000

la luna”, pero por otro lado está el cable a tierra de tu equipo, y la dificultad que conlleva la creación de un nuevo mercado como es el de las demandas colectivas y acciones de clase, dentro del sector legal. Por todo ello te diré que a medio plazo apuntamos a fortalecer nuestro equipo de personas y a reforzar nuestra estructura organizativa y metodologías de trabajo, para dar un salto cuantitativo en términos de llevanza de casos. 📌

**"En el ámbito de las reclamaciones masivas la tendencia será un crecimiento en término de número de casos o litigios y volumen de daño a reclamar"**



DAVID FERNÁNDEZ



# Protocolos LGTBI: a la espera de un reglamento

***Iberian Lawyer* habla con expertos laboristas sobre la implantación de los protocolos LGTBI en las empresas y los cambios que va a generar en el tejido empresarial**

por julia gil



**"Genera incertidumbre respecto del contenido y el proceso de negociación y aprobación del plan"**

**Talmac Bel**  
**Fieldfisher**

El 2023 estuvo marcado por significativas novedades laborales que influyeron en las empresas españolas. De hecho, durante este nuevo año, las compañías continúan enfrentando desafíos que van más allá de la gestión operativa y financiera. Los protocolos de acoso, los planes de igualdad o la implantación de canales de denuncia son alguno de los ejemplos de cómo las empresas tienen que adaptarse a una sociedad en constante cambio.

Antes del 2 de marzo de 2024, todas las empresas de más de 50 trabajadores debían contar con un conjunto de medidas para garantizar y promover la igualdad real y efectiva de las personas LGTBI, en el ámbito laboral, incluyendo un protocolo de prevención contra el acoso dirigido al colectivo.

Estas medidas a implantar por la empresa deben ser pactadas con la representación legal de los trabajadores, a pesar de que, en el supuesto de no disponer de ella, el socio de laboral en Fieldfisher, **Talmac Bel**, recomienda aprobarlo unilateralmente "de forma cautelar a la espera del desarrollo reglamentario de la obligación".

Y es que, algo que resulta llamativo, es que estas medidas sean plenamente exigibles a pesar de que el desarrollo reglamentario no ha sido facilitado por el Gobierno, lo cual obliga a las empresas a aplicar ciertos criterios subjetivos a la hora de implantarlas. Afortunadamente, como explica el socio de Fieldfisher, deben ser pactadas y están sujetas a negociación colectiva, a través de los sindicatos, representantes legales u otras comisiones negociadoras, por lo que cabe esperar que sean interpretadas de una manera mucho más profesional.

## PROTOCOLO LGTBI

A la espera del desarrollo reglamentario, los pasos previos que se deben seguir para establecer los protocolos de acoso LGTBI encontramos: realizar un diagnóstico de la situación de las personas LGTBI de la empresa; definir los objetivos de este; diseñar las medidas para paliar las deficiencias identificadas; establecer indicadores de seguimiento y evaluación.

En concreto, la fase de diagnóstico se podría considerar la fase más controvertida, ya que se trata de indagar sobre los datos personales o privados de la vida de los empleados de la empresa, lo que el socio de Fieldfisher denomina "datos personales de carácter especial". Según Bel, la norma no supone una base legal legítima para tratar datos relacionados con la identidad de género o la orientación sexual de las personas trabajadoras y es por ello, que recomienda "recabar los datos de forma anónima, a través, por ejemplo, de encuestas de clima laboral".

## CAMBIOS EN EL TEJIDO EMPRESARIAL

Uno de los mayores cambios que va a producir este nuevo protocolo en el tejido empresarial es que las



## "Es indispensable el asesoramiento de los despachos"

**Miguel Pastur**  
*Bird & Bird*

medidas tendrán que enfocarse en la creación de espacios seguros en los centros de trabajo donde la discriminación por identidad/expresión de género y orientación sexual no suponga un factor de riesgo al colectivo, como explica **Miguel Pastur**, socio del departamento de Servicios de RRHH Internacionales de Bird & Bird. Además, añade que esto implica realizar un análisis exhaustivo de las problemáticas que sufre el colectivo en el mundo laboral y establecer herramientas para "asegurar un ambiente de trabajo seguro y libre y condenar actitudes que supongan un factor de riesgo para este colectivo".

En esta misma línea, uno de los mayores desafíos legal que están experimentando las empresas y como adelantaba el socio laboral Talmac Bel, es la falta de desarrollo reglamentario puesto que

"genera incertidumbre respecto del contenido y el proceso de negociación y aprobación del plan". Y, por ello, propone asesorarse legalmente para poder proporcionar vías de cumplimiento de la obligación que sean compatibles con otras obligaciones existentes y con el desarrollo reglamentario futuro. Por su parte, Pastur, cree que "es indispensable el asesoramiento de los despachos", por cuanto, la implantación del protocolo significa la apertura de una negociación colectiva, el establecimiento de plazos y mecanismo tasados y la redacción de los planes de acoso que "deben incluir un lenguaje muy preciso con definiciones exactas para evitar su uso fraudulento".

## DESAFÍO PARA EL ASESORAMIENTO LEGAL

La implantación de estos planes supone un gran reto para las empresas, que pueden apoyarse en el asesoramiento legal de los distintos despachos de abogados para su mejor interpretación e implantación a la espera de ese desarrollo reglamentario, pero también supone un gran reto para el desarrollo del trabajo legal. **Enrique Ceca**, socio director del área de laboral de Ceca Magán Abogados, recomienda implementarlo de la mano de expertos en materia de igualdad, diversidad de inclusión y sentar las bases del procedimiento "sin perjuicio de la posterior adaptación a lo que disponga el futuro reglamento".

Desde Bird & Bird, Miguel Pastur, alineado con la postura de Enrique, cree que no será hasta la publicación del ese reglamento cuando realmente se sepan cuáles son las materias que dicho protocolo debe incluir. "Se tendrá que abrir de nuevo la mesa de negociación para poder adaptar, incluir o enmendar aquellas partes que entren en conflicto con el reglamento", añade.

En concreto, la falta de implementación de las medidas acordadas o la aplicación de medidas que pudieran resultar discriminatorias y perjudiciales para las personas trabajadoras, como explica el socio director de Ceca, "podrían ser objeto de sanción con multas de 40.001 euros hasta 500.000 euros".





**"Son numerosas las empresas que apuestan por desarrollar políticas globales de diversidad e inclusión"**

**Enrique Ceca**  
**Ceca Magán Abogados**

## MEDIDAS ADICIONALES


Más allá del cumplimiento legal que podrían adoptar las empresas para promover un entorno laboral verdaderamente inclusivo y respetuoso con la diversidad, las empresas pueden tomar medidas adicionales. "Son numerosas las empresas que optan por dar un paso más allá de la igualdad por razón de sexo y apuestan por desarrollar políticas globales de diversidad e inclusión", explica Enrique Ceca. Además, añade que una de ellas sería la implantación de un Plan de Gestión de la Diversidad, una estrategia corporativa basada en medidas y políticas activas de inclusión en torno a colectivos que pudieran ser objeto de discriminación en el seno de una organización.

En este sentido, su implantación con la ayuda de abogados especializados en este ámbito "las empresas pueden beneficiarse de numerosísimos

beneficios al favorecer la innovación, fidelizar el talento, aumentar la satisfacción de los empleados o mejorar la imagen corporativa, además de suponer una ventaja competitiva en los procesos de licitación pública", concluye el socio director de Ceca.

## RETOS

El Ministerio de Igualdad, la Dirección General de Diversidad Sexual y LGTBI y el sindicato UGT presentó la segunda edición de la encuesta sobre los derechos de las personas del colectivo en el empleo en la que se muestra que 3 de cada 10 personas trans y LGT+ han sufrido una agresión verbal en el trabajo en los últimos cinco años y el 74% más de una vez. Es por ello, que se comprende que la aplicación de esta medida trata de un bien común para el colectivo y busca garantizar y promover la igualdad real y efectiva.

A pesar de ello, la aplicación de este protocolo seguirá suponiendo un reto para las empresas, y para los asesores legales en los que se apoyen, hasta que no se concrete el contenido y alcance de las medidas a implantar. En definitiva, es crucial proporcionar un marco normativo lo antes posible para evitar la incertidumbre derivada de su interpretación, así como cualquier error en su implementación que pudiera resultar en la imposición de sanciones. 

## PLAZO DE UN AÑO PARA CONTAR CON EL PROTOCOLO LGTBI

El viernes 22 de marzo de 2024, el Ministerio de Trabajo y Economía Social junto con los sindicatos y la patronal celebraron una reunión negociadora para continuar con la elaboración del real decreto que todavía sufrirá cambios y que recoge medidas más concretas. En el borrador se contempla que, desde la aprobación del texto, el plazo para adoptar las medidas sea de un año.



# Biometría: innovación y regulación

**El reglamento europeo de IA y las nuevas exigencias de la Agencia Española de Protección de Datos abren un escenario de incertidumbre para las empresas de un sector en ebullición**

por mercedes galán

Las técnicas biométricas, que identifican a la persona mediante rasgos físicos intrínsecos como la huella dactilar, la cara o la voz, han sido ampliamente utilizadas en diversos sectores para mejorar la seguridad y la experiencia del usuario. Sin embargo, se enfrentan a nuevos desafíos a medida que su uso se examina minuciosamente para prevenir posibles efectos no deseados.

En Europa, el reciente reglamento de IA clasifica estos sistemas según el riesgo y establece restricciones asociadas, convirtiendo a Europa en la primera región en contar con una regulación tan completa sobre estas soluciones. Este acuerdo marcará un hito en el negocio de la biometría. Además, en España, la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) publicó una guía el pasado noviembre 2023 que endurece los criterios para el uso de la biometría en el control de acceso, considerando este tratamiento como de alto riesgo.

## TECNOLOGÍA VS REGULACIÓN

Sobre si la tecnología va un paso delante de la regulación, los expertos lo tienen claro. “Siempre ha sido así. La evolución de cualquier tecnología es mucho más rápida y dinámica que la regulación, que precisa de un proceso de propuesta de redacción, discusión, consenso y aprobación, pero su vocación, en el caso concreto del Reglamento de IA, es que al tiempo que se fomenta la innovación se puedan prevenir los malos usos”, declara **Assumpta Zorraquino Rico**, socia responsable de Regulación Digital en el departamento de NewLaw de PwC Tax & Legal.

**Alejandro Negro Sala**, consejero de Cuatrecasas, es de la misma opinión “la tecnología es un fenómeno dinámico y cambiante que plantea, por un lado, constantes oportunidades para la sociedad y, por otro lado, desafíos al regulador. Por ello, en el campo de la tecnología y sus avances, los desarrollos normativos suelen ser procesos reactivos por lo que es inevitable que exista una brecha entre el desarrollo tecnológico y la respuesta normativa”.

Sin embargo, lo anterior no significa que la tecnología no cuente con parámetros legales que sean capaces de delimitar lo que puede o no hacerse. A la pregunta de que, si antes de la aprobación del reciente reglamento sobre la IA los desarrollos de sistemas de IA no estaban regulados, Alejandro Negro es claro: “previa a su aprobación los sistemas de IA tenían un marco jurídico bastante sólido al que debían atenerse, por ejemplo, el Reglamento General de Protección de Datos, normativa laboral, la relativa a daños causados por defectos en estos sistemas, y que ahora, se ve ampliado con la aprobación del Reglamento europeo”.

## SEGURIDAD CIUDADANA

Si bien ya existía ese marco jurídico sólido previo, tras su aprobación los ciudadanos pueden sentirse seguros usando esta tecnología, ya que “se trata de una iniciativa pionera y ambiciosa que pretende garantizar que la



ASSUMPTA ZORRAQUINO RICO



ALEJANDRO NEGRO SALA

IA se desarrolle y se aplique de forma ética, responsable y respetuosa con los derechos humanos”, apunta Negro. Esta regulación busca prevenir cualquier riesgo para la salud, seguridad o derechos fundamentales, declarando como prohibidas aquellas prácticas que representen un alto riesgo. Como declara Zorraquino “es crucial cumplir con los requisitos de transparencia y explicabilidad para asegurar el uso seguro de la IA, incluyendo la evaluación de riesgos y el respeto a los derechos fundamentales como la intimidad y la no discriminación. Esta regulación se complementa con otras normativas de la UE, como la protección de datos, derechos del consumidor, empleo y seguridad de productos, así como la futura directiva sobre responsabilidad civil en materia de IA”.

## EL ENFOQUE EUROPEO

En un contexto donde acciones como desbloquear un teléfono con el rostro son habituales, surgen preocupaciones sobre los derechos y las libertades fundamentales. Mientras que Estados Unidos y China han adoptado una postura permisiva, la UE se mueve con cautela para establecer normas sobre

su empleo, mostrando su enfoque centrado en la protección de los ciudadanos y la innovación.

“Los desarrollos normativos europeos tienden a ser proteccionistas frente a los derechos y libertades de los ciudadanos por encima de otros intereses como podrían ser los económicos”, apunta Alejandro Negro. El Reglamento europeo de IA no escapa de este enfoque y se centra en una aproximación al riesgo. Dependiendo del riesgo detectado o asociado al sistema de IA que utilicemos, el Reglamento impone una serie de obligaciones. A mayor riesgo, mayores obligaciones y estándares a cumplir. Así, por ejemplo, como explica Negro, “los sistemas de IA de alto riesgo, como los que usan datos biométricos para la identificación remota o masiva de personas, estarán sujetos al cumplimiento de estrictas obligaciones, que incluyen una evaluación de conformidad previa, una supervisión humana continua, una transparencia y trazabilidad de los algoritmos y una responsabilidad de los proveedores y usuarios”.

Este enfoque difiere del americano o del chino que se basan más en la lógica de mercado o de control social, por encima de otros intereses, como sucede en Europa. Negro concluye que “es evidente que estos modelos favorecen el desarrollo y la innovación tecnológica pero también plantean riesgos como la discriminación y el uso indebido de datos personales para el control de la población”.

## LOS NIVELES DE RIESGO

Tanto el reglamento europeo como las directrices de la AEPD han generado incertidumbre en las empresas españolas. La entrada en vigor completa del reglamento se espera para 2026, mientras que las empresas trabajan para adaptarse a las nuevas normativas locales. El mercado global de la biometría, valuado en 41.080 millones de dólares en 2023, podría alcanzar los 150.580 millones para 2030, según un informe de *Research and Markets*.

A pesar de los desafíos regulatorios, los expertos son optimistas sobre el crecimiento futuro del sector de la biometría debido a su seguridad y aceptación creciente. La legislación europea aspira a ser un modelo global en la protección de datos y la innovación tecnológica, estableciendo niveles de riesgo y garantizando la participación activa del usuario en el proceso de identificación.

El propio Reglamento, como explica Assumpta Zorraquino, “ha establecido una categorización o clasificación inicial de las aplicaciones distinguiendo entre aquellas que no entrañan riesgo, las que suponen un Alto Riesgo y aquellos otros que pueden comportar un Riesgo inadmisibles y por tanto son sistemas prohibidos”. Respecto a la participación activa, Zorraquino sostiene que “se prohíben los sistemas de identificación biométrica remota, generalmente a distancia, que buscan identificar personas sin su participación activa. El uso de sistemas de verificación biométrica requiere la autorización del usuario para una finalidad específica, como el acceso a servicios o dispositivos, cumpliendo estrictamente con la normativa de protección de datos”.

## EL NUEVO CRITERIO DE LA AEPD

Sin embargo, el cambio de criterio de la AEPD respecto al uso de la biometría en el control de acceso ha generado incertidumbre en las empresas y proveedores de soluciones. Las empresas más grandes buscan alternativas para cumplir con las regulaciones, mientras que las más pequeñas enfrentan dificultades financieras.

Según Zorraquino, “más que renunciar a los sistemas de control de presencia que utilicen biometría, lo que deben hacer las compañías es reevaluar al análisis que hicieron en su día, de forma que supere el triple juicio de idoneidad, necesidad y proporcionalidad y demostrar que el tratamiento resuelve un problema real, presente o inminente, y crítico para el funcionamiento del tratamiento, así como explicar por qué otras alternativas posibles no son suficientes para satisfacer esta necesidad”.

Muchas voces apuntan a que sería positivo que la AEPD publicara una nueva guía aclarando dudas ya que “el cambio de criterio ha generado muchas reacciones y disparidad de interpretaciones y porque conviene aclarar que la existencia de alternativas puede perfectamente superar el juicio de necesidad”, concluye Zorraquino.

## PERSPECTIVAS EN EVOLUCIÓN

El sector de la biometría se encuentra en un momento de incertidumbre debido a los cambios regulatorios y la constante innovación tecnológica.

“El Reglamento europeo de IA establece bases sólidas para el desarrollo de tecnologías biométricas, respetando los derechos ciudadanos. Aunque no prohíbe su desarrollo, exige que se cumplan estándares de seguridad. Se prevé que las empresas puedan probar sus sistemas en espacios controlados (sandbox), siguiendo estándares de protección de datos” apunta Alejandro Negro. Pero hay que ser optimistas, ya que “el Reglamento será revisado periódicamente, por lo que el diálogo continuo entre los implicados y las instituciones europeas es fundamental para fomentar el desarrollo tecnológico y el crecimiento económico europeo”, concluye Negro. 





# El caso Worldcoin

**Nuevos desafíos en la gestión de datos biométricos**

por mercedes galán

La propuesta central de Worldcoin es la implementación de un proceso de verificación de la humanidad de los usuarios a través de tecnología biométrica avanzada, denominado Proof of Personhood. La herramienta principal para llevar a cabo esta verificación son los dispositivos futuristas llamados "Orbs", que escanean el iris de los usuarios que desean ser verificados.

Cuando se manifiesta una nueva realidad que no encuentra un encaje adecuado en el régimen jurídico, es necesario adaptar las normas para poder ofrecer una respuesta normativa adecuada a esa nueva realidad. Como apunta **Rafael del Castillo Ionov**, of counsel de Aledra, "no se puede esperar que el Derecho regule directamente una tecnología, sino más bien sus usos. El recién aprobado Reglamento sobre IA se enmarca en esta perspectiva, junto con el principio de neutralidad tecnológica, que prioriza el negocio jurídico subyacente sobre la tecnología utilizada. En muchos casos, las nuevas tecnologías pueden ser tratadas mediante principios legales preexistentes, como ha ocurrido con la tecnología blockchain".

Del Castillo no baja la guardia en este sentido "es como preguntar si nos sentimos más seguros saliendo a la calle por existir un código penal. Es bueno que haya una normativa, pero luego habrá que aplicarla a los distintos casos de uso. El RGPD es de 2016 y todavía estamos viendo cómo se aplica a nuevas situaciones que la casuística va presentando. Con el Reglamento sobre IA pasará algo similar: las empresas irán innovando, creando propuestas y posteriormente iremos viendo dónde se trazan las líneas rojas".

## LOS DESAFÍOS DE WORLDCHAIN

La implementación de proyectos como Worldcoin, liderado por **Sam Altman**, CEO de OpenAI, plantea nuevos desafíos en la gestión de datos biométricos y la privacidad. A pesar de los beneficios potenciales, surgen preocupaciones sobre el consentimiento informado y la seguridad de los datos.



RAFAEL DEL CASTILLO IONOV

Como nos cuenta Rafael del Castillo, “la idea que hay detrás supone que mediante la realización de una prueba de humanidad escaneando el iris de una persona tendremos la certeza de todo lo que se haya firmado con un World ID específico tendrá detrás a una persona real y única en lugar de una IA”.

A nivel mundial, se estima que el proyecto ha logrado más de 4 millones de descargas de la aplicación, con más de 400,000 usuarios en España. Muchos países han detenido el escaneo de nuevos usuarios debido a preocupaciones expresadas por las autoridades locales. Aquí la AEPD está llevando a cabo una investigación tras la presentación de denuncias. Como apunta del Castillo, “lo que preocupa es que un dato biométrico sea un dato único que no se puede modificar. Es decir, una vez hemos sacado una huella digital de un dato biométrico único no podremos cambiarlo. En ese sentido, en el caso que se comprometiera la seguridad de los sistemas habría un elevado riesgo de que se podría terminar reconduciendo un dato biométrico a una persona específica con todos sus datos”.

## ¿QUÉ VALOR LE OTORGAMOS A NUESTROS DATOS BIOMÉTRICOS?

Rafael del Castillo cuestiona la idea de vender datos biométricos, destacando la singularidad y sensibilidad de esta información. Señala

que “ponerles precio a estos datos sin garantías sobre su uso y almacenamiento es arriesgado. Además, menciona que “ni siquiera el Estado utiliza las huellas tomadas para la identificación de sospechosos. Podemos cambiar una contraseña, pero nunca podremos cambiar nuestra huella dactilar o nuestro iris”.

Otro caso reciente es el de LaLiga. La AEPD le ha advertido sobre la implementación de terminales de reconocimiento facial en los estadios de fútbol para permitir la entrada de socios. Del Castillo destaca que este sistema “podría violar los principios de idoneidad, necesidad y proporcionalidad, ya que el reconocimiento facial es considerado un dato biométrico sensible”.

## MIRANDO HACIA EL FUTURO

El sector de la biometría se enfrenta a un futuro incierto marcado por la regulación y la innovación y está claro que las empresas deben adaptarse a las nuevas normativas mientras exploran nuevas oportunidades en un mercado en constante evolución.

Y concluye del Castillo, “siempre he defendido que no hay que tener miedo a la tecnología. Hay que conocerla, probarla y estudiar posibles aplicaciones prácticas para nuestras necesidades. Si conocemos la tecnología y sus fundamentos básicos podremos entender también los retos que plantea para nuestra seguridad e intereses”.







IBERIANLAWYER  
AWARDS

12<sup>th</sup> Edition

# Forty40

UNDER

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

**SAVE THE DATE**

**26 September 2024 • Madrid**

**19:30** CHECK-IN

**19:45** COCKTAIL

**20:30** AWARDS CEREMONY

**21:15** STANDING DINNER

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



Follow us on



**#IBLFortyUnder40**

DE IZQUIERDA A DERECHA (ARRIBA): JOSÉ LUIS NAVASQUÉS TORROBA AND JUAN ENRIQUE ALTIMIS IBAÑES; (ABAJO): MANUEL GONZÁLEZ-HABA POGGIO AND GONZALO GRANDES HERNÁNDEZ



# Ejaso cumple 40 años

***Iberian Lawyer* repasa con los socios y miembros del consejo de administración del despacho, la trayectoria de la firma legal desde su fundación hasta hoy**

por julia gil

Ejaso se fundó en 1984 en España. A lo largo de cuatro décadas de vida, la firma nacional se ha abierto paso entre los despachos españoles de referencia de la abogacía de los negocios y centrados en el *middle market*, consolidando un proyecto de crecimiento y expansión que los ha llevado a obtener unos ingresos en 2023 de 23,61 millones de euros.

## LA HISTORIA

Estudio Jurídico y Asociados (Ejaso) comenzó su andadura en el mundo del derecho, enfocándose en el sector de los hidrocarburos. Desde sus inicios, el despacho estableció dos pilares fundamentales: un departamento especializado en derecho de competencia y una sólida rama laboral. Sin embargo, con la idea de evolucionar hacia una firma multidisciplinar y profesionalizar sus servicios, pronto se sumó el asesoramiento fiscal a su oferta. Una anécdota memorable, compartida por **Gonzalo Grandes Hernández**, socio y miembro del Consejo de Administración, recordaba los orígenes del despacho: los cuatro socios fundadores forjaron su amistad durante el servicio militar en Melilla, en 1984.

Con el paso de los años, el despacho experimentó un crecimiento sostenido, aumentando su alcance geográfico y su especialización. Se expandieron a Barcelona en el año 1997, después a Sevilla y más tarde a Valencia. Tratando de buscar el equilibrio entre “mantener la esencia de la abogacía o la esencia

**"Queremos ser el despacho de referencia de las empresas en todas sus necesidades"**

**Gonzalo Grandes Hernández**

## Ejaso en cifras

**1984**

Fundación

**9**

Oficinas (A coruña, Barcelona, Córdoba, Madrid, Sevilla, Valencia, Vigo, Zaragoza, Lisboa)

**€ 23,61 millones**

Facturación global

**250+**

Abogados profesionales

del compañerismo”, según explica Grandes, querían distanciarse del modelo anglosajón del rendimiento buscando un modelo de facturación más razonable, que no estuviera basado en la competitividad, sino en “buscar la cercanía, el buen ambiente y la colaboración entre departamentos”. En 2008, dieron un paso hacia la diversificación con la creación del departamento de mercantil y fiscal. En los años siguientes, su expansión se hizo evidente a través de la apertura de nuevas sedes por toda España y la integración de firmas como LV, Rubio & Asociados, AT.Vigo, Loyra y Acuerdo, fortaleciendo así su presencia.

## EL PRESENTE

Con un equipo de Ejaso formado por más de 250 abogados, profesionales y otro personal, distribuido en nueve oficinas en dos países, ha obtenido una facturación de 23,61 millones de euros este 2023 en Iberia (España y Portugal) destacando áreas como private equity, fiscal y mercantil, como las que han reportado un mayor beneficio a la firma. Madrid continúa siendo el motor y la sede central de la firma, mientras que el resto de las oficinas de España siguen experimentando un crecimiento gradual.

## "Parte del presente es la creación de nuevo nichos de mercado para poder crecer"

**Manuel González-Haba Poggio**

En Portugal, la boutique laboral de Lisboa reportó un beneficio de 340 mil euros a los ingresos totales del 2023.

"Parte del presente es la creación de nuevo nichos de mercado para poder crecer — explica el socio y miembro del Consejo de Administración, **Manuel González-Haba** — como penal retail o el nuevo departamento de impuestos especiales". Esto se combina con la creación de su "International Desk", para atender a clientes cuyos intereses se extienden más allá de España, abracando países de Europa, Latinoamérica, EEUU, etc. Además, actualmente, el despacho está tratando de implementar el *cross selling*, como una de las estrategias para incrementar su facturación y defender su posición frente a los competidores, a pesar de la complicación que esos mismos saben que supone.

Otro de los objetivos actuales de la firma, se centra en la profesionalización de las funciones del Consejo de Administración, que a diferencia de otros despachos que cuentan solo con un socio director, esta formado por cuatro socios que se encargan de tomar las decisiones, además de dirigir y coordinar las distintas áreas: **Gonzalo Grandes Hernández**, socio director del departamento procesal y responsable del área de competencia; **José Luis Navasqués Torroba**, socio director de recuperación de créditos y gestión de activos y responsable del área de Bancario; **Juan Enrique Altimis Ibañes**, socio director de fiscal y Manuel González-Haba Poggio, director de mercantil y societario, son los encargados de realizar esta labor.

## EL FUTURO

Cuando hablamos de crecimiento inorgánico en 2024, los socios auguran un año de fichajes y de integraciones de otros despachos, a pesar de que la mentalidad de Ejaso, como dejan claro, gira en torno a la necesidad de que cualquiera de las incorporaciones que realizan necesita un periodo de adaptación para determinar si el socio se ajusta a la mentalidad o filosofía del despacho. Algo que se manifiesta dentro de su estrategia de cuidado del "cliente interno", nos explican, es decir, todos los abogados, paralegales, secretariado y personal que forma parte del despacho. "Eso se refleja en la calidad del servicio que prestamos a los clientes", afirma el socio Gonzalo Grandes.

Entre los principales retos a los que se enfrenta la firma, Manuel González-Haba destaca la implantación de la inteligencia artificial y su evolución en el sector. A pesar de que todavía no la han implantado dentro de sus procesos internos, están realizando un acuerdo con otro despacho para colaborar conjuntamente. El socio José Luis Navasqués explica que, con idea de poder explotar la información de una manera más eficiente y junto a una documentalista, "estamos implementando la IA empezando por estructurar datos para potenciar su uso con contenido de calidad y asegurar su utilidad y eficacia en beneficio de todos". El segundo gran desafío, añade el abogado, es poder crecer de manera orgánica acompañados con el mantenimiento de la "esencia del compañerismo", y seguir siendo una firma de referencia.

## "Estamos implementando la IA empezando por estructurar datos para potenciar su uso con contenido de calidad"

**José Luis Navasqués Torroba**


**"Preferimos centrarnos más en el desafío que supone la búsqueda de una mayor rentabilidad por encima de unos mayores ingresos"**

**Juan Enrique Altimis Ibañes**

De cara al futuro, Ejaso persigue consolidar su presencia en el *middle market*. "Queremos ser el despacho de referencia de las empresas en todas sus necesidades", indica el socio González-Haba. Para ello, explica, seguirán apostando por Madrid como su sede principal, y como un punto estratégico, para coordinar el resto de las oficinas. Reforzar la oficina de Vigo o incluso abrir una oficina en Málaga, son algunos de sus objetivos a largo plazo, al igual que intentar trabajar desde Galicia hacia Portugal ya que están viendo un aumento de las transacciones

entre el mercado portugués y español, buscando la internacionalización.

En cuanto a la facturación, el objetivo es alcanzar los 24 millones de euros, a pesar de que, como deja muy claro Juan Enrique Altimis: "preferimos centrarnos más en el desafío que supone la búsqueda de una mayor rentabilidad por encima de unos mayores ingresos". Por consiguiente, "trataran de unir sus actividades incluso con su oferta internacional, para poder ofrecer al mismo cliente, todas las soluciones posibles a sus necesidades, desde el despacho (*cross selling*) y buscar oportunidades más selectivas como el establecimiento de un nuevo area de cumplimiento normativo que para ellos es un anhelo que ha tenido el despacho desde hace muchos años", explica Gonzalo Grandes.

Finalmente, Ejaso se compromete – concluye González-Haba – a mantener su enfoque en la creación de un entorno propicio para la colaboración y el bienestar de sus profesionales. 



DE IZQUIERDA A DERECHA: JUAN ENRIQUE ALTIMIS IBAÑES, MANUEL GONZÁLEZ-HABA POGGIO, JOSÉ LUIS NAVASQUÉS TORROBA AND GONZALO GRANDES HERNÁNDEZ



# KPMG Abogados en perspectiva: estrategias y metas

**El socio director Alberto Estrelles revela los objetivos de la firma, así como la visión respecto a la expansión del equipo y la implementación de tecnología de vanguardia**

por *ilaria iaquinta*

Con el respaldo de su red internacional, KPMG Abogados se ha posicionado como uno de los despachos más destacados en España. Desde su fundación en el país en 1987 hasta hoy, la firma ha ganado experiencia, en todas las ramas del derecho de la empresa, y terreno, ya que cuenta con 13 oficinas en las principales ciudades españolas y un equipo de más de 800 abogados.

Con más de siete años de experiencia al frente de la firma española y como miembro del comité de dirección de KPMG fiscal y legal para EMA, **Alberto Estrelles** está muy satisfecho con el crecimiento financiero constante y sostenido registrado en estos últimos años. El despacho cerró el año 2023 con una facturación de 123,26 millones de euros (+9% interanual) experimentando un aumento de la facturación del 11% en los últimos cinco años, demostrando su capacidad para adaptarse a un mercado en constante cambio y muy competitivo.

Bajo el mando de Estrelles, la firma sigue estableciendo objetivos ambiciosos a corto y medio plazo, incluyendo un crecimiento sostenido a doble dígito.

En esta entrevista exclusiva, el socio director ofrece una visión integral sobre la estrategia y objetivos de KPMG Abogados, revelando su visión para el futuro de la firma en un entorno en constante evolución.

### ¿Cuáles son los objetivos financieros a corto y a medio plazo?

Esperamos obtener un crecimiento sostenido a doble dígito, incrementando líneas de servicio y apalancándonos en tecnología como valor añadido. Seguir atrayendo y fidelizando el mejor talento, será un punto fundamental en nuestra hoja de ruta. Nos hemos marcado un importante objetivo en materia de igualdad. Queremos que más del 30% de los socios sean mujeres. Así, en este año fiscal hemos promocionado a cinco socios, de los que cuatro son mujeres. Creemos que vamos en la senda correcta, y que el año que viene seguiremos avanzando en este sentido.

## facturación 2023: 123,26 millones de euros

### ¿Cuáles son las palancas para lograr estos objetivos?

El crecimiento orgánico de áreas como fiscalidad corporativa, el asesoramiento en el ámbito laboral, en ESG incluyendo impuestos medio ambientales, digitalización, IA y nuevas tecnologías, mercantil y M&A, entre otras. Asimismo, apostamos por el crecimiento inorgánico que refuerce nuestras capacidades, por la atracción y retención del talento y la excelencia operativa conjuntamente con la generación de confianza en los stakeholders. Finalmente, por apalancarnos en las ventajas que genera pertenecer a una firma multidisciplinar que ofrece soluciones globales y una red internacional, de la mano de las herramientas tecnológicas más avanzadas.

### ¿Cuál es la visión respecto a la expansión del equipo?

El talento es una de nuestras prioridades. No solo queremos atraer a los mejores, sino desarrollar el potencial de nuestros profesionales para contar con un equipo extraordinario que nos ayude a cumplir con el plan estratégico para los próximos tres años. Estamos volcados en el diseño y ejecución de programas especiales de fidelización del talento y de liderazgo, políticas internas de atención a los profesionales que faciliten la conciliación y fomenten la flexibilidad, así como en la mejora permanente de los sistemas de retribución y condiciones de trabajo, entre otros. En paralelo, nuestra visión es seguir ampliando la

## 1987 año de fundación en España



ALBERTO ESTRELLES

## 1989 apertura de la oficina en Las Palmas (Islas Canarias)

oferta de servicios, adaptándonos al mercado. En ese sentido, estamos abiertos a incorporar talento.

### **El fortalecimiento de la presencia de la firma en las Islas Canarias es un movimiento significativo. ¿Qué oportunidades y desafíos identifican en este mercado y cómo planean aprovecharlos?**

La integración de NGR Abogados, con un equipo de más de 19 profesionales, responde a la estrategia de crecimiento y apuesta por la consolidación de la firma en el territorio nacional. Las Islas Canarias son un mercado con unas características propias. Por ello, tener una presencia local, con un equipo multidisciplinar, con especial atención a los sectores de actividad de la región es fundamental para dar respuesta a los retos y oportunidades que plantea este entorno. Con este movimiento, ya contamos con un equipo de 39 profesionales y 2 socios en Canarias. Desde el punto de vista corporativo, es además un mercado en el que se quiere poner mayor foco de atención.

### **La firma ha demostrado un gran interés en sectores como el financiero, la IA y la sostenibilidad...**

Son algunos de los sectores más dinámicos e innovadores en la actualidad, y requieren un asesoramiento legal adaptado a las necesidades específicas de cada cliente y proyecto.

### **¿Qué estrategias implementan para mantenerse a la vanguardia en estos campos?**

Contamos con equipos multidisciplinarios que combinan el conocimiento jurídico con el sectorial y tecnológico, y que se apoyan en herramientas digitales que les permiten optimizar los procesos y ofrecer soluciones ágiles y eficientes. Además,

## 13 oficinas en las principales ciudades españolas



## 800+ abogados en España

estamos en constante formación y actualización para anticiparnos a los cambios normativos y regulatorios que afectan a estos sectores, así como para identificar las mejores prácticas y tendencias del mercado.

### ¿Cómo ven el futuro de la asesoría legal en estas áreas?

El futuro pasa por seguir adaptándonos a la evolución de las demandas. Los clientes buscan un acompañamiento estratégico, proactivo y personalizado, que aporte valor añadido y diferenciación a sus negocios.

### La integración de la tecnología en el ámbito legal es cada vez más relevante...

Los departamentos legales conviven en un escenario complejo: la inestabilidad económica que afecta el mercado de transacciones, la disrupción regulatoria con la entrada en vigor del impuesto mínimo global de la OCDE, así como los cambios geopolíticos, exigen que el asesoramiento ponga a disposición del cliente las mejores herramientas del mercado.

### ¿Cómo están abordando la incorporación de herramientas tecnológicas en sus servicios?

Hemos reforzado la alianza global con Microsoft para transformar los servicios profesionales en diversas áreas críticas para nuestro negocio siendo, por ejemplo, uno de los primeros despachos en España en disponer de su última herramienta de IA, Copilot. En paralelo, y como resultado de esta colaboración a nivel global, hemos desarrollado KPMG Digital Gateway que brinda a los clientes un punto de acceso único a nuestro portafolio completo de soluciones digitales diseñadas específicamente para cubrir las necesidades y los objetivos del

## presencia internacional en 144 países

departamento fiscal y legal de las organizaciones. Si nos centramos únicamente en el asesoramiento fiscal, estamos realizando una inversión en tecnología fiscal para encarar las cambiantes necesidades de los clientes. Es lo que a nivel corporativo denominamos “*Tax Reimagined*”.


### ¿Es decir?

A través de aplicaciones de IA, aprendizaje automático y visualización de datos, todas ellas accesibles desde nuestra plataforma, ayudamos a las empresas a “reimaginar” su función fiscal, lo que les permite generar eficiencias, aliviar la carga de trabajo y beneficiarse de un ahorro de costes. Hemos hecho una importante apuesta por la implementación de una tecnología confiable en la transformación de la función fiscal y legal, no solo en la automatización de tareas rutinarias, sino también a la hora de identificar riesgos y mejorar el compliance, o las funciones de planificación y previsión. El potencial de la IA es abrumador y su implementación en el día a día de nuestros clientes es uno de nuestros objetivos.

### La sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial son también temas importantes...

Tenemos un firme compromiso con los dos, que se traduce en diversas iniciativas internas y externas.

### ¿Qué iniciativas están llevando a cabo y cómo se reflejan estos valores en el día a día y en la forma en que interactúan con los clientes?

Por ejemplo, hemos creado un equipo multidisciplinar de expertos en sostenibilidad, que ofrece servicios de asesoramiento integral a los clientes en materias como el reporting no financiero, la fiscalidad verde, la economía circular, financiación sostenible o los objetivos de desarrollo sostenible. También colaboramos con entidades sociales y ONGs para ofrecer asesoramiento legal pro bono a colectivos vulnerables o en riesgo de exclusión. Son infinitas las colaboraciones de la firma con causas sociales. Fomentamos la diversidad, la igualdad de oportunidades y la conciliación entre los profesionales, así como la reducción de nuestro impacto ambiental mediante el uso eficiente de los recursos y la compensación de las emisiones de carbono. 



# Velocidad de confianza

**Antas da Cunha Écija ha pasado de siete a más de 150 personas en nueve años. Con un crecimiento de ingresos del 45% registrado en 2023, *Iberian Lawyer* entrevistó al socio director responsable de este éxito**

por michael heron

El multimillonario estadounidense, **Marc Benioff**, describió una vez la confianza como el bien más valioso en un negocio. "Si no es así, algo malo te va a pasar", dijo. **Fernando Antas da Cunha** ha supervisado posiblemente el crecimiento más rápido logrado por cualquier firma de abogados start-up, en Portugal durante la última década. La confianza es la definición misma de la cultura de su firma. Si bien es cierto que todos los líderes de los bufetes de abogados hablan de confiar en su gente, podría ser un error descartar las palabras de Antas da Cunha al pie de la letra. Es evidente que el abogado ha aprendido del pasado. En 2003, fundó su primer bufete de abogados, que en 2006 se convirtió en ACFA (Antas da Cunha, Ferreira & Associados). Aunque ACFA era una empresa pequeña en ese momento, tenía una sólida reputación. Atrajo el interés de Miranda en 2014, y Fernando Antas da Cunha y su equipo de siete personas se unieron a la firma. La integración duró poco más de un año. Como varios socios y abogados dejaron Miranda para ir a VdA en el verano de 2015, Antas da Cunha y su equipo tuvieron la opción de quedarse o unirse a VdA. Decidieron comenzar una nueva empresa juntos, la versión 2.0 por así decirlo. Esta entrevista descubre el éxito, los desafíos y el viaje de estos últimos nueve años, y cómo la firma ha logrado crecer tan rápidamente.

**Según el informe de ingresos que compartió en exclusiva con Iberian Lawyer, su despacho ha registrado un crecimiento del 45% en los ingresos en 2023, en comparación con el año anterior. ¿Cómo?**

La plantilla del despacho asciende actualmente a 156 personas, con más de 115 abogados. Creo que volvemos a ser el bufete de abogados que más creció en Portugal el año pasado. La forma en que mis socios y el equipo se han alineado, durante estos últimos nueve años, es algo de lo que estoy muy orgulloso. Pero esto ya no es una startup.

**"2023 ha sido nuestro año de crecimiento más impresionante hasta ahora"**

Siento que cada vez más, el mercado nos respeta. La gente quiere unirse a nuestro proyecto y hemos hecho una serie de contrataciones laterales a nivel de socios.

**Los resultados financieros de 2023 parecen los más impresionantes hasta ahora, dada su escala actual. Sería justo decir que, crecer en ingresos de poco menos de 9 millones a casi 13 millones de euros en el octavo año, ¿es mucho más significativo que crecer de 1 a 2 millones en el segundo o tercer año?**

Sí, 2023 ha sido nuestro año de crecimiento más impresionante hasta ahora. Hemos aumentado nuestros ingresos en promedio en al menos un 25-40% cada año desde que se fundó la empresa en 2015. Nuestro crecimiento se ha logrado y sostenido gracias a la forma en que estructuramos nuestros objetivos operativos y presupuestos. Siempre planificamos nuestra estrategia cada año pensando en los próximos cinco años. Sabemos exactamente lo que tenemos y los objetivos que queremos alcanzar. Nuestro objetivo es mitigar y trabajar en diferentes escenarios y observar el tipo



## "En nuestra reunión de socios de hace un año decidimos que queríamos alcanzar los 20 millones de euros de ingresos anuales para finales de 2028"

de trabajo que estamos haciendo y cómo estamos ganando nuevos clientes. Estamos trabajando en muchas estrategias diferentes al mismo tiempo. Por ejemplo, este 45% que crecimos el año pasado, no fue por una transacción o un área de práctica. Todas las áreas de la empresa están creciendo aproximadamente al mismo nivel.

### ¿Puede decirnos algo sobre su estrategia para los próximos cinco años?

En nuestra reunión de socios de hace un año decidimos que queríamos alcanzar los 20 millones de euros de ingresos anuales para finales de 2028. Si todo va bien, creo que alcanzaremos esa cifra en 2027. Por ejemplo, el año pasado hicimos una contratación lateral, Ricardo Cardoso, para iniciar nuestra práctica del deporte, el entretenimiento y la moda. Incluso si Ricardo y su equipo no se hubieran incorporado a la firma, habríamos crecido un 33%.

### Cuando usted y sus socios miran a cinco años en el futuro, parece que están menos enfocados en el cómo, y en tiempo real, monitorear las ganancias y pérdidas cada mes, y ver qué se necesita ajustar.

Exactamente, sí. Lo que pasa es que somos muy flexibles. Tratamos de adaptarnos a las oportunidades que tienen sentido. Y lo que es más importante, no comprometemos de ninguna manera nuestra cultura. Tenemos nuestra propia cultura y a menudo digo que, como empresa, la amarás o la odiarás. Esto se debe a que somos muy intensos y tendemos a ser muy agresivos, en el buen sentido de las palabras, por supuesto. Operamos como un equipo. No tenemos jefes de diferentes áreas. Los socios y asociados trabajan de forma muy horizontal, lo que significa que, si un asociado está especializado en un determinado sector o campo, gestionará al cliente de la A a la Z. No tenemos el modelo tradicional en el que los socios siempre

revisan el trabajo de un asociado. Si sabemos que alguien a los 28 años es muy agudo y sabe lo que hace, le damos la responsabilidad. Confiamos en nuestra gente.

### ¿Su confianza en sus asociados se refleja en sus cifras de retención?

Hicimos nuestra investigación y la pérdida media de retención de asociados en el mercado portugués para las firmas más relevantes es de alrededor del 12%. Históricamente, nuestra pérdida de retención es de menos del tres por ciento. No somos la empresa que paga los salarios más altos, pero si comparamos los objetivos de horas facturables que tenemos en comparación con nuestros principales competidores, exigimos en promedio alrededor de un 20% menos.

### Aparte de tu flexibilidad para alcanzar objetivos, aparte de la cultura, ¿hay algo más que puedas identificar como hilo conductor?

Nos estamos convirtiendo en lo que tradicionalmente se denominaría un bufete de abogados de servicio completo, pero con un enfoque en el derecho digital. Esto no es solo marketing, es algo en lo que estamos enfocados y comprometidos. Pero, al mismo tiempo, seguimos generando ingresos a partir de las áreas de práctica tradicionales, a pesar de que están conectadas con el idioma y la cultura de nuestro sector digital. Por ejemplo, tenemos alrededor de 28 abogados en el departamento de litigios y tenemos abogados que solo actúan en litigios de propiedad intelectual y litigios de software. Por lo tanto, se trata de un litigio pero centrado en el derecho digital.

### ¿Puede compartir ejemplos de casos en los que no has comprometido la cultura y rechazado oportunidades de crecimiento?

Somos muy cuidadosos en la forma en que traemos nuevas personas a la firma, especialmente las contrataciones laterales a nivel de socios. No tenemos abogados que trabajen en dos áreas de práctica diferentes, así que no me importa si un cliente fue capturado por mí, si es para otra área, va allí. No toleramos la competencia interna en términos de luchar por los clientes o luchar por las referencias. Mi trabajo consiste en ayudar a mis socios a alcanzar sus objetivos, porque solo

## "Tienes que confiar en las personas que trabajan contigo y confiar en ellas lo más rápido posible"

podemos alcanzar nuestros objetivos anuales de ingresos de la empresa, con todos los engranajes de la máquina funcionando. Trato de mostrarles a mis socios que, si no son capaces de construir un equipo de abogados que sean mejores que ellos, o que tengan el potencial de ser mejores que ellos, ¡no los quiero en mi bufete en absoluto!

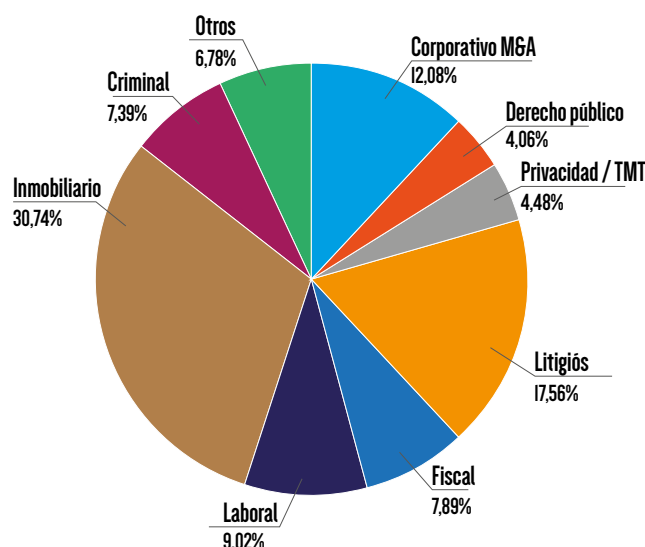
### ¿Cómo se mantiene una cultura como esa?

**Agradezco lo que dices y que seas muy cuidadoso al hacer su debida diligencia con la contratación. Pero presumiblemente, tiene que llegar un punto muy pronto, en el que el nuevo socio contratado o abogado tiene que estar a bordo. ¿Cómo se asegura de que consigan esa aceptación de su cultura tan rápidamente?**

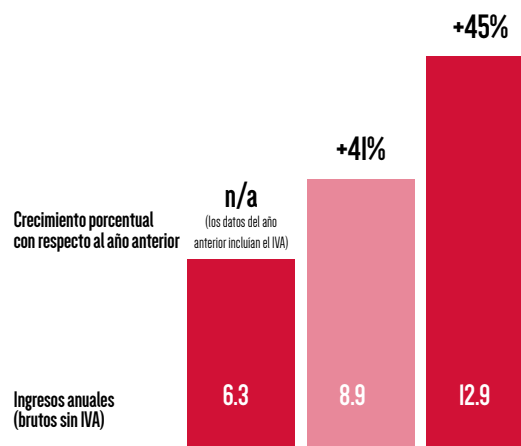
Vale, en primer lugar, no tenemos una sola contratación lateral en la que no tengamos una posible estrategia de salida. La negociación para la integración no se detiene el primer día de su contratación. Tenemos un período de revisión en el que cada parte puede invocar la cláusula de cancelación. Y esto queda muy claro desde el

### Desglose de ingresos (en %)

por práctica - 2023



### ANTAS DA CUNHA ECIJA, INGRESOS



principio, lo cual es una buena manera de filtrar aquellos, que creemos que podrían no funcionar. Incluso si el nuevo empleado está rindiendo en términos de ingresos, si intentan imponer una forma de trabajar que no es la nuestra, no lo aceptamos. Podrían estar generando más de un millón en ingresos, pero no permitiremos que se quede un socio que no esté alineado con la cultura de la firma.

### ¿Qué es lo único que se dice a cada nuevo empleado que les ayuda a adaptarse y crear en su cultura?

Es simplemente, velocidad de confianza. Tienes que confiar en las personas que trabajan contigo y confiar en ellas lo más rápido posible.

### ¿Algún ejemplo final de cómo la firma no ha sido en contra de la cultura para obtener ganancias financieras?

Sí. Si bien la integración con Écija y luego con Taylor Wessing ha sido un éxito y rentable para nosotros, tuvimos otra oportunidad antes de asociarnos con otra firma y vimos que sería un fracaso y la detuvimos. No había ningún problema con la gente, simplemente no encajaba culturalmente. Esto puede sonar extraño, ya que probablemente fui uno de los primeros abogados en Portugal, en hablar sobre los beneficios de abrir nuestro mercado a asociaciones multidisciplinarias. Todavía estamos monitoreando esto, pero solo daremos el siguiente paso cuando sea adecuado para nuestra cultura.



# Angola y el camino por recorrer

El mercado de los servicios jurídicos y sus vínculos con Angola y Portugal se remontan a la década de 1980. Además de analizar las oportunidades para los inversores extranjeros, *Iberian Lawyer* escucha a algunos de los principales expertos en su campo legal

por michael heron

La relación histórica de Portugal con Angola es larga y complicada. Es el segundo país de habla lusófona más grande del mundo y logró la independencia en 1975 como una república de partido único. El país se sumió entonces en una devastadora guerra civil que duró hasta 2002. Después del cambio de milenio y este período bajo la presidencia de Eduardo dos Santos, Angola experimentó los años del boom petrolero.

## HISTORIA

Cuando se hace referencia a Portugal como un puente de entrada para hacer negocios en Angola, un hombre y un bufete de abogados fueron los primeros pioneros en la creación de este vínculo. Miranda. La industria petrolera de Angola tuvo sus inicios a principios del siglo XX. En 1910, la administración colonial portuguesa de la época otorgó una concesión de 114.000 km<sup>2</sup> en las cuencas de Kwanza y Congo a Companhia Canha e Formigal, y la perforación comenzó cinco años después. Después de varias décadas de tibia actividad, la compañía petrolera belga Petrofina realizó el primer descubrimiento comercial en 1955 (pozo Benfica II, al sur de Luanda<sup>1</sup>) y se asoció con el gobierno colonial portugués para establecer Fina Petróleos de Angola (Petrangol) y construir la refinería de



**"Brasil ha estado haciendo esto durante los últimos 40 años, mientras que Angola recién ahora comienza a tener las infraestructuras (como el Corredor de Lobito) que permiten proyectos agrícolas a gran escala"**

**Rita Correia**



**"El Programa de Energía Renovable de Angola (AREP, por sus siglas en inglés), que está en camino de alcanzar el objetivo (innegablemente ambicioso) de que el 70% de la capacidad instalada del país se genere a partir de fuentes renovables para 2025"**

**Alberto Galhardo Simões**

Luanda. Esto atrajo el interés de varios otros COI, en particular de Chevron.

**Agostinho Pereira de Miranda** se crió en Angola y vivió allí hasta los 20 años. Luego fue a la Universidad en Portugal antes de unirse a Chevron en los Estados Unidos como abogado interno en la década de 1980. Fue responsable de los proyectos de la compañía en Angola durante seis años antes de regresar a Portugal para establecer su propio bufete de abogados en 1987. Chevron fue, de hecho, el primer cliente de la firma. El resto eran también empresas de petróleo y gas y contratistas de Angola. **Rita Correia** se incorporó como abogada junior en 1988 y sigue siendo socia de la firma hasta el día de hoy. Podría decirse que es la abogada de referencia para el sector del petróleo y el gas en Angola, especialmente cuando se trata de impuestos. Una de las críticas perezosas que se le hacen a Angola es por qué el país no logró diversificar su economía durante los años del boom petrolero. Correia responde: "Diversificar no es una tarea fácil. Solo se puede diversificar una economía cuando se cuenta con la infraestructura adecuada (carreteras, plantas, estructuras de transmisión de energía, etc.), y parte de esta infraestructura fue destruida o mal mantenida durante la guerra civil.

## **EL RETO DE LA DIVERSIFICACIÓN**

El Corredor de Lobito consiste en una línea ferroviaria de 1.300 km, a través de Angola desde el Océano Atlántico hasta las fronteras del país con la República Democrática del Congo y Zambia. El Corredor ha experimentado un resurgimiento del interés en los últimos meses, como lo demuestra la firma de memorandos de entendimiento y acuerdos, la mayoría de los cuales se refieren al desarrollo del Corredor y a las actividades relacionadas con las tecnologías de energía verde y limpia, en particular los productos de la cadena de valor de las baterías para vehículos eléctricos. Rita Correia argumenta que esta infraestructura es fundamental para permitir la diversificación de la economía angoleña, pero explica por qué todavía queda un largo camino por recorrer:





**"Portugal es el único país de Europa que tiene en vigor un Tratado Bilateral de Inversión y un Tratado de Doble Imposición con Angola, con todo lo que ello implica en términos de protección de los flujos de IED y fiscalidad"**

**José Miguel Oliveira**

"La competencia internacional en los mercados de materias primas (donde Angola tendría más potencial a corto plazo) es muy intensa. A modo de ejemplo, competir a nivel internacional en el mercado de las frutas tropicales requiere una cadena de valor muy eficiente y cadenas de suministro resilientes. Brasil ha estado haciendo esto durante los últimos 40 años, mientras que Angola solo ahora comienza a tener las infraestructuras (como el Corredor de Lobito) que permiten proyectos agrícolas a gran escala.

En 2019, **Alberto Galhardo Simões**, después de haber sido abogado en Miranda durante casi 17 años, se unió a CMS Portugal. Durante su carrera trabajando con Angola, se ha forjado una reputación por su experiencia en inversión extranjera e infraestructura, incluida la financiación de proyectos. El FMI pronosticó un crecimiento de la economía angoleña superior al 3% para 2024. Cuando se le preguntó si esto está en línea con su percepción a medida que nos acercamos al final del primer trimestre, Galhardo Simões respondió: "Creo que con toda probabilidad Angola crecerá en 2024, aunque mi base no es una evaluación macroeconómica, sino más bien la experiencia que tengo sobre el terreno". El abogado destaca varias razones para ser optimista, así como algunos desafíos. Afirma que la devaluación del Kwanza en 2023 y la creación de un impuesto del 10% a las transferencias internacionales no ayudarán a atraer inversión extranjera, pero que hay muchas otras medidas que se están adoptando con un impacto positivo en el crecimiento del país. "El Programa de Energía Renovable de Angola (AREP, por sus siglas en inglés), que está en camino de alcanzar el objetivo (innegablemente ambicioso) de que el 70% de la capacidad instalada del país se genere a partir de fuentes renovables para 2025. En un país cuya mayor exportación sigue siendo el petróleo, este es claramente un paso audaz y sostenible que muestra visión para el futuro".

El abogado también destaca la cantidad de proyectos de infraestructura que se van a implementar, como el Corredor Lobito y el



**"Las empresas y los empresarios portugueses se han afianzado en varios sectores de la economía angoleña, como la construcción, las telecomunicaciones, la banca y la energía"**

**Rui Andrade**

Corredor Norte. "Ambos proyectos son clave para crear mejores rutas para el transporte y la eliminación de mercancías y, por lo tanto, para hacer viables inversiones cruciales para la economía angoleña". **José Miguel Oliveira**, socio de Vieira de Almeida, señala que el FMI ha ajustado recientemente su proyección a un crecimiento del 2,6 %, sobre la base de una caída del sector petrolero y una desaceleración del sector no petrolero a casi el 3 %. "Además de esto, el ajuste también tuvo en cuenta el aumento de la inflación en 2023 (que alcanzó el 20% en diciembre), impulsada por la depreciación del Kwanza y el fin de algunos subsidios". Oliveira agregó que el crecimiento está alineado con las expectativas, pero aún lejos del potencial del país.

## EL PUENTE DE ENTRADA

Cuando se le pregunta por qué Portugal es un puente de entrada natural para los clientes internacionales que hacen negocios en Angola, José Miguel Oliveira afirma: "Además del idioma y los lazos históricos entre los dos países, Portugal es el único país de Europa que tiene en vigor un Tratado Bilateral de Inversión y un Tratado de Doble Imposición con Angola, con todo lo que implica en términos de protección de los flujos de IED y tributación. Esto explica por qué varias empresas internacionales están mirando efectivamente a Portugal para estructurar sus inversiones en Angola y autorizar su entrada en el país.

**Rui Andrade**, que dejó VdA a principios de 2024 para unirse a Melo Alves, se refiere a la conexión histórica entre Angola y Portugal que "fomentó un sentido de familiaridad y confianza, y dio lugar a una sólida red de empresas, profesionales e instituciones e hizo de Portugal un punto de entrada preferido para los clientes internacionales que buscan hacer negocios en Angola". Andrade agrega que "las empresas y los empresarios portugueses han establecido fuertes puntos de apoyo en varios sectores de la economía angoleña, como la construcción, las telecomunicaciones, la banca y la energía". El abogado concluye que "además,

Portugal y Angola comparten sistemas legales, prácticas comerciales y corporativas similares, lo que facilita las transacciones e inversiones transfronterizas".

## EL CAMINO POR RECORRER

Cuando *Iberian Lawyer* preguntó a todos los colaboradores de este artículo, cuál sería su consejo general para cualquiera que esté pensando en hacer negocios en Angola en el futuro, la idea fue positiva, pero con cierta cautela. Rui Andrade se centró más en lo práctico que en lo legal. Dice que es fundamental elegir a su socio local con mucho cuidado. "La confianza es un bien preciado en el país", afirma.

José Miguel Oliveira dice que, "el Gobierno de Angola ha estado implementando una serie de reformas importantes para atraer nuevos flujos de IED al país, de las cuales los cambios producidos a la Ley de Inversión Privada y su Reglamento en 2021, la promulgación de un nuevo Código de Beneficios Fiscales en 2022, nuevas regulaciones de divisas, las nuevas Regulaciones de Contenido Local para el Sector Petrolero, y, más recientemente, la promulgación de nuevas normas contra el lavado de dinero, son buenos ejemplos". Oliveira concluye que para que los inversores extranjeros tengan la mayor probabilidad de éxito se requiere "tener una visión clara del panorama local y del régimen legal, sigue siendo fundamental para una entrada y salida sin problemas".

Rita Correia concluye positivamente, refiriéndose a los riesgos y recompensas. "Las oportunidades están en casi todos los niveles de la cadena de valor y Angola puede ser un actor clave en el espacio SADEC, exportando productos no solo por mar, sino también a todos los países limítrofes. El entorno legal, fiscal y empresarial actual para la inversión extranjera es bastante amigable. Ciertamente, existen riesgos, pero estos pueden mitigarse si se

adopta una perspectiva empresarial sostenible a medio y largo plazo y se busca un apoyo (financiero, legal y fiscal) adecuado". Alberto Galhardo Simões sostiene que los emprendedores deben ser capaces de identificar las mejores oportunidades, pero también deben preocuparse por mitigar los riesgos. "Las oportunidades de inversión en Angola son muchas y variadas. El emprendimiento y la capacidad de asumir riesgos son fundamentales, pero es igualmente importante tener en cuenta las especificidades del mercado angolés", confirma Galhardo Simões. Cuando se le presiona para que dé algunos consejos prácticos valiosos, el abogado, entre otros puntos, recomienda "estructurar la inversión de acuerdo con la naturaleza del negocio, el papel del socio local, las reglas de contenido local y, muy importante, los impactos fiscales y cambiarios. El riesgo de tipo de cambio, en particular, puede afectar cíclicamente la velocidad de los pagos externos, incluida la repatriación de dividendos". También habla de la importancia de una estrategia de salida. "La opción de arbitraje en grandes contratos es casi obligatoria, tener una estrategia de salida bien definida y pactada. Tan importante como estructurar bien la inversión, es estar preparados en caso de que sea necesario ponerle fin".

Los comentaristas del mercado afirman que el Acuerdo de la Agencia de Facilitación del Transporte de Tránsito del Corredor de Lobito (LCTTFA, por sus siglas en inglés), firmado por los gobiernos de Angola, la República Democrática del Congo y Zambia, acelerará el comercio nacional y transfronterizo a lo largo del Corredor y fomentará la participación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en las cadenas de valor. El tiempo dirá si Angola está dispuesta a aprovechar todas las oportunidades que se le presentan en el futuro. Una cosa es segura, para los inversores extranjeros y sus requisitos legales, el mercado portugués y sus principales actores están bien posicionados para ayudar. 



# General Counsel, el nuevo influencer

Clara Cerdán apuesta por el cumplimiento de las normas  
y el liderazgo responsable

por mercedes galán

Solarig, con más de 19 años, desarrolla infraestructuras necesarias para la transición energética y construye, opera y estructura financieramente proyectos renovables a gran escala. Actualmente gestiona más de 10 GW de activos fotovoltaicos y tiene una cartera superior a los 20 GW en 12 países. La compañía impulsa la descarbonización global en los lugares donde opera a través de soluciones de energías renovables y gases verdes. **Clara Cerdán**, directora general de su asesoría jurídica, siempre tuvo claro que su futuro era estudiar Derecho dada su firme creencia en la verdad y en defender lo justo. Además, es una de las fundadoras de Women in a Legal World (WLW), donde ejerce como vicepresidenta y tesorera. En *Iberian Lawyer*, hemos charlado con ella sobre el rol del general counsel y su transición desde la práctica privada hasta un rol interno. Para Cerdán, este paso fue una progresión natural dada su formación académica en Derecho y Administración de Empresas. Comenzar su carrera en un prestigioso bufete de abogados como Garrigues le proporcionó una valiosa experiencia, pero eventualmente se sintió atraída hacia roles internos, motivada por la oportunidad de sumergirse en la estrategia corporativa. Su trayectoria la llevó a convertirse en la jefa de Asuntos Internacionales en Sacyr Vallehermoso, donde lideró proyectos como la expansión del Canal de Panamá.



**"Cualquier líder es eficaz si es ejemplar y coherente. En el momento en el que lo que dices y lo que haces coinciden consigues tener autoridad porque eres creíble"**

**La evolución del papel del abogado interno en una empresa global como Solarig implica varios retos. ¿Cuáles destacarías?**

En primer lugar, ser capaz de crear un equipo cohesionado que entienda que el departamento jurídico estamos al servicio del negocio a la vez que somos el "pepito grillo" del mismo al poner límites que aseguren su sostenibilidad. En segundo lugar, ser capaces de aportar valor añadido al negocio para que éste nos involucre y entienda que somos colaboradores necesarios, un equipo.

**El abogado interno tiene el desafío de aportar un valor añadido al asesoramiento de un abogado externo. ¿Cómo se logra ese valor?**

El abogado interno y externo tienen dos roles distintos y complementarios. El abogado interno forma parte del día a día del negocio e incide directamente en su estrategia. El externo, es fundamental ya que nos ofrece el asesoramiento técnico y específico que nos ayuda a continuar con la gestión diaria del negocio. Ambas figuras debemos ser un equipo, siendo el abogado interno un facilitador del know-how que el abogado externo necesita para entender las necesidades del negocio.

**¿Cómo se llega a ser una líder de cambio eficaz dentro de una organización?**

Creo que cualquier líder es eficaz si es ejemplar y

coherente. En el momento en el que lo que dices y lo que haces coinciden consigues tener autoridad porque eres creíble.

**Considera que un general counsel en una posición estratégica permite influir en la toma de decisiones y en la cultura corporativa. ¿Cómo aborda esta responsabilidad?**

El general counsel debería influir en la cultura corporativa, es más, debería ser uno de los grandes influencers de la cultura de cumplimiento en una empresa. Esta responsabilidad se aborda creyéndotelo y evangelizando para conseguir que todos crean que no hay otra manera de trabajar que por la senda del cumplimiento de las normas, el liderazgo responsable y humanista.

**Los avances en IAG plantean nuevos horizontes y desafíos jurídicos. ¿Cómo afrontáis desde la asesoría jurídica interna estos retos, dado que la regulación suele ir un paso por detrás de la tecnología?**

En general tengo una visión muy pragmática, así que considero que todo aquello que sirva para aportar y dar valor es bienvenido. Esto también lo traslado a la IA. Ésta ha venido para quedarse y puede convertirse en un aliado sin igual para la asesoría jurídica siempre que se sepa utilizar correctamente. La IA nos permite mecanizar y protocolizar aquellas actividades que son más rutinarias y repetitivas dejando la figura del abogado interno como el elemento fundamental para aportar valor y estrategia al negocio. Creo que la IA es el aliado perfecto para elevar la figura del abogado interno a una posición mucho más estratégica para la compañía.

**¿Tenéis algún proyecto concreto en marcha?**

En Solarig apostamos por la digitalización como herramienta sostenible y para ello, se han desarrollado diferentes aplicaciones que ayudan a monitorizar el riesgo e implementar los controles para lograr su mitigación.

**La captación y retención del talento son preocupaciones comunes en muchas asesorías jurídicas. ¿Qué estrategias empleáis para enfrentar estos desafíos?**

Siempre he creído que es fundamental que las



## QUÉ ES WOMEN IN LEGAL WORLD (WLW)

Women in Legal World (WLW) es una iniciativa que surgió de manera espontánea con la intención de conectar personas en el sector legal de manera transversal. La idea inicial fue organizar una comida entre amigas del ámbito jurídico, pero pronto evolucionó hacia un proyecto más amplio con la creación de un programa de mentoring de la mano de sus tres fundadoras: **Marlen Estévez**, **Ana Martínez** y **Clara Cerdan**. Este programa consiste en mentorizar a juristas en ciernes, tanto hombres como mujeres, para ayudarles en su inserción laboral y proporcionarles referentes femeninos en el sector. Sin embargo, la magia de conectar talento por doquier es imparable y pronto surgieron nuevos proyectos que han ido dando contenido a WLW hasta llegar a ser la asociación que es hoy. Actualmente, WLW ofrece varios programas a sus miembros, incluyendo el mentoring, proyectos de visibilidad, educación y formación, así como el proyecto Legal Leadership Development (LLD) en colaboración con la Universidad de Harvard. Este último es un programa de liderazgo dirigido a mujeres consolidadas en el sector legal, enfocado en la responsabilidad y el liderazgo humanista. Además, las comisiones internas de WLW trabajan en informes técnicos para influir en el cambio normativo y promover la presencia de mujeres juristas en los órganos de decisión de las empresas.

Para el año 2024, WLW planea continuar con sus programas actuales y emprender nuevos proyectos, como el de la Cátedra de IA, en el que participa gracias a la contribución de la asociada **Carmen Muñoz**. “Los objetivos son consolidar y seguir construyendo el proyecto de manera sólida, basado en la generosidad de las socias quienes entienden que se recibe más dando, liderar inspirando y aprender enseñando y todo ello sin fronteras”, según explica Cerdan.

## "Estamos convencidos de que el camino hacia la sostenibilidad sólo se logra a través del cumplimiento riguroso de las normas"

personas se sientan cómodas en su entorno laboral, donde puedan proyectar su carrera y mostrar su mejor versión. En Solarig nos esforzamos por seleccionar cuidadosamente a quienes consideramos que tienen el perfil y, sobre todo, la actitud adecuada para destacar como líderes y les brindamos el espacio necesario para que alcancen su máximo potencial. El objetivo es proporcionar al equipo las herramientas necesarias para que puedan desarrollarse plenamente y alcanzar sus metas profesionales y que vuelen hasta el cielo, no pones límites para el crecimiento profesional. A tales efectos, potenciar los valores de la meritocracia, la magnanimidad y el compañerismo son ingredientes que aseguran la retención del talento.

### ¿Cuál debería ser el perfil de un abogado interno, más allá del conocimiento técnico?

Esta pregunta me apasiona y es la que siempre intento transmitir tanto a mi equipo como a mis alumnos en la universidad. En la actualidad, todos contamos con un profundo conocimiento técnico en nuestro sector, lo cual es muy positivo. Sin embargo, se suele pasar por alto el valor de las habilidades emocionales, es decir, la actitud. Desde mi perspectiva, la clave para abordar la vida y proyectar una carrera profesional exitosa radica en la actitud. Cuando hablo de actitud, me refiero a personas proactivas, enérgicas, con ganas de colaborar y aportar valor, de disfrutar trabajando y aprendiendo, y, sobre todo, íntegras. El conocimiento técnico es la base para ser capaz de trabajar con solidez, pero la estructura sólo es

robusta si se proyecta esta actitud. La combinación de ambas garantiza que podamos proyectar nuestras carreras de manera imparable.

### ¿Colaboráis con firmas externas? ¿Qué buscáis en vuestros socios legales?

En términos generales, cuando contrato un servicio, siempre busco que me facilite mi vida. En este sentido, busco un colaborador ideal que entienda las necesidades del negocio y aporte un valor añadido. Por ello, el papel que desempeña el abogado interno es fundamental para comunicar estas necesidades y enfocarlas correctamente hacia las firmas.


### La formación constante es fundamental. ¿Cómo contribuye a su desarrollo profesional y al de su equipo?

Para mí la educación es clave. Es la piedra angular porque nos hace más libres. Por ello, animo encarecidamente a mi equipo a recibir formación y a impartirla. Se aprende mucho recibiendo, pero mucho más dando.

### En este sentido, ¿qué iniciativas lleváis a cabo en Solarig?

Creemos firmemente en la importancia de la formación continua. Como ejemplo, la sensibilidad de nuestra compañía hacia la sostenibilidad está en nuestra cultura. Por esta razón, ofrecemos formación continua sobre cumplimiento normativo (Compliance), ya que estamos convencidos de que el camino hacia la sostenibilidad sólo se logra a través del cumplimiento riguroso de las normas, es decir, mediante la creación de una verdadera cultura de cumplimiento. Creemos en esta premisa y nos esforzamos por difundirla en todo el equipo de Solarig a través de los programas de formación que impartimos.

### ¿Qué reciente proyecto de su empresa le gustaría compartir?

Recientemente hemos implementado una plataforma que pretende dar seguimiento pormenorizado a la prevención de riesgos laborales con el desiderátum de conseguir un índice de siniestralidad nulo. En Solarig creemos en las personas y cuidamos de las personas. Por ello hemos aplicado este sistema riguroso de prevención de riesgos que nos ayude a garantizar su seguridad. 



# LEGALDAY

LC PUBLISHING GROUP

6<sup>th</sup> EDITION

**5 NOVEMBER 2024**  
MADRID

**SAVE THE DATE**

CONFERENCE REGISTRATION



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

Partners

**Becker**



**Cerejeira Namora  
Marinho Falcão**





# Grupo Hafesa: profesionalizando la asesoría jurídica

**El general counsel de la empresa que planea convertirse en operador de electricidad en 2024, Carlos Corredra, nos cuenta como trata de aportar una visión más profesionalizada al departamento legal**

por julia gil

No todos los abogados giran su carrera en torno a los despachos legales. Muchos optan por trabajar dentro de las asesorías jurídicas de diferentes empresas durante toda, o casi toda, su carrera. Una manera diferente de ver esta profesión y de enfocar su carrera profesional. **Carlos Corredera**, actualmente *general counsel* de Grupo Hafesa, es un gran ejemplo de cómo se puede encontrar la comodidad y la profesionalización dentro de las empresas, lo que el define como “una forma diferente de gestionar los asuntos jurídicos y, sobre todo, la propia carrera”.

A lo largo de su trayectoria ha trabajado en grandes empresas como Acciona, en el puesto de director jurídico del departamento de ingeniería e I+D, y un breve periodo en la firma Lámbal Abogados, lo que le ha permitido acumular experiencia, tanto nacional como internacional, en el asesoramiento en los campos de la energía, la construcción y la ingeniería, participando en grandes proyectos con reconocidas multinacionales.

Tras cinco meses como director legal de Grupo Hafesa, *Iberian Lawyer* ha querido seguir de cerca como ha sido el trabajo del departamento legal en una empresa energética que se está preparando para convertirse en operador de electricidad en España.

**«Debemos controlar los riesgos a los que una empresa de este sector se enfrenta diariamente»**

### **A lo largo de su carrera, tan solo ha trabajado durante un periodo muy corto en un despacho de abogados, ¿cuál ha sido el motivo?**

Siempre me ha gustado ejercer la asesoría jurídica en grandes empresas y me he especializado en los sectores de la construcción, la energía y la ingeniería. Empecé en Abengoa, y a partir de ahí me sentí bastante cómodo en este campo, que al final tiene una complejidad y una idiosincrasia diferente. Al volver de México, estuve un año en el despacho Lámbal, especializado también en estos sectores, pero pasaron una mala racha con la pandemia y volví a la gran empresa. Al final, es una forma diferente de gestionar los asuntos jurídicos y, sobre todo, la propia carrera. En el sector, a los abogados de empresa nos ven más como gestores que como abogados al 100%. Existe una percepción un poco minusvalorada de nuestro trabajo.

### **¿Qué destacaría de la actual labor del departamento legal de Grupo Hafesa?**

Estamos adoptando una forma de trabajar más profesionalizada, muy cercana a la que impera en las empresas del Ibex 35 o empresas de carácter internacional, con el objetivo de poder imprimir al departamento ese empuje que requiere para poder adecuarnos al ritmo de crecimiento y exigencia del Grupo.

### **Entonces, específicamente, ¿qué implica eso?**

Implica poner en marcha procedimientos internos, incorporar nuevos compañeros y adaptarnos a los nuevos retos que presentan las áreas de negocio que tiene la empresa o las nuevas áreas de crecimiento en las que se quiere enfocar el Grupo, como la comercialización eléctrica.

### **¿Cuántas personas trabajan en estos procesos?**

Actualmente somos tres, y tenemos idea de contratar a alguien más. Teniendo en cuenta que hace cinco meses solo había una persona, se puede decir que hemos crecido de una manera exponencial. Vamos a intentar mantener una estructura de cuatro personas

## «Nosotros valoramos la solvencia técnica-expertise que los asesores externos pueden tener»

con el acompañamiento del departamento de compliance, que también tiene que ir creciendo de una manera más orgánica en función de los retos que como departamento tenemos por delante, y acompasando con nuestra labor jurídica del día a día.

### Tras cinco meses como director legal de Grupo Hafesa, ¿Cuál es el mayor reto legal al que se ha enfrentado hasta el momento?

Pues mira, el mayor reto legal de la empresa es cumplir con los planes de negocio, asegurando los riesgos legales implícitos, traduciéndose todo ello en la creación de un departamento que pueda solventar todas las necesidades. El reto en sí mismo, es llevar hacia adelante el día a día en cuanto a la gestión contractual, por ejemplo, tenemos que estar muy pendientes de la parte más relacionada con la ética en lo referente a la generación de negocio. Dado el sector tan regulado en el que estamos, debemos controlar los riesgos a los que una empresa como la nuestra se enfrenta diariamente.

### El Grupo Hafesa se está preparando para ser operador de electricidad en 2024, ¿esto está suponiendo un reto o desafío para el departamento legal?

Está suponiendo un reto y lo seguirá siendo. Primero, acompañar al departamento técnico en la gestión de la constitución de la sociedad y la obtención del título de operador y luego, en la adecuación a otro sector regulado como es la energía eléctrica, en este caso la comercialización. El reto, más a largo plazo, será generar confianza en el consumidor y garantizar que lo que ofrecemos al mercado cuenta con todas las garantías y con todos los requerimientos, que un sector tan regulado como este te obliga a cumplir. Tenemos que adaptarnos y probablemente tendremos que incorporar nuevo talento que además sea especialista en la parte eléctrica, y

lógicamente generar un trasfondo comercial a nivel jurídico que dé esa tranquilidad.

### Se encuentran renovando el código ético de la empresa, ¿han requerido de ayuda de despachos para ello?

En lo que respecta al sistema de *compliance* del Grupo Hafesa, hemos contado con el asesoramiento de Écija, de la mano del socio del área de cumplimiento normativo, **César Zárate**. Y, lógicamente, dentro de esa labor de asesoramiento, que no es un asesoramiento puntual, está la revisión y el establecimiento de pautas del código ético en cuanto a su estructura y la adaptación a nuestras necesidades y a los riesgos que podemos correr en su aplicación, tanto interna como externamente.

### ¿Es el único despacho al que externalizan?

No. Acudimos de manera recurrente, en función de las necesidades, a diferentes despachos de renombre de todas las categorías, para ciertos asuntos que requieren de una mayor especialización o tienen una mayor envergadura y, de manera más residual, a otros despachos de cobertura, que nos han estado apoyando hasta la fecha pero que previsiblemente irán dejando el testigo.

### ¿Cuáles son específicamente?

Al final, el crecimiento de una empresa de este tipo, con unos planes de expansión y de crecimiento tan ambiciosos, te obliga al final, a acudir a los mejores, ¿no? Hemos acudido a despachos del tipo Gómez-Acebo & Pombo, DLA Piper en alguna ocasión o alguna que otra gran consultora, para otros aspectos relacionados más con la parte financiera y fiscal. Además, nos están acompañando despachos bastante importantes en términos de reestructuración societaria y asuntos complejos, como por ejemplo, Marimón Abogados.

### Y el asesoramiento externo para llevar a cabo el proceso de convertiros en operador eléctrico...

Valoraremos contar con asesores externos que tengan un gran conocimiento y expertise en el mercado eléctrico, con el objetivo de entrar en la rueda y entender las connotaciones y exigencias más específicas de ese mercado para, a partir

## «En ningún caso creo que vayamos a desaparecer como figura jurídica»

de ahí, encargarnos nosotros de detectar esos riesgos que inicialmente estos compañeros se habrán encargado de prevenir. Si internamente no dispusiéramos de esa capacidad, acudiríamos a abogados externos para esa tarea, ya que, actualmente, se escapa un poco del core business inicial del grupo.

### ¿Qué otros servicios externalizan y qué es lo que más valoran de esas firmas?

Nosotros valoramos la solvencia técnica-*expertise* que ellos pueden tener y, sobre todo, la generación de confianza en cuanto al asesoramiento que te pueden dar. No estamos buscando tanto el precio, sino realmente el resultado.

### ¿Se está implementando la tecnología en el desarrollo de las tareas jurídicas?

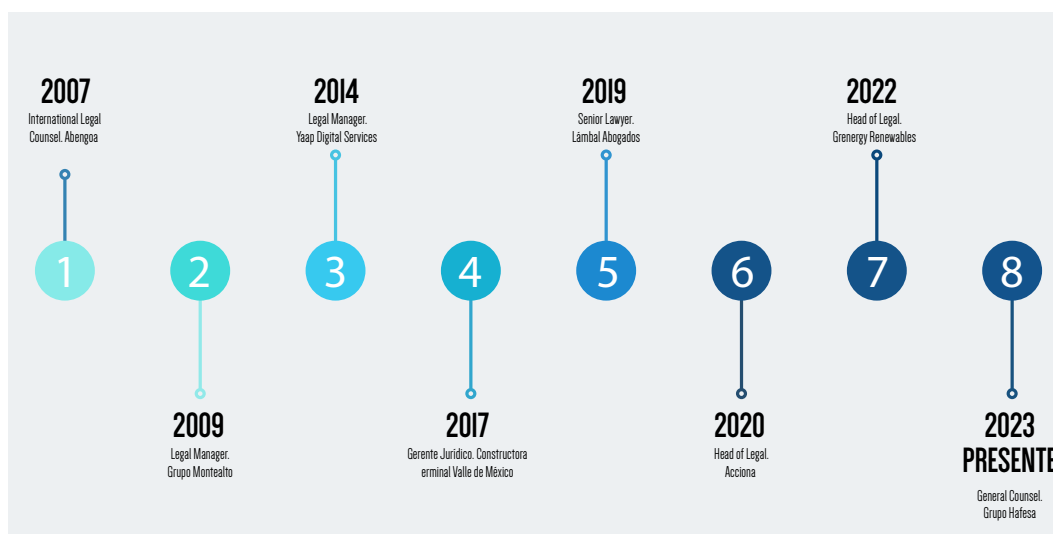
Me lo estoy planteando, pero no lo estamos implementando en este momento, aunque es algo que, lógicamente, tengo en mente a largo plazo. Hay que darles su espacio a las mejoras tecnológicas, pero siempre que tengan esa

adaptación al sector en el que tú te mueves y a las necesidades reales. Es decir, automatizar por automatizar para mí es un error. Mientras tú no sepas qué haces internamente, es difícil saber en qué te pueden ayudar los demás, es así de claro, es muy simple.

### ¿Cree que cambiará el futuro del mundo jurídico con esta tecnología?

Yo soy de la opinión de que el mundo jurídico va a modificar su forma de trabajar, tanto en la asesoría jurídica en empresas como en los despachos, en cuanto a que habrá mucha automatización. En su momento, desde mi punto de vista, esto podría sustituir ciertas áreas de trabajo o alcances de escalas inferiores de abogados, es decir, juniors o paralegals, pero en ningún caso creo que vayamos a desaparecer como figura jurídica. Tendremos que habituarnos a trabajar mano con mano con la inteligencia artificial, o se nos presentará un escenario de semicompetición con la IA. Y tampoco creo que los despachos de abogados vayan a cobrarme menos o más, yo creo que ellos precisamente te pasarán, dentro de sus fees, un coste tecnológico asociado. La subjetividad de la respuesta de un abogado, ya sea de asesoría jurídica o de empresa, a la hora de tomar una decisión ante un abanico de posibles respuestas, no creo que la pueda contemplar la IA en los próximos 10 años, más adelante quién sabrá...

## CARLOS CORREDERA- TRAYECTORIA PROFESIONAL



8th Edition

# GoldAwards

●●●●● by Inhousecommunity

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

**SAVE THE DATE**

**5 November 2024 • Madrid**

**19:30** CHECK-IN

**19:45** COCKTAIL

**20:30** AWARDS CEREMONY

**21:15** STANDING DINNER

To candidate: [elia.turco@iberianlegalgroup.com](mailto:elia.turco@iberianlegalgroup.com)

For more information please visit [www.iberianlawyer.com](http://www.iberianlawyer.com)

or email [awards@iberianlegalgroup.com](mailto:awards@iberianlegalgroup.com)

Partners

**Abreu:**  
advogados

AMBAR PARTNERS

50 AÑOS  
CECA MAGÁN  
ABOGADOS

 **Cerejeira Namora**  
Marinho Falcão

 **SQUIRE**  
PATTON BOGGS

WATSON FARLEY & WILLIAMS



Follow us on



**#IBLGoldAwards**

# 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





# La guardiana legal de Galp

MARTA CRUZ DE ALMEIDA

**Marta Cruz de Almeida es la general counsel de Galp desde 2021. *Iberian Lawyer* descubre la historia detrás de la trayectoria profesional y el liderazgo de la abogada, y los desafíos que ha enfrentado desde que fue nombrada hace tres años**

por michael heron



Con un equipo jurídico interno de 55 abogados, repartidos en dos continentes y tres países, no es exagerado referirse a **Marta Cruz de Almeida** como la guardiana legal de Galp. Comenzó su carrera en la Comisión del Mercado de Valores Mobiliarios de Portugal y pasó a trabajar en la práctica de resolución de litigios en Linklaters, antes de asumir el cargo de jefa de litigios en Galp durante ocho años, antes de su ascenso a GC. Como ella misma admite, Cruz de Almeida reconoce que su tiempo como jefa de litigios en Galp fue fundamental: "Realmente creo que mi experiencia en litigios es crucial para el desempeño de mi papel como GC". La abogada también revela lo que cree que son las habilidades más importantes requeridas para un profesional privado en transición a un rol interno y cómo cree que los bufetes de abogados pueden mejorar el servicio que brindan a los GC.

**Tras incorporarse como responsable de litigios en 2013, fue nombrada General Counsel en 2021, ¿a qué nuevos retos se ha enfrentado?**

Gestión de un equipo multidisciplinar en diferentes geografías y mayor participación en las decisiones estratégicas de la empresa. Los litigantes suelen ser más reactivos, pero como GC se nos pide que nos anticipemos a los problemas, pensemos estratégicamente, seamos un socio comercial y apoyemos la gestión de la empresa en el día a día. Teniendo en cuenta el camino de Galp en la transición energética, también ha sido muy difícil mantenerse al día con los nuevos negocios, con regulaciones complejas y específicas. También

**"Los litigantes suelen ser más reactivos, pero como GC se nos pide que nos anticipemos a los problemas, pensemos estratégicamente, seamos un socio comercial y apoyemos la gestión de la empresa en el día a día"**

quiero hacer hincapié en la importancia de las cuestiones ESG y de sostenibilidad, que forman parte de nuestras preocupaciones diarias.

**Puedo imaginar que con la transición energética de Galp y las mayores exigencias para ti y tu equipo interno, debe ser un gran desafío. Cuéntenos más sobre su equipo interno y cómo se distribuye el trabajo de los asesores externos.**

El departamento jurídico de Galp está formado por profesionales de primer nivel con un profundo conocimiento de la empresa y sus negocios. Ahora somos alrededor de 55 abogados en tres países: Portugal, España y Brasil. Debido a su competencia y experiencia, es el equipo interno el que responde, en primera línea y en la mayoría de las situaciones, a los diversos problemas que surgen en todas las áreas de la empresa. Cuando los asuntos se refieren a áreas muy específicas del derecho o requieren un equipo muy grande (por ejemplo, transacciones



## "Teniendo en cuenta el camino de Galp en la transición energética, también ha sido muy difícil mantenerse al día con los nuevos negocios, con regulaciones complejas y específicas"

de fusiones y adquisiciones o arbitrajes internacionales), contratamos abogados externos.

### ¿Cómo se contrata a un asesor externo?

Galp cuenta con un panel de despachos de abogados externos que son contratados siguiendo un proceso de contratación transparente y exigente, que nos permite tener acceso a los mejores profesionales, siguiendo las normas de cumplimiento y teniendo en cuenta como riesgos de ciberseguridad. No sé si esto es sorprendente o no, pero hay mucha teorización sobre los criterios del cliente para elegir abogados externos. No hay ciencia detrás: elegimos a los abogados más competentes, que están disponibles y en los que confiamos. Creo que la confianza es esencial en todas las relaciones y esto no es diferente cuando se trata de relaciones con abogados externos.

### ¿Está cambiando el papel de la GC? En otras jurisdicciones hemos visto a los directores generales nombrados directores ejecutivos. ¿Es esta una tendencia que crees que continuará?

Es difícil decirlo, pero es cierto que los

directores generales tienen una visión profunda y transversal de las empresas, y creo que cada vez se reconoce más la importancia de tener a alguien con formación jurídica en los consejos de administración de las empresas.

### ¿Cuál crees que es la habilidad más importante en la que tienes que trabajar y desarrollar cuando haces la transición de la práctica privada a un rol



## AURORA: GALP JV CON NORTHVOLT

En 2022, Aurora, la joint venture de Galp con Northvolt, siguió avanzando hacia su objetivo de construir la planta de conversión de litio más grande y sostenible de Europa, con la selección del Parque Industrial de Sapec Bay para construir esta infraestructura clave, que será clave en el desarrollo de oportunidades relacionadas con la cadena de valor de las baterías. También completó el estudio de prefactibilidad para este proyecto y asignó el estudio de factibilidad definitivo a Fluor. La empresa conjunta también continuó construyendo su estructura corporativa y nombró a su CEO, CFO y otros cargos relevantes, un paso clave para la materialización oportuna del proyecto. Aunque la producción de hidróxido de litio será responsable de un pequeño aumento de las emisiones operativas de Galp, este material puede utilizarse para fabricar 50 GWh de producción de baterías al año (suficiente para aproximadamente 700.000 vehículos eléctricos) y contribuir significativamente a la reducción de emisiones del sector del transporte.

**"Cuando era abogado externo, no me di cuenta de lo pesada que era la carga de trabajo de los abogados internos y de la necesidad de responder de la manera más eficiente para que los abogados externos se convirtieran en verdaderos socios y una extensión del equipo legal interno"**

interno?

Conocimiento del negocio, proactividad, pragmatismo y, sobre todo, sentido común.

**¿Qué cree que podrían hacer los bufetes de abogados en Portugal, en general, para mejorar la forma en que trabajan con los clientes? ¿Hay algo de lo que no se dio cuenta de lo importante que era como asesor externo anterior hasta que asumió su primer papel interno? Habiendo estado en ambos lados de la mesa, ¿qué perspectiva te ha dado eso en relación con el servicio al cliente?**

En mi opinión, los bufetes de abogados deberían adoptar un enfoque más práctico hacia sus clientes y tratar de conocer mejor su negocio. Todavía vemos muchos correos electrónicos/opiniones muy largos, con una gran preocupación por explicar el régimen legal aplicable y ningún intento de presentar la solución al problema. Cuando era abogado externo, no me daba cuenta de lo pesada que era la carga de trabajo de los abogados internos y de la necesidad de responder de la manera más eficiente para que los abogados externos se convirtieran en verdaderos socios y una extensión del equipo legal interno. ■

## DATOS E HISTORIA DE GALP

- **Fundación:**  
1999 (fusión de Petrogal, Gás de Portugal y Transgás).  
A partir de 2020, el mayor grupo de petróleo y gas de Portugal
- **Presente en 10 países y tres continentes:**  
Brasil, Cabo Verde, Esuatini, Guinea-Bissau, Mozambique, Namibia, Portugal, Santo Tomé y Príncipe, España
- **Número de empleados:**  
alrededor de 6.500
- **Número de abogados internos:**  
55 (Portugal, España y Brasil)





# 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





Global Energy  
Transition Congress  
and Exhibition

1-3 July 2024

Allianz MiCo - Milano Convention Centre,  
Milan Italy

# Accelerating the Global Energy Transition

GET real action | GET real projects | GET real partnerships

Join the LNG, Renewables, Nuclear, CCUS, Hydrogen, Cement, Steel, Mining, Utilities, Chemical, Transport, Aviation, Shipping, Machinery, Tech, Finance, Start-Up sectors and more, all working together to achieve Net Zero.

The only global event uniting the low-carbon energy and industrial ecosystems under one roof.

With **300+ exhibitors**, **20,000+ visitors**, **70 conference sessions** featuring **300+ Ministers** and **CEOs**, this is the event to demonstrate low-carbon solutions to new markets and work together to meet international climate objectives.

**BOOK YOUR  
STAND TODAY**

SCAN FOR MORE  
INFORMATION



Media Partners



Be an Architect of the Global Energy Transition



UMBERTO BALDI

# Abordando el fenómeno Nimby: una perspectiva legal

Desde España hasta Italia, las comunidades locales en desacuerdo con los esfuerzos de transición energética, especialmente en los casos de las regasificadoras de Piombino y El Musel

por michela cannovale

La planta de regasificación El Musel sigue siendo un tema candente en Gijón, Asturias. Enagás, la principal empresa de transmisión de gas natural en España, recientemente se plantó ante la Audiencia Nacional de Madrid, oponiéndose a la demanda presentada por Ecologistas en Acción con el objetivo de anular la luz verde otorgada por el gobierno a la instalación hace dos años. Según el grupo ecologista, la planta no cumple con las medidas de seguridad. Sin embargo, aunque su construcción se detuvo en 2012 por orden judicial, la urgencia de reemplazar a Rusia como el principal proveedor de gas de la UE en medio del conflicto en Ucrania, ha acelerado su activación desde agosto de 2023.

Algo similar está sucediendo en Italia, donde el terminal de regasificación de Snam en Piombino, Toscana, ha sido un tema recurrente en las noticias. Snam, el grupo de infraestructuras energéticas italiano fundado en 1941, es la primera organización en Europa en capacidad de almacenamiento de gas natural (más de 20 mil millones de metros cúbicos, incluidas las actividades internacionales) y uno de los principales operadores continentales en regasificación con una capacidad total pro quota de aproximadamente 8.5 mil millones de metros cúbicos por año, según datos de la empresa.

El proyecto Piombino, autorizado en respuesta a la emergencia energética surgida del conflicto en Ucrania, implica instalar el buque Golar Tundra en el puerto de Piombino como planta de regasificación. El terminal ha provocado diversas protestas por parte del Municipio de Piombino, que en 2022 expresó su oposición a su construcción debido a los posibles riesgos para el entorno. Sin embargo, contrariamente al recurso del Municipio, el Tribunal Administrativo del Lacio rechazó las objeciones a finales de enero de 2024 con una sentencia a favor del Comisario Especial, la Región de Toscana y Snam.

"Los jueces confirmaron la plena legitimidad de todas las decisiones y acciones de las autoridades competentes y Snam", dice el comunicado de prensa emitido por Snam inmediatamente después del fallo. Hemos hablado con el asesor jurídico del grupo, **Umberto Baldi**, quien manejó los aspectos legales del caso con su equipo interno, asistido por los equipos de defensa de los bufetes de abogados Morbidelli, Chiomenti, Clarizia Associati y Todarello & Partners. Juntos, para esbozar los aspectos más destacados de la Operación Piombino.

### **Abogado Baldi, rebobinemos. ¿Cuándo comenzó el caso de la regasificadora?**

Desde una perspectiva legal, el asunto comenzó a fines de noviembre de 2022 cuando el Municipio de Piombino notificó a 36 partes (incluidos demandados e interesados) un recurso de anulación, sujeto a suspensión provisional, de la ordenanza a través de la cual el Comisario Especial del Gobierno otorgó la autorización para la realización del proyecto Piombino, que incluye el terminal flotante, infraestructura relacionada y conexión a la red nacional de gasoductos.

### **¿Quiénes fueron los demandados y quiénes los interesados?**

Entre los demandados se encontraban, entre otros, la Región de Toscana, el Comisario Especial del Gobierno, el Ministerio de Medio Ambiente, el Ministerio del Interior, el Ministerio de Infraestructuras y Transportes, el Ministerio de Empresas y Made in Italy, y la Presidencia del Consejo de Ministros. Los interesados incluyeron a las empresas del grupo Snam involucradas en



el proyecto. Además, el sindicato USB (Unione Sindacato di Base) y las asociaciones Greenpeace Italia y WWF Italia, también participaron en el juicio.

### ¿Por qué duró tanto la instancia?

La duración del juicio también fue determinada por su curso procesal, ya que el demandante presentó recursos adicionales, un total de seis recursos adicionales, el último de los cuales se notificó a finales de septiembre de 2023, desafiando los actos emitidos por las autoridades competentes. La audiencia se llevó a cabo el 20 de diciembre de 2023 y el fallo del tribunal se publicó el 23 de enero de 2024.

**El caso de la planta de Piombino está de alguna manera vinculado al efecto *Nimby* (*Not In My Back Yard*), es decir: dado el contexto geopolítico y climático actual, todos están de acuerdo en que es necesaria una transición energética. No obstante, cuando se trata, por ejemplo, de terminales de GNL, nadie los quiere en su jardín...**

El fenómeno *Nimby* está extendido en todo el mundo: como ciudadanos, podemos estar de acuerdo con la solución a un problema, pero no estamos dispuestos a albergar la solución en

nuestro patio trasero. También es completamente normal que una comunidad esté preocupada por los impactos ambientales de proyectos que afectan a su territorio. Las salvaguardias procesales existen precisamente para dar voz a todas las entidades afectadas, y para verificar que todas las partes involucradas operen bajo las reglas aplicables. Discutir, objetar, persuadir, así como litigar, son todas manifestaciones de una forma democrática de formar y verificar decisiones.

### ¿Cómo puede el departamento legal interno apoyar la gestión de la empresa cuando surgen situaciones *Nimby*, como la de Piombino?

En este contexto, el papel del departamento legal es ayudar a la dirección a demostrar que la empresa ha cumplido con las reglas y con las condiciones impuestas, contribuyendo así a construir un consenso participativo sobre proyectos necesarios para el desarrollo económico de una comunidad. El general counsel, específicamente, es responsable de identificar a los consultores internos y externos más adecuados para elaborar argumentos relevantes y organizar el flujo de trabajo correspondiente. Para hacerlo de manera efectiva, un conocimiento profundo tanto del proyecto como del mercado legal es ciertamente esencial.



**¿El departamento legal también juega un papel en la elección del tipo de comunicación utilizada para explicar a las comunidades locales cómo funcionan las instalaciones de transición energética?**


A la preocupación natural por los impactos de un proyecto complejo o nuevo, que mencioné anteriormente, es necesario responder explicando sus detalles y operación, aclarando sus beneficios y riesgos (que, de todos modos, pueden ser considerablemente menores de lo percibido) y las medidas tomadas para eliminarlos o mitigarlos. Por lo tanto, sí: en el desarrollo de una estrategia de comunicación, el departamento legal trabaja junto con las funciones responsables de la empresa para verificar la precisión y corrección de la información proporcionada. Sin duda, y perdón por decir lo obvio, el diálogo es efectivo en la medida en que las partes opuestas estén dispuestas a escuchar y evaluar la información que reciben con calma.

**¿En su opinión, es preferible buscar un compromiso al tratar con comunidades locales?**

En los diálogos entre partes que se respetan y se comportan adecuadamente, el compromiso surge naturalmente como resultado de necesidades opuestas. Todos tenemos un territorio que habitamos, por lo que podemos entender y respetar las preocupaciones legítimas de las personas que viven en áreas afectadas por proyectos complejos.

Por otro lado, sería un signo de civilidad si se otorgara el mismo respeto a las empresas que desarrollan tales proyectos, buscando una discusión basada en datos objetivos.

**Concluamos con una reflexión: el tema de la energía está ahora entre los más candentes (¡o tal vez el más candente!). ¿Qué significa acompañar como general counsel a una organización que opera en este sector?**

Poco antes de unirme a Snam, recuerdo un deseo de un amigo chino según sus tradiciones: "¡Que vivas en tiempos interesantes!" me dijo, y debo decir que los tiempos actuales son realmente interesantes para quienes están involucrados en energía. Desde crisis geopolíticas hasta los desafíos de la transición energética, el mercado está experimentando un momento de intensa evolución. El papel del general counsel tiene una triple importancia: asistir a la empresa en la realización de sus proyectos, garantizar que esto suceda cumpliendo con las regulaciones aplicables y contribuir a asegurar que todo esté orientado a mejorar la seguridad energética presente y futura del país. Este enfoque también concierne a la actividad de incorporar nuevas regulaciones, a través de la participación en el debate que conduce a su definición y los procesos de elaboración doctrinal y jurisprudencial que determinan su interpretación. 



**22–24**  
**May 2024**  
**Edinburgh,**  
**Scotland**



ACC Europe Annual Conference

# LEGAL & BEYOND

The must-attend event for the in-house community in Europe

ACC Europe Annual Conference is the place to be for every legal professional across the region. Join this unique event and meet an empowering and inspiring network of legal professionals.

## Why Attend ?

- Connect with peers and legal experts across Europe.
- Stay informed about evolving European regulations and best practices.
- Enhance negotiation, compliance, and risk management skills.
- Gain sector-specific knowledge for better decision-making.
- Find fresh perspectives and creative solutions.

Get ready for an engaging, relevant, and highly personalized conference experience with two customized sessions tracks for Leaders and Emerging Leaders!

**Join us Now!** 

### Media Partners



fel  
2050

MÁLAGA

10 de abril, 2024



# FORO ESPAÑOL DE ENERGÍA LIMPIA

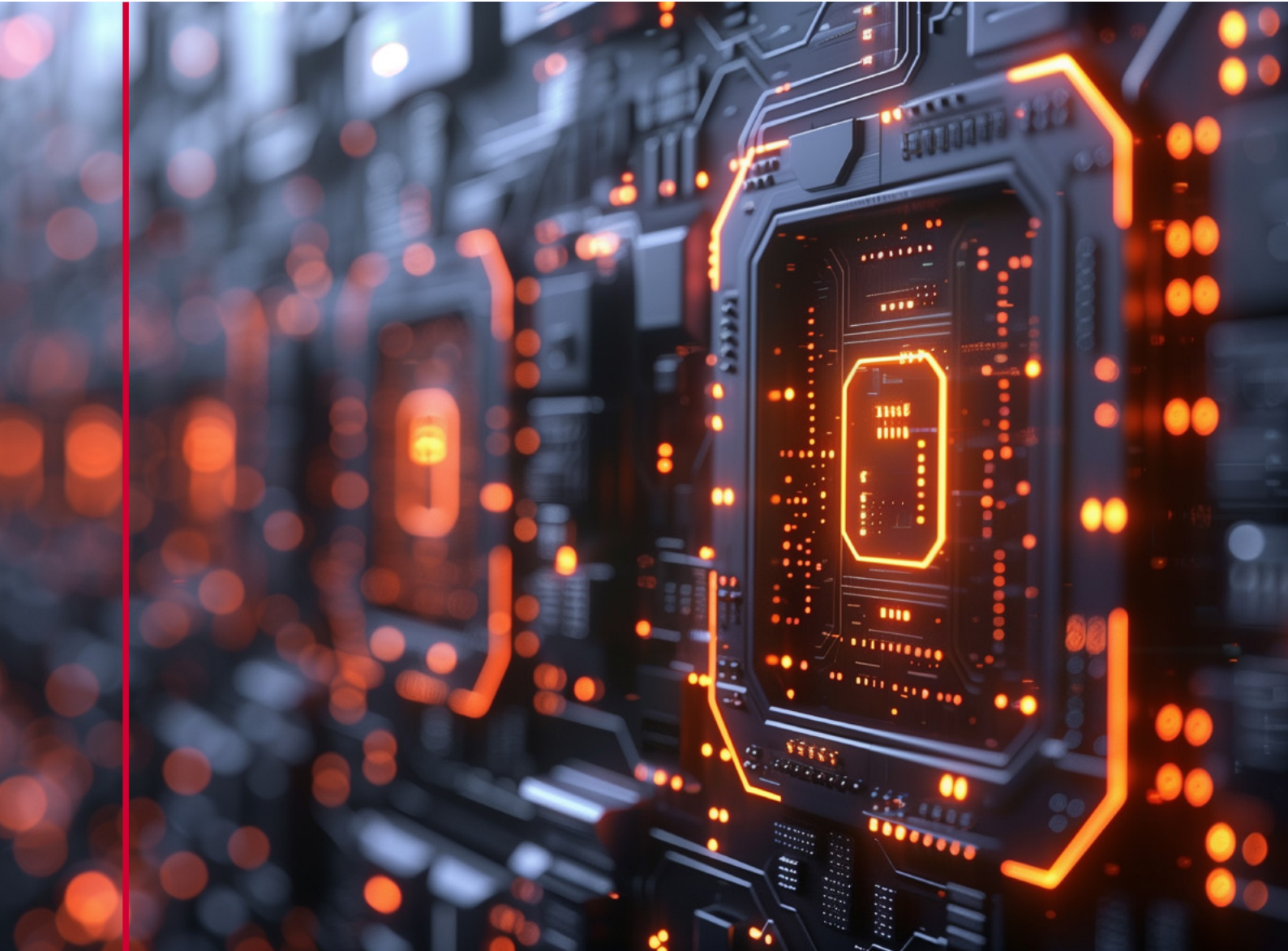
Digitalización. Innovación. Mercados.

[www.olivoenergy.com/es/fel2050](http://www.olivoenergy.com/es/fel2050)

Media Partner

Impulsado por **olivo**ENERGY

LPUBLISHINGGROUP  
  
**IBERIANLAWYER**  
.....



# *Deeptech*, la nueva ola de innovación

La gestora de venture capital, Big Sur Ventures y la empresa de deeptech, Frenetic nos cuentan su viaje conjunto de inversión y crecimiento en la era de la tecnología avanzada

por julia gil

## QUÉ ES EL DEEPTech

El término "deeptech" se refiere a empresas o startups que se dedican a la investigación, desarrollo y aplicación de tecnologías avanzadas y disruptivas en campos científicos y técnicos, como inteligencia artificial, biotecnología, nanotecnología, robótica, entre otros. Estas empresas suelen enfrentarse a desafíos técnicos y científicos profundos y suelen requerir un período de desarrollo prolongado y una inversión considerable antes de que puedan llevar sus productos o servicios al mercado. (Dealroom.co, 2023)

En un mundo repleto de desafíos, las startups *deeptech* emergen como una nueva ola de innovación. Esta área de negocio e investigación aprovecha la ciencia y la tecnología avanzada para abordar problemas globales y complejos con un impacto desproporcionado. La pobreza y desigualdad; la escasez de recursos; la salud física y mental; el cambio climático; la privacidad y ciberseguridad; o la libertad y soberanía, son solo algunos de ellos.

En Europa, en 2023, la financiación de estas compañías de tecnología profunda se mantuvo al mismo nivel que en 2022, mientras que la inversión en el resto de la tecnología europea

estuvo significativamente por debajo, según el Informe de DeepTech Europeo de Dealroom.co. En concreto, España ocupa el octavo lugar a nivel europeo en términos de recepción de fondos de capital riesgo, con un total de 310 millones de dólares.

Ejemplo de ello es la gestora de *venture capital* Big Sur Ventures que ha apostado firmemente por la inversión en deeptech, como líder o como accionista, en startups como Paack (última ronda de 200 millones de euros en enero de 2022), empresa dedicada a la entrega de paquetería ecommerce o Truckster (última ronda de 33 millones de euros en julio de 2023), operador de transporte tecnológico. Con el lanzamiento de vehículos de inversión, el último con un tamaño objetivo de 40 millones de euros, Big Sur invierte en fases iniciales y semilla de este tipo de startups tecnológicas, con participaciones de entre 100.000 y un millón de euros.

“Los grandes retos globales que tenemos, llámese energía, curación, movilidad, descarbonización, no se van a solucionar solo con software, eso es evidente. Necesitamos nuevos materiales”, sostiene **José Miguel Herrero**, cofundador y managing director de la gestora Big Sur. “Las soluciones que necesitamos para esos retos globales vienen en gran parte de deeptech y por eso estamos ahí”.

Dentro de su cartera actual también figura la compañía Frenetic, especializada en el diseño y fabricación de componentes magnéticos y electrónicos. Fundada en 2015 por **Chema Molina**, doctor en ingeniería electrónica industrial, que, tras años de investigación y colaboración con diversas empresas, consiguió reducir más del 90% el tiempo de llegada al mercado de estos componentes.

En noviembre de 2018 la gestora de capital riesgo Big Sur Ventures lideró su primera inversión de 350.000 euros en Frenetic, y posteriormente, participaron en otras tres. En julio de 2019 cerraron una ronda de 1,3 millones de euros, en septiembre de 2021, alcanzaron los 4,5 millones de euros, y la última, en noviembre del año pasado, en la que consiguieron 11,2 millones de euros.

**"Las soluciones que necesitamos para esos retos globales vienen en gran parte de *deeptech*"**

**Jose Miguel Herrero,  
Big Sur Ventures**



JOSE MIGUEL HERRERO

“Es el primer inversor de capital riesgo que entra y, además trae de la mano a otros inversores. Nos permite tener acceso a capital más fácil”, subraya Chema Molina al explicar el gran desafío que supuso para ellos darse a conocer en el mapa de los inversores de capital riesgo. Con anterioridad, tan solo habían recibido dinero de inversiones públicas o family friends.

La última ronda de 11,2 millones de euros les ha permitido expandirse en el mercado estadounidense, con la apertura de una oficina en Silicon Valley, San Francisco y poder destinar recursos a reducir la fabricación de componentes de los nueve meses que tarda actualmente a tan solo una semana. En total, la compañía ha conseguido levantar un total de 17,7 millones de euros y tiene clientes como Apple, Cupertino, empresas de aviación, Porsche, o incluso la

## NASA DESAFIOS

El riesgo tecnológico inherente a las startups de deeptech, es considerablemente mayor, según explica el informe de Dealroom.co. A diferencia de las empresas emergentes tradicionales, suelen enfrentarse a una fase de investigación y desarrollo prolongada. Además, requieren típicamente una inversión inicial significativamente mayor, hasta un 48% más de capital que las empresas tradicionales para alcanzar niveles de ingresos superiores a los 5 millones de dólares. A menudo, cuentan con equipos menos experimentados en términos comerciales, pero con un mayor bagaje científico y académico.

A pesar de estos desafíos, estas startups, leemos en Dealroom.co, suelen estar mejor posicionadas para enfrentarse a la competencia, ya que suelen basarse en tecnologías de vanguardia y abordan problemas existentes de gran envergadura en el mercado. Chema lo describe como un "equilibrio inestable" por el que todas las compañías deben pasar. Herrero añade que, en este ámbito empresarial en desarrollo, los desafíos son constantes y permanentes: "Una empresa nunca está completamente establecida", y por ello, desde Big Sur Ventures, se esfuerzan por guiar a las empresas en las distintas etapas de aprendizaje lo más rápidamente posible.

Además del capital financiero, buscan un valor añadido en sus inversiones. "Una empresa emergente no busca únicamente financiación, sino que también espera que dicha financiación venga acompañada de valor adicional", afirma el socio director de la gestora.

## EN ESPAÑA

Existe una situación de “desequilibrio” cuando hablamos del número de proyectos y de dinero invertido en los mismos, según explican desde Big Sur Ventures. “El dinero está empezando a entrar — cuenta José Miguel — y Europa tiene un interés estratégico, quiere fijar industria avanzada tecnológica, al igual que Estados Unidos o China”. Entre los años 2018 y 2023, el

**"Es el primer inversor de capital riesgo que entra y, además trae de la mano a otros inversores"**

**Chema Molina, Frenetic**




CHEMA MOLINA

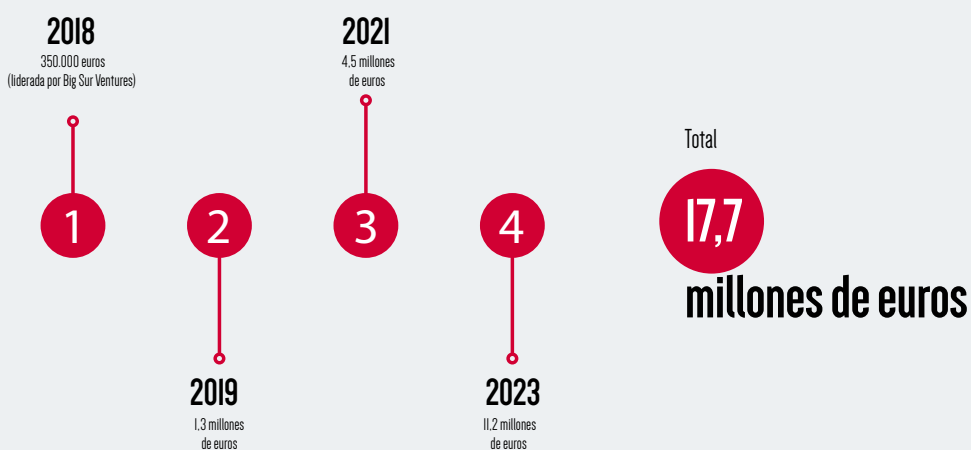
12% del capital de riesgo invertido en España se destinó a deeptech, aunque países como Suecia (41%) o Suiza (32%) asignaron una proporción mucho mayor. Esto indica que en España queda un amplio margen de mejora, según el informe de Dealroom.co.

España está siendo considerada como el próximo "DeepTech Valley" en Europa. Como continuaba explicando el socio director de la gestora, el país cuenta con un abundante talento, especialmente con un mayor número de doctorados en el sector STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) que cualquier otro país europeo. "Aunque se están llevando a cabo iniciativas en España, son relativamente pocas debido a la escasez de financiación para estos proyectos. Es precisamente esta falta de financiamiento la que representa una gran oportunidad para Big Sur en este campo".

### EL FUTURO DE LA DEEPTech

El futuro de la *deeptech* y de su mercado se podría definir como un futuro sin limitaciones, según explica Herrero. La tecnología sigue avanzando a pasos agigantados. "La oportunidad es absolutamente brutal", enfatiza el cofundador de Big Sur Ventures. Cada vez será más necesario que existan inversores dispuestos a asumir el riesgo, filtrar entre proyectos que parecen rentables, y los que lo son y disponer de un fondo que no solo aporte valor económico, sino un valor añadido. 

#### RONDAS DE INVERSION DE FRENATIC



# INSPIRALAW

## *Celebration Night 2024*



NAVEGAR POR LA GALERÍA DE FOTOS



VE EL VÍDEO



Iberian Lawyer celebró su noche de gala InspiraLaw "Diversidad e Inclusión" 2024.

50 mujeres de la abogacía española y portuguesa fueron reconocidas por su trabajo y trayectoria durante una conmemoración en el Hotel Wellington de Madrid, que reunió a importantes personalidades del mundo in-house y del sector privado. Iberian Lawyer seleccionó la lista de ganadoras, anunciada [en el número de marzo](#), tras recibir cientos de nominaciones.



## Ganadores

Alexandra Courela	Abreu Advogados
Silvia Bauzá	Allen & Overy
Rosa Espín	Ambar Partners
Eva Argilés	Applus+
Alicia Muñoz Lombardía	Santander España
María C. Gil-Carcedo de Morales	Cepsa
Coral Yáñez	Bird & Bird
Rosa María Vidal Monferrer	BROSETA
Ana Gómez Hernández	CECA MAGÁN ABOGADOS
María González Gordon	CMS Albiñana & Suárez de Lezo
Mariana Norton dos Reis	Cuatrecasas
Diana Rivera	Cuatrecasas
Pilar Menor	DLA Piper
Carmen Flores Hernández	EJASO
Elena Carretero Esteban	ENGIE España
Ana Lopez Muiña	EY
Araceli Saenz De Navarrete Crespo	EY
Inês Albuquerque e Castro	Eversheds Sutherland
Rosa Zarza Jimeno	Garrigues
Mónica Martín de Vidales Godino	Garrigues
Verónica Romani Sancho	Gómez-Acebo & Pombo
Aurora Sanz Tomás	Grant Thornton
María Cobián	Grupo Lactalis
Isabel Fernandes	Grupo Visabeira
Teresa Parada Cano-Lasso	The HEINEKEN Company

## Ganadores

Begoña García-Rozado	Iberdrola
Natália Galvão Veiga Rebelo	IKEA
Isabel Rodríguez	King & Wood Mallesons
Ana Fernández Poderós	KPMG
Beatriz Martínez-Falero García	Mahou San Miguel
Elisabet Rojano-Vendrell	MENARINI Group
Leonor Pissarra	Novartis
Patricia Afonso Fonseca	novobanco
Cristina Camarero Espinosa	Ontier
Patricia Miranda Villar	OUIGO España
Yolanda Azanza	Pérez-Llorca
Inmaculada Castelló	Pinsent Masons
Raquel Azevedo	PLMJ
Teresa Minguez Diaz	Porsche Ibérica
Joana de Sá	PRA - Raposo, Sá Miranda & Associados
Ana Buitrago	PwC
Teresa Zueco - Ignacio Regojo	Squire Patton Boggs
Silvia Madrid	UniCredit
Paula Gomes Freire	VdA
María Pilar García Guijarro	Watson Farley & Williams
Andrea Viale	idealista
Marlen Estévez Sanz	RocaJunyent
Clara Cerdán Molina	Solarig
Ana Gomez Ruiz	Amadeus
Ana Bayó Busta	Bayer







**INÊS ALBUQUERQUE E CASTRO**

*Eversheds Sutherland*



**EVA ARGILÉS**

*Applus+*



**SILVIA BAUZÁ**

*Allen & Overy*



**ANA BUITRAGO**

*PwC*



**ELENA CARRETERO ESTEBAN**

*ENGIE España*



**INMACULADA CASTELLÓ**

*Pinsent Masons*



# 13°NPL IBERIAN FORUM

April 10, 2024  
Fundación Pablo VI, Madrid

---

Taking **NPLs**  
industry to the

# Next Level

---

[www.cmseventos.com/evento/13npl](http://www.cmseventos.com/evento/13npl)

**Register Now!**





# LISBON ENERGY SUMMIT & EXHIBITION 2024

27 - 29 MAY 2024

FIL - Lisbon Exhibition & Congress Centre  
Lisbon | Portugal

150+

SPONSORS AND  
EXHIBITORS

250+

INDUSTRY LEADING  
SPEAKERS

3,000+

GLOBAL  
ATTENDEES

90+

COUNTRIES  
REPRESENTED



GREEN HYDROGEN



WIND & SOLAR



CARBON MITIGATION

## CREATING TOMORROW'S ENERGY SYSTEM TODAY



ENERGY STORAGE



LNG

FOR FOR MORE INFO  
ON PARTICIPATING



Jonathan Haselden  
Event Director  
sales@lisbonenergysummit.com

lisbonenergysummit.com



FROM THE ORGANISERS OF



ORGANISED BY





**CLARA CERDÁN MOLINA**

*Solarig*



**ALEXANDRA COURELA**

*Abreu Advogados*



**JOANA DE SÁ**

*PRA - Raposo, Sá Miranda & Associados*



**ROSA ESPÍN**

*Ambar Partners*



**MARLEN ESTÉVEZ SANZ**

*RocaJunyent*



**ISABEL FERNANDES**

*Grupo Visabeira*





**CARMEN FLORES HERNÁNDEZ**

*EJASO*



**NATÁLIA GALVÃO VEIGA REBELO**

*IKEA*



**MARIA PILAR GARCÍA GUIJARRO**

*Watson Farley & Williams*



**MARÍA C. GIL-CARCEDO DE MORALES**

*Cepsa*



**ANA GÓMEZ HERNÁNDEZ**

*CECA MAGÁN ABOGADOS*



**ANA GOMEZ RUIZ**

*Amadeus*



**ANA LOPEZ MUIÑA**

*EY*



**TERESA MINGUEZ DIAZ**

*Porsche Ibérica*



**PATRICIA MIRANDA VILLAR**

*OUIGO España*



**ALICIA MUÑOZ LOMBARDÍA**

*Santander España*



**TERESA PARADA CANO-LASSO**

*The HEINEKEN Company*



**ELISABET ROJANO-VENDRELL**

*MENARINI Group*



**AURORA SANZ TOMÁS**

*Grant Thornton*



**ANDREA VIALE**

*idealista*



**ROSA MARÍA VIDAL MONFERRER**

*BROSETA*



## World Compliance Association

# Marketing de *influencers* y cumplimiento normativo

por catalina sanchez bundan\*



“El naranja es el nuevo negro” (*Orange is the new black*) y el marketing en redes sociales es la nueva estrategia de predilecta de las marcas.

La publicidad digital debe hacer frente a importantes retos. En efecto, un estudio reciente apunta que el 99% de los miembros de la Generación Z suelen saltarse los anuncios si tienen la posibilidad de hacerlo. Es decir, son capaces de saltarse los anuncios en YouTube y, sin embargo, pueden pasarse horas en TikTok o Instagram viendo y escuchando reseñas de productos y realizando

sus compras de productos o servicios a partir de los consejos y/o el estatus de sus *influencers* preferidos. Por tanto, cabe preguntarse: ¿cómo pueden las marcas acceder eficazmente a este público más joven? La respuesta está en el marketing en las redes sociales. Resulta francamente asombroso cómo se ha transformado el comportamiento de consumo entre los jóvenes en el breve lapso de unos pocos años. Hoy en día, los adolescentes acuden instintivamente a ciertos *influencers* en quienes confían a la hora de tomar decisiones de compra. En consecuencia, es incuestionable que el denominado influencer marketing se ha convertido en un factor predominante en el panorama del marketing moderno.

Por regla general, el principal factor que motiva las decisiones de compra de los consumidores es la confianza. Sin embargo, aunque se nos pueda disculpar por pensar que la confianza procede de la calidad del producto o del compromiso del

vendedor con principios éticos empresariales elementales, en el ámbito del marketing de influencers la confianza se fundamenta principal y directamente en la persona del *influencer*. En realidad, los *influencers* logran engendrar confianza entre sus seguidores gracias al carácter personal, con frecuencia íntimo, de sus contenidos y a la franqueza con la que los transmiten. De este modo, cuando un influencer respalda un determinado producto o servicio, lo más probable es que sus seguidores lo perciban como fiable y merecedor de su dinero.

Por otro lado, a raíz del floreciente sector del marketing de influencers, moverse entre los requisitos legales y adherirse a ellos se ha convertido en una cuestión crucial. En concreto, el cumplimiento de las normas por parte de los influencers es la piedra angular de la confianza de los clientes y de la credibilidad y los estándares éticos de las marcas.

Aunque existen varias directrices de autorregulación,

entre ellas la Best Practice Recommendation on *Influencer Marketing* (EASA, 2018), el *Influencer Marketing White Paper* (IAB, 2019) y, en el caso de España, el Código de Conducta sobre el Uso de Influencers en la Publicidad (Autocontrol, 2020), el cumplimiento es, sin embargo, voluntario.

La insuficiencia de estos códigos y directrices, unida al rápido desarrollo que está experimentando el sector de los creadores de contenidos, han puesto a los *influencers* en el punto de mira del Ministerio de Economía y Transformación Digital ("**MEDT**"). Debido a ello, en diciembre de 2023 el MEDT publicó un borrador de Real Decreto. El texto pretende alcanzar un equilibrio entre el acceso a los contenidos y la protección de los usuarios (especialmente los menores), fomentando al mismo tiempo la competencia entre los agentes del sector. Sin embargo, el borrador de Real Decreto ha sido objeto de numerosas críticas por su limitado alcance y eficacia a la hora de combatir contenidos perniciosos.

En su redacción actual, el Real Decreto del MEDT parece aplicarse únicamente a los "usuarios de especial relevancia", es decir, a los *influencers* cuya facturación sea igual o superior a 300.000 euros o que cuenten con más de un millón de seguidores en un único servicio de intercambio de video o dos millones de forma agregada. En consecuencia, sólo los *influencers* más famosos como @Dulceida e @Ibaillanos en España se verían afectados

por el Real Decreto. Los menos conocidos quedarían, por tanto, excluidos.

Cuando el marco legal es insuficiente, una buena forma de conseguir niveles adecuados de cumplimiento normativo y un entorno más transparente pasa por que todos los actores de todo el ecosistema de los *influencers* (plataformas de medios sociales, anunciantes, agencias y los propios *influencers*) compartan responsabilidades.

El cometido de las agencias de publicidad en este planteamiento es crucial, ya que son muy sensibles al cumplimiento de la normativa publicitaria desde múltiples ángulos y por su profundo conocimiento de la seguridad de las marcas y los daños a la reputación. Todo ello se concreta en enormes departamentos de cumplimiento que supervisan y aprueban los contenidos salientes, así como en equipos dedicados a velar por el cumplimiento de la normativa del marketing de *influencers*. Al exigir el cumplimiento de la legislación vigente y demandar que los *influencers* se adhieran a unas pautas de cumplimiento y comportamiento ético aceptables, las agencias tratan de proteger no sólo a los anunciantes sino también, de forma indirecta, a los consumidores finales.

Las prácticas publicitarias que incumplen la normativa pueden causar estragos en la reputación de una empresa, un riesgo que aumenta exponencialmente cuando el canal publicitario

es un ser humano sobre el que apenas se puede ejercer control. He aquí pues el dilema. Para ampliar el alcance y la visibilidad de su marca, las empresas buscan *influencers* de primera línea, pero cuanto mayor sea la audiencia, mayor será la exposición si los creadores de contenidos no se ajustan a los requisitos legales y a las directrices de autorregulación no vinculantes. [El escándalo de Chiara Ferragni](#) es una clara prueba de ello.

Las agencias de publicidad figuran probablemente entre las más reguladas internamente y sometidas a una supervisión más estricta en el sector del marketing de *influencers*, pues deben garantizar que las actividades publicitarias se ajustan a las leyes, reglamentos y directrices aplicables al contenido, la colocación y la presentación de los anuncios, y deben cumplir unas exigentes normas de transparencia.

Ante este complejo panorama, los anunciantes harían bien en aliarse con agencias que se encuentren bien preparadas para ofrecer asesoramiento jurídico y supervisión de contenidos en el marco de su catálogo de servicios. De esta forma, los anunciantes cuentan con la posibilidad de minimizar los riesgos para su reputación y, por lo tanto, proteger mejor sus marcas.

\* Head of Legal Havas Group Spain

## Women in a Legal World

# Planes de Reestructuración en España y UK: nociones básicas

por marta rey



La institución pre-concursal de los planes de reestructuración fue introducida en el ordenamiento jurídico español y anglosajón de forma relativamente reciente, como veremos a continuación.

A través de la Directiva (UE) 2019/1023 del Parlamento

Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, sobre marcos de reestructuración preventiva, exoneración de deudas e inhabilitaciones, y sobre medidas para aumentar la eficiencia de los procedimientos de reestructuración, insolvencia y exoneración de deudas (la "Directiva"), que entró en vigor el 16 de julio de 2019, la UE impuso a sus Estados miembros la obligación de ofrecer un esquema de reestructuración más atractivo y flexible en su respectiva legislación debido a las diferencias notorias que existían, así como a una excesiva duración de los procedimientos y unos elevados costes asociados.

En el ordenamiento español, la Directiva fue traspuesta

a través de la Ley 16/2022, de 5 de septiembre, de reforma del Texto Refundido de la Ley Concursal (el "TRLIC"), que entró en vigor el 26 de septiembre de 2022, y que introdujo los planes de reestructuración (los "PR") en sustitución de los antiguos acuerdos de refinanciación. Por su parte, UK abandonó la UE el 31 de octubre de 2019 (i.e., antes de la fecha límite de 2021 para la implementación de la Directiva) y no se contempló esta cuestión en el Acuerdo de Comercio y Cooperación entre la UE y UK, si bien independientemente de la Directiva, la Corporate Insolvency and Governance Act 2020 ("CIGA20"), que entró en vigor el 26 de junio de 2020, introdujo la nueva figura de los restructuring plans, recogidos en la nueva Part

26A de la Companies Act 2006 ("CA06"), y que conviven junto a los ya existentes schemes of arrangement, en los cuales se encuentran en cierta medida inspirados.

Tanto en UK como en España, los PR son, en síntesis, acuerdos formales entre la empresa y sus acreedores y/o accionistas, que, una vez aprobados y homologados por un tribunal, se convierten en obligatorios para todos ellos, incluidos los acreedores disidentes. En España no es obligatorio homologar el PR, pero sí es recomendable hacerlo cuando se pretenda (i) extender los efectos del PR a acreedores, clases de acreedores o socios; (ii) proteger la financiación interina y la nueva financiación que prevea el PR, así como los actos o negocios relacionados con el PR frente a acciones rescisorias; y/o (iii) resolver contratos en interés de la reestructuración.

Para poder acceder a un PR en UK, la empresa debe encontrarse o debe ser probable que se encuentre en dificultades financieras que estén afectando su capacidad para continuar operando como empresa en funcionamiento. En España, es posible acceder a este instituto preconcursal en caso de (i) insolvencia actual; (ii) insolvencia inminente; o (iii) de probabilidad de insolvencia.

En relación con el inicio del proceso, en UK el proceso comienza a través de una reunión entre los diferentes

acreedores para considerar el PR; mientras que, en España, se inicia generalmente a través de la comunicación del deudor de negociaciones entre acreedores cuyo objetivo es alcanzar un PR que permita superar la situación en la que se encuentra la compañía.

En cuanto a la aprobación, en España el PR se considerará aprobado por una clase de créditos afectados si hubiera votado a favor del mismo más de dos tercios del importe del pasivo correspondiente a esa clase. En el supuesto de que la clase estuviera formada por créditos con garantía real, se requiere que voten a favor, tres cuartos del importe correspondiente a esa clase. Si se consigue el voto favorable de la mayoría correspondiente a una clase, se considerará que el PR ha sido apoyado por toda la clase de acreedores. En UK, debe votar a favor del PR al menos el 75% del valor de cada clase de acreedores relevante para que se proceda a su aprobación.

Respecto al denominado cross-class cram down (arrastré de acreedores), la regulación española establece que si el PR cumple con todos los requisitos para su homologación, salvo el de alcanzar la mayoría en todas las clases de acreedores, el tribunal puede aprobarlo para que sea vinculante para los acreedores de las clases en las que no se ha alcanzado la mayoría, si se cumplen los requisitos establecidos. Sin embargo, la citada CA06 de

UK establece que el hecho de que la clase disidente no haya aceptado el PR no impide que el tribunal lo apruebe si (i) ninguno de los miembros de la clase disidente estaría en una peor situación que en la alternativa correspondiente; y (ii) ha sido aceptado por el 75% de una clase de acreedores que recibiría un pago o tienen un interés económico genuino en la empresa, en el caso de la alternativa pertinente.

Por último, en relación con la duración del proceso en la práctica, teniendo en cuenta que puede variar en función de la complejidad del PR, en España estaríamos entorno a las 12-24 semanas, y en UK, entre 8-12 semanas, más el tiempo necesario para preparar el PR con antelación.

## MARTA REY

Marta Rey es asociada senior en Herbert Smith Freehills, especializada en litigación y derecho concursal. Además, es responsable de la Comisión de Reestructuraciones e Insolvencias de Women in a Legal World y co-fundadora y miembro de la Junta Directiva del Club Español de Derecho de la Insolvencia.

## The Coach Approach

# ¿Hacer buenas preguntas es una habilidad?

## Sí, ¡es el superpoder de un líder!

por Bárbara de Eliseu



Al recopilar información para mantenerse informado, o al intentar tomar una decisión que le corresponde a usted como líder, es importante recopilar tanta información como sea posible. Una excelente manera de hacerlo es haciendo preguntas.

Hacer preguntas tiene la ventaja adicional de ayudar a generar confianza en su equipo, porque si les pregunta sus opiniones y les permite compartir sus pensamientos, esos son dos elementos para generar confianza.

Entonces, cuando piense en hacer buenas preguntas, ya sea para obtener información o tomar decisiones, primero trate de evitar preguntas que puedan responderse con “sí” y “no”. En lugar de decir “¿Falló esto?”, haga una pregunta abierta como “¿Puede explicarme qué pasó aquí?”. ¿Puede ver la ventaja de darles a otros la oportunidad de brindar una respuesta más detallada e informativa? Esto es lo que estás buscando porque esos detalles te llevarán a otras preguntas.

Además, evite preguntas de culpa, como “¿Quién es responsable de esto?”. Esta no es una buena pregunta para un líder. Quieres solucionar el problema y evitar el mismo problema en el futuro y esa es tu responsabilidad. Al hacer esto, busque primero respuestas a corto plazo y luego pase a respuestas a largo plazo. Las respuestas a corto plazo le dan al equipo algo que hacer de inmediato que puede ayudar a resolver el problema y mitigar sus consecuencias.

Las respuestas a largo plazo ayudan a evitar que el problema vuelva a ocurrir en el futuro.

A continuación, involucre al equipo en el proceso de resolución de problemas. Trabajar en equipo ayuda a generar confianza en la capacidad del equipo para resolver problemas, y generar confianza en el equipo es una oportunidad para usted como líder.

Sea paciente y objetivo, y tenga en cuenta que su lenguaje corporal debe reflejar eso. Si hablas con un enfado apenas disimulado, tu equipo te perderá el respeto, no obtendrás respuestas completas y tardará más en resolver el problema. Es mejor estar tranquilo y ser paciente, pero hacer preguntas directas y abiertas. Su entusiasmo o impaciencia influirán en su equipo y, en caso de impaciencia, el equipo puede volverse menos eficaz a la hora de resolver problemas. Lo que quieres es gente que se centre



de forma positiva en resolver el problema inmediato y prevenirlo en el futuro.

Reconozca que hacer preguntas a otros construye su propio conocimiento. Un líder rara vez sabe más sobre un tema que la sabiduría combinada de todas las personas que lo rodean. Aprender del equipo es una forma eficiente de ampliar el conocimiento del líder porque cada uno de sus miembros tiene conocimientos técnicos específicos relacionados con sus responsabilidades principales que el líder no tiene. Haga preguntas como: “¿Quién de nosotros ha tenido una experiencia personal con un problema como éste? ¿Conoce algún otro cliente que haya enfrentado este problema y qué podemos aprender de él? ¿Quién más puede informar nuestra decisión?”.

Cree un espacio seguro para que las personas respondan de manera honesta y perspicaz a sus preguntas. Cuando los líderes comienzan con sus propias conclusiones, están poniendo a los miembros del equipo en una posición de estar de acuerdo o en desacuerdo. Algunos pueden sentirse seguros de no estar de acuerdo, pero otros no, y en lugar de compartir lo que realmente piensan, las personas probablemente mantendrán sus ideas y las discutirán en conversaciones después de la reunión (a las que no se invitará al líder). La forma más productiva es liderar simplemente haciendo

preguntas que extraerán los mejores y más relevantes pensamientos de los miembros de su equipo. Preguntas como: “¿Qué valores deberían impulsar nuestra decisión? ¿Cuáles son los posibles cursos de acción y cuáles son los pros y los contras de cada uno? ¿Cómo se verán afectados los clientes por esta decisión y cuáles probablemente serán sus mayores preocupaciones?”.

La forma en que reacciona ante las respuestas de los miembros del equipo es tan importante como cómo hace las preguntas. Es fundamental que valore todas las respuestas. Esto puede resultar particularmente difícil cuando usted y algunos de los miembros de su equipo tienen opiniones muy diferentes, pero vale la pena.

Haga preguntas al principio de un proceso para tener las respuestas cuando las necesite. En la mayoría de las decisiones que usted toma como líder, el tiempo corre. Intente anticipar la información más relevante que probablemente necesitará a medida que avanza en un proceso. Al hacerlo, tendrá esa información lista cuando sea necesaria y evitará tener que rastrearla para obtenerla cuando se acabe el tiempo. Otro beneficio de este enfoque proactivo es que a menudo las preguntas se pueden ordenar de manera que sugieran un camino lógico para el proceso de toma de decisiones. Esto puede ayudarle a usted y a su equipo a desarrollar el plan correcto sobre cómo proceder.

Finalmente, utilice preguntas para permitir que otros se desarrollen como líderes. Una forma de medir el legado de un líder es hacer un balance de cuánto ha permitido a otros desarrollarse como líderes. El uso de preguntas es una de las formas más poderosas en que los líderes pueden crear un entorno y oportunidades para que otros aprendan y se desarrollen. Como líder, podría hacer preguntas como estas que desafíen a otros a reflexionar sobre su liderazgo y encontrar sus propias respuestas a los desafíos que enfrentan: “¿Qué conocimientos y habilidades le faltan o necesita perfeccionar para tener éxito en el desafío que enfrenta? ¿Dónde prevé apoyo para el cambio? ¿Dónde prevé usted resistencia?”.

Convierte esta habilidad de hacer buenas preguntas en un hábito, sé constante y, como cualquier otro hábito, sé consciente de que llevará tiempo. Utilice los pasos mencionados anteriormente y practique uno a la vez, hasta que no tenga que pensar en ello. Entonces estará listo para concentrarse en el siguiente y así sucesivamente.

Hacer preguntas es esencial para generar empatía, comprensión y confianza, todo lo cual es necesario para el éxito de un equipo. Un líder no necesita tener la respuesta a todas las preguntas. El papel del líder es asegurarse de que se formulen y respondan todas las preguntas correctas.



# Lo que nos depara el Futuro: O tempora, O Mores

por sweder van zuylen van nyevelt

¿Cuál es el futuro de la profesión de abogado? Ya sean estudiantes de Derecho o abogados con gran experiencia, hoy en día es una gran pregunta para todos los que trabajan en el ámbito jurídico. ¿Se extinguirán los abogados a causa de la IA, el legal tech y las soluciones de bajo coste ofrecidos por los proveedores alternativos? ¿Se verán obligados a reinventarse por completo y aprender rápidamente herramientas innovadoras, obtener nuevas habilidades, adoptar una actitud diferente y ajustar sus honorarios a las nuevas circunstancias? ¿Cómo sobrevivir en estos tiempos convulsos e inciertos?

En tiempos difíciles, ¿por qué no recurrimos a las bases? ¿Y si los clásicos “de toda la

vida” conocieran todas las respuestas que necesitamos hoy? Cicerón, por ejemplo. Como uno de los juristas más destacados de todos los tiempos y de las mayores figuras de la Antigüedad, que vivió la tempestuosa época de la República Romana, nos ofrece sin duda valiosas lecciones para navegar por el “Gran Cambio”.

Cicerón transmitió a la humanidad su concepción de los cuatro pilares de una plataforma estable sobre la que un abogado (“alguien cuyo trabajo consiste en asesorar a la gente sobre la ley y hablar en su nombre ante los tribunales”, según Cicerón) debe construir su práctica:

**Pensamiento crítico y razonamiento.** Las obras de Cicerón, como “Sobre

los Deberes” (De officiis) y “sobre las leyes” (De Legibus) subrayan la importancia de un pensamiento inteligente y de un juicio basado en pruebas para la toma de decisiones. Si Cicerón, que respetaba la obra de Platón, era, sin embargo, capaz de examinarla críticamente, nosotros también deberíamos ser capaces de cuestionar a los “amigos” de nuestro tiempo, como Chat GPT y ser lo suficientemente inteligentes como para evaluar imparcialmente sus pros y sus contras. Del mismo modo, los abogados deberían analizar las situaciones con detenimiento y estar siempre abiertos al cambio, desafiando así sus propias convicciones y venciendo sus propios miedos. Esta capacidad de realizar un análisis crítico riguroso será crucial para que los abogados

se adapten a un futuro dictado por la tecnología. Afortunadamente, la tecnología no puede [todavía] sustituir el pensamiento racional, lógico y justificado de los (buenos) abogados, pero no debemos dormirnos en los laureles: el estudio continuo, la investigación, el estudio y el aprendizaje de los demás deben estar en nuestra agenda diaria si queremos tener éxito. Somos más invencibles si somos inteligentes.


**La curiosidad.** En los Tusculanes, Cicerón da a entender que “nuestra comprensión se basa en probabilidades y conjeturas más que en certezas absolutas”. Esto significa que la curiosidad sirve de catalizador para la innovación y la adaptación. Una mente inquisitiva es una mente que trabaja duramente, hambrienta e imparable. El interés significa iniciativa y muestra incentivos de superación personal. Los abogados que cultivan el espíritu de curiosidad son más proclives a explorar las tendencias, tecnologías y prácticas jurídicas emergentes. Además, buscan nuevas perspectivas, se interesan por diversos puntos de vista y permanecen abiertos a enfoques alternativos a la hora de abordar los retos jurídicos. Atrevámonos a probar cosas nuevas. Tomemos como ejemplo el Metaverso. ¿Has entrado alguna vez en él?

**Personalidad.** En su Pro Caelio -una obra maestra de retórica- Cicerón demuestra en última instancia que la personalidad del abogado

es la piedra angular de la profesión. ¿No es lo que diferencia a los humanos de las máquinas? Una IA podría realizar un excelente análisis técnico, pero [todavía] no suplantarán la individualidad, el toque humano o el enfoque personalizado. Además, como a los abogados se les exigirá visión emprendedora y actuación como asesores empresariales estratégicos, es importante que sigan siendo creativos, que piensen con originalidad y que encuentren soluciones ingeniosas. Las personas carismáticas y cercanas se convierten en abogados únicos imposibles de sustituir. Muchos de los grandes éxitos de la abogacía se consiguen gracias a sentimientos humanos, el dolor, los discursos extraordinarios y los escritos redactados con sangre y sudor. Los ordenadores no pueden sustituir a nuestra pasión.

**Ética.** En el De Officiis Cicerón insiste en que cuando la búsqueda del beneficio entra en conflicto con el bien común, este último debe considerarse prioritario. De hecho, el mantenimiento de elevadas normas éticas seguirá siendo primordial, ya que con el desarrollo de las tecnologías aparecen muchas tentaciones y, por tanto, retos de naturaleza ética. Por ejemplo, el uso de datos por algoritmos en la profesión jurídica podría poner a un abogado frente a dilemas morales. A medida que los sistemas de IA analizan grandes cantidades de datos para fundamentar las decisiones jurídicas, surgen cuestiones relativas a

la privacidad de los datos, la seguridad y los sesgos. Nunca ha sido tan importante tomar la dirección correcta ante una encrucijada ética.

Dicho esto, parece que los cuatro mandamientos de Cicerón para los abogados articulados hace veintidós siglos se aplican perfectamente a nuestros turbulentos tiempos modernos. Las palabras de Cicerón: "O tempora, O mores" (¡Oh qué tiempos! ¡oh qué costumbres!) sirven no sólo como reflejo de una realidad, sino también como llamada a la acción. Ahora lo único que debemos decidir es qué hacer con los consejos que nos han sido dados. 

**Sweder van Zuylen van Nyevelt** estudia actualmente un máster en Derecho (LL.M) con especialización en propiedad intelectual y derecho tecnológico en IE University. Se licenció en la Universidad de Maastricht en 2023 y ha adquirido una experiencia práctica gracias a las pasantías que ha realizado en departamentos de propiedad intelectual y lucha contra la falsificación in-house. En el futuro, Sweder aspira a dedicarse a la protección de creaciones intelectuales, especialmente en la industria de la moda. Este artículo es el trabajo que ha escrito para el curso Building and Marketing Legal Services que imparte la profesora Maria Meshcherskaya en el LLM antes mencionado.



# IBERIAN LAWYER



## THE DIGITAL AND FREE MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN  
BUSINESS COMMUNITY

### Every issue includes:

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

### Follow us on



### Search for Iberian Lawyer or IBL Library on



**N 133 | Abril 2024**

#### Editor-in-Chief

ilaria.jaquinta@iberianlegalgroup.com

#### Deputy Editor

michael.heron@iberianlegalgroup.com

#### In collaboration with

julia.gil@iberianlegalgroup.com

#### Contributor

mercedes galán, catalina sanchez bundan  
bárbara de eltseu, marta rey  
sweder van zuylen van nyevelt

#### Group Editor-in-Chief

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

#### Administration Officer

carlos.donaire@iberianlegalgroup.com

#### Graphic Designer

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

#### International Project & Conference Manager

anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

#### CEO

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

#### General Manager and Group HR Director

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

#### Group Communication and Business Development Director

helene.thierry@lcpublishinggroup.com

#### Group CFO

valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

#### Marketing and Sales Manager

chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

#### Account Coordinator for Spain & Portugal

vincenzo.corrado@iberianlegalgroup.com

#### Events Coordinator

ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com

#### Editor

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

The publisher and authors are not responsible for the results of any actions (or lack thereof) taken on the basis of information in this publication. Readers should obtain advice from a qualified professional when dealing with specific situations. Iberian Lawyer is published 11 times a year by Iberian Legal Group SL.  
© Iberian Legal Group SL 2020 - January 2022  
Copyright applies. For licensed photocopying, please contact info@iberianlegalgroup.com

#### Legal Deposit

M-5664-2009