

Top 30

LAS 30 FIRMAS
CON MAYORES INGRESOS
EN PORTUGAL

Mismo barco, nuevo capitán

JORGE VÁZQUEZ TOMA LAS
RIENDAS DE ASHURST

Una huella imborrable

TRIBUTO A JUAN PICÓN

Buenos tiempos para el Private Equity

ENTREVISTA CON EL
MANAGING PARTNER DE
ALTAMAR MIGUEL ZURITA

In-house España

GLORIA SÁNCHEZ SORIANO
DEL BANCO SANTANDER.
IMPULSANDO EL CAMBIO

Inteligencia artificial

BIENVENIDOS AL PRESENTE

BLOCKCHAIN UNA ALTERNATIVA REAL

Es difícil hablar del sector legal hoy en día sin mencionar el blockchain. Una tecnología que paso a paso se está imponiendo, por lo que los despachos han de estar preparados para ayudar y orientar a sus clientes dentro de este universo. Algunas firmas ya se han puesto manos a la obra

3rd Edition

Gold Awards

● ● ● ● ● by Inhousecommunity

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

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

VOTE FOR YOUR FAVORITES

7th November 2019
Espacio Harley

Calle de Alcalá 182, 28028 Madrid

Partner


lexsoft
systems

Communication Partner



LOS DESPACHOS PORTUGUESES REVELAN SUS INGRESOS

by ben cook




Tras una investigación sin precedentes, en este número de Iberian Lawyer publicamos la lista de los 30 bufetes más importantes de Portugal por ingresos. Tradicionalmente, las firmas portuguesas han sido muy reservadas a la hora de hablar sobre su facturación y, en esta ocasión, la gran mayoría de ellas tampoco estaba dispuesta a proporcionar cifras oficiales. Sin embargo, a través de fuentes fiables del mercado, hemos conseguido hacernos una idea precisa de las principales firmas portuguesas en cuanto a ingresos.

A la hora de elaborar este ranking, no ha sido ninguna sorpresa que los puestos más altos estén ocupados por los tres grandes de Portugal: Morais Leitão, PLMJ y Vieira de Almeida. Lo que sí ha sido sorprendente es el cuarto puesto de la tabla que ocupa Uría Menéndez, que deja claro que hablamos de un verdadero despacho ibérico. Uría Menéndez - Proença de Carvalho no solo es el cuarto despacho más importante de Portugal en cuanto a ingresos, sino que además es el tercero

en este Top 30 en cuanto a ingresos por socio y por abogado. Cabe destacar también los datos de Linklaters, que con unos ingresos por socio de 2,1 millones de euros y de 333,000 por abogado es, de lejos, el que mejor rendimiento ha tenido de entre las 10 firmas más grandes de la lista.

CONOCER ESTOS DATOS ES IMPORTANTE POR VARIAS RAZONES. EN PRIMER LUGAR, LA TRANSPARENCIA GENERA CONFIANZA, ALGO VITAL PARA LA PROFESIÓN LEGAL. SI BIEN EL RENDIMIENTO FINANCIERO ES SOLO UN FACTOR A TENER EN CUENTA, EL HECHO DE QUE ESTOS DATOS SE PUBLIQUEN HACE QUE LOS CLIENTES AHORA TENGAN UNA IDEA MÁS PRECISA DE QUÉ DESPACHOS PORTUGUESES SON LOS MÁS EXITOSOS.

Conocer estos datos es importante por varias razones. En primer lugar, la transparencia genera confianza, algo vital para la profesión legal. Si bien el rendimiento financiero es solo un factor a tener en cuenta, el hecho de que estos datos se publiquen hace que los clientes ahora tengan una idea más precisa de qué despachos portugueses son los más exitosos. Además, permite a los clientes estar mejor informados a la hora de elegir un bufete para que les represente. Por otro lado, los abogados pueden conocer mejor cómo se está manejando la firma, como se distribuye el dinero, el rendimiento del despacho y, sobre todo, comparar ese rendimiento con el de sus rivales.

Se sabe que una serie de fondos extranjeros de capital privados están buscando invertir en firmas en Portugal (así como en España). A la hora de evaluar cual sería la mejor opción para invertir, nuestro Top 30 podría ser un buen punto de partida. 



CMS

Law . Tax

A **CMS Rui Pena & Arnaut** é herdeira de mais de 50 anos de prática jurídica, sempre norteada pelos mesmos valores: profissionalismo, criatividade intelectual, confidencialidade e ética.

CMS Rui Pena & Arnaut's 50 years of legal practice have always been based on the same values: professionalism, intellectual creativity, confidentiality and ethics.

Elegemos como missão estimular relações duradouras de confiança com os clientes, agindo com responsabilidade, oferecendo em tempo adequado soluções legalmente corretas, competitivas, fiáveis e eficientes, e disponibilizando equipas especializadas e devidamente coordenadas para as executar

Our mission is to promote long-lasting, trusting relationships with our clients, by acting responsibly, offering proper, competitive, reliable and efficient solutions in due time, and providing specialised, properly coordinated teams to execute such tasks.

A **CMS Rui Pena & Arnaut** é membro da CMS, com mais de 70 escritórios localizados em 42 países, contando com mais de 7.500 colaboradores.

CMS Rui Pena & Arnaut is a member of CMS, with over 70 offices located in 42 countries and a total staff of over 7.500 people working around the world.

Your World First
cms.law



N 86 | 02.07.2019

Chief Editor

ben.cook@iberianlegalgroup.com

in collaboration with

juan.fernandez@iberianlegalgroup.com
adam.critchley@iberianlegalgroup.com

Group Editor-in-Chief

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it

Managing Editor of Iberian and LatAm publications

laria.laquinta@lcpublishinggroup.it

Group Art director

hicham@lcpublishinggroup.it - kreita.com

collaboration from LC Italy

samantha.pietrovi@lcpublishinggroup.it

Managing Director

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

Regional Director Iberia & Latin America

maricruz.taboada@iberianlawyer.com

Group Coo

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

Group Communication and Business Development Director

helene.thierry@lcpublishinggroup.it

Projects & Events Coordinator

claudia.jane@iberianlegalgroup.com

Sales Director

diana.rio@lcpublishinggroup.it

Administration Officer

carlos.donaire@iberianlegalgroup.com

Editor

Iberian Legal Group SL
Calle Lagasca 138 - 28006 Madrid
Tel. +34 91 563 3691
info@iberianlawyer.com
www.iberianlawyer.com
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 2019 - April 2019
Copyright applies. For licensed photocopying, please contact info@iberianlegalgroup.com

Editorial policy

Iberian Lawyer provides a window on the Iberian legal profession for domestic and international law firms and general counsel. The magazine is funded by subscribers and advertisers, as well as sponsoring law firms that provide the Legal Updates and Profiles within the Special Reports.

Legal Deposit

M-5664-2009



20 BLOCKCHAIN UNA ALTERNATIVA REAL



30 FACTURACIÓN EL TOP 30 DE IBERIAN LAWYER EN PORTUGAL



58 IN-HOUSE: ESPAÑA ADAPTARSE AL CAMBIO



64 IN-HOUSE HABLANDO CLARO

08 On the move GARRIGUES NOMBRA SENIOR PARTNER A JAVIER YBÁÑEZ

14 On the web COGIENDO CONFIANZA

26 Tributo JUAN PICÓN: UNA HUELLA IMBORRABLE

38 Legal day ES HORA DE HABLAR

40 Spotlight: España MISMO BARCO NUEVO CAPITÁN

44 Private equity BUENOS TIEMPOS

46 Legalcommunity Week INNOVACIÓN: GUÍA PARA ABOGADOS

50 Legalcommunity Week PLAN PARA UN BREXIT SIN ACUERDO

54 Inteligencia artificial IA Y ABOGADOS: BIENVENIDOS AL PRESENTE

68 Madrid annual report GETTING AHEAD

76 M&a annual report UNCERTAIN FUTURE

LAW
FIRM

70 1949
2019

cca

WWW.CCA.LAW

a team
of experts
a responsive
attitude

follow us at: [in](#) [f](#) [i](#) [t](#) [v](#)



MANAGEMENT

Garrigues nombra senior partner a Javier Ybáñez

Javier Ybáñez (en la foto) ha sido nombrado *senior partner* de Garrigues por la Junta de Socios tras el vencimiento del mandato de **Ricardo Gómez-Barreda** y su decisión de no presentarse a su renovación. Ybáñez ha desarrollado toda su carrera profesional en el despacho. Primero como socio y responsable del Departamento Mercantil y después, desde 2013, ha coordinado la expansión de Garrigues en Latinoamérica, mediante el establecimiento de oficinas propias en Bogotá (Colombia), Lima (Perú), Ciudad de México (México), Santiago (Chile) y São Paulo (Brasil). Por su parte Gómez-Barreda, socio de Garrigues desde 1993, continuará vinculado con el despacho, prestando sus servicios de abogado en el área de derecho tributario y encargándose del desarrollo de nuevos proyectos estratégicos.

En referencia a Ybáñez, el presidente ejecutivo de la firma, **Fernando Vives** dice que: “su profesionalidad, buen hacer y su compromiso serán para nosotros un activo diferencial para afrontar los importantes retos a los que nos enfrentamos”

OPORTO

Cuatrecasas nombra a Paulo de Sá e Cunha director de la oficina de Oporto

Cuatrecasas ha nombrado al socio Paulo de Sá e Cunha (en la foto) director de su oficina de Oporto, en la que trabaja con un equipo de 20 abogados, más otros 7 de personal de apoyo. Especializado en derecho penal, Sá e Cunha es socio desde el año 2008.

La firma experimentó en 2018 un crecimiento del 21%. Según la *managing partner* de Cuatrecasas en Portugal, **Maria João Ricou**, “Paulo de Sá e Cunha se ha involucrado mucho en la actividad de la oficina de Oporto y era la elección natural para el puesto. La oficina de Oporto ha tenido un crecimiento notable y nuestra intención es seguir apostando en invirtiendo en su crecimiento”.



CONTRATACIÓN LATERAL

PLMJ ficha al director de la oficina de Cuatrecasas en Oporto, Filipe Avides Moreira

PLMJ ha fichado al socio y director de la oficina de Cuatrecasas en Oporto Filipe Avides Moreira.

Moreira (en la foto) se incorporó a Cuatrecasas hace 10 años y era socio desde 2014.

Antes de eso trabajó como abogado para Cerqueira Gomes & Associados. Está especializado en fusiones y adquisiciones, acuerdos de capital de riesgo y reestructuración corporativa. Junto a él, también se unirá a PLMJ un equipo de cuatro abogados de Cuatrecasas especializado en M&A e infraestructuras.

A principios de año, el socio de PLMJ **Tomás Pessanha** dejó la firma para incorporarse a Garrigues.



REDES SOCIALES

Facebook ficha a la ex responsable de privacidad de Pfizer España como jefa de política de privacidad

Facebook ha nombrado a la ex responsable de privacidad de Pfizer España, **Cecilia Álvarez** (en la foto), nueva jefa de privacidad de la red social para Europa, Oriente Medio y África (EMEA)

Antes de unirse a Pfizer, Álvarez ha desarrollado su carrera en Uría Menéndez durante más de 17 años. Allí encabezó los equipos de TI, protección de datos y comercio electrónico.



Independent and international

WIDELY REGARDED AS ONE OF
THE LEADING CORPORATE BOUTIQUES IN SPAIN

ABOGADOS

ARAOZ & RUEDA



PORTUGAL

ANGOLA

We built the bridge

First European law firm in Africa, over 30 years and counting.

mirandaalliance

www.mirandaalliance.com

MEMBERS ANGOLA | BRAZIL | CAMEROON | CAPE VERDE | CÔTE D'IVOIRE | DEMOCRATIC REPUBLIC OF THE CONGO
EQUATORIAL GUINEA | GABON | GUINEA-BISSAU | MACAU (CHINA) | MOZAMBIQUE | PORTUGAL | REPUBLIC OF THE CONGO
SÃO TOMÉ AND PRÍNCIPE | SENEGAL | TIMOR-LESTE **LIAISON OFFICES** FRANCE (PARIS) | UK (LONDON) | USA (HOUSTON)



CORPORATE

Ventura Garcés López-Ibor incorpora a Alejandro Alonso desde Dentons

Ventura Garcés & López-Ibor ha incorporado a Alejandro Alonso como nuevo socio de mercantil para la oficina de Madrid. Viene de Dentons (Madrid) donde era socio y codirigía el departamento de Derecho Mercantil y Fusiones y Adquisiciones en España. Anteriormente fue socio fundador de Armand, Boedels and Associates.

Cuenta con más de 25 años de experiencia asesorando a los principales grupos de la gran Distribución, compañías nacionales e internacionales, así como del sector hotelero y residencial. Sus principales áreas de actividad son derecho mercantil, contratación mercantil, distribución comercial, fusiones y adquisiciones y procesal, incluyendo arbitraje.

Junto con Alonso, el despacho ha incorporado también a **Jose Ramón Lora**, también procedente de Dentons, donde ejercía como abogado senior del departamento de mercantil, fusiones y adquisiciones. Antes de incorporarse a Dentons en 2011, trabajó para Deloitte, Valma y JA Cremades.

COMPLIANCE

La socia directora de MA Abogados se incorpora a Ecix Group

La firma española Ecix Group ha fichado a la *managing partner* de MA Abogados, **Mercedes Carmona** (en la foto) que ha ocupado el cargo durante poco más de un año

Antes de MA Abogados, Carmona fue *managing counsel* para Europa Oriental en BP.

Se incorpora a Ecix como socia de grupo de *corporate compliance*.



PROMOCIONES

KPMG nombra socios a Francisco Fernández y a Esteban Guitián

KPMG Abogados promociona a socios a **Francisco Fernández** y a Esteban Guitián

Fernández (en la foto) se incorporó al área de laboral en 2009 y cuenta con más de 19 años de experiencia en derecho laboral y de la seguridad social.

Guitián llegó a KPMG Abogados en el año 2000 y ha desarrollado toda su carrera en el departamento de *outsourcing* y *compliance*. Posee más de 18 años de experiencia en el área de externalización de procesos contables, financieros, fiscales y administrativos.

We are where we are needed



VdA VIEIRA DE ALMEIDA

**Leadership, drive and
cutting edge innovation**

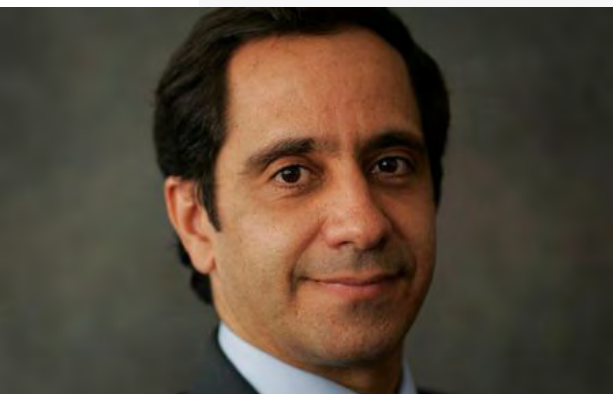
With 40 years in the making
Vieira de Almeida is an independent law
firm of reference with vast experience in
the provision of legal services.

VdA Legal Partners consolidates our
international footprint providing our
clients with tailor-made solutions
across multiple jurisdictions.



VdA LEGAL PARTNERS

ANGOLA | CABO VERDE | CAMEROON | CHAD | CONGO | DEMOCRATIC REPUBLIC OF THE CONGO | EQUATORIAL
GUINEA | GABON | GUINEA-BISSAU | MOZAMBIQUE | PORTUGAL | SAO TOME AND PRINCIPE | TIMOR-LESTE



LISBOA

Sérvulo nombra nueve socios nuevos

El despacho lisboeta Sérvulo ha anunciado el nombramiento de nueve socios para sus equipos de derecho público, *finance*, *tax*, laboral, *real estate* y procesal.

Los nuevos socios son: **Ana Moutinho Nascimento** (*tax*), **António Cadilha** (derecho público), **Cláudia Amorim** (procesal), **Duarte Rodrigues Silva** (derecho público), **Eduardo Gonçalves Rodrigues** (*real estate*), **Francisco Boavida Salavessa** (*finance*), **Pedro Fernández Sánchez** (derecho público), **Rita Canas da Silva** (laboral) and **Sofia Thibaut Trocado** (*finance*).

NOMBRAMIENTOS

Broseta Abogados promociona a tres nuevos socios en Valencia

Broseta ha promocionado a socios a **Amparo Canillas**, **Enrique Hervás** y a **Nuria Arenas** en las áreas de procesal, laboral y mercantil, respectivamente.

Arenas se incorporó Broseta en el año 2000 y tiene experiencia asesorando a empresas y entidades públicas y privadas sin ánimo de lucro en temas de ayuda estatal y competencia.

Canillas llegó a la firma en 2013 y antes trabajó como abogada para la Generalitat Valenciana.

Por su parte, Hervás lleva en el despacho desde 2006. Antes estuvo en Sagardoy Abogados.

Broseta cuenta actualmente con 32 socios y un total de 160 abogados en España y Portugal.



MADRID

La oficina madrileña de Chevez Ruiz Zamarripa contrata a Ana Roig como associate

La oficina madrileña de Chevez Ruiz Zamarripa ha contratado como *associate* a Ana Roig, ex abogada de Uría Menéndez, donde estuvo durante 8 años. También ha trabajado como abogada para Consulting International Business.

La oficina de Madrid de Chevez Ruiz Zamarripa cuenta con 5 miembros y está dirigida por el socio **Pere Pons**. Se espera que **Luis Vidal**, profesor del Centro de Estudios Financieros, se incorpore a la firma como abogado en las próximas semanas.

La oficina está situada en la Calle Serrano con Hermosilla y se especializa principalmente en servicios legales relacionados con *tax* e inmigración.



COGIENDO CONFIANZA

Las SOCIMI (Sociedades Anónimas Cotizadas de Inversión en el Mercado Inmobiliario) están adquiriendo y desechando activos rápidamente, lo que está generando una avalancha de trabajo para los abogados de *real estate* del país. Mientras tanto, los abogados de *finance* también se están quedando con una parte del pastel cuando los fideicomisos emiten acciones.

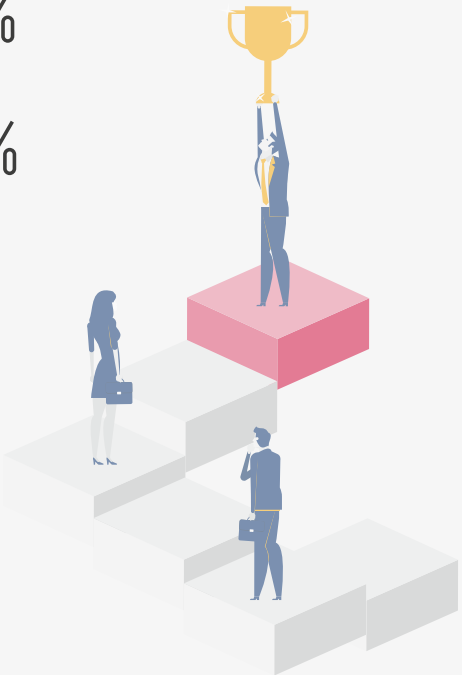
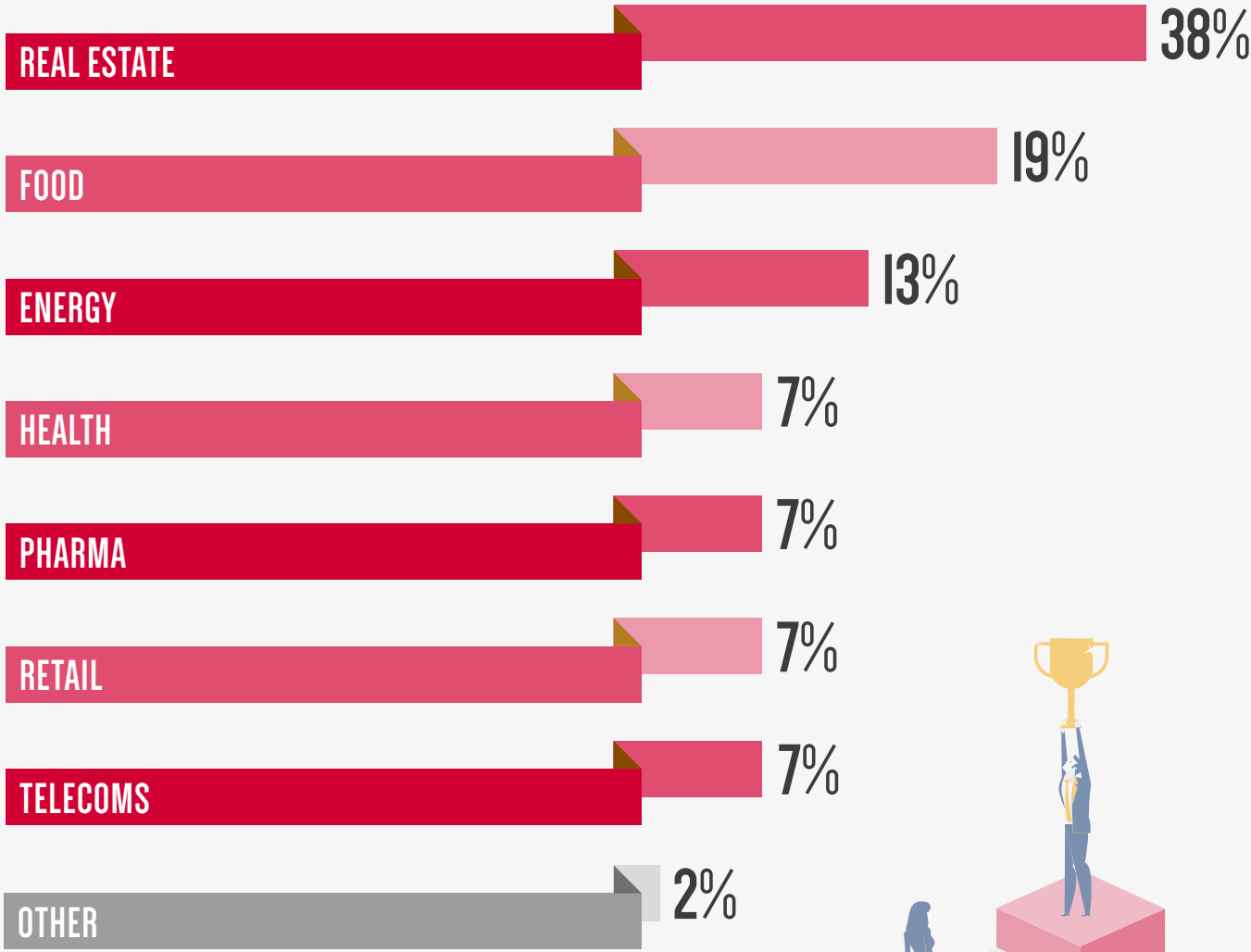
El hecho de que la actividad de las SOCIMI esté de moda últimamente es una buena noticia para para los abogados de *real estate*. Además de proporcionar asesoramiento, también reciben instrucciones sobre las ofertas de acciones de las SOCIMI. En un operación reciente, Clifford Chance asesoró a Partners Group en la adquisición de una cartera de activos inmobiliarios de Meridia Iberian Real Estate, que gestiona una serie de SOCIMI. Por otro lado, Linklaters asesoró recientemente a Merlin Properties en la venta de dos unidades logísticas en Cataluña por 26 millones de euros. La popularidad de las SOCIMI quedó demostrada hace poco cuando Árima recaudó 40 millones de euros a través

de una oferta de acciones. Árima contó con el asesoramiento de Davis Polk. Los inversores consideran que los hoteles en España son activos particularmente atractivos: la cartera de propiedades que Partners Group adquirió de Meridia incluía una serie de hoteles, mientras que, en otro acuerdo notable, Linklaters y CMS asesoraron a BlackRock en la adquisición de una cartera de hoteles de Amistat Hostels por € 100 millones.

CLIFFORD CHANCE ASESORA A PARTNERS GROUP EN LA OPERACIÓN DE REAL ESTATE MERIDIA

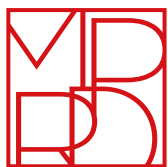
Clifford Chance asesoró a Partners Group en la compra a Meridia Iberian Real Estate de una cartera de 15 compañías españolas, dueñas de 32 activos inmobiliarios. Estos activos incluían hoteles, edificios de oficinas, centros comerciales y edificios residenciales repartidos por España. La operación estuvo valorada en 243 millones de euros. En el equipo de Clifford Chance estuvieron: **Javier Amantegui** (en la foto), **Ana Torres**, **Rodrigo Uria**, **Roberto Grau**,

Acuerdos ibéricos: **SECTORES CLAVE**



Periodo 24 Mayo - 18 Junio 2019 (Fuente iberianlawyer.com)

PROFESSIONALISM, PASSION AND COMMITMENT.



MOLARO
PEZZETTA
ROMANELLI
DEL FABBRO
Dottori commercialisti

YOUR GOALS: OUR PASSION

www.studiomprd.it

Aina Gómez, José Maria Vilaseca, Blanca Ochoa, Carl Fitzgerald y Carme Briera.

Área de práctica:

M&A

La operación:

La compra de Partners Group a Meridia Iberian Real Estate de 15 compañías españolas, dueñas de 32 activos.

Firma:

Clifford Chance

Socio principal:

Javier Amantegui

Valor:

243 millones de euros



Javier Amantegui



Gabriel Cabello



Michael J. Willisch



Rodrigo Uria

en la oferta con la que se recaudaron 40 millones de euros. Constaba de una oferta a inversores institucionales dentro y fuera de España, incluso en Estados Unidos en conformidad con la Regla 144A, y una oferta dentro de España al equipo de gestión de Árima. Las acciones de Árima han sido admitidas a cotizar en las bolsas españolas. Árima es una sociedad anónima española gestionada por el antiguo equipo directivo de Axiare Patrimonio. El equipo de capital markets de Davis Polk contó con el socio de la oficina de Madrid **Michael J. Willisch**.

Área de práctica:

Finance

La operación:

"Follow-on offering" de Arima de 4 millones de acciones.

Firma:

Davis Polk

Socio principal:

Michael J. Willisch

Valor:

40 millones de euros

LINKLATERS ASESORA A MERLIN EN LA VENTA DE UNIDADES LOGÍSTICAS EN CATALUÑA

Linklaters asesoró a Merlin Properties en la venta de dos unidades logísticas en Cataluña. El valor de la operación fue de aproximadamente 26 millones de euros. El equipo de Linklaters estuvo formado por **Gabriel Cabello** y **Rosario Bernaldez**.

Área de práctica:

M&A

La operación:

Venta de Merlin Properties de dos unidades logísticas en Cataluña.

Firma:

Linklaters

Abogados:

Gabriel Cabello y Rosario Bernaldez

Valor:

26 millones de euros

DAVIS POLK ASESORA A ÁRIMA EN UNA OFERTA DE ACCIONES CON LA QUE RECAUDARON 40 MILLONES DE EUROS.

Davis Polk asesoró a la española Arima

LINKLATERS ASESORA A BLACKROCK EN LA OPERACIÓN DE AMISTAT HOSTEL

Un equipo de la oficina madrileña de Linklaters asesoró a BlackRock en la adquisición de una cartera de hoteles de Amistat Hostels por valor de € 100 millones.

Área de práctica:

M&A

La operación:

BlackRock adquiere una cartera de hoteles de Amistat Hostels

Firma:

Linklaters

Abogados:

Gabriel Cabello (en la foto) y Rosario Bernaldez

Valor:

100 millones de euros

Forty40

UNDER

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

VOTE FOR YOUR FAVORITES

26th September 2019

Espacio Harley

Calle de Alcalá 182, 28028 Madrid

Communication Partner



JURY



Alberto Martín
General Counsel and Secretary of the Board,
CELISTICS



Amparo de Villar Membrillo
Gerente de auditoría interna y compliance,
RENFE



Ana Bayó Busta
Director Legal & Compliance - Spain & Latin America,
Grupo Menarini



Ana de Nárdiz
Legal Director & Local Compliance Officer & Data Protection Coordinator,
ZEISS Sales & Service Company Iberia



Ana Martí Jarne
General Counsel & IP,
Medichem, S.A.



Ana Valdivieso
Vice President & Associate General Counsel, Southern Europe & France,
Hewlett-Packard Española



Ariadna Grañena
Iberia Legal and Tax Director,
Reckitt Benckiser



Arturo Lucas Esteban
Director Legal Department,
Laboratorios Servier, S.L.



Asier Crespo
Head of Legal,
Microsoft



Beatriz Gutiérrez Palomar
Head of Legal Spain and Portugal, Corporate Counsel Southern Europe,
Johnson Controls



Carlos Balmisa García-Serrano
Internal Control Director,
CNMC



Carlos Ulecia Palacios
Secretary of the Board,
NH Hotels



Carlota Cortizo Guisasola
Senior Legal Counsel,
ING Bank Spain & Portugal



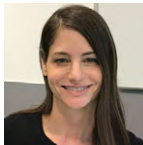
Charo Fernández Ramos
General Counsel,
Generali



Clara Cerdán Molina
General Counsel and Secretary of the Board,
Ferroglobe



Clara Vega
Head of Legal and Secretary of the Board,
TIREA



Diana Kraft
General Counsel,
Amadeus IT Group



Duarte Gomez Pereira
Head of Legal and Compliance,
Banco Credibom (Credit Agricole Group)



Eduardo Muñoz
General Counsel,
Grupo Supersol



Eduardo Pérez
Head of Legal y compliance,
MAKRO Autoservicio Mayorista, S.A.



Eric Maciá
Global Legal Mid-Senior Manager,
Minsait



Esteban Buldu
Deputy General Counsel,
CAMPER



Eva Argilés
General Counsel,
Applus+



Germán González Avecilla
Chief Ethics and compliance officer and Chief DPO,
Siemens Gamesa



Inés Núñez de la Parte
Company Secretary & General Counsel,
Tubos Reunidos, S.A.



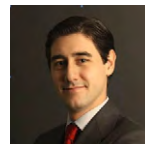
Iñigo Cisneros
General Counsel,
MEDIAPRO



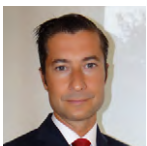
Isaac Millán Fernández
General Counsel and compliance,
Grupo Hospitalario Quirón



Isabel Charraz
Country Legal Counsel
Citibank Europe Plc, Sucursal em Portugal



Jaime Tarrero
Board's Deputy Secretary & Corporate Affairs Director AmRest Holdings, SE



Javier Cabezudo Pueyo
General Counsel South Europe & Africa and Lead Counsel for M&A,
Gamesa Corporación Tecnológica, S.A.



Javier Folguera
Vicesecretario & General Counsel,
HISPASAT



Javier Serrada Quiza
Legal Department Director,
Acciona Windpower S.A.



Joaquin Aguirre González
Head of corporate legal services,
Naturgy



Joaquín Amaya Galván
Head of Legal,
GRUPO PRASA



Joaquin Guallar López
Head of Legal,
Grupo Catalana Occidente



Jorge Velasco Fernández
Legal Manager,
Xpo Iberia SLU



José Hidalgo
Head of Legal,
DOMTAR



José Carlos Tejada
General Counsel Spain & Portugal,
NATIXIS Sucursal España



Juan Venegas
Corporate General Counsel,
Adveo



Juan Velázquez Saiz
Europe General Counsel,
Orange Spain



Julia García Navarro
Secretary of the Board,
Transfesa



Luis Elias
General Counsel,
Grupo Planeta de Agostini



Maica Crespo
Head of Legal,
Cobega SA



Mar Oña
General Counsel & Secretary of the Board,
Tendam



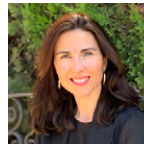
Mark Erik Kavelaars
Partner & Founder,
Swanlaab Venture Capital



Marina Bugallal
EMEA General Counsel,
NEC



Mario de la Fuente Téllez
Head of Governance, Risk & Compliance,
TIREA



María Cermeño Rodríguez
Head of Legal Services,
Telefónica España



Mª Luz Caparoso Arroyo
Head of Legal and compliance,
Fonditel (Grupo Telefónica)



Marta De la Fuente Chiscano
General Counsel,
Dentsu Aegis Network



Marta García
Head of Legal,
Campofrío Food Group



Miguel Garrido de las Heras
Head of Legal and corporate department,
Tekxius



Mireia Castro Román
Head of Legal,
Novartis Oncology Spain



Mónica López-Monís
Group Chief Compliance Officer,
Banco Santander



Moises Ramírez
General Counsel,
GSK



Natalia Bodalo Lozano
Head of Legal exploration & Production,
CEPSA



Oliver Ribera Gil
Head of Legal,
Desigual



Patricia Miranda Villar
Head of the Corporate Legal Department,
Cintra



Pablo Bolinchesi
General Counsel Spain & Portugal and Secretary of the Board of Directors,
FCA Group



Pilar Marchán
Chief Counsel Western Europe,
Mondelez International



Sergio Velázquez Vioque
General Counsel and secretary of the board,
Sepides (Grupo Sepi)



Silvia Madrid
Head of Legal & Compliance,
Unicredit



Silvia Pérez-Navarro
Legal & Compliance Head Hunter, Managing Partner,
Iterlegis



Teresa González Ercoreca
CCDO Legal Services | Head of Multinationals,
Telefonica

BLOCKCHAIN



BLOCKCHAIN: UNA ALTERNATIVA REAL

Es difícil hablar del sector legal hoy en día sin mencionar el blockchain. Una tecnología que paso a paso se está imponiendo, por lo que los despachos han de estar preparados para ayudar y orientar a sus clientes dentro de este universo. Algunas firmas ya se han puesto manos a la obra



Es el caso de Gómez-Acebo & Pombo, que este mes de julio ha lanzado la primera criptomoneda emitida por un bufete español, o Cuatrecasas, que a comienzos de año ya estaba experimentando con esta tecnología. El pasado mes de febrero, durante la tercera edición de su programa Acelera, la firma llevó a cabo una experiencia piloto, y premió a las startups ganadoras con un monedero virtual con 80 tokens, que equivalen a 20 horas de asesoramiento legal que pueden reinvertir en sus proyectos.

“Es una primera experiencia innovadora en la que queríamos conocer a fondo la tecnología desarrollando un caso de uso que tuviera sentido para el negocio”, explica **Francesc Muñoz**, CIO de Cuatrecasas.

El cliente dispone de una “*wallet*”, a través de la cual visualiza los tokens. Cuando el abogado, tras ofrecer asesoramiento, registra las horas imputadas en el sistema SAP del despacho, el monedero se actualiza. El cliente puede conocer además las horas dedicadas, el saldo y las anotaciones y comentarios del abogado. Hay que destacar que, para esta experiencia piloto, los tokens no eran transferibles. **Alba Molina**, *Innovation Project manager* de Cuatrecasas, explica que “para poder prestar asesoramiento a un tercero como abogados es necesario pasar un proceso de verificación de conflictos de interés, así como el cuestionario y revisión de nivel de riesgo”.

Se trata de un sistema de consumo, matiza Muñoz; la facturación y el pago se realizan por mecanismos y redes tradicionales. Una vez recibido el pago la firma hace una emisión de dichos tokens. Destaca que “en la blockchain quedan registradas todas las transferencias de tokens que se producen en nuestra solución, dotando así al proceso de facturación de horas, de las garantías de integridad que nos aporta esta tecnología, a la vez que se dota de transparencia y proximidad el trato con el cliente.”

Tras haber validado el funcionamiento de este primer piloto, el bufete tiene previsto extender el mismo a

1,000€

Precio de un paquete de 35
Pombos

todas las startups que participen en la IV edición de Acelera. En esta línea y en el futuro inmediato, Molina subraya que “se podrá también incorporar a la red de Blockchain los documentos realizados por Cuatrecasas para la startup de forma que se tenga absoluta certeza respecto del trabajo realizado y estamos analizando su aplicación en los clientes y asuntos de pro bono”.

EL POMBO

Una noticia destacada de este mes de julio, como decíamos, es sin duda el lanzamiento del Pombo. Se trata de un proyecto de colaboración entre el despacho y la Fundación Fernando Pombo que, según el socio **Guillermo Guerra**, “trasciende la mera emisión de una criptomoneda o incluso de un criptovalor mobiliario, ya que tiene fines solidarios”. El Pombo podrá ser negociado libremente



en la red Stellar (un mercado de valores virtual creado utilizando tecnología blockchain) aunque, como explica Guerra, “en esta primera emisión lo hemos limitado a clientes del despacho”.

Carlos Álvarez, director de transformación digital de GA_P, matiza que el Pombo no está diseñado como un medio de pago, sino como un criptoactivo que da derecho a su tenedor a disponer de horas pro bono de abogados del despacho. “El objetivo de la utilización de este token es dar transparencia y trazabilidad a las aportaciones y la prestación de horas pro bono a favor de la Fundación Fernando Pombo”. A pesar de que para esta primera etapa solo se utilizará para financiar trabajos de este tipo, la idea es que en un futuro se utilice para el pago de servicios jurídicos.



ALBA MOLINA

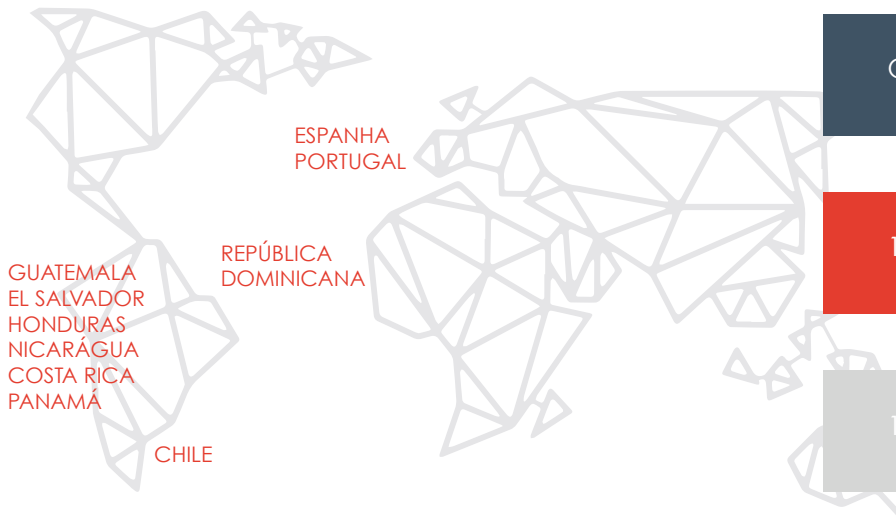


FRANCESC MUÑOZ

SEGURIDAD Y TRANSPARENCIA

Está claro que, a pesar de que todavía queda para que el blockchain llegue a su plena madurez en el sector legal, es probable que en un futuro cercano veamos como algunas firmas comienzan a utilizar esta tecnología para el pago de sus servicios jurídicos. Su uso se irá generalizando en un primer momento como un sistema alternativo y poco a poco en ciertos ámbitos, como un sistema sustitutivo. Así lo cree el socio

ANTAS DA CUNHA ECIJA



Over 350 professionals

11 Countries

19 Offices

PRACTICE AREAS

CORPORATE
/ M&A

TAX

LITIGATION
AND ARBITRATION

RISK
AND COMPLIANCE

PRIVACY
AND DATA
PROTECTION

CIBERSECURITY

INFORMATION
TECHNOLOGY

FINTECH
AND FINANCIAL

PRIVATE CLIENTS

REGULATION

LABOUR LAW

REAL ESTATE

RANKING

The
**LEGAL
500**

CHAMBERS
AND PARTNERS

WHO'S WHO
**LEGAL
WXL**



de Bancario de Ramón y Cajal Abogados **Cándido Pérez**, que sostiene que la utilización de los nuevos sistemas de pago “alternativos”, ya sea a través de bitcoins,

tokens, ripples, nxt o ethers, es algo que evidentemente ha llegado como otra opción a los sistemas de pago tradicionales existentes hasta la fecha. Asegura que “la garantía y seguridad que aportan, y la eliminación de intermediarios son elementos lo suficientemente relevantes como para irse posicionando como una alternativa real”.


Aunque poco a poco la tendencia está cambiando, todavía hay muchos operadores preocupados por el grado de seguridad de estos sistemas. Sin embargo, insiste Pérez, con el blockchain se está apostando por una mayor seguridad, a través de la tecnología de registro distribuido y de los sistemas de bloques y de doble clave. “Se ha demostrado que el sistema de cifrado de doble clave aporta un plus extra de seguridad a la hora de realizar la transacciones que, en muchas ocasiones, vence y convence”.

Son muchas las voces que creen que la tecnología blockchain tiene la capacidad de impulsar lo que efectivamente será la cuarta revolución industrial. Sin embargo, el aspecto negativo es que la regulación aplicable a esta materia, tanto a nivel nacional como europeo, es escasa, por no decir inexistente. Un aspecto fundamental que hay que tener en cuenta, señala el *managing partner* de Ventura Garcés López-Ibor, **Alfonso López-Ibor**, es el reconocimiento a nivel legislativo de la fiabilidad del blockchain para dar autenticidad a los documentos, incluidos su negociación y firma. Destaca que, cada día más, el mundo se mueve hacia la utilización masiva de *Smart contracts* y procesos de negociación más simples, incluso en algunos países, dice, ya se está experimentando

¿CÓMO FUNCIONA EL POMBO?

A través de la red pública Stellar se podrán adquirir los Pombos emitidos por el Despacho, y podrán ser asignados por el suscriptor a uno de los proyectos ofrecidos por la Fundación Fernando Pombo, de tal manera que, mediante su transmisión al *wallet* del proyecto elegido, la fundación podrá solicitar al despacho la prestación de las horas correspondientes a los Pombos transmitidos

Una vez que el titular del Pombo emitido por GA_P seleccione el proyecto de la al que desea asignar sus *tokens*, esta información quedará registrada de forma segura en la red de cadena de bloques a través de un contrato inteligente, y se podrá verificar este dato en cualquier momento tanto por parte del titular del *token* como por cualquier tercero. Este instrumento permite, por un lado, dar una mayor transparencia y trazabilidad a la participación de los propietarios de los *tokens* en los proyectos seleccionados y, por otro, hacerlos partícipes de la ejecución e impacto social de los proyectos.

Para esta primera fase se van a lanzar un total de 350 Pombos. Se venderán en paquetes de 35 unidades a un precio de 1.000 €. La oferta inicial tiene una duración prevista de un año. 

*Respuesta de Guillermo Guerra y Carlos Álvarez

15 minutos

Cada token de Cuatrecasas representa 15 minutos de dedicación de un abogado

en el campo de los procesos judiciales. “En España el blockchain, una vez se reconozca legalmente, tendrá efectos sobre nuestro sistema notarial y registral. En todo caso, la regulación debe hacerse a nivel europeo”.

Lo que parece innegable es que de una manera o de otra, el blockchain va a estar muy presente en el negocio de los despachos de abogados en un futuro no muy lejano. Hablamos de un sector que



CÁNDIDO PÉREZ



LA GARANTÍA Y SEGURIDAD QUE APORTAN, Y LA ELIMINACIÓN DE INTERMEDIARIOS SON ELEMENTOS LO SUFICIENTEMENTE RELEVANTES COMO PARA IRSE POSICIONANDO COMO UNA ALTERNATIVA REAL, SIN PERJUICIO DE QUE PRECISAMENTE LA ELIMINACIÓN DE ESOS INTERMEDIARIOS Y EL LOBBY QUE PUDIERAN HACER AL RESPECTO

Cándido Pérez, Ramón y Cajal Abogados



ALFONSO LÓPEZ-IBOR



EN ESPAÑA EL BLOCKCHAIN, UNA VEZ SE RECONOZCA LEGALMENTE, TENDRÁ EFECTOS SOBRE NUESTRO SISTEMA NOTARIAL Y REGISTRAL. EN TODO CASO, LA REGULACIÓN DEBE HACERSE A NIVEL EUROPEO

Alfonso López-Ibor, Ventura Garcés López-Ibor

ofrece nuevos nichos de negocio para las firmas y que aporta seguridad a la información, con registros transparentes y difíciles de modificar. Tal y como destaca Cándido Pérez, cuando esta tecnología alcance su madurez, a través de distintas figuras (como por ejemplo los mencionados *Smart contracts*) “impactará en la ejecutividad de miles de transacciones en el día a día de la población mundial, si bien, cualquier innovación que implica un automatismo en determinados procesos o cuestiones, a la vez que cierra una puerta, abre una ventana”. Está claro que el blockchain ha llegado para quedarse. 



JUAN PICÓN:

Una huella imborrable

El socio director de la oficina española de Latham & Watkins era uno de los abogados españoles más prestigiosos del mundo. Un líder visionario e innovador, del que destacaban su talento, determinación, coraje y gran sentido del humor

El fallecimiento del socio director de Latham & Watkins en España, Juan Picón, ha caído como una auténtica losa sobre el sector legal. A pesar de que se sabía que llevaba tiempo luchando contra una grave enfermedad, la noticia ha dejado a muchos compañeros de profesión en un estado de consternación y profunda tristeza.

Un auténtico referente dentro del mundo de la abogacía que, a sus 54 años, y sin perder la humildad, había logrado llevar la profesión legal española a lo más alto. Antes de convertirse en socio director de Latham & Watkins España hace dos años, Picón fue copresidente mundial de DLA Piper, un puesto que le convirtió en uno de los abogados españoles más conocidos del mundo y en el primer letrado

español en presidir un despacho internacional.

Antes de eso, Picón fue socio director de Squire Sanders & Dempsey en Madrid y también trabajó como abogado para Clifford Chance y el Banco Santander.

Sus compañeros y colegas de profesión hablan de él como un hombre adelantado a su tiempo, en constante búsqueda de la excelencia, de gran tesón y talento, capaz de sacar lo mejor de sus equipos. Un gran amigo y profesional que se mantuvo en activo prácticamente hasta el final.

Gran amante del deporte y enamorado del Atlético de Madrid destacó además por su carisma y gran sentido del humor. Un visionario que supo plasmar su sello personal en la forma de entender la abogacía y que, a pesar de haber llegado a lo más alto en su profesión, nunca perdió de vista la humildad que consideraba debía ir unida a su oficio. Sin duda, su pérdida es un duro golpe para toda la comunidad jurídica.



SALVADOR SÁNCHEZ-TERÁN,

socio director
Uría Menéndez

“El fallecimiento de Juan Picón es una gran pérdida tanto a nivel personal como profesional. Conocía a Juan desde los siete

años, pues éramos compañeros de clase en el colegio. Siempre fue una persona de gran energía y dinamismo, y eso ha contribuido a su exitosa carrera como abogado. Descanse en paz.”



RICH TROBMAN,
Chair y Managing Partner
Latham & Watkins

“Estamos de duelo por el fallecimiento de un extraordinario y querido amigo y socio. Juan era un excelente abogado, un líder visionario, y una persona increíblemente considerada que tocó los corazones de muchos integrantes de la firma y de nuestra profesión. Será recordado por su espíritu abnegado, su energía sin límites, su liderazgo generoso, su tremendo coraje y su fuerza interior. Un gigante de tantas maneras y una inspiración para todos los que le conocimos al que echaremos profundamente de menos. Nuestro pensamiento y plegarias están con su familia y amigos, mientras lloramos la pérdida de una persona realmente especial. Nuestros preciados recuerdos de Juan vivirán para siempre.”



JOSE LUIS BLANCO RUIZ,

ex socio director
Latham & Watkins España

La primera vez que conocí a Juan fue durante unas transacciones de M&A y más tarde durante las conversaciones que lo llevaron a L&W. Como abogado, Juan fue un *deal maker*: totalmente comprometido; orientado a la transacción; y capaz de separar las cuestiones clave de otras cuestiones más bien auxiliares. Con ideas muy firmes, sin embargo era fácil debatir con él. Durante las largas conversaciones que mantuvimos antes de que se uniera a L&W, descubrí al líder; una persona extraordinariamente persuasiva y carismática. Pero por encima de todo, descubro a un ser humano apasionado y entusiasta que me honra decir que era mi amigo. Todos le recordaremos siempre como una persona muy especial y un abogado legendario.



IGNACIO GÓMEZ-SANCHA,

socio

Latham & Watkins

“Juan ha dejado una huella imborrable en el mundo. Tenía una capacidad asombrosa para enriquecer la vida de los demás, y me siento honrado de haber sido uno de los muchos beneficiarios de esa alegría que desprendía. Juan tenía una energía asombrosa, y cualquiera que estuviese dentro de su órbita ganaba estando en su presencia. Un gigante en la profesión legal, el impacto que Juan ha tenido es, sin duda, inigualable. Le extrañaremos”.



JORDI DOMÍNGUEZ,

socio

Latham & Watkins:

“Desde el día en que conocí a Juan, pude sentir que era un líder inspirador. Fue un gran ejemplo para todos nosotros: sus valores, su optimismo infinito y su actitud general

hacia los desafíos de la vida fueron una inspiración. Él se preocupó por todos nosotros; quería que fuéramos felices y nos animó a trabajar juntos hacia un objetivo común. Nos hizo sentir importantes a todos. Te extrañaremos Juan. Siempre estarás en nuestros pensamientos. Descansa en paz.”



JOSÉ MARÍA JIMÉNEZ-LAIGLESIA,

socio

Latham & Watkins:

“Juan era ambicioso y muy trabajador. Tenía el don de ser capaz de rodearse de personas con diferentes personalidades y puntos de vista y ser capaz de influir sobre todos ellos para que trabajaran juntos. Amaba a Latham, y nosotros le queríamos a él. Le echaremos de menos.”



IGNACIO PALLARÉS

socio

Latham & Watkins:

“No puedo expresar en

palabras mi gratitud a Juan por brindarme seguridad, orientación y espacio para desarrollar mi carrera. Sin duda, su entusiasmo, ambición y amabilidad nos han inspirado a todos y seguirán haciéndolo en el futuro. Hacia arriba y hacia adelante, ese ha sido su lema desde que se unió a nuestra firma, y estoy seguro de que le alegraría saber que ahora es el de toda la oficina”.



JOSÉ ANTONIO SÁNCHEZ-DAFOS,

socio

Latham & Watkins:

“Juan no solo ha sido un líder único y un verdadero abogado, también ha sido un amigo increíble. La forma en la que siempre se ganaba la lealtad y la admiración de quienes le rodeaban era alucinante. Siempre trató de asegurarse de que los miembros de su equipo dieran lo mejor de sí mismo y estaba orgulloso del éxito de sus compañeros. Los clientes y el negocio en general le querían, y los abogados jóvenes le veían como un ejemplo a seguir. Haber compartido todos estos años con él ha sido un verdadero privilegio. Juan era único”.



ANDREW DARWIN,
Senior Partner y Global Co-Chairman

DLA Piper:

“Estamos muy tristes por la noticia del fallecimiento de Juan Picón. Juan ha sido un gran abogado y una persona extraordinaria que pasó gran parte de su vida en la firma. Ha sido una gran figura dentro del sector legal español. Queremos transmitir nuestras más profundas condolencias a sus amigos y familiares”.



RAFAEL FONTANA,
presidente
Cuatrecasas

“Juan Picón ha sido y será un referente en el mundo de la abogacía, principalmente por su compromiso con el cliente. Su carisma, empatía y sus enormes habilidades comunicativas lograban fidelizar al cliente ganándose su confianza. Estoy seguro de que Juan será recordado por ser un abogado

de grandes éxitos a nivel internacional y por tener una gran capacidad en la dirección y gestión de dos de los despachos más prestigiosos del mundo.”



FERNANDO VIVES,
presidente ejecutivo

Garrigues:

“Juan era un gran abogado con liderazgo y una visión muy clara de la profesión. Además, muchos echaremos de menos al amigo con el que siempre resultaba fácil trabajar”.



LAURA NEMETH,
socia,
Squire Patton Boggs

“Juan era una persona carismática y un abogado increíble con unos clientes muy fieles. Cuando me incorporé a la firma hace casi 20 años, Juan me presentó a uno de sus clientes españoles para gestionar una adquisición en Estados Unidos. Este gesto de colaboración sentó las bases para que desarrollara

una *cross-border M&A practice*. Juan abrió mi mundo a España, a su increíble cultura y a su maravillosa gente. Tengo dos recuerdos favoritos de Juan. En el año 2000, la firma realizó un retiro en Phoenix, Arizona. Durante ese retiro, recuerdo escuchar a Juan y a otros colegas de Madrid cantando a lo lejos. El otro es del día de los atentados de Atocha en Madrid, en ese momento Juan y yo estábamos en la oficina de un cliente. Muchos de los empleados de ese cliente se desplazaban diariamente al trabajo a través de esa estación, y la compasión y el apoyo que Juan les mostró en esos momentos tan difíciles es un claro ejemplo de como era Juan como abogado y como persona. Se le echará mucho de menos”.



PETER CORNELL,
ex socio director
Clifford Chance

Fue quien contrató a Picón para la oficina de Madrid: “En ese momento Clifford Chance todavía estaba tratando de asentarse en Madrid, por lo que unirse a nosotros quizá no era la elección más natural. Pero ya entonces, a pesar de su juventud, destacaba su determinación y su talento. Un talento que destacaba especialmente a la hora de abrirse camino entre el enfoque español y el británico o estadounidense”. ■

EL TOP 30

de Iberian Lawyer

EN PORTUGAL

Iberian Lawyer ha llevado a cabo una investigación pionera y ha elaborado un ranking con los 30 despachos portugueses con mayores ingresos en 2018. A pesar de que las firmas del país vecino han sido muy reservadas a la hora de aportar sus cifras, este artículo incluye información sobre las finanzas de las principales firmas del país, así como sus ingresos por socio y por abogado





Según el estudio realizado por Iberian Lawyer, los ingresos de las 30 principales firmas de Portugal en 2018 sumaron cerca de 500 millones de euros. Tradicionalmente, el mercado portugués siempre ha sido muy discreto a la hora de hablar de los ingresos de las firmas y en general, la mayoría de los bufetes se negaron a proporcionar cifras oficiales. A través de fuentes fiables, Iberian Lawyer ha logrado hacer una radiografía de la salud financiera de los principales despachos de Portugal. La suma de los ingresos de los principales despachos de Portugal durante 2018 ascendió a 443,7 millones de euros. Morais Leitão fue la firma que más facturó el año pasado con unos ingresos que llegaron a los 58,3 millones de euros, lo que supone un incremento del 6% con respecto a 2017. Un crecimiento que estuvo muy marcado por el trabajo de *real estate*. Ese auge de la actividad inmobiliaria provocó que el despacho que dirige el socio director **Nuno Galvão Teles**, tuviera que llevar a cabo varias contrataciones laterales para aumentar su rendimiento en esta área. Una de las operaciones más destacadas de Morais Leitão fue el asesoramiento a la constructora Teixeira Duarte en la venta del parque empresarial Lagoas Park al fondo de capital privado Kildare. El sector financiero fue otra gran fuente de trabajo durante 2018. Entre otras, la firma asesoró al Grupo Allianz en la venta de sus acciones en el Banco BPI de Portugal a CaixaBank.

Sin embargo, una cifra total de ingresos solo cuenta parte de la historia. Analizar los ingresos por socio y por abogado nos permite ver una foto más detallada sobre el rendimiento de la firma. Nuestras fuentes indican que la cifra por socio está en torno a los 911,000 euros; lo que sitúa a Morais Leitão en los puestos más altos en comparación con las otras 29 firmas. En cuanto a los ingresos por abogado, se sitúa en el cuarto puesto del ranking con 261,000 euros.

INVERSIÓN ABUNDANTE

PLMJ fue la segunda firma con los ingresos más altos en Portugal, con un total de 55 millones de euros. Esto supone un aumento de más del 13% respecto al año anterior. El despacho terminó el ejercicio anterior con

Iberian Lawyer | Top 30 de Iberian Lawyer en Portugal ⁽¹⁻¹⁵⁾

Firma	Ingresos estimados (millones €)	Número de socios	Número total de abogados	Ingresos por socio (€)	Ingresos por abogado (€)
1 Morais Leitão	58,3	64	223	911.000	€ 261.000,00
2 PLMJ	55	61	298	902.000	185.000
3 Vieira de Almeida	52	42	290	1.2 millones	179.000
4 Uría Menéndez – Proença de Carvalho	32	20	111	1.6 millones	288.000
5 Abreu Advogados	25	28	184	892.000	136.000
6 Miranda	25	23	98	1.1 millones	255.000
7 Cuatrecasas	22,4	28	137	800.000	164.000
8 Garrigues	16	12	62	1.3 millones	258.000
9 Linklaters	15	7	45	2.1 millones	333.000
10 SRS Advogados	15	21	110	714.000	136.000
11 CMS Rui Pena & Arnaut	14,4	18	92	800.000	157.000
12 DLA Piper ABBC	11	11	50	1 millón	220.000
13 Servulo	11	18	76	611.000	144.000
14 Telles Advogados	9	15	98	600.000	91.000
15 Campos Ferreira, Sá Carneiro & Associados	9	13	45	692.000	200.000



NUNO GALVÃO TELES

un total de 298 abogados, lo que supone un crecimiento del 10% con respecto a 2017 que lo convierte en el bufete más grande del país luso en cuanto a número de profesionales. Ese crecimiento de la firma que dirige el socio director **Luís Miguel Pais Antunes**, se atribuye a una abundante inversión en el sector inmobiliario, de infraestructuras y en pequeñas y medianas empresas portuguesas. Entre las operaciones más destacadas están el asesoramiento a Morgan Stanley Infraestructure Partners y a Horizon Equity Partners en la adquisición de una participación del 75% en Towers of Portugal de PT Portugal. También asesoraron a Ferro Corporation en la adquisición de las operaciones del Grupo Endeka en Portugal. Los ingresos por socio de PLMJ fueron de 902,000 euros mientras que por abogado fueron de 185,000 euros.

TRANSFORMATIVE LEGAL EXPERTS

We are a law firm that thrives on change and combines a full service with precise legal craftsmanship.

With the same integrity, audacity and open-mindedness of always, we are the indispensable partner in our clients' lives and businesses.

PL
MJ

www.plmj.com

Iberian Lawyer | Top 30 de Iberian Lawyer en Portugal (16-30)

Firma	Ingresos estimados (millones €)	Número de socios	Número total de abogados	Ingresos por socio (€)	Ingresos por abogado (€)
16 EDGE International Lawyers	9	9	42	1 millón	214.000
17 Caiado Guerreiro	7,5	8	126	938.000	60.000
18 FCB Sociedade de Advogados	7	17	63	412.000	111.000
19 Gómez-Acebo & Pombo	6,6	6	28	1.1 millones	235.000
20 CCA Law	6	11	59	545.000	102.000
21 SLCM - Serra Lopes, Cortes Martins & Associados	6	11	42	545.000	143.000
22 PRA-Raposo, Sá Miranda & Associados, Sociedade de Advogados RL	5,5	14	110	393.000	50.000
23 AAA Advogados	4	6	22	666.000	181.000
24 SPS	3,8	9	58	422.000	66.000
25 Antas da Cunha Ecija	3,6	7	32	514.000	113.000
26 pbbr - Sociedade de Advogados RL	3	8	31	375.000	97.000
27 Pares Advogados	3	10	37	300.000	81.000
28 Andersen Tax & Legal	3	5	24	600.000	125.000
29 AAMM	2,8	3	8	933.000	350.000
30 RRP Advogados	2,8	1	17	2.8 millones	165.000
TOTAL	443,7				



Ingresos por socio | Top 5

Firma	Ingresos por socio (€)
1 RRP Advogados	2.8 millones
2 Linklaters	2.1 millones
3 Uría Menéndez – Proença de Carvalho	1.6 millones
4 Garrigues	1.3 millones
5 Vieira de Almeida	1.2 millones

Las cinco firmas con el mayor número de socios

Las primeras tres firmas en cuanto a ingresos (Morais Leitão, PLMJ y Vieira de Almeida) también son las tres primeras en cuanto a número de socios, en el mismo orden. El número de socios en *Morais Leitão* aumentó un 10 por ciento en 2018. Un incremento que se debe, en parte, a una serie de prestigiosas contrataciones laterales (ver recuadro). El número de socios de *PLMJ* aumentó un 7% durante 2018 gracias al nombramiento de 4 nuevos socios: **Alexandra Mota Gomes** (especializada en *compliance* y procesal); **Carmen Baptista Rosa** (arbitraje y procesal); **João Velez de Lima** (tributario); y **Mariana França Gouveia** (arbitraje). Por su parte, *Vieira de Almeida* tuvo un ligero incremento en cuanto a número de socios en 2018, pero llevó a cabo una de las contrataciones laterales más sonadas al fichar al socio de *EU and competition* de Cuatrecasas **Ricardo Bordalo Junqueiro** (ver recuadro)

Firma	Número de socios en 2018	Cambio en el número de socios
1 <i>Morais Leitão</i>	64	+ 10%
2 <i>PLMJ</i>	61	+ 7%
3 <i>Vieira de Almeida</i>	42	+ 5%
4 <i>Abreu Advogados</i>	28	Sin cambios
5 <i>Cuatrecasas</i>	28	Sin cambios



LUÍS MIGUEL PAIS ANTUNES

En el tercer puesto del ranking encontramos a *Vieira de Almeida* (VdA), firma que dirige el socio director **João Vieira de Almeida**. Su facturación ascendió hasta los 52 millones de euros en 2018, un aumento del 2% con respecto al año anterior. Entre las claves que provocaron estos buenos resultados destaca el trabajo realizado para fondos de *private equity*, de pensiones e infraestructuras. Además de haber asesorado a PT Portugal en la mencionada venta de su participación en *Towers of Portugal*, VdA también ha asesorado a la compañía de *healthcare* portuguesa José de Mello Saúde (JMS) sobre el registro de su *commercial paper programme* en MARE, el mercado de renta fija operado por Bolsas y Mercados Españoles (BME). La cifra de ingresos por socio de VdA en 2018 fue de 1,2 millones euros, superior a la de *Morais Leitão* y *PLMJ*. Sin embargo, cuando hablamos de ingresos por abogado, la cifra es de 179,000 euros, que refleja que hay más abogados por socio en VdA en comparación con las otras dos.

Ingresos por abogado | Top 5

Firma	Ingresos por abogado (€)
1 AAMM	350,000
2 Linklaters	333,000
3 Uría Menéndez – Proença de Carvalho	288,000
4 Morais Leitão	261,000
5 Garrigues	258,000



ÉXITO ESPECTACULAR

Algo que habrá sorprendido a muchos observadores del mercado es el tamaño de los ingresos generados por Uría Menéndez en Portugal. A pesar del prestigio de la firma y de que se centra en trabajos altamente sofisticados, pocos podrían haber anticipado el éxito que la firma ha tenido en el país durante 2018, año

Suma total de los ingresos del Top 30

443.7
millones de euros

Las cinco firmas con mayor número de abogados

A la hora de hablar de número de abogados, el primer puesto del ranking lo ocupa PLMJ. Su plantilla aumentó un 10% en 2018, hasta los 298 abogados. Entre los factores que han impulsado ese crecimiento destacan el aumento del trabajo relacionado con el *real-estate*, infraestructuras, y en el sector de las pequeñas y medianas empresas. La práctica inmobiliaria de la firma ha cuadruplicado su tamaño durante la última década. La plantilla de Vieira de Almeida creció un 7% durante el último año, gracias al trabajo realizado para fondos de capital privado, fondos de pensiones y de infraestructura. Por su parte Abreu Avogados y Cuatrecasas terminaron el ejercicio pasado sin cambios en cuanto al número de abogados, con 184 y 137 respectivamente.

Firma	Número de abogados en 2018	Cambio en el número de abogados
1 PLMJ	298	+ 10%
2 Vieira de Almeida	290	+ 7%
3 Morais Leitão	223	+ 7%
4 Abreu Advogados	184	Sin cambios
5 Cuatrecasas	137	Sin cambios

CONTRATACIONES LATERALES: LOS GRANDES FICHAJES

Una de las contrataciones laterales más destacadas de 2018 fue la que llevó a cabo Cuatrecasas, al incorporar al socio de procesal de Morais Leitão **Miguel de Almada**, tras haber estado 8 años en la firma. Eso sí, Morais Leitão también llevó a cabo una serie de incorporaciones bastante sonadas como la de **João Torroaes Valente**, especializado en *real-estate* y que se unió al bufete como socio desde Uría Menéndez, o la ex socia de PLMJ **Magda Viçoso**, que se unió a Morais Leitão desde CTT Correios de Portugal donde era *legal counsel*. Viçoso es socia del departamento de *ccorporate*.

2018 también nos dejó varias salidas importantes de Cuatrecasas. Dos de sus socios de Lisboa, **Miguel Esperança Pina**, socio de la firma durante 17 años, y **Rita Gouveia**, socia desde hacía nueve años, se marcharon para unirse a CMS Rui Pena y Arnaut. Por otro lado, **Mafalda Ferreira Santos**, socia de Cuatrecasas desde hacía más de cinco años, se unió a Servulo, mientras que el socio **Ricardo Bordalo Junqueiro** dejó la firma para incorporarse a Vieira de Almeida. Hay que destacar que Bordalo Junqueiro ya estuvo en Vieira de Almeida desde 2002 hasta 2013.



MIGUEL DE ALMADA



MAGDA VIÇOSO



JOÃO TORROAES VALENTE



RITA GOUVEIA

en el que facturó 32 millones de euros. Una cifra que la convierte en el cuarto bufete con mayores ingresos de Portugal. Entre sus operaciones más destacadas, Uría Menéndez asesoró a Aquila Capital en la adquisición por 164 millones de euros de Small Hydro, subsidiaria de EDP. Los ingresos por socio ascendieron a 1,6 millones de euros, solo superados en el ranking por Linklaters. La firma también es de las más destacadas en cuanto a ingresos por abogado con 288,000 euros.

De los "tres grandes" bufetes españoles con operaciones en Portugal, la práctica portuguesa de Uría Menéndez es, sin duda, la que está teniendo un mejor rendimiento. Sus ingresos superan a los de Cuatrecasas (22,4 millones de euros) en más de un 40%, y son más del doble que los de Garrigues (16 millones de euros).

Mientras que los ingresos por socio de Garrigues (1,3 millones de euros) y por abogado (258.000 euros) se encuentran entre los más altos del mercado, Cuatrecasas se ha visto superado, no solo por las firmas españolas que operan en el país vecino, sino también por los tres mayores bufetes portugueses. Cuatrecasas tuvo unos ingresos por socio de 800,000 euros y de 164,000 por abogado.

Entre el resto de las firmas que tuvieron una actuación destacada en 2018 encontramos a Linklaters con una facturación de 15 millones de euros, y una impresionante cifra de ingresos por socio de 2,1 millones de euros. Tampoco estuvieron nada mal sus ingresos por abogado que alcanzaron los 333,000 euros. Por su parte, Miranda tuvo unos ingresos por socio de 1,1 millones de euros, de 255,000 por abogado.

Otras firmas con ingresos por socio de más de 1 millón de euros en 2018 fueron DLA Piper ABBC, EDGE International Lawyers y Gómez-Acebo & Pombo. De todo el top 30, el número uno en cuanto a ingresos por socio fue RRP Advogados. El despacho cuenta con un solo socio, su fundador **Ricardo Reigada**, y alcanzó la cifra de 2,8 millones de euros. Por otro lado, el bufete con la mayor facturación por abogado fue AAMM con 350,000 euros.

ES HORA DE HABLAR

Es necesario que los clientes mejoren los canales de comunicación con los asesores externos, de manera que las firmas puedan entender mejor sus necesidades y conocer mejor su negocio.

Por desgracia parece que la comunicación entre los departamentos legales *in-house* y los abogados externos con los que trabajan no es buena; se podría decir que no hablan lo suficiente. Es una de las conclusiones que se escucharon durante el Iberian Lawyer Legal Day celebrado en Lisboa. Se instó a los clientes a que inviten a sus asesores legales a sus oficinas, de manera que quede totalmente claro qué es lo que necesitan de ellos. También se pidió a los clientes que exijan opiniones legales concisas y fáciles de comprender. El mensaje fue: si no entiendes el asesoramiento legal que te proporciona tu abogado, es hora de cambiar de abogado

Los asistentes a la sesión sobre *legal management* (que contó entre sus oradores con el *managing partner* de CCA **Domingos Cruz** y la *Lead Counsel* de IBM del código de conducta de la nube en la UE, **Mafalda Mascarenhas Garcia**) escucharon que la falta de comunicación entre los clientes y los asesores externos puede ser un problema común. Existe la creencia de que el rol del abogado *in-house*

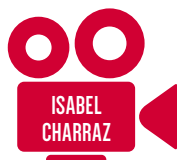


Phillip Morris International -
Tabaqueira

PME Investimentos

Banco Credibom
(Crédit Agricole Group)-

Banco Santander



Citibank Europe



Grupo Visabeira



MGI Capital, SGPS



Indra

ha cambiado y que ahora tienen mucho más claro lo que requieren de sus asesores externos. Por esta razón, se argumentó que mantener más reuniones permitiría, no solo que los abogados *in-house* expliquen mejor lo que necesitan de las firmas, sino que también ayudaría a los asesores externos a comprender mejor el negocio de sus clientes. El asesoramiento que proporcionan los abogados externos debe ser claro y conciso. “Si no entiendes la opinión legal que te proporciona tu abogado, búscate a otro abogado”, dijo el socio de PLMJ **Bruno Ferreira**. Otro de los ponentes insistió en que los clientes “no deben dejarse engañar por firmas que no aportan un valor añadido”

NO TENER MIEDO

Si bien el uso de la tecnología puede mejorar la gestión legal, ya que aporta una mayor cooperación entre profesionales, es importante que el proceso de automatización se gestione de manera correcta. **Gloria Sánchez**, *head of transformation* del departamento legal del Banco Santander, defiende que cuando se entrena a personas en la automatización de contratos, por ejemplo, es importante involucrar a los empleados en el desarrollo de nuevos procesos ya que ayuda a que “no tengan miedo” a las nuevas tecnologías. “Hay que involucrarles en el proceso de toma de decisiones y también en el proceso de diseño”, señala.

Mientras tanto, la relación de los *in-house* con otras partes del negocio puede verse afectada por la “mentalidad de silo”. Así lo indica **Luís Graça Rodrigues**, *legal manager* de Indra para Portugal y la África lusófona, que argumenta que, para superar este problema, los *in-house* tienen que “demostrar (al resto de miembros de la organización) que conocen el negocio. Tienen que conocernos y confiar en nosotros”, dice Graça.

CENTRARSE EN EL CLIENTE

Es fundamental que los *in-house* estén



centrados en el cliente. Así lo destacaron los ponentes de la sesión en la que se abordó cómo la digitalización está transformando los negocios. Entre sus ponentes estaban: el *managing partner* de Antas da Cunha Ecija, **Fernando Antas da Cunha**; la *IT/IP manager* de Ecija **Cristina Villasante**; el director de asuntos corporativos de AmRest Holding **Jaime Tarrero Martos** y el director general de Tabaqueira **Miguel Matos**. Por su parte, el director legal y de *compliance* de PME Investimentos, **André Nobre**, señaló que los clientes tienen que ver la digitalización como una oportunidad para “actualizar su propio modelo de negocio”. Añade que “la digitalización puede hacer que las empresas cambien su mentalidad. Pueden replantearse las cosas y ver que oportunidades puede aportar digitalización a su negocio”.

En cuanto al Reglamento General de Protección de Datos de la UE (RGPD), la violación de datos es una preocupación primordial para los abogados *in-house*. Así lo aseguró **Isabel Charraz**, *country legal counsel* en Citibank Portugal. “La ciberseguridad es un asunto muy importante; sobre todo cómo gestionar las violaciones de datos y cómo proteger la información”, explicó.

- El Iberian Legal Day se celebró en las oficinas de Tabaqueira en Lisboa. El evento estuvo patrocinado por Antas da Cunha Ecija, CCA Law, CMS Rui Pena & Arnaut y PLMJ.

MISMO BARCO NUEVO CAPITÁN

Desde el pasado 1 de mayo Jorge Vázquez es el nuevo socio director de la oficina de Ashurst Madrid. Actualmente dirige uno de los despachos más eficientes de España en el que, destaca, el trabajo en equipo y la cultura colaborativa son piezas fundamentales

Socio del departamento de mercantil desde el año 2011, hasta su nombramiento ha liderado el equipo de operaciones corporativas para Europa. Además, está especializado en operaciones de *M&A* y *private equity*, reestructuraciones e inversiones en situaciones especiales. Destaca su asesoramiento en operaciones y adquisiciones corporativas en diferentes sectores, y también en compraventas de empresas en dificultades y de carteras de deuda (NPLs).

Unas responsabilidades que ahora tendrá que compaginar con la gestión del despacho, que en los últimos años ha experimentado un crecimiento notable, y que el ejercicio pasado facturó 27,7 millones de euros. Una cifra que aspira a repetir este año. También llaman la atención los ingresos por abogado del bufete en España, que se sitúan en los 470.000 euros, superiores a los de Uría Menéndez, Cuatrecasas y Garrigues.

Con estos buenos datos, el objetivo del nuevo socio director de la firma británica es consolidar y potenciar el crecimiento de Ashurst dentro de un mercado tan exigente y competitivo como el español. De cara a lograr las metas establecidas,

no entra en sus planes, al menos de momento, una posible integración con otra firma. Vázquez apuesta por seguir fortaleciendo uno de los aspectos más importantes de la cultura del despacho: la importancia de trabajar en equipo.

¿Cómo ha sido la llegada al puesto de socio director?

Ha sido un cambio de continuidad, no se ha hecho con idea de cambiar de rumbo. **María José Menéndez** recibió un encargo bastante específico de tres años, que es lo que tiende a durar nuestro *business plan*. La verdad es que nos ha ido muy bien en relación a lo que se planeó hace tres años, y el socio director global, **Paul Jenkins**, tenía la opción de proponer a María José que se quedara o hacer un cambio ya. Ella misma fue quien dijo que prefería no repetir. Yo venía de ser el director de operaciones corporativas para Europa. Coordinar a los socios de *corporate* europeos te da mucha visibilidad y conocimiento sobre qué está pasando en cada mercado, qué problemas pueden estar surgiendo y qué cosas necesitan para crecer. Creo que esto, unido a otros factores como los buenos



JORGE VÁZQUEZ

HEMOS SIDO SIEMPRE MUY SELECTIVOS, DE HECHO, UNA PARTE FUNDAMENTAL DE LAS ENTREVISTAS DE SELECCIÓN CONSISTE EN VER EL ENCAJE PERSONAL. SOMOS MUY MIRADOS CON NUESTRA CULTURA

JORGE VÁZQUEZ

resultados, influyeron para que Paul Jenkins pensase que yo era un buen candidato para dirigir el despacho en Madrid.

¿Tiene en mente cambios significativos para esta nueva etapa?

No especialmente. Nosotros somos un despacho que desde que empezamos en España, hemos crecido orgánicamente a medida que nuestros clientes nos han dado más confianza. Ashurst no llegó a España y se puso a fichar a golpe de talonario. Hemos sido siempre muy selectivos, de hecho, una parte fundamental de las entrevistas de selección consiste en ver el encaje personal. Somos muy mirados con nuestra cultura, y cada vez que preguntamos internamente qué es lo mejor de estar aquí siempre destacan lo mismo: la gente. Y eso es algo que valoramos mucho. Nuestro estilo no es fichar superestrellas, sino seguir un poco lo que creemos que nos piden los clientes. Con las últimas incorporaciones hemos reforzado el área de *corporate* y energía con **Andrés Alfonso** y la de derecho público con **Pablo García-Manzano**. Áreas en las que teníamos demandas de los clientes que no estábamos atendiendo al nivel que nos pedían. Esa es la filosofía que vamos a seguir.

¿Cómo describiría la cultura del despacho?

Nos dedicamos a un negocio de personas. Para nosotros son muy importantes los clientes, pero también lo son nuestros profesionales. Nosotros trabajamos mucho en equipo, y nuestra cultura interna, incluso de remuneración o valoración de los socios, fomenta mucho la colaboración. Aquí compartimos contactos, ideas, y nos reunimos para

compartirlas. Ese ambiente es muy importante para nosotros y lo fomentamos mucho. Esa cultura colaborativa nos funciona muy bien porque lo que nos llega de los clientes es que lo perciben. Notan que hay sensación de equipo y eso les da tranquilidad.

Ese espíritu de equipo también es bueno de cara a retener el talento. Nosotros competimos en dos mercados, el de los clientes y el de los abogados. Que la gente buena quiera venir aquí y quedarse es importantísimo

¿Cuáles han sido las claves de los buenos resultados del ejercicio anterior?

Hemos tenido la suerte de contar con clientes que han querido confiar en nosotros para las operaciones que querían llevar a cabo en España y que esas operaciones hayan sido exitosas. Tendemos a tener un volumen de operaciones que quizá sorprenda por el tamaño nuestra oficina, pero hemos estado en operaciones muy importantes como por ejemplo toda la operación de Castellana Properties y seguimos estando en otras como la financiación de la OPA de Telepizza. Para este año tenemos operaciones muy relevantes y afortunadamente a los clientes les está yendo bien.

NUESTRO ESTILO NO ES FICHAR SUPERESTRELLAS, SINO SEGUIR UN POCO LO QUE CREEMOS QUE NOS PIDEN LOS CLIENTES.

JORGE VÁZQUEZ

¿Cuál es el secreto para tener tan buena productividad?

No creo que haya una receta mágica única. Creo que nos ayuda mucho el ambiente y la forma que tenemos de trabajar. Nuestros equipos son limitados en tamaño y con una rotación limitada, por ello todo se mide muy bien. Todos saben hasta dónde pueden llegar; cuándo tienen que preguntar; cuándo hay que involucrar a la gente en tareas más administrativas o consultar cosas más complejas. La verdad que nos funciona muy bien.



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.it



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 has offices in Milan, Madrid, and New York.



¿Qué retos tiene por delante la oficina de Madrid?

Tenemos el rasgo característico, como oficina, de que seguimos centrados en ser un despacho transaccional. Nos consideran más para este tipo de trabajos, operaciones muy concentradas en el tiempo y muy complejas. En ellas hay que componer intereses de muchas partes involucradas y, en la mayoría de los casos, de varios países con sistemas jurídicos distintos. El reto es ver hasta qué punto; según lo que pase con la economía en Europa, a nivel mundial y nacional, la inversión vaya a seguir produciéndose aquí en la entrada y salida de capitales. Ese es uno de los retos que todos, en general, tenemos por delante. Nosotros tenemos que competir por las grandes operaciones. El reto es estar, que el nombre se conozca y que la gente nos tenga en cuenta.

¿Hacia dónde va el sector legal español?

Ha habido cierto movimiento pendular, aunque suene un poco exagerado. Con la crisis, grades despachos españoles han tenido que replantearse incluso su implantación territorial. Algunos se han lanzado a la aventura de Latinoamérica y otros, con el paso del tiempo, se plantean cada vez más ser internacionales. Los retos son comunes, pero cada uno está tomando una deriva distinta, no hay un patrón común en ninguno de ellos. Como negocio de despachos, los españoles tenemos distintos tamaños y posicionamientos. Están los que empezaron a mirar a Asia, a Latinoamérica, los que están mirando a EEUU o Londres, que han visto que necesitan no depender solamente del mercado y del cliente español. Nosotros, al ser un despacho internacional, esa parte la tenemos cubierta. No queremos depender solo del cliente local. Aunque las operaciones lógicamente las hacemos aquí, trabajamos mucho con cliente internacional.

**ESTÁN LOS QUE EMPEZARON A
MIRAR A ASIA, A LATINOAMÉRICA,
LOS QUE ESTÁN MIRANDO A
EEUU O LONDRES, QUE HAN VISTO
QUE NECESITAN NO DEPENDER
SOLAMENTE DEL MERCADO
Y DEL CLIENTE ESPAÑOL**

JORGE VÁZQUEZ

**ESA CULTURA COLABORATIVA NOS
FUNCIONA MUY BIEN PORQUE LO
QUE NOS LLEGA DE LOS CLIENTES
ES QUE LO PERCIBEN. NOTAN QUE
HAY SENSACIÓN DE EQUIPO Y ESO
LES DA TRANQUILIDAD.**

JORGE VÁZQUEZ

¿Previsión para el mercado de M&A?

Lo que nos llega es que a muy corto plazo sí que ha habido una ligera retracción. Las operaciones que teníamos encarriladas a principios de año van a necesitar un poco más de tiempo para madurar. No es que haya menos operaciones, es que los calendarios se están alargando un poco. A largo plazo, España sigue siendo un país muy interesante para los inversores. Los miedos que hubo en su día con el euro se han desvanecido por completo, y el sur de Europa se ha convertido en un foco para muchos inversores internacionales, en todos los sentidos.

Con los tipos de interés que hay actualmente, es muy difícil conseguir sacar rendimiento al dinero. Cuando se habla de fondos que invierten, se tiende a pensar que nos referimos a tres o cuatro fondos mega millonarios, pero en realidad hablamos fondos de pensiones que gestionan las de todos los empleados públicos de California o Dinamarca, por ejemplo. Tienen el compromiso de gestionar nuestras pensiones para cuando nos jubilemos, por lo que tienen que invertir en un sitio en el que no se pierda y que, a ser posible, se genere más dinero. Existe, por lo tanto, una competencia feroz, que está provocando que haya sectores que están más en boga. Volvemos a ver, por ejemplo, mucha inversión en renovables o en infraestructuras; áreas en las que quizá hace unos años solo se centraban inversores muy concretos con un perfil de riesgo más moderado.

Hay cosas que se están haciendo bien como el hecho de que tengamos (como país y como continente) una seguridad jurídica buena, muy medible, ya que esto ayuda a quitarle el miedo al inversor. Definitivamente España y el sur de Europa están abocadas a llamar inversores.

BUENOS TIEMPOS

El mercado de Capital Privado Ibérico está pasando por un gran momento. En 2018, el sector superó los 6.000 millones de inversión, con cifras muy positivas también en términos de captación de recursos y desinversiones, lo que confirma la relevancia del Capital Privado en el desarrollo económico y de contribución a la actividad en España. Así lo cree Miguel Zurita, managing partner y Co-CIO de Altamar y presidente de la Asociación Española de Capital, Crecimiento e Inversión (Ascri), que sostiene que esto permite afrontar con optimismo los próximos años, con independencia del momento en el que se encuentre el ciclo económico.



MIGUEL ZURITA

Una tendencia positiva que se ha mantenido durante el primer trimestre de este 2019 en el que, destaca Zurita, el sector de *Venture Capital & Private Equity* invirtió un total de 1.512M€ (un 49% más que en 2018) en 198 inversiones. Con más de 25 años de experiencia en el sector a sus espaldas, **Miguel Zurita** es sin duda una voz autorizada en la materia. Durante este tiempo ha coordinado numerosas operaciones tanto en España como en Latinoamérica; actividad que ha compaginado con su carrera en firmas de inversión como Mexcapital, Mercapital o Altamar. Iberian Lawyer ha hablado con él sobre las previsiones del *private equity* ibérico para el futuro. Según Zurita, en los últimos años se han realizado grandes operaciones en sectores como energía, ocio o telecomunicaciones. “El grueso de las inversiones son operaciones de *buyout* donde los fondos están adquiriendo el control de compañías ya consolidadas y de tamaño mediano y grande”. Estos *deals*, dice, conviven con un sector de

venture capital creciente, que se sitúa entre los más dinámicos de Europa y que en número de operaciones suponen el grueso del mercado. Destaca además que el mercado español es muy amplio y que, “en cuanto a sectores, típicamente dada la realidad de la economía española el sector consumo suele ser el que recibe mayor número y volumen de inversión. España fue uno de los países que más sufrió durante la crisis financiera. Zurita destaca que

Inversión en España durante 2018

6.013

millones de euros en un total de 740 operaciones

Sectores que más volumen de inversión privada concentraron en 2018

1	Energía y Recursos Naturales	19,9%
2	Comunicaciones	17%
3	Otros Servicios	16%

las empresas que lograron sobrevivir son las que están atrayendo el interés de los fondos de Capital Privado. “Son empresas de grandísima calidad, innovadoras incluso en sectores tradicionales, orientadas a los mercados internacionales y con aspiraciones globales. Además, están lideradas por equipos jóvenes, dinámicos y muy profesionales”. Actualmente, dice, el mercado ibérico está siendo testigo de muchas operaciones innovadoras. “Innovadoras en el sentido de que se está invirtiendo en sectores tradicionales, como el *agribusiness*, donde se está innovando mucho. En Venture Capital hay muchas empresas innovadoras y líderes. A nivel global, estamos innovando en el tipo de *deals*, ya que las firmas de capital privado españolas están realizando operaciones de *equity*, crédito, situaciones especiales, etc”. Un mercado que, sin embargo, sigue presentando ciertos obstáculos a la hora de recibir inversión. Además de ciertas barreras derivadas de una regulación, en general, algo más restrictiva y menos estable que en otros países de nuestro entorno, dice Miguel Zurita que aún son poco conocidas las bondades de contar con un fondo de Capital Privado como socio. “Tenemos que aumentar entre los gestores y empresarios el conocimiento de lo que los fondos pueden aportar en forma de financiación y apoyo al desarrollo estratégico de sus compañías”. Por otro lado, insiste en que el rigor y la

Inversión en España durante el primer trimestre de 2019

1.512

millones de euros a través en un total de 198 operaciones

institucionalización del sector es creciente y que los abogados son una parte esencial de este proceso. “Son clave en la estructuración de nuestros fondos, buscando las soluciones más eficientes y en la de nuestras operaciones combinando *business judgement* con rigor jurídico”.



EL GRUESO DE LAS INVERSIONES SON OPERACIONES DE *BUYOUT* DONDE LOS FONDOS ESTÁN ADQUIRIENDO EL CONTROL DE COMPAÑÍAS YA CONSOLIDADAS Y DE TAMAÑO MEDIANO Y GRANDE



En cualquier caso, lo que parece claro es que la previsión es buena. Según Zurita, cada vez habrá más fondos de capital privado fijando la mirada en el mercado ibérico. “Creo que sí, las oportunidades siguen ahí y España es una economía que lo está haciendo mejor que la media europea. Es cierto que llevamos unos años de cierta inestabilidad política, pero los inversores reconocen que en nuestro país no hay fuerzas relevantes anti-europeas, lo cual se entiende como un marco de estabilidad a futuro”.



INNOVACIÓN: GUÍA PARA ABOGADOS

A los abogados les persigue la fama de ser poco fiables, de tener poca empatía o de no ser capaces de ofrecer un asesoramiento fácil de comprender. ¿Cómo pueden innovar para mejorar su imagen?

Los abogados tienen que ser más innovadores con el fin de distinguirse en un mercado cada vez más competitivo. Pero ¿qué significa realmente “ser innovador” en la práctica? Una de las escuelas de pensamiento es que la innovación empieza con un cambio de mentalidad. En términos prácticos esto significa que los abogados necesitan cambiar fundamentalmente la forma en la que operan, aunque esto obviamente puede ser un proceso difícil y a menudo doloroso.

En un intento de sacar conclusiones sobre este tema, un grupo de abogados de Europa y Latinoamérica se reunieron en Milán durante la

Legalcommunity Week para tratar de establecer una hoja de ruta para abogados de cara a ser más innovadores. Un punto muy importante son los abogados *in-house* y como han de elaborar la información que transmiten al destinatario. “Tienes que utilizar el mismo lenguaje que el destinatario al que te diriges”, dijo **Sandra Mori**, *data privacy officer* de Coca-Cola Europa, “no hay que avergonzarse por utilizar el lenguaje que entiendan los jefes, incluso si tienes que expresarte utilizando un dibujo, por ejemplo”.

La clave para adoptar el lenguaje apropiado a la hora de comunicarse con otros miembros del negocio es



esforzarse por entenderles, dijo Mori. “Adoptar el lenguaje adecuado pasa por ver cómo de diferente eres de la otra parte y aprender a hablar como ella”. Para esto es fundamental que los abogados desarrollen habilidades que van más allá

de su formación legal. Hoy en día, por ejemplo, cada vez es más importante que los profesionales cuenten con habilidades sociales y de comunicación. “Siempre se es libre de ser uno mismo”, señaló Mori, “pero ahora la profesión se centra en aquellos que sumaron otras capacidades a su título en derecho. Queremos contratar a personas, no solo abogados”.

BAJO ATAQUE

Luis F. Lozano Olivares, director jurídico Senior de Toyota México, dijo que la innovación es especialmente importante para aquellos abogados de industrias que están “siendo atacados por competidores no tradicionales”. Añadió que es fundamental que estos sean más concisos cuando proporcionan opiniones jurídicas, y que lo ideal sería que incluyan toda esa información en “una sola página”. Por otro lado, Lozano insiste en que la corrección política está dificultando la comunicación. “Vivimos en un mundo en el que proliferan los eufemismos, y esto dificulta la transmisión directa de ideas”. Además, Lozano Olivares animó a los jóvenes abogados a que participen en el negocio, que lo conozcan bien. Pero, ¿por qué es tan importante que el sector legal sea más innovador? Según el socio director de Deloitte Legal en Italia, **Carlo Gagliardi**, las firmas se enfrentan a innumerables desafíos, como, por ejemplo, la necesidad de disponer de más información legal, o un mercado cada vez más maduro, en el que hay menos barreras para entrar”.



CARLO GAGLIARDI

También, dijo, se enfrentan a la fama de ser poco fiables, “los abogados tienen poca empatía, y los clientes quieren soluciones rápidas y concisas, no 20 páginas de información”.

CAMBIO DE MENTALIDAD

Sibilla Ricciardi, CEO y cofundadora de in2law, defendió que los clientes quieren abogados que entiendan su negocio. Añadió que, por su parte, los abogados “necesitan entender bien los objetivos

de los clientes. Esto les dará una ventaja competitiva”. Ricciardi también dijo que es fundamental que, a la hora de ofrecer su asesoramiento, el párrafo inicial incluya los puntos más importantes.

Alexandre Marcotte, director legal del grupo Commercial AkzoNobel, dijo que los abogados necesitan cambiar su mentalidad. Subraya que no deben escribir “páginas y páginas difíciles de entender, en su lugar, deben ofrecer un documento claro, conciso, con un lenguaje sencillo y mostrar su disponibilidad para aclarar



SIBILLA RICCIARDI

CÓMO SER MÁS INNOVADORES

1. Adaptar tu lenguaje al de tu audiencia. Hay que ofrecer opiniones legales fáciles de entender.
2. Desarrollar otras habilidades importantes como por ejemplo el marketing o la comunicación.
3. Ser concisos. Resumir los puntos fundamentales del asesoramiento legal en una sola página.
4. Conocer el negocio al que se está asesorando.
5. Ser más empático.





ALEXANDRE MARCOTTE

cualquier duda”. Destaca también que es muy importante ser auténticos, “la confianza se construye mejor si das un poco de ti mismo, por lo que no descartes reunirte con ellos para cenar o en situaciones más informales. Eso sí, en algunas culturas la vida privada es muy privada y muchas personas no querrán compartir detalles sobre ella. En este caso puedes generar confianza no preguntando”.

Jacques Moscianese, director ejecutivo y jefe de grupo de asuntos institucionales en Intesa Sanpaolo, dijo que los bufetes han de cambiar la forma en que se acercan a los clientes. Añadió que: “no puedes ofrecer páginas y páginas que no incluyan ninguna solución. Los abogados deben tener un conocimiento profundo de



JACQUES MOSCIANESE



la empresa para la que van a trabajar ya que los productos se vuelven cada día más complejos”. Proporcionar una opinión legal concisa, que resuma los



JOANA ROUCAYROL

puntos clave en un formato fácilmente entendible es crucial. **Joana Roucayrol**, *senior legal manager* de Value Retail, destacó que: “Hay que incluir todos los pasos en una página. Esto puede resultar complicado para algunos abogados debido a la tendencia que tienen de querer impresionar con un lenguaje técnico”. Además, dijo, es importante que trabajen la empatía, “tienen que trabajar con personas. Se trata de conocer a la otra parte para tener una *win win relationship*. Tener una buena capacidad de comunicación cada vez será más importante para los abogados”.



LOCONTE & PARTNERS

THE ITALIAN INDIVIDUAL SAVING PLANS - PIR

The 2017 Italian Budget Law (L. n. 232/2016) introduced for the first time in Italy a new investment tool called “Individual Saving Plans” (*Piani individuali di risparmio – or PIR*) with the goal to match the tax benefits of the investor with the need to boost the cash flow of the Italian SME’s (small and medium enterprises).

The tax incentives granted for those who subscribe an Individual Saving Plan are subject to an investments limited to 30.000 euros per tax year, with a holding period of five year, and a maximum of 150.000 euros per investor. Tax benefits are highly appealing: the investor can be exempted from any tax on profits and capital gains produced by each investment and also is exempted from the inheritance and gift tax on those asset.

Due to the above advantages, the performance of the PIR funds were able to gather capitals for around 15 billion euros in relation to the years 2017-2018, through almost 800 thousands subscribers, with an average investment of about 13.500 euros.

The attention to this financial product, therefore, was really high and the Italian legislator decided to renew and to slightly modify the regulation with the 2019 Italian Budget Law (L. n. 148/2018).

The new provisions, in force from 1st January 2019, define the type of investments that need to be made by the PIR funds, which every year must invest for at least 70% of their

value in financial instruments issued by Italian enterprises located in Italy or in another EU member State.

A part of that 70% must be invested as follows:

- 5 % of the PIR fund must be invested in Italian SME’s not listed in the stock market or listed in the stock market from less than seven years, and that need an investment for a new product or to get into a new market;
- 5 % of the PIR fund must be invested in shares of Italian Venture Capital Funds.

The choice of the new provision made by the legislator is justified by the intent to improve the startup industry and the innovation sectors of the Italian economy through the implementation of more appealing rules for investors, and also to grant an alternative and fast channel for financing enterprises.

The new provisions offer the chance to the PIR funds to invest not only in equity capital, but also in “almost equity” (kind of investment between equity capital and private founding, whom returns is related to the business performance).

The PIRs indeed allow the Italian small and medium enterprises to raise funds in an easier and more efficient way, even if the financial support for every SME cannot exceed the amount of maximum 15 million euros, taking in to account every possible financing that a single company received from the State, the European Union, or other Venture Capital Funds.

It is has been provided that every PIR fund must obtain from every SME a declaration to certify the respect of the financial limit, and a strategic business plan to show that the required financing is higher than the 50% of the average turnover of the last five years.

A further characteristic of the new PIR funds, is the possibility to acquire stocks not only from a company but also from other investors, under the condition to combine the acquisition with a new investment in equity capital for at least the 50% of the total investment.

Since the Italian Minister of Economy showed his interest in this financial instrument, that can connect the small investors with the Italian small and medium enterprises, it is also been provided that in the next months all the effects produced by these new provisions shall be evaluated in order to provide, if necessary, new rules to implement the PIR for a better and more efficient functioning of the funds.



PLAN PARA UN BREXIT SIN ACUERDO

Según los abogados el riesgo de un Brexit sin acuerdo está aumentando. A pesar de esto, muchas pymes no han sido capaces de evaluar el posible impacto que este escenario provocaría en sus negocios

Los abogados *in-house* de empresas en Europa deben planificar con un Brexit “sin acuerdo” en mente. Esta fue la dura advertencia para los *general counsels* durante la Legalcommunity Week de Milán. El director de Brexit de DLA Piper, **Paul Hardy**, insistió en que la mejor estrategia es planificar con la mentalidad de que no haya acuerdo.

“El consejo que le damos a nuestros clientes es que se preparen para un Brexit sin acuerdo” señaló Hardy, que añadió que “algunos clientes pueden pensar que si ambas partes no quieren que el Reino Unido se vaya sin acuerdo podría haber otra extensión, pero es un pensamiento arriesgado”.

COSTE PROHIBITIVO

Sin embargo, los ponentes indicaron que muchas pequeñas y mediana empresas europeas aún no han tomado medidas para evaluar el impacto de un Brexit sin acuerdo sobre sus negocios. Destacaron que el coste de llevar a cabo esas evaluaciones es prohibitivo para muchas empresas pequeñas. También se advirtió a los *in-house* que el Reino Unido y la UE tienen un enfoque diferente en

cuanto a la planificación para un no acuerdo. Hardy señaló que Reino Unido tratará de limitar el impacto manteniendo el reconocimiento de la validez de muchos bienes y servicios importados de la UE. Recomienda a los *in-house* que entiendan bien y aprovechen una serie de medidas que ha recogido en una guía.

Por su parte la UE tratará al Reino Unido como un “tercer país”, es decir, que está fuera del Mercado Único y de la Unión Aduanera. Según Hardy, salvo excepciones contadas, no habrá trato preferencial para los bienes y servicios del Reino Unido.

MUCHO QUE PERDER

Durante el evento se dijo también que, si el Reino Unido no puede ratificar el borrador del acuerdo de retiro antes del 31 de octubre, el futuro del Brexit dependería, nuevamente, solo de la UE. “Solo hace falta que unos pocos jefes de estado cambien de opinión sobre la extensión del período de negociación para que lo que siga sea un Brexit

sin acuerdo”, dijo Hardy. Subrayó que, por ley, un estado miembro puede vetar una extensión adicional, pero que, en la práctica, serían varios los estados miembros que tendrían que oponerse a una extensión “.

El resto de los participantes, entre los que estaban **Raffaele Jerusalemi**, CEO de Borsa italiana, **Joana Roucayrol**, *senior legal manager* de Value Retail, **George Mortimer**, director legal de DLA Piper, y **Éanna Mellett**, socio de DLA Piper, escucharon que, mientras que la preocupación por un Brexit sin acuerdo va en aumento, también se cree que hay posibilidades de que el periodo de negociación pueda extenderse más allá del 31 de octubre.

Incluso hubo quien defendió que podrían pasar hasta 10 años antes de que finalice el proceso de salida del Reino Unido de la UE.

A la hora de abordar las oportunidades que el Brexit podría aportar a las empresas, Jerusalemi insistió en que se trata de un “*lose-lose game* para todos, no hay oportunidades reales para nadie”. Sin embargo, otros ponentes fueron más optimistas y señalaron que algunas empresas del Reino



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

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on





Unido de determinadas industrias podrían beneficiarse al tener menos competidores europeos.

Mientras tanto, se advirtió que el Brexit tendrá un fuerte impacto negativo sobre las firmas de abogados del Reino Unido. Algunos de los principales despachos británicos no tienen más de 3 oficinas en la UE y según las leyes actuales, sus abogados pueden viajar a otras jurisdicciones de la UE para trabajar. Sin embargo, tras el Brexit, estos abogados podrían tener que presentar permisos de trabajo en el control de fronteras para poder desempeñar sus labores fuera del Reino Unido. 

CHECKLIST PARA ABOGADOS IN-HOUSE DE DLA PIPER PARA EVALUAR EL IMPACTO DE UN BREXIT "SIN ACUERDO"

DLA Piper recomienda a los *in-house* que revisen la siguiente *checklist* para prepararse para un posible Brexit sin acuerdo. Los *general counsels* deben considerar el posible impacto de:

- new barriers to exports of goods or services
 - customs clearance, tariffs, additional regulatory approvals - from the UK to the EU?
- new barriers to imports of goods or services
 - customs clearance, tariffs, additional regulatory approvals - from the EU to the UK?
- new barriers to exports of goods or services
 - customs clearance, tariffs, additional regulatory approvals - from the UK to countries with an EU trade agreement?
- new barriers to imports of goods and services
 - customs clearance, tariffs, additional regulatory approvals - from countries with an EU trade agreement to the UK?
- changes in tax legislation - VAT, withholding tax?
- changes in competition rules - M&A activity?
- changes in data protection legislation - EU-UK restricted data flows?
- changes in funding sources?
- changes in immigration legislation - impact on talent retention, attraction and business travel?
- changes to contracts - choice of law, pricing ratio, material adverse changes?



- changes in scope of intellectual property protection?
- UK regulatory changes as a result of the impact of 2018 EU Withdrawal Act?
- changes in safety, health and the environment legislation?
- sterling exchange-rate fluctuations - treasury/hedging policy?
- changes in consumer protection legislation?
- the macro-economic situation - risks, opportunities? 



EMILY FOGES

IA Y ABOGADOS: BIENVENIDOS AL PRESENTE

Iberian Lawyer entrevista a Emily Foges, CEO de Luminance. “La inteligencia artificial ha impregnado diferentes sectores y el jurídico no es una excepción”

de ilaria laquinta

Cuando se habla de tecnología legal o inteligencia artificial, la mayoría de los abogados tiende a referirse al futuro y al impacto que tendrán estas herramientas sobre los servicios jurídicos. Sin embargo, la IA en el ámbito legal ya es una realidad en el presente. “En los últimos cinco años, la tecnología legal ha explotado, literalmente. Por otra parte, la inteligencia artificial ha permeado a diferentes sectores y el jurídico no es una excepción. En poco tiempo, el número de bufetes de abogados y empresas que utilizan alguna forma de tecnología o IA ha aumentado exponencialmente”, explica **Emily Foges**, CEO de Luminance. Su empresa proporciona plataformas de IA para la profesión legal.

Según Foges, “nuestra tecnología está siendo utilizada por más de 150 clientes en 40 países. Es decir, que miles de abogados de todo el mundo utilizan diariamente la inteligencia artificial”. Foges añade que “los abogados ya no se preguntan si es ventajoso o no emplear estas tecnologías, sino cuáles son las herramientas que mejor se adaptan a sus necesidades. Los largos periodos de implementación y la formación tampoco son motivo de preocupación, ya que las nuevas herramientas se pueden integrar en pocos minutos y aprender junto al abogado”. Iberian Lawyer ha hablado con Foges sobre el uso de esta tecnología en bufetes y departamentos internos.

¿Qué tipo de tecnologías tienen a su disposición los abogados hoy en día?

Nuestra plataforma de aprendizaje automático puede, y a una velocidad sin precedentes, transformar la revisión de

documentos para la *due diligence*, la revisión de cumplimiento, encuestas de contratos de propiedad, eDiscovery y mucho más.

¿Estas herramientas tienen barreras lingüísticas?

En el pasado, la diversidad lingüística era un gran obstáculo para estas tecnologías. No se podían utilizar en un idioma distinto al que se programaron. Muchas empresas han confesado haber pasado meses, incluso años, tratando de “entrenar” un sistema para luego darse que sólo funcionaba en algunas jurisdicciones.

¿Y hoy?

Luminance es una tecnología de aprendizaje automático. Algoritmos sofisticados que leen, entienden y aprenden de cualquier tipo de documentos, independientemente del idioma, tecnicismos o jurisdicciones.

¿Cómo funciona?

Todos los lenguajes constan de esquemas. Luminance agrupa documentos similares para la semántica y las estadísticas en función de su significación matemática. Nuestros primeros clientes fueron noruegos, franceses y holandeses. Ninguno de nosotros hablaba estos idiomas en ese momento, sin embargo, Luminance fue capaz de aportar valor en tan solo unos días. Actualmente más del 40% de los clientes trabajan en idiomas distintos del inglés.

¿Cree usted que los abogados están explotando plenamente estos instrumentos o que todavía hay cierta reticencia a utilizar alguno de ellos?

Históricamente, el sector jurídico siempre ha sido reactivo

a los cambios. Sin embargo, dado que los clientes están cada vez más acostumbrados a la IA, las incertidumbres y las connotaciones futuristas sobre la inteligencia artificial casi han quedado anticuadas. La percepción de la IA dentro del sector legal ha cambiado. Los abogados están más abiertos a experimentar con las tecnologías para mejorar los servicios que ofrecen. Ahora la cuestión ya no es por qué adoptar estas tecnologías, sino cuándo hacerlo y de qué manera. Los abogados comienzan a reconocer los beneficios de las herramientas de aprendizaje automático. No solo saben que pueden analizar una amplia cantidad de trabajo en un tiempo récord, sino que confían aún más en los resultados que obtienen. Pueden negociar mejor, sin preocuparse de que se haya perdido algo.

¿Existe alguna relación entre el tamaño de la empresa y la velocidad con la que se adoptan estas herramientas?

No necesariamente. Muchas pequeñas empresas han reconocido los beneficios que ofrecen los productos como Luminance. Se dieron cuenta de que, sin estas herramientas innovadoras, no serán capaces de sobrevivir.

¿Tienen los Abogados *in-house* y los asesores externos un enfoque diferente hacia la IA?

Definitivamente sí. Los *in-house* a menudo tienen recursos más limitados que las firmas más importantes, por lo que constantemente buscan soluciones baratas y fáciles de implementar que se integren con la tecnología y los flujos de trabajo existentes. Los *general counsel* tienden a recurrir a

consultores externos para ver qué pueden ofrecer, ya que estos tienen los recursos para probar la tecnología y luego asesorar a sus clientes.

LA PERCEPCIÓN DE LA IA DENTRO DEL SECTOR LEGAL HA CAMBIADO. LOS ABOGADOS ESTÁN MÁS ABIERTOS A EXPERIMENTAR CON LAS TECNOLOGÍAS PARA MEJORAR LOS SERVICIOS QUE OFRECEN. AHORA LA CUESTIÓN YA NO ES POR QUÉ ADOPTAR ESTAS TECNOLOGÍAS, SINO CUÁNDO HACERLO Y DE QUÉ MANERA

¿Y las firmas?

Los bufetes a menudo tienen los recursos para experimentar con lo que les gustaría implementar, y muchos han establecido equipos dedicados a la innovación para investigar, probar y servir como una guía en el uso de las tecnologías. Necesitan implementar nuevas herramientas rápidamente para hacer frente a la competencia y la presión de los clientes, y a menudo necesitan soluciones que puedan trabajar para más de un área legal, dada la variedad de sus áreas de actividad. A veces sienten la presión de los clientes o los *in-house*, que exigen innovación y servicios más eficientes.

Hablemos del futuro. ¿Qué impacto tendrá la IA en el sector de los servicios jurídicos?
Por lo que vemos, el mayor



Roma

2019

57th International
Young Lawyers' Congress

by **aija**

**SUSTAINABILITY
AND THE LAW:
PLANET. PEOPLE. FUTURE.**

57th International
Young Lawyers' Congress
3-7 September 2019

rome.aija.org

[#aijarome](https://twitter.com/aijarome)

MEDIA PARTNER & WELCOME RECEPTION SPONSOR

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP



LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITYUS

Iberian Lawyer

The Latin American
LAWYER



impacto está siendo el cambio que vemos en el tipo de trabajo que hacen los abogados. Los profesionales junior que habitualmente estaban muy ocupados con la *due diligence* pueden centrarse en otras tareas más analíticas y creativas. Y nos damos cuenta de que este cambio está teniendo un impacto positivo en la progresión de la carrera de los abogados.

La adopción de la IA pone en al mismo nivel a abogados y clientes, abriendo el mercado también a estructuras más pequeñas que serán capaces de hacer ofertas incluso en proyectos más grandes. Por lo tanto, para seguir siendo competitivos en un mercado concurrido, los bufetes de abogados y los *in-house* deben seguir viendo la inteligencia artificial como un estímulo, no como un simple ejercicio. La contabilidad es un buen ejemplo. Al igual que es impensable hoy en día que un buen contable pueda trabajar sin Excel, tal vez en el futuro, la idea de un abogado que no utilice IA será igual de absurda.

Hay quien teme que la IA pueda resultar en la pérdida de empleos y otros que piensan que los abogados más jóvenes no podrán formarse correctamente por su uso para determinadas tareas. ¿Qué opina sobre esto?

La IA no busca reemplazar a los abogados, al contrario, les permite hacer un trabajo mejor. Mediante la adopción de plataformas como Luminance, las empresas pueden asegurarse de que están obteniendo el mejor rendimiento de su personal, con la automatización de tareas de bajo valor, liberándolos para



concentrarse en el pensamiento más estratégico.

¿Y qué hay de las firmas? La IA está cambiando la forma en la que se ofrecen los servicios.

¿Puede convertirse en un competidor directo?

La IA nunca será capaz de competir con despachos de abogados, al menos por ahora. Nunca intentaríamos reemplazar los años de experiencia y el juicio de un abogado. La tecnología debe funcionar perfectamente en conjunto con ellos, sacando la información pertinente y dejando al abogado la decisión sobre cómo actuar. Las

PARA SEGUIR SIENDO COMPETITIVOS EN UN MERCADO CONCURRIDO, LOS BUFETES DE ABOGADOS Y LOS IN-HOUSE DEBEN SEGUIR VIENDO LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO UN ESTÍMULO, NO COMO UN SIMPLE EJERCICIO

plataformas automáticas de aprendizaje como Luminance permiten a los bufetes seguir siendo productivos, seguir siendo rentables y, sobre todo, competitivos.

Hasta ahora, Luminance ha lanzado herramientas específicas para la *due diligence* e eDiscovery, ¿hay alguna más? En febrero se recaudaron 10 millones libras de inversores existentes. ¿Cómo utilizará estos recursos?

2018 fue un año en el que se alcanzaron logros importantes. Pasamos de tener un producto a cinco, gracias a la flexibilidad y la naturaleza innovadora de nuestra tecnología principal. La última ronda de financiación nos permitirá continuar con el desarrollo de nuestra Suite de productos, para asegurarnos de que nuestra plataforma permanezca a la vanguardia de la búsqueda de aprendizaje automático. Además, usaremos estos fondos para ampliar nuestro equipo con las personas más brillantes para seguir ampliando nuestro alcance internacional. 



GLORIA SÁNCHEZ SORIANO

ADAPTARSE AL CAMBIO

El sector legal está inmerso en un proceso de transformación provocado por la irrupción de las nuevas tecnologías. Como directora de transformación del área legal del Banco Santander, Gloria Sánchez Soriano asegura que el departamento necesita ser parte de esa transformación para no quedarse atrás con respecto a los avances que está llevando a cabo el Grupo.

P

Para Gloria Sánchez Soriano, es fundamental tener alguien que dedique tiempo y esfuerzos a este objetivo, y que involucre a los equipos en la transformación. Su papel como directora de transformación del departamento legal se centra en impulsar el cambio promoviendo proyectos en relación con sus procesos, implantando tecnologías que ayuden a prestar mejores servicios. Además, también es la encargada de trabajar con los equipos el cambio cultural, así como en iniciativas de definición del futuro del equipo de asesoría jurídica. Es habitual, dice, que a las áreas legales se las considere como meras funciones de soporte y, como tales, quizá no parezca tan necesario que se transformen. "Eso por no hablar de todas las barreras de entrada que rodean la profesión jurídica (tenemos nuestra propia jerga, nuestros códigos, nuestros contratos extensísimos, etc.) y todo esto puede asustar en un primer momento, y hacer más complejo el que estos terceros entren a modificar la forma en la que trabajamos". Pero, insiste Sánchez, "nosotros entendemos que no puedes transformar tu negocio y la forma en que prestas servicios a tus clientes si simultáneamente no innovas en la forma en que tus equipos internos trabajan e interactúan entre ellos".

Y eso, destaca, incluye todas las funciones, ya sean negocio, control, soporte, etc. "En caso contrario, iríamos a escenarios en los que una asesoría que trabaja de forma muy parecida a cómo se hacía hace 50 años, estaría prestando servicios a negocios totalmente digitales, que van a otros ritmos, que exigen formas de trabajar más colaborativas, así como un conocimiento de las nuevas tecnologías y cómo están cambiando el mercado".

El Banco Santander cuenta con un equipo legal de "más de 1700 abogados en 22 países. En nuestros *headquarters* somos cerca de 100, incluyendo nuestro equipo paralegal". Así lo indica Sánchez, que destaca que su departamento ofrece asesoramiento a varias áreas de negocio como banca corporativa, banca privada y *wealth management*, banca retail y nuevos negocios digitales, y también a otras como Santander Universidades. Además, señala, "tenemos áreas de práctica como asesoría jurídica corporativa y M&A, procesal, ciberseguridad y riesgo legal, coordinación de asuntos jurídicos de países, propiedad industrial, etc".

CAMBIO CULTURAL

Tras algo más de año y medio en el puesto, asegura que uno de los mayores retos a los que se enfrenta es el cambio cultural. Subraya que para cualquier aproximación que se quiera hacer a nuevas formas de trabajar, nuevas tecnologías, mejora de procesos, etc, hay que considerar a todas las personas afectadas. "Esto incluye tanto a los miembros de los equipos, que tendrán distintas reacciones al cambio, como a los clientes internos, que reciben los servicios de nuestra asesoría jurídica". No tendría sentido, dice, "que

“

NO PUEDES TRANSFORMAR TU NEGOCIO Y LA FORMA EN QUE PRESTAS SERVICIOS A TUS CLIENTES SI SIMULTÁNEAMENTE NO INNOVAS EN LA FORMA EN QUE TUS EQUIPOS INTERNOS TRABAJAN E INTERACTÚAN ENTRE ELLOS

”



DIVERSITYAWARDS

LC PUBLISHING GROUP

04.07.2019 • FOUR SEASONS HOTEL • Via Gesù, 6/8 - Milan

- 18.30 Registrations and welcome cocktail
- 19.00 Greetings **Marco Vigni** President *AIDP Lombardia*
- 19.10 Opening Speech **Danielle Kelly** Global Head of Diversity & Inclusion
Herbert Smith Freehills (from Sydney office)
- 19.30 Roundtable: "Diversity: the importance of variety or of differences?"

INTERVENGONO

Giorgio Albè Founding Partner *A&A Studio Legale*

Giulietta Bergamaschi Executive Committee member *ASLAWomen*
and *ASLA*

Laura Bruno Vicepresident *AIDP Lombardia* and HR Head *Sanofi Italy*
and *Malta*

Philippe Léveillé Chef *Miramonti l'Altro* ❀❀

Paola Mascaro President *Valore D*

Sandra Mori DPO *Coca-Cola Europe*

Laura Orlando Managing Partner Italy *Herbert Smith Freehills*

MODERA

Ilaria Iaquinta Journalist *Inhousecommunity.it*

- 20.30 Awards Ceremony
- 21.00 Standing dinner

Partners



Supported by



#LcDiversityAwards     



**GLORIA
SÁNCHEZ
SORIANO
CV**

○ **OCTUBRE 2017-ACTUALIDAD**

Banco Santander
Group Vice-President. Head of Transformation-Legal Department

○ **JULIO 2013-OCTUBRE 2017**

Banco Santander
Legal-Global Corporate Real Estate, Portfolio Sales and Equity Participations

○ **NOVIEMBRE 2008-JULIO 2013**

Banco Santander
Abogada: Legal Corporate Affairs, Real Estate & Tax at Altamira Santander Real Estate.

○ **OCTUBRE 2004-NOVIEMBRE 2008**

Clifford Chance
Asociada

○ **MARZO 2004-JUNIO 2004**

AGM Abogados
Abogada en prácticas

○ **MARZO 2003-JUNIO 2003**

Ministerio de Economía y Hacienda
Abogada en prácticas.

“

HEMOS DECIDIDO DEJAR DE HACER COSAS QUE NO ERAN PROPIAS DE LA ASESORÍA, HEMOS PUESTO CIERTO ORDEN EN OTRAS, Y ESTAMOS EN PROCESO DE DIGITALIZAR ALGUNOS DE NUESTROS FLUJOS DE TRABAJO.

”

hagamos un cambio en la manera en la que prestamos nuestros servicios sin contar con la opinión de quienes son receptores de los mismos. En el fondo, se trata de introducir los conceptos de la "experiencia de usuario" en nuestro día a día". Añade que para que sea posible acometer un proceso de transformación, es imprescindible realizar acciones formativas e involucrar a los equipos en el proceso de cambio y la toma de decisiones.

HORA DE INNOVAR

En cuanto al tipo de novedades que se están aplicando al departamento legal, destaca Sánchez Soriano que lo importante no es tener un mayor número de herramientas, sino contar con las que supongan un cambio en la forma en la que se presta servicio a los clientes. "Estamos utilizando tecnologías quizá más básicas, pero no por ello menos importantes, como las de gestión documental. También otras referidas a automatización de documentos, herramientas de "auto-servicio" como los chatbots, otras de analítica y extracción de datos, de colaboración, visualización, etc. Y tenemos varios proyectos en el horno". Además, explica, el departamento ha establecido unas reglas para posibilitar una mejor coordinación en algunos asuntos, "hemos decidido dejar de hacer cosas que no eran propias de la asesoría, hemos puesto cierto orden en otras, y estamos en proceso de digitalizar algunos de nuestros flujos de trabajo. Es un proyecto vivo, no culminado. Por último, Sánchez defiende que la transformación del departamento legal no implica necesariamente que vaya a utilizar menos asesores externos. Parte de lo que implica, dice "es una mejor gestión de nuestros recursos internos y externos, la automatización de aquello que sea automatizable, y la obtención de un asesoramiento más estratégico y centrado en gestión de riesgos". ■

The
Latin American
LAWYER
Awards

ENERGY & INFRASTRUCTURE

Submission period now open

Deadline:

20 July 2019

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

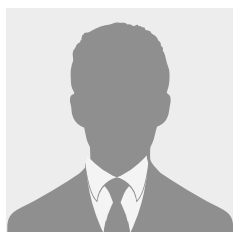
VOTE FOR YOUR FAVORITES

24th October 2019
Mexico City

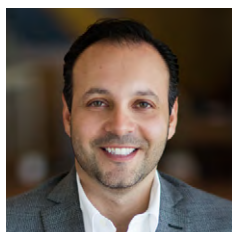
Follow us on



ENERGY & INFRASTRUCTURE



Aarón R Vilchis
 Legal Responsible
Cox Energy, Mexico



Alejandro Fernández
 Head of Legal
Cotemar, Mexico



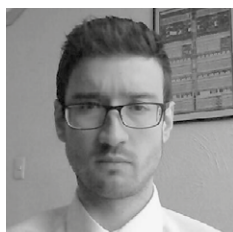
César Alejandro Villegas Ávila
 General Counsel Mexico
ACCIONA Energía



Cristobal Mariscal
 Compliance Director
Peñoles, Mexico



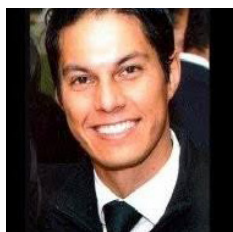
Daniel Muñoz
 General Counsel Mexico and
 Central America -Legal and
 Corporate Affairs
Enel Green Power



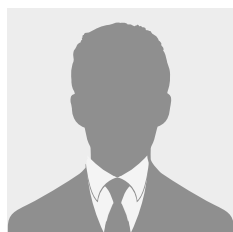
Francisco Puebla
 Contract Manager
ENGIE Solar, Mexico



Jaime Coutiño
 Gerente Legal
 de Infraestructura
GIA+A, Mexico



Jorge Sierra Galindo
 Legal Advisor
PEMEX, Mexico



Juan Ignacio Saura
 Country Manager Mexico
Técnicas Reunidas



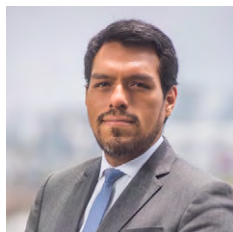
Juan Pablo Garcia
 Gerente Legal
Aspiros SAS, Colombia



Luis Alberto Cárdenas Díaz
 Director Jurídico Negocio
Banco Sabadell, Mexico



Moisés Hernandez
 Senior Legal Counsel
TransCanada, Mexico



Renzo Salazar Vallejo
 Board member
*Peruvian Committee
 World Energy Council*



Rogelio Valles
 General Counsel
*Enel Green Power,
 Mexico*



Sarah Alvarez
 Deputy General Counsel
*Banco Mercantil
 del Norte, Mexico*

Luis F. Lozano Olivares, espera que los abogados externos que trabajan para Toyota sean cada vez más eficientes, y se frustra cuando las firmas mienten sobre su área de experiencia o especialidad

HABLANDO CLARO



LUIS F. LOZANO OLIVARES

El equipo legal de Toyota México, encabezado por el *legal government and industry affairs senior director and general counsel and compliance*, **Luis F. Olivares**, es un firme creyente en el valor de usar asesores legales externos. La filosofía de la compañía implica externalizar prácticamente todo su trabajo legal. Esto, por supuesto, es una gran noticia para las firmas aunque, deben saber que Toyota exige que los asesores legales que utiliza estén constantemente innovando, para asegurarse que ofrecen los mejores servicios posibles. Una estrategia que parece estar funcionando, ya que el departamento legal de Toyota México es uno de los equipos *in-house* mejor valorados del país, y tiene a 12 bufetes de abogados externos trabajando con ellos.

Lozano Olivares, asegura que para ser un gran abogado *In-house* hay que tener un conocimiento profundo del negocio. Con este fin, Toyota envía a sus jóvenes abogados a que pasen unos días en las fábricas de la compañía para que conozcan el negocio a fondo. Además, les recomienda que se formen en otras facetas como la comunicación. Deben ser capaces de proporcionar una comunicación eficiente y concisa, para relacionarse

y entenderse mejor con otras partes de la empresa y sobre todo con el *managment*.

Antes de incorporarse a Toyota, Lozano ha ejercido como asociado para Baker McKenzie en México y posee una amplia experiencia en mercantil, fusiones y adquisiciones o *project finance*. Como *general counsel* se ha familiarizado con otras áreas como *tax*, laboral y comercio internacional e inversiones.

Iberian Lawyer ha hablado con él durante la Legalcommunity Week, que se ha celebrado en Milán del 10 al 14 de junio, para averiguar lo que la empresa espera de sus asesores jurídicos externos, cómo ha cambiado el departamento legal desde que se unió por primera vez a Toyota, y cuáles son sus mayores frustraciones cuando trata con asesores jurídicos.

¿Qué espera de las firmas de abogados externas?

El equipo legal de Toyota está concentrado en dar servicio a las áreas de negocio, que es donde se da y requiere la innovación. Sin embargo, lo que si esperamos de las firmas de abogados que nos brindan servicio, es que se mantengan modernizando y haciendo más eficiente su servicio.

¿Cómo está utilizando la tecnología para mejorar su equipo legal?

En Norteamérica estamos sistematizando procesos y modernizando dichos sistemas para hacer más eficiente los tiempos de servicio. Sin embargo, la innovación de Toyota se centra en nuestros productos para satisfacer mejor las necesidades de nuestros clientes a nivel mundial.

¿Qué potencial tiene la inteligencia artificial para los equipos legales *in-house*?

Hasta ahora no veo muchas oportunidades internamente, salvo en la revisión y análisis documental y en la investigación jurídica de precedentes o fundamentos. Pienso que las mayores oportunidades están en las firmas de abogados que prestan servicios legales.

¿Cómo era el equipo legal cuando usted se unió a Toyota? ¿Cómo ha cambiado?

No había departamento legal, yo prestaba mis servicios legales a Toyota desde una firma externa. Hace 15 años abrí el área y estructuré la práctica.

¿Cómo es de grande su equipo legal?

Ahora tenemos a cuatro personas, pero tenemos una docena de firmas trabajando para nosotros.

»»»



LUIS F. LOZANO OLIVARES

“

NO CREEMOS EN EL “*ONE-STOP-SHOPPING*” SELECCIONAMOS A LAS FIRMAS DEPENDIENDO DEL PROYECTO Y SU EXPERTISE. HEMOS LLEGADO A UTILIZAR HASTA 5 FIRMAS PARA UN SOLO PROYECTO, CADA UNA CON SU TEMA DE ESPECIALIDAD

”

Toyota tiene estructuras muy delgadas y se apoya en socios estratégicos como firmas de abogados.

¿Cómo está estructurado?

Al equipo legal se le asignan proyectos y este determina que firmas participaran en dicho proyecto. En algunos casos involucramos a nuestra oficina en Estados Unidos o de otras partes del

“

LAS CUALIDADES QUE BUSCAMOS EN LOS ASESORES EXTERNOS SON: EXPERIENCIA, CONTUNDENCIA Y EFICIENCIA

”

mundo, si pensamos que nos podemos beneficiar de la experiencia. Tenemos juntas regionales y globales periódicamente para discutir temas en cada jurisdicción y así poder beneficiarnos de la experiencia de los equipos en otras partes del mundo.

¿Qué áreas de trabajo legal hace internamente?

En general contratos, pero supervisamos todo tipo de litigios y proyectos con nuestras firmas de abogados. Las decisiones se toman en Toyota.

¿Cuáles subcontrata?

Prácticamente todo se subcontrata. Es muy eficiente trabajar así. Podemos escoger a los mejores en cada tema. Nuestro departamento legal está reconocido como uno de los mejores de México.

¿A la hora de elegir un despacho de abogados, tienes alguna firma o firmas de preferencia? Si es así, ¿cuáles son?

Todo depende del tema. No creemos en el “*one-stop-shopping*” seleccionamos a las firmas dependiendo del proyecto y su *expertise*. Hemos llegado a utilizar hasta 5 firmas para un solo proyecto, cada una con su tema de especialidad.

¿Qué cualidades busca a la hora de seleccionar un asesor externo?

Experiencia, contundencia y eficiencia.

¿Cuál es su mayor frustración con los abogados externos?

Que mientan sobre su experiencia o especialidad.

IBERIAN LAWYER ANNUAL REPORT

MADRID

M&A





GETTING AHEAD

Lawyers in Madrid believe the city is now the number one gateway for Spanish investment – as a result, firms in the capital are bracing themselves for the possible arrival of more UK and US firms

GUIDE TO LEADING LAW FIRMS

The competition between Madrid and Barcelona has always been fierce. This has particularly been the case when it comes to the battle to attract foreign investment. But now lawyers in Madrid believe that the Spanish capital is leading when it comes to winning the attention of potential investors. As **Carlos Blanco**, managing partner of Roca Junyent's Madrid office puts it, Madrid has reached a position where it is now the "indisputable gateway" for international investment in Spain. Blanco points to the high levels of activity in the Madrid legal sector as evidence of the city's prosperity. There is also a feeling that Madrid's status as a centre for arbitration has also been enhanced and this presents a tremendous opportunity for the city's law firms. The good times are expected to continue too, with signs that M&A activity will increase, with a plethora of transactions in the energy, health, technology and telecoms sectors.

MARKET RUMOURS

With workflow looking healthy, it comes as no surprise that the rumours are that more international firms will open in Madrid. In particular, it is anticipated that US firms and mid-sized UK firms could potentially enter the market in the near future. Uría Menéndez managing partner **Salvador Sánchez-Terán** is among the lawyers bracing themselves for the potential arrival of international law firms. "We may see an influx of US and medium-sized UK firms in the coming year," he says. In



ALEJANDRO FERNÁNDEZ DE AROZ

Araoz & Rueda

Main Practice Areas

Corporate, M&A and Private Equity, Banking & Finance, Litigation & Arbitration, Insolvency & Restructuring, Energy, Labour, EU & Competition, Tax & Real Estate

👤 Alejandro Fernández de Aroz

☎ +34 91 319 02 33

@ araoz@araozyrueda.com - www.araozyrueda.com

🌐 Paseo de la Castellana 164, 28046 Madrid



ÁLVARO MARCO ASENCIO

BDO Abogados y Asesores tributarios

Main Practice Areas

M&A and Corporate

👤 Álvaro Marco Asencio

☎ +34 91 436 41 95

@ alvaro.marco@bdo.es - www.bdo.es

🌐 Paseo de Recoletos 37-41, 28004 Madrid



CORAL YÁÑEZ

Bird & Bird

Main Practice Areas

Corporate, M&A, Litigation & Arbitration, Energy, TMT, IP and Competition

👤 Jesús Vega, Managing Partner

@ jesus.vega@twobirds.com

👤 Coral Yáñez, Partner and Co-Head

@ coral.yanez@twobirds.com

☎ +34 91 790 6000 - www.twobirds.com

🌐 Paseo de la Castellana, 7 - 28046 Madrid - Spain



TONI BARIOS

Cases & Lacambra

Main Practice Areas

Banking & Finance, Financial Services, Commercial and Corporate Law

👤 Toni Barrios

☎ +34 910 61 24 50

@ toni.barrios@caseslacambra.com - www.caseslacambra.com

🌐 Paseo de la Castellana 8, 28046 Madrid



MICHAEL J. WILLISICH

Davis Polk & Wardwell

Main Practice Areas

Capital Markets, M&A, Credit, Restructuring, Private Equity, FIG, Real Estate, Investment, Management, Litigation/Enforcement, Compliance and Advisory

👤 Michael J. Willisich

☎ +34 91 768 96 10

@ michael.willisich@davispolk.com - www.davispolk.com

🌐 Paseo de la Castellana 41, 28046 Madrid



RODRIGO MARTOS

Fieldfisher JAUSAS

Main Practice Areas

International full service law firm

👤 Rodrigo Martos

☎ (+34) 91 575 70 53 - (+34) 93 415 00 88

@ rodrigo.martos@fieldfisher.com - www.fieldfisherjausas.com

🌐 Paseo de la Castellana 216, 28046 Madrid

GUIDE TO LEADING LAW FIRMS



CARLOS
RUEDA

Gómez Acebo & Pombo

Main Practice Areas
Corporate, Finance, Tax, Competition, IP, TMT, Litigation & Arbitration, Public, Real Estate, Environmental and Employment

👤 **Carlos Rueda** - Managing Partner
☎ +34 91 582 91 00
✉ crueda@ga-p.com - www.ga-p.com
🌐 Paseo de la Castellana 216, 28046 Madrid

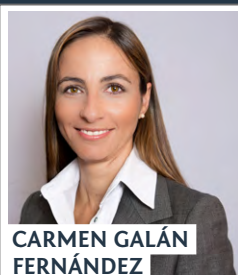


MIGUEL
RIAÑO

Herbert Smith Freehills Spain LLP

Main Practice Areas
Corporate, Finance, Disputes, Arbitration, Energy, Infrastructure, Competition, Insurance, Employment, Restructuring, Public Law and Tax

👤 **Miguel Riaño**
☎ +34 91 423 40 00
✉ miguel.riano@hsf.com - www.herbertsmithfreehills.com
🌐 Calle de Velázquez 63, 28001 Madrid



CARMEN GALÁN
FERNÁNDEZ

Lener

Main Practice Areas
Corporate, M&A, Restructuring, Employment, Litigation, Administrative Law, Tax, Real Estate, IP

👤 **Carmen Galán Fernández**
☎ +34 913 912 066
✉ carmengalan@lener.es - www.lener.es
🌐 Paseo de la Castellana 23, 28046 Madrid



SANTIAGO
DÍEZ RODRÍGUEZ

Marimón Abogados

Main Practice Areas
Corporate, Tax, Labour, Litigation, Public Law and competition

👤 **Santiago Díez Rodríguez**
☎ +34 91 310 0456
✉ sdiez@marimon-abogados.com - www.marimon-abogados.com
🌐 Paseo de Recoletos 16, 28001 Madrid



BERNARDO GUTIÉRREZ
DE LA ROZA PÉREZ

Ontier ESPAÑA

Main Practice Areas
Corporate & M&A, Litigation & Arbitration, Finance & Capital Markets, Real Estate and Energy

👤 **Bernardo Gutiérrez de la Roza**
☎ +34 91 431 30 00
✉ bgutierrez@ontier.net - www.ontier.net
🌐 Paseo de la Castellana 55, 28046 Madrid



FRANCISCO
PALÁ

Ramón y Cajal Abogados

Main Practice Areas
Capital Markets, Corporate and M&A, Banking & Finance, Government and Regulated Sectors, EU and Competition Law, Litigation and Insolvency, Real Estate and Planning, Employment, Tax and TMT

👤 **Francisco Palá** - Managing Partner
☎ +34 91 576 19 00
✉ FPala@ramoncajal.com - www.ramoncajalabogados.com
🌐 Calle Almagro 16-18, 28010 Madrid

addition to M&A and litigation, there is also a substantial amount of tax and employment-related work for Madrid law firms at present. Meanwhile, firms from the Spanish capital are also seeing a significant opportunity to push into the Latin American market. But it's not all plain sailing for Madrid law firms. There are also a number of issues that they are being forced to grapple with – for example, hiring and retaining lawyers, as well as implementing the diversity policies that clients are increasingly demanding can prove challenging. Meanwhile, accommodating the needs and demands of the younger generation of lawyers can be difficult in that they often have different career priorities when compared to previous generations. In addition, using technology to improve the service law firms' offer clients is another major preoccupation. Those that manage this process best are sure to have a significant competitive advantage.

HIGH STANDARD

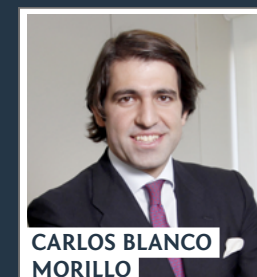
Indeed, the Madrid market is becoming increasingly competitive. The general standard of commercial lawyers in Spain is considered to be high, with the result that the level of client service is often the differentiating factor. Clients now want 'business partners' rather than merely lawyers. In-house lawyers are playing an increasingly strategic role within their companies and therefore there

GUIDE TO LEADING LAW FIRMS

is high demand for 'business-minded' external counsel. Madrid's Castellana Norte project, the regeneration scheme around Chamartín railway station on the city's northern edge is expected to generate a significant amount of real estate-related work for lawyers, in addition to construction, logistics and tourism-related work. Meanwhile, there is also an expectation among lawyers that a number of technology hubs could be set up in Spain, which will see a rise in demand for lawyers with technology expertise. **Rodrigo Martos**, partner at Fieldfisher Jausas, says: "Technology-based companies are finding qualified technicians in Spain at a very competitive cost and we may see development centres being incorporated and technology hubs being developed."

'CLOCK-IN RULES'

Employment and compliance-related work is also expected to increase, particularly due to new regulations on working time, as well as criminal compliance-related investigations. Araoz & Rueda partner **Alejandro Fernández de Araoz** says: "Some of the key opportunities for law firms are now the implementation of the new regulations on working time and clock-in rules." In addition, there is also expected to be high demand from clients for advice on the Shareholders Rights Directive II (SRD II), specifically its impact on institutional shareholders, proxy advisers and issuers. Elsewhere, renewables and technology M&A is on the



Roca Junyent

Main Practice Areas
Full Service Law Firm

Carlos Blanco Morillo

☎ +34 91 781 97 60

@ c.blanco@rocajunyent.com - www.rocajunyent.com

🌐 José Abascal 56, 7, 28003 Madrid



Ruiz Gallardón Abogados

Main Practice Areas
Commercial & Civil Law, Arbitration & Litigation,
Public, Tax and Criminal Law

Alberto Ruiz-Gallardón Jiménez

☎ +34 91 575 64 85

@ info@ruizgallardon.com - www.ruizgallardon.com

🌐 Velázquez 48, 28001 Madrid



Toda & Nel-lo

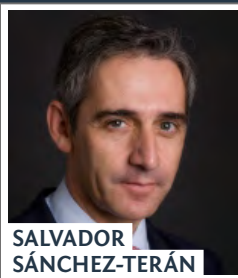
Main Practice Areas
Public Law, Tax, Corporate and Commercial Law and M&A,
Dispute Resolution, Employment Law and Compliance

Jacobo Ollero - Managing Partner of the Madrid office

☎ Barcelona: +34 93 363 40 00 - Madrid: +34 91 700 21 00

@ jollero@todanelo.com - www.todanelo.com

🌐 Avda. Diagonal, 520 - 08006 Barcelona - Spain
Calle de Almagro 44 - 3 derecha - 28010 Madrid - Spain



Uria Menéndez

Main Practice Areas
Corporate, Finance, Tax, Competition, IP, TMT, Litigation & Arbitration, Public,
Real Estate, Environmental, Planning, Employment, Maritime and Transport

Salvador Sánchez-Terán

☎ +34 91 586 04 00

@ salvador.sanchez-teran@uria.com - www.uria.com

🌐 Príncipe de Vergara, 187 - Plaza Rodrigo Uría - 28002 Madrid - Spain

increase, with a significant increase in transactions expected in the next 12 months. In addition, real estate deals are another key driver of demand for legal advice. **Jacobo Ollero**, Madrid office managing partner at Toda & Nel-lo, says: "Operations in real estate should continue." With regard to the

outlook for Madrid law firms, he adds: "The legal market has a tendency, like all sectors, to move towards globalisation, which is causing law firms to become larger, while the traditional model of law firms is disappearing. The challenge is how firms handle this change to a model of globalisation." 📄

»»



ALEJANDRO FERNÁNDEZ

EMPLOYMENT MATTERS AND COMPLIANCE INVESTIGATIONS REPRESENT MAJOR OPPORTUNITIES FOR MADRID LAW FIRMS

The implementation of new employment regulations on working time, as well as criminal compliance-related investigations, are among the biggest opportunities for law firms in Madrid, according to Araoz & Rueda partner **Alejandro Fernández de Araoz**. However, law firms still face difficulties associated with an increasingly competitive legal market and lower legal fees, as well as fierce competition for the best legal talent. “Some of the key opportunities for law firms are now the implementation of the new regulations on working time and clock-in rules,” says Fernández de Araoz. “In addition, another major opportunity relates to understanding the implications of the Shareholders Rights Directive II (SRD II) and its impact on institutional shareholders, proxy advisers and issuers.” However, firms also face a number of significant challenges such as “increased competition and pressure on fees”, Fernández de Araoz says. Meanwhile, in the recruitment market, firms are also competing to provide attractive packages

for new associates. Fernández de Araoz says such packages have to offer a combination of “good salaries, interesting work, attractive career prospects and a good work-life balance”. In addition to all of this, firms also have to make effective use of artificial intelligence in order to effectively compete and offer an attractive proposition to clients. From the perspective of some clients, fees are the primary concern when selecting legal advisers. “For some clients, a competitive fee proposal remains the key driver,” says Fernández de Araoz. However, other clients’ major preoccupation is protecting the directors and the board in relation to the issue of liability for compliance programmes, or protecting the businesses’ reputation and avoiding “marketing/communication blunders”, he says. With regard to the outlook for the Madrid market, Fernández de Araoz says employment related matters will be a major source of work for law firms. He says “With the new Socialist government now in power and an ambitious social agenda, the new employment and working rules and regulations will offer a major challenge to every company and will require specialized advice.”



RODRIGO MARTOS

MADRID’S CASTELLANA NORTE PROJECT WILL GENERATE CONSTRUCTION, TOURISM AND LOGISTICS WORK FOR LAWYERS

The Castellana Norte project in Madrid will generate a significant amount of construction, logistics and tourism-related work for the city’s lawyers, according to **Rodrigo Martos**, partner at Fieldfisher Jausas. The project, which involves the regeneration of the northern edge of the city around Chamartín railway station, will also generate substantial real estate-related work for Madrid law firms. “The development of the Castellana Norte Project will lead to an increase in construction work and we believe the storage/logistics and hotels market will follow,” says Martos. “Cleantech and energy-related projects, as well as special renewable developments and assets will also continue to peak in the coming years.”

In addition, Martos anticipates that there could be more technology hubs established in Spain. “Technology-based companies are finding qualified technicians in Spain at a very competitive cost and we may see development centres being incorporated and technology hubs being developed,” he says. “We also believe that there will be an appetite for healthy industrial assets, while there will also be internationalisation projects.” Martos says Madrid is becoming an increasingly attractive location for foreign and local investors. “Madrid is leading Spanish economic growth, which is at the moment higher than the average of the Eurozone – it is capitalising on the very positive investors’ confidence indexes in relation to Spain,” he explains. “The current increase in foreign investment in Spain, which is reaching pre-crisis levels and which has experienced enormous growth in 2018 (71 per cent higher than 2017), means firms with true international capabilities and deep roots in the Spanish and Madrid market have a unique opportunity to help international investors succeed in their projects.”

Martos adds that the application of technology in the legal profession is a big challenge for law firms, as is the retention of talent and maintaining “very close relationships” with clients.



CARLOS BLANCO

MADRID NOW MAIN GATEWAY FOR SPANISH INVESTMENT

Madrid is now the “indisputable gateway” for international investment in Spain, according to **Carlos Blanco**, partner at Roca Junyent. “There is still a high level of activity in the Madrid legal sector,” he says. “Despite the gloomy predictions of economists, the Spanish economy remains strong and dynamic and this is reflected in the health of the Madrid legal market.” Blanco adds that, while international institutional investors have been very active in the M&A and real estate market for a number of years, local players have also taken a lead role in the “transactions arena”. He continues: “Auctions has become very frequent in the M&A market pushing up EBITDA multiples and prices.” Blanco also argues that Madrid has also grown in stature in the “tremendously competitive” arbitration market. “This trend can also be an opportunity for Madrid law firms since they can play significant roles in relevant and profitable international disputes,” he says. The positive outlook for Madrid will continue for

the foreseeable future. “In the coming year we expect the good times for the Madrid market to continue,” Blanco says. “The return of trends we started to see some years ago – M&A auctions, high EBITDA multiples, and surges in energy, health, tech and telecoms deals – have consolidated.” The consistent growth of the Spanish economy and the Madrid legal market have resulted in greater interest from international law firms in opening offices in Madrid. Blanco says: “If these rumours are confirmed, Madrid law firms must prepare for increased competition, especially in big M&A and complex banking and finance matters.” Digitalisation and the integration of millennials are some of the biggest challenges being faced by law firms, according to Blanco. “Technology can help law firms to provide a better service, be more efficient and focus on added-value services,” he says. “Low-skilled work can be better done by tech tools so lawyers can devote their time to designing added-value solutions for their clients – technology and a renewed cultural approach are great allies when managing the increasing demand for better work-life balance.”



FRANCISCO PALÁ

TECHNOLOGICAL DEVELOPMENTS ARE PRESENTING BOTH NEW BUSINESS OPPORTUNITIES AND NEW CHALLENGES FOR LAW FIRMS IN MADRID

Firms in the Spanish capital will be forced to rethink their business models in order to best respond to technological developments.

According to **Francisco Palá**, Managing Partner at Ramon y Cajal, the introduction of new technology is set to alter the way in which both law firms and their clients interact. “The exponential growth [of technology] is impacting all areas of activity, from the financial to the labour sectors,” he explains. With the introduction of new ‘realities’, such as blockchain, smart contracts, cryptocurrencies, cybersecurity and more, new business opportunities are arising across many different fields. However, he notes that the largest

opportunities in Madrid currently lie within the real estate sector. “[The real estate market] has recovered the activity levels of the years before the crisis,” Palá states. But it is not only this sector he believes to have generated the most activity in Madrid. “On a broader basis, we can also highlight the dynamism of the energy sector,” he adds.

However, with these developments arise also certain challenges, particularly for law firms within the Spanish capital. “[There is a] strong competition currently present in the Spanish legal market,” Palá explains; this competition is particularly apparent within Madrid itself, which has developed into a financial centre, attracting new business. “This has also been reflected within the legal sector.” But it is technology that is calling firms to reconsider their existing business models, aiming therefore to adapt to new developments; firms should thus be prepared to respond to these changes.



**SALVADOR
SÁNCHEZ-TERÁN**

MORE US AND UK FIRMS COULD ENTER THE MADRID MARKET

Madrid law firms face the prospect of increased competition with more US and UK firms potentially entering the market, according to Uría Menéndez managing partner **Salvador Sánchez-Terán**. “Spain’s legal market, and Madrid’s specifically, is very mature and competitive,” he says. “We therefore do not expect any drastic short-term changes, nevertheless, we may see an influx of US and medium-sized UK firms in the coming year.”

Madrid is an attractive market with law firms benefitting from considerable M&A activity in the real estate, infrastructure and energy sectors, in addition to relatively high levels of litigation and arbitration, according to Sánchez-Terán. He adds that there is also a substantial amount of tax and labour-related work for at present for law firms in the Spanish capital.

Further afield, Sánchez-Terán also highlights Latin America – where Uría Menéndez has offices in Chile, Colombia and Peru as a result of its joint-ownership of Philippi, Prietocarrizosa, Ferrero DU & Uría – as a “big opportunity”.

However, in addition to the significant opportunities, Madrid law firms, like those in many jurisdictions, face major challenges. “Hiring lawyers, retaining lawyers, and diversity are some of the biggest challenges we currently face, though we believe we handle them quite successfully,” says Sánchez-Terán. Meanwhile, accommodating younger generations of lawyers can also be tricky. “Adapting to the concerns and interests of the new generations is also a big test,” says Sánchez-Terán. He adds that digital transformation, and the use of new tools such as artificial intelligence “in our day to day” is another increasingly important consideration for law firms. “Being at the forefront of this transformation will give law firms like us a big advantage and allow us to focus on providing added value for clients,” Sánchez-Terán argues.

Clients have an expectation that their external legal advisers offer “technical excellence, expertise, profound knowledge of the market, availability, and, where possible, flexible fees”, Sánchez-Terán says. However, he adds that a new, more recent, trend has seen clients take an interest in law firms’ diversity policies and their technological capacity.



JACOBO OLLERO

RENEWABLES AND TECHNOLOGY M&A ON THE INCREASE

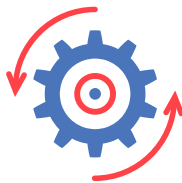
M&A activity in the renewable energy and technology sectors is set to increase, according to **Jacobo Ollero**, Madrid office managing partner at Toda & Nel-lo. It is also anticipated that there will be a significant number of real estate deals in the coming year.

“From a business point of view, operations in real estate should continue,” says Ollero. He adds that he also expects an increase in renewable energy and technology transactions in the next 12 months. Indeed, such is the level of activity in these areas that Toda & Nel-lo is taking steps to strengthen its M&A practice, according to Ollero.

Other significant areas of activity include the telecommunications sector. “The Spanish market continues to advance and continues to attract an increasing amount of foreign investment,” says Ollero, who adds that he foresees more growth in the Spanish economy.

LAW FIRM MODEL CHANGING

Meanwhile law firms are under pressure increase in size and change the way they do business, says Ollero. “The legal market has a tendency, like all sectors, to move towards globalisation, which is causing law firms to become larger, while the traditional model of law firms is disappearing,” he explains. “The challenge is how firms face this change to a model of globalisation and progressive concentration.” Clients are demanding quick responses from law firms and there is also a lot of competition with regard to fees, according to Ollero. “Clients expect to be provided with high quality legal service, agile response times and always at competitive prices, which is not always compatible,” he explains. “The different perspectives of each sector require a lot of flexibility from firms in order to provide solutions.”



LEGAL UPDATE



LIFE SCIENCES LEGAL UPDATE - PORTUGAL

THE BOOMING MEDICAL CANNABIS MARKET IN PORTUGAL

The potential surrounding the use of the cannabis plant and its derivatives for medicinal purposes has ignited growing interest and attention in Portugal and elsewhere in recent times, with wide media coverage and public discussion. Reports from various parts of the globe on the use of the plant in a somewhat experimental way in response to situations of illness where conventional therapies did not help, in many cases without a legal framework, have contributed to the passing of legislation in Portugal on the matter.



The compromise between different political forces and different levels of concern resulted in Law 33/2018, which governs the use of medicines, preparations and substances based on the cannabis plant for medicinal purposes in Portugal and which came into force on August 1st, 2018.

With this law Portugal joined a still reduced group of countries that are regulating the matter, and the country positioned itself as clear a player in this arena.

According to this law, the use of cannabis is accessible through medical prescription, dispensation taking place in pharmacies, it being up to the physician to evaluate for each patient the benefits of using this type of product...

By **Ricardo Costa Macedo** – Lawyer and Partner at **Caiado Guerreiro** (Head of the Life Sciences practice) macedo@caiadoquerreiro.com
Catarina Luís Farinha - Junior Lawyer and Biomedical Pharmacy Graduate

[Continue reading on Iberianlawyer.com](#)

LABOUR LEGAL UPDATE - SPAIN

NEW OBLIGATIONS REGISTERING WORKING HOURS

On March 8, 2019, Royal Decree-Law 8/2019 on urgent measures regarding social protection and against the precariousness of work in the working day (hereinafter "RD"), was published.

Between other matters that this RD regulates we must underline the new obligation imposed to the employers regarding the **control and registration of the working time of the employees**. According to the Government messages, this regulation pretends to avoid hidden and not paid overwork, and try to provide employees with evidences of the real number of hours that they made at work.



This obligation has its origin in a Spanish court case, recently analyzed by Judgement of the EU Court of Justice (Grand Chamber) that concluded: "the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work, must be interpreted as precluding a law of a Member State that, according to the interpretation given to it in national case-law, does not require employers to set up a system enabling the duration of time worked each day by each worker to be measured."

New regulation impose employers to have a **working time daily record**, registering the specific time when each employee in fact starts and ends it working time. All the time spend between this to registrations is considered as effective working time if there is not a real evidence or justification of the resting time that may take place....

Marta Alamán - Responsable of the Spanish practice on employment law - PWC - marta.alaman@pwc.com

[Continue reading on Iberianlawyer.com](#)



UNCERTAIN FUTURE

Global M&A activity could dip in the coming years, but Iberia's real estate and energy sectors are expected to keep lawyers in Spain and Portugal busy in the short term



Though the short-term outlook for M&A activity is bright, there are concerns that dealflow could be set to slow. Despite a significant number of transactions in the fintech, renewable energy and real estate sectors, there are fears that, globally, there could be a dip in the number of transactions. DLA Piper legal director **Remei Sánchez** says there are “some indications that the deal market will – both globally and locally – slow down”. However, Spain still offers investors considerable value due to the fact that assets are available at fairly low prices. In addition, the country is also seen as a gateway to the Latin American market. Meanwhile, from the point of view of non-European investors, Spain also represents another way to access the potentially lucrative EU market. As a result, international law firms with operations in Spain are particularly

GUIDE TO LEADING LAWYERS



ADOLFO SORIA PUIG

Partner

Main Practice Areas
Corporate & Commercial, M&A and IP/IT

☎ +34 93 209 88 02

@ adolfo.soria@bdo.es - www.bdo.es

📍 **BDO Abogados**

🌐 Paseo de Recoletos, 37-41 - 28004 Madrid - Spain
Sant Elies, 29 - 08006 Barcelona - Spain



CARLOS BLANCO MORILLO

Partner

Main Practice Areas
Corporate & Commercial, Mergers & Acquisitions,
Private Equity, Capital Markets, Banking and Finance

☎ +34 91 781 97 60

@ c.blanco@rocajunyent.com - www.rocajunyent.com

📍 **Roca Junyent**

🌐 José Abascal 56 - 28003 Madrid - Spain



CLÁUDIA DA CRUZ ALMEIDA

Partner

Main Practice Areas
M&A, Acquisition Finance and Corporate
Finance

☎ +351 21 311 35 16

@ cca@vda.pt - www.vda.pt

📍 **VdA**

🌐 Rua Dom Luís 28, 1200-151 Lisbon - Portugal



CRISTINA HERNÁNDEZ LERÍA

Partner

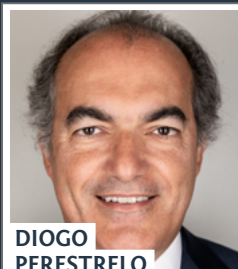
Main Practice Areas
Corporate and M&A

☎ +34 91 391 20 66

@ cristinaleria@lener.es - www.lener.es

📍 **Lener**

🌐 Paseo de la Castellana 23 - Planta 1 - 28046 Madrid - Spain



DIOGO PERESTRELO

Partner

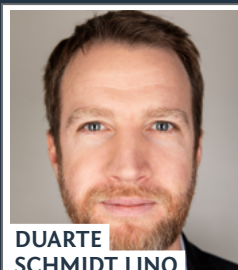
Main Practice Areas
Corporate, M&A, Private Equity and Projects

☎ +351 21 319 73 00

@ diogo.perestrelo@plmj.pt - www.plmj.com

📍 **PLMJ - Sociedade de Advogados, RL**

🌐 Av. Fontes Pereira de Melo, 43 - 1050-119 Lisbon - Portugal



DUARTE SCHMIDT LINO

Partner

Main Practice Areas
Corporate & M&A, Private Equity,
Privatisations and Investment Funds

☎ +351 21 319 73 00

@ duarte.schmidtlino@plmj.pt - www.plmj.com

📍 **PLMJ - Sociedade de Advogados, RL**

🌐 Av. Fontes Pereira de Melo, 43 - 1050-119 Lisbon - Portugal

GUIDE TO LEADING LAWYERS



Partner

Main Practice Areas
Corporate M&A, Private Equity, Societario,
contratación y mercantil general

☎ +34 91 74 93225
✉ francisco.aldavero@es.ey.com - www.ey.com/es
📍 EY Abogados
🌐 Calle de Raimundo Fernández Villaverde, 65 - 28003 Madrid - Spain



Partner

Main Practice Areas
M&A, Corporate Finance, Capital Markets,
Insurance and Private Equity

☎ +351 21 311 35 85
✉ hvp@vda.pt - www.vda.pt
📍 Vda
🌐 Rua Dom Luís 28, 1200-151 Lisbon - Portugal



Partner

Main Practice Areas
M&A, Private Equity, Corporate

☎ +34 91 319 02 33
✉ diego@araozyrueda.com - www.araozyrueda.com
📍 Aroz & Rueda
🌐 Paseo de la Castellana, 164 - 28046 Madrid - Spain



Partner

Main Practice Areas
Corporate & M&A, Arbitration & Litigation,
Private Equity

☎ +351 21 371 70 00
✉ jguerreiro@caiadoguerreiro.com - www.caiadoguerreiro.com
📍 Caiado Guerreiro
🌐 Rua Castilho, 39 - 15 - 1250-068 Lisbon - Portugal



Partner

Main Practice Areas
M&A and Corporate Finance

☎ +351 21 311 34 81
✉ jva@vda.pt - www.vda.pt
📍 Vda
🌐 Rua Dom Luís 28, 1200-151 Lisbon - Portugal



Partner

Main Practice Areas
M&A and Corporate Finance

☎ +351 21 311 35 97
✉ jb@vda.pt - www.vda.pt
📍 Vda
🌐 Rua Dom Luís 28, 1200-151 Lisbon - Portugal

well-placed in this respect, lawyers say. There is expected to be significant investment from foreign private equity funds and asset managers, in particular. Meanwhile, venture capitalists' desire to invest in the Spanish start-up sector represents a major opportunity for the country's law firms.

M&A deals can be fraught with difficulties, lawyers say. "The drivers of M&A deals can be flawed and the problems associated with trying to make merged companies work are well-known," says Sánchez. "M&A is often driven for the wrong reasons – globalisation, the arrival of new technological developments or a fast-changing economic landscape all impact on executives' decisions to seek M&A deals."

Francisco Bachiller, senior associate at DLA Piper, adds: "The decision is typically based on a product or market fit, but integration processes and employee differences, for example, are often ignored – overpaying for an acquisition and valuation issues are also rampant when executing M&A deals, leading to financial losses and failures."

FINANCING PROBLEMS

With regard to the outlook for the coming year, the emerging trends are expected to be an increasing number of transactions in sectors such as infrastructure, business services, banking, consumer and distribution/logistics, real estate, insurance and



healthcare. In the first half of 2019, M&A activity increased with private equity funds targeting assets in the agrifood, technology, renewable energy and consumer sectors. However, the progress of transactions is sometimes held up due to difficulties obtaining financing in a timely fashion, according to EY partner **Francisco Aldavero**. However, it is anticipated that delays could be offset by the use of artificial intelligence, which is expected to speed up transactions in future. Private equity funds have been among the most active investors in Spain this year. However, lawyers say there have been issues when it comes to obtaining warranties insurance for M&A deals, with this sometimes taking two to three weeks.

GUIDE TO LEADING LAWYERS



**JOSÉ
RUIZ-GALLARDÓN**

Partner

Main Practice Areas
Corporate, M&A, Banking & Finance,
Private Equity and Venture Capital

☎ +34 91 088 23 08

@ jose@ruizgallardon.com - www.ruizgallardon.com

📍 **Ruiz-Gallardón Abogados**

🌐 Calle Velazquez, 48 - 28001 Madrid - Spain



**JULIO
VELOSO CARO**

Partner

Main Practice Areas
M&A / Private Equity - Funds / Corporate and
Commercial / Banking and Finance / Real Estate

☎ +34 91 432 31 44

@ jveloso@broseta.com - www.broseta.com

📍 **BROSETA**

🌐 Goya, 29 - 28001 Madrid / Pascual y Genís, 5 - 46002 Valencia - Spain
António Augusto De Aguiar, 15, - 1050-012 Lisbon - Portugal



**MANUEL
GIBERT PRATES**

Partner

Main Practice Areas
Corporate, Litigation & Arbitration, Contracts
& Commercial, M&A and Employment

☎ +351 21 720 00 02

@ manuel.prates@spsadvogados.com - www.spsadvogados.com

📍 **SPS Advogados**

🌐 Rua General Firmino Miguel, 5 - 11 - 1600-100 Lisbon - Portugal



**PAULO
TRINDADE COSTA**

Partner

Main Practice Areas
M&A, Corporate Finance, Insurance, Banking & Finance,
Contracts & Commercial and Venture Capital

☎ +351 21 311 35 16

@ ptc@vda.pt - www.vda.pt

📍 **VdA**

🌐 Rua Dom Luís 28, 1200-151 Lisbon - Portugal



**PEDRO
PÉREZ-LLORCA**

Partner

Main Practice Areas
Banking and Finance, Competition, Corporate/M&A and Private
Equity, Employment, IP and Technology Law, Litigation & Arbitration,
Public Law, Real Estate, Tax and White Collar Crime

☎ +34 91 436 04 24

@ pperezllorca@perezllorca.com - www.perezllorca.com

📍 **Pérez-Llorca**

🌐 Paseo de la Castellana, 50 - 28046 Madrid - Spain



**PEDRO
PINTO**

Partner

Main Practice Areas
Commercial and Corporate Law, M&A,
Real Estate and Construction Law

☎ +351 21 326 4747

@ pedro.pinto@pbbr.pt - www.pbbr.pt

📍 **pbbr - Sociedade de Advogados, SP, RL**

🌐 Paseistal



Is the **largest specialist legal publisher** across **Southern Europe** and **Latin America** with the acquisition of the majority share in



GUIDE TO LEADING LAWYERS


European and Latin American investors, in particular, have been targeting Spain in recent months. However, political uncertainty in the country has delayed some deals, according to

Broseta partner **Julio Veloso**. He adds that the sectors experiencing the most transactional activity have included infrastructure, real estate, hotels, health and technology. Meanwhile, in the coming year, Spanish companies' efforts to internationalise their business should also present many opportunities for M&A lawyers.

PORTUGAL: BREXIT BENEFITS

There has been considerable M&A activity in the Portuguese real estate and tourism sectors in the last year. Meanwhile, there is also expected to be an increase in transactions in the health and energy sectors. There is also a feeling that Brexit could generate significant opportunities for Portuguese lawyers, with suggestions that there could be an increase in the number of UK funds investing in Portugal if the UK does finalise its departure from the European Union.

Alexandre Jardim, partner at PBBR says he expects a large number of deals in the health and energy sectors. He adds: "Sectors such as infrastructure and transport can also play a very important role in the M&A market, although this is dependent on political decisions and public




PEDRO A. RUEDA

Partner

Main Practice Areas
M&A, Private Equity, Corporate

.....

☎ +34 91 319 02 33
@ rueda@araozyrueda.com - www.araozyrueda.com
📍 **Araoz & Rueda**
🌐 Paseo de la Castellana, 164 - 28046 Madrid - Spain




ROBERTO POMARES

Partner

Main Practice Areas
Corporate, M&A

.....

☎ +34 91 426 00 50
@ roberto.pomares@eu.kwm.com - www.kwm.com
📍 **King & Wood Mallesons**
🌐 Goya, 6 - 28001 Madrid - Spain




SARA REIS

Managing Associate Corporate/M&A

Main Practice Areas
Corporate, Private Equity, Venture Capital,
Fund Formation and M&A

.....

☎ +351 21 3223590
@ sbr@cca.law - www.cca.law
📍 **CCA Law**
🌐 Rua Vitor Cordon 10A - 1249-202 Lisbon - Portugal



SHARON IZAGUIRRE GÓMEZ

Partner

Main Practice Areas
Mergers & Acquisitions, Corporate Governance,
Corporate Reorganizations, Commercial Law, BMO

.....

☎ +34 944 44 70 00
@ sizaguirre@deloitte.es - www.deloittelegal.es
📍 **Deloitte Legal**
🌐 Calle Ercilla 24 - Bilbao (Vizcaya) - Spain

investments – low interest rates will continue to make an important contribution to these types of transactions.” Private equity funds continue to drive most deals in Portugal, though there has been a dip in their activity of late, with the start-up sector expected to generate an alternative workflow for lawyers.

It is by no means certain, but there is a theory that Brexit will lead to more opportunities for M&A lawyers in Portugal. Data shows that UK investors, and funds especially, have been among the most active players in the Portuguese market, and there are suggestions that Brexit will lead to an increase in such activity. 

M&A INVESTMENTS IN SPAIN PRIMARILY LED BY PRIVATE EQUITY HOUSES ARE TO INCREASE THE EXPANSION AND GLOBALISATION OF BUSINESSES



PEDRO RUEDA

Private equity funds will become an alternative to finance acquisitions and transactions involving changes in the stakeholder.

According to **Pedro Rueda** and **Israel de Diego**, M&A Partners at Araoz & Rueda, “clients will be seeking the consolidation of their market share and the increase of their clients’ portfolio and/or its geographical expansion by the opening of new business lines” which will definitively generate instructions for law firms. “There will be also commercial alliances and joint ventures and the growing appetite of private equity funds will continue to be a trend” de Diego predicts; “Private equity funds will become a real alternative to finance acquisitions and transactions involving changes in the stakeholder,” Rueda adds.



ISRAEL DE DIEGO

Albeit industrial companies will continue to be players in these acquisitions, Rueda and De Diego explain that they may find themselves at a competitive disadvantage in terms of price, having to compete against the higher liquidity of private equity funds and the need of financing of the companies to carry out the investments. “The most interesting assets to invest in will be those allowing the companies to achieve their strategic goals,” they explain. “with sectors such as infrastructure and construction, real estate, energy, technology, telecommunication, healthcare and transportation on top of the list,” they add.

Of course, changing trends in M&A are not without challenges and Rueda and De Diego warn that clients should be aware of “the different perspectives and expectations between buyers and sellers in competitive markets in which there has been a significant increase in the prices paid.” “There is a complexity in identifying the target’s key employees and reaching agreements to retain them,” they add. “Clients should also be aware of regulatory requirements to close a transaction, with special attention to potential regulatory changes. The difficulty to obtain adequate financing and the post-integration uncertainty (cultural differences, integration of systems and products/services, etc.) will continue to be the main concerns clients will face”.

The biggest challenges that M&A lawyers will confront again this year will continue to be embracing new technologies. “Digital transformation and artificial intelligence will impact the competitiveness and position of law firms,” Rueda and De Diego explain, “as legal tech has gradually and smoothly made its way into the market, and will definitively stay and develop”. “A higher degree of specialization by sectors will also be necessary as a key element to add value to the companies’ legal departments, since in-house lawyers are more and more sophisticated and specialized,” they say.



JULIO VELOSO

EUROPEAN AND LATIN AMERICAN INVESTORS TARGETING SPAIN THOUGH POLITICAL UNCERTAINTY SLOWING DEALS

A large number of European and Latin American investors are targeting acquisitions in the Spanish market but political uncertainty in the country is delaying some deals, according to Broseta partner **Julio Veloso**. A broad range of industries in Spain are currently being targeted, with investors showing a particularly keen interest in the infrastructure, real estate, hotels, health and technology sectors. However, there has been a general election in Spain this year and the associated political uncertainty has meant there has been some difficulty in getting some deals finalised. However, Veloso anticipates that, once the political situation settles down, such obstructions will disappear. “What we are seeing is that the infrastructure, real estate, hotels, health and technology sectors are particularly hot these days,” says Veloso. “We are seeing a significant number of foreign investors – mainly Europeans and Latin Americans – and they are mainly interested in the aforementioned sectors.”

DEALS DELAYED

But the political situation has been particularly challenging, according to Veloso. “In our experience, and this is very particular to Spain this year, some of the deals are being delayed due to the political uncertainty – however, we anticipate that once the different governments are in place, some of these issues will be solved immediately.” And what is the outlook for the coming year with regard to M&A activity in Spain? “We believe we will see a significant number of deals within the health sector, as well as infrastructure, technology and real estate-related deals,” Veloso says. He adds that it is also expected that there will be considerable corporate work related to companies’ “internationalisation, customer-base expansion and diversification of products and services”.



RICARDO RODRIGUES LOPES

PORTUGAL’S BOOMING IT START-UP SCENE IS SET TO DRAMATICALLY ALTER THE FACE OF THE CURRENT TECHNOLOGY SECTOR

The development of Portugal’s technology sector is predicted to increase the number of important IT transactions in the country, allowing for a strong, linguistically diverse workforce

According to **Ricardo Rodrigues Lopes**, M&A Partner at Caiado Guerreiro, information technology is set to find itself in the spotlight over the coming year, presenting new M&A opportunities for both clients and law firms alike. He explains that “real estate and tourism continue to be the main driving force of Portugal and its growing sectors,” meaning that M&A opportunities in these sectors will continue to be a relevant part of the market. However, it is within technology that the largest changes, and most

significant transactions, are set to take place. “There is a booming IT start-up scene in Portugal, as [the country] continues to graduate and train a technically strong workforce in this sector,” he states. “In fact, in the first quarter, technology transactions had already overtaken the value of transactions in the real estate sector.”

Rodrigues Lopes explains that the main source of these funds stems from foreign private equity firms: primarily from Spain or other parts of Europe. “This is due to the political stability and positive growth [in Portugal],” he says. These foreign companies are also beginning to invest in the country’s industrial sector, as investors hope to expand their positions or gain market share. “Chinese investors [also] continue to be interested in Portugal,” explains Rodrigues Lopes, “but only within a certain dimension.”

However, these changes will not arise without their challenges. Due to the nature of business in Portugal, many companies are family-owned, giving the owners therefore a personal link to their business. “Sometimes it is hard for business owners to accept a fair valuation. In some cases, a solution would have to be provided so that business owners are allowed to maintain a link with the business for a certain period of time.” Rodrigues Lopes explains that this will then assure a smooth transition from a family-owned company to a more business-oriented structure. Another issue is taxation, and by extension, finding the right deal structure. “Reducing the impact of taxes from the sellers’ perspective is always crucial,” he says.



SARA REIS

TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT WILL INSPIRE FOREIGN COMPANIES TO INVEST IN BOTH TRADITIONAL AND NEWER SECTORS OF THE PORTUGUESE M&A MARKET

Technological start-ups, cryptocurrencies and pharmaceuticals are among the numerous sectors predicted to grow in Portugal over the coming year, thanks to the investment of funds from overseas.

The recent technological revolution has disrupted traditional M&A transactions, calling therefore for an increased development in a number of different sectors within Portugal. “In a way, the M&A market can be seen as an economy screenshot, mirroring its challenges and emerging trends,” explains **Sara Reis**, Managing Associate of the Corporate/M&A Department at CCA, who also predicts pharmaceutical cannabis to become one of the largest markets. “Despite the regulatory constraints and this being a new industry, cannabis – once possible as a legitimate business from a regulatory perspective – can quickly move through the typical industry life cycle: from division to association in the form of mergers and acquisition.” Reis believes that this could go on to benefit small businesses, private and institutional investors, and the M&A market itself. However, the future of Portuguese M&A will not be without its challenges. The significant increase in foreign investors in the Portuguese market – namely the likes of Spain, the USA, the UK and France – means that clients will be forced to consider multiple issues that would not arise from a national transaction. “Not only they will deal with the difficulty in identifying the target and the fair value of the target, but also the political environment, the legal and regulatory framework and the cultural and communication obstacles,” explains Reis. The particular markets being targeted by these investors are the real estate, health, tourism, financial and technology sectors. Despite new issues to be overcome, law firms will be presented with various new opportunities. “I believe the technology sector represents the biggest opportunity for law firms,” Reis states. “Disruptive industries such as artificial intelligence, FinTech and the Internet of Things keeps attracting investors’ attention, both on a national and international level.” Alongside this, the recently-approved Real Estate Investment Trusts (REITs) will help to boost the real estate market in Portugal; for the past few years, it is this sector that has received the highest activity from M&A transactions and foreign investors.



SHARON IZAGUIRRE

INTERNATIONAL INVESTMENT IN THE SPANISH MARKET IS MATURING THE M&A SECTOR, RENDERING IT MORE SOPHISTICATED

Law firms with international networks should capitalize upon this in order to best respond to the growing and changing demand of the market

The face of M&A in Spain has undergone rapid changes over the past few years; the main development lies in the internationalism of clients, meaning that a large proportion of funding stems from overseas. “The M&A sector in Spain is becoming more mature, helped by the entry, with great force, of foreign investors,” explains **Sharon Izaguirre**, Partner at Deloitte. In recent years, these international companies have experienced a heightened interest in Spain as a destination for investment. Izaguirre advises law firms, therefore, to capitalize on their overseas networks in order to best respond to the change in demand from their clients. “Competitive bid situations are no longer so interesting,” she states. “As a consequence, bilateral processes are becoming more frequent.” Izaguirre also notes that the most active sector during the previous financial year was the real estate market, followed closely by renewable energy and infrastructure, which are still driving a good part of the activity. Because of this, the biggest challenge clients – and, by extension, law firms – will face in the Spanish M&A market will lie within their ability to respond to M&A deals with a global, well-integrated approach. Firms will have to “[act] as a partner to the business, and take into account all new regulatory and compliance drives,” such as the European General Data Protection Regulation (GDPR). “Post-merger/acquisition processes are therefore as important as the deal itself,” Izaguirre adds. It appears that the coming year is predicted to change very little from the developments already experienced over the course of the previous year; however, Izaguirre predicts a change in investment profile. “In this scenario, the M&A market must continuously look for solutions, more than ever before, with a deep know-how of the relevant sectors and a close-knit firm,” she explains, adding also that “the incorporation of technology will consequently be a must.”



REMEI SÁNCHEZ

LAW FIRMS BRACED FOR DECLINE IN DEALS ACTIVITY

Deals activity could be set to slowdown in the near future, despite the outlook being positive for M&A in the short term, says DLA Piper legal director **Remei Sánchez**.

He adds that it is anticipated there will be significant activity in the fintech and renewable energy sectors, as well as major investment in Spanish real estate.

“The outlook for the remaining months of 2019 is really positive for M&A law firms and we are approaching 2020 with optimism,” says Sánchez. However, he adds that there is an awareness that, although M&A deal activity “remains robust and we expect transaction growth, there are also some indications that the deal market will – both globally and locally – slow down”.

That said, Spain still represents a good option for investors due to relatively low prices, Sánchez says. In addition, Spain is a market that gives clients the opportunity to access

Latin American markets and, in the case of non-European investors, it is a country that provides access to the EU market. “This will specially benefit Spanish-based international law firms,” says Sánchez. “We would expect to see more opportunities in the fintech and renewable energy sectors and we will clearly see continuing activity in the real estate M&A sector, including the hospitality industry, particularly via investments by both domestic and foreign private equity funds and asset managers.” Sánchez adds that the emergence of many growing start-up companies is another significant opportunity for potential venture capital deals.

In recent years, there has been an increasing number of foreign investors – including private equity funds, hedge funds and investment banks – looking for opportunities in Spain. Sánchez says: “Large funds remain interested in investing in the real estate and renewable energy sectors. We also expect strong M&A activity in innovation-heavy sectors such as healthcare, technology and life science.”



FRANCISCO ALDAVERO

PRIVATE EQUITY TARGETING AGRIFOOD, TECHNOLOGY AND RENEWABLES SECTORS

There has been a substantial increase in M&A activity in the first half of 2019 with private equity funds, in particular, targeting the agrifood, technology, renewable energy and consumer sectors, according to EY partner **Francisco Aldavero**.

However, the progress of transactions is sometimes held up due to the fact that sometimes there are doubts that financing will be available in the anticipated timeframe. In contrast, it is expected that the use of artificial intelligence will help to speed up transactions in future, Aldavero says.

“Our M&A activity has increased remarkably in the first half of 2019 - most notably in agrifood, technology, renewable energies and consumer businesses,” says Aldavero. “We believe that this trend will continue in the coming months.”

He adds that private equity funds have been among the most active investors. “We see that private equity firms and financial buyers with dry powder are extremely active in M&A deals for business consolidation with a view to creating local and/or regional leaders in what are still atomized sectors.”

Aldavero says finance providers are impacting on the timing of transactions in the sense that “getting the financing on time is not something that can be taken for granted”. He added that the increasing resistance among sellers to “undertake any liability for hidden contingencies vis-à-vis buyers may impact on timing as well if warranties’ insurance needs to be in place”. Aldavero continues: “In our experience, it may take two to three weeks to get coverage from the relevant insurer and it is important to have this in mind in order to avoid a delay to the process.”

Technology is increasingly become central to M&A transactions, according to Aldavero. He says artificial intelligence will increase the speed in which deals are executed and is “likely to produce better outcomes”.



**CRISTINA
HERNÁNDEZ LERÍA**

BUSINESSES MUST STRIVE FOR A WELL-INTEGRATED M&A PROCESS IN ORDER TO EXECUTE A SMOOTH TRANSACTION

Companies must ensure that both parties involved in M&A transactions feel they have benefitted; management must create an integrated team to achieve this.

With the upward trend noted in the activity of the technology, healthcare and renewable energy sectors, businesses must ensure M&A transactions continue to benefit both parties. **Cristina Hernández Lería**, Partner at Lener, explains that this will not be an easy task, and will prove to be one of the biggest challenges faced by clients in the Spanish market. “The integration processes of the companies involved in the M&A deal is an important factor to consider,” she explains, “and succeeding in the creation of an integrated team is a big chal-

lenge for investors.” She also underlines the concern for global economic uncertainty, capital market volatility and political instability in affecting the financial decisions of potential investors.

Hernández Lería notes also that the largest investments in recent years have stemmed from foreign investors, with a particular focus upon the Spanish real estate market. “The continuous increase in purchase and rental prices has rendered the profitability extremely attractive,” she states. The real estate team at Lener have contributed, in fact, to several of these transactions over the past financial year, continuing subsequently to manage these assets.

Over the coming year, Hernández Lería predicts the growth in sectors such as renewable energy and the consumer market to continue. She also believes that firms must keep up-to-date with technological developments, as these will be present across a range of industries. “The transactions in any business where the technology improves the process, reduces the costs or improves the customer experience will, for sure, be present,” she explains.



ALEXANDRE JARDIM

PORTUGUESE REAL ESTATE AND TOURISM SECTORS ATTRACTING INVESTORS

The Portuguese real estate and tourism sectors are among the most active in terms of M&A activity, according to PBBR partner **Alexandre Jardim**. In addition, it is also anticipated that there could be notable transactional activity in the health and energy sectors. Jardim adds that Brexit could potentially mean increase in the number of UK funds investing in Portugal, though this is far from certain.

“Real estate and tourism are still the most active sectors in terms of acquisitions and divestments,” Jardim says. “We would like to see Portuguese players in various industries getting together to participate in this consolidation in order to create significant Portuguese players not only in the domestic market but also in the international market.”

Jardim adds that there is also expected to be significant M&A activity in the health and energy industries. He also says: “Sectors such as infrastructure and transport can also play a very important role in the M&A market, although this is dependent on political decisions and public investments – low interest rates will continue to make an important contribution to these types of transactions.” The M&A market is still very dependent on private equity funds, according to Jardim. However, he adds: “Comparing the first months of 2019 to 2018 shows some decrease in the activity of these players – this means that new investment opportunities need to be created and in this respect the start-up market can play an important role.” Brexit is also expected to have an impact on M&A activity in Portugal. Jardim says: “The main issue may be will Brexit create new business opportunities in the Portuguese M&A market, taking into account that, according to 2018 figures, investors from the UK, especially funds, are among the most active M&A players in the Portuguese market?” He adds that there is the possibility that Brexit could mean such investment from UK funds, though this is not certain.

REAL ESTATE IS ONE OF THE MOST ACTIVE MARKETS IN THE IBERIAN PENINSULA, AND IS PREDICTED TO MAINTAIN THIS STABILITY IN THE SHORT-TERM FUTURE



**JAVIER MATEOS
SÁNCHEZ**

The real estate sector is viewed as a secure means to preserving capital for investors, who are prioritising financial security over high returns.

Throughout the course of the 2018 financial year, key transactions made between certain businesses have secured the stability of the Iberian real estate market – at least for the short-term future. Among these deals are the real estate business of Caixabank, purchase of Testa and the takeover bid on Hispania. **Javier Mateos Sánchez**, Director of PwC, explains that the energy, transport and infrastructure sectors have all contributed significantly to this financial activity. “Transactions such as the sale of 20% of Gas Natural, the takeover bid on EDP and the sales of Acciona Termosolar, Eolia, Redexis and

Itinere have been a reference,” he states. Additionally, Mateos Sánchez notes that certain Iberian companies within the tourism, food, and service sectors also experienced a high level of activity during this financial period. “The bid on NH Hoteles, Telepizza and Europac have been leading reference deals in their respective areas,” he explains. All of these businesses act as contributing factors to the stabilization of the real estate market in some way.

In terms of the investors themselves, however, Mateos Sánchez highlights the internationalism of the transactions taking place: most investors in this market are foreign, meaning the funds stem from outside of Spain. “There is little involvement of Spanish investors, who are mostly concentrated in middle-market operations,” says Mateos Sánchez. Particular examples are the American private equity firms Blackstone and Lone Star Funds, who have both made significant investments in the Iberian real estate market.

But it is not just real estate which has undergone significant business transactions over the course of the past year. Javier Gómez Domínguez, Partner at PwC and Head of the M&A Legal team, explains that the dental industry is set to experience noteworthy developments, based upon the results of the 2018 financial year. “Another hot topic in the Mergers & Acquisitions industry has been deals involving dental clinics, and there will be more transactions in this industry in the near future,” he explains. Some of the leading deals within this market have been JB Capital Market’s 40-million-euro investment in the purchase of Vitaldent, and now recently acquired by Advent, no economic details have been published. Portobello Capital Market’s purchase of 6 of the main players in the dental clinic industry. These are namely: Unidental, Laser 2000, Dr SENER, Avadent, Plenido, and Anaga Dental, all of which have been grouped to form the leading company Vivanta, which owns over 300 clinics. “Another large player in Spain is Dentix,” Gómez Domínguez explains, “which still remains in hands of its founder and is increasing its footprint in other countries (UK, Italy, Portugal, Colombia, Mexico, Chile) as opposed to its competitors.”

Mateos Sánchez shares also his predictions for the development of this market over the course of the upcoming financial year (2019), expressing that he believes real estate to remain one of the region’s most active markets. “It remains a sector that investors see as a way to preserve their capital and, additionally, investors have still sufficient capital resources for potential real estate investments”, he explains. “They are not looking for high returns, but are looking instead for financial security.” However, while the short-term future of Iberian real estate M&A seems stable – particularly in its profitability and liquidity– the medium or long-term could carry more risks, based mainly in geopolitical factors.

Law is evolving.



Are you?

Lexington
global law firm consultants

Call Moray McLaren
in the Madrid office
on +34 666 418248

www.lexingtonconsultants.com