

## **Pensando a lo grande**

ROSA VIDAL, SOCIA  
DIRECTORA DE BROSETA

## **Oficinas ecológicas**

¿CÓMO DE *ECO-FRIENDLY*  
SON LOS DESPACHOS  
PORTUGUESES?

## **Firmes y unidos**

URÍA MENÉNDEZ  
EN PORTUGAL

## **Momento sólido para el *real estate***

ALEJANDRO MARISTANY,  
DE STONESHIELD CAPITAL

## **Importancia del factor humano**

FRANCISCO JAVIER  
CASTILLO, DE DOW IBÉRICA

## **Trabajando en armonía**

ISABEL CHARRAZ DE  
CITIBANK EUROPA

Repasamos las seis startups que aspiran a convertirse en la mejor legaltech del país para Cuatrecasas en la IV edición de su programa Acelera. Junto con el CIO del despacho, Francesc Muñoz, hablamos también sobre las soluciones que los ganadores y participantes de ediciones anteriores han lanzado al mercado y cuales pueden ser útiles para las firmas

# START ME UP:

# CUATRECASAS ACELERA



PORTUGAL

ANGOLA

## We built the bridge

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

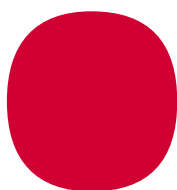
**miranda**alliance

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

# HAY QUE SABER ESCUCHAR

por ben cook



¿Cuáles son las claves para construir un bufete de abogados exitoso? Un ingrediente fundamental es un buen liderazgo, pero eso plantea la pregunta ¿qué es un buen liderazgo? Muchos socios directores de los despachos de abogados ibéricos más prestigiosos coinciden en algo que, de primeras, puede parecer contradictorio: los mejores líderes escuchan más de lo que hablan.

Es imposible saberlo todo acerca de tu organización y de las personas que la integran, y en el momento en que crees que lo sabes todo, seguramente estás encaminado a la ruina. Escuchar te permite, no sólo estar bien informado sobre los últimos avances de la firma, sino que también hace que estés en sintonía con los pensamientos e ideas de las personas que trabajan en ella. Otro factor muy importante es que un líder que sabe escuchar es mucho más propenso a dirigir un bufete que proporcione los servicios que los clientes realmente desean.

Además de saber escuchar, los líderes más dinámicos también están dispuestos a delegar. El núcleo de este *ethos* es creer en construir equipos fuertes en lugar de cultivar individuos que sean estrellas. Los mejores jefes están más centrados en delegar responsabilidades y en confiar en que sus colegas harán un gran trabajo en lugar de preocuparse más por tener todo el control y por el *micromanagement*. Las firmas que sigan esta filosofía, sin duda serán las más duraderas. ■



**N. 89 | 04 Noviembre.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.petrovito@lcpublishinggroup.it

**Managing Director**

aldo.scaringella@iberianlegalgroup.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@iberianlegalgroup.com

**Sales Account - Portugal & Brazil**

carlos.montagnini@iberianlegalgroup.com

**Administration Officer**

carlos.donaire@iberianlegalgroup.com

**Editor**

Calle de Garcia de Paredes, 78  
 Escalera 1ª, planta 1ª, puerta 3  
 28010 Madrid, Spain  
 Tel. +34 915633691  
 info@iberianlawyer.com  
 www.iberianlawyer.com  
 thelatinamericanlawyer.com

El editor y los autores no se hacen responsables de los resultados de las acciones (o ausencia de las mismas) que se tomen en base a la información de esta publicación. A la hora de hacer frente a determinadas situaciones se recomienda a los lectores que busquen asesoramiento de un profesional cualificado. Iberian Lawyer se publica 11 veces al año por Iberian Legal Group SL 2019 - II.2019 Se aplica el derecho de autor. Para fotocopias con licencia, póngase en contacto con info@iberianlegalgroup.com.

**Política editorial**

Iberian Lawyer abre una ventana a la profesión jurídica ibérica para bufetes de abogados nacionales e internacionales y general counsel. La revista se financia a través de suscriptores y anunciantes, así como de firmas de abogados patrocinadoras que proporcionan las actualizaciones y perfiles legales incluidas en los Special Reports.

Todos los artículos en español, han sido traducidos del inglés por Juan Fernández-Castaño Riancho.

**Legal Deposit**  
 M-5664-2009



**16** LEGALTECH  
**START ME UP:**  
**CUATRECASAS ACELERA**



**26** SPOTLIGHT PORTUGAL  
**FIRMES Y UNIDOS**



**40** IN-HOUSE: PORTUGAL  
**EL FACTOR HUMANO**  
**ES CLAVE**

**06** **On the move**  
 WHITE & CASE INCORPORA  
 AL EX SOCIO DE GARRIGUES  
 ÁNGEL CALLEJA

**12** **On the web**  
 BOOM DEL SECTOR  
 TECNOLÓGICO

**22** **Spotlight: España**  
 PENSANDO A LO GRANDE

**32** **Oficinas ecológicas**  
 ECO-FRIENDLY

**36** **Inversión inmobiliaria**  
 MOMENTO SÓLIDO

**48** **Awards**  
 THE LATIN AMERICAN  
 LAWYER ENERGY  
 & INFRASTRUCTURE  
 2019 WINNERS

**55** **Inspiraw**  
 DIVERSITY & INCLUSION

**58** **EU & Competition**  
**annual report**  
 DIGITAL MINEFIELD

**62** **Corporate Governance**  
**annual report**  
 SHAREHOLDER  
 ONSLAUGHT



**44** IN-HOUSE: ESPAÑA  
**TRABAJANDO**  
**EN ARMONÍA**

3rd Edition

# Gold Awards

● ● ● ● ● by Inhousecommunity

---

7th November 2019 | 18,30 | Espacio Harley | Calle de Alcalá 182, Madrid

---

## Program

**18,30** Registrations & welcome cocktail

**19,30** Roundtable:  
*"Innovation in legal services: the challenges of practicing tomorrow's law"*

### Speakers

**Isabel Fernandes** Head of Legal *Grupo Visabeira SGPS*

**Carlos García-Egocheaga** Managing Director *Lexsoft Systems*

**Teresa Minguez** Director Legal and Compliance *Porsche Ibérica*

**Gloria Sánchez Soriano** Group Vice-President,  
Head of Transformation Legal Department *Banco Santander*

**20,15** Awards ceremony

**21,30** Standing dinner

Main Partners

**Abreu:**  
advogados

**carles l cuesta**  
ABOGADOS Y ASESORES FINANCIEROS

Sponsors



**ITERLEGIS**  
LEGAL STAFFING SOLUTIONS



**iManage**

**lexsoft**  
systems

Communication Partner



---

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

#IBLGoldAwards

Follow us on





CONTRATACIÓN LATERAL

## White & Case incorpora al ex socio de Garrigues Ángel Calleja

White & Case ha contratado al antiguo socio de Garrigues, **Ángel Calleja**, para dirigir el departamento fiscal de la firma en Madrid.

Calleja, que se une a White & Case como *counsel*, ha pasado en Garrigues 33 años y ha sido socio de la firma durante 22.

Calleja (*en la foto*) posee más de 30 años de experiencia y está especializado en asesorar a empresas multinacionales (EMN) en asuntos complejos de impuestos internacionales, nacionales y comerciales. Es asesor senior de consejos de administración y ejecutivos de importantes empresas multinacionales españolas y extranjeras en materia jurídica y financiera.

Su área de práctica se centra en los sectores de telecomunicaciones, finanzas, infraestructura, energía y capital privado.

## LITIGATION

## Gómez-Acebo & Pombo ficha a Miguel Temboury como socio

Gómez-Acebo & Pombo ha contratado a **Miguel Temboury** Redondo como socio para su departamento de *litigation and arbitration*.

Ex subsecretario de Economía y Competitividad, y ex abogado de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI), Temboury es abogado del Estado en excedencia. Antes de incorporarse a Gómez-Acebo & Pombo, ha sido socio director de su propia firma, Temboury Abogados. Además, desde 2004 a 2007 fue socio de Pérez-Llorca.

Por otro lado, ha sido presidente de la Corte de Arbitraje de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid durante seis años.

---

## DERECHO PÚBLICO

## Uría Menéndez contrata a Alicia Segovia, ex directora legal de Metro de Madrid

Uría Menéndez ha contratado a **Alicia Segovia** como consultora a tiempo completo para el equipo de derecho público de la oficina de Londres.

La ex jefa del departamento jurídico de Metro de Madrid también ha trabajado anteriormente como directora jurídica de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, y también para el Tribunal Superior de Justicia de Madrid (TSJM).

Además, ha sido miembro del consejo de administración de Aena y Enaire, y presidenta de la Comisión Nacional Estatal de Filatelia y de la Comisión de Estructuras de Hormigón y Acero.

---

## PROMOCIONES

## Vieira Advogados nombra dos nuevas socias

El bufete Vieira Advogados, con sede en Braga, ha ascendido a socias a **Daniela Guimarães** e **Isabel Araújo Costa**. **Guimarães** llegó a la firma en 2015. Está especializada en derecho público y de la competencia. Araújo se unió a Vieira Advogados en 2016 y su área de práctica se centra en derecho laboral y financiero.



LISBOA

## Abreu Advogados recluta a Cláudia Santos Malaquias de Miranda

Abreu Advogados ha contratado a **Cláudia Santos Malaquias** como *associated partner* para su departamento de *corporate* y *M&A*.

Santos Malaquias (*en la foto*) era asociada senior de Miranda & Asociados, firma en la que ha trabajado durante ocho años. Está especializada en derecho mercantil y societario.

Antes de unirse a Miranda, Santos Malaquias trabajó como abogada en Garrigues.

Posee además una amplia experiencia en el mercado africano, particularmente en Angola, donde ha asesorado a compañías nacionales e internacionales en derecho comercial, corporativo, regulatorio, *foreign exchange* y de inversión privada.



MADRID

## Andersen Tax & Legal incorpora a Miguel Prado como socio

Andersen Tax & Legal ha contratado a **Miguel Prado** como socio para el departamento de *corporate* de la oficina de Madrid. Prado (*en la foto*) está especializado en ofrecer asesoramiento legal y regulatorio a empresas del sector financiero.

Antes de incorporarse a la firma era director del equipo de *regulatory and compliance* de Deloitte Legal. También ha trabajado como abogado para Linklaters y KPMG.

Andersen Tax & Legal ha contratado además a Vicente Moret y Teresa Rodríguez como *of counsels* para reforzar sus prácticas de ciberseguridad y derecho digital.

BANKING AND FINANCE

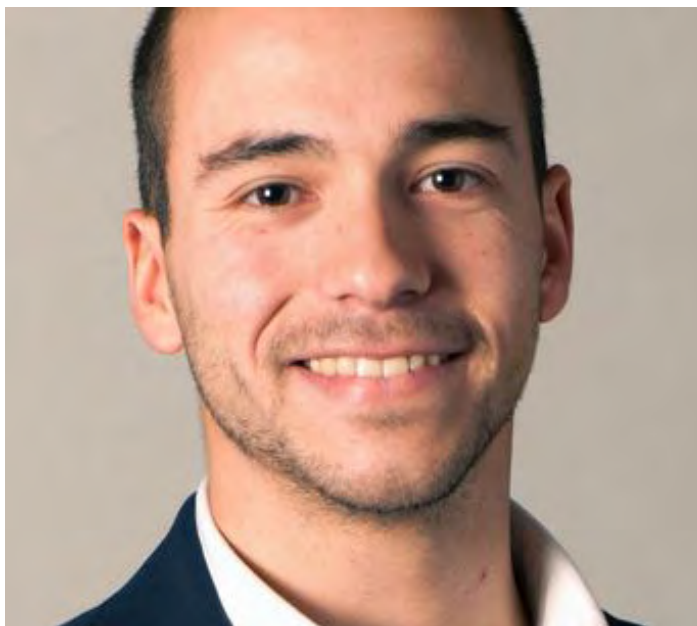
## Clifford Chance contrata a Manuel Castro Pereira, asociado de Vieira de Almeida

El asociado de Vieira de Almeida, **Manuel Castro Pereira**, ha dejado la firma para unirse a la oficina de Clifford Chance en Londres.

Castro Pereira, especializado en banking and finance, llevaba en Vieira de Almeida los últimos tres años.

Se incorpora a Clifford Chance como *associate*. Su práctica se centrará en la financiación estructurada, respaldada por activos e inmobiliaria





## TECNOLOGÍA

## CCA Law recluta a Tito Rendas como *counsel*

CCA Law ha contratado a **Tito Rendas** como *counsel* para ocuparse de tecnología, medios de comunicación, telecomunicaciones, propiedad intelectual, marcas y patentes.

Rendas (*en la foto*) es asistente invitado en la Facultad de Derecho de la Universidad Católica Portuguesa, donde está terminando su doctorado. Ha sido investigador en el Instituto Max Planck de Innovación y Competencia (Munich) y tiene un Master en Derecho de la Universidad de Harvard y de la Catholic Global School of Law. Está especializado en propiedad intelectual y protección de datos personales, y ha asesorado a empresas tecnológicas, operadores de telecomunicaciones y titulares de derechos.

**Filipe Mayer**, socio de CCA Law, dijo que: "El fichaje de Tito es parte de la estrategia de CCA de centrarse en los jóvenes profesionales que tienen calidad, pensamiento crítico y experiencia. Nuestro objetivo es fortalecer el equipo de TMT e IP de CCA, que ya es un referente en el mercado nacional, y dotarlo de la capacidad de dar una excelente respuesta a nuestros clientes".

## TAX

## Ayuela Jiménez Abogados ficha a Fernando López Muñoz de Eversheds

Ayuela Jiménez Abogados ha reclutado a **Fernando López Muñoz** de Eversheds Sutherland Nicea para reforzar su práctica fiscal. López Muñoz (*en la foto*), que se incorpora a Ayuela Jiménez como socio, ha pasado casi tres años en Eversheds Sutherland Nicea, donde era director legal.

Está especializado en ofrecer asesoramiento fiscal a personas con patrimonios elevados, así como en asuntos fiscales relacionados con reestructuraciones societarias y fusiones y adquisiciones. Con la incorporación de López Muñoz, Ayuela Jiménez Abogados cuenta actualmente con seis socios.



28-29 NOVEMBER 2019

MADRID

Traducción  
disponible

2<sup>ND</sup> EDITION

# NPL IBERIA

AN INTERNATIONAL MEETING OF THE  
IBERIAN DISTRESSED DEBT MARKET

MEDIA PARTNER

Iberian Lawyer

The region's  
most influential  
**INTERNATIONAL**  
NPL SUMMIT

at the  
COURTYARD BY MARRIOTT HOTEL

**SmithNovak**

## CORPORATE

## Cazorla Abogados incorpora a Alfonso Bayona como socio

Cazorla Abogados, con sede en Madrid, ha contratado a **Alfonso Bayona** como socio para reforzar sus prácticas de *corporate* y energía.

Con más de 15 años de experiencia, Bayona (*en la foto a la izquierda*) está especializado en fusiones y adquisiciones, financiación y proyectos de infraestructuras.

Durante los últimos cuatro años ha trabajado como abogado *in-house* en Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), donde estuvo a cargo de las financiaciones y concesiones, tanto en España como en el extranjero. Anteriormente ha trabajado para firmas como Uría Menéndez, Hogan Lovells y Bird & Bird. Cazorla Abogados, fundada por su presidente **Luis María Cazorla Prieto**, cuenta actualmente con cuatro socios y más de 20 abogados.



## CONTRATACIONES LATERALES

## Pinto Ribeiro Advogados ficha tres nuevos abogados

El bufete de abogados de Lisboa Pinto Ribeiro Advogados ha contratado a tres abogados para reforzar sus prácticas de *tax litigation* y de *private client*.

Los tres nuevos abogados son **Ana Pinto Moraes** (*en la foto*), Pedro de Almeida Cabral y Ana Luísa de Oliveira.

Pinto Moraes, que hasta ahora era *senior associate* de Andersen Tax & Legal en Portugal, coordinará la práctica fiscal de la firma.

**Pedro de Almeida Cabral**, ex abogado de Macedo Vitorino & Associados, dirigirá el equipo de *litigation*, mientras que **Ana Luísa de Oliveira**, que trabajaba para Sousa Machado, Ferreira da Costa & Associados, dirigirá la práctica de *private client*.



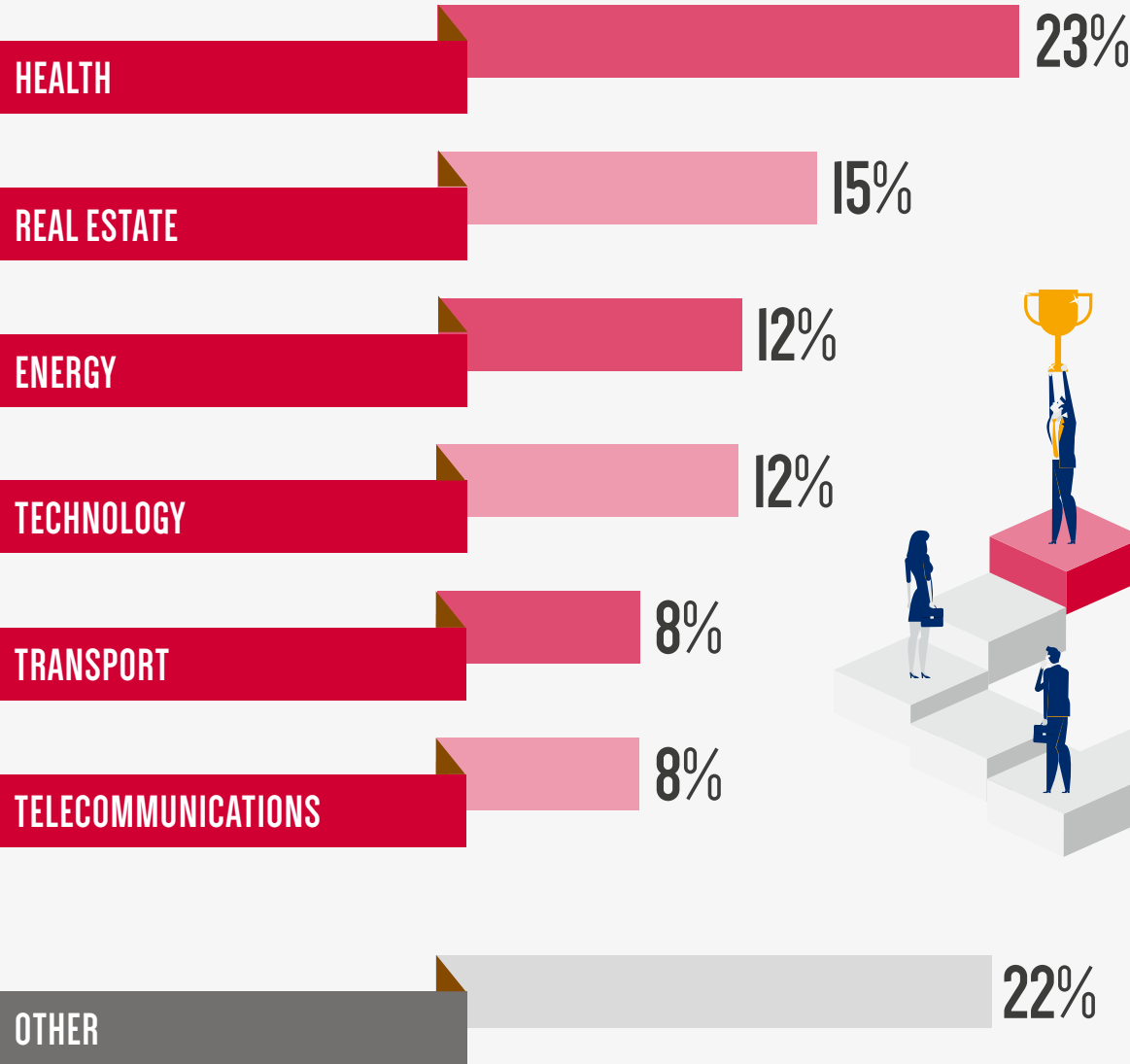
# BOOM

## DEL SECTOR TECNOLÓGICO

Los despachos de abogados de España y Portugal están recibiendo una gran cantidad de trabajo por parte de negocios y plataformas de software, nuevas apps y acuerdos de patrocinio con empresas que combinan deporte y tecnología *blockchain*.

La tecnología está revolucionando todas las industrias y, en consecuencia, los abogados están cada vez más solicitados. Tanto si hablamos de la industria del transporte, donde las empresas buscan hacer un mayor uso del software para mejorar la programación, como si nos referimos a empresas de software, que buscan introducir innovaciones para facilitar la codificación a los ingenieros, los servicios de los despachos de abogados son imprescindibles a la hora de cerrar las operaciones. Al mismo tiempo, debido a que el mundo de las apps y la cantidad de personas que las utilizan

# Deals ibéricos: **SECTORES CLAVE**



Periodo 26 Septiembre - 28 Octubre 2019 (Fuente: iberianlawyer.com)

no para de crecer, los especialistas en Venture capital piden a los abogados que les ayuden a estructurar inversiones en pequeñas empresas que pueden ser un filón de cara al futuro. Además, el perfil del blockchain está creciendo a gran velocidad, y empresas del sector están cerrando operaciones de patrocinio con clubes de fútbol.

Entre las operaciones más destacadas de las últimas semanas encontramos el asesoramiento de Cuatrecasas a Three Hills Capital en su inversión en el negocio de software Goal Systems. También destaca CMS Albiñana & Suárez de Lezo, que ha asesorado a la filial de Ferrovial, Wondo, en el lanzamiento de una "aplicación de movilidad". Mientras tanto, SRS Advogados ha asesorado a Join Capital Partners en su inversión en una plataforma de ingeniería de software llamada Codacy, y Vieira Advogados hizo de asesor legal para la compañía de tecnología blockchain, Kick Soccer Coin, en un acuerdo de patrocinio con el club de fútbol portugués Estoril Praia.

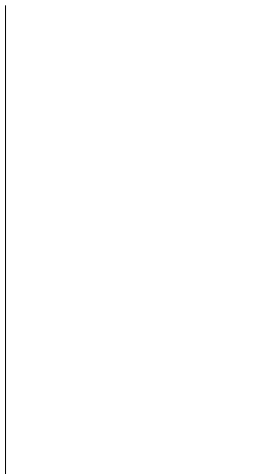
## CUATRECASAS ASESORA A THREE HILLS CAPITAL EN LA INVERSIÓN DE €45 MILLONES EN GOAL

Cuatrecasas ha asesorado a Three Hills Capital Partners en su inversión de 45 millones de euros en el proveedor de software Goal Systems.

Goal, con sede en Madrid, proporciona software de planificación y programación para el sector del transporte. La compañía tiene contratos en más de 25 países de Europa, América Latina, Oriente Medio y Asia.

Entre los clientes de Goal se encuentran Renfe, la empresa francesa de transporte RATP, Transmilenio, SNCB, PTC Riyad, Alsa Group, KeolisAmey Docklands y Metro Rio de Janeiro.

El equipo de Cuatrecasas que asesoró a Three Hills Capital Partners estuvo



Javier Torre de Silva

liderado por el socio de la oficina de Londres **Marco Antonio Sanz Pérez** (en la foto).

Goal Systems estuvo asesorado por Eversheds.

### Área de práctica:

Private equity

### La operación:

Inversión de 45 millones de euros por parte de Three Hills Capital en el proveedor de software Goal Systems

### Firmas:

Cuatrecasas y Eversheds

### Socio principal:

Marco Antonio Sanz Pérez (Cuatrecasas)

### Valor:

45 millones de euros

## CMS ASESORA A FERROVIAL EN EL LANZAMIENTO DE UNA APP DE MOVILIDAD

CMS Albiñana & Suárez de Lezo ha asesorado a la filial de Ferrovial Wondo en el lanzamiento de su aplicación de movilidad, desarrollada conjuntamente con Moovit.

Ya disponible en Madrid, se extenderá a Barcelona, Valencia, Sevilla, Bilbao, Lisboa y Oporto en 2020. Integra coches compartidos, bicis, motos, patinetes y en un futuro taxis.

El equipo de la CMS estuvo dirigido por **Javier Torre de Silva** (en la foto). El resto del equipo lo formaron el socio **Carlos Vérguez**, el consultor **José Luis Piñar**, el asociado **Alberto Colomina** y la asociada principal **Aida Oviedo**.

### Área de práctica:

Tecnología

### La operación:

El lanzamiento de la aplicación de movilidad de Wondo

### Firma:

CMS Albiñana & Suárez de Lezo

### Socio principal:

Javier Torre de Silva

## SRS ADVOGADOS ASESORA A JOIN CAPITAL PARTNERS EN LA OPERACIÓN DE CODACY VALORADA EN 7 MILLONES DE EUROS

SRS Advogados ha asesorado a Join Capital Partners en su inversión de 7 millones de euros en Codacy.

Codacy es una plataforma tecnológica para ingenieros que pretende mejorar el código haciéndolo más simple de entender.

El equipo de SRS Advogados estuvo dirigido por el socio **Paulo Bandeira** (*en la foto*). El resto del equipo estuvo formado por las abogadas **Inês Fernandes** (*en la foto*) y **Solange Fernandes** (*en la foto*).

### Área de práctica:

Corporate

### La operación:

Inversión de 7 millones de euros en Codacy

### Firma:

SRS Advogados

### Socio principal:

Paulo Bandeira



Paulo Bandeira



Inês Fernandes



Solange Fernandes

## VIEIRA ADVOGADOS ASESORA A KICK SOCCER COIN EN UN ACUERDO DE PATROCINIO CON EL ESTORIL PRAIA

Vieira Advogados, con sede en Braga, ha asesorado a la empresa de tecnología *blockchain* Kick Soccer Coin en un acuerdo de patrocinio con el club de fútbol portugués Estoril Praia.

El acuerdo implica que el logo del Kick Soccer Coin aparecerá en la manga de la camiseta oficial del club, así como en las pancartas publicitarias esparcidas por todo el Estadio António Coimbra da Mota. Kick Soccer Coin es una criptomoneda que los aficionados pueden usar para comprar artículos de fútbol.

La operación estuvo dirigida por el abogado de Vieira Advogados, **Carlos Vaz**.

### Área de práctica:

Commercial

### La operación:

El acuerdo de patrocinio de Kick Soccer Coin con el club de fútbol portugués Estoril Praia.

### Firma:

Vieira Advogados

### Abogado principal:

Carlos Vaz

# Independent and international

WIDELY REGARDED AS ONE OF  
THE LEADING CORPORATE BOUTIQUES IN SPAIN

A B O G A D O S

**ARAOZ & RUEDA**

Repasamos las seis startups que aspiran a convertirse en la mejor legaltech del país para Cuatrecasas en la IV edición de su programa Acelera. Junto con el CIO del despacho, Francesc Muñoz, hablamos también sobre las soluciones que los ganadores y participantes de ediciones anteriores han lanzado al mercado y cuales pueden ser útiles para las firmas


por Juan Fernández

START ME UP:

# CUATRECASAS ACELERA







Cuatrecasas Acelera es una iniciativa que nace en 2016 con el objetivo de detectar el mejor talento entre proyectos europeos con mayor potencial, para impulsarlos mediante un programa de aceleración y otro de Fast Track de 4 meses en los que el despacho se implica estrechamente con los proyectos seleccionados. “Aceleramos startups *legaltech* y startups con elevada complejidad jurídica de otros sectores” señala **Francesc Muñoz**, CIO de Cuatrecasas. Algunas de estas, explica, no encuentran caso de uso en Cuatrecasas, pero gracias a que el despacho ha conocido y validado su tecnología o solución, la referencian a sus clientes, “a día de hoy, el 40% de las startups que hemos acelerado han trabajado o pilotado en Cuatrecasas, con algún cliente del despacho o hemos realizado un caso de uso conjunto”. El objetivo final de esta aceleradora es ayudar a estas empresas a que encuentren recursos económicos por su cuenta, “crea un entorno de *networking* que mejora la visibilidad de los proyectos y facilita el acercamiento de *partners* en un sector nicho, acelerando el proceso del *go-to market*, y multiplicando las posibilidades de conseguir financiación”, dice Muñoz.

## ¿CÓMO FUNCIONA?

Se trata de una iniciativa que ha ido evolucionando y adaptándose a las necesidades de las startups y del mercado en general, explica Muñoz. Los participantes reciben un *wallet* con 80 tokens, equivalentes a 20 horas, basados en tecnología *blockchain* y canjeables por asesoramiento jurídico. “Durante cuatro meses, los proyectos seleccionados cuentan con soporte legal, de negocio y tecnológico específico según sus necesidades, además de acceso a clientes y financiación”, destaca Muñoz, que subraya,

### Ganadores anteriores de Cuatrecasas Acelera

1^ EDICIÓN **THE LOGIC VALUE**

2^ EDICIÓN **VALIDATED ID**

3^ EDICIÓN **BLOCKTAC** y **FUVEX** (co-ganadores)

### ¿Cómo han progresado los ganadores de ediciones anteriores?

#### THE LOGIC VALUE

Ganador de la primera edición del programa, The Logic Value es una aplicación de valoración de empresas e índices cotizados, que ahora cubre 16 mercados y 900 empresas y está disponible en seis idiomas.

#### VALIDATED ID

Ganador de la segunda edición del programa, Validated ID ofrece un producto que realiza verificaciones de identidad utilizando tecnología *blockchain*. A principios de año, la compañía cerró una ronda de financiación de 2 millones de euros, liderada por Caixa Capital Risk.

#### BLOCKTAC

Ganador de la tercera edición de Acelera, BlockTac proporciona herramientas para acabar con las falsificaciones, tanto en productos de Alimentación y Consumo como en los Diplomas y Certificados Académicos. La empresa necesitaba una inversión inicial de 100.000 euros. Se espera que su facturación sea de 200.000 euros este año, pero se prevé que alcance los 1,3 millones de euros en 2020.



A DÍA DE HOY, EL 40% DE LAS STARTUPS QUE HEMOS ACELERADO HAN TRABAJADO O PILOTADO EN CUATRECASAS, ALGÚN CLIENTE DEL DESPACHO O HEMOS REALIZADO UN CASO DE USO CONJUNTO

FRANCESC MUÑOZ

además, que este año también se retoma el programa Fast Track, con el que las dos startups seleccionadas llevarán a cabo un piloto dentro del despacho desde el primer día. “Reciben, además, formación en metodologías ágiles, a través de las cuales, juntamente con un equipo mixto de Cuatrecasas, trabajaran en el caso de uso propuesto durante los 4 meses”. Esto, dice, permitirá a las empresas conocer y validar la viabilidad de sus iniciativas en un entorno profesional real. Para esta cuarta edición de Acelera, Cuatrecasas vuelve a contar con el soporte de Telefónica Open Future, así como con la colaboración de Netmentora, Microbank y Alastria, que proporcionan asesoramiento tecnológico a las startups que desarrollan proyectos con tecnología *blockchain*. Según Muñoz, los socios del despacho juegan un papel muy importante, tanto en el desarrollo del programa, como en el proceso de selección de los participantes. Un elevado número de socios de todas las áreas del despacho componen el comité que se encarga, según unos criterios previamente definidos y tras cuatro fases, de seleccionar los proyectos finalistas. “La selección final, en la que se tienen en cuenta el encaje con los retos propuestos por Cuatrecasas, y otros criterios como madurez, encaje con la

firma, grado de innovación y equipo, se realiza durante las sesiones presenciales de los 'Selection Days', en los que las 20 startups finalistas presentan sus ideas frente a al Comité Evaluador formado por socios y colaboradores de Cuatrecasas". De esa lista de 20, seis son las elegidas para participar en el programa. Además, destaca Muñoz, en el programa Fast Track, "hay un alto nivel de implicación del departamento de tecnologías y sus profesionales, quienes tienen que valorar además la tecnología y su potencial encaje en Cuatrecasas". El programa finalizará en el mes de febrero 2020 con el *Demo Day*, en el que estos emprendedores podrán presentar sus proyectos ante inversores y agentes del ecosistema emprendedor.



CON SUMMARIZEBOT, CO-DESARROLLAMOS UNA APLICACIÓN DE ANONIMIZACIÓN DE DATOS QUE PERMITE HACER EN SEGUNDOS UN TRABAJO RECURRENTE QUE DE MEDIA SE TARDABA 30 MINUTOS

FRANCESC MUÑOZ

## AUMENTA NIVEL

A lo largo de sus tres ediciones anteriores, el despacho ha acompañado a un total de 21 startups, algunas de las cuales, tras finalizar el programa, han abierto rondas de financiación de hasta 2 millones, destaca Muñoz. Todos esos proyectos acelerados, dice, poseen un componente tecnológico elevado, siendo este una tecnología que funciona en una solución *legaltech* o en soluciones para otros sectores. *Legal Analytics*, *Bots*, herramientas de ciberseguridad, firma

## Proyectos seleccionados para la IV edición de Cuatrecasas Acelera



### CROOWLY

Startup dedicada al desarrollo de soluciones *legaltech* y *digital onboarding* basadas en herramientas biométricas e inteligencia artificial.



### DATANCIA

Especializada en análisis de grandes cantidades de datos que desarrolla e implementa algoritmos de aprendizaje automático y de inteligencia artificial en modelos estadísticos.



### ETHICHUB

Plataforma de financiación colaborativa, basada en tecnología *blockchain*, que pone en contacto a los pequeños agricultores que no tienen acceso al sistema bancario con los usuarios de todo el mundo.



### INVIERTIS

Mercado online que invierte en propiedades arrendadas en el sector residencial. Un mercado para invertir en propiedades que ya han revisado y certificado a los inquilinos.



### LISA SEGUROS INTELIGENTES

Plataforma de distribución de seguros para profesionales, autónomos y empresas. Incluye LISA Recycling; una combinación de seguros tradicionales y un modelo de seguros en el que participan asegurados y reaseguros.



### LUMAPP

Startup que proporciona las herramientas para automatizar los procesos financieros y de gestión empresarial de forma integrada mediante el uso de la inteligencia artificial.

## Acelera: Los Mentores

Además de los representantes de *Mobile World Capital*, *Kanvas Media* y *Barrabés*, el grupo de mentores de *Acelera* cuenta con siete socios de *Cuatrecasas*:



### JORGE CANTA

Especialista en regulación financiera con amplia experiencia en el asesoramiento a entidades financieras. También es especialista en vehículos de inversión y productos financieros, en particular en el ámbito de los activos alternativos (fondos de cobertura, bienes inmuebles y capital riesgo).



### ADOLFO ROVIRA

Miembro del grupo de seguros y previsión social de la firma, Rovira está especializado en el asesoramiento a entidades de crédito, financieras y aseguradoras en materia jurídica y fiscal.



### DIANA RIVERA

Amplia experiencia como abogada de *corporate* y asesorando a empresas españolas y multinacionales en complejas operaciones de M&A nacionales e internacionales, reestructuraciones empresariales y *joint ventures*.



### JOSÉ LUIS GAUDIER

Especializado en fiscalidad internacional y en el asesoramiento a grupos internacionales y entidades de capital riesgo. Tiene una amplia experiencia en la gestión de reorganizaciones internacionales de grupos empresariales y operaciones de fusiones y adquisiciones transfronterizas.



### PEDRO GIL

Posee una amplia experiencia en planificación y asesoramiento fiscal, participando en numerosas reestructuraciones societarias y operaciones de fusiones y adquisiciones.



### RUBÉN AGOTE

Especialista en el asesoramiento a empresas nacionales y multinacionales en materia de derecho laboral. Su experiencia incluye la asistencia a clientes en el análisis económico de diferentes opciones legales.



### ALVARO BOURKAIB

Tiene una dilatada experiencia en propiedad intelectual, industrial y nuevas tecnologías. Se especializa en la protección y transferencia de activos intangibles en toda la gama de transacciones comerciales y corporativas.

## Productos desarrollados por participantes de Acelera que pueden ser útiles para los despachos de abogados

**BIGLE LEGAL** es una herramienta *online* para crear contratos a medida. Esta tecnología realiza la tarea 20 veces más rápido que los métodos tradicionales y es 10 veces más barata.

**COUNCIL BOX** es una plataforma *online* que permite asistir virtualmente a reuniones, votar y aprobar decisiones, acuerdos o estatutos desde cualquier ordenador, tableta o *smartphone*. Minimiza la carga burocrática y automatiza todos los procesos garantizando la seguridad jurídica y además ahorra el 80% del tiempo dedicado a la preparación y celebración de reuniones. Councilbox recibió una mención especial en la primera edición de la primera edición de Acelera.

electrónica o proyectos con *blockchain* son algunas de las soluciones propuestas por las startups con las que ha trabajado el despacho. Según Muñoz, “todos ellos han permitido resolver alguno de los retos planteados por Cuatrecasas: maximizar el conocimiento colectivo, aumentar la productividad y la eficiencia a través de la automatización o testear *blockchain* y *smartcontracts*”. Algunas de ellas incluso han ayudado a mejorar el rendimiento del despacho. Es el caso de Summarizebot, una de las startups que participaron en el Fast Track de la última edición. “Con Summarizebot, co-desarrollamos una aplicación de anonimización de datos que permite hacer en segundos un trabajo recurrente que de media se tardaba 30 minutos”.

## Startups seleccionadas para el Fast Track de la IV edición de Cuatrecasas Acelera

**CLOSD** plataforma de gestión de transacciones legales creada por antiguos abogados de negocios. Reúne a abogados y partes en un espacio seguro, facilita y asegura el intercambio de documentos, simplifica la organización y gestión de proyectos con listas de control interactivas, automatiza las firmas y los cierres con firmas electrónicas en una interfaz segura para autenticar las firmas, y crea archivos sobre las transacciones una vez cerradas.

**doDOC** una plataforma de colaboración para planificar, editar, revisar y aprobar documentos profesionales complejos. doDOC crea un alto valor al racionalizar el flujo de trabajo de los documentos, lo que permite una preparación más rápida de los documentos, un formato instantáneo perfecto y un ciclo de vida de los documentos trazable.



DURANTE CUATRO MESES, LOS PROYECTOS SELECCIONADOS CUENTAN CON SOPORTE LEGAL, DE NEGOCIO Y TECNOLÓGICO ESPECÍFICO SEGÚN SUS NECESIDADES, ADEMÁS DE ACCESO A CLIENTES Y FINANCIACIÓN

FRANCESC MUÑOZ

Con cada edición, subraya Muñoz, los proyectos se vuelven más interesantes y resulta más complicado elegir cuál de ellos ha tenido una mejor trayectoria durante el programa. Prueba de ello es que la tercera edición no tuvo un solo vencedor, sino que Blocktac y Fuvex fueron co-ganadores del programa. La primera consiste en una aplicación de *blockchain* que convierte la documentación universitaria en infalsificable e inmutable y la segunda es una empresa que comercializa drones con todas las garantías legales y de seguridad. El primer año la startup ganadora fue The Logic Value, una plataforma para gestionar carteras de inversión de los profesionales del sector financiero. Durante la segunda edición, el premio se lo llevó Validated ID, una plataforma que ofrece un servicio integral de firma electrónica. 



# PENSANDO A LO GRANDE

ROSA VIDAL

BROSETA, con su socia directora Rosa Vidal a la cabeza, está llevando a cabo desde 2017 su Plan Estratégico 2020. Una hoja de ruta a cuatro años con la que el despacho aspira a consolidarse entre las mejores firmas a nivel nacional. Nada descabellado si tenemos en cuenta que, en los dos primeros años de plan, la firma española ha alcanzado un crecimiento acumulado del 46%, desde los 14,7 millones de facturación con los que cerró el ejercicio 2016 hasta los 21,5 millones actuales

Si de algo tiene fama la socia directora de Broseta, **Rosa Vidal**, es de ser una excelente líder. Sus compañeros y colegas la describen como una persona con una fuerte ética de trabajo y como una consumada *team-builder*. Su liderazgo es sin duda una de las razones del buen momento que atraviesa la firma, que actualmente tiene 29 socios en España, 2 en Portugal, y un equipo de más de 160 abogados. En los últimos años, Broseta ha experimentado un crecimiento impresionante gracias a su Plan Estratégico 2020 que, tal y como nos explica Vidal, contempla “un ambicioso escenario de crecimiento en base a una propuesta de *partnership* con el cliente, incorporación de equipos y abogados de reconocida excelencia, impulso de la internacionalización focalizada, conexión con el mejor talento del mercado y mejora de la eficiencia en nuestros procesos”. Una estrategia con la que, entre otras cosas, han



NUESTRA PREVISIÓN PARA EL EJERCICIO 2019, EL TERCERO LOS CUATRO QUE INCLUYE EL PLAN 2020, CONTEMPLA UN ESCENARIO DE CRECIMIENTO EN DOBLES DÍGITOS PORCENTUALES



llevado a cabo contrataciones laterales importantes, han ampliado su estrategia internacional con la apertura de su oficina de Lisboa en 2018, y con el que, de cara al ejercicio de 2019, contemplan un escenario de crecimiento en doubles dígitos porcentuales. Desde luego se puede decir que Vidal está haciendo las cosas realmente bien, *Iberian Lawyer* ha hablado con ella.

#### ¿Cuáles han sido las áreas de práctica que han impulsado el crecimiento de la Firma?

Si bien es cierto que, desde el punto de vista de las áreas tradicionales del Derecho, Mercantil es el pilar de la organización, representando una tercera parte de los ingresos y con una estructura muy homogénea de volumen de negocio para el resto de las áreas, nuestra aproximación al cliente y nuestra metodología de trabajo está basada en la especialización sectorial. Esto nos ha permitido desarrollar una oferta de servicio, desde un enfoque jurídico multidisciplinar y en ámbitos como el bancario, automoción, inmobiliario y construcción, *retail*, sanidad y farma, o aviación, entre otros, focalizada plenamente en la satisfacción de las

#### Socios de Broseta

29

ESPAÑA

2

PORTUGAL

necesidades de las organizaciones, y desde un enfoque 360.

#### ¿Las contrataciones laterales han jugado un papel importante en el crecimiento de la Firma? En caso afirmativo, ¿qué contrataciones laterales ha llevado a cabo Broseta?

Durante los tres primeros años del Plan 2020 hemos incorporado a nuestros equipos a profesionales como **Agustín Puente**, ex Jefe de Servicios Jurídicos de la Agencia Española de Protección de Datos, incorporado como socio al área de IP/IT y Entornos Digitales; **Alberto Palomar**, Magistrado en excedencia, como socio del área de Público; **Carlos Gutiérrez**, procedente de Baker McKenzie, para dirigir el área de Bancario y Financiero en Madrid; **José Manuel Sipos**, de PwC, como director del área de Competencia; y **Jesús Carrasco**, procedente de Squire Patton Boggs, y **Vicente Roldán**, de Écija, como nuevos socios de Procesal. Asimismo, a comienzos de 2018 se integró en BROSETA la Firma Copa & Asociados Abogados, bufete especializado en Laboral liderado por los socios **José Manuel Copa** y **David López**.

#### ¿Espera que la Firma siga creciendo durante el próximo año? Si es así, ¿por qué?

Nuestra previsión para el ejercicio 2019, el tercero los cuatro que incluye el Plan 2020, contempla un escenario de crecimiento en doubles dígitos porcentuales. Si bien el mercado se ha ralentizado,

#### Ingresos de Broseta (€)

Año

2018

21,5 millones

2017

16,3 millones

2016

14,7 millones

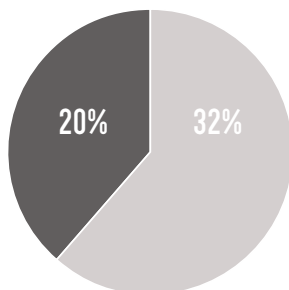


ROSA VIDAL

CREO QUE LA CLAVE ES PREDICAR CON EL EJEMPLO, SER PARA TU EQUIPO UN LÍDER INVOLUCRADO, TRABAJADOR, RESPETADO, CONOCEDOR DE LA PRÁCTICA Y DEL ENTORNO Y CON UNA ALTA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE EQUIPOS



**Áreas que han impulsado el crecimiento de Broseta en el ejercicio 2018**



**MERCANTIL**  
(32% DE LA FACTURACIÓN)

**PROCESAL Y ARBITRAJE**  
(20%)

desde nuestra posición hemos percibido un incremento de la actividad que ha sido posible gracias a la confianza de nuestros clientes, quienes se suman cada vez en más medida a nuestro proyecto de crecimiento, y al talento y solidez de nuestros equipos de trabajo, el principal activo de la organización y cuyo *expertise* técnico y conocimiento del mercado nos permiten tener un acercamiento ágil y plenamente adaptado a las necesidades del cliente.

**¿Cuántos socios y abogados tiene actualmente la firma?**

Somos 29 socios en España y 2 en Portugal, y un equipo de más de 160 abogados.

**¿Espera llevar a cabo más contrataciones laterales en el próximo año? En caso afirmativo, ¿Qué áreas desea reforzar?**

Estamos abiertos a todo aquel que se quiera sumar



a nuestro proyecto de crecimiento, tanto de forma individual como con equipos, y en las diferentes geografías que son ámbito habitual de actuación de grandes organizaciones que requieran servicios jurídicos. En cualquier caso, somos muy cautos en este sentido. Queremos contar con gente que tenga nuestra ambición de crecimiento y un conocimiento técnico y del mercado muy elevado, pero que estén plenamente identificados con los valores de una Firma con 45 años de trayectoria, una cultura de equipo muy sólida y foco permanente en el cliente.

### **Broseta abrió una oficina en Portugal el año pasado, ¿Cuáles fueron los motivos que llevaron a abrir en el país vecino?**

En BROSETA contamos con una estrategia de internacionalización focalizada, es decir, dirigida de forma exclusiva a aquellas geografías en las que podemos aportar verdadero valor a nuestros clientes. Fruto de este planteamiento, contamos ya desde 2013 con oficina en Zúrich y tenemos actividad en plazas como Londres, París y en toda Latinoamérica, en este último caso a través de nuestra pertenencia a la Red legal Iberoamericana, una alianza de firmas legales con presencia en toda esa región y que desde BROSETA coordinamos. Así, el siguiente paso natural en nuestra estrategia de internacionalización, tal y como también nos demandaban nuestros clientes, era tener presencia en Portugal, un país en el que un buen número de compañías españolas y latinoamericanas tienen interés por llevar a

## **Broseta en Portugal**

**€ 750.000**

**FACTURACIÓN DE LA OFICINA DE LISBOA EN SU PRIMER AÑO DE FUNCIONAMIENTO**

**60 %**

**PREVISIÓN DE CRECIMIENTO PARA 2019**

cabo actividades, que además está inmerso en un ambicioso proceso de crecimiento y cuenta con unas notables perspectivas en ámbitos como la financiación exterior, la dinamización de las exportaciones, la inversión empresarial y la generación de empleo. Bajo estas premisas, en junio de 2018 integramos a la firma Roquette, Morais e Guerra, formada por una decena de profesionales dirigidos por el socio **Álvaro Roquette**.

### **¿Cómo está funcionando la oficina de Portugal?**

El volumen de facturación de nuestra oficina de Lisboa en su primer año de funcionamiento se situó en torno a los 750.000 euros, y para este año que cierra, ya a ejercicio completo, prevemos un crecimiento del 60%. Apoyamos este crecimiento en unos equipos con mucha calidad en ámbitos como Telecomunicaciones, Protección de Datos, Inmobiliario y Construcción, M&A, Laboral y Bancario y Financiero.

### **¿La firma tiene previsto abrir más oficinas el año que viene?**

En este momento no contamos con ninguna actuación avanzada en esta cuestión, pero estamos abiertos a explorar oportunidades siempre y cuando se trate de plazas donde nuestros clientes tengan intereses y necesidades jurídicas, y donde al mismo tiempo podamos satisfacerlas de forma plena sin renunciar a nuestra forma de trabajar en base a factores como la agilidad, la excelencia y el conocimiento del entorno, entre otros.

### **¿Cuál es su *approach* de liderazgo? ¿Cuál crees que es la mejor manera de motivar a tu equipo y obtener el mejor rendimiento de ellos?**


Creo que la clave es predicar con el ejemplo, ser para tu equipo un líder involucrado, trabajador, respetado, conocedor de la práctica y del entorno y con una alta capacidad de gestión de equipos. Adicionalmente, no debemos dejar de lanzar al mercado en entrevistas como ésta, por ejemplo, el mensaje de la importancia de que la mujer ocupe cada vez más posiciones de dirección y liderazgo, algo que enriquece a las organizaciones. Tenemos mucha capacidad empática, algo esencial para lograr compromisos y alcanzar objetivos; fomentamos el trabajo en equipo, la participación, el compartir información; actuamos y pensamos en muchas direcciones, también fundamental a la hora de tomar decisiones y enfrentar crisis, y tenemos un estilo muy innovador y propenso al cambio. (j.f.)

Durante las dos últimas décadas, el rendimiento de Uría Menéndez ha estado por delante de la mayoría de las firmas extranjeras que operan en Portugal. El socio director de la oficina de Lisboa, Bernardo Ayala, afirma que el *partnership* "fuerte y unido", una política meritocrática de *"up or out"* y un *approach* meticuloso en cuanto a la selección de personal han sido factores clave en el crecimiento de la firma

por ben cook

# FIRMES Y UNIDOS

BERNARDO AYALA



Son muchas las firmas extranjeras que han abierto oficinas en Portugal, pero pocas han tenido tanto éxito como Uría Menéndez. La oficina de Lisboa abrió sus puertas en 2001 con un solo abogado. Hoy, 18 años después, cuenta con 116 abogados, de los cuales 20 son socios. Muchos *players* del mercado eran conscientes del buen rendimiento que estaba mostrando el bufete, pero pocos podían anticipar lo bien que realmente estaban funcionando. El Top 30 de Portugal de *Iberian Lawyer*, reveló que solamente las “*big three*” del país vecino (Morais Leitão, PLMJ y Vieira de Almeida) están generando más ingresos al año que Uría Menéndez - Proença de Carvalho.

Es más, si examinamos las cifras con mayor detenimiento, el rendimiento del despacho es aún más impresionante. Los ingresos por socio, 1,6 millones de euros, y los ingresos por abogado, 288.000 euros, son claramente superiores a las cifras de las tres principales firmas portuguesas.

¿Cuáles han sido los ingredientes del éxito de Uría Menéndez en Portugal? Bernardo Ayala es el socio director de Uría Menéndez - Proença de Carvalho, tarea que realiza conjuntamente



TENEMOS CALIDAD EN TODOS Y CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS: SI UNO DE NUESTROS ABOGADOS NECESITA QUE LE SUSTITUYAN, ES REEMPLAZADO POR ALGUIEN DE LA MISMA CALIDAD QUE HARÁ EL TRABAJO CON EL MISMO NIVEL DE RENDIMIENTO



con el otro socio director **Antonio Villacampa**. Ayala afirma que el hecho de que la firma cuente con dos socios directores es una de las claves de su éxito, ya que, mientras que él ha desarrollado su carrera en el mercado portugués (llegó al bufete en 2008 desde Servulo), Villacampa, por el contrario, es español y se incorporó a Uría Menéndez en 1995. Villacampa es miembro del Colegio de Abogados de Madrid y del Colegio de Abogados de Portugal. Ayala destaca que, como resultado de esta estructura, la firma se beneficia de tener un socio director portugués que “posiblemente conoce

mejor las particularidades del mercado portugués, y de un socio director español que se ha formado en Uría Menéndez, y que puede relacionarse fácilmente con el lado español”. En el caso de la operación de Uría Menéndez en Portugal, facilita muchos las cosas el hecho de que Antonio Villacampa lleve más de 15 años en Portugal”.

## MÁXIMA EXIGENCIA

El hecho de tener dos socios directores, uno español y otro portugués, también demuestra que las operaciones de la firma en España y Portugal, a pesar de estar en países diferentes, son “un único *partnership*”, dice Ayala. Añade que: “Tenemos un modelo de carrera y una cultura corporativa y de equipo muy fuerte”. El socio director también destaca el alto nivel de calidad que poseen todos sus equipos legales, “tenemos calidad en todas partes, calidad en todos los departamentos”, dice. “Nos centramos más en tener equipos de estrellas que en tener abogados estrellas”. Defiende que, “tenemos calidad en todos y cada uno de los departamentos: si uno de nuestros abogados necesita que le sustituyan, es reemplazado por alguien de la misma calidad que hará el trabajo con el mismo nivel de rendimiento. Esto le da al cliente la sensación de que está trabajando con un equipo y no con una persona concreta”.

Según Ayala, el *partnership* fuerte y unido también ha sido uno de los factores que ha contribuido al éxito de la firma. “Elegimos bien a la hora de contratar, somos extremadamente exigentes, e inculcamos a nuestros abogados la cultura corporativa y el servicio al cliente. El trabajo en equipo también es fundamental”.

## POLÍTICA DE ‘UP OR OUT’

Según explica Ayala, otra de las razones por las que Uría Menéndez ha tenido éxito en Portugal, es que la firma tiene

### Las mayores firmas extranjeras en 2018 por ingresos

1	Uría Menéndez – Proença de Carvalho	€32 millones
2	Cuatrecasas	€22.4 millones
3	Garrigues	€16 millones
4	Linklaters	€15 millones
5	CMS Rui Pena & Arnaut	€14.4 millones

muy en cuenta la “meritocracia”. Defiende que: “Esta es la única firma en Portugal que aplica una cultura estricta de *up or out*, lo que hace que tengamos equipos fuertes, una renovación del talento constante y abogados muy motivados”. Si un abogado del despacho no alcanza el nivel de socio después de 10 años, tiene que abandonar el despacho. Además, en los niveles más *junior*, también deberán irse si no se les promociona, “esto permite que renovemos el talento cada año, y eso es una prioridad”, dice Ayala. Como resultado de este sistema, señala, “perdemos a buenos abogados a los que hemos formado, pero logramos mantener a la gente motivada, y hace que tengamos abogados extremadamente competentes y cualificados”. También, dice Ayala, esta política de *up or out* evita que la firma crezca excesivamente en número de abogados, y les permite ser más selectivos a la hora de elegir el trabajo.

Desde Uría Menéndez también se enorgullecen de su meticuloso enfoque en cuanto a la selección de personal. “Tenemos un proceso de reclutamiento casi impecable”, dice Ayala. “Es muy exigente e implica un análisis muy exhaustivo del cada candidato.” El proceso también implica ser entrevistado por lo menos tres veces. Ayala explica que la firma recibe cientos de solicitudes y contrata a entre 8 y 12 abogados nuevos cada año. El bufete tiene capacidad para acoger a estos abogados porque alrededor del 10 por ciento de los abogados de la firma se van cada año por no haber sido promovidos.

## ESTRELLA INCUESTIONABLE

Dice Ayala que, en la actualidad, todas las áreas de práctica de la firma están experimentando crecimiento. El objetivo de la firma es determinar qué “subáreas” también están creciendo y, por lo tanto, necesitan que haya una mayor inversión. Por ejemplo, la práctica inmobiliaria del despacho ha tenido mucho éxito últimamente y, en consecuencia, el bufete ha identificado nuevas oportunidades en



DELEGAMOS  
MUCHO, NO  
HACEMOS  
MICRO-  
MANAGEMENT  
EXCESIVO



apartamentos, residencias de estudiantes y residencias de para la tercera edad. Mientras tanto, en el campo de *tax*, *wealth management* es otra área que está en auge. El resto de las áreas de especialización a las que se dirige la firma son *competition litigation* y los litigios relacionados con *non-performing loans*. Cuando un bufete identifica estas “subáreas”, centra sus esfuerzos de desarrollo empresarial en ellas y toma medidas para garantizar que sus abogados reciban la formación adecuada.

En un esfuerzo por preservar la cultura corporativa y de equipo, la firma, por lo general, se resiste a hacer contrataciones laterales. Sin embargo, Ayala señala que hay dos circunstancias en las que la empresa sí daría ese paso. Estas son: cuando la firma considera que carece de experiencia en un área concreta (por ejemplo, en septiembre del año pasado, la firma contrató al socio de Serra Lopes, Cortes Martins & Associados, **Gonçalo Reino Pires**, para impulsar su práctica de urbanismo); o cuando, en palabras de Ayala, se pone a disposición de la firma a una persona que es “un abogado estrella que tenga voluntad de desarrollar un equipo estrella”. (Ayala destaca la contratación de **Jorge Brito** de PLMJ en 2016).

## SABER ESCUCHAR

En cuanto a su estilo de *management*, Ayala se describe a sí mismo como un “*primus inter pares*” temporal (en latín, primero entre iguales). “Yo funciono dentro de ese contexto, delegamos mucho, no hacemos *micro-management* excesivo, aunque sí que prestamos mucha atención a los detalles y tenemos un personal sobresaliente y delegamos con confianza y responsabilidad”. Ayala insiste en que, tanto él como Villacampa, “intentan centrarse más en escuchar que en hablar”.

A pesar de que Ayala reconoce que, estrictamente, Uría Menéndez - Proença de Carvalho es una firma *full-service*, destaca que el despacho es muy cuidadoso



In collaboration with **+simmons  
simmons**

We are pleased to invite you to the roundtables

---

# Non performing exposures in Italy and Spain

---

## MILAN

**5 NOVEMBER 2019 • 18:00**

SIMMONS & SIMMONS  
Via Tommaso Grossi 2

For information: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it)  
+39 02 84243870

## MADRID

**19 NOVEMBER 2019 • 10:00**

SIMMONS & SIMMONS  
Calle Miguel Ángel II

For information: [claudia.jane@iberianlegallgroup.com](mailto:claudia.jane@iberianlegallgroup.com)  
+ 34 91 563 3691

## Bernardo Ayala



Bernardo Ayala es socio de Uría Menéndez desde 2008. Anteriormente, fue socio de Sérvulo & Associados. Actualmente es el socio director de la oficina de Lisboa de Uría Menéndez-Proença de Carvalho. Sus áreas de especialización son el derecho público, project finance y energía y recursos naturales. En estas áreas, Bernardo se centra especialmente en: contratos públicos (especialmente contratos de financiación de proyectos); litigios administrativos y arbitraje relacionado con el derecho público; responsabilidad civil de las autoridades públicas; fusiones y adquisiciones públicas (sectores regulados); privatizaciones; asuntos generales de regulación; productos financieros contratados por entidades públicas; medio ambiente, energía y recursos naturales.

“

ESTA ES LA ÚNICA FIRMA EN PORTUGAL QUE APLICA UNA CULTURA ESTRICTA DE *UP OR OUT*, LO QUE HACE QUE TENAMOS EQUIPOS FUERTES Y ABOGADOS MUY MOTIVADOS

”

con respecto al trabajo que acepta. “Tenemos políticas de *compliance* que son inquebrantables. Nos dejamos la piel por nuestros clientes, pero somos muy estrictos en cuanto a los conflictos de intereses y las normas de *compliance*”, dice. Otra prioridad importante para la firma es hacer un “esfuerzo diario para asegurarnos de que la estrategia, la comunicación dentro de la firma, y las decisiones del día a día están perfectamente alineadas”. Según explica Ayala: “Villacampa y yo somos los guardianes de esa alineación perfecta, y esto determina a quién promover, a quién no promover, y qué trabajo aceptar. La consistencia crea confianza, si no eres consistente, eso erosiona la confianza para siempre”.

Ayala defiende que lo que consiguen juntando todos estos diferentes elementos estratégicos son “resultados sobresalientes”, y son pocos los que pueden argumentar lo contrario. Tal y como reconoce Ayala, trabajar en Uría Menéndez puede ser un reto muy exigente, pero gracias a él, han creado una firma con la que pocos pueden competir en el mercado ibérico. ■



# ECO- FRIENDLY

En los últimos años, muchos de los grandes despachos de abogados portugueses se han mudado de oficina y han aprovechado la oportunidad para hacer que sus espacios de trabajo sean más respetuosos con el medio ambiente

Las alarmas de 'emergencia climática' continúan intensificándose. Por ello, cada vez hay más presión sobre las empresas para que se aseguren de que están haciendo todo lo posible para garantizar que sus actividades son respetuosas con el medio ambiente. Una manera de hacer esto, es implantando elementos ecológicos en sus edificios. Un número importante de los principales bufetes de abogados de Portugal se han mudado de oficinas en los últimos años, algo que han visto como una gran oportunidad para tomar medidas, y hacer que sus instalaciones sean lo más "verdes" posibles.

Los beneficios de reducir el impacto medioambiental en el espacio de trabajo son muchos. Para empezar, es una forma de reducir costes, ya que se rebaja el uso de energía, agua y papel. Pero, además, los bufetes también saben muy bien que ser proactivos en temas ecológicos es bueno para el negocio. Adoptar medidas demostrables que protejan el medio ambiente transmite a los clientes la esencia de la cultura de la firma y la forma en la que lleva a cabo sus actividades. Una excelente reputación ambiental no sólo atrae a los clientes,



sino que también ayuda a los bufetes de abogados a atraer y retener a los mejores abogados. **Luís do Nascimento Ferreira**, socio de Morais Leitão, firma que ha reciclado seis toneladas de papel y cartón en 2018, dice que las políticas ambientales efectivas "mejoran nuestras relaciones con abogados y personal, proveedores y clientes".

## OBLIGACIONES SOCIALES



Adoptar medidas que sean respetuosas con el medio ambiente también demuestra que una firma se toma en serio sus obligaciones para con la sociedad en general.

**Pedro Pais Almeida**, socio de Abreu Advogados, despacho que ha reducido el consumo de papel en un 65 por ciento desde 2015, afirma: "Nos esforzamos cada día por tener un impacto en nuestra sociedad y, en consecuencia, la sostenibilidad medioambiental se ha convertido en uno de nuestros objetivos. Es nuestro compromiso desarrollar acciones y aplicar estrategias que puedan contribuir a un mundo mejor, minimizando al mismo tiempo nuestro impacto en el medio ambiente".

En octubre de 2017, Abreu Advogados se trasladó a sus nuevas oficinas en la Avenida Infante Dom Henrique de Lisboa. Un edificio incluye una serie de medidas en este sentido, según explica Pais Almeida: "El edificio incluye detectores de presencia que apagan las


## ¿Qué medidas han adoptado los principales despachos de abogados de Lisboa para que sus oficinas sean más eco-friendly?


### Abreu Advogados

 **Eco-features.** Detectores de presencia, que apagan la luz cuando las habitaciones no están siendo utilizadas; niveles de luz que se ajustan en función de la ocupación y de los niveles de luz de fuera; papeleras de reciclaje para papel y plástico; sensores de control de temperatura para adaptar la temperatura ambiente; sistema de monitorización de las tuberías de agua para controlar las pérdidas cada 15 minutos;  proyecto sin papel


**Resultados.** El consumo de papel se ha reducido en un 65% en los últimos tres años; las emisiones de dióxido de carbono se han reducido en un 3% en los últimos cuatro años, a pesar de la mudanza a una nueva oficina que tiene más del doble de espacio que su sede anterior.


### Morais Leitao

 **Eco-features.** Iluminación energéticamente eficiente; sistemas de aire acondicionado que se desconectan automáticamente durante las horas de menor consumo; seis toneladas de papel y cartón recicladas el año pasado; consumo de agua minimizado gracias a filtros especiales; sólo se permite la impresión a doble cara; uso de equipos de videoconferencia para minimizar los viajes.


 **Resultados.** El consumo de energía se redujo en un 5% anual. Se ahorraron 780.000 hojas de papel.

### Vieira de Almeida

 **Eco-features.** Edificio equipado con paneles solares térmicos que utilizan energía renovable para calentar agua para los sistemas de aire acondicionado y agua caliente; iluminación con diodos LED; detectores de presencia que apagan las luces cuando la habitación no se está utilizando; iluminación de espacios comunes optimizada automáticamente teniendo en cuenta la ocupación y los niveles de luz exterior; la cafetería cuenta con papeleras separadas para tazas y embalajes reciclables, y se recogen y recuperan todos los residuos de aceite de cocina; punto de recogida especial para pequeños electrodomésticos, baterías y tóner de impresora.

 **Resultados.** Reducción del consumo de electricidad en un 80%.

### SRS Advogados

 **Eco-features.** Botellas de metal y tazas para empleados de cara a reducir el uso de vasos desechables; seleccionar una empresa de suministro de energía con una política de consumo de energía renovable; el ajuste predeterminado de la impresora es blanco y negro y doble cara, y se otorgan códigos personales para imprimir; seleccionar proveedores de material de oficina que no utilizan plástico en su proceso de producción.

**Resultados.** Se reciclaron más de cinco toneladas de papel y dos toneladas de plástico; "se ahorraron más de 100 árboles, 11.000 kilovatios de electricidad, 100.000 litros de agua, 45 m<sup>3</sup> de residuos y diez toneladas de CO<sub>2</sub> y gases de efecto invernadero".

## ¿Qué medidas han adoptado los principales despachos de abogados de Lisboa para que sus oficinas sean más eco-friendly?

### Miranda



**Eco-features.** "Desiluminar áreas sobreiluminadas" y sustituir las bombillas halógenas por bombillas LED; accesorios de iluminación controlados por sensores de ocupación y luz diurna y temporizadores centrales; sustitución de vasos de plástico desechables por vasos de vidrio reutilizable; utilización de botellas reutilizables en conferencias, almuerzos y otros eventos de los clientes; pre ajustar las opciones de impresión predeterminadas a doble cara.



**Resultados.** Ahorro de costes gracias a las bombillas LED que duran diez veces más que las bombillas utilizadas anteriormente. Se prevé una reducción del 10% en el consumo de energía de las bombillas. El uso de ordenadores portátiles en las reuniones ha reducido la impresión innecesaria de documentos; el uso de la tecnología de videoconferencia ha reducido la necesidad de viajar.

### Garrigues



**Eco-features.** El uso cristal en la medida de lo posible (paredes de oficinas, cubículos y tabiques, por ejemplo) para aprovechar al máximo la luz natural; en cuanto a mobiliario, apuestan por la madera procedente de bosques gestionados de forma sostenible y certificados por el Forest Stewardship Council; "Un porcentaje muy elevado de los componentes metálicos de nuestros muebles y sillas son reciclados, al igual que todo el papel pintado de vinilo"; el equipamiento de los baños con grifería con sensores; un total del 29,5% del total de la superficie de oficinas de Garrigues en todo el mundo cuenta con la certificación de Liderazgo en Diseño Energético y Medioambiental (LEED, por sus siglas en sus siglas en inglés).



**Resultados.** El consumo de electricidad se redujo en un 25% (288.347 kW en 2011 frente a los 213.524 kW en 2018). "Prevemos que, a finales de 2019, estaremos por debajo de los 200.000 kW."

### Linklaters



**Eco-features.** "Estamos negociando un contrato para utilizar únicamente energía procedente de fuentes renovables con EDP". Sensores de luz de ocupación en las oficinas, se está instalando iluminación LED (la mitad de nuestras áreas ya están equipadas con este tipo de iluminación); todos los grifos de baño están equipados con temporizadores; las cocinas de oficina equipadas con lavavajillas que "limitan en gran medida el consumo de agua"; sólo se utilizan botellas de vidrio en las reuniones; a todos los miembros del equipo se les entrega una botella de agua.



**Resultados.** A nivel mundial, en un período de diez años, el uso de gas, el uso de energía no renovable, los viajes de negocios y los desechos se redujeron en un 26%; el uso de electricidad se redujo en un 42% durante el mismo período; a nivel mundial, el 73% de la electricidad provenía de un suministro 100% renovable.

luzes cuando no son necesarias y las zonas comunes se optimizan automáticamente en función de la ocupación y la luminosidad exterior". Añade que el edificio también cuenta con sensores de control de temperatura "para adaptar mejor la temperatura en cada zona o habitación, tenemos un suelo térmico con control automático de temperatura". En 2017, Vieira de Almeida se trasladó a sus nuevas oficinas situadas en la Rua Dom Luis I de Lisboa. Su socio director, **Manuel Gouveia Pereira** asegura que esta nueva sede fue diseñada para "mejorar el desempeño medioambiental de VdA". Destaca que: "El edificio está equipado con paneles solares térmicos que utilizan energía renovable para calentar el agua para los sistemas de aire acondicionado y agua caliente. Los espacios de trabajo tienen detectores de presencia que apagan las luces cuando la habitación no está en uso y la iluminación en los espacios comunes se optimiza automáticamente teniendo en cuenta los niveles de luz exterior". Aunque la empresa aún no dispone de datos confirmados sobre los resultados de estas medidas, Gouveia Pereira afirma que se prevé que el consumo de electricidad podría reducirse hasta en un 80 por ciento.

La socia de Miranda & Associados, **Ana Pinto**, responsable de *corporate social responsibility*, destaca que ser proactivo en el tema de las oficinas ecológicas es "bueno para el negocio". Y añade que: "Nos ayuda a satisfacer las demandas de nuestros clientes, a atraer y retener a personas de calidad y a involucrar a los empleados". (b.c.)



LOCONTE & PARTNERS

# HOW ITALIAN COMPANIES SHOULD PREPARE TO BREXIT

Brexit seems to be approaching and many European companies still do not know the consequences of the leave, trying to understand how to react to the divorce of the UK from the European Union.

Regardless the exact exit (or Brexit) day, the consequences on companies' business will be relevant and will require an high level of preparation in order to efficiently deal with them.

First of all, companies should double-check their documents, such as the export and import declarations, which are necessary in order to move goods from/in either EU or UK customs territory. The company appointed to file the export declaration, whether it is European and with no registered office or permanent establishment in UK, would need to ask for legal advice from a UK consultant or, in any case, should ask for support to the local Chamber of Commerce.

The custom declaration shall be further used to calculate the duty applicable to the imported goods and the VAT will be paid at customs borders.

If the European companies export food, beverage and agricultural products to the UK, will need to verify the documents required, the licenses and special certifications to transfer this kind of goods. Moreover, a discussion with the logistic provider is highly suggested so that the company will be prepared to face consequences caused

by potential border delays. A check on the inventory and/or the provision of additional storage space would be useful, as well as the inclusion of penalties for late delivery.

It is also recommended to review contracts in place between EU companies and UK companies because some of the terms may no longer be relevant post-Brexit or may raise legal or practical questions in future: i.e. if the contracts make references to the UK being a member State of the EU, it will be necessary to correct them or to clarify their meaning at this current stage. Furthermore, the introduction in the contracts of the so called "Brexit occurrence clauses" or "exit strategies" will prevent from dealing with complex and upcoming situations.

Companies will also need to verify the treatment reserved to the provision of services and to the recognition of professional qualifications in some specific cases, for instance if they have branches settled in the UK or if they operate in special sectors within the UK, or if they are planning a merger with a UK company after the UK leaves the EU.

Also, EU people with professional qualification operating in UK will need an official recognition in order to continue their business and, at the same time, UK professionals should check the requirements needed in the host State, in case they have to work abroad.

In general, both European Union and the United Kingdom are determined to find a solution to ensure the business continuity and to contain the strong impact of Brexit on their companies.

---

**BARI:** [bari@studioloconte.it](mailto:bari@studioloconte.it)  
**LONDON:** [london@studioloconte.it](mailto:london@studioloconte.it)

**MILANO:** [milano@studioloconte.it](mailto:milano@studioloconte.it)  
**NEW YORK:** [newyork@studioloconte.it](mailto:newyork@studioloconte.it)

**ROMA:** [roma@studioloconte.it](mailto:roma@studioloconte.it)  
**PADOVA:** [padova@studioloconte.it](mailto:padova@studioloconte.it)

# MOMENTO SÓLIDO

El *Chief Operating Officer* de Stoneshield Capital, Alejandro Maristany, destaca el buen momento que atraviesa actualmente el mercado ibérico de *real estate*. A pesar de los rumores que advierten sobre una posible crisis mundial, el sector sigue creciendo, con gran interés sobre los activos logísticos y alternativos. Un mercado en el que, dice Maristany, el año que viene tendrá mucha importancia el desarrollo de la vivienda destinada a alquiler.



ALEJANDRO MARISTANY

El fondo de inversión español Stoneshield Capital nació a comienzos de 2018 con 300 millones de euros bajo el brazo para invertir en el sector inmobiliario. El magnate norteamericano **Warren Buffet** estuvo entre los inversores que aportaron fondos a la gestora fundada por dos ex directivos del fondo estadounidense Lone Star,

**Juan Pepa y Felipe Morenés.** *Iberian Lawyer* ha hablado con el COO de Stoneshield Capital, Alejandro Maristany, quien se muestra optimista sobre el futuro del *real estate* ibérico. Una industria creciente, a pesar de las voces de crisis que se oyen en la economía mundial, en la que los niveles de inversión han pasado de estar por debajo de los

5.000 millones de euros en 2010 a alcanzar los 20.000 millones en 2018. Un mercado muy maduro, destaca Maristany, en el que los activos logísticos y alternativos son los grandes deseados y en el que, en comparación con mercados como el británico o el alemán, se pueden encontrar inversiones con rentabilidades más altas y con riesgos similares.

### ¿Qué tipo de operaciones buscan los inversores en el mercado ibérico en este momento?

Evidentemente depende mucho del tipo de inversor, pero bueno, como norma general, el perfil de las operaciones ha ido evolucionando desde el final de la crisis financiera y hemos pasado de un mercado en el que la mayor parte de los inversores buscaban rentabilidades altas, debido al riesgo del país, con inversores con perfil más oportunista (*opportunistic*) o valor añadido (*value add*), a un mercado con inversores más institucionales o con un perfil más *core* o *core plus*; en el que buscan rentabilidades más bajas con operaciones de riesgo menor y mayor recorrido en el tiempo. Es decir, ahora mismo podríamos decir que estamos en una parte media-alta del ciclo en el que se capturan rentabilidades menores, pero posiblemente más sostenidas en el tiempo lo que hace que el perfil general sea de inversores más patrimonialistas o institucionales y menos oportunistas o especulativos.

### ¿Cuáles son los activos más atractivos?

En estos momentos los productos más atractivos son los llamados "alternativos" como pueden ser las residencias de ancianos o de estudiantes, junto con el desarrollo de viviendas destinadas al alquiler (PRS). Son productos con gran demanda

tanto por los inversores, ya que son productos muy desarrollados en todo Europa, como por el cliente final y que, además, en el momento del ciclo actual siguen dando buenos retornos, lo que aumenta su atractivo. Otro mercado muy potente en estos momentos es el logístico. Esto se debe, principalmente, al auge del *e-commerce*, que hace que las empresas *retail* tengan que tener espacios de almacenamiento cada vez más grandes y cerca de los núcleos urbanos para entregas rápidas; es lo que se denomina *last-mile delivery*, que está ahora tan de moda. Evidentemente también sigue siendo atractivo el mercado de oficinas y *residencial prime*, sobre todo en Madrid, Lisboa y Barcelona.

### ¿Cuáles son actualmente los mayores obstáculos a la hora de invertir en el mercado ibérico?

Pues depende del sector, pero creo que, en general, los obstáculos y barreras cada vez son menores. Considero que se ha hecho un esfuerzo importante de profesionalización del sector por parte de la industria inmobiliaria y, aunque seguimos viendo posiciones fuertes en manos de pequeñas familias u órdenes religiosas (como el caso de las residencias universitarias o colegios mayores que hablábamos antes), con los que siempre es más complicado negociar, la verdad es que cada vez es más fácil para los

VA A SER UN AÑO (2020) EN EL QUE SE HARÁN UN GRAN NÚMERO DE OPERACIONES EN EL DESARROLLO DE LA VIVIENDA DESTINADA A ALQUILER (*BUILD TO RENT*). TAMBIÉN SIGUE SIENDO ATRACTIVO EL MERCADO DE OFICINAS Y RESIDENCIAL PRIME, SOBRE TODO EN MADRID, LISBOA Y BARCELONA

inversores entrar en el mercado ibérico. Tanto en España como en Portugal, además, a nivel registral y legal, las reglas son claras. A pesar de que nos hemos empeñado en codificar todo, lo cual es negativo para poder adaptarnos a novedades como el *coliving* o el *coworking*, la verdad es que conocer las reglas del juego da mucha seguridad a la hora de hacer inversiones.

### ¿Cree que más inversores comenzarán a apuntar al mercado ibérico?

Sin duda. Es un mercado muy maduro y sano en el que, en comparación con mercados como el británico o alemán, se pueden encontrar inversiones con rentabilidades más altas y con riesgos similares. Lo demuestran los niveles de inversión en los

## España y Portugal

Dos únicos países de Europa en los que la inversión inmobiliaria creció por encima de 50% en 2018 (56,9% y 51,4% respecto a 2017, respectivamente) Fuente: Consultora CBRE

# Iberian Lawyer



**THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE**

**DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY**

## Every issue includes:

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

Follow us on



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

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on



## SE HA HECHO UN ESFUERZO IMPORTANTE DE PROFESIONALIZACIÓN DEL SECTOR POR PARTE DE LA INDUSTRIA INMOBILIARIA. CADA VEZ ES MÁS FÁCIL PARA LOS INVERSORES ENTRAR EN EL MERCADO IBÉRICO

últimos años donde hemos llegado a una inversión en el sector inmobiliario cercana a los 20.000 millones de euros cuando en 2010 no llegábamos a los 5.000 millones.

# €20.000

millones

Inversión inmobiliaria en España en 2018

### ¿Se están llevando a cabo actualmente algún tipo de operaciones innovadoras en el mercado ibérico?

Pues sí, por ejemplo, en España lideramos el mercado en espacios de *coworking* (existen más de 900 oficinas flexibles) junto con Reino Unido y Alemania. Esto ha permitido ahorro de costes a empresarios y emprendedores. Por otro lado, también estamos viendo un crecimiento exponencial en un nicho de mercado como es la financiación por parte de capital privado o fondos de inversión, supliendo el vacío de financiación que han dejado los bancos, sobre

todo en suelo, para el desarrollo de viviendas o con gestión urbanística pendiente.

### ¿Qué tipo de ayuda necesitan los inversores de los asesores legales para invertir en el mercado ibérico?

Sobre todo, asesoramiento desde el punto de vista urbanístico ya que, como todos sabemos, cada municipio se rige por unos criterios distintos. Es muy importante tener confort de que el producto en el que se va a invertir se adapta a la norma de cada municipio. Por ejemplo, mientras en algunos municipios puedes hacer residencias de estudiantes en solares de uso terciario, en otros necesitas que el uso sea residencial, y en otros que sea dotacional educativo y en otros, todo lo anterior y, además, necesitas sí o sí un acuerdo con una universidad. Las posibilidades son infinitas. Precisamente por eso es importante trabajar con asesores locales que conozcan la legislación. En España y Portugal no hay tanto *market practice* y sí mucho de conocer la legislación y la jurisprudencia y de saber dónde buscar las respuestas. Los asesores legales "ibéricos" son fundamentales para no errar. Yo diría que son un apoyo fundamental para cualquier inversor.

EN ESPAÑA LIDERAMOS EL MERCADO EN ESPACIOS DE *COWORKING* (EXISTEN MÁS DE 900 OFICINAS FLEXIBLES) JUNTO CON REINO UNIDO Y ALEMANIA

## ALEJANDRO MARISTANY CV



- 🕒 **2018-PRESENTE**  
 Stoneshield Capital  
 Chief operating officer (COO)
- 🕒 **2015-2018**  
 Neinor Homes  
 Legal transactions responsible  
 In house Legal Counsel
- 🕒 **2014-2015**  
 King & Wood Mallesons  
 Asociado
- 🕒 **2012-2014**  
 Uría Menéndez  
 Abogado

### ¿Cuál cree que será la tendencia de las inversiones en el mercado ibérico el año que viene?

Va a ser un año en el que se harán un gran número de operaciones en el desarrollo de la vivienda destinada a alquiler (*build to rent*) con la idea de crear grandes *portfolios* de viviendas en zonas periféricas de grandes ciudades especialmente. Es un tipo de producto muy atractivo para inversor institucional y, en España, por ejemplo, se puede estructurar mediante SOCIMI o EDAVs, lo que también permite que sean operaciones fiscalmente eficientes, la fiscalidad en Portugal es un poco más compleja en la promoción residencial, pero son operaciones que probablemente también veamos. (j.f.)



# EL FACTOR HUMANO

## ES CLAVE

Francisco Javier Castillo Palacios, Lead Counsel de Dow Ibérica, Turquía, Rúsia y CIS, busca asesores externos que, además de experiencia y profesionalidad, aporten un buena relación personal y altos estándares éticos. Esto mientras su departamento afronta el reto de adecuarse a la nueva estructura de la compañía, que seguirá apostando por la innovación y por el uso de la mejor tecnología.



# D

“

PARA EMPRESAS COMO LA NUESTRA, LA HONESTIDAD Y BUENAS PRÁCTICAS ÉTICAS Y DE COMPLIANCE, SON UN REQUISITO ESENCIAL SIN EL CUAL NO HAY OPCIÓN A TRABAJAR CON NOSOTROS

”

Dow es un gigante químico que actualmente obtiene unas ventas anuales de 54.000 millones de US\$, y cuenta con 46.000 empleados en todo el mundo. La empresa está presente en la península ibérica desde 1960, y se ha consolidado como empresa clave en el desarrollo de innovación tecnológica, aportando soluciones sostenibles basadas en la ciencia, además de haber apostado en la región a través de constantes inversiones.

En la actualidad, el equipo legal de Dow EMEA está compuesto por 11 abogados, que tienen distintas responsabilidades geográficas o de negocio, y que están apoyados por un equipo de "paralegals". "En lo que a EMEA se refiere, tenemos un General Counsel en nuestra sede central en Suiza, con responsables regionales y de negocio de manera combinada", dice Castillo. Asegura que desde que se incorporó a Dow hace, ya 21 años, la filosofía siempre ha sido la misma, "los abogados in-house estamos ubicados en una localización, pero damos servicio a otros países o negocios".

Castillo es actualmente el responsable de Dow Ibérica, Turquía, Rusia, todos los países de CIS (Commonwealth of Independent States), además del responsable de la región EMEA. A nivel interno, explica, se ocupa de cualquier cuestión que surja en su zona; principalmente asuntos mercantiles, contratos internacionales, proyectos de M&A y corporate, pero también de otras áreas como pueden ser laboral o data protection. Por otro lado, destaca Castillo, en ocasiones sí necesitan contar con la ayuda de asesores externos a la hora de afrontar otro tipo de asuntos: "especialmente los litigios, en los que sólo coordinamos, pero no intervenimos directamente. También para algunas cuestiones especializadas y/o que, por los limitados recursos internos, nos vemos obligados a recurrir a externos".

## EXPERIENCIA Y PROFESIONALIDAD

A pesar de que prefiere no dar nombres, Castillo asegura que Dow trabaja con despachos de primer nivel y muy conocidos en los países en los que está presente. Del mismo modo, dice, también trabajan “con despachos más boutique o de mediano tamaño, en cuestiones especializadas”. La empresa, explica, cuenta con listado global de despachos, y lleva a cabo un proceso de aprobación de cada nueva firma, antes de inscribirlas en esa lista global. Asegura que, en según qué continentes o países, elegir una firma no es una tarea fácil, especialmente cuando estos están lejos de su entorno legal habitual. “Depende del país. En Ibérica, tengo más conocimiento directo y uso despachos en



NO SOLO MEDIMOS EL RESULTADO ECONÓMICO, SINO TAMBIÉN CÓMO HAN ORIENTADO EL TEMA Y SI SE HA HECHO DE MANERA SÓLIDA, AUNQUE EL RESULTADO FINAL NO SEA EL ESPERAD



función de capacidades profesionales y mi propio criterio. En otras geografías, las referencias, publicaciones legales, o incluso la información de otros colegas de profesión o instituciones, suelen servir para llevar a cabo buena elección”. Añade que, a pesar de que siempre está atento para escuchar y conocer las capacidades de todos los despachos por si hay posibilidad de mejorar algo, hay ocasiones en las que las firmas no logran

## FRANCISCO JAVIER CASTILLO PALACIOS CV



### 1998-PRESENTE

The Dow Chemical Company  
*Lead Counsel Dow Ibérica, Turkey, Russia & CIS and Dow AgroSciences EMEA*  
*Legal Counsel Dow France (1999-2006)*

### 2015-2017

Federación de Tenis de Madrid  
*Comité de Competición y Disciplina*  
*(Abogado Instructor)*

### 1996-1998

TOTAL  
*Legal Counsel*

### 1994-1996

INITEC Energía  
*Legal Counsel*

### 1993-1994

Canon España S.A.  
*Legal Affairs Coordinator*

### 1993 (menos de un año)

Ercros  
*Legal Counsel*

convencerle para utilizar sus servicios “ya sea porque los despachos habituales no tienen un determinado perfil, o porque hay conflicto de intereses por parte del despacho con algún otro cliente”.

No es ningún secreto que, día de hoy, es fundamental que las firmas, sean del tamaño que sean, puedan acreditar una reputación intachable. Algo que Castillo tiene muy claro a la hora de elegir a los asesores externos con los que trabaja, “la experiencia y profesionalidad contrastada es lo prioritario”. Eso sí, como en cualquier ámbito de la vida, el buen entendimiento personal, la accesibilidad o la confianza también son valores imprescindibles para que la relación fluya, “el buen trato personal es algo obviamente imprescindible cuando se trabaja de cerca con alguien. Para empresas como la nuestra, la honestidad y buenas prácticas éticas y de compliance, son un requisito esencial sin el cual no hay opción a trabajar con nosotros”.

En general, Castillo está muy satisfecho con los despachos con los que colaboran “mi nivel de satisfacción es muy alto con todos ellos”. Sin embargo, dice, en ocasiones pueden surgir leves frustraciones, “nos gusta que sean prácticos y eficientes. La frustración puede venir cuando se dispersan los temas o se utilizan equipos innecesariamente. Por suerte, no ocurre habitualmente y lo manejamos bien entre todos”, aclara.

A la hora de evaluar el rendimiento de los asesores externos, Castillo destaca que “no sólo medimos el resultado económico, sino también cómo han orientado el tema y si se ha hecho de manera sólida, aunque el resultado final no sea el esperado”. Otros factores como “el coste del despacho VS el servicio recibido” también son elementos que tenemos en cuenta de cara a esa evaluación. A pesar de que su presupuesto no ha cambiado en cifras concretas durante el último año, dice Castillo, “sí tenemos fuerte presión en el control de costes de manera general, siempre en busca de la mayor eficiencia”.

## ADAPTACIÓN E INNOVACIÓN

Según explica Castillo, Dow Chemical acaba de pasar por un proceso de transformación “derivado de proyectos de fusión/escisión



NUESTRAS HERRAMIENTAS GLOBALES SON CADA VEZ MÁS SOFISTICADAS. YA SEA EN REPORTE DE CASOS, GESTIÓN DE HONORARIOS CON DESPACHOS O COORDINACIÓN DE PROYECTOS



conocidos”, y este momento, dice, se están adecuando a la nueva estructura de la compañía. “Ese es seguramente el reto más inmediato, la idea de alinear el servicio legal a la realidad de la empresa”.

De cara al futuro, la compañía también ha apostado fuerte por la innovación y por el uso de la mejor tecnología. “Nuestras herramientas globales son cada vez más sofisticadas. Ya sea en reporte de casos, gestión de honorarios con despachos o coordinación de proyectos”, señala Castillo, que añade que “tenemos equipos dedicados específicamente a mejorar herramientas o avanzar en las que sean tecnológicamente más adecuadas para el equipo global”. Hablamos de herramientas que, explica, ayudan mucho en tareas que, de otra manera, serían difíciles de manejar en multinacionales como la suya. “Sistemas internos donde se vuelca la información de todos los abogados y casos”, además de “una intranet específica de Legal (LRC) donde se recopilan todos los modelos de contratos, todo tipo de documentos, así como los contactos legales en todo el mundo, para facilitar la rapidez en la obtención de acuerdos o localizar el mejor apoyo legal”, explica Castillo. (j.f.) ■



ISABEL CHARRAZ

# TRABAJANDO EN ARMONÍA

Isabel Charraz, de Citibank Europe, defiende que los *in-house* y los abogados externos pueden desarrollar relaciones fructíferas basadas en la confianza, la humildad y el compromiso

# L

La relación entre los *in-house* y los abogados externos en ocasiones puede estar llena de tensión. Sin embargo, Isabel Charraz, vicepresidenta senior y *country legal counsel* para Portugal y Grecia de Citibank Europe, insiste en señalar que, a pesar de que algunos abogados internos puedan sentirse frustrados con sus asesores externos, la relación también puede ser muy gratificante desde un punto de vista profesional. *Iberian Lawyer* ha hablado con Charraz sobre los retos a los que se enfrentan los *in-house*, cómo cumplir con las expectativas de la alta dirección, y sobre cómo Citibank selecciona a sus asesores legales externos.

## ¿Cómo está estructurado su equipo legal?

El departamento jurídico está compuesto por dos personas, una se dedica exclusivamente a la documentación de incorporación de clientes, mientras que la otra, que soy yo, es el *country counsel*, que proporciona apoyo a las empresas locales y a cualquier otra empresa en el mundo que realiza transacciones bajo la ley portuguesa. Mis *reporting lines* están localizadas en Francia (división de abogados para Europa Occidental e Israel) y en Reino Unido (abogados generales para EMEA y África). También tengo una "línea de matriz" con el *Country Officer* local de Citi en el país.

## ¿Cuándo se incorporó a Citibank? ¿Cómo ha evolucionado su carrera durante los años que lleva en la empresa?

En 2003 me incorporé al departamento legal y de *compliance* de Citibank como *legal and compliance officer*, proporcionando asistencia legal y de cumplimiento a todos los negocios, y

funciones globales para todas las operaciones legales locales. En diciembre de 2007, fui nombrada directora jurídica de consumo, lanzando el negocio minorista y el canal de Internet para la adquisición de tarjetas de crédito en Portugal. En julio de 2009, me nombraron *general counsel* y jefa de *compliance and control* y también *anti-money laundering compliance officer* (AMLCO), cargo que desempeñé hasta 2014. Soy la responsable de la protección de datos desde 2009, y el pasado mes de julio, fui nombrada *country counsel* de Grecia.

### ¿Qué áreas de trabajo legal realizan internamente?

La función principal es asesorar al *country officer* de Citigroup en el país y *al country management* sobre asuntos legales, regulatorios y de franquicia relacionados con las actividades comerciales de Citi en ese país. Para llevar a cabo esta labor tan importante, esperamos que el abogado del país se asegure de que está abordando adecuadamente los riesgos legales, regulatorios y de franquicia. El papel del asesor incluye las siguientes responsabilidades: *management*, apoyo y asesoramiento en todos los asuntos legales y regulatorios, incluyendo: derecho civil, bancario y de mercados de capitales, de sociedades, fiscal, laboral, de protección de datos, del consumidor, así como la gestión de asuntos de empleo locales: gestión de litigios y otros asuntos contenciosos. También la implementación de políticas de privacidad de datos.

### ¿Qué áreas de trabajo externalizan y por qué?

No tenemos áreas específicas que externalizamos, depende principalmente del tipo de transacciones, la complejidad de los asuntos y la carga de trabajo interna.

### A la hora de elegir los despachos con los que trabajan ¿tienen alguna firma de preferencia? En caso afirmativo, ¿cuáles son?

Trabajamos con los mejores abogados en áreas específicas de la ley, incluso si son de diferentes firmas. Queremos abogados con mucho talento, que conozcan el negocio y me apoyen de manera firme en mi papel.

### ¿Tienen un panel de firmas?

Sí. Tenemos un *panel* de bufetes de abogados aprobados, aunque podemos contratar a otros bufetes para transacciones concretas.



HE LEÍDO ALGUNOS ARTÍCULOS Y HE PARTICIPADO EN VARIAS DISCUSIONES EN LAS QUE LA RELACIÓN ENTRE LOS ABOGADOS INTERNOS Y LOS EXTERNOS NO SE HA EXPRESADO DE LA MANERA MÁS POSITIVA



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

Las consideraciones clave a la hora de seleccionar bufetes de abogados son: experiencia legal en un área específica; conocimiento del negocio, un enfoque pragmático, capacidad para cumplir con los plazos de entrega y ser innovador. A veces necesitamos ideas e innovaciones sobre cómo analizar y reevaluar un tema y necesitamos su "poder visionario" y su experiencia [de los abogados externos]. El tiempo que dedicamos a explicar los detalles del negocio a los abogados les da la capacidad de entender las fortalezas del cliente y les permite proporcionar un asesoramiento jurídico más sólido.

### ¿Con qué frecuencia revisa el desempeño de los abogados externos y cómo funciona esa revisión en la práctica?

Citi ha mantenido una relación estrecha con sus abogados externos durante muchos años y esto fomenta que exista gran asociación y fuertes sinergias, lo que crea un enorme valor añadido al negocio y ahorros de costes.

### ¿Ha cambiado su presupuesto en el último año? Si es así, ¿cómo? ¿Y por qué?

No. Los gastos legales están bien administrados y cumplen con las expectativas internas. La flexibilidad de los diferentes mecanismos de honorarios para las empresas permite a Citi utilizar asesores externos de acuerdo con las necesidades del negocio.

### ¿Cuál es el mayor reto al que se enfrenta su departamento legal?

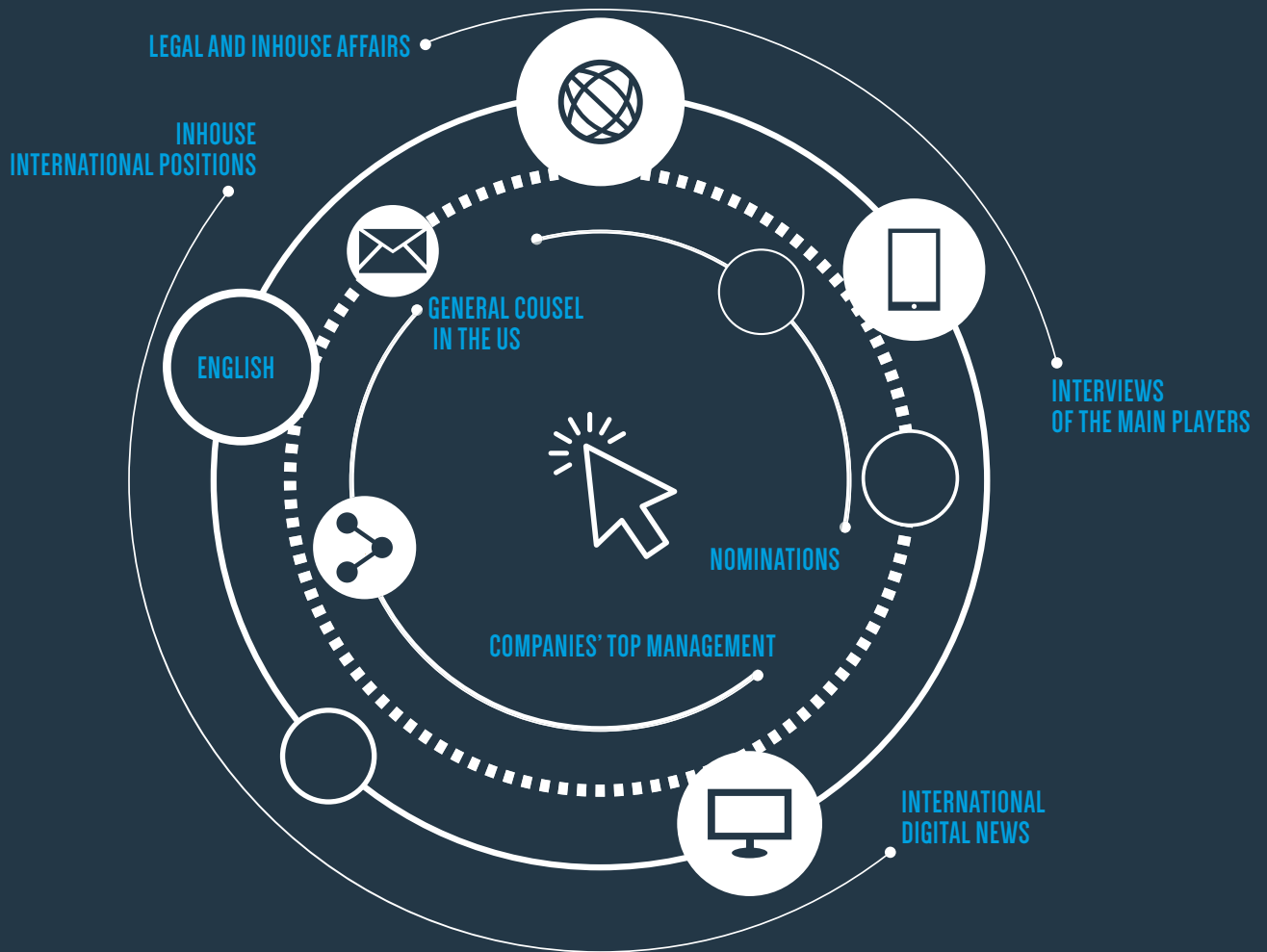
Ser capaces de identificar los riesgos legales

»»



# INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



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

potenciales y estar al tanto de los desarrollos legales y regulatorios que impactan en el negocio del grupo con el fin de asegurar que las políticas y procedimientos de cumplimiento estén continuamente actualizados. Los cambios regulatorios son el factor externo que tiene un impacto potencial en el negocio local y esto requiere de una supervisión constante de los nuevos requisitos para asegurar que el negocio continúe obteniendo resultados. La industria financiera es una de las más reguladas y, en los últimos años, hemos visto una vorágine de nueva legislación y regulación que afecta a la industria. La aplicación legal de estas normas es un proceso complejo, que implica diferentes funciones de apoyo y empresas, pero el cumplimiento de la normativa es crucial y una prioridad clave para todas las organizaciones que trabajan en los servicios financieros y el departamento jurídico desempeña un papel clave.

Trabajar como un socio es otro desafío constante para el equipo interno, como lo es involucrar a las partes clave, y enfocarse en entender las necesidades y expectativas del negocio, siendo pragmático, proporcionando una línea de visión clara y consistente a todos los miembros del equipo con respecto a las actividades de trabajo más críticas.

## ISABEL CHARRAZ CV



### 2008-PRESENTE

Citibank  
Country Legal Counsel  
y Compliance Head

### 2003-2008

Citibank  
Legal officer


“

**LAS CONSIDERACIONES CLAVE A LA HORA DE SELECCIONAR BUFETES DE ABOGADOS SON: EXPERIENCIA LEGAL EN UN ÁREA ESPECÍFICA; CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO, UN ENFOQUE PRAGMÁTICO, CAPACIDAD PARA CUMPLIR CON LOS PLAZOS DE ENTREGA Y SER INNOVADOR**

”

El desafío también está en satisfacer las altas expectativas de los funcionarios superiores anticipándose a los asuntos jurídicos y reglamentarios fundamentales y asumiendo un papel proactivo como miembro clave del equipo de *management* del país. Esta es una función de *senior management* que incluye desafíos multijurisdiccionales, *deadlines* ajustados y una fuerte presión para alinear las expectativas regionales con los requisitos regulatorios locales.

### ¿Cuál es su mayor frustración cuando trabaja con asesores externos?

No tengo ninguna frustración con los abogados externos en este momento. Realmente creo que se puede construir un puente de sinergias entre los *in-house* y los externos de una manera muy constructiva que beneficie enormemente a la empresa cuando encontramos el camino correcto. Durante el último año he leído algunos artículos y he participado en varias discusiones en las que la relación entre los abogados internos y los externos no se ha expresado de la manera más positiva. Por lo tanto, es hora de pasar página y mostrar cómo este puente de sinergias puede construirse a base de confianza, experiencia, un viaje de aprendizaje mutuo, humildad, compromiso y talento. Y, de hecho, me siento honrada de trabajar en Portugal y Grecia, con abogados con tanto talento que han contribuido al desarrollo de mi carrera proporcionando servicios legales de máxima calidad. Deberíamos estar orgullosos del camino que hemos tomado a lo largo de los años. (b.c.) 

NAVEGAR POR LA GALERÍA DE FOTOS



# THE LATIN AMERICAN LAWYER ENERGY & INFRASTRUCTURE AWARDS: GANADORES

POR PRIMERA VEZ, THE LATIN AMERICAN LAWYER HA RECONOCIDO LA LABOR DE LOS MEJORES ABOGADOS Y FIRMAS DEL SECTOR EN LATINOAMÉRICA





Attorney of The Year: Derek Woodhouse (CMS Woodhouse Lorente Ludlow - Mexico)



Law Firm of the Year / Law Firm of the Year - Finance: Marcelo V. de Moura (Pinheiro Neto Advogados - Brazil)

120 invitados del ámbito jurídico se dieron cita el pasado 24 de octubre en la I Edición de los Latin American Lawyer Energy & Infrastructure Awards, que se celebró el JW Marriot de Ciudad de México. Una gala cuyo objetivo es reconocer la excelencia de los abogados y despachos expertos en el sector de energía e infraestructuras en Latinoamérica, y que sin duda constituyen el presente y el futuro de la profesión legal en la región. Un total de 20 categorías en las que se premiaron los logros conseguidos por estos protagonistas del sector en sus distintas disciplinas.

Los ganadores fueron decretados por un jurado compuesto por expertos responsables jurídicos de empresas en el mercado Latinoamericano. Para más información sobre los miembros del jurado, pinchar [aquí](#).

Los ganadores fueron :



Attorney of the Year - M&A: Sergio Amiel (Garrigues - Peru), collect the prize Daniel González (Garrigues -Peru)



# THE LATIN AMERICAN LAWYER ENERGY & INFRASTRUCTURE AWARDS 2019



Law Firm of the Year - M&A: Felipe Quintero Serrano (DLA Piper Martínez Beltrán - Colombia)



Law Firm of the Year - M&A Infrastructure: Marcio Baptista (Tozzini Freire Advogados - Brazil)



Attorney of the Year - Finance: Bertha Argüello (Arias-Nicaragua)





Attorney of the Year - Renewable Energy:  
Rodolfo Rueda Ballesteros (Thompson & Knight LLP - Mexico)



Law Firm of the Year - Renewable Energy:  
from left, César Alejandro Villegas Ávila (Acciona Energía),  
Paolo Salerno (Salerno y Asociados Expertos en Energía - Mexico)



Attorney of the Year - Administrative & Environmental Law:  
Clemente Pérez (Guerrero Olivos - Chile)



# THE LATIN AMERICAN LAWYER ENERGY & INFRASTRUCTURE AWARDS 2019



Law Firm of the Year - Administrative & Environmental Law  
 Law Firm of the Year - Litigation: from left, Jimena Cabrera, Franco Lammoglia, Fernanda Hernández Garibay (Lammoglia Abogados - Mexico)



Attorney of the Year - Tax: Eduardo Mayora (Mayora & Mayora - Guatemala)



Law Firm of the Year - Tax: Fernando Vargas Winiker (EY Law - Costa Rica)





Law Firm of the Year - White Collar Crime: Hugo López Coll, Héctor Sánchez (Greenberg Traurig - Mexico)



Law Firm of the Year - Oil & Gas: Santiago R. Parra, Jorge E. Paul, Gustavo Esteban, Juan Carlos Andrade (LEC Abogados - Venezuela)



Attorney of the Year - Tax / Best Practice Finance: from left, Eduardo Mayora, Rafael Briz, Rafael Pinto (Mayora & Mayora - Guatemala)



# THE LATIN AMERICAN LAWYER ENERGY & INFRASTRUCTURE AWARDS 2019



Law Firm of the Year - Arbitration: Bertha Argüello (Arias - Costa Rica)



Attorney of the Year - Competition & Regulatory Law: Lucía Ojeda (SAI Law & Economics - Mexico)



Up & Coming: Alejandro León (Allen & Overy - USA)



# DIVERSITY & INCLUSION

El pasado 8 de octubre Iberian Lawyer celebró su evento InspiraLaw, centrado en diversidad e inclusión, y en las prácticas que llevan a cabo actualmente los despachos y empresas al respecto.

Una mesa redonda que contó con la participación de **Silvia Pérez Navarro**, Managing Partner Iterlegis Legal Staffing Solutions, **Alicia Sigüenza**, Senior Counsel de Google para España y Portugal, **Cristina Vidal**, socia Ramón & Cajal Abogados, **Adolfo Zunzunegui** socio Allen & Overy y **Virginia Martínez**, senior associate de Hogan Lovells.

Ellos fueron los encargados de alimentar el debate en el que también tuvo oportunidad de participar la audiencia. Una sesión en la que se abordaron temas interesantes como las políticas que tienen actualmente las firmas o empresas como Google con respecto a diversidad e inclusión, y el seguimiento que se hace de estas después de haberse implantado.



Juan Fernández-Castaño Riancho  
(Iberian Lawyer)



Virginia Martínez (Hogan Lovells)



Silvia Pérez Navarro  
(Iterlegis Legal Staffing Solutions)



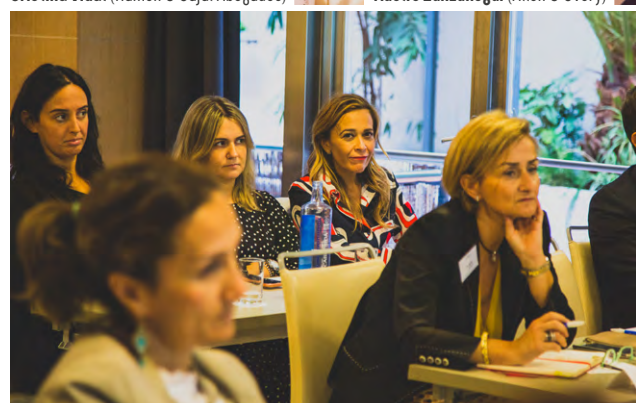
Alicia Sigüenza (Google España)

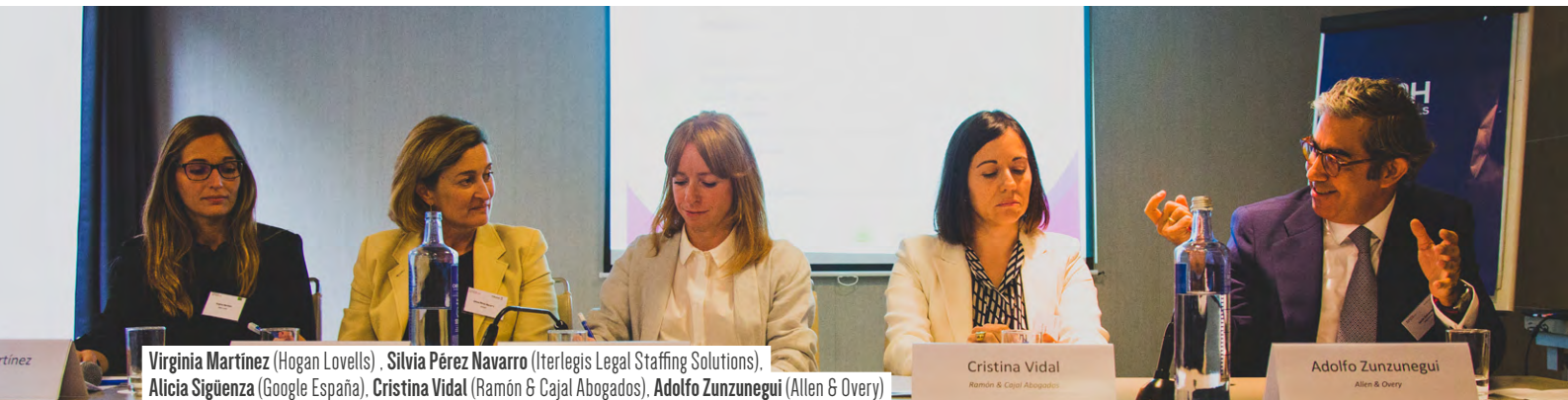


Cristina Vidal (Ramón & Cajal Abogados)



Adolfo Zunzunegui (Allen & Overy)





"Debemos estar abiertos a escuchar e incluir, siempre que lo diferente aporte valor a la organización. Y, para ello, muchas veces debemos facilitar esa inclusión y aceptar la diversidad, no solo tolerarla", dijo Silvia Pérez Navarro de Interlegis. Entre el resto de las conclusiones, los *speakers* destacaron que, mientras la empresa o el despacho no crea de verdad en la diversidad y la inclusión y no cumplan con ellas, de poco vale diseñar políticas, de ahí que sea fundamental que haya un seguimiento, para que haya una evidencia real.

Unas políticas que, además de ser muy necesarias, aportan un gran valor a cualquier organización, ya que, como se dijo, cada vez son más los clientes que exigen que haya políticas de diversidad e inclusión en los despachos a la hora de trabajar con ellos.

Otro de los puntos clave del debate fue la importancia de "educar" a los puestos más senior de los despachos, para que las nuevas generaciones de profesionales cuenten con referentes sólidos.

Sin duda, tal y como destacó el socio de Allen & Overy, Adolfo Zunzunegui, "queda camino por recorrer, pero estamos en camino".

Nos vemos en el próximo InspiraLAW el día 20 de febrero de 2020 en Madrid. (j.f.)





# IBERIAN LAWYER ANNUAL REPORT

EU &  
COMPETITION

CORPORATE  
GOVERNANCE





As businesses increasingly go digital, clients are seeking clarification of how competition law impacts on their rapidly evolving business models

# MINEFIELD

# T

EU & competition law is becoming a more complex field of practice. As business become increasingly digitalised, so clients are desperate for more clarity regarding how competition law impacts on their activities. Consequently, competition lawyers are in great demand, particularly as private enforcement could be set to increase substantially. Cuatrecasas' partner **Cani**

**Fernández** says law firms expect to see a lot more interest in competition compliance from clients in all sectors. She adds that, in particular, the “recently announced reform of the EU rules on vertical agreements, together with the much greater interest in electronic platforms and digital markets around the world will hopefully lead to greater clarity and may require businesses to make changes to their distribution arrangements.” Law firms are experiencing a significant increase in demand for compliance advice, especially from clients looking to pre-empt problems. Jaime Pérez-Bustamante, partner at Linklaters, says: “Having innovative compliance tools and

flexible programmes that can be tailored to each client’s needs has become increasingly important.” He adds: “The transposition of the Damages Directive is also another opportunity”. In Spain, private enforcement has yet to pick up momentum but when it does, Pérez-Bustamante says law firms “will need to be prepared and will need to have the necessary credentials for the increased amount of private competition law litigation”. He adds that public procurement remains “an area of opportunity in Europe and particularly in Spain, with the Spanish Competition Authority very much focusing its efforts on fighting bid-rigging in public procurement”.

## ANTITRUST UNDER THE SPOTLIGHT

Freshfields partner **Álvaro Iza**, says the biggest opportunity nowadays is the boom in damage claims “arising from antitrust-related wrongdoing”. She adds: “The litigation arising from the trucks cartel has been the first case in which antitrust has come under the spotlight in Spain”.

**Antonio Guerra**, partner at Uría Menéndez, says another major opportunity for law firms is the “integration of economic and forensic capabilities within legal services”. He adds that the “scope for efficiency through using new technologies means firms dragging their feet concerning the implementation of cutting-edge tools risk not only foregoing the chance of reaping first-mover benefits but also lagging behind the rest of the pack”.

EU & Competition lawyers currently face a number of significant challenges, according to Pérez-Bustamante. He says: “The legal issues regarding the application of traditional antitrust principles to new economy firms and new business models remains one of the biggest challenges, as shown by the Google cases before the European Commission”. Furthermore, he adds: “As awareness of competition rules grows, non-cartel types of antitrust infringements are becoming more common and potential infringements are becoming more sophisticated and harder to identify”.

Meanwhile, Cuatrecasas partner, **Andrew Ward**, says the “rapid evolution of markets, and particularly the rise of digital markets, gives rise to new business models,

new competition issues and a demand for new approaches and solutions from both new and traditional businesses”.

Freshfields counsel **Enrique Carrera** warns that competition lawyers are highly dependent on the relevant antitrust authority’s enforcement priorities and output. Therefore, the “decline of leniency applications makes it more difficult for authorities to detect anticompetitive conduct and the activity levels may suffer as a result”, he says.

According to Guerra, the more sophisticated approach that EU and national competition authorities are increasingly taking in relation to new “theories of harm” in highly technological and digital markets “requires that a significant degree of economic reasoning be factored in”. He adds that this means EU and competition practitioners need to make their legal reasoning more flexible so that it transcends “rigid categories that have been deeply enrooted in this area for many years”. That said, he adds that the “cross-cutting character of contemporaneous competition issues is not limited to the more economic approach to competitive assessment”. He continues: “It also increases the need for awareness of the technical aspects of the different affected sectors, and, thus, the involvement of experts at the different stages of procedures before competition authorities”.

## DAMAGES LITIGATION ON THE RISE

**Irene Moreno-Tapia**, counsel at Cuatrecasas says: “We expect to see an increase in competition damages litigation as a result of

the experience gained by courts and parties in the current trucks cases, a corresponding decrease in the number of leniency cases as the cost to leniency applicants of damages litigation becomes clear, but otherwise increased enforcement by authorities at every level”.

According to Guerra, a growing trend is the “enforcement of competition rules in the digital economy and the possibility of using them as a tool to foster the objectives of the EU digital agenda”. On the one hand, he says the discussion “revolves around the better suitability of ex ante regulation to guarantee a level playing field in highly technological or online markets where competition rules might need an overhaul to avoid a high risk of false negatives”. He adds: “On the other hand, where competition rules are preferred, a whole change of paradigm, rather than fine-tuning, is being sounded out in areas such as merger control or abuse of dominance”.

Pérez-Bustamante says digital collusion is a “growing area of concern for antitrust authorities and remains an area of uncertainty for companies”. He adds: “The use of pricing algorithms to coordinate prices - even with no human intervention - will indeed be an area of focus for authorities in the future”. In addition, he says the “economic use” of large amounts of data, and specifically big data, which has become an increasingly important aspect of some companies’ business models, will also “attract the attention of antitrust authorities and, in the future, new types of infringements such as abuse of data dominance may become common”.

## STEPPING UP FIGHT AGAINST CARTELS

Meanwhile, in Portugal, the country's competition authority has increased its activity and is continuing to emphasise the fight against cartels, says SRS Advogados partner **Gonçalo Anastácio**. He adds that this is one of the priorities for the president of the Portuguese competition authority, Margarida Matos Rosa. Anastácio adds that the authority has also prioritised "improvement in the detection of non-notifications in merger control". He also says that another big opportunity for law firms relates to "antitrust litigation stemming from the transposition of the Private Enforcement Directive into

Portuguese Law". He also believes there will be notable international opportunities, due to developments in competition law in the Portuguese-speaking countries of Angola, Mozambique and Cape Verde. There is likely to be a significant increase in private damages actions, according to PLMJ partner **Ricardo Oliveira**. "The trucks case has been the precursor of this tendency which will likely be further reinforced in the near future," he says. Meanwhile, recruiting young talent will be a major challenge for law firms, according to Oliveira. "With the explosion in the amount of competition work over the last couple of years the pool of young talent has become narrow in comparison with law firms' needs."

Morais Leitão partner **Joaquim Vieira Peres** says the biggest competition-related opportunities in Portugal concern the significant increase in private enforcement of competition law, "in particular follow-on damages actions related to competition law infringements found by the EU Commission or by the Portuguese competition authority". He also says he expects public enforcement activity initiated by the Portuguese competition authority will continue to increase in all areas "including in merger control (for example, concerning violation of the notification and stand-still obligation) and concerning cartels (for example, bid rigging in public procurement procedures)". (b.c.)



**RICARDO OLIVEIRA**

## PRIVATE DAMAGES ACTIONS SET TO DEVELOP GREATLY OVER THE COMING YEAR WITHIN THE PORTUGUESE MARKET

Portuguese firms should be prepared for an increase in private damages actions, which are set to be further reinforced in the near future

According to **Ricardo Oliveira**, Partner and Head of EU & Competition at PLMJ, Portuguese firms should be prepared for a dramatic increase in private damages actions over the coming year. This development will provide firms with new opportunities within the EU & Competition market. "The trucks case has been the precursor of this tendency which will likely be further reinforced in the near future," explains Oliveira. "[This is since] Portuguese Competition Authority has adopted a relevant number of infringement decisions over the last couple of years."

Whilst these new opportunities are arising for law firms in Portugal, there are a number of challenges also which could pose issues for these same firms. "The recruitment of young talent is probably the biggest challenge," Oliveira states. The number of newly-qualified lawyers is diminishing when compared to the requirements of the firms looking to hire them. Oliveira explains that "with the explosion of the amount of competition work over the last couple of years, the pool of young talent has become narrow in comparison with law firms' needs."

## CONTINUOUS TECHNOLOGICAL INNOVATION WILL PROVIDE EU FIRMS BOTH WITH NEW OPPORTUNITIES AND MORE COMPLEX CHALLENGES



**RICARDO  
RODRIGUES LOPES**

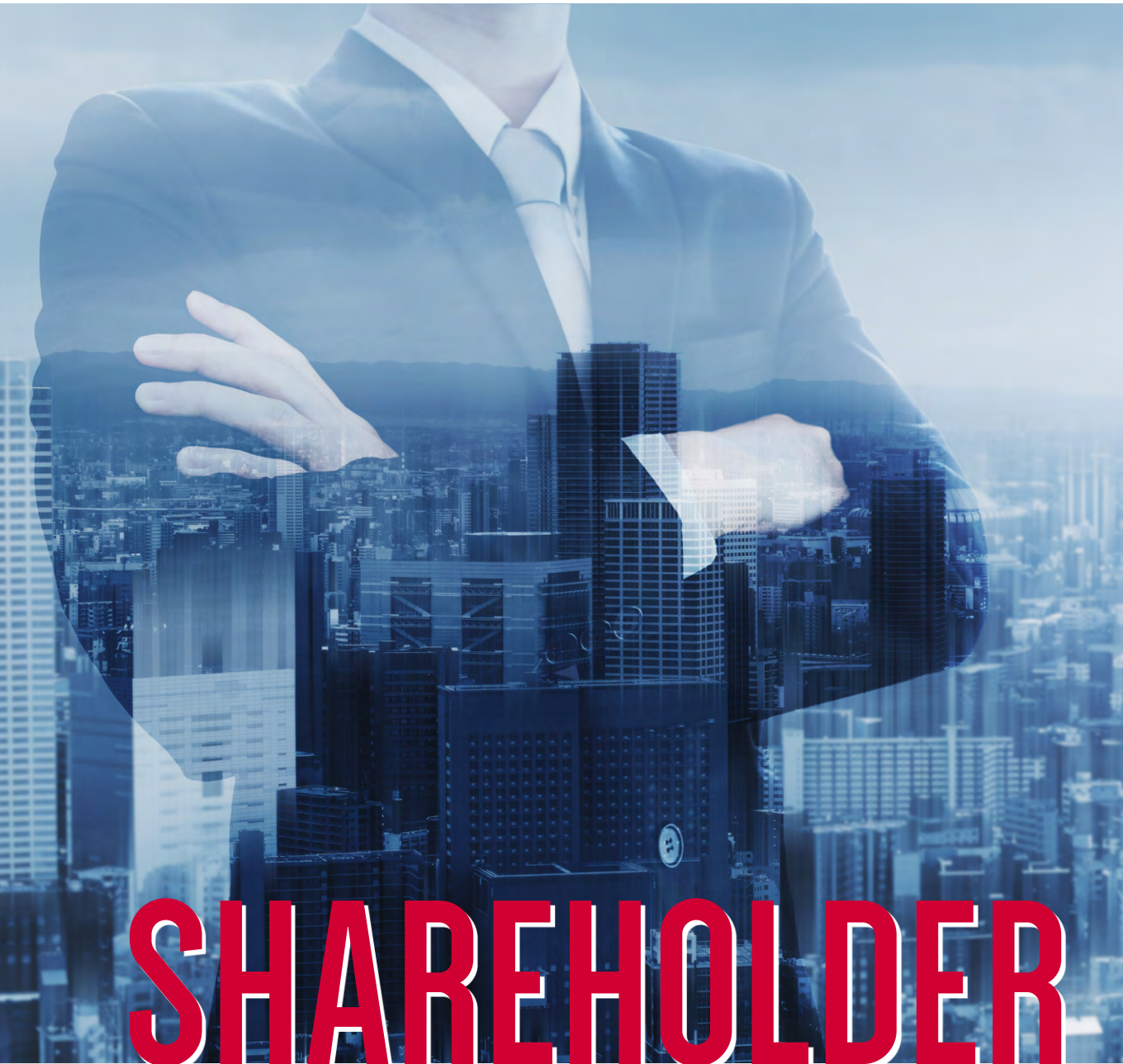
As new software and technology advances, new markets will also arise; firms must ensure they are aware of the legislations in this digital sector

According to **Ricardo Rodrigues Lopes**, EU & Competition Partner at Caiado Guerreiro, today's biggest opportunities for law firms can be found within the development of new technologies – particularly, within industries which deal with large amounts of data. "Within industries where data is the biggest commodity, it is sometimes difficult to understand the underlying markets, as well as the form of calculating the market share and market power," he explains. It is sometimes difficult, therefore, to access their respective market power, as this may not be fully represented by their turnover. This in itself is already presenting several difficulties, such as the identification of a relevant market, or of a dominant position within that market. An example of this are social networks. "Although they do not have economic or technical barriers that prevent users from accessing other services, they rely on their own market power. As such, they pose new problems in respecting abuse of dominant positions," states Ricardo.

Within the financial sector also, innovative opportunities, such as FinTech and InsurTech are beginning to present themselves. "These will require an adaptation of the present legal system as well as different operating mechanisms," adds Ricardo. He predicts these companies to grow significantly over the coming year, as current financial and technological circumstances are allowing regulators to play a leading role, encouraging innovation across different markets.

However, EU & Competition lawyers will also face barriers linked to this continuous innovation and development. "We still have a strong traditional legal framework, and an absence of legislation to regulate the digital market and the issues associated to it," Rodrigues explains. Particularly within Portugal, this has raised issues due to the lack of competition on the Portuguese payment systems, making FinTech a more useful mechanism. "The Competition Authority has already recommended the drafting of a new legal framework," adds Rodrigues, "[as they have] identified a lack of legislation at a European level, relating this lack of legislation with the lack of consumer confidence." As new IT solutions advance, the team at Caiado Guerreiro believes new markets to be considered and defined. "This will pose difficulties in regards to the qualification of the same and the respective characteristics, as, in some situations, no precedents would exist." In this way, within markets with competing digital and physical operators (such as Uber and taxi services, or Airbnb and the hotel industry), there may be challenges in defining the market. "One challenge that may also arise in the future will regard decentralised services/products," adds Rodrigues, using bitcoin as an example. The decentralised way in which bitcoin is managed – i.e., using a blockchain protocol – could raise questions in terms of the relevant laws which can be applied.

Over the coming year, Ricardo predicts major trends to lie within innovative technological development, thus creating a strong competition and introducing new, more highly-effective business models. He also notes that the number of acquisitions may rise, potentially by banks and insurance companies. "One should pay attention [to this], to understand whether the purpose of these acquisitions regards an actual interest in the underlying assets and technology, or if the intent is only to hinder technological development." Ricardo also expects big IT companies, such as Google, Amazon, Apple, etc. to use their market power and their access to private data to introduce online banking and insurance services. This would thus disrupt existing companies in this field. "It seems that these developments are resulting in a new digital era for the market, as well as for law itself. This may introduce a need for new regulations and mechanisms to respond to and solve the issues with social responsibility, whilst also enabling the continuous and exponential increase of these markets."



# SHAREHOLDER

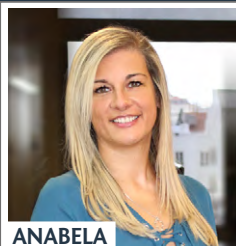
# ONSLAUGHT

Investors want more input on the way companies are governed, which has led to a rise in demand for corporate governance lawyers as clients deal with the challenges of 'shareholder activism'

Investors are taking a much keener interest in the way companies are governed. As a result, demand for lawyers with expertise in corporate governance is on the rise as investors seek to undertake an analysis of the corporate governance of companies they are proposing to invest in. As a result, listed companies are having to grapple with the serious challenges posed by “shareholder activism”, with such shareholders adopting strong views on M&A strategies, for example.

Herbert Smith Freehills partner **Alberto Frasquet** says greater interest from investors in companies’ governance is a global trend. He adds that “investors, both activist and institutional, are taking a more active stance in relation to the governance and management of listed companies, generally, and, in particular, in relation to their M&A activity”. Frasquet continues: “The role that law firms can take in relation to the new approach of activists and, therefore, the opportunities open for law firms in relation thereto, is quite broad, and includes the review and analysis of the existing corporate governance policies and practices or the implementation of the required changes to have precautionary measures in place which may help the company to react towards potential activists’ influence.” He adds that, company boards also need legal advice in relation to “specific activist actions taken by investors in relation to a M&A transaction”.

## GUIDE TO LEADING LAW FIRMS



**ANABELA  
GONÇALVES FERREIRA**

Partner

**Main Practice Areas** .....  
Corporate, Arbitration, Private Equity, Regulated Sectors,  
Banking & Finance, Contracts & Commercial, M&A,  
Project Finance, Corporate Finance, Advertising

+351 21 330 93 00

@ agf@aaa.pt - www.aaa.pt

AAA ADVOGADOS

Av. Eng. Duarte Pacheco 26, 7.º 1070-110 Lisbon - Portugal



**PATRICIA  
MANCA DÍAZ**

Partner

**Main Practice Areas** .....  
Corporate Governance, Compliance,  
Regulatory-Media, Gaming and Entertainment

+34 915 684 211

@ patricia.manca.diaz@pwc.com - www.pwc.es

PwC Tax & Legal Services

Torre PwC. Paseo de la Castellana, 259 B, 28046 Madrid - Spain



**PAULO  
BANDEIRA**

Partner

**Main Practice Areas** .....  
Corporate Governance, Corporate & Commercial,  
Private Equity, M&A, Startups, Venture Capital

+351 21 313 2000

@ paulo.bandeira@srslegal.pt - www.srslegal.pt

SRS Advogados

Rua Dom Francisco Manuel de Melo 21, 1070-085 Lisbon - Portugal



**RAFAEL MANCHADO  
MONTERO DE ESPINOSA**

Senior Manager

**Main Practice Areas** .....  
Corporate Governance, Capital Markets,  
Compliance, Regulatory-Financial Institutions, M&A

+34 915 685 470

@ rafael.manchado.montero@pwc.com - www.pwc.es

PwC Tax & Legal Services

Torre PwC. Paseo de la Castellana, 259 B, 28046 Madrid - Spain

With regard to non-listed companies, Frasquet says that discussions held in the UK and other Anglo-Saxon countries regarding corporate governance rules for large non-listed companies – for example, the Wates Corporate Governance Principles – may present a big opportunity for law firms in the near future. “The limited development of these discussions and, particularly,

the fact that they have not been completely accepted in Iberia, certainly limit or reduce the impact that this development may have on the practice of Iberian law firms.”

Frasquet acknowledges that one of the biggest challenges that listed companies face is “so-called shareholder activism”. He adds that the presence of activist shareholders on the register



Alberto Frassetto

of listed companies has grown significantly and their stance has become more active in recent years. “The increased active role that these shareholders are taking in the governance and management of the companies has become a big challenge, particularly, in relation to M&A activity and other key strategies of listed companies,” Frassetto says. “Activist shareholders are forming their own views around these strategies, which should be taken into account by the board and the executive teams and also considered when defining and designing the corporate governance policies and general principles of the company.”

Cuatrecasas partner **João Mattamouros Resende** says the fact that foreign private equity funds and family offices are increasingly interested in acquiring stakes in Portuguese companies, while simultaneously asking sellers to remain active participants in the company as shareholders and board members is creating opportunities for corporate governance lawyers. He

adds: “This requires sophisticated advice in order to make sure the interests of both parties are properly aligned.” Mattamouros Resende adds that some of the key corporate governance-related challenges clients face include the fact that “often, there is a significant disparity between clients and their counterparties in what they perceive as an adequate corporate governance model, not to mention the significance and importance each attaches to the matter”.

Morais Leitão partner **Magda Viçoso** says among the priority for high profile companies is ensuring their internal procedures and policies comply with the “national and international best rules and practices”. She adds that this is particularly the case for listed companies, companies operating in the financial sector and “investment vehicles”. This scenario represents an opportunity for law firm to help clients achieve an “adequate level of compliance and quality of disclosure in these fields – for example, in designing evaluation and remuneration policies, implementing ‘fit and proper’ and diversity assessments, as well as preparing governance reports,” Viçoso says.

The fast pace of change to the corporate governance framework has been a major challenge for clients, according to Viçoso. “In particular, the multiplicity of sources of regulation and recommendations as well as the need to conciliate national and European provisions pose significant difficulties,” Viçoso adds. She continues: “The next most significant corporate governance-related

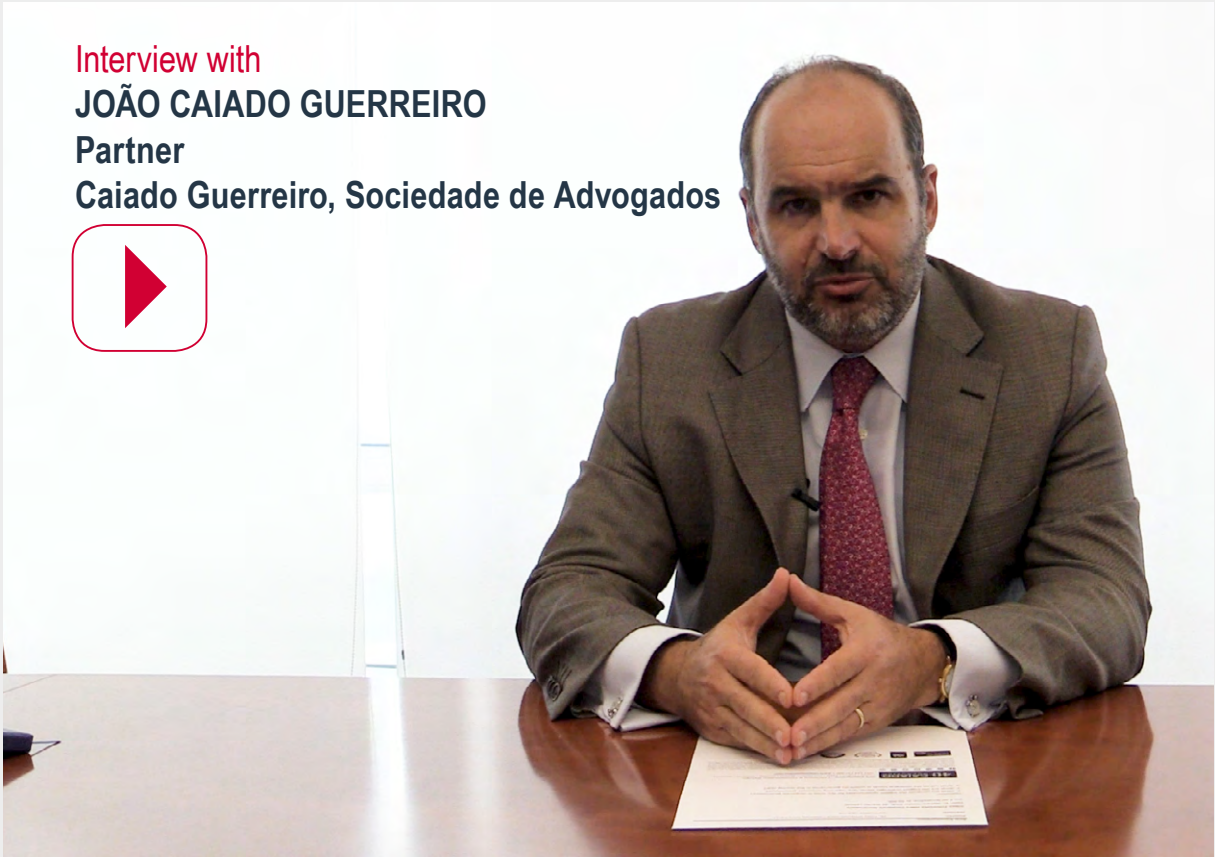
challenges will most certainly be: (i) the implementation of SRD [shareholder rights directive] II, potentially entailing developments in what concerns the exercise of shareholders’ rights, as well as remuneration of directors and related party transactions; and (ii) governance requirements applicable to auditing firms.”

Vieira de Almeida partner **Paulo Olavo Cunha** says the “ongoing proliferation of non-statutory rules and regulations with which Portuguese companies have to comply under the powers of regulatory entities is still one of the drivers of corporate and governance matters in Portugal”. He adds that lawyers are in demand for advice on the structuring of complex investment vehicles, “which have been driven mainly by the proliferation of real estate projects in Portugal in recent years”. In addition, devising vehicles for the management of family offices and the “pooling of smaller scale foreign investors, with specifically tailored corporate and governance structures, has been a recent trend for law firms in Portugal.”

Keeping up-to-date with, and implementing, non-statutory rules and regulations are the biggest corporate governance challenges faced by clients in Portugal, according to Olavo Cunha. He adds: “This can lead to a profound structural review of corporate governance models adopted by companies.” Olavo Cunha adds that demand for “transparency on ultimate beneficial owners and senior management of complex international corporate structures has been challenging for clients with a local presence across multiple jurisdictions.” (b.c.) 



Interview with  
**JOÃO CAIADO GUERREIRO**  
Partner  
Caiado Guerreiro, Sociedade de Advogados



Interview with  
**RAQUEL AZEVEDO**  
Managing Associate  
PLMJ





**RAFAEL  
MANCHADO**

## LAWYERS MUST FIND A BALANCE BETWEEN GOING DIGITAL AND REMAINING A TRUSTED ADVISOR

In order to retain their image as trusted legal advisors in the new digital scenario, law firms must ensure the highest level of specialised corporate governance advice to companies

According to **Rafael Manchado**, Senior Manager at PwC Tax & Legal Services España, law firms must ensure that they are providing high-quality advice to their clients in main topics surrounding corporate governance. These topics include: conflicts of interest, interpretation of rights, duties and composition of committees, with an eye on the new technologies and the digital era. "This classical advice can be provided both in a more formal way through the issuance of reports," he explains, "and in a more informal way through specific inquiries that are often solved directly in an email or in a call." Manchado also highlights the need for the companies to digitalise the management of corporate governing bodies in order to achieve a greater sense of security and confidence. "This will also guarantee the traceability of the decision-making process, opening up a new area of advice for those firms which mix management solutions based upon top-notch technologies and the deep knowledge of lawyers specialised in corporate governance."

Manchado predicts that, by 2020, there will be a greater differentiation between listed and unlisted companies, in which Spanish listed companies are likely to face regulatory developments arising from the approval of the "Anteproyecto de Ley", derived from the Directive (UE) 2017/828, encouraging long-term shareholder engagement. "This will affect such sensitive aspects as the management of related party transactions, procedures for identification and communication with its shareholders and beneficial owners, and the possibility of having double voting shares," Manchado adds. PwC, through its legal division, have been working on all of these topics since the publication of this Directive. In terms of trends, he also predicts a deepening engagement with shareholders and investors, alongside a heightened importance upon the non-financial aspects of a company. Unlisted companies will also face a paradigm shift in terms of the way they are valued by their clients, shareholders, investors, and even their own employees. "We are moving from analysing "how much" a company earns or is able to earn into "how" it earns it," states Manchado. "These will be the aspects that will centre the corporate governance debate for the coming year."



**PAULO  
BANDEIRA**

## LAW FIRMS WILL BE PRESENTED WITH AN OPPORTUNITY TO BROADEN THEIR SERVICES WHEN OFFERING LEGAL ADVICE

As new areas are introduced in corporate governance, firms will be requested to start working with third parties in order to combine expertise from a variety of areas of activity

With the increased regulation in corporate governance over the past few years, firms must be prepared to broaden their services and collaborate with third parties in order to provide clients with varied and expert advice. According to **Paulo Bandeira**, Partner at SRS Advogados, this will provide firms and their governance consultants with an opportunity to expand the services they offer. "[They will be able to] broaden their services from the more traditional board structuring, board liability issues and

supervisory duties, to other areas such as risk analysis tools, remuneration, diversity, etc.," he explains. Whilst the main focus still lies in these previously-mentioned factors, firms are now beginning to bring in third parties to aid with the legal advice they give clients. "Most of these new areas – such as internal auditing, remuneration policies, and diversity and sustainability reports – imply that law firms should collaborate with different consultants in each of these specific areas, as all of them combine expertise from more than one area of activity. This allows the creation of combined solutions for the client," Bandeira states.

For clients, these developments could also bring about certain challenges; the biggest of which will be to maintain knowledge of all potentially-applicable regulations. "This often requires medium-sized organisations appoint a governance officer or make it autonomous from compliance," adds Bandeira. Alongside this, governance is rapidly becoming a sustainability challenge. "Companies today must show at all times that they have strong board structuring, comprehensive internal regulations, transparent decision-making and procurement procedures, but they are also being heavily scrutinized on sustainability policies and measures." According to Bandeira, this therefore means that governance reports are turning into sustainability reports.



# 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.



Law is evolving.



Are you?

**Lexington**  
global law firm consultants

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

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