



IBERIAN LAWYER

● ● ● ● ● E S P

MAG

N.112
Marzo 2022

IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS FIRMAS

En el mes del Día Internacional de la Mujer, dialogamos con algunos despachos en España para conocer sus iniciativas para impulsar el talento femenino

LA OLMEDANA MÁS INTERNACIONAL

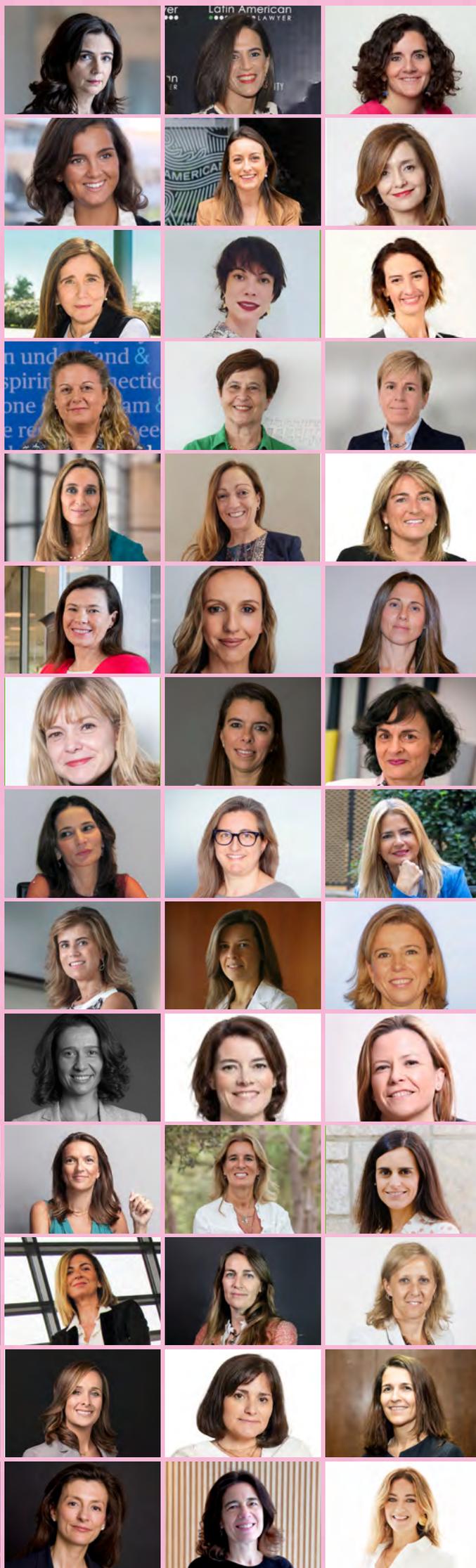
Miriam González, socia de Cohen & Gresser, habla de Inspiring Girls International y #ThisLittlegirlisme

PERFIL DE FIRMA PORTUGAL

Hablamos con Paula Gomes Freire, quien asumió el cargo de socia directora en VdA. Una nueva era de liderazgo

GUERRA RUSIA-UCRANIA

Analizamos las sanciones que ha adoptado la Unión Europea



IBERIAN LAWYER MAG

Iberian Lawyer ha reconocido en su sexta edición la labor femenina en la abogacía de la Península Ibérica. Estas son las 50 mujeres que se han distinguido por su capacidad de ejercer la profesión con liderazgo, convirtiéndose en una inspiración para todos

Ask the submission form to: juicy.onugha@iberianlegalgroup.com
For more information about the events send an email to: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it



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

InspiraLaw	Madrid, 09/03/2022
Iberian Lawyer Labour Awards Spain	Madrid, 07/04/2022
Iberian Lawyer IP&TMT Awards Spain	Madrid, 12/05/2022
Iberian Lawyer Energy Awards	Madrid, 22/06/2022
Iberian Lawyer IP&TMT Awards Portugal	Lisbon, 06/07/2022
Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards	Madrid, 15/09/2022
Iberian Lawyer Legaltech Day	Madrid, 06/10/2022
Iberian Lawyer Legalday	Madrid, 03/11/2022
Gold Awards	Madrid, 03/11/2022
Iberian Lawyer Labour Awards Portugal	Lisbon, 15/12/2022



The event aims to highlight the excellence of private practice lawyers, experts in the sector of energy and infrastructure in Latin America.

The LatAm Awards Energy & Infrastructure Awards	Sao Paulo, 01/12/2022
---	-----------------------

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

The international week of events for the legal business community in Milan.

Legalcommunity Week	Milan, 13-17/06/2022
---------------------	----------------------



This event intends to reward the best professionals within companies: from legal affairs, HR, financial to tax departments.

Legalcommunity Awards Switzerland	Zurich, 5/05/2022
Inhousecommunity Awards Italy	Milan, 13/10/2022
Inhousecommunity Awards Egypt	Cairo, 24/11/2022

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

The global annual event for the finance community.

Financecommunity Week	Milan, 14-18/11/2022
-----------------------	----------------------

INSPIRALAW

por michael heron

P

Por sexto año consecutivo, Iberian Lawyer presenta a las mujeres más inspiradoras del mercado jurídico español y portugués. Reducir la lista a sólo 50 ha sido una de las tareas más difíciles de nuestro equipo editorial, ya que hemos recibido cientos de nominaciones. Destacamos nuestra entrevista con Miriam González. La iniciativa #ThisLittlegirlisme de la abogada en LinkedIn, tuvo la mayor participación de cualquier campaña que la plataforma haya visto. Desde España, tuvimos el placer de hablar con Rocío

Reyero, líder de la práctica fiscal de EY Abogados en Europa Occidental. También escuchamos a Zahorí Matínez, de Siemens Mobility España. En un artículo de investigación de mayor alcance, hablamos con representantes de algunos de los principales bufetes de abogados de España, para obtener una imagen completa acerca de la igualdad de género.

No podíamos dejar de lado la crisis que comenzó hace días, y por eso les traemos un artículo sobre las sanciones de la UE ante la invasión de Rusia a Ucrania. Se avecinan tiempos difíciles e inciertos.

Si hubiera una combinación de colores para este tema, podría decirse que es el verde. Analizamos si la inversión verde es el futuro en "la red", y si Portugal está preparado para la legalización del cannabis para el uso recreativo. También desde Portugal, nos enteramos de la maravillosa Isabel Fernandes, y de la participación de su equipo en el acuerdo de inversión del Grupo Visabeira por 200 millones de euros en capital de crecimiento de Goldman Sachs.

Si buscamos inspiración en las mujeres en este número, qué mejor elección para el perfil de nuestro bufete de abogados que Paula Gomes Freire. La nueva socia directora de VdA nos explica las dificultades de su función y el futuro de la firma. Víctor Artola Recolons es nuestro Young & Unstoppable de ONTIER y Nuno Frota de Clyde & Co UK, completa nuestras entrevistas, representando la sección Internacional. 

MARKETING AND STRATEGY: TWO SIDES OF THE SAME COIN

How to improve
and optimise communication addressing
the real needs of clients



INVITED GUEST SPEAKERS

- Julia A. García Navarro**, Head of Legal, Insurance & Risk, *Transfesa*
Isabel Fernandes, General Legal Counsel, *Grupo Visabeira*
Carlos Menor, Legal Director and Compliance Officer, *Renault Group Spain*
Ana Prado Blanco, General Counsel, *Mercedes-Benz Spain*
Claudia Ramajo, Vice President & Senior Counsel, *American Express*
Javier Ramirez Iglesias, Vice President & Associate General Counsel
(Regions Litigation, Gov. Investigat & EMEA Regulatory), *HP*
Leonor Sampaio Santos, Head of Legal, *Grupo José de Mello*

MODERATOR

Michael Heron, Journalist, *Iberian Legal Group*

10 MARCH 2022

Pérez-Llorca

P.º de la Castellana, 50 • Madrid, Spain



N II2 | Marzo 2022

Chief Editor

aldo.scaringella@iberianlegalgroup.com

In collaboration with

michael.heron@iberianlegalgroup.com
 florencia.gagliardi@iberianlegalgroup.com

Group Editor-in-Chief

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it

Managing Editor

laria.laquinta@lcpublishinggroup.it

Art Director

hicham@lcpublishinggroup.it - kreita.com

Collaboration from LC Italy

emanuele.sirtori@lcpublishinggroup.it

Country Manager Portugal & Brazil

carlos.montagnini@iberianlegalgroup.com

Managing Director

aldo.scaringella@iberianlegalgroup.com

Group COO

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

Group Communication and Business Development Director

helene.thierry@lcpublishinggroup.it

Administration Officer

carlos.donaire@iberianlegalgroup.com

Contributors

bárbara eliseu, maria meshcherskaya,
 m^a elisa turullols cardenal

Editor

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

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

Editorial policy

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

Legal Deposit

M-5664-2009

50 **PORTADA**
INSPIRALAW: TOP 50 MUJERES DEL SECTOR LEGAL DE LA PENÍNSULA IBÉRICA

Iberian Lawyer ha reconocido por sexta vez consecutiva la labor femenina en la abogacía de España y Portugal, en una nueva edición que destaca la diversidad e igualdad.

- 10 **ON THE MOVE**
Pérez-Llorca nombra cuatro nuevos socios
- 28 **ON THE WEB**
¿Es la inversión verde el futuro?
- 34 **PERFIL DE FIRMA ESPAÑA**
Hablamos con Rocío Reyero, líder de la práctica fiscal de EY Abogados en Europa Occidental
- 42 **PERFIL DE FIRMA PORTUGAL**
En febrero de 2022, Paula Gomes Freire asumió el cargo de socia directora en VdA. Conversamos sobre la nueva era de liderazgo
- 66 **STAND UP FOR YOUR RIGHT?:**
Iberian Lawyer pregunta si Portugal está preparado para el uso recreativo legalizado del cannabis
- 70 **INHOUSE ESPAÑA**
Zahori Martínez, Siemens Mobility España
- 76 **IN-HOUSE PORTUGAL**
Isabel Fernandes, Grupo Visabeira
- 84 **IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS FIRMAS**
Acceso a las cúpulas e iniciativas para promover el talento femenino en España
- 88 **GUERRA RUSIA-UCRANIA**
Sanciones de la UE ante la invasión rusa en Ucrania
- 92 **DE MAG**
General counsel en primera línea
- 98 **INTERNACIONAL**
Miriam González, socia de Cohen & Gresser, habla de su trayectoria y de su campaña Inspiring Girls International y #ThisLittlegirlisme
- 104 **INTERNACIONAL**
Nuno Frota, una mercancía única
- 108 **JÓVENES E IMPARABLES**
Talentos del sector legal 2022 en Iberia
- 112 **SESIÓN DE COACHING**
Pensemos en el futuro: ¿cómo establecer metas de carrera para 5, 10 o 15 años? por Bárbara de Eliseu
- 114 **WLW**
Servicios Legales Gestionados (LMS)
- 116 **WCA**
Claves para reducir el riesgo de fraude en una organización

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

The global event for the legal community

13 - 17 JUNE 2022

Milan, Italy



**THE GLOBAL EVENT
FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY**

#legalcommunityweek    

For info: helene.thiery@lcpublishinggroup.it - www.legalcommunityweek.com

Patronage, Partners and Supporters

2022 Edition

Patronage



ORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO

Platinum Partners

BonelliErede

CHIOMENTI

MAISTO E ASSOCIATI



PwC TLS
Avvocati e Commercialisti

Gold Partners



Silver Partner



Supporters



Media Partners



Legalcommunity Week 2022 – Preliminary program

■ Open with registration

■ Invitation only

MONDAY 13 JUNE		Partners	Venue	
09:00 - 13:00	■	Opening conference	  PwC TLS Avvocati e Commercialisti	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 - Milan
From 18:30	■	Corporate Counsel Cocktail	 In collaboration with  GPBL LITIGATION FUNDING	GPBL Piazza Borromeo 8, Milan
TUESDAY 14 JUNE				
8:00 - 9:30	■	Breakfast on Finance		Milan
9:15 - 13:00	■	Conference	MAISTO E ASSOCIATI	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 - Milan
11:00 - 13:00	■	Roundtable		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 - Milan
From 18:30	■	Cocktail	 Baker McKenzie MILAN-ITALY	Baker McKenzie Piazza Filippo Meda 3, Milan
WEDNESDAY 15 JUNE				
6:15 - 8:30	■	Corporate Run		Milan, Italy
09:00 - 13:00	■	Conference	CHIOMENTI	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 - Milan
9:15 - 11:15	■	Roundtable: "Arbitration"		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 - Milan
19:30 - 23:30	■	Corporate music contest		FABRIQUE Via Gaudenzio Fantoli, 9 - Milan
THURSDAY 16 JUNE				
09:00 - 13:00	■	Conference: Africa & Middle East	BonelliErede	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 - Milan
14:00 - 16:00	■	Roundtable: "Litigation Funding"		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 - Milan
17:00 - 19:30	■	Discussion & Cocktail		Legance Via Broletto 20, Milan
19:15 - 23:30	■	Corporate Awards		Milan
FRIDAY 17 JUNE				
18:00	■	International guests greetings		Milan

SEE YOU FROM 13 TO 17 JUNE 2022

For information please send an email to : helene.thiery@lcpublishinggroup.it



PON THE MOVE ESPAÑA

Pérez-Llorca nombra cuatro nuevos socios

Pérez-Llorca ha incorporado a Rais Amils como socia, para reforzar la práctica de Propiedad Intelectual, Industrial y Tecnológica de la oficina de Barcelona. La incorporación de Rais forma parte del plan de desarrollo de esta área de práctica, cuya creación y crecimiento se consideran estratégicos para la firma. Amils cuenta con más de 20 años de experiencia y ha desarrollado su carrera en Clifford Chance. Está especializada en Litigios de Propiedad Industrial e Intelectual, representando a empresas innovadoras del sector farmacéutico en la defensa de sus patentes. También tiene experiencia en Litigios de Marcas, Competencia Desleal y Derecho de la Competencia. Este nombramiento se une a las promociones de Andy Ramos, Cosme Colmenero y Nasif Hamed, que se convierten en socios del Despacho, y a la de Adriana Martín como Counsel.



WOMEN IN A LEGAL WORLD

III Annual WLW Awards

10th March 2022

The Real Academia de Bellas Artes de San Fernando

C. de Alcalá, 13, 28014 Madrid

Women in a Legal World (WLW) is a nonprofit organization whose objectives are to promote and make visible the female talent in the legal sector.

On March 10th, WLW will celebrate its III Annual WLW Awards in Madrid, Spain at the Real Academia de Bellas Artes de San Fernando, under the presidency of Her Majesty Queen Letizia. These awards are attended by very honorable invitees like high-ranking officials in the Spanish judiciary and political spheres, the media, deans of universities, law firms, executives in corporations, and those in public administration.

Yet again, WLW has been honored to have such a distinguished panel of judges. This Wednesday the 9th of February the panel of judges will assemble at the Senate and cast their votes.

The panel is composed of the following:

- **D. Ander Gil**, President of the Senate
- **D. José Manuel Albares**, Minister of Foreign Affairs
- **D.ª Pilar Llop**, Minister of Justice
- **D.ª Victoria Ortega**, President of the General Council of Spanish Lawyers
- **D.ª Mª Emilia Adán**, President of the Association of Registrars
- **D. Juan Carlos Estévez**, President of the General Council of Spanish Procurators
- **D. José Ángel Martínez Sanchis**, President of the General Council of Spanish Notaries
- **D.ª María Peral**, Journalist
- **D.ª Marlen Estévez**, President of WLW
- **D.ª Ana Martínez Enguídanos**, Secretary of WLW

Awards at the event will be based on five categories: **Highest Honor**, which will be awarded to a woman with a consolidated career, that has greatly contributed to the promotion of women in the legal field; **Woman of the Year Award**, whose objective is to recognize the woman who has stood out in recent years as an example of leadership; **Values Award**, which recognizes individuals or corporations that have stood out in the defense of human rights; **Equality Award**, recognizing the best equity policies developed in the business field, and finally, **Sustainable Justice Award**, where the work carried out by the institutions in compliance with the United Nations SDG 16 will be recognized.

The I and II Annual WLW Awards proved highly impactful in the legal and social spheres of Spain. <https://womeninalegalworld.com/premios-wlw/>

Media Partner



IBERIANLAWYER

LIDERAZGO EN ESPAÑA

GA_P nombra a un nuevo socio director



La Junta General de socios de Gómez-Acebo & Pombo ha aprobado el nombramiento de Íñigo Erláiz como nuevo socio director del despacho. Erláiz sustituye a Carlos Rueda, que pasará a presidir el Consejo de Administración de la firma. El cambio al frente de la dirección del despacho, se enmarca en un proceso interno, fruto de la limitación de mandatos en el cargo de socio director que recogen sus estatutos.



REAL ESTATE ESPAÑA

Dentons contrata a Roberto Tojo Thomas de Carranza como socio responsable de su práctica inmobiliaria en España

Dentons ha reforzado su oficina de Madrid con la incorporación de Roberto Tojo Thomas de Carranza, nuevo socio responsable de la práctica inmobiliaria en España. Junto a Tojo, se incorporan como asociados Francisco Jiménez Alarcón, José Ramón Pérez Álvarez-Robles, Gumersindo Clemente Tijeras y Francisco de Bonilla Díaz, todos ellos procedentes de Ramón y Cajal. Roberto Tojo cuenta con 20 años de experiencia asesorando a promotores, inversores y fondos en complejas operaciones inmobiliarias, incluyendo adquisiciones y desinversiones, operaciones de sale & lease back, arrendamientos y contratos de construcción. También ha trabajado en operaciones de financiación inmobiliaria y de infraestructuras. Antes de incorporarse a Dentons, fue socio director del departamento de Derecho Inmobiliario de Ramón y Cajal Abogados y, previamente, trabajó en Clifford Chance..



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMATION



EVENTS



INTELLIGENCE



PUBLICATIONS

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



LC srl
Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan
Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan
Phone: + 39 02 36 72 76 59





REGULACIÓN Y ENERGÍA ESPAÑA

Hogan Lovells Madrid ha incorporado al equipo a Fernando Calancha como socio del área de Regulación y Energía

Hogan Lovells Madrid ha incorporado al equipo a Fernando Calancha (en la foto, a la derecha) como socio del área de Regulación y Energía, quien ha sido socio responsable de asuntos regulatorios en PwC durante los últimos 11 años. Con amplia experiencia en Regulatorio, Litigios y Corporativo en la administración y en el sector privado, la incorporación de Calancha se produce en un momento clave en los sectores regulados como consecuencia de la transición energética, la actividad que se generará con los fondos europeos, la relevancia de los criterios y principios ESG en la actividad y estrategia de la industria, entre otros, ha señalado un portavoz de la firma.

OPERACIONES LEGALES PORTUGAL

RRP refuerza su equipo con un nuevo director de Operaciones Jurídicas

RRP Advogados ha nombrado a Tiago Aires Mateus para dirigir su nueva área de Operaciones Jurídicas. Mateus es presidente de la Comisión de Retribuciones de TAP, de la que fue consejero en la legislatura 2015-2017, es consejero del Hospital de la Cruz Roja de Lisboa, y entre 2014 y 2021 ocupó el cargo de jefe de Asesoría Jurídica y consejero de Parpública, donde participó activamente en diversas operaciones, especialmente en privatizaciones, reestructuraciones y compraventas de acciones.





IBERIANLAWYER
SPAIN ●●●●●●●●●●
AWARDS

2ND EDITION

IIP & TMTT

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

SAVE DATE

12 May 2022 • Madrid

Follow us on



#IBLIpTmtAwardsES

For information: awards@iberianlegalgroup.com



FINANZAS ESPAÑA

Pérez-Llorca ha incorporado a Josefina García Pedroviejo como nueva socia de Finanzas

Pérez-Llorca ha incorporado a Josefina García Pedroviejo como nueva socia de Finanzas, que liderará y será responsable de la práctica de Servicios Financieros. Josefina es licenciada en Derecho y máster en Derecho Internacional por el Instituto de Estudios Bursátiles y cuenta con 15 años de experiencia profesional en despachos de abogados de primer nivel nacional e internacional. La abogada está especializada en las prácticas de Servicios Financieros y Formación de Fondos. Tiene una amplia experiencia en regulación financiera y fondos de inversión, asesorando a bancos, empresas de servicios de inversión, gestoras y todo tipo de entidades financieras nacionales e internacionales en procedimientos de autorización y pasaporte de servicios financieros, creación y comercialización de productos de inversión, MIFID II, ESG, estructura de mercado y cuestiones relacionadas con el cumplimiento normativo y el blanqueo de capitales.



Union Internationale des Avocats
International Association of Lawyers
Unión Internacional de Abogados



Seminar presented by the UIA with the support of the Barcelona Bar Association (Il·lustre Col·legi de l'Advocacia de Barcelona) – ICAB

The Fashion Industry 2020-2030: Legal Trends and New Challenges

BARCELONA SPAIN

Thursday, March 17 & Friday, March 18, 2022

With a welcome evening cocktail on Wednesday, March 16

#UIAFashionLaw



Media Partner



www.uianet.org

DERECHO PÚBLICO ESPAÑA

ECIJA ha reforzado sus áreas de Derecho Público y Asesoría con la contratación de Alicia Sáez como socia

ECIJA ha reforzado sus áreas de Derecho Público y Asesoría con la incorporación de Alicia Sáez como nueva socia. El equipo de Asesoría, que ya cuenta con cinco socios y más de 30 profesionales, está especializado en el asesoramiento de la gestión empresarial en materia Fiscal, Laboral, Mercantil y Contable de grandes empresas, fondos de inversión, startups y fundaciones.

Un portavoz de la firma dijo: "Con esta contratación ECIJA espera aumentar su cartera de clientes en el sector público, principalmente a través de fondos europeos". El nuevo socio tiene una doble función, jurídica y económico-financiera, y es experto en Financiación Pública y en la gestión y justificación de fondos europeos.





IN-HOUSE PORTUGAL

Un portugués es nombrado director de Indra Legal Italia

Luís Graça Rodrigues, que ha sido jefe de Indra Legal para Portugal desde 2011, asumió esta nueva responsabilidad a partir del 1 de febrero. También seguirá siendo jefe interino del departamento jurídico de Portugal. En esta nueva función, Graça Rodrigues dirigirá el departamento Legal en Italia (formado por otros dos abogados) y su misión será desarrollar la oficina y apoyar el notable crecimiento que el negocio de Indra ha realizado en Italia, con la competencia Legal necesaria. Reportará a la directora global de Legal de Minsait, Belén Domínguez Domech.



VENICE

ORGANIZED BY
LES ITALY

LESI 8-10 MAY 2022

INTERNATIONAL ANNUAL CONFERENCE



BACK TO LICENSING

RESTARTING
BUSINESS
AND FUELING
INNOVATION



EARLY BIRD



REGISTRATION DEADLINE:
Thursday 17th March 2022

Media Partner



IBERIANLAWYER



PROMOCIONES PORTUGAL

VCA nombra a dos nuevos socios

Valadas Coriel & Associados ha anunciado la promoción de Sofía Quental y Marta Valadas Coriel a su sociedad. Ana Santos Fontes, Claudia Cardoso y Sarah Lopes fueron promovidas a asociadas coordinadoras. Según João Valadas Coriel, socio director de VCA: "Estos nombramientos premian la importante contribución que cada una de estas abogadas ha realizado, en sus áreas específicas de práctica, para el crecimiento y la afirmación de VCA, tanto a nivel nacional, como internacional.

Expert Opinion



YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

For information:
info@iberianlegalgroup.com



LIDERAZGO PORTUGUÉS

Comienza oficialmente el nuevo gobierno de la VdA

Paula Gomes Freire asume oficialmente el papel de socia directora, y João Vieira de Almeida asume el cargo de socio principal. Como socia directora, Paula Gomes Freire formará parte del Consejo de Administración y presidirá el Comité Ejecutivo. Dirigirá la gestión operativa de la firma, centrándose en el negocio, el equipo y los resultados. Como socio principal, João Vieira de Almeida seguirá presidiendo el Consejo de Administración y desempeñando funciones ejecutivas, en particular asumiendo el desarrollo y la gestión estratégica de la sociedad y el aseguramiento y la promoción de la cultura y la sostenibilidad de la firma.



M&A PORTUGAL

VdA refuerza el área de fusiones y adquisiciones

VdA ha anunciado la contratación de Francisco Sá Carneiro (en la foto). El abogado, con más de 35 años de experiencia en el ejercicio de la abogacía, es reconocido por su experiencia en Fusiones y Adquisiciones, Banca y Finanzas, Comercial y Corporativo, y Mercados de Capitales. Asesora regularmente a clientes, en concreto a instituciones financieras e inversores, en complejas transacciones nacionales e internacionales. João Vieira de Almeida, socio director de VdA, dijo: "Siento una gran admiración por Francisco, que es uno de los más reputados abogados transaccionales portugueses. Su entrada en VdA, es motivo de gran orgullo y satisfacción, constituyendo un refuerzo para un área central de la firma, que ya cuenta con un enorme talento y una trayectoria única en fusiones y adquisiciones en Portugal".

PROMOCIONES PORTUGAL

CMS Portugal nombra a tres nuevos socios



CMS Portugal ha reforzado su equipo de socios con Manuel Cassiano Neves (en el centro), del área de Energía y Cambio Climático, Nuno Mansilha (a la derecha), del equipo de África Lusófona, y João Paulo Gomes (a la izquierda), del área de Empleo y Pensiones.

"El nombramiento de estos nuevos socios es un reconocimiento al extraordinario trabajo que cada uno de ellos realiza para nuestra firma y a los resultados positivos que hemos conseguido en el último año y que reflejan el mérito que cada uno aporta a su experiencia", dijo José Luís Arnaut, socio director de CMS Portugal. Y añadió: "Estos nombramientos refuerzan la imagen de CMS como el mejor lugar para construir una carrera de excelencia, donde el esfuerzo y la dedicación son debidamente recompensados".

SAVE THE DATE

Wednesday

15

June
2022



from

7.30

pm

4th Edition

CORPORATE MUSIC CONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

FABRIQUE

Via Gaudenzio Fantoli, 9 - Milan

REGISTER

#CorporateMusicContest



FABRIQUE • Via Gaudenzio Fantoli, 9 - Milan • 15 June 2022

4th Edition

CORPORATE **MUSIC** CONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

IF
YOU
ARE A

**LEGAL COUNSEL
BANKER
LAWYER**

AND YOU HAVE A **BAND**
**PARTICIPATE
& CHALLENGE**
YOUR COLLEAGUES **ON STAGE!**

ASK FOR MORE INFO HERE

#CorporateMusicContest



¿ES LA INVERSIÓN VERDE EL FUTURO?

Las energías renovables y las operaciones inmobiliarias siguen dominando a ambos lados de la Península Ibérica, ya que el año 2022 empieza a cobrar fuerza.

La energía fotovoltaica sigue siendo la más importante de las renovables, y Watson Farley & Williams ha asesorado a Green Arrow Capital SGR en la adquisición de una cartera solar de 400 millones de euros. Asimismo, Bird & Bird ha asesorado a Renovalia en la refinanciación de una cartera fotovoltaica por un importe aproximado de 261 millones de euros, concedida por el Banco de Santander, S.A. y el Banco de Sabadell, S.A., que fueron asesorados por Gómez-Acebo & Pombo. Cuatrecasas también ha asesorado a ERG en la adquisición de dos plantas solares en Castilla de la Mancha y Andalucía. Squire Patton Boggs ha asesorado al gestor de activos francés Eiffel Investment Group, en una línea de financiación de 100 millones de euros al promotor de energías renovables español Capital Energy. La línea de financiación se realizó a través de pagarés senior emitidos por Capital

Energy y colocados de forma privada en fondos gestionados por Eiffel Investment Group.

King & Wood Mallesons ha asesorado a Suma Capital en la venta de sus calefacciones de distrito, junto con sus socios en cada uno de los cuatro activos que las formaban (Veolia, Amatex, Axis, Sepides y Ríos Renovables), al fondo de infraestructuras francés Vauban, por aproximadamente 100 millones de euros. Por su parte, Pinsent Masons ha asesorado la financiación de Klikalia por 75 millones de euros. Klikalia, una de las principales plataformas inmobiliarias de Europa, ha anunciado el cierre con éxito de su ronda de financiación de serie C-1 codirigida por SoftBank Vision Fund 2 y Fifth Wall, con la participación de los inversores existentes Luxor Capital y Guillaume Pousaz.

En cuanto a las operaciones inmobiliarias, Uría Menéndez asesoró a Sixth Street Partners LLC. en la adquisición de cinco hoteles por valor de 85 millones de euros y Pérez-Llorca asesoró en la venta del Hotel Único Madrid.

En Portugal, hubo varias operaciones relacionadas con proyectos de

infraestructura, entre las que destacan el asesoramiento de Sérvulo, CMS y CS en la venta de Lusoponte por parte de Atlantia a Lineas y VINCI. Lusoponte es la concesionaria de los dos puentes sobre el río Tajo, Vasco da Gama y 25 de Abril. Posiblemente la operación más interesante en Iberia también provino de Portugal y en ella participaron RRP Advogados y Morais Leitão asesorando en la operación de financiación "verde" de Medway, valorada en 122 millones de euros. La operación, certificada como "préstamo verde", se basa en una compleja e innovadora estructura de financiación híbrida, que combina la financiación de proyectos y la financiación de activos, y representa un hito en el sector de la "financiación verde" tanto en Portugal como en Europa. Parece que la inversión verde ha llegado para quedarse y podríamos ver un aumento de este tipo de operaciones durante 2022.

FRESHFIELDS ASESORA A AZORA EN LA CONSTITUCIÓN DE BRISA, PARA DESPLEGAR 1.000 MILLONES DE EUROS EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN ALQUILER EN ESPAÑA

Freshfields ha asesorado a Azora, pionera en España en la construcción de activos residenciales en alquiler, en su acuerdo con un inversor institucional global para crear BRISA, un nuevo vehículo centrado en la promoción de viviendas en alquiler en toda España. La capacidad de inversión total implícita de BRISA será de más de 1.000 millones de euros y tendrá como objetivo el desarrollo de más de 8.000 unidades en los próximos cinco años.

Incluyendo el apalancamiento, BRISA tendrá una capacidad de inversión total implícita de bastante más de 1.000 millones de euros y tendrá como objetivo el desarrollo de más de 8.000 unidades en los próximos cinco años.



Alfonso de Marcos



Ignacio Gómez-Sancha



Luis Manuel Lozano



José María Alonso

La estrategia de BRISA será la misma que Azora ha aplicado desde el lanzamiento de su primer vehículo residencial en 2003, con una preferencia principal por los proyectos llave en mano en colaboraciones estratégicas a largo plazo con promotores nacionales y locales, pero también complementada con adquisiciones de suelo para oportunidades de desarrollo propio, con el fin de garantizar un ritmo considerable y estable de producción de nuevas unidades de BTR. El capital se desplegará en una serie de micro-localizaciones estratégicas en España que han sido identificadas con fundamentos que apoyan el rendimiento de los PRS de construcción. Estas ubicaciones incluyen Madrid, Barcelona, Sevilla, Málaga, Palma de Mallorca y Valencia, entre otras.

Azora cuenta con una trayectoria de más de 19 años invirtiendo en el sector residencial en alquiler en España, habiendo sido el primer inversor institucional en entrar en el mercado en 2003, con el lanzamiento de su primer vehículo BTR. Azora ha gestionado más de 2.600 millones de euros en activos residenciales en nombre de su base global de clientes, a través de siete plataformas diferentes y se ha establecido firmemente como el principal gestor de inversiones de la región en el sector, demostrando que con la estrategia adecuada y una gestión profesional es posible atraer capital institucional a largo plazo al espacio residencial de alquiler. El equipo de Freshfields estuvo formado por Alfonso de Marcos, Bosco Montejo Alonso, Ana Julia García Jiménez, Alfonso Vallés, Javier Sánchez Valiente y Javier Sánchez Ballesteros.

Área de práctica

Corporativo e Inmobiliario

Operación

Azora incorpora a Brisa para desplegar 1.000 millones de euros en el sector de la construcción en alquiler en España

Firmas de abogados

Freshfields

Socios responsables

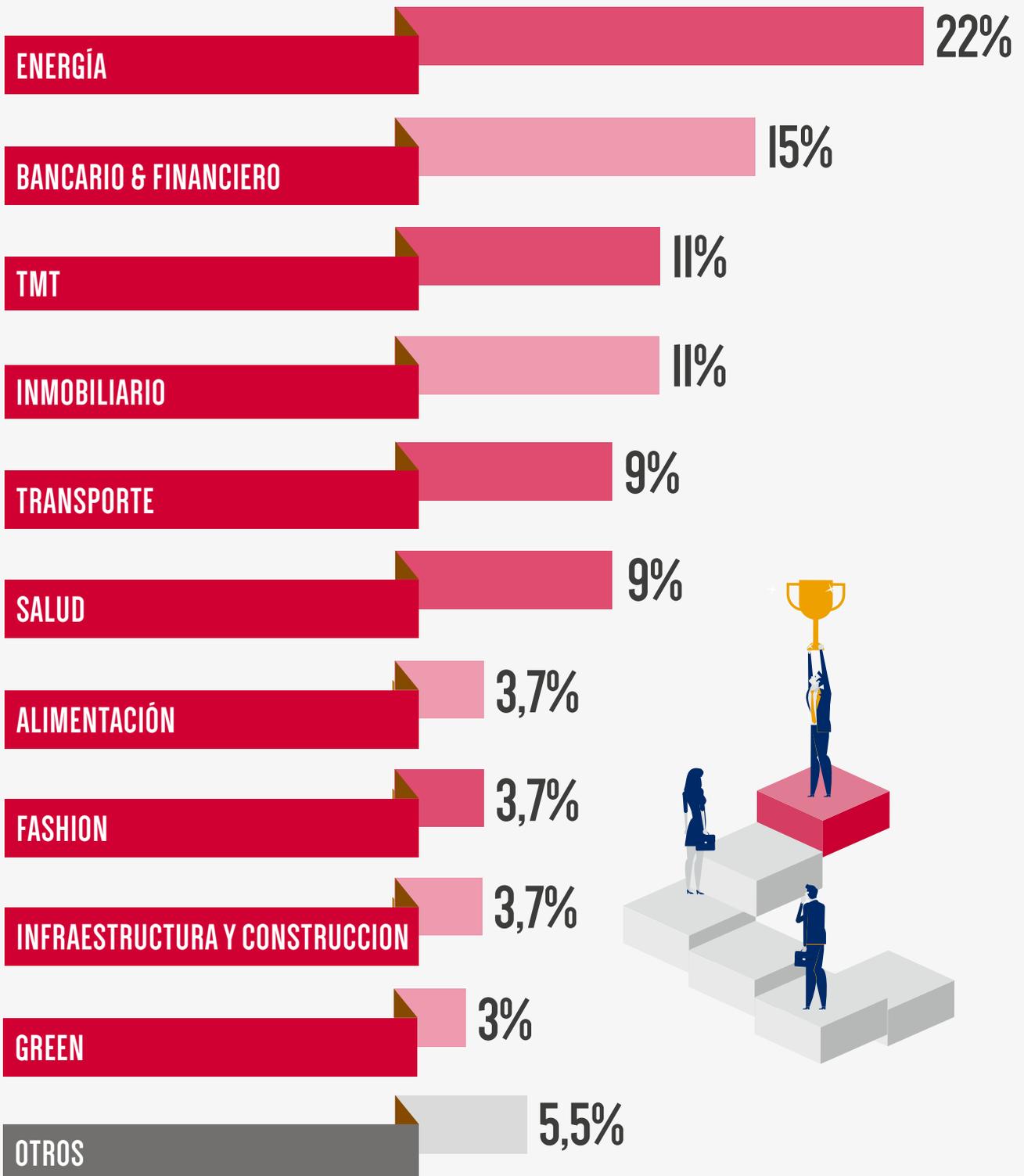
Alfonso de Marcos

Latham: Ignacio Gómez-Sancha, Luis Manuel Lozano y José María Alonso

Valor

Más de 1.000 millones de euros

DEALS IBÉRICOS: SECTORES CLAVE



Periodo: 21 de enero de 2022 – 21 de febrero de 2022 (fuente: Iberianlawyer.com)



IBERIANLAWYER
AWARDS

energy

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

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

SAVE THE DATE

22 June 2022 • Madrid



Follow us on



#IBLEnergyAwards

PINSENT MASONS ASESORA A BAYWA R.E. EN LA ADQUISICIÓN DE UNA DE LAS MAYORES CARTERAS SOLARES DE ESPAÑA

Asesorada por el equipo de Energía de Pinsent Masons España, BayWa r.e. ha adquirido a Quercus Real Assets una cartera de diez proyectos fotovoltaicos en España. Con una capacidad instalada de más de 700 megavatios (MW), esta cartera está considerada como una de las mayores carteras fotovoltaicas de España.

La operación supone la adquisición por parte de BayWa r.e. de los proyectos, que serán entregados por Quercus listos para su construcción. BayWa r.e. está presente en España desde 2010, donde ya cuenta con 378 MW de capacidad de energía renovable instalada, 200 MW que se pondrán en marcha durante el primer trimestre de 2022 y una sólida cartera de proyectos de más de 1.500 MW que se entregarán hasta 2025.

El equipo de Pinsent Masons en Madrid estuvo dirigido por los socios Pablo Dorronsoro Energy y Borja Martín Ariza M&A. También han participado Marta Salazar, asociada senior, Javier Alagón, asociado, Olimpia Ortega, asociada, Álvaro Estrada, asociado y Pedro Gila, abogado.

Área de práctica

Fusiones y adquisiciones, capital privado, comercial y laboral

Operación

BayWa r.e. adquiere una cartera de diez proyectos fotovoltaicos a Quercus Real Assets

Firmas de abogados

Pinsent Masons

Socios responsables

Pablo Dorronsoro Energy y Borja Martín Ariza

Valor

No revelado



Pablo Dorronsoro



Borja Martín Ariza



Carlos Vaz de Almeida



Manuel Cordeiro Ferreira

RRP Y ML ASESORAN EN LA FINANCIACIÓN "VERDE" DE MEDWAY POR 122 MILLONES DE EUROS

RRP Advogados ha asesorado a Medway Transporte & Logística en su más reciente operación de financiación a gran escala. La operación ha sido valorada en 122 millones de euros, acordada y ejecutada con el Banco Europeo de Inversiones y con el Santander Portugal, siendo ambas entidades de hornearo asesoradas por Morais Leitão.

La transacción, certificada como "préstamo verde", se basa en una compleja e innovadora estructura de financiación híbrida, que combina la financiación de proyectos y la financiación de activos, lo que representa un hito en el sector de las "finanzas verdes" tanto en Portugal como en Europa.

Con el cierre de esta operación, Medway se asegura nuevos recursos para potenciar su programa de expansión, su inversión en flota "verde" y en nuevo material rodante interoperable, así como su estrategia de descarbonización y la promoción de una economía sostenible, al tiempo que sigue garantizando la calidad reconocida en el transporte de mercancías y la contribución relevante para el suministro eficiente de las cadenas logísticas.

El asesoramiento jurídico de RRP Advogados ha consistido en la estructuración legal de la operación y en la negociación de los acuerdos de financiación, la documentación de seguridad y los documentos financieros auxiliares. El equipo de RRP estuvo compuesto por Carlos Vaz de Almeida (socio, jefe de Banca y Proyectos), Manuel Cordeiro Ferreira (socio, jefe de Mercado de Capitales y Servicios Financieros), José Manuel Alves (asociado, Banca y Proyectos), Bárbara Aragão Botelho (asociada junior) y Marta van Zeller (asociada junior).

Esta fue la primera estructura ROSCO implementada en Portugal e incluyó facilidades de bancos comerciales (tanto para el reembolso de la financiación

existente como para la adquisición de nuevo material rodante) y una facilidad del BEI (también para la adquisición). Se concedió una garantía sobre el material rodante existente y sobre los acuerdos de compra del nuevo material rodante, en el marco de una estructura que también beneficia a los nuevos prestamistas en el marco de posibles (y probables) futuras sindicaciones. También se estableció una compleja estructura de alquileres protegidos en virtud de un contrato de arrendamiento para garantizar las cuentas por cobrar y los fondos de contingencia de flujo de caja y de capital, lo que proporcionó a los prestamistas una comodidad adicional.

El equipo de Morais Leitão estuvo dirigido por Elmano Sousa Costa (abogado senior), e incluyó a Filipa Morais Alçada, Filipe Lowndes Marques y António Magalhães Ramalho.

Área de práctica

Mercados de Capitales, Banca y Finanzas, Servicios Corporativos y Financieros

Operación

Financiación "verde" de Medway por 122 millones de euros

Firma de abogados

RRP Advogados & Morais Leitão

Socios responsables

Carlos Vaz de Almeida y Manuel Cordeiro Ferreira

Valor

122 millones de euros

CUATRECASAS PORTUGAL ASESORA A BAUER EN LA ADQUISICIÓN DE MEDIA CAPITAL RÁDIOS

Cuatrecasas Portugal ha asesorado a la empresa alemana Bauer Media Audio Holding, líder europeo en radiodifusión comercial digital y operador de audio, en la adquisición de Media Capital Rádios (MRC II), que incluye Rádio Comercial, M80, Cidade FM, Smooth FM y Vodafone FM; así como una amplia cartera digital,



João Mattamouros

Resende

que incluye 30 emisoras de radio y más de 60 podcasts.

Bauer Media Audio forma parte del Grupo Bauer Media, fundado en Hamburgo en 1875, y una de las mayores empresas privadas de medios de comunicación del mundo. Llega a 200 millones de consumidores en todo el mundo y opera en 14 países, especializándose principalmente en el mercado de las revistas y la radio. El equipo multidisciplinar de Cuatrecasas, liderado por el socio João Mattamouros Resende (Mercantil y Fusiones y Adquisiciones), e integrado por los socios Pedro Marques Bom (Derecho de la Competencia y de la UE) y Joana Mota Agostinho (Propiedad Intelectual, Tecnología, Medios y Comunicaciones), ha asesorado la operación. El equipo también contó con el apoyo de los asociados Ana Helena Farinha (Fiscal), João von Funcke y Tânia Alves (Mercantil y Fusiones y Adquisiciones), Margarida Sapateiro (Inmobiliario), Luís Bordalo e Sá (Competencia y Derecho de la UE), Tiago Martins de Oliveira (Fiscal) y Liliana Almeida de Moura (Laboral).

Esta adquisición, que sigue a las realizadas por Bauer Media Audio en 2021 en Eslovaquia, Irlanda y Finlandia, supone la entrada del grupo en el mercado portugués. Media Capital Rádios es el primer grupo radiofónico de Portugal, con una audiencia semanal de 4,5 millones de oyentes, y esta operación consolida la posición de Bauer como líder europeo de la radiodifusión comercial.

Área de práctica

Derecho Corporativo/Fusiones y Adquisiciones, Derecho de la Competencia y de la Unión Europea, Propiedad Intelectual y Telecomunicaciones, Derecho Fiscal y Derecho Inmobiliario

Operación

Adquisición por Bauer de Media Capital Rádios

Firma de abogados

Cuatrecasas Portugal

Socio responsable

João Mattamouros Resende

Valor

No revelado



ROCÍO REYERO, DE EY ABOGADOS:

"El mundo post Covid es muchísimo más complejo para gestionar el talento"

Lidera la práctica fiscal de EY en Europa Occidental y es una de las máximas referentes en asuntos fiscales de España. En diálogo con Iberian Lawyer Rocío Rejero analiza los temas actuales más relevantes de la agenda fiscal europea y, entre otras cosas, cuenta por qué ya no es más codirectora de la firma, que integra hace 32 años. “El talento ahora mismo es uno de los grandes retos que tenemos porque los profesionales después de la pandemia tienen actitudes e intereses diferentes”, sostiene.

por florencia gagliardi

¿Cuáles son sus responsabilidades como líder de la práctica fiscal para Europa?

Ey es una firma globalmente integrada. Con la formación de esta nueva región se ha dado un paso adelante. Mi puesto es ejecutivo, es de trabajar con los equipos que van desde temas de mercado, de oferta, de inversiones, tanto en el área fiscal como legal. Luego los retos en el talento. Es una de las áreas más complejas, porque el mundo post Covid es muchísimo más complejo para gestionar el talento. Ocupo gran parte de mi tiempo en temas de ejecución de estrategia global de la firma y luego las inversiones. Todos estos temas están en mi agenda del día a día. El área que abarca la región de Europe West es un área donde los países están extraordinariamente conectados. No solamente son las economías, es la legislación, somos países

miembros de la Unión Europea y hay muchísima legislación basada en directivas comunitarias. El reto de la sostenibilidad de una multinacional francesa es igual que el reto de la sostenibilidad de una multinacional española. El proyecto del impuesto mínimo común BEPS 2.0 es igual en Francia, Holanda, Alemania, Suiza y España. Formar equipos que compartan conocimiento, herramientas, experiencias, nos da una potencia tremenda. El talento ahora mismo es uno de los grandes retos que tenemos porque los profesionales después de la pandemia tienen actitudes e intereses diferentes. Y uno de esos retos es la necesidad de tener experiencias de acelerar en el aprendizaje y su exposición a nuevas oportunidades. Creo que el estar en disposición de que trabajen en un mercado amplio, con asuntos más relevantes y con clientes de toda la zona Europe

West les abre un horizonte muy atractivo.

En lo que refiere a la estrategia fiscal europea post pandemia, ¿qué medidas piensa que pueden contribuir a favorecer el crecimiento económico?

Si nos fijamos en la agenda de la Unión Europea observamos la relevancia que va a tener la sostenibilidad en los próximos años: la fiscalidad medioambiental va a ganar en relevancia, así como los temas fiscales derivados de la descarbonización. Igualmente cabe esperar una revisión de incentivos fiscales con especial énfasis en el I+D y el patent box. Otro tema que lleva un tiempo en la agenda de la UE es el equilibrio en el tratamiento fiscal de las dos grandes fuentes de financiación de las empresas: los fondos propios y el endeudamiento. La UE lleva tiempo considerando la posibilidad de un mecanismo que permita la deductibilidad de unos intereses nocionales en aquellos casos en los que las empresas se financian con fondos propios.

OCUPO GRAN PARTE DE MI TIEMPO EN TEMAS DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIA GLOBAL DE LA FIRMA Y LUEGO LAS INVERSIONES. TODOS ESTOS TEMAS ESTÁN EN MI AGENDA DEL DÍA A DÍA

”

2nd Edition

Legaltech Day

The event focusing on legaltech trends in the Iberian market



SAVE THE DATE
6 OCTOBER 2022
Madrid

Otro tema que figura en la agenda de la UE es la necesidad de hacer una revisión a la fiscalidad de las PYMES.

CON RAMÓN PALACÍN
ESTUVIMOS UN AÑO Y
MEDIO DE CODIRECTORES.
LUEGO VINO MI NUEVO
PUESTO EN LA REGIÓN
Y LA NECESIDAD DE
DEDICAR MIS ESFUERZOS
A ESTA NUEVA
RESPONSABILIDAD



¿Qué análisis hace del actual contexto económico en materia fiscal de España?

Si nos vamos a la agenda fiscal en España hay temas muy claros y que están pendientes de resolver: la falta de armonización de los impuestos autonómicos y las haciendas locales. También

vamos a ver novedades en la imposición medioambiental. En el área de la descarbonización y la sostenibilidad es necesario hacer una revisión estratégica de qué actividades queremos incentivar, dónde es necesario imponer penalizaciones para reducir otras actividades que puedan ser más dañinas para el medioambiente.

Ha sido codirectora de Ey junto a Ramón Palacín, ¿cómo ha sido esa experiencia?

Cuando empezamos era la primera vez que la firma tenía una situación de codirección y la verdad es que nos salió muy bien. No nos distribuíamos parcelas de responsabilidad, entendimos que los dos teníamos que estar percibiendo el proyecto al 100% y no parcialmente con distintas áreas de responsabilidad. Estuvimos un año y medio de codirectores. Fue una experiencia magnífica. Luego vino mi nuevo puesto en la región y la necesidad de dedicar mis esfuerzos a esta nueva responsabilidad. Ramón y yo estamos todo el día en contacto, llevamos tantos años en la firma que es natural para

nosotros comentar el devenir diario del despacho y aportarnos distintas perspectivas.

¿Qué consejos daría a otras abogadas que apuntan a convertirse en socias directoras?

Para mí la receta de llegar es disfrutar del camino. Levantarte por la mañana y encontrar que lo que haces te apasiona, que estás aprendiendo, que ves cómo vas sobreponiéndote a los retos. Es fundamental entender que esto es un camino largo, pero que con cada paso sientes que aprendes y disfrutas. El llegar no es lo importante, para mí es el camino. Yo no he terminado de recorrerlo.

Hay algo también personal de confianza para llegar...

Cuando has sido capaz de superar adversidades y momentos difíciles hay un momento que ganas una confianza tremenda y a partir de ahí esa confianza te da una solidez, solvencia. Eso sólo se consigue si has tenido momentos difíciles, momentos duros.

¿Y cuáles han sido los momentos más difíciles?

Mi actividad profesional se ha



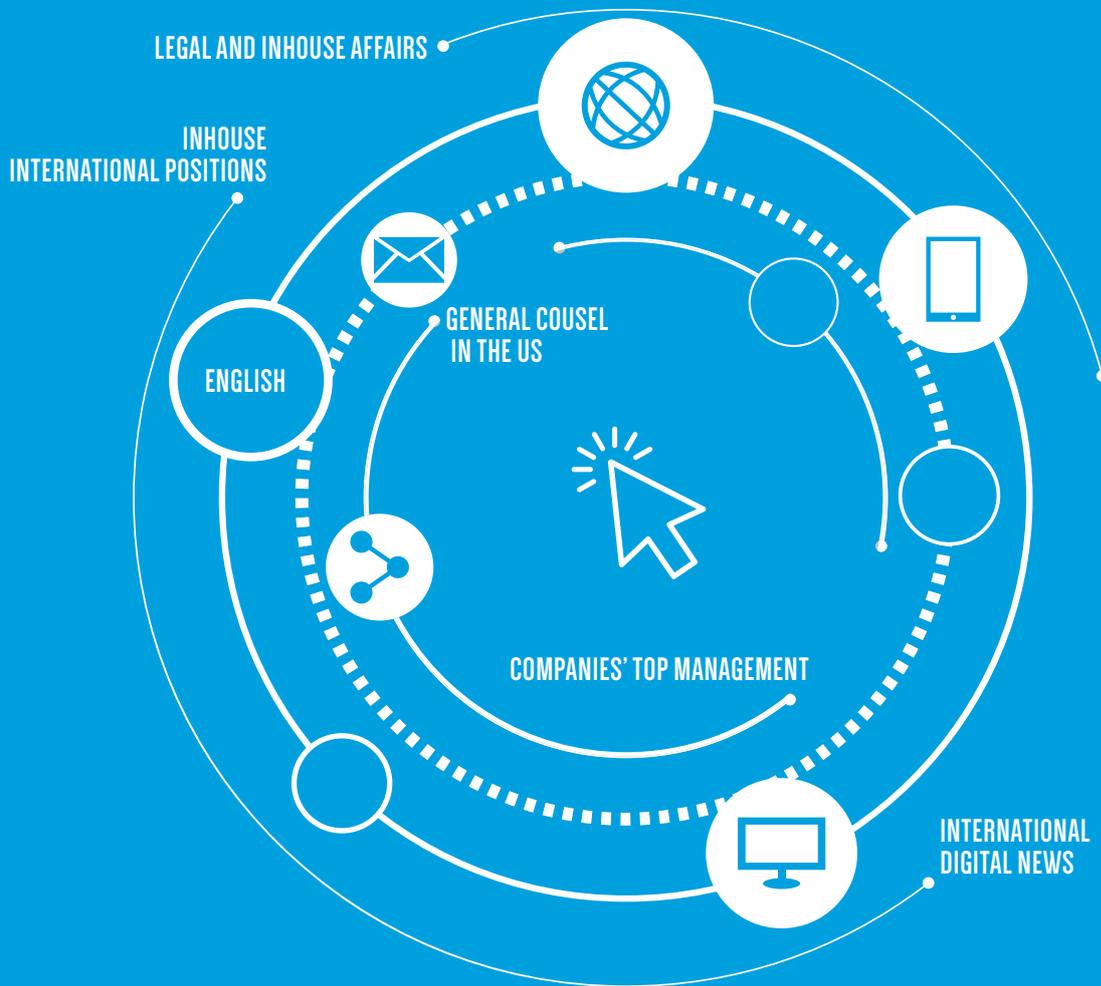
SOBRE ROCÍO REYERO

Con más de 25 años de experiencia en el asesoramiento a clientes industriales y de capital privado en fusiones y adquisiciones, Rocío es Deputy Leader de EY Global ITTS. Reconocida como una de las principales profesionales de fiscalidad en España, imparte clases en el Instituto de Empresa y publica con frecuencia libros, artículos y colaboraciones en publicaciones especializadas. Posee un máster en Derecho Empresarial, Comercial y Tributario por el Instituto de Empresa y es licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. 



INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



www.inhousecommunityus.com

centrado fundamentalmente en las fusiones y adquisiciones. He vivido en un mundo de por sí duro, temas muy complejos, plazos imposibles, noches largas. Hace 12 años, la gran crisis financiera nos dio una lección. De la noche a la mañana se apagó el negocio, no había operaciones, era una crisis global. Y de repente te encuentras con un equipo que depende de ti. Sentí que no podía dejar que ese equipo que funcionaba tan bien se cayera, no podía defraudarles. Aquello fue durísimo, pero lo sacamos entre todos y sobrevivimos más fuertes y unidos. Aquella difícil situación me hizo aprender y, sobre todo, tener confianza no sólo en uno mismo sino en la fuerza del equipo.

SOBRE EY ABOGADOS

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, asesoramiento en transacciones y consultoría, con equipos en más de 150 países. La firma proporciona un servicio integrado y multidisciplinar basado en el conocimiento del negocio, el mercado y el sector industrial en el que operan los clientes para añadir valor mediante la creación de modelos y estrategias de negocio eficaces 

¿Qué fue lo que la llevó a especializarse en fiscalidad?

Hay muchas decisiones en la vida de las que ni te das cuenta, fue muy al principio de acabar la carrera. Empecé trabajando en Banca, en una entidad financiera. El área fiscal en esa época no tenía tanta relevancia. Hice el máster en el Instituto de la Empresa y allí empecé a descubrirlo y me parecía un mundo interesantísimo. En un momento determinado apareció EY con una oferta para entrar en el departamento fiscal y me entusiasmó la idea. Además, el carácter internacional de la firma siempre me gustó: un pie en España y el otro global.

HACE 12 AÑOS, LA GRAN CRISIS FINANCIERA NOS DIO UNA LECCIÓN. AQUELLA DIFÍCIL SITUACIÓN ME HIZO APRENDER Y, SOBRE TODO, TENER CONFIANZA NO SÓLO EN UNO MISMO SINO EN LA FUERZA DEL EQUIPO

”

Es un mundo que requiere mucha pasión por las exigencias mismas, ¿no?

Es muy demandante, porque la legislación fiscal está en continuo cambio. Nuevas normas, nuevas interpretaciones. Hay que estar siempre al día, estudiando. Hay una inversión en conocimiento

y en tu propia formación muy grande. Si no te apasiona la fiscalidad, no eres capaz de ser una buena fiscalista. Y a mí me apasiona.

¿Cómo han sido estos dos años con la pandemia, respecto al cambio de normativa?

Hemos hecho un avance digital tremendo. En cuestión de semanas habíamos avanzado lo que antes se avanzaba en años y la formación nunca fue un problema. Lo más difícil en estos dos años ha sido mantener la conexión personal, las relaciones de confianza sin el contacto humano. Ahora el mundo ha cambiado, combinamos el trabajo presencial con el virtual, con mucha más fluidez que antes. Son dos años duros, pero creo que hay que estar orgullosos de la agilidad, la capacidad de resiliencia y la rapidez con la que nos hemos adaptado.

Hace 32 años es parte de las firmas líderes, y una referente en asuntos fiscales, si tuviese que resumir el recorrido en estos años, ¿cómo lo describiría?

En esta firma he tenido en todo momento la oportunidad crecer, he podido lanzar nuevos proyectos, desarrollar mi capacidad de asumir retos nuevos. Siempre me he sentido motivada, he tenido espacio para ejecutar y, sobre todo, he tenido la oportunidad de compartir ideas y aprender de los demás. Ha sido una vida profesional tan interesante, con acceso a unos clientes y unos proyectos que me han aportado muchísimo. El encontrar continuos retos y la capacidad y el apoyo continuo para afrontarlos ha sido lo que más me ha impulsado a continuar en EY. 



Labour ^{3rd Edition}

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

SAVE DATE

7 April 2022 • Madrid

Follow us on



#IBLLabourAwardsES

For information: awards@iberianlegalgroup.com

Labour



Dolores Carillo Márquez
 Prof. Propia agregada derecho del Trabajo y de la Seguridad Social
Universidad Pontificia Comillas-ICADE (Madrid)



Lara de la Casa
 Head of employment legal department
Indra



Laura Diaz Gonzalez
 Directora de Relaciones Laborales-Jdco Laboral y Admon -Gestión de RH
Dia Group



Luis Escribano Gomez-Fabra
 Employee Relations and Wellness Director
Wizin



Soledad Fernandez Sanz
 Head of Labour Legal Affairs
Aena



Carles Frigola Barrios
 Director Corporativo de Relaciones Laborales, y de la asesoría jurídica laboral; Abogado en ejercicio
Globalia



Luis Gimeno
 General Secretary and Secretary of the Board
Acerinox S.A.



María Victoria Jiménez de Pablo
 Global Head of Employee Relations
Prosegur Group



Begoña Landazuri Plaza
 Corporate Human Resources Director
Grupo Aldesa



Alba Lladó
 Senior European Labour Relations & HR Compliance
Agilent



María José López Alvarez
 Programme Director, Faculty of Law
Universidad Pontificia Comillas-ICADE (Madrid)



Álvaro Mena Álvarez
 Director Corporativo de Relaciones Laborales
Globalvia



Patricia Miranda
 General Counsel and Compliance Officer
Quigo España



Pedro Navarro Fernández
 Social Policies & Industrial Relations Specialist
Airbus Spain



Óscar Romero Jiménez
 Director Corporativo de Recursos Humanos
Vitaldent

PERFIL DE FIRMA

PAULA GOMES FREIRE

NUEVA DIRECTORA DE LA ORQUESTA

En febrero de 2022, Paula Gomes Freire asumió el cargo de socia directora. Tras más de 25 años en el despacho donde ha desarrollado toda su carrera, Iberian Lawyer descubre esta nueva era de liderazgo. Gomes Freire será responsable de garantizar la armonía y el éxito de VdA durante al menos los próximos cuatro años.

por michael heron

**Felicidades, Paula por su nuevo rol como socia directora de VdA.
¿Cuánto dura su mandato y qué espera lograr?**

¡Gracias! Estoy tan orgullosa como entusiasmada con este mandato de cuatro años que tengo por delante. Llego a este trabajo en un momento en el que se puede contar una historia muy exitosa sobre VdA. VdA es una organización madura y exitosa y, por lo tanto, su mayor enemiga es la complacencia. Esto significa que, en el futuro, asumiré esencialmente la responsabilidad de preservar la inquietud y la vitalidad de la firma y llevarla al siguiente nivel en una búsqueda continua de una mejor manera. Mi mandato se trata de lanzar el bufete en su próxima curva de desarrollo y asegurarme de que se mantenga a la vanguardia. Esto no se puede lograr solo con la mejora continua. Debe buscarse y crearse una innovación revolucionaria. Esto es algo particularmente cierto en un momento de cambios sin precedentes e incertidumbre exponencial y cuando somos testigos del surgimiento de un nuevo mercado legal que

está ejerciendo presión sobre el modelo comercial tradicional de los bufetes de abogados. Crear el equilibrio correcto entre mejoras incrementales e innovación y adaptación es lo que espero lograr, ya que esta es la clave del éxito a largo plazo. En VdA estamos comprometidos con la visión de largo plazo, con la construcción de un despacho que trascienda generaciones. Como la sucesión ocurre en muchos niveles dentro de la firma, mi trabajo es ayudar a crear una firma que perdure más allá de las que existen hoy en día para que los futuros socios y asociados puedan tener éxito, brindando un servicio extraordinario a los clientes siempre.

Ha estado en VdA toda su carrera y mucho ha cambiado en el mercado desde 1996. ¿Hubo un punto específico durante este viaje en el que creyó que la firma podría convertirse en lo que es hoy?

Cuando me incorporé a VdA, en noviembre de 1996, era sólo un despacho de 18 abogados. Esto fue exactamente un mes antes de que cinco jóvenes abogados, encabezados por João Vieira de Almeida, convirtieran la firma en una sociedad. La firma se construyó sobre tres valores fundamentales: dedicación a la calidad y la excelencia, trato mutuo con respeto y decencia y recordar siempre que los abogados también son ciudadanos y que la firma es parte de la comunidad más amplia con el deber de devolver algo. Estos son valores poderosos que



ESTOY TAN ORGULLOSA COMO ENTUSIASMADA CON ESTE MANDATO DE CUATRO AÑOS QUE TENGO POR DELANTE



aún sustentan la marca VdA y nos han guiado a medida que nos convertimos en una firma de 460, con 300 abogados y 55 socios. ¿Hubo un punto específico en el que podía verlo venir? Bueno, siempre hubo un sueño, un gran sueño y una visión muy clara y esto ciertamente jugó un papel clave para llevarnos a donde estamos hoy, pero no creo que nadie en 1996 hubiera predicho tal increíble viaje en el curso de nuestra propia vida profesional. Sin embargo, mirando hacia atrás, aunque no estoy segura de poder señalar un “punto de inflexión específico”, ciertamente puedo reconocer que lo que nos ha permitido cambiar (y crecer) tanto es, de hecho, lo que siempre ha permanecido constante: un conjunto de valores y una cultura colaborativa basada en la confianza que pone a las personas en el centro y sitúa a la firma en una búsqueda inquieta y permanente de un futuro sostenible donde la próxima generación pueda prosperar.

¿Por qué eligió el Derecho como profesión?

En una palabra: las personas. Soy una persona de gente, amo a la gente. El Derecho como profesión se trata de ofrecer soluciones a los problemas de las personas, se trata de resultados para los clientes, se trata de hacerlo con otros, aunando esfuerzos con colegas y trabajando como un solo equipo impactando positivamente a quienes nos rodean, la comunidad más amplia de la que todos somos parte. Supongo que estos son los ingredientes que me han permitido encontrar un sentido tan fuerte de realización personal y profesional a lo largo de mi carrera como abogada.

Sería justo decir que el mercado legal portugués ha visto una serie de movimientos laterales de alto perfil a nivel de socios durante los últimos años y VdA no ha sido una excepción en la atracción de talento senior. ¿Esta estrategia continuará o la firma se enfocará más en desarrollar talento joven?

A veces decimos que estamos en el negocio de “hacer estrellas”. Permítanme explicar lo que quiero decir con “hacer estrellas”: el talento es la única fuente sostenible de ventaja competitiva de un bufete de abogados y, por lo tanto, la mentalidad debe ser la de desarrollar y hacer crecer a las personas en función del desarrollo del negocio. No hay otra alternativa. La estrategia siempre ha sido y seguirá siendo la de atraer, retener y desarrollar el talento joven. Sin embargo, esta estrategia puede combinarse y se combinará con un enfoque oportunista para atraer talento senior de alto perfil que coincida con nuestras necesidades geográficas, sectoriales o prácticas. Queremos ser los mejores cuando se trata de servicio al cliente y esto significa que

SOBRE PAULA GOMES FREIRE

Paula Gomes Freire se incorporó a VdA en 1996. Es socia directora de VdA, en cuyo cargo preside el Comité Ejecutivo. Socia de la práctica de Banking & Finance, ha liderado varias transacciones, tanto en Portugal como en el extranjero, centradas principalmente en la emisión y colocación de instrumentos de deuda, a saber, Euro Medium Term Notes, papel comercial, acciones preferentes e híbridos. También trabaja en titulización y otros tipos de transacciones respaldadas por activos. En los últimos años, ha participado en la recapitalización del sector bancario portugués y en la aplicación inaugural de una medida de resolución bajo la Directiva de Recuperación y Resolución Bancaria. 





LA ESTRATEGIA SIEMPRE HA SIDO Y SEGUIRÁ SIENDO LA DE ATRAER, RETENER Y DESARROLLAR EL TALENTO JOVEN



nuestra gente, joven o mayor, debe ser excepcional, no solo mentes brillantes, sino también personas decentes y ciudadanos responsables. Eso es lo que estamos buscando.

¿Qué le diría a un joven licenciado en Derecho cuando está considerando a qué firma postularse y por qué debería considerar VdA?

Creo fervientemente que si puede encontrar un lugar para trabajar donde comparte los mismos valores, no solo puede prosperar sino también lograr grandes cosas. Por lo tanto, mi consejo clave para cualquier joven licenciado en Derecho que esté considerando postularse para un bufete de abogados es tratar de averiguar todo lo posible sobre ese bufete, sobre su propósito, sus valores y su cultura. Haga todas las preguntas que le vengan a la mente, pregúntese cómo es el comportamiento apropiado, tenga curiosidad acerca de cómo se hacen las cosas y cómo se tratan las personas entre sí. Luego, cierre los ojos y tenga una idea de si encaja o no. Creo que hacerlo bien es lo más importante. El resto tiende a seguir. ¿Por qué cualquier joven licenciado en Derecho debería considerar VdA? Probablemente pueda compartir lo que encontré inspirador en VdA cuando me uní hace 25 años y, nuevamente, se trata de ciertos aspectos de nuestra cultura que continúan definiendo el espíritu

SOBRE VDA

Vieira de Almeida (VdA) es una firma internacional de abogados con más de 40 años de historia. La firma asesora a una comunidad internacional de corporaciones líderes nacionales y multinacionales, instituciones financieras y gobiernos. VdA es reconocida por su enfoque centrado en el cliente, creando constantemente soluciones innovadoras para ayudar a los clientes a operar a la vanguardia de sus industrias. A través de la red VdA Legal Partners, los clientes tienen acceso a 7 jurisdicciones, con una amplia cobertura sectorial en todos los de habla portuguesa y Timor-Leste.

*Presencia internacional de VdA Legal Partners:
Angola | Cabo Verde | Guinea Ecuatorial | Mozambique | Portugal | Santo Tomé y Príncipe | Timor Oriental*

mismo de nuestra empresa y nuestra marca. Mi experiencia personal es que cuando las personas trabajan en colaboración, cuando saben que pueden confiar unos en otros, podrán hacer un esfuerzo adicional y brindar un servicio excepcional, antepondrán los intereses de la empresa a los suyos propios y llegarán a crear verdaderamente que “ninguno de nosotros es mejor que todos nosotros”. Cuando este es el caso, las personas generalmente fomentarán un ambiente positivo, de apoyo y se cuidarán unos a otros promoviendo un aprendizaje excelente y relevante con un enfoque en el desarrollo de abogados y profesionales de negocios completos. Esto es lo que permite a los bufetes de abogados brindar un excelente servicio, buscar las oportunidades adecuadas y establecer relaciones duraderas con los clientes. Los clientes quieren un bufete de abogados en el

que puedan confiar, uno que se destaque por el compromiso de invertir en ellos y esto se puede lograr mucho mejor con grandes personas que comparten un sentido común de propósito y pertenencia. Yo misma he tenido esta experiencia y sé que no sería la persona y la profesional que hoy soy si no hubiera sido por muchos de los increíbles clientes y colegas con los que he trabajado y equipos de los que he formado parte.

Recientemente hablé de la nueva amenaza proveniente de las firmas Magic Circle en el Reino Unido, que están buscando en Portugal para contratar directamente. ¿Podría esto tener algún impacto a largo plazo en las referencias a Portugal de los bufetes de abogados del Reino Unido?

Esto parece ser un efecto indirecto de la “guerra contra el talento” en el mercado de Londres y ha afectado esencialmente a las empresas de referencia del Círculo Mágico en Portugal, como es el caso de VdA. Dada la exposición natural de los abogados capacitados por la VdA a estas firmas del Reino Unido, varios socios jóvenes han dejado la firma para irse a Londres. Hablando con ellos, tengo la sensación de que la mayoría ve esto como una oportunidad fantástica para desarrollarse y aprender en uno de los mercados legales más sofisticados del mundo, junto con un aumento salarial muy interesante. Pero la gran mayoría lo ve como una experiencia temporal y, en algún momento, espera volver a Portugal. Lo que veo emerger de esto es un conjunto de lazos más fuertes entre los abogados portugueses y del Reino Unido, forjados a partir de la experiencia de trabajar juntos. Estos pueden ser lazos para toda la vida. En todo caso, a largo plazo, creo que esto impulsará las referencias a Portugal de los bufetes de abogados del Reino Unido.

¿Cree que veremos más firmas internacionales estableciéndose en Portugal en los próximos cinco años?

Con la excepción de aquellos que pueden estar buscando una plataforma para

África, no lo creo. El mercado portugués es muy pequeño, pero también muy competitivo. Está relativamente fragmentado y ya “bien dividido”, ya que ha alcanzado una cierta etapa de madurez que hace que la vida de los nuevos participantes sea más difícil ahora que hace una década. Además, la proporción de trabajo de alta gama, complejo y de alto valor es relativamente limitada, algo que, junto con el bajo stock de IED, lo convierte en un mercado pequeño para el trabajo internacional. Por estas razones, y aunque en los últimos años hemos visto nuevos participantes como DLA, CMS y Eversheds, utilizando sus relaciones internacionales y compitiendo en escala, sector y capacidades locales y empresas españolas tratando de capturar y ampliar cuota de mercado, no creo que veamos empresas del Círculo Mágico de EE. UU. o Reino Unido estableciéndose en Portugal en un futuro próximo.

En España, las Big Four han copado gran parte de la cuota de mercado en los últimos años. ¿Podría pasar esto en Portugal?

Los Big Four presentan una atractiva oferta de servicios integrados y se han hecho con una gran parte de la cuota de mercado en España y en todas las jurisdicciones donde no hay restricciones regulatorias que les impidan hacerlo. No veo ninguna razón por la que eso debería ser diferente en Portugal.



CUANDO ME INCORPORÉ A VDA, EN NOVIEMBRE DE 1996,
ERA SÓLO UN DESPACHO DE 18 ABOGADOS





Expert Opinion

Podcast IBL 

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

**YOUR SPACE,
YOUR VOICE.**

¿Qué es lo que más le emociona de tu nuevo rol?

Estamos viviendo una época de disrupción y transformación. Es un privilegio vivir en una época así, llena de nuevos riesgos, pero también de oportunidades. Lo que me emociona es la oportunidad: hacer la transición al bufete de abogados del futuro, a un bufete de abogados que adopte la tecnología y desempeñe un papel activo para acelerar el cambio hacia empresas y sociedades más sostenibles. En nuestro mundo que cambia rápidamente, la tecnología y la sostenibilidad son los principales impulsores del cambio. Estoy muy segura de que la tecnología y los asuntos comerciales ESG ampliarán el mundo de los servicios legales. Para los propios abogados –y distinguiría a los abogados de los bufetes de abogados– creo que hay muchas razones para ser optimistas sobre el futuro. La tecnología permite asesorar a los clientes en áreas donde la cantidad y la complejidad de los datos involucrados hace que sea simplemente imposible hacerlo solo con humanos. ESG es un tema central para más y más directorios, dada la gravedad y complejidad de nuestros apremiantes desafíos a largo plazo. Sin embargo, los bufetes de abogados estarán bajo presión. El modelo tradicional de hora facturable del bufete de abogados, las personas apalancadas estarán bajo presión, ya que se basa en la entrada y el tiempo invertido mientras los clientes buscan resultados y valor. Los bufetes de abogados deberán atender esto y hacer las transiciones necesarias para adaptarse y capturar las inmensas oportunidades que persisten en el horizonte si quieren seguir siendo la plataforma adecuada para la prestación de servicios legales en el futuro.

¿Cómo le gustaría que se viera la firma cuando termine su mandato?

Ciertamente podría mencionar muchos aspectos, pero enumeraré mis tres principales:

- Orgullosos del pasado con una

actitud ambiciosa y hambrienta hacia el futuro a largo plazo, mirando hacia el exterior y muy en sintonía con un mundo que cambia rápidamente. Mi mayor esperanza como líder de un bufete de abogados, con la responsabilidad compartida de mantener el bufete con éxito en el futuro, es construir una mentalidad infinita y fomentar la creencia en la perpetuidad. Sólo la visión a largo plazo impulsa a las personas a comportarse desinteresadamente de manera que siempre apoyen al bufete.

- Apasionados por comprender las necesidades del cliente y enfocados en impulsar el cambio para satisfacerlas. Tendemos a pensar que porque tenemos un producto tenemos un negocio. Bueno, eso no es cierto. Sólo tenemos un negocio cuando tenemos un cliente. Por lo tanto, en una década en la que los productos y servicios (y estilos de vida) están siendo interrumpidos por la tecnología y las preocupaciones ESG, me gustaría que VdA siguiera preguntándose qué es lo que realmente estamos haciendo por nuestros clientes y que buscara sin descanso una mejor manera de cumplir con las necesidades del cliente;
- El mejor lugar para trabajar como equipo de alto rendimiento. Un lugar que ofrezca una combinación de apertura y dinamismo y que sea diverso, inclusivo, tolerante y generoso. Alto rendimiento en el sentido de exigente, pero también solidario; colaborativo sino también individualmente responsable. Para mí, las recompensas más profundas provienen de construir personas, por lo que se trata de lograr el equilibrio adecuado entre exigir que las personas den lo mejor de sí mismas y también apoyarlas para que crezcan y se desarrollen en un entorno psicológicamente seguro. 🇺🇸

TOP 50 MUJERES EN EL SECTOR LEGAL IBÉRICO

InspiraLaw, en su sexta edición este año, pone el foco una vez más en las profesionales del mundo in house y del sector privado. Estas mujeres se han distinguido de varias maneras.

Una de las decisiones más duras a las que se ha enfrentado el equipo editorial de Iberian Lawyer ha sido la de seleccionar la lista de ganadoras de InspiraLaw. Hemos recibido cientos de presentaciones y estamos verdaderamente agradecidos con todos los que se tomaron el tiempo para enviarnos sus nominaciones. Los criterios iban desde la selección de mujeres en roles de liderazgo prominentes, tanto internos como privados, aquellas que realmente habían inspirado a colegas y clientes, y quizás lo más importante, mujeres que habían tenido un impacto en sus respectivas entidades, al encabezar iniciativas disruptivas enfocadas en la diversidad e inclusión. Nunca hemos estado más orgullosos de nuestra selección, pero a nuestros ojos, todas las mujeres que fueron nominadas son ganadoras.

Empecemos por echar un vistazo más de cerca al mundo de la práctica privada. Quizás el lugar obvio para comenzar sería destacar a aquellas mujeres que han llegado a la cima en sus respectivos despachos de abogados. Desde España, queremos destacar a Rosa Espin, Co-CEO de Ambar, Coral Yañez, Co-Head de Bird & Bird, Pilar Menor, quien fue socia directora de DLA Piper durante 8 años y ahora es copresidenta global de Empleo, María Pilar García Guijarro, socia directora de Watson Farley & Williams y Nieves Briz Puertas, socia directora de Dentons Barcelona. Este es un grupo especial, sin olvidar a las portuguesas Inês

Sequeira Mendes y Paula Gomes Freire, ambas al frente de Abreu y VdA respectivamente. También cabe destacar a Raquel Flórez Escobar, Co-Head of LatAm de Freshfields y Marlen Estévez Sanz, socia y miembro del consejo de Roca Junyent, quizás una líder de futuro. Rocío Reyero Folgado es la más senior de este prestigioso grupo, habiendo sido socia codirectora de Tax and Law en EY España y habiendo dado un paso más hasta convertirse en EY Europe West Tax Leader.

El resto de las profesionales que componen el Top 50, están allí por una serie de razones. La única firma que tuvo representación en ambos lados de la península ibérica fue Eversheds. María Hernández se destacó por ser reelegida como miembro del Comité de Mujeres Líderes de las Américas e Inês Albuquerque e Castro jugó un papel clave durante el desafiante período de Covid. Su equipo Laboral impresionó a colegas y clientes de Portugal, Angola y Mozambique. Una mención especial merece Maria Antónia Torres, socia principal de Deals Tax y líder de Diversidad en PwC.

La longevidad es otro factor que se tiene en cuenta. Rosa Zarza es socia de Garrigues desde hace más de 30 años, Teresa Paz-Ares socia de Uría Menéndez desde hace 20 años y Adriana de Buerba, socia de Pérez-Llorca desde hace 15 años. Jimena Urretavizcaya fue la primera mujer socia en ser nombrada en Allen & Overy España, tras desarrollar toda su carrera en la firma, a la que se incorporó como becaria en 2002. Asimismo, lo ha sido durante mucho tiempo Yolanda Azanza, socia de Clifford Oportunidad desde 1996. Por otra parte, Sara Blanco de Morais de CMS Portugal, fue nominada por el Financial Times como una de las abogadas más innovadoras de Europa. Patricia Liñán también destaca por su contribución al "Grupo de trabajo ECIJA por mujeres", promoviendo la exploración activa de las diferencias de género en un entorno seguro y positivo. Ana Pinelas Pinto ha estado en Miranda durante toda su carrera, convirtiéndose en la socia más joven en la historia de la firma a la tierna edad de 30 años. Marta Afonso, socia de Linkaters, es una de las abogadas laborales más reputadas de Portugal, reconocida por todos los principales directorios y recibiendo innumerables premios. Lo mismo se puede decir de Magda Viçoso de Morais Leitão, pero en este caso por su trabajo en M&A. Raquel Azevedo es una de las socias más jóvenes de PLMJ, nominada por su reputación como mentora en la firma. Recibimos varias nominaciones para María Tomillo, quien dirige la práctica de Regulación de Mercados y Servicios Financieros en la oficina de Madrid en Simmons & Simmons. Por último, pero no menos importante del mundo de la práctica privada, la abogada que recibió la mayor cantidad de nominaciones, fue Carla Neves Matias, socia de SRS Advogados. Fue descripta en las presentaciones como sobresaliente y respetuosa del código ético que guía la profesión.

Pasando al mundo In House, tenemos muchas opciones, con una lista increíble de mujeres liderando los equipos legales en las entidades más grandes de Iberia. Debemos comenzar con Banco Santander, que fue la única empresa en recibir dos entradas de las 50. Alicia Muñoz Lomardía, es responsable de Gobernanza y Cambio Climático, Asuntos Regulatorios y

Privacidad y Lola Conde como COO. Las demás representaciones del sector Bancario las integraron Lara Reis, Directora General y Chief Compliance Officer de Haitong y Patricia Fonseca, head of legal de Novobanco.

Cristina Castro Vela, responsable del Área Jurídica Inmobiliaria y Mercantil de AENA, ha sido calificada como un "ejemplo de compromiso y entrega en su trabajo". Claudia Ramajo Sanz fue considerada como "un demostración de coraje y resiliencia" cuando se convirtió en la abogada principal de American Express para España en 2016, sólo unos meses después de unirse a la empresa. Las empresas de TMT formaban parte de la lista, con Mafalda Mascarenhas, General Counsel de IBM, Carla de Abreu Lopes, Legal Counsel Manager de Samsung Electronics Portugal e Isabel Flores, directora del departamento de Corporate Taxation del Grupo Telefónica.

Stephanie Sa Silva lidera un gran equipo en TAP y fue elogiada por "volar en el corazón de la tormenta", durante la mayor crisis que la industria de la aviación haya enfrentado debido al COVID-19. También del mundo del Transporte incluimos a Julia A. García Navarro, Consejera General de Grupo Transfesa. Desde el sector de Logística, se destacó a Mariana Canto e Castro, directora de Counsel & Social Impact Strategy de Randstad Portugal. Las restantes mujeres destacadas en representación del mercado portugués fueron Ruth Breitenfeld, Leonor Pízarra y Dorothée Choussy Serzedelo, Isabel Fernandes y Leonor Sampaio Santos. Varias nominaciones destacaron a Cristina Hernández de BAT y el innovador trabajo que viene realizando para la empresa. Esto nos deja con esta lista de los "super seis" de España, que recibieron más de tres nominaciones cada uno: Ana Bayó Busta, Ana Prado, Clara Cerdán Molina, María José López, Beatriz Martínez-Falero y Teresa Mínguez. Iberian Lawyer se ha sentido honrada una vez más por este destacado grupo de mujeres. ¡Felicitaciones a todas las ganadoras!

"DIVERSITY & INCLUSION"

Ana Fernández Poderós es socia responsable de Diversidad e Inclusión de KPMG España y también socia del Foro Internacional de la Mujer en España (IWF). Se incorporó a KPMG en 1990 y fue ascendida a socia en 2002. A lo largo de su carrera profesional ha desarrollado una dilatada experiencia en auditorías de grandes corporaciones de diferentes sectores, gestionando equipos internacionales, con especial foco en empresas del sector Energía. También ha participado en numerosos proyectos internos a nivel nacional e internacional relacionados con el desarrollo de personas, metodología de auditoría y control de calidad, función de la que fue directora nacional entre 2003 y 2009. Ana es profesora del Máster en Auditoría de ICADE, una miembro del Comité de Diversidad de KPMG España desde 2015 y licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Málaga. 🇪🇸



LISTA 50 ABOGADAS INSPIRA LAW - IBERIAN LAWYER



INÊS SEQUEIRA MENDES

Socia directora
Abreu Advogados



CRISTINA CASTRO VELA

Directora del Departamento Jurídico Inmobiliario y Comercial
AENA S.M.E. S.A.



JIMENA URRETAVIZCAYA

Socia
Allen & Overy



ROSA ESPIN

Co CEO
Ambar



CLAUDIA RAMAJO SANZ

Vicepresidenta y Senior Counsel
American Express España



ALICIA MUÑOZ LOMBARDÍA

Directora de Gobernanza y Cambio Climático,
Regulación y Privacidad
Banco Santander



LOLA CONDE

COO
Banco Santander



CRISTINA HERNÁNDEZ

Abogada In House
BAT



ANA BAYÓ BUSTA

Directora de Asuntos Jurídicos y Cumplimiento de la Normativa
Bayer Iberia



CORAL YAÑEZ

Socia & Codirectora
Bird & Bird



RUTH BREITENFELD

Vicepresidenta
CEPSA Portugal



YOLANDA AZANZA

Socia
Clifford Chance



SARA BLANCO DE MORAIS

Socia
CMS Portugal



ANA PRADO

Directora Jurídica
DAIMLER (Mercedes Benz)



NIEVES BRIZ

Socia
Dentons



PILAR MENOR

Global co-chair de Laboral, Senior Partner
y Directora de Laboral en España
DLA Piper



LARA REIS

Socia Directora – Directora de Cumplimiento Normativo – DPO
HAITONG BANK



PATRICIA LIÑÁN

Socia
ECIJA



MARÍA HERNÁNDEZ

Socia
Eversheds Sutherland



INÊS ALBUQUERQUE E CASTRO

Socia
Eversheds Sutherland FCB (Portugal)



ROCÍO REYERO

Global ITTS Deputy Leader
EY Abogados



CLARA CERDÁN MOLINA

Directora Jurídica
Ferroglobe



RAQUEL FLOREZ ESCOBAR

Socia
Freshfields



ROSA ZARZA

Socia
Garrigues



ISABEL FERNANDES

Directora Jurídica
Grupo Visabeira S.A.



CELEBRATION NIGHT

DIVERSITY & INCLUSION

The event dedicated to the top 50 private practice and in-house women lawyers in Spain & Portugal

NIGHT PROGRAM

9 MARCH 2022

WELLINGTON HOTEL - C. de Velázquez, 8, 28001 | Madrid

Partners

ALLEN & OVERY

Abreu: advogados

AMBAR PARTNERS

CMS law-tax-future

EVERSHEDS SUTHERLAND

EVERSHEDS SUTHERLAND FCB

Linklaters

MORAIS LEITÃO GALVÃO TELES, SOARES DA SILVA & ASSOCIADOS

Pérez-Llorca

PLMJ

simmons simmons

SS ADVOGADOS

VIA VIEIRA DE ALMEIDA

Sponsor



Supporter



Follow us on



#inspiralaw

For information awards@iberianlegalgroup.com • + 34 91 563 3691



IBERIANLAWYER

CELEBRATION NIGHT

DIVERSITY & INCLUSION

9 MARCH 2022

WELLINGTON HOTEL - C. de Velázquez, 8, 28001 | Madrid

19,00 REGISTRATIONS AND COCKTAIL

19,30 KEYNOTE SPEECH: **BAT – STRENGTH FROM DIVERSITY**

Cristina Hernández Tielas, Senior Legal Counsel Iberia British American Tobacco – South Europe Area

19,40 ROUNDTABLE

GENDER DIVERSITY IN THE LEGAL PROFESSION. WHERE ARE WE?

SPEAKERS

Clara Cerdán Molina, General Counsel Europe, Africa, South America, China, Ferroglobe

Lola Conde, Santander Legal Co, Banco Santander

Rosa Espín, co-CEO, Ambar

Paula Gomes Freire, Managing Partner, VdA

Leonor Pissarra, Country Chief Legal Officer, Novartis Farma Portugal

Inês Sequeira Mendes, Managing Partner, Abreu Advogados

María Tomillo, Regulatory Partner, Simmons & Simmons

Jimena Urretavizcaya, Partner at the Banking & Finance Department, A&O

MODERATOR

Ilaria Iaquina, Managing Editor, Iberian Lawyer & LC Publishing Group

20,30 CELEBRATION

21,30 STANDING DINNER

Follow us on  

#inspiralaw

For information awards@iberianlegalgroup.com • + 34 91 563 3691



MAFALDA MASCARENHAS

Directora Jurídica

IBM



LEONOR SAMPAIO SANTOS

Asesora Jurídica

José de Mello



ANA PINELAS PINTO

Socia

Miranda & Associados



DOROTHÉE CHOUSSY SERZEDELO

Asesora Jurídica

L'Oréal Portugal



MARÍA JOSÉ LÓPEZ

Directora legal

LaLiga



MARTA AFONSO

Socia
Linklaters



BEATRIZ MARTÍNEZ-FALERO

Directora de la Asesoría Jurídica y Secretaria del Consejo
Mahou San Miguel



MAGDA VIÇOSO

Socia
Morais Leitão



LEONOR PISARRA

Directora Jurídica
Novartis Portugal



PATRICIA FONSECA

Jefa del Departamento Jurídico
NOVO BANCO



IBERIANLAWYER
AWARDS

10th Celebrative Edition

Forty40

UNDER

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

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

SAVE THE DATE

15 September 2022 • Madrid



Follow us on



#IBLFortyUnder40



ADRIANA DE BUERBA

Socia
Pérez-Llorca



RAQUEL AZEVEDO

Socia
PLMJ



TERESA MÍNGUEZ

Directora Jurídica
Porsche Iberica



MARIA ANTÓNIA TORRES

Socia
PwC



MARIANA CANTO E CASTRO

Directora de Recursos Humanos, Consejera Principal
y Directora de Estrategia de Impacto Social
Randstad Portugal



MARLEN ESTÉVEZ SANZ

Socia y miembro del Consejo de Administración
Roca Junyent



CARLA DE ABREU LOPES

Directora de Asesoría Jurídica
Samsung Electronics Portugal



MARIA TOMILLO

Socia
Simmons & Simmons



CARLA NEVES MATIAS

Socia
SRS Advogados



STEPHANIE SA SILVA

Directora Jurídica
TAP



ISABEL RODRÍGUEZ GARCÍA

Socia
King & Wood Mallesons



JULIA A. GARCÍA NAVARRO

Consejera General
Grupo Transfesa



TERESA PAZ-ARES

Socia
Uria Menendez



PAULA GOMES FREIRE

Socia directora
VdA



MARÍA PILAR GARCÍA GUIJARRO

Socia directora
Watson Farley & Williams

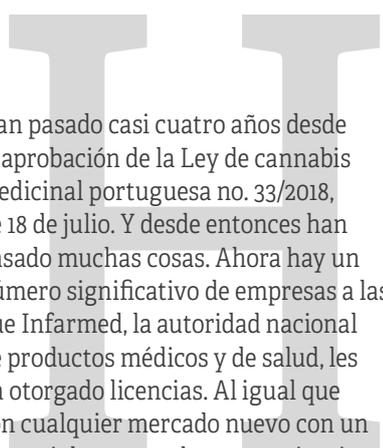


STAND UP

FOR YOUR RIGHT?

Iberian Lawyer se puso en contacto con algunos de los abogados portugueses más activos en este sector, para escuchar y analizar sus puntos de vista y preguntar: ¿Está Portugal listo para el uso recreativo legalizado del cannabis?

por michael heron



Han pasado casi cuatro años desde la aprobación de la Ley de cannabis medicinal portuguesa no. 33/2018, de 18 de julio. Y desde entonces han pasado muchas cosas. Ahora hay un número significativo de empresas a las que Infarmed, la autoridad nacional de productos médicos y de salud, les ha otorgado licencias. Al igual que con cualquier mercado nuevo con un potencial tan grande, se necesita tiempo para que surjan jugadores serios.

Una de las principales voces y defensores de este mercado desde el sector legal, ha sido **João Taborda da Gama**, socio fundador de **Gama Glória**, quien dijo: “Hemos sido testigos de que el mercado de Cannabis se satura más desde que se emitieron las primeras licencias. El

panorama es complejo: grandes empresas globales establecidas y sofisticados jugadores internacionales y portugueses más pequeños coexisten con algunos vaqueros rebeldes. Los productores autorizados cultivan predominantemente cannabis y producen extractos en Portugal para exportar a mercados como Alemania”.

PLMJ es otra firma que ha estado muy activa en este espacio, adoptando el enfoque de práctica de Life Sciences. **Ricardo Rocha**, quien juega un papel importante, sostuvo: "Portugal continúa atrayendo a muchos jugadores globales, que mantienen e incluso aumentan sus inversiones en Portugal. Tenemos las condiciones perfectas para cultivar cannabis y el marco regulatorio no es demasiado pesado". **Ricardo Macedo**, socio de **Caiado Guerreiro**, agregó: "Estamos abordando este tema desde la perspectiva de la práctica de Life Sciences. El cannabis medicinal ha sido un tema nuevo. El país se posicionó como un jugador. Está dando sus frutos. Vemos que las multinacionales establecen sus actividades en Portugal. Emprendedores locales e inversores extranjeros haciendo equipo también”.

Jane Kirkby, of counsel de **Antas da Cunha Ecija & Associados** señaló: "Actualmente, hay dieciocho empresas con la autorización para ejercer la actividad de cultivo, sin embargo, la introducción y puesta en el mercado de medicamentos, preparados o sustancias a base de ella no ha seguido el mismo ritmo”.

Savitex es uno de los únicos productos ahora disponibles en las farmacias portuguesas, con receta médica. Taborda da Gama, Rocha y Kirby abordaron el tema del costo de este medicamento para los pacientes, y Kirby reafirmó: "Aunque ha habido algunos intentos de revertir la situación, concretamente por parte del Observatorio Portugués de Cannabis Medicinal (OPCM), hasta ahora la compra de medicamentos recetados de Savitex no se reembolsa y no hay perspectivas de que esto cambie en el futuro cercano”.

Parece que todavía queda trabajo por hacer en esta área. Los profesionales médicos y, a menudo, el médico general de los pacientes, desempeñan un papel importante en la implementación. Muchos de ellos, sin embargo, perciben una falta de conocimiento basado en la evidencia y no confían en proporcionar cannabis medicinal a los pacientes. Ricardo Rocha destaca la importancia de que las empresas farmacéuticas aceleren este proceso: "El papel de las grandes farmacéuticas será fundamental en el futuro, para tender puentes de educación y



RICARDO ROCHA

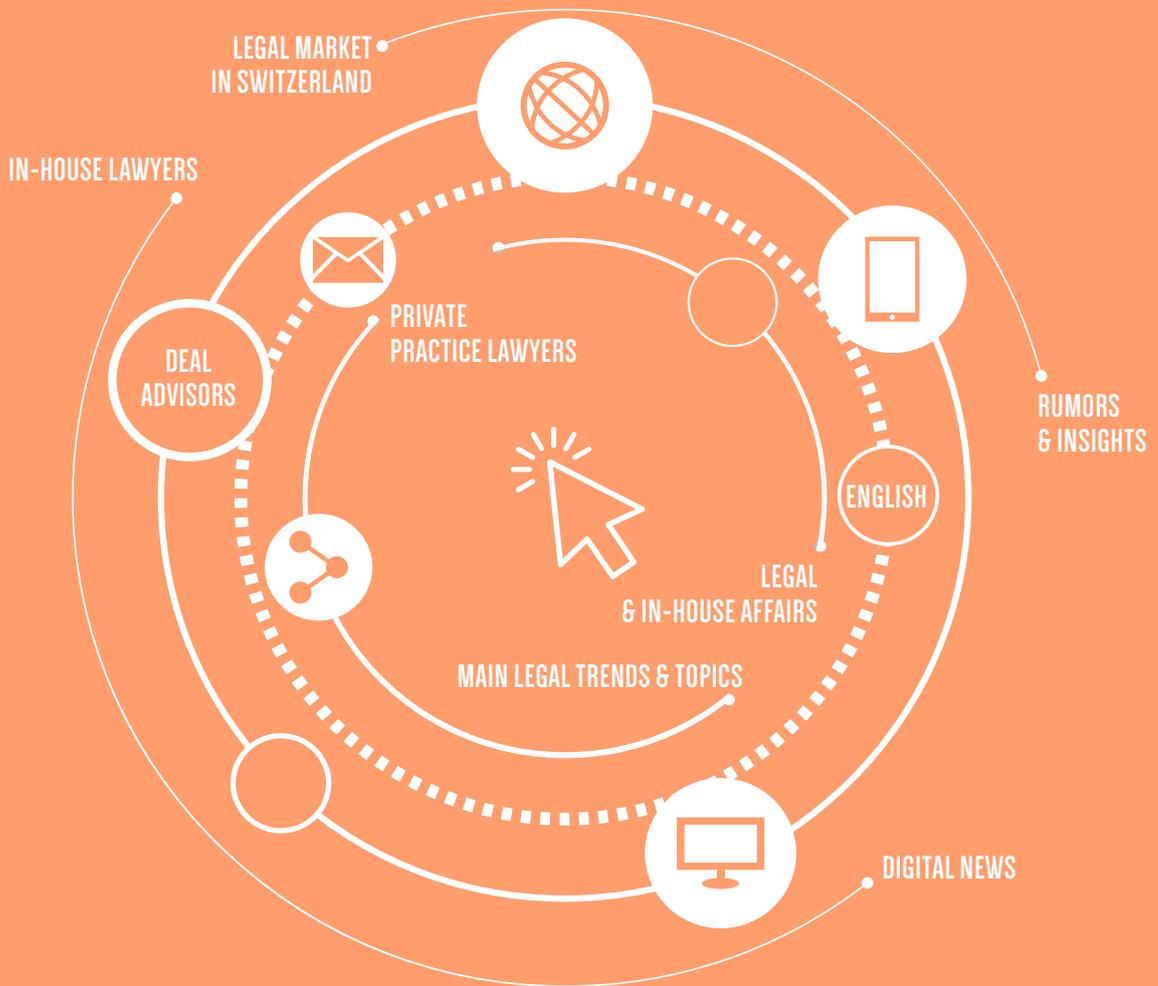
EL PAPEL DE LAS GRANDES FARMACÉUTICAS SERÁ FUNDAMENTAL EN EL FUTURO, PARA TENDER PUENTES DE EDUCACIÓN Y CREDIBILIDAD ENTRE LAS EMPRESAS DE CANNABIS MEDICINAL Y LOS PACIENTES/ CONSUMIDORES





LEGALCOMMUNITYCH

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



Follow us on  

www.legalcommunity.ch



JOÃO TABORDA DE GAMA

CREO QUE
PODRÍAMOS
VER APROBADA
LA LEGISLACIÓN
PARA EL USO
DE CANNABIS
EN ADULTOS A
FINES DE 2022



credibilidad entre las empresas de cannabis medicinal y los pacientes/consumidores”.

La pregunta en boca de todos es si veremos pronto el uso recreativo del cannabis para adultos en Portugal. Jane Kirkby señaló: “Este tema ya ha sido objeto de votación en el Parlamento, es decir, en 2019 y en 2021, es decir, después de la aprobación del uso de cannabis con fines medicinales, sin embargo, en ambas ocasiones el proyecto de ley no fue aprobado”.

Todos los ojos están ahora puestos en António Costa, quien recientemente ganó la mayoría en las Elecciones Generales a principios de este año. Curiosamente, Costa fue ministro de Justicia de 1999 a 2002, durante el período en que en 2001 Portugal dio el paso radical y se convirtió en el primer país del mundo en despenalizar el consumo de todas las drogas. Esto fue en gran parte para combatir la crisis de la heroína en la década de 1990.

Ricardo Macedo no cree que hayamos llegado a ese punto todavía: “Nuestro consejo se centra en el uso medicinal. Vemos una ola en la dirección para uso recreativo. Pero todavía queda una discusión sobre este tema. No estoy convencido de que estemos allí todavía”.

João Lemos Portugal de CCSL está de acuerdo y sostuvo:

“Todavía es demasiado pronto para ver que se utilice con fines recreativos. Creo que todavía estamos en una etapa preliminar de aprobación de la legislación. Todavía estamos comprobando cómo está funcionando la legislación que hemos implementado con respecto al cannabis con fines médicos. Creo que el siguiente paso a medio plazo será la legalización, ya que vamos por buen camino en cuanto al uso medicinal. Sin embargo, esto lleva tiempo; todos deben sentirse seguros del proceso e Infarmed debe sentirse cómodo con los procesos y la legislación que aún se está ajustando”.

João Taborda da Gama, sin embargo, se mostró más optimista: “Creo que podríamos ver aprobada la legislación para el uso de cannabis en adultos a fines de 2022”.

Queda por ver qué ocurrirá en el futuro. Se espera que el mercado mundial del cannabis legal alcance los 70.600 millones de dólares en 2028, según un nuevo informe de Grand View Research. Podría decirse que es la oportunidad comercial de su vida, y que Portugal podría estar bien situada para aprovecharla. Bob habría estado orgulloso. 



ZAHORÍ MARTÍNEZ:

“Se están desarrollando nuevas formas de gestión del transporte”

Zahorí Martínez se formó en Derecho en México y descubrió que su pasión era la consultoría legal para el desarrollo de infraestructuras con impacto en la sociedad. Estudió en España, trabajó en Deloitte y en 2013 se incorporó a Siemens. Desde 2018 se desempeña como General Counsel de Siemens Mobility España. Entrevistada por Iberian Lawyer habla de su trayectoria, de su rol como Directora Jurídica y de las apuestas para el 2022.

por florencia gagliardi

¿Cómo fueron sus inicios en la abogacía?

Mi acercamiento fue desde pequeña, mi abuelo paterno y mi tío estudiaron Derecho y mi padre, aunque estudió ADE es abogado de corazón (risas). En mi casa siempre se fomentó el debate. Estudié Derecho en México y mi primer trabajo fue en un despacho de Derecho Corporativo. Desde el primer momento me atrajo el asesoramiento preventivo en el sector de la empresa. En el último año de la carrera entré a otro despacho en donde encontré mi pasión: la consultoría legal para el desarrollo de infraestructuras con impacto en la sociedad.

Ha trabajado en un despacho de México y luego en España. ¿Cómo fue esa transición?

Cuando terminé la carrera, continué en el despacho y me centré en proyectos de infraestructura, asesorando a la administración pública. Mi plan de carrera era ir a España, hacer un máster y luego un secondment. Al final hice mi maestría en Derecho de la Empresa y al finalizar surgió la oportunidad de entrar al Departamento de Derecho Público de Deloitte Abogados.

¿Y el cambio al mundo in house?

Pasé de un despacho de México a uno de España. El Derecho es muy local, así que tuve que homologar mi título. Después de ocho años en despachos, me surgió la inquietud de complementar mi visión con la perspectiva empresarial. Esta inquietud coincidió con la oportunidad de entrar en Siemens. Para mí era perfecto ya que me encanta la contratación pública, me apasionan las infraestructuras y Siemens es una empresa multinacional e innovadora, un lugar donde los/las empleados/as nos sentimos orgullosos/as de trabajar.

¿Cómo es un día como Directora Jurídica de Siemens Mobility España?

Necesitas tener una capacidad de gestión y de respuesta muy rápida y certera. Es fundamental conocer el negocio con profundidad, tener una perspectiva completa del mismo y del ciclo de vida de un proyecto, y adelantarse a las necesidades. Mi principal función es asesorar y generar estrategias que traduzcan la visión del negocio en una realidad, resolviendo problemas tácticos legales y definiendo metas de alto impacto.

¿Por cuántas personas está formado el equipo legal?

El equipo está formado por siete personas de distintas nacionalidades. Todos ellos con amplia experiencia. Estas cualidades junto con la diversidad con la que contamos enriquecen al equipo, permitiéndonos tener distintas perspectivas al momento de gestionar los proyectos. Lo anterior bajo

¿QUÉ ES "FEMALE VOICE IN MOBILITY"?

“Es una iniciativa para promover el aumento de participación de las mujeres en el sector de la movilidad, que actualmente es muy baja. Buscamos incrementar las voces de las mujeres, mediante el uso de programas de mentoring, eventos en donde se conversa con mujeres en puestos ejecutivos que comparten experiencias. Todo esto para dar visibilidad e inspirar a otras mujeres y hombres”. ■

4th Edition

LEGALDAY

The Iberian event for the legal business community



SAVE THE DATE
3 NOVEMBER 2022
Madrid

Partner



EVERSHEDS
SUTHERLAND

For information: carlos.montagnini@iberianlegalgroup.com

la visión estratégica y liderazgo de nuestro Legal headquarters.

A la hora de seleccionar una persona para su equipo, ¿qué tiene en cuenta?

Que tengan conocimientos sólidos y sepan aplicarlos. Que tengan principios y valores congruentes con la empresa. Pertenecer a un equipo legal está relacionado con cumplimiento, con garantizar la legalidad de las operaciones. Es muy importante que comprendan la importancia de construir sinergias y entregar valor añadido desde nuestra función, más que como área de soporte como socio estratégico, como business partner.

LA DIGITALIZACIÓN EN EL SECTOR FERROVIARIO PERMITIRÁ CONVERTIR LAS INFRAESTRUCTURAS EN INTELIGENTES Y LOGRAR CONEXIONES MÁS EFICACES, AUTOMATIZADAS Y SOSTENIBLES

DIGITALIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

En un momento de constante evolución tecnológica, ¿cómo es el proceso de digitalización en Siemens Mobility y qué impacto tiene en el equipo legal?

Siemens nace hace 175 años, gracias a la mentalidad innovadora de Werner von Siemens y Johann Georg Halske. El cambio, la adaptación y la propia innovación son parte del ADN de la empresa. Pero ¿cómo entra la digitalización cuando hablamos de infraestructura ferroviaria? Mediante la aplicación de soluciones en la nube para control de tráfico, el uso de big-data para realizar mantenimiento predictivo, o el desarrollo de plataformas inteligentes que gestionen y conecten distintos medios de transporte. Desde Legal no basta con tener los conocimientos especializados en la materia, es necesario entender las tendencias tecnológicas, el contexto económico del sector, aplicar soluciones tech para ser más eficientes, utilizar un lenguaje claro (evitando el legalese), y poner siempre a los usuarios en el centro.

SOBRE ZAHORÍ MARTÍNEZ



Es General Counsel y Secretaria del Consejo de Administración de Siemens Mobility España. Trabajó en despachos en México y España asesorando al sector público y desde 2013 en el sector privado. Es abogada por la Escuela Libre de Derecho (México), posee un LLM y un Diplomado en APPs para el Desarrollo de Infraestructura. Posee, además, una certificación como Legal Project Manager y participa en el Programa Ejecutivo de Mujeres en la Alta dirección "PROMOCIONA", de CEOE/ ESADE. Es miembro del Colegio de Abogados de Madrid y de la Asociación Española EJE&CON. 

¿Cómo es el trabajo desde el departamento?

Estamos conformados por abogados especialistas y expertos en contract management. El equipo se sienta junto con el negocio, para entender sus necesidades y así poder ser proactivos. Es importante no solo la identificación de riesgos, sino también los mecanismos de mitigación y las oportunidades dentro del marco jurídico aplicable.

¿Cómo incidió la pandemia en estos dos años?

El Covid fue la mayor expresión de cómo la legislación tenía que ir a un nivel más acelerado que la propia realidad. Desde la parte legal dimos

6th Edition

GoldAwards

●●●●● by Inhousecommunity

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

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

SAVE THE DATE

3 November 2022 • Madrid

Partner

Abreu:
advogados

CMS
law·tax·future

EVERSHEDS
SUTHERLAND



Follow us on



#IBLGoldAwards

seguimiento a la normativa y a su impacto en el negocio, con el objetivo de dar una respuesta inmediata, poder hacer frente a los retos y plantear una estrategia a futuro. La pandemia aceleró la cuarta revolución industrial que ya veníamos viviendo, haciendo más evidente el impacto de la digitalización en todos los sectores.

SER BUSINESS PARTNER SIGNIFICA SER UN SOCIO ESTRATÉGICO PARA EL NEGOCIO Y ACOMPAÑARLE EN EL CAMINO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS IDENTIFICANDO NO SOLO RIESGOS SINO TAMBIÉN LAS OPORTUNIDADES

Dicen que las crisis siempre traen oportunidades...

Ahora tenemos un sistema flexible e híbrido de trabajo. Vamos dos o tres días a la oficina y el resto de la semana lo hacemos home office de manera permanente a futuro. Durante el Covid se demostró una capacidad de trabajo colaborativo excepcional.

¿Cuáles son las prioridades para Siemens Mobility España en el 2022?

Con una visión clara y corporativa, nuestra Dirección nos guía para trabajar en infraestructuras

SOBRE SIEMENS MOBILITY ESPAÑA

Siemens Mobility es una compañía independiente que forma parte del Grupo Siemens. Con más de 125 años de historia en España, desarrolla proyectos relacionados con las áreas de señalización ferroviaria, electrificación, servicios de mantenimiento, proyectos llave en mano y soluciones de intermodalidad. Con presencia en 20 países y más de 1300 empleados/as, la innovación está en su ADN. 

inteligentes y sostenibles, aplicando nuevas tecnologías, mejorando la experiencia de los pasajeros. Desde Legal acompañamos en todo el proceso para lograr estas prioridades.

¿Qué es lo que más le apasiona de su trabajo?

El saber que lo que hago día a día tiene impacto en la sociedad. Cuando pienso que en 30 años la cantidad de pasajeros que usan el transporte ferroviario va a multiplicarse y que lo que estoy haciendo tiene un resultado visible que va a ser – no sólo transportar a esa cantidad de gente, sino hacerlo de manera sostenible–, me hace sentir una enorme satisfacción.

Me interesa lo que dice sobre la sostenibilidad, en un momento en el que parece existir mayor conciencia...

La sostenibilidad está marcando todas las prioridades. Si no tenemos mundo, no hay negocios, no importa lo bueno que seas. Siemens ha adquirido compromisos para cumplir con objetivos en esta materia hacia afuera y hacia adentro en el desarrollo de nuestras soluciones, ayudar a hacer los ciclos de vida de los productos más largos, la reciclabilidad mayor y el uso de energía menor. La tecnología no solo debe brindar comodidades, sino también bienestar. Debemos buscar modelos de negocio que aprovechen esos beneficios en favor de todo el planeta.

¿Cómo es la dinámica de trabajo con asesores externos?

Intentamos externalizar lo menos posible. Buscamos ser un departamento autónomo. No obstante, en ocasiones existen temas especializados por materia o que requieren una dedicación de tiempo que excede nuestra capacidad, y en estos casos externalizamos, como suele pasar con los litigios.

¿Qué tres cosas diría que no le pueden faltar a un abogado(a) que aspira a convertirse en Director(a) Jurídico(a)?

Integridad. Como director jurídico tienes que garantizar que se cumplan las normas, que las operaciones se hagan dentro del marco de la legalidad. Disciplina y constancia. Para ser el mejor business partner tienes que estar en constante formación para seguir el ritmo del negocio. Pasión, como motivación para trabajar, aplicando el Derecho con el objetivo de mejorar la vida de las personas. Y yo agregaría una más, tener una mentalidad flexible y adaptable que encaje con el mundo que estamos viviendo, un mundo VUCA. 

ISABEL FERNANDES

En el cuarto trimestre de 2021, Grupo Visabeira anunció que Constructel Visabeira había recibido una inversión de 200 millones de euros de Goldman Sachs en capital de crecimiento. Esto fue claramente un cambio de juego para el negocio. En el corazón de este acuerdo estaba la Asesora Jurídica General Isabel Fernandes. La abogada compartió con nosotros el papel crucial que jugó su equipo durante esta transacción, su carrera hasta la fecha y los cambios que ha presenciado en el mercado legal.

por michael heron

APOSTAR POR EL CRECIMIENTO



**"DIRÉ QUE ESTA INVERSIÓN,
MÁS ALLÁ DEL IMPACTO
ESPERADO A NIVEL
EMPRESARIAL, MARCARÁ
UN CAMBIO EN LA 'CULTURA
CORPORATIVA' DEL GRUPO
MULTINACIONAL"**

Grupo Visabeira anunció el año pasado que Constructel Visabeira ha firmado un acuerdo de inversión de 200 millones de euros en capital de crecimiento de Goldman Sachs Asset Management. ¿Puede explicar el papel que desempeñó el equipo legal interno?

El equipo jurídico interno ha acompañado las discusiones iniciales realizadas internamente, a nivel de alta dirección, y con los asesores financieros corporativos externos en torno al proceso competitivo de inversión a lanzar, que ha incluido la definición de la estructura de inversión, así como el perfil de los inversores objetivo a asociar. Una vez consensuada la oferta de inversión por parte de Goldman Sachs (considerando no solo la evaluación que se hizo de la compañía sino esencialmente su notoriedad, credibilidad además de su dimensión y exposición en todos los mercados en los que operamos), el equipo legal interno lideró todo el proceso de due diligence legal, siendo parte activa en las discusiones en torno a los documentos de la transacción para la contratación de la inversión (con la asistencia de abogados externos, asesores fiscales y financieros), así como en la implementación de todos los procedimientos de pre-finalización pendientes y medidas previstas contractualmente. Desde la fecha de finalización (prevista para marzo de 2022) en adelante, ayudaremos a los nuevos accionistas y la estructura administrativa de Constructel Visabeira en las diversas necesidades legales del día a día, siempre previendo identificar las soluciones más viables y de valor agregado cruciales para el éxito general de la inversión.

¿Qué impacto cree que tendrá esta inversión en el Grupo a largo plazo?

Diré que esta inversión, más allá del impacto esperado a nivel empresarial, marcará un cambio en la "cultura corporativa" del grupo multinacional y multisectorial de base familiar portugués, propiedad en su totalidad de un solo individuo (que todavía mantiene una gran mayoría después de la inversión). Al poder atraer a este inversionista selectivo, la apertura del capital social de Constructel Visabeira a la inversión de Goldman Sachs definitivamente marcará un cambio en la estructura actual de la corporación, su posicionamiento comercial y cultura organizacional al tratar con las nuevas opiniones y demandas de las partes interesadas (Accionistas, Miembros de la Junta), y nuevos requisitos de políticas y procedimientos (por ejemplo, niveles de cumplimiento y ESG), que de hecho serán cruciales para el crecimiento sostenible de la operación.



2ND EDITION

IIP & TMT

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

SAVE DATE

6 July 2022 • Lisbon

Follow us on



#IBLIpTmtAwardsPT

For information: awards@iberianlegalgroup.com

¿Cuántas personas trabajan en el departamento legal que usted dirige hoy? ¿Ha hecho crecer el equipo?

El equipo jurídico interno del Grupo Visabeira cuenta actualmente con 13 abogados, siendo sólo 5 cuando me incorporé al departamento en agosto de 2006 como responsable de Legal. La estructura del departamento legal combina una estructura centralizada, ubicada principalmente en la oficina central de la Compañía (Viseu - Portugal), con una estructura descentralizada: (i) dentro de los departamentos o sectores relevantes para el negocio (RRHH; Departamento de Recuperación de Crédito) y (ii) dentro de un ámbito internacional más amplio, presencias comerciales (Francia, Mozambique, Angola). Todo el equipo está dirigido por mí, y asumo una función legal centralizada para supervisar a todo el equipo, nacional e internacionalmente, reportando directamente al Presidente de la Junta Directiva Ejecutiva del Grupo Visabeira, así como liderar la relación con los asesores externos.

Antes de su puesto actual, trabajó en PwC en Maputo durante ocho años. ¿Podría resumir esa experiencia y qué fue aquello que la motivó a dejar el mundo de la práctica privada?

Mi carrera se caracteriza por una diversidad de funciones desempeñadas (ya sea como abogado externo o interno), en los sectores público (Ministerio de Justicia de Portugal y Gobierno de Macao) y privado, así como países/jurisdicciones donde se han desempeñado (Macao, Mozambique y Portugal). Siempre recuerdo mi camino mozambiqueño como uno de los momentos más gratificantes de mi carrera. Al llegar a Mozambique justo después de la firma del Acuerdo de Paz, participé activamente en algunas de las reformas que en su momento el gobierno identificó como prioritarias para el desarrollo económico del país. En el sector educación, enseñé Derecho en la primera universidad privada de Maputo, lo que ha impuesto la necesidad de fijar programas curriculares y preparar todas las notas de apoyo, ya que no había referencias bibliográficas disponibles en ese momento en el país para que

SOBRE ISABEL FERNANDES

Isabel Fernandes ha sido la consejera general del Grupo Visabeira desde 2006. Dirige un grupo complejo de empresas en diferentes mercados. Antes de su cargo actual, Isabel fue directora asociada de Asuntos Legales y Fiscales en PwC de 1998 a 2006 en Maputo, Mozambique. Entre 2002 y 2006, Isabel asumió el cargo de corresponsal de la Oficina Internacional de Documentación Fiscal (IBFD). Destaca por su experiencia en Derecho Corporativo, Gobierno Corporativo y Reestructuraciones, así como en materia Contractual. Tiene una importante experiencia internacional en materia fiscal y legal. Fernandes fue miembro del jurado de los premios Iberian Lawyer Forty under 40 en 2017 y ganó, junto con su equipo, el premio al equipo corporativo portugués en los Iberian Lawyer Gold Awards 2018. También fue finalista en los Gold Awards 2016, 2018 y 2019 y reconocida varias veces en InspiraLaw. Es licenciada en Derecho por la Universidade de Coimbra (1992).





Labour ^{3rd Edition}

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

SAVE DATE

15 December 2022 • Lisbon

Follow us on



#IBLLabourAwardsPT

For information: awards@iberianlegalgroup.com

los estudiantes tuvieran acceso. La alineación de una decisión familiar tomada en 2006 de volver a Portugal, con la necesidad del Grupo Visabeira de reforzar y liderar su departamento jurídico, me empujó a aceptar la última invitación y abrazar un nuevo reto en un papel completamente diferente (¡por primera vez como abogado In-House!). Desde entonces ha sido un enorme privilegio formar parte de un grupo empresarial con credenciales acreditadas en los más diversos sectores de actividad en los que opera y sobre todo haber tenido la oportunidad de participar activamente en su constante crecimiento y contribuir a su expansión, tanto orgánica como geográficamente.

**"SIEMPRE RECUERDO
MI CAMINO MOZAMBIQUEÑO
COMO UNO DE LOS MOMENTOS
MÁS GRATIFICANTES
DE MI CARRERA PROFESIONAL"**

**¿Cómo selecciona a sus asesores legales externos?
¿Cuánto valora la experiencia en el sector?**

Valoramos la abogacía proactiva y colaborativa en lugar de la abogacía reactiva: abogados que puedan brindar soluciones comerciales proactivas a nuestros problemas comerciales actuales y potenciales, en lugar de un mero asesoramiento legal reactivo a problemas que ya han surgido. Como los abogados interactúan con muchos clientes en las mismas industrias, los clientes esperan que los abogados aprovechen esto (sin violar las obligaciones de confidencialidad), brindándoles información sobre cómo otros están resolviendo desafíos iguales o similares, qué tecnologías están adoptando otros actores de la industria, etc. Confiamos en aprovechar al máximo la experiencia. Ya he logrado ampliar nuestro grupo de asesores externos, trabajando con

un panel diverso de abogados, tanto nacionales como internacionales Siempre que logramos establecer una "relación institucional" con firmas de abogados específicas, tendemos a mantener su asistencia aprovechando su visión comercial existente del cliente (asumiendo que tendrán la experiencia necesaria para abordar el asunto en discusión). Siempre tendemos a evaluar su alineamiento de mercado con otros competidores, por lo que, cuando lo creemos relevante, también consultamos a otras firmas de abogados para que nos brinden una propuesta sobre la posible asistencia en cualquier asunto específico, lo que nos permite acoplarnos con un grupo cada vez mayor de proveedores de servicios (que combinan diferentes antecedentes y experiencia) y no depender demasiado de la asistencia de un solo asesor (¡evitando de esta manera una dependencia extrema de tal!).

¿Qué cambios ha visto en el mercado legal en la forma en que los bufetes de abogados se comunican con los GC?

Desde que me uní a Grupo Visabeira en 2006, he sido testigo de una gran evolución tanto de los asesores generales como de los asesores externos en la forma en que asumen sus roles dentro de las respectivas organizaciones y en la forma en que brindan asistencia a sus propios clientes. Desde una perspectiva interna, se derrumbaron las barreras tradicionales entre el departamento legal y el negocio. Las estructuras rígidas han dado paso a estructuras mucho más fluidas. La idea de que un equipo legal interno debería funcionar como un bufete de abogados interno, tratando a las unidades de negocios como su 'cliente', ha dado paso a una visión del departamento legal como una función comercial que puede y genera valor económico para el negocio. Desde una perspectiva de facturación, el objetivo principal de los clientes corporativos es obtener valor de la relación con los bufetes de abogados, lo que pone a los abogados bajo presión para brindarles previsibilidad y transparencia en los plazos y tarifas: el acuerdo de tarifas por hora sobre la base de cobrar a los clientes está bajo presión, y los arreglos de tarifas alternativas, que incluyen tarifa plana, tarifa de éxito, tarifa limitada, están cobrando impulso y se están volviendo más populares entre los clientes corporativos. La evaluación correcta de las necesidades comerciales y la alineación de las opiniones y expectativas del equipo interno y los asesores externos, junto con una estrecha colaboración continua y un diálogo abierto son cruciales para el éxito y la asociación duradera entre ambos actores legales.



IBERIANLAWYER

ADVOCACIA EM RETRATO



PARA OUVIR, CLIQUE AQUI



“Atualidade e perfil dos protagonistas da advocacia além da esfera profissional. O primeiro conteúdo Iberian Lawyer em língua portuguesa”

For further information carlos.montagnini@iberianlegalgroup.com

¿Cómo está afectando la evolución de la tecnología legal a su organización y su relación con los asesores externos?

No hay duda de que el equipo interno siempre está bajo una tremenda presión interna para reducir costos y brindar soluciones valiosas y tangibles para el negocio, lo que los llevó a enfocarse cada vez más en trabajar con asesores externos que también están comprometidos con la creación de valor y costos y soluciones legales efectivas. Las mejoras en la productividad y eficiencia legal serán fundamentales no solo para los logros del equipo interno, sino también para el éxito continuo de la relación con los abogados externos. Por lo tanto, las aplicaciones de tecnología legal, a través de la implementación de herramientas y software de gestión de proyectos, son definitivamente una herramienta útil para aumentar la eficiencia, producir resultados más confiables y liberar más tiempo para ser creativo y realizar entregas estratégicas. El Covid fue definitivamente un impulso para la implementación de diversas soluciones de tecnología legal debido a la nueva realidad del trabajo remoto.

“DESDE UNA PERSPECTIVA INTERNA, SE DERRUMBARON LAS BARRERAS TRADICIONALES ENTRE EL DEPARTAMENTO LEGAL Y EL NEGOCIO”

¿Cuál es su mayor frustración cuando trabaja con firmas de abogados externos?

Si bien el asesoramiento legal interno debe confiar en firmas de abogados externas para obtener asesoramiento específico, la relación siempre presenta sus propios desafíos inherentes. Una de nuestras principales preocupaciones sigue

siendo la falta de transparencia y previsibilidad en torno a las tarifas. Pero los costos financieros son sólo un área de preocupación. Además, las preocupaciones sobre el control de calidad y los plazos de los proyectos también son fundamentales, ya que los equipos internos a veces se ven obligados a manejar una desconexión entre lo que realmente se necesita y lo que los bufetes de abogados pueden ofrecer. Diciendo que mi gran frustración cuando externalizo servicios (aunque afortunadamente no es tan común en mi experiencia particular) es cuando los presupuestos fijados inicialmente se superan con una motivación y un apoyo irrazonables. Esto se vuelve mucho más crítico cuando el bufete limita su asesoramiento a enumerar los pormenores de nuestro problema particular sin presentar, basándose en su experiencia, una solución efectiva sobre cómo gestionar eficazmente el problema real (incluso enumerando los riesgos inherentes).

¿Cuál ha sido el peor y el mejor día de tu carrera hasta ahora?

Debido a la diversidad de funciones asumidas en jurisdicciones, ambientes de trabajo y escenarios de práctica completamente distintos, tuve la oportunidad de vivir en contextos y trasfondos completamente diferentes días “malos” y “buenos”, siendo difícil contextualizar uno de ellos en detrimento de otros. Dicho esto, aprovecho para destacar la experiencia más gratificante (Mozambique) y la experiencia más exigente y desafiante que he enfrentado a lo largo de mi carrera profesional (Covid 19). La experiencia de Mozambique fue única no sólo a nivel profesional sino especialmente a nivel personal. Aprovechando que, al momento de mi llegada, el país acaba de firmar los Acuerdos de Paz y por lo tanto tratando de poner en marcha las bases para una economía abierta y alineada al mercado, la sensación única de que puedes aportar valor agregado, tu aporte será valorado por otros, por lo tanto, usted puede hacer que la diferencia sea excepcional. Más recientemente, la situación de la pandemia ha puesto a los asesores jurídicos ante la situación más crítica y desafiante. Gestionar el departamento legal para garantizar respuestas estratégicas, ágiles e innovadoras a un cambio rápido en los regímenes legales y regulatorios, en un entorno ambiguo, fue un reto primordial. Liderar las emociones ante la incertidumbre provocada no fue menos desafiante y se convirtió en una tarea prioritaria del Consejo General. ■

Acceso a las cúpulas e iniciativas para **PROMOVER EL TALENTO FEMENINO**

Iberian Lawyer dialogó con algunas firmas en España para conocer los programas que promueven para impulsar el talento femenino y la igualdad. Además, analizamos juntos las dificultades que aparecen para llegar a los puestos directivos y cómo han progresado las abogadas en los despachos en los últimos años.

por florencia gagliardi

S

Si uno tomara una fotografía del sector legal advertiría que, si bien en los últimos años se han logrado importantes avances en materia de género, con medidas que han favorecido una mayor inclusión de las mujeres en los despachos en España, aún queda un largo camino por recorrer en la búsqueda de la igualdad. Uno de los retos actuales está relacionado con el número de abogadas en posiciones de entrada, que se vuelve mucho más estrecho a la hora de ascender a puestos de alta dirección.

El informe [“Un largo camino por recorrer”](#) publicado en enero por la asociación Women in a Legal World (WLW) consigna que sólo un 20% de los socios de los grandes despachos de España son mujeres. Iberian Lawyer dialogó con algunas firmas para conocer qué dificultades aparecen en el camino, pero, además, para saber cuáles son las medidas que están implementando para promover el talento femenino e igualar las dos caras de la moneda, en línea con las exigencias del Real Decreto-Ley 6/2019 en materia de igualdad. Otra pregunta que hizo este medio es por qué



INMACULADA CASTELLÓ



PILAR MENOR

el número de mujeres en las cúpulas de los despachos de abogados en España sigue siendo tan desigual.

Pilar Menor, ocho años socia directora de **DLA Piper España**, actualmente líder de la práctica de Employment internacional, como Global co Chair y socia responsable de Laboral en España, analizó: “Las mujeres estamos representadas en la universidad, en las escuelas de negocio, y en los despachos nos contratan en igualdad de condiciones, pero cuando llega el momento de promocionar a socio, la pirámide se estrecha y el porcentaje de socias es muy pequeño”. Al evaluar el porqué, subrayó, entre otras cosas, las exigencias que impone la profesión que –consideró– muchas veces “provoca dificultades en la conciliación de la vida

CIFRAS ACTUALES

Según datos del **Consejo General de Abogacía Española** consultados por Iberian Lawyer que refieren al último censo, en el año 2021 se han colegiado un total de 2680 hombres, mientras que el número de mujeres fue de 3134, de las cuales actualmente hay un total de 2746 que ejercen y pueden trabajar en despachos. 

personal y profesional”. “Esas dificultades son una barrera y los despachos y DLA en particular están trabajando en medidas concretas”, sostuvo.

Para **Paloma Fierro**, Global Diversity Partner y Co-Head de Diversity & Inclusion en **Linklaters**, hay un momento alrededor de los 30 años cuando las mujeres se ven en la encrucijada de decidir qué hacer con su vida profesional. “Cuando hablo con nuestras abogadas en nuestros programas siempre les digo que la decisión que tomen sobre su carrera es algo muy personal. El apoyo que reciban de su entorno es también clave. Si no tienes ganas de seguir luchando todos los días por tu carrera y decides optar por otro tipo de vida, es muy legítimo, pero es una pena porque se pierde mucho talento”, consideró.

Inmaculada Castelló, Socia Mercantil y Co-Global Sponsor del Global Inclusion Steering Committee en **Pinsent Masons**, reflexionó que inicialmente en las posiciones de entrada de los despachos “hay más mujeres, pero luego algunas van cayendo”. “Creo que hay una etapa en la que se necesitan mentoras, alguien que les diga, ‘no te preocupes, esto no va a ser siempre así’. Todos atravesamos un momento en la evolución de nuestras carreras, que es cuando ya somos autónomos, pero no del todo, y trabajamos para mucha gente”, analizó.

Por su parte, **Marta Ríos**, coordinadora del grupo de Talento y Diversidad en **Uría Menéndez**, señaló que hay muchos elementos a considerar al evaluar el acceso a las cúpulas. “En mi caso, en Uría Menéndez he podido desarrollarme tanto personal como profesionalmente avanzando en mi carrera hasta la sociatura y fundando mi propia familia sin limitaciones. Creo que los componentes a tener en cuenta son culturales, sociales, muchas veces personales. En Uría y hacemos todo lo posible por ofrecer a nuestros profesionales un entorno diverso, dinámico y flexible en el que puedan crecer y explotar sus capacidades”, recaló.

INICIATIVAS PARA FOMENTAR LA IGUALDAD DE GÉNERO

En línea con los avances culturales en materia de género, en los últimos años se ha logrado una mayor concientización en el sector con cambios que impactan a través de medidas concretas. Las



MARTA RÍOS



PALOMA FIERRO

firmas consultadas por Iberian Lawyer enumeraron algunas de las iniciativas que funcionan para igualar la balanza de género.

Desde Uría destacaron la importancia de generar un cambio de sensibilidad y promover una mayor flexibilidad que facilite la integración de la vida personal y la profesional para contribuir al desarrollo del talento en la firma. “Tenemos cursos de formación en los distintos niveles de la carrera para sensibilizar sobre la importancia de la diversidad y la inclusión en el desarrollo y la retención del talento, programas de liderazgo con un foco específico en las abogadas que ayudan a desarrollar competencias y habilidades. Programas de mentoring y actividades de networking para fomentar la visibilidad de nuestros abogados, y sobre todo de nuestras abogadas”, señaló Marta Ríos, y resaltó que, en particular, en 2021, desde el bufete han impulsado

la creación de la delegación española de la Women’s White Collar Defense Association, el primer grupo en España que promueve oportunidades de desarrollo de negocio y networking entre abogadas penalistas.

En Linklaters existe un equipo global de Diversidad que se ocupa de distintas áreas, entre ellas, género. “Tenemos programas de desarrollo y liderazgo orientados a abogadas que tienen un alto potencial y buscamos ayudarles a confiar en sí mismas y a trabajar en todo lo necesario para desarrollar su carrera. En particular mencionaríamos el *Women’s Leadership Programme (WLP)* orientado a abogadas de una determinada *seniority* y el *Stepping Forward* para abogadas más jóvenes. Estos programas les permiten relacionarse con muchas abogadas de su mismo nivel”, subrayó Paloma Fierro.

Pérez-Llorca, que ha firmado recientemente su nuevo Plan de Igualdad, señaló a Iberian Lawyer que la intención es “fomentar la corresponsabilidad de todos los miembros en materia de igualdad y garantizar el desarrollo y carrera profesional de las mujeres en la firma”. El despacho resaltó iniciativas como programas de liderazgo, el programa de networking *Take the Lead* y el Programa de Mentoring *Women in Corporate*.

SESGOS INCONSCIENTES, CORRESPONSABILIDAD Y CUOTAS

Laura Castillo, asociada senior del área Laboral y miembro experto en Igualdad e Inclusión social del sector de sostenibilidad de **GA_P**, y quien negoció el último Plan de Igualdad en enero, enumeró diversas iniciativas, entre ellas la formación en materia de igualdad, extendida a puestos de responsabilidad, a la cual se han añadido sesgos inconscientes. “Tenemos muchas políticas que fomentan el ejercicio corresponsable de los derechos. Trabajamos en la difusión del teletrabajo y en medidas de flexibilidad o de apoyo a los progenitores”, sostuvo. A su vez destacó un curso de liderazgo femenino destinado a mujeres que van a ser socias y

100 AÑOS DE LA PRIMERA COLEGIACIÓN DE UNA ABOGADA

Ascensión Chirivella fue una de las pioneras en el Derecho y en la lucha de las mujeres por la igualdad. En enero pasado se cumplieron cien años de su admisión, el 12 de enero de 1922, para ejercer la abogacía por el Colegio de Abogados de Valencia (ICAV). Tras estudiar el bachillerato rodeada de hombres, se formó en Filosofía y Letras y siguió los pasos de su padre –procurador de los tribunales de Valencia– estudiando Derecho y convirtiéndose un siglo atrás en la primera mujer abogada en colegiarse en España. Su historia aparece documentada en “La primera toga”. 



LAURA CASTILLO

medidas de mentoring desde el principio de la carrera.

DLA Piper asumió el compromiso de alcanzar un porcentaje de socias del 30% en 2025 y del 40% en 2030. En conexión con ello funciona un Consejo de Diversidad que lo preside el CEO de la firma. A nivel de empleados, además, hay grupos de trabajo de diversidad e inclusión y existe un programa llamado “Leadership Alliance for Women” del cual, Pilar Menor, es vicepresidenta a nivel internacional. “Las acciones desde esta red se basan en tres pilares. Client connectivity, facilita a las mujeres la mayor conectividad con el cliente, haciendo que las propuestas sean equilibradas desde género, Clarity in Career Planning, para que haya una claridad en el plan de carrera y Changing Perceptions, ya que a veces hay que cambiar las perspectivas”, explicó. Desde Clifford Chance señalaron que en materia de inclusión y diversidad la firma ha establecido objetivos a nivel global respecto del número de socias en 2025 y 2030. Y destacaron, entre otras cuestiones, que España funciona desde hace años un comité llamado Accelerate>>> para

impulsar medidas que garanticen la igualdad de oportunidades y la retención del talento femenino, entre las ellas programas de mentoring y desarrollo de talleres sobre temas relevantes para la carrera profesional.

Por su parte, desde Pinsent Mason resaltaron dos iniciativas, por un lado, el Female Feature, un programa de eventos y charlas que funciona como una red de networking y, por otro lado, Project Sky, un sistema de cuotas con plazos temporales. “La firma ha entendido que de otra forma no están. Eso pasa también cuando se abren posiciones en el Consejo de Administración u órganos administrativos del despacho. Faltan candidatas, las mujeres por alguna razón no se postulan. Y si no están no se tienen en cuenta determinados puntos de vista y sensibilidades”, explicó Inmaculada Castelló.

EVOLUCIÓN DEL SECTOR Y BENEFICIOS DEL TALENTO FEMENINO

Ante la pregunta de cómo fue la evolución de las mujeres en los despachos, las voces consultadas resaltaron una progresión positiva. “En Uría Menéndez la gestión del talento es un elemento clave y la diversidad e inclusión forman parte de nuestra estrategia. Observamos que nuestros clientes valoran cada vez más contar con equipos diversos”, sostuvo Marta Ríos, al calificar de “ascendente” la progresión del número de socias. “Los cambios culturales llevan su tiempo. Todas las medidas que contribuyan a fomentar la implicación de todos en construir entornos más diversos y flexibles serán muy positivas. Veo el futuro con optimismo para las nuevas generaciones”, agregó.

Pilar Menor opinó que es importante seguir trabajando en la formación, en los estilos de liderazgo femenino, en el networking y en “formar a líderes que den acceso a un talento más diverso” ya que “a veces no hay tanta conciencia de los beneficios que aporta la igualdad”. En ello también coincidió Laura Castillo, quien señaló: “Es una evolución a nivel sectorial. Antes había una incorporación más reciente de la mujer, el sector estaba menos concienciado con la igualdad, tampoco llevamos tantos años pudiendo estudiar Derecho. Los despachos han ido evolucionando al igual que las sociedades. Se ha ido adquiriendo conciencia de que perder el talento femenino es perder recursos”.

Lograr una igualdad real, en todas las jerarquías, aún es una cuenta pendiente e implicará seguir aunando esfuerzos para conseguir un equilibrio más justo. “Hemos evolucionado mucho, pero no debemos creer que no existen obstáculos por haber normas que formalmente los eliminan”, sostuvo Inmaculada Castelló. Paloma Fierro, por su parte, concluyó: “Hemos pasado de la noche al día. Cuando yo empecé a trabajar, sólo había hombres en los puestos de responsabilidad. En la actualidad, hay una mayor presencia de mujeres y estamos seguros de que cada día serán más. Es muy satisfactorio ver que cada vez más mujeres llegan a puestos directivos, que se mantienen en esos puestos y que luchan por las que vienen detrás.”



GUERRA RUSIA-UCRANIA

SANCIONES DE LA UE ANTE LA INVASIÓN RUSA EN UCRANIA

El Consejo Europeo pactó de forma unánime tres paquetes de medidas como represalias ante la agresión militar “no provocada e injustificada” de las tropas de Vladimir Putin. Análisis e impacto.

por florencia gagliardi

La Unión Europea ha puesto en marcha una batería de sanciones que buscan golpear a Rusia, en medio del estupor mundial que desató la invasión en Ucrania y causó una guerra que ya se ha cobrado miles de víctimas. “A la velocidad de la luz, la UE ha adoptado tres oleadas de fuertes sanciones contra el sistema financiero de Rusia, sus industrias de alta tecnología y su élite corrupta. Se trata del mayor paquete de sanciones de la historia de nuestra Unión”, subrayó la presidenta de la Comisión Europea, Ursula von der Leyen.

Una de las medidas, aprobada con cierta resistencia, y tildada como “arma nuclear financiera” por el ministro francés de Finanzas, Bruno Le Maire, implica la desconexión de siete bancos de Rusia de la plataforma internacional de pagos interbancarios SWIFT. De esta forma los 27 buscan acorralar al máximo a economía rusa, como represalia ante la agresión militar “no provocada e injustificada” de las tropas de Vladimir Putin.

Otras [medidas puestas](#) en marcha fueron la prohibición de las transacciones con el Banco Central de Rusia, el sobrevuelo del espacio aéreo de la UE y del acceso a los aeropuertos de la UE por parte de compañías rusas de todo tipo y sanciones económicas. Se agrega, también, la congelación de los bienes de Putin y de Serguéi Lavrov, ministro de Asuntos Exteriores de la Federación de Rusia. Asimismo, se ha dispuesto un paquete de apoyo por un valor de 500 millones de euros para el financiamiento de equipos y suministros a las Fuerzas Armadas Ucranianas y se estableció la prohibición de invertir o participar en futuros proyectos cofinanciados por el Fondo Ruso de Inversión Directa o contribuir de otro modo a tales proyectos.

Sin embargo, no se trata de las primeras sanciones. La Unión Europea había impuesto otras medidas restrictivas en el 2014, cuando se anexionó de forma ilegal Crimea. Ahora, tras la invasión militar en Ucrania, las sanciones se recrudecieron y no es de esperar nuevas medidas en el corto plazo. Algunas de ellas, tal como consigna una nota explicativa del bufete Uría Menéndez, nunca habían sido adoptadas por el Consejo Europeo y persiguen el claro objetivo

de “incrementar la intensidad del efecto coercitivo”. Desde el despacho analizaron las medidas y destacaron, entre otras, el endurecimiento de las restricciones al comercio de bienes militares, bienes de doble uso y bienes y tecnologías relacionadas con el petróleo, ampliándose para alcanzar, por ejemplo, productos y tecnología que puedan contribuir a la mejora tecnológica por parte de Rusia de su sector de defensa y seguridad, productos y tecnologías adecuados para el uso en la aviación y la industria espacial, la financiación o asistencia financiera públicas para el comercio con Rusia o la inversión en ese país. También la ampliación de las restricciones financieras, con un listado mayor de entidades que no podrán realizar operaciones directas o indirectas de compra o venta, prestación de servicios de inversión o de asistencia en la emisión, o cualquier otra forma de negociación, en relación con valores negociables o instrumentos del mercado o dinero similares.

EFECTO DE LAS MEDIDAS E IMPACTO

Los efectos de las sanciones ya han calado profundo, con un desplome histórico del valor del rublo. El portavoz del Kremlin, Dmitri Peskov, reconoció que la economía de Rusia sufre “gran presión”, aunque intentó apaciguar la situación al decir que “hay reserva de solidez” y que la economía “se mantendrá en pie”.

Las sanciones aplicables por los Estados miembros de la UE y por los operadores europeos deberán cumplirse a rajatabla, ya que, de no ser así, su incumplimiento supondría “la comisión de una infracción del ordenamiento que, en función de su gravedad y ámbito, puede ser penal o administrativa e incluso afectar a los administradores y directivos de la sociedad infractora”, señalaron desde Uría. “Es fundamental que las entidades europeas se aseguren de que no están vulnerando ninguna de las normas aprobadas y procedan, en su caso, a solicitar las autorizaciones que correspondan”, añadieron en la nota publicada.

Xavier Codina, abogado del área de Derecho Público, Procesal y Arbitraje del bufete, sostuvo al respecto: “Los estados miembros – hasta ahora un poco reticentes al aplicar este tipo de sanciones – van a ser algo más beligerantes con sus propios nacionales que no cumplan”. Y sobre el impacto que tendrán las sanciones sobre los operadores europeos, señaló: “Tienes operadores que ante la incertidumbre y hasta por un tema reputacional, están aplicando medidas extremas de prudencia, incluso saliendo del país y



URSULA VON DER LEYEN

luego tienes otro perfil que a lo mejor quiere seguir allí, pero quieren hacer un control muy estricto de riesgos”.

LA DESCONEXIÓN DE SWIFT

Con respecto a la desconexión de siete bancos de SWIFT, Codina analizó que se trata de una prohibición parecida a la que se estableció en Irak, que impide la prestación de servicios de mensajería instantánea financiera. SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) es un canal de comunicaciones interbancarias creado en 1973. Con la decisión del Consejo de la UE, las entidades financieras fueron desconectadas de la plataforma y se verán excluidas de la utilización del sistema internacional de pagos que integran unas 11.000 organizaciones financieras de más de 200 países. Sobre la excepción de Gazprombank, entidad financiera vinculada al gas que quedó afuera de la desconexión, el abogado de Uría analizó que “es un buen ejemplo de cómo la Unión Europea está intentando buscar un equilibrio”. “Se trata de buscar consensos entre todos los Estados miembros o al menos lograr que no haya una oposición de ninguno. Países como Italia, Austria, Francia, tenían una exposición mucho más alta a sus relaciones financieras con entidades rusas, ahí a lo mejor hubo cierta resistencia”, analizó.

En línea con lo anterior, el abogado añadió: “Se hace mucho hincapié en que las entidades europeas financieras que operan en Rusia no son objeto del régimen europeo de sanciones, con lo cual no sería descartable que empresas rusas acabasen operando a través de estas entidades financieras europeas que operan en Rusia. Ahora bien, esto conecta con lo que ya ha anunciado Rusia: contramedidas y medidas de bloqueo, es decir represalias contra operadores rusos que obedezcan medidas restrictivas europeas. Las empresas que sigan manteniendo intereses en Rusia se van a ver un poco entre la espada y la pared”. El escenario mundial está teñido de incertidumbre y nadie sabe cuáles serán las próximas medidas. Tampoco cuál será su impacto en las economías. “La UE ha puesto encima de la mesa muchas medidas de carácter financiero y dentro de poco es posible que intensifique las de carácter económico, de importación, exportación y habrá que realizar un seguimiento”, consideró Codina. Por último, sobre el efecto sobre el efecto de las sanciones en España, consideró: “Desde el punto de vista financiero hay entidades que tienen que revisar toda su manera de operar y adoptar una batería de medidas considerables desde el sector legal. En el mundo industrial todo va a depender de qué materias primas serán objeto de restricciones y si esas materias afectan directamente a España. En todos los países creo que están apretando los dientes y ver qué pasa, porque se puede complicar todo. Toda la cadena de producción puede quedar impactada”.

GIUSEPPE MARLETTA

A portrait of Giuseppe Marletta, a man with short dark hair, smiling and wearing a light blue button-down shirt. He has his arms crossed. The background is a plain, light-colored wall.

GENERAL COUNSEL
EN PRIMERA LÍNEA

Los resultados de la encuesta anual de ACC sobre directores jurídicos (CLO), comentados para MAG por Giuseppe Marletta, director general para Europa de la asociación. "Compliance es y seguirá siendo un área importante".

por Ilaria Iaquinta

Crece la presencia de los general counsel (gc) en las empresas. Las responsabilidades confiadas a estos profesionales se extienden como reguero de pólvora, asumiendo una importancia estratégica cada vez mayor en la dirección de la compañía.

Así lo demuestra la encuesta "Chief Legal Officer (clo) Survey 2022" realizada por la Association of Corporate Counsel (Acc) con Exterro sobre una muestra de aproximadamente 865 directores jurídicos de 20 sectores diferentes en 38 países. Las pruebas representan una tendencia continuada desde la edición anterior, la primera en sacar a la luz los impactos de Covid-19 en la categoría profesional. "Los resultados de la Encuesta de CLO de la ACC 2022 proporcionan una prueba adicional de la cantidad de trabajo y responsabilidad que se les ha encomendado a los CLOs y a sus departamentos jurídicos desde el comienzo de la pandemia. Desde la contratación de más personal hasta la inversión de recursos adicionales en operaciones legales, los resultados también muestran los pasos que se están dando para ayudarles a hacer frente a estos nuevos y diversos retos", dijo a MAG Giuseppe Marletta, director general de ACC Europa.

INFORMES Y RESPONSABILIDADES

Los directores jurídicos son la primera línea del director general (CEO). Entre los encuestados, cuatro de cada cinco dependen del CEO. En general, la gran mayoría de los directores jurídicos de la muestra forman parte del consejo de administración, se reúnen con otros líderes empresariales para debatir asuntos operativos relevantes y son consultados por

otros ejecutivos sobre decisiones empresariales clave.

"Los CLOs tienen habilidades y perspectivas únicas dentro de las organizaciones, la C-Suite y los consejos de administración reconocen cada vez más que los directores jurídicos son socios de negocios invaluable cuando se trata de riesgo, estrategia de negocios, desafíos internos y externos, y mucho más. Desde hace años ACC se ha comprometido a apoyar a los CLO para que tengan un "asiento alrededor de la mesa": la tendencia registrada en las últimas ediciones de estas encuestas confirma que estamos en el buen camino hacia una función jurídica más fuerte", explica Marletta.



LA PANDEMIA HA ACELERADO UN PROCESO YA EN MARCHA DE EXPANSIÓN DEL PAPEL DE LOS JEFES JURÍDICOS EN LAS EMPRESAS

Además de la gestión de la oficina y el asesoramiento jurídico, los general counsel entrevistados supervisan otras funciones corporativas importantes. En concreto, el 80% supervisa compliance, el 50% la ética y la privacidad, y el 40% los riesgos corporativos. También ha aumentado el número de responsabilidades asignadas a directores jurídicos en las áreas de ESG (Environmental, Social e Governance, +9%), asuntos públicos/corporativos (+5%), compliance (+4%), riesgo (+4%) y comunicaciones (+3).

OPERACIONES Y EQUIPOS JURÍDICOS

Las operaciones legales (*legal ops*) también crecieron en comparación con el año pasado, lo que confirma que se trata de una función estratégica capaz de aumentar la eficiencia de los procesos y



los recursos del departamento legal, que ahora se considera, en palabras de Marletta, “un imperativo para la competitividad empresarial”. Seis de cada diez departamentos jurídicos tienen al menos un profesional dedicado a la función, el triple que en 2015 y el doble que en todas las ediciones posteriores hasta 2020. Además, el 70% de los CLO citan las operaciones legales como una de las principales áreas de enfoque estratégico de su departamento legal.

En el 2022 el número de personal dentro de los departamentos jurídicos también crecerá. El 45% de los encuestados tiene previsto contratar más abogados, mientras que el 29% ampliará el equipo de asistentes jurídicos; en comparación con el 2021, el aumento es de 13 y 9 puntos porcentuales, respectivamente. “Las empresas están comprando y vendiendo nuevos negocios, el entorno normativo está volviendo más complejo y varias partes interesadas están exigiendo más cumplimiento en una variedad de áreas. Todo esto requiere más

recursos. Además, los propios departamentos jurídicos están ampliando sus funciones y competencias”, explica Marletta.

En concreto, el área que requerirá más recursos legales en el 2022 es, para el 25% de los CLO, las operaciones corporativas.

ASSOCIATION OF CORPORATE COUNSEL (ACC)

Es la mayor asociación internacional de abogados de empresa del mundo, con más de 45.000 miembros presente en 85 países. 

PRIORIDADES

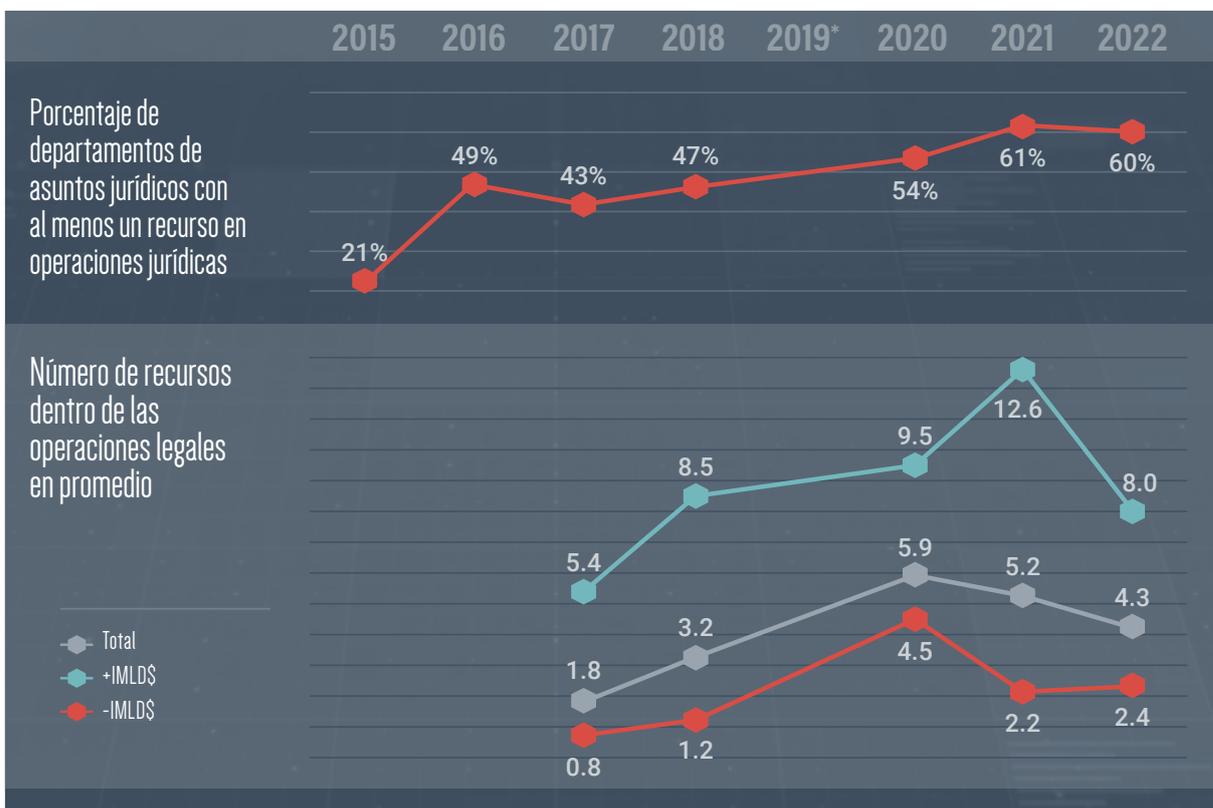
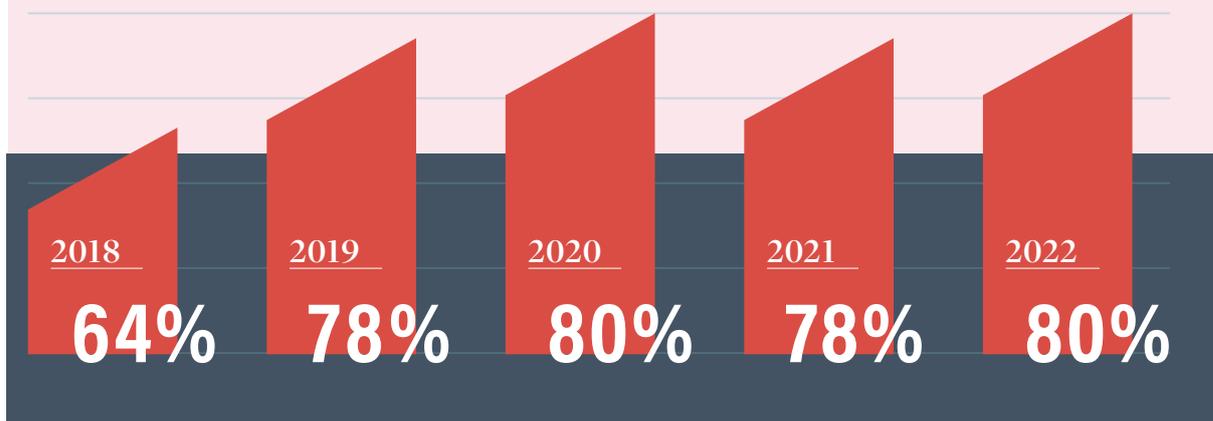
El cumplimiento, la ciberseguridad y la privacidad de los datos no son menos importantes. Estas áreas representarán el 16% y el 13% de las nuevas contrataciones, respectivamente. Son actividades prioritarias para la empresa.

En el ámbito del compliance, en particular, dos de cada tres abogados indican que la mayor

complejidad normativa exigirá mayores esfuerzos a las empresas. Según la mayoría de los encuestados, esto también supondrá un notable aumento del gasto en este ámbito. Según dos de cada cinco *in house*, los mandatos de compliance externo también aumentarán. Dada la creciente importancia del tema, cabe preguntarse si esta experiencia no está destinada, a mediano y largo plazo, a representar la mejor oportunidad de carrera para los abogados

¿RESPONDE DIRECTAMENTE AL DIRECTOR GENERAL O AL DIRECTIVO DE MAYOR RANGO DE LA EMPRESA?

Porcentaje de sí



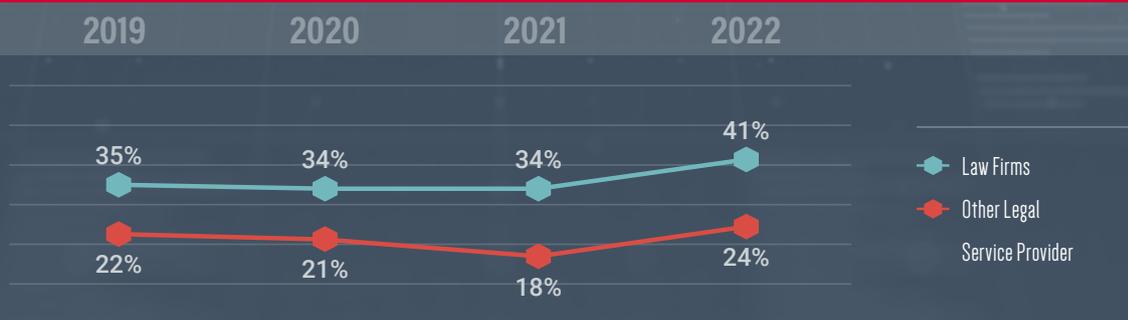


LA C-SUITE Y LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN RECONOCEN CADA VEZ MÁS A LOS ABOGADOS COMO VALIOSOS SOCIOS COMERCIALES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS, ESTRATEGIAS, DESAFÍOS Y MÁS

in house. “Compliance es y seguirá siendo un área importante para los abogados *in house* –responde Marletta–. Dicho esto, creo que es importante ir un paso más allá. Cada vez habrá más oportunidades profesionales para los abogados que demuestren la capacidad de combinar los conocimientos jurídicos con un profundo conocimiento de las prioridades de la empresa”.

La sostenibilidad también es cada vez más importante en la estrategia empresarial. Dos de cada cinco CLO indican que las problemáticas ESG exigen que las empresas se adapten a las nuevas normativas medioambientales y satisfagan las necesidades de los inversores y clientes en este ámbito y en el de la CSR (corporate social responsibility). Pero, ¿es correcto que cada vez son más los general counsel quienes se ocupan de estas cuestiones en la empresa? “Creo que sí –afirma Marletta–. En primer lugar, ESG y CSR cubren muchas áreas dentro de la empresa, que el

PORCENTAJE DE CLO QUE PREVÉ UN AUMENTO DEL TRABAJO SUBCONTRATADO EN EL PRÓXIMO AÑO



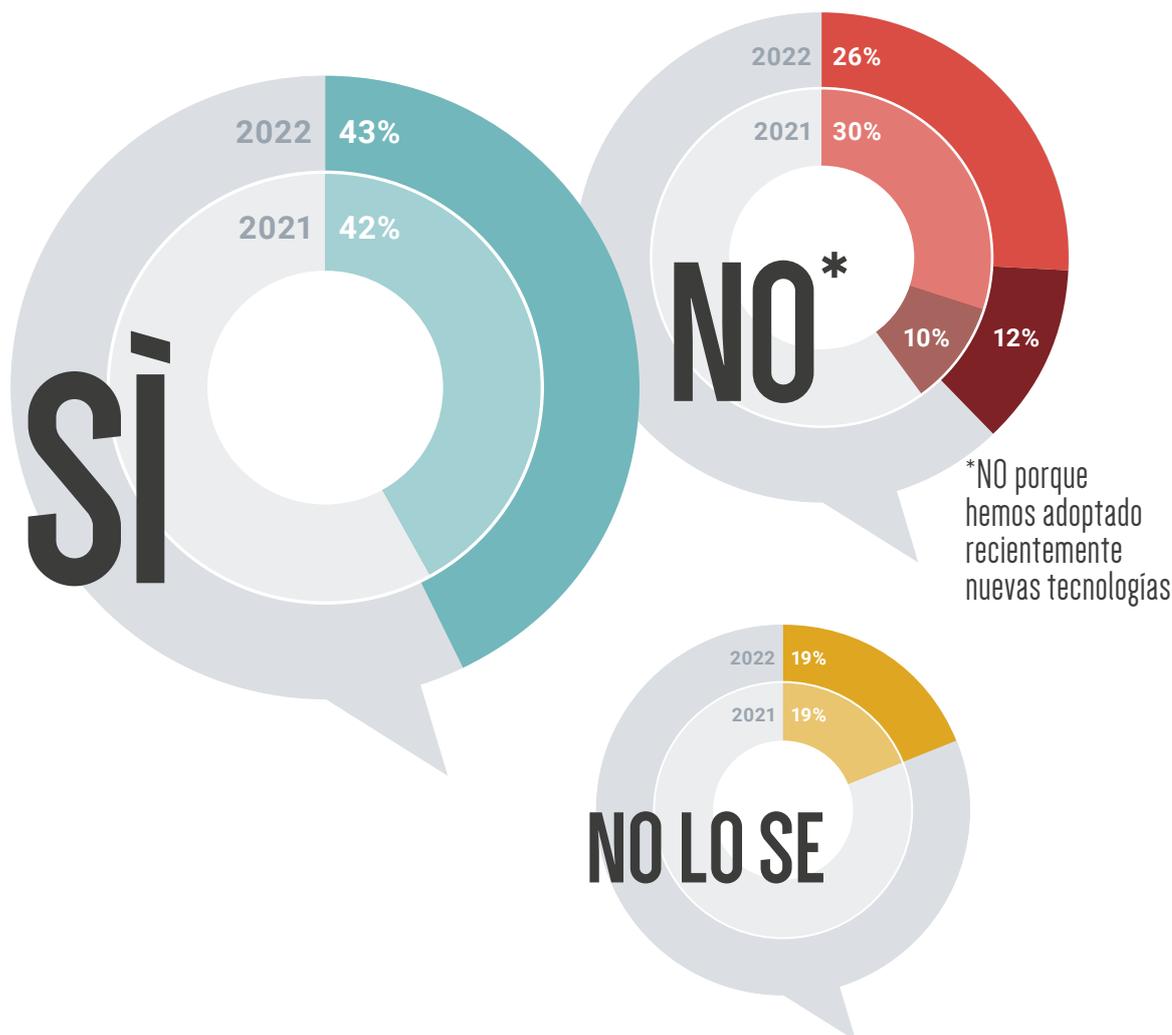
CLO conoce y entiende mejor que otros. En segundo lugar, implican riesgos financieros y de reputación. Son cuestiones que deben abordarse con un enfoque holístico. Y el CLO y el departamento jurídico están en una posición única para hacerlo”.

Mirando al futuro, uno de cada dos encuestados afirma que aportar valor en la empresa será su principal prioridad en los próximos cinco años. Le sigue la maximización de los beneficios, señalada por el 26% de la muestra. El enfoque en las personas del departamento legal será el 19% de los abogados. De cara a los próximos 12 meses, el mayor reto será en cambio: “la gestión de los impactos del Covid-19. Las empresas con líderes fuertes, que sean capaces de comunicar eficientemente prioridades, valores y la capacidad de permanecer ágiles ante la incertidumbre tendrán una clara ventaja sobre las demás”, concluye Marletta. ¹⁵

OPERACIONES LEGALES

Para ACC, las operaciones jurídicas son las actividades que se centran en optimizar los servicios jurídicos de una empresa. La disciplina de las operaciones jurídicas está arraigada en la base empresarial y aprovecha los procesos, los datos y la tecnología. Es una actividad diseñada para crear coherencia y promover la eficiencia y el valor de la función jurídica. ¹⁶

¿IMPLEMENTARÁ EL DEPARTAMENTO JURÍDICO NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LOS PRÓXIMOS 12 MESES?





MIRIAM GONZÁLEZ

La olmedana más internacional

Es difícil no sentirse inspirado al escuchar a Miriam González. Habla con cariño sobre su infancia en un pequeño pueblo de Valladolid y, a pesar de vivir al otro lado del mundo, mantiene una conexión con sus raíces. Conversamos de su carrera, comenzando como diplomática y ahora como socia en Cohen & Gresser. Pero esto no cuenta toda la historia. Además de su notoriedad y de su alto perfil mediático, ha utilizado su plataforma como una oportunidad para el bien, sobre todo a través de Inspiring Girls International y #ThisLittlegirlisme, que logró el mayor compromiso de cualquier campaña en LinkedIn. Este es uno para no perderse.

por michael heron

¿Como fue su infancia y porque quiso ser abogada?

Mi infancia en Olmedo fue feliz y segura, y además muy emocionante porque apenas tenía ocho años cuando se acabó la dictadura en España. Prácticamente todo el período consciente de mi niñez y mi juventud fue ese proceso maravilloso que hubo en España de la transición a la democracia. Con todos los fallos y errores que se pudieron cometer, todo el país estaba trabajando para algo positivo, sabíamos que íbamos a más. Y eso la verdad es que cuando eres joven es una suerte. Ahora miro a los jóvenes que están casi en las antípodas de eso, ven que las cosas van a peor, y eso es algo muy difícil de aceptar en ese período de juventud. Para mí fue justo lo contrario y recuerdo esa época con muchísimo cariño y nostalgia. Yo sigo muy ligada a mi pueblo y todos los años voy un montón de veces y eso me ha dado unas raíces muy fuertes. ¿Y por

qué fui abogada? Por casualidad, porque la verdad es que me gustaban las ciencias tanto como las letras. Muchas chicas de ese entonces que habíamos hecho letras y no sabíamos que hacer estudiamos Derecho, con Derecho no te cierras ninguna puerta. Y efectivamente por eso decidí estudiarlo. Luego estuve mucho tiempo trabajando en Relaciones Exteriores, en negociaciones comerciales, cosas que en el fondo tienen una base de Derecho, pero que no era Derecho. Y fue sólo cuando me fui a Londres en el 2005 cuando entré en un bufete y me dediqué al Derecho al 100%.

¿Por qué cree que hay a veces ese paralelismo entre el mundo político y el mundo de abogacía?

Yo creo que la única razón por la que se establecen esas dos líneas paralelas es porque mucho de la política está fundamentada en el Derecho, la política en el fondo son ideas sobre cómo organizar la sociedad que en un determinado momento hay que traducir a normas. Si no, son ideas que se quedan en el aire que no sabes que hacer con ellas. Se ve ahora mucho en el mundo de la tecnología. Yo lo vivo en Silicon Valley, y dices sí, todas estas ideas están muy bien, pero en el momento en que traduces eso en normas tienes que encajarlas en la sociedad y tienes que empezar a optar. Eso es la política: un montón de decisiones. Y si tomas una, tienes que hacerlo con todas las consecuencias y luego ponerla en marcha.

EL MENSAJE FUE COMPARTIDO POR MUJERES COMO MELINDA GATES, MARTINA NAVRATILOVA, SHERYL SANDBERG Y NADIA CALVIÑO, PERO TAMBIÉN POR MILES DE MUJERES ANÓNIMAS

¿Quien han sido sus mentores cuando estaba empezando su carrera bien sea en la política o en la abogacía?

Siempre ha habido gente, mujeres como hombres, que han apostado por mí, aunque siempre he trabajado muy duro. Cuando escucho *mentorship* pienso que debo decir *sponsorship*, porque siempre



2nd Edition

ENERGY & INFRASTRUCTURE

The event dedicated to private practice lawyers,
experts in the sector of energy & infrastructure in Latin America

SAVE THE DATE

1 December 2022 • São Paulo

Send your submission or ask for info to
bruna.maciел@berianlegalgroup.com
vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com

Follow us on



#TheLatamLawyerAwards

www.thelatinamericanlawyer.com

MI CONSEJO A LAS MUJERES Y HOMBRES EN LA ABOGACÍA ES MUÉVETE, TEN INICIATIVA Y CONSIDERA TRABAJAR PARA TI MISMA, CREO QUE EN ESTA PROFESIÓN MUCHOS Y MUCHAS NO LO VEN COMO UNA OPCIÓN.”

he tenido gente que le decía a todo el mundo que era maravillosa y eso ayuda al crecimiento de tu carrera. Una de las personas que más me marcó cuando estaba en la Comisión (Europea) fue Catherine Day que fue Secretaria General de la Comisión Europea, una Irlandesa. Yo había tenido mujeres en las que me reflejaba antes, aunque era difícil porque no había muchas mujeres haciendo lo que yo hacía y menos en esos altos niveles. En ese momento estábamos todas empezando, pero con Catherine fue la primera vez me encontré pensando en reuniones o con problemas, ¿cómo haría Catherine esto? Una persona que me impactó mucho cuando ella estaba haciendo diplomacia y trabajaba como asesora de relaciones con el Oriente Medio, fue Anna Lindh, Ministra de Asuntos Exteriores. Trabajé mucho con ella porque llevó la presidencia del Consejo mientras yo trabajaba para el comisario de Asuntos Exteriores Chris Patten, y en ese momento que tuve a mi primer hijo, era difícil compaginar eso con las Relaciones Exteriores, porque eran viajes imprevistos. En un momento de dificultad Anna Lindh me dijo: “Miriam tú marcas tus límites, si no puedes ir a cenar porque tienes un hijo pequeño, haz como yo y di que tienes un ‘no dinners policy’, que no pasa nada”. El consejo de Anna, y sobre todo su ejemplo, me ayudó ir marcando esos límites y el camino.

Inspiring Girls International: ¿cuál fue la motivación, cómo empezó y cuál es el objetivo de ese proyecto?

El objetivo es muy simple y es por lo que ha tenido tanto éxito: conectamos niñas con mujeres que las

SOBRE MIRIAN GONZÁLEZ DURÁNTEZ



Miriam González DuránteZ es una abogada española especialista en derecho de la Unión Europea residente en el Palo Alto, California. Desde 2019 trabaja en la firma internacional de abogados Cohen Gresser dejando atrás Dechert LLP, firma en la que era socia y donde trabajó en Londres. Desde 2013 impulsa el proyecto Inspiring Girls, una organización que tiene como objetivo trabajar para ofrecer a las niñas otros modelos profesionales enfrentándose a los estereotipos de género. Ha sido miembro del consejo de administración de Acciona (2010-2014) y de UBS España. En 2016 fue directora no ejecutiva en Londres de la sociedad suiza de servicios financieros UBS y desde 2018 es vicepresidenta de UBS Europa. Es también colaboradora habitual en diversos medios de comunicación británicos como The Guardian y Financial Times, y de españoles como El Confidencial y Espejo Público de Antena3. 



THE LATIN AMERICAN LAWYER



THE DIGITAL AND FREE MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

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

Follow us on



For information:

info@iberianlegalgroup.com

Search for The Latin American Lawyer or IBL Library on



inspiran, no las empujamos hacia determinados directivos, no les decimos que todas van a ser presidentas de empresas. Les decimos mira todo lo que hay aquí, lo que hacen las mujeres, lo que tú puedes hacer y simplemente les decimos: cuando empieces a tomar decisiones y a optar para prepararte para lo que quieres hacer en la vida, hazlo con libertad, quítate los estereotipos de género de la cabeza, reconoce su influencia y descártalos, elige lo que tú quieras aunque al final se trata de que puedas hacerlo con libertad y sin los condicionantes sociales que se le imponen a las mujeres y a las niñas. La iniciativa fue muy exitosa primero en el Reino Unido, donde tuvimos a 25 mil mujeres yendo por todos los colegios del país a inspirar a las niñas. Y en un determinado momento cuando mi marido dejó la política británica, decidí hacerlo internacional, y ahora mismo estamos en 28 países y hay siete más que están en lista de espera porque no damos abasto.

Hábleme sobre la campana en redes sociales #ThisLittlegirlisme

Tuvo muchísimo impacto, compartida por mujeres muy conocidas, en total tocamos a 48 millones de personas a nivel global. La idea con esta campaña fue para que las niñas viesen que todas las mujeres del mundo que hoy parecen inalcanzables alguna vez fueron niñas como ellas y todas tenían las mismas dudas y los mismos temores y se han enfrentado a las mismas cosas. Y sobre todo poner el foco en miles de mujeres que son unas referentes estupendas, pero a las que no se las conoce porque son anónimas. Fue hecha en las redes sociales porque nuestro objetivo siempre fue llegar de forma fácil a donde están las niñas. Por eso empezamos Inspiring Girls yendo a los colegios, y ahora los medios digitales nos han permitido tener un alcance global. El mensaje fue compartido por mujeres como Melinda Gates, Martina Navratilova, Sheryl Sandberg y Nadia Calviño, pero también por miles de mujeres anónimas.

¿Cómo podemos mejorar la igualdad de las mujeres en el sector legal?

La abogacía es un sector anticuado y conservador, porque se mantiene un modelo que esta en contra de flexibilizar: se venden horas ¿quién más vende horas en el siglo XXI? Eso es un problema a la hora de intentar adaptar la profesión a la sociedad moderna, no solamente con respecto a las mujeres, sino con respecto a los hombres en el momento de su vida en el que quieren implicarse a tener familias y no puede ser que si te quieres dedicar a la abogacía eso te

LA ABOGACÍA ES UN SECTOR ANTICUADO Y CONSERVADOR, PORQUE SE MANTIENE UN MODELO QUE ESTA EN CONTRA DE FLEXIBILIZAR: SE VENDEN HORAS ¿QUIÉN MÁS VENDE HORAS EN EL SIGLO XXI?"

impida tener una vida familiar satisfactoria. Tiene que haber mas flexibilidad, yo siempre trabajé en casa un día a la semana desde que empecé en la abogacía, por ejemplo. Pero ahora mi consejo a las mujeres y hombres en la abogacía es muévete, ten iniciativa y considera trabajar para ti misma, creo que en esta profesión muchos y muchas no lo ven como una opción.

¿Qué consejo daría a las mujeres que están comenzando en un despacho como asociadas o in-house?

Es el mismo consejo que le doy a los hombres, fíjate siempre en dar soluciones a los clientes, no tiene nada que ver con el tiempo que pasas trabajando para ese cliente, si a ti se te reconoce como una abogada que está enfocada en buscar soluciones positivas y efectivas para tus clientes al final vas a tener el reconocimiento que mereces. Y esto para las más jóvenes que piensan en tener familia primero y luego crecer en la firma: en mi experiencia, cuanto más alto estás en las firmas, más ayuda tienes de tus equipos, más flexibilidad tienes para tener tiempo con tu familia y para gestionarlo a tu manera, porque tienes mas personas que te pueden ayudar. Pero, además, los abogados tienen que verse más como empresarios, empezar a pensar si te compensa montar tu propio despacho o seguir en una firma obsoleta.

¿Cómo quiere que la recuerden?

Como una mujer que no acepta el estado natural de las cosas y quiere cambiarlas. 

UNA MERCANCÍA ÚNICA

NUNO FROTA



Nacido en una familia diplomática en Lisboa con fuertes raíces africanas, Nuno ha vivido, se ha formado y ha trabajado en el sudeste asiático, el Reino Unido, Europa y en varias geografías africanas. Tiene una calificación triple, combinando experiencia en jurisdicción civil, consuetudinaria, africana y europea, con exposición al Medio Oriente. Actualmente es abogado de los Tribunales Superiores de Inglaterra y Gales, abogado colegiado en Angola y se graduó por primera vez en Portugal en 2005. Antes socio de un bufete de abogados global de nivel medio en Londres, Nuno se unió a la oficina de Clyde & Co. LLP en Londres en 2019 y actualmente es abogado consultor del departamento de Energía, Recursos Marinos y Naturales de la firma y nos proporciona una visión valiosa de su práctica.

por michael heron

N

Nuno, gracias por hablar con nosotros. Usted tiene antecedentes únicos, no sólo en términos de dónde ha vivido, sino también dónde se ha educado y dónde ha trabajado. Presumiblemente, eso significa que, si está asesorando a un cliente para Angola, Mozambique o África francófona, ¿el cliente lo percibe como muy creíble? Suelo compartir con mis socios de Clyde, que los antecedentes no son el único ingrediente, pero la forma en que uno puede conectarse fácilmente seguramente marca la diferencia. Hay varias firmas de abogados con personas altamente calificadas, no tengo dudas, pero ¿por qué acudirían a nosotros o a cualquier otra firma para ayudar con un proyecto o una transacción en Angola o Mozambique? Aquí es donde

ves que la comprensión de las particularidades del negocio del cliente y las sutilezas del idioma y la cultura realmente ayudan. Si interactúa con un cliente en su propio idioma, es relevante para el cliente. La prestación de los servicios se basa en la experiencia y el conocimiento, pero comprender los antecedentes culturales de un cliente es un elemento diferenciador que tiende a brindar la confianza que los clientes necesitan para proceder con un caso, una transacción o un proyecto.

CLYDE ES CLARAMENTE UNA HISTORIA DE ÉXITO, EN EL SENTIDO DE QUE EL ENFOQUE DE LA FIRMA HACIA ÁFRICA HA SIDO EXTREMADAMENTE RESPONSABLE A LO LARGO DE LOS AÑOS

”

Sería justo decir que en 10 o 15 años, Clyde pasó de ser un bufete relativamente especializado en derecho marítimo y de seguros a una firma global de servicios completos con casi 100 personas que trabajan en la práctica de África. ¿Cuál ha sido su impresión de Clyde y de sus colegas hasta ahora y hacia dónde ve la firma en términos de su estrategia en África? Clyde es claramente una historia de éxito, en el sentido de que

el enfoque de la firma hacia África ha sido extremadamente responsable a lo largo de los años. Cabe destacar que el año pasado, durante el Covid, nos asociamos con un bufete de abogados sólido en Kenia, Kangwana & Co., por ejemplo; Clyde es reconocida como una firma de abogados líder en Tanzania que ha establecido el Centro de recursos regionales de la firma como una ventanilla única para empresas en África en Dar es Salaam; la firma cuenta con un reconocido equipo líder en Johannesburgo, así como en Ciudad del Cabo. Actualmente no estamos presentes en el mundo lusófono per se, pero es esencial para nosotros y nuestros clientes que tengamos una visión estratégica hacia Angola y Mozambique, pero no exclusivamente, también tenemos interés en Guinea Bissau, donde crecí, como Santo Tomé y Príncipe y Cabo Verde, que son jurisdicciones que conocemos bien. Como firma de abogados global con más de 54 oficinas en todo el mundo, y al estar en paneles de clientes internacionales, tiene sentido que la oferta esté ahí. Tradicionalmente, hemos contratado los servicios de firmas portuguesas u oficinas asociadas de estas firmas con presencia en esos dos países para ayudar a nuestros clientes con sus asuntos multijurisdiccionales vinculados a estas geografías. Habiendo sido abogado senior no residente de una importante empresa downstream en Maputo y, al mismo tiempo, abogado senior de un importante comerciante global con sede en Suiza y sus empresas afiliadas en Luanda, por lo tanto, sé la importancia de estar en el suelo de forma permanente. Dado que

estoy registrado en el Colegio de Abogados de Angola para ejercer la abogacía, tiene sentido, para mí personalmente, establecerme en algún momento en estos países. Todo se reduce a cuándo será el momento adecuado y si la asociación es aceptable. Tiene que haber una actitud responsable hacia la inversión de la empresa. Para nosotros no se trata de demostrar que estamos físicamente en todas partes, es mucho más que eso. Queremos agregar valor real a los clientes que buscan nuestra asistencia.

Hemos visto casos recientes de firmas del Círculo Mágico que contratan asociados a Londres directamente desde Portugal, ¿cuál es su opinión al respecto?

Entiendo la juega de contratación como una tendencia perfectamente normal. Los bufetes de abogados del Reino Unido, desde el Brexit, se han adaptado rápidamente a la demanda mundial. Existe la necesidad de que los socios

HE VIVIDO Y TRABAJADO EN LONDRES DURANTE MÁS DE UNA DÉCADA, EN DISTINTOS MOMENTOS Y OCASIONES; LA CIUDAD SIEMPRE HA SIDO UN CENTRO IMPORTANTE Y SIN DUDA SEGUIRÁ SIÉNDOLO



de todo el sector legal estén respaldados por un apoyo interno calificado que hable portugués. Observo que los bufetes de abogados en el Reino Unido se están involucrando más en los mercados de habla portuguesa, especialmente en relación con el trabajo transaccional, de proyectos o de contención. Pero la verdadera pregunta es: ¿cuál es la perspectiva vital para estos socios portugueses en el Reino Unido? ¿Hay una inversión personal y profesional de los abogados portugueses en el Reino Unido? Mi experiencia me dice que esta inversión debe ser a más largo plazo. Entonces, la pregunta sigue siendo: ¿los bufetes de abogados están apostando por una situación oportunista que puede durar solo unos pocos años, y luego ambas partes toman caminos separados, es decir, los asociados regresan a Portugal, o hay una perspectiva real de bufetes de abogados con sede en Londres que tienen un componente global, para hacer crecer su práctica lusófona?

¿Ve Londres como la puerta de entrada del futuro para el África lusófona, o cree que seguirá siendo Portugal?

He vivido y trabajado en Londres durante más de una década, en distintos momentos y ocasiones; la ciudad siempre ha sido un centro importante y sin duda seguirá siéndolo. Esta ciudad está orientada a los negocios, por no decir enfocada. En teoría, puede configurar una empresa en solo minutos y comenzar a operar incluso antes de abrir una cuenta bancaria. Después del Brexit, creo que el Reino Unido extendió su alcance al extranjero de manera diferente.

La relación con Europa siempre existió geográficamente. Pero desde el punto de vista comercial, los servicios del Reino Unido siempre estarán donde los clientes ya están o estarán. Esto va de la mano con la implementación del AFCFTA “Acuerdo de Libre Comercio Continental Africano”. Las empresas británicas que están presentes en algunos mercados africanos ahora están analizando cuidadosamente sus mercados vecinos africanos. Si una empresa está comerciando en Tanzania, es comprensible desde un punto de vista empresarial que, por ejemplo, mire a continuación a Mozambique. Una empresa establecida en Zambia se centrará en las rutas a Angola, Namibia y los beneficios de establecerse en la República Democrática del Congo. El Reino Unido siempre ha sido muy fuerte en la identificación estratégica de qué proceso se requiere para lograr resultados. Mi experiencia personal me ha dicho que el éxito de los proyectos en territorios desconocidos, para empresas extranjeras, comienza con el enfoque de la diplomacia económica y ahí es donde la ciudad acierta desde el principio.

¿Dónde se centrará su práctica en 2022 y dónde ve las oportunidades para los inversores en África?

Como abogado de empresas y materias primas que asesora principalmente en transacciones de materias primas duras y proyectos de inversión, estoy seguro de que los grandes proyectos de materias primas blandas serán parte del futuro del África subsahariana (y como resultado surgirán conflictos y trabajos contenciosos debido al aumento del comercio de

blandos). Mi práctica consiste principalmente en ayudar a clientes en el sector de minería, metales y petróleo y gas y aunque las energías renovables son clave y Clyde está bien ubicado para asesorar en ese campo, después de haberlo hecho con éxito, los países aún requieren infraestructura como puertos, carreteras y puentes y por lo tanto, la exploración y producción de materias primas y minería, metales y petróleo y gas es clave: no se pueden construir carreteras si no se tiene betún y no se produce betún si no se tiene petróleo... lo mismo se aplica a la minería, en términos más amplios. Habiendo trabajado en el negocio del petróleo en siete países africanos y conociendo la cadena desde un punto de vista operativo (africano),

EL LEGADO DE AFCFTA SERÁ CRUCIAL



sabemos que el petróleo va a estar presente durante mucho tiempo. Espero ver inversiones continuas y a largo plazo en petróleo y gas, preferiblemente con una fuerte estrategia de energías renovables por parte de las grandes empresas. Yo mismo me implicaré más en el trabajo transfronterizo en toda África. El legado de la AFCFTA será crucial. Las empresas que ya tienen una dimensión africana empezarán a centrarse en sus inversiones transfronterizas inmediatas en los países vecinos. 

SOBRE NUNO FROTA

Nuno Frota es un abogado de materias primas con experiencia en trabajo transaccional relacionado con petróleo crudo, metales y minerales provenientes de África lusófona y países francófonos. Asesora a comerciantes, IOC y patrocinadores en varias geografías. Durante 16 años, Nuno trabajó principalmente con mercados emergentes en MEA en petróleo crudo y minería y metales, especializándose en fusiones y adquisiciones transfronterizas, inversiones extranjeras directas complejas, comercio internacional y financiamiento comercial. Antes de unirse a Clyde & Co en Londres, Nuno fue socio transaccional principal para África en un bufete de abogados internacional de nivel medio en Londres. Pasó más de 16 años en la práctica privada en Europa y África, habiendo sido adscrito por PLMJ en 2011 a Sinopec Sonangol International Limited (SSI), un importante COI de E&P entre China y Angola. Hasta 2016, Nuno fue asesor legal sénior para África con el comerciante global con sede en Suiza Trafigura. Ha trabajado en transacciones en Angola, República Democrática del Congo, Mozambique, Tanzania, Costa de Marfil y Benin. 

VÍCTOR ARTOLA RECOLONS

EL ABOGADO QUE QUIERE SER EL “NUMBER ONE” DEL M&A

Víctor Artola Recolons tiene 33 años y lleva una carrera en ascenso en ONTIER, donde actualmente codirige la práctica de M&A en Madrid. En diálogo con Iberian Lawyer habla sobre su trayectoria y destaca que las SPAC serán una de las apuestas del despacho para este año. “Convertirnos en números 1 del M&A es nuestro reto”, dice.

por florencia gagliardi

E

¿En qué momento te diste cuenta de que querías ser abogado?

Creo que me vino por la oratoria, me gustaba hablar en público. Cuando entré en ONTIER empecé a ver el mundo corporativo y no tuve dudas. No tengo tradición familiar y fue por aptitudes. La ventaja que tiene la carrera de Derecho en España es que el primer año es más generalista, pero a medida que pasan los años es cada vez más particular. Cuando más me gustó fue cuando me fui a estudiar Inglaterra. Estuve un año en Sheffield, UK, por el Derecho Corporativo y me encantó.

Has trabajado en la oficina de ONTIER en Lisboa y Londres y actualmente en el despacho Madrid, ¿cómo contribuyeron esas experiencias a tu formación?

Tenemos un programa de secondments que busca promover el conocer otras oficinas y trabajar afuera. La primera oportunidad fue en Lisboa, donde estaban llevando una operación importante de M&A en el sector las telecomunicaciones. Me dieron la oportunidad de ir a trabajar con ellos y me trataron super bien, con una filosofía

de trabajo muy ONTIER. En el caso de Londres, como ya había hecho un secondment, propuse un curso de M&A en la London School of Economics (LSE). Lo aprobaron, pero me dijeron “queremos que lo combines trabajando en M&A Londres con el socio director” y yo encantado, no podía decir que no.

Llevas más de 10 años en ONTIER, ¿quién han sido tus mentores?

Empecé a hacer prácticas en tercero de la carrera. Tuve de tutor a Miguel García Vigil, socio de Oviedo, que fue muy importante. Desde que estoy en Madrid todas las personas que han formado parte de los diferentes equipos. Pablo Enriles, director del área y Bernardo Gutiérrez Larrosa, que es el CEO. Y hay una persona que sí ha tenido mucha influencia y estoy super agradecido, que es Jorge Perujo, quien codirige el área de M&A conmigo. El despacho nos ha dado una oportunidad excepcional y la aportación de Jorge ha sido fundamental.

EN CINCO AÑOS ME VEO LLEVANDO AL DEPARTAMENTO A SER UN NÚMERO UNO DEL M&A

¿Qué es lo más desafiante de tu trabajo actual?

Combinar muchas cosas a la vez, ahora mismo el tema de la codirección o de dirigir un área, te obliga a combinar tres áreas diferentes. Por una

parte, gestión de equipos, personas, organización, y, por otra, captación comercial. El despacho te impregna desde el principio lo que es trabajar con un cliente y cómo captar clientes en el mejor de los sentidos. A la parte técnica se le da un valor excepcional. Tener capacidad técnica, de involucración práctica y de solucionar el problema. El combinar esas tres cosas cuando tienes que dividir tu tiempo, o tienes un buen equipo o es imposible.

¿Cuáles fueron las operaciones más importantes en las que has participado?

La primera, que fue la venta de una cadena de supermercados por un importe muy gordo. Asumes mucha responsabilidad porque es la manera que tiene de trabajar el despacho, por la filosofía, de hacer tuyo el problema en todas las categorías y me marcó. En estos últimos dos o tres años han sido las operaciones en las que he tenido un mayor rol de responsabilidad.

¿Cómo manejas esas situaciones?

Lo veo muy vocacional. Es mucha responsabilidad, pero me gusta recibir el problema y, sobre todo, cuando dedicando tiempo con el equipo, consigues la solución. Cuando llevas tiempo en esta profesión, te das cuenta de que hay cosas que aportan más valor añadido que otras. Cuando una operación se complica identificar cuál es el valor añadido y que tu valor añadido sea desbloquear la situación, pensando y estudiando, eso es lo mejor.

SOBRE VÍCTOR ARTOLA



Licenciado en Derecho por la Universidad de Oviedo en 2012. Completó sus estudios en la Universidad de Sheffield (UK), donde orientó su carrera hacia la práctica de derecho mercantil y la contratación internacional. En el 2011 se incorporó a ONTIER Oviedo y luego a las oficinas de Madrid en septiembre de 2012, con estancias en las oficinas de Lisboa y Londres. Centrado en el área de Corporate y M&A, ha trabajado en operaciones de Mercado de Capitales, Financiero y Private Equity. Desde su incorporación a ONTIER, ha completado su formación en la Universidad de Oxford, la London School of Economics (LSE) y el Instituto de Empresa (IE). Es profesor colaborador del Instituto de Empresa (IE) y de la Universidad de Navarra y, en el campo de la investigación, completó su Tesina sobre fusiones transfronterizas en Oviedo con una calificación de Matrícula de Honor. 

AQUÍ NADIE REGALA NADA, NO HAY SECRETOS
EN LA FÓRMULA DE LLEGAR A LO QUE QUIERES Y YO CREO
EN LA CAPACIDAD DE SACRIFICIO, ESFUERZO Y ESTUDIO

ESTRATEGIAS, RETOS Y APUESTAS

¿Te imaginabas hace algunos años estar donde estás hoy? ¿Y cómo te ves en un futuro?

Creo que no, la vida del despacho va muy rápido. He tenido mucha suerte también. Primero que el despacho apostase por mí y que apueste por la gente joven. En ese sentido, la apuesta del despacho por el talento es brutal. Hay mucho trabajo de todo el equipo que tiene una recompensa. Con Jorge Perujo tenemos un tesoro brutal que es la posibilidad de dirigir un departamento. En cinco años me veo llevando al departamento a ser un “number one” en el mundo del M&A. Creo que estamos muy bien posicionados, pero queremos crecer. La estrategia competitiva de ONTIER va muy ligada con la apuesta que se hace en el despacho por Latinoamérica y por todas las oficinas que tenemos fuera, es ser global. Convertirnos en números 1 en el sector, junto con el tema global, trabajar en todo el mundo, es nuestro reto.

¿Cómo es trabajar en ONTIER?

Cuando te rodeas de la gente adecuada a tu alrededor, que combina el carácter y sabe hacer las cosas, junto con una dirección del despacho que tiene la estrategia muy clara, se hace muy fácil. Lo que hacemos con Jorge es adaptarnos a la estrategia, el despacho nos ayuda muchísimo y en ese sentido, darlo todo cada año para seguir creciendo.

¿Qué consejos darías a quienes están iniciando?

Uno es que los idiomas son fundamentales y el tener un inglés perfecto es importantísimo. El otro, la capacidad de esfuerzo. Aquí nadie regala nada, no hay secretos en la



fórmula de llegar a lo que quieres. Tener una capacidad de sacrificio, esfuerzo y sobre todo de estudio. Lo último, tener capacidad de adaptación. Hay que mimetizarse con el ambiente, con la gente que trabajas, a las situaciones. Creo que eso es algo importantísimo. Saber cómo trabaja cada uno es importantísimo para generar conexión. Cada cliente es un mundo, cada cliente trabaja de manera distinta y si tienes una capacidad de adaptación interna, la vas a tener con el cliente.

¿Cuáles crees que son los retos actuales de la profesión?

El número uno, la digitalización. No sólo interna en los despachos, sino el sector de la abogacía en general, creo que es muy tradicional con lo que pasa en la sociedad. Por ejemplo, Amazon vende de todo, es cuestión de tiempo que venda servicios

SOBRE ONTIER



SEDE
Firma global con sede en Londres



AÑO DE FUNDACIÓN
1959



PRESENCIA
13 países del mundo

jurídicos. El adaptarnos a esa nueva situación digital, junto con identificar cuál es el valor añadido. El tema digital va a hacer que el valor añadido de nuestra profesión cambie en poco tiempo.

¿Cómo visualizas el 2022?

Desde el punto de vista del área creo que en el 2021 hemos tenido un muy buen año con asuntos de una exigencia y creo que récord en el despacho. Las perspectivas para el 2022 son buenísimas. Hemos empezado el año bien, tenemos diferentes vías de negocio y de trabajo y tenemos muchísimas ganas de lo que hemos sembrado en el 2021 se multiplique. Hay un tema que en el departamento apostamos mucho, que son las SPAC, es algo que llevamos trabajando mucho en ello y que este año puede ser el año de explosión, tenemos varios clientes que están en posición de salida. 



PENSEMOS EN EL FUTURO: ¿cómo establecer metas de carrera para 5, 10 o 15 años?

by Bárbara de Eliseu

Los últimos dos años nos obligaron a reflexionar y hacer algo de introspección. Mucha gente cambió cosas importantes en su vida personal y profesional. Sin embargo, los tiempos pasan rápido y nuestras vidas están “volviendo a la normalidad”, por lo que en el momento en que pierdas este sentido de percepción, terminarás en el mismo modo automático en el que estabas antes de marzo de 2020.

Para que el progreso que ha logrado no haya sido en vano, debe mirar hacia adelante y configurar lo que quiere lograr a continuación. Los abogados que establecen metas y trabajan para alcanzarlas se sienten más

realizados y felices. Definir los objetivos de su carrera puede ser complicado y si cree que lo tiene todo en la cabeza, sabe exactamente a dónde quiere ir, pero no hizo un plan de acción, entonces eres sólo un soñador. ¡Tendrás que hacer tu trabajo! Debes ser consciente, preguntarte qué es lo que realmente quieres y redirigir tu enfoque.

Por supuesto, para saber lo que quieres ¡tienes que averiguar **por qué** lo quieres! Pero el primer “¿Por qué?” que te sugiero que pienses es:

¿Por qué necesitas que tus objetivos sean claros?

Porque sólo sabrás qué hacer si

sabes a dónde vas. Tendrás que dar los pasos necesarios, adquirir varias habilidades, hablar con determinadas personas, convertirte en la persona/profesional que es, tiene o hace lo que quieres ser, tener o hacer en tu vida.

Tener una visión clara, un plan de acción, saber qué hacer para conseguir lo que quieres te permitirá seguir moviéndote, motivado, disciplinado. Ser consciente y constante te ayudará a obtener **mejores y más rápidos resultados**.

¿Qué preguntas deberías ser capaz de responder?

Con eso en mente, debes saber específicamente qué quieres

obtener de tu vida profesional, de tu bufete de abogados y hacerte algunas de estas preguntas:

- ¿Qué tipo de trabajo quiero estar haciendo en los próximos 5 años?
- ¿Qué tipo de clientes quiero representar?
- ¿Cuántas horas quiero trabajar cada semana?
- ¿Cuántas vacaciones quiero poder tomar?
- ¿Cuánto dinero quiero ganar?
- ¿Qué me encanta de ser abogado?
- ¿Qué tengo que cambiar en mi práctica legal inmediatamente?

Al establecer metas, incluya todo. Los objetivos financieros son importantes, claro, pero las habilidades organizativas, el dominio de idiomas, la satisfacción del cliente, la felicidad de sus hijos, el cuidado de su salud también son importantes. Entonces, cuando trabajes en lo que quieres incluir en tu lista de objetivos, ten en cuenta que tu vida personal te ayuda a mantener los pies en el suelo y te ayudará a lograr el equilibrio. En consecuencia, pregúntese también:

- ¿Cuánto tiempo quiero pasar con mi familia y amigos?
- ¿Qué afición quiero practicar? ¿Con qué frecuencia?
- ¿Qué hábitos me impiden tener más tiempo fuera del despacho?
-

«No existe tal cosa como un almuerzo gratis.», así que

necesitas determinar cómo quieres vivir tu vida. Prioriza, toma tus propias decisiones, establece metas y persíguelas para asegurarte de vivir la vida que sueñas.

Sea honesto con usted mismo y evalúe si tu bufete de abogados puede ayudarlo a avanzar. Por ejemplo:

- ¿Mi bufete de abogados me está llevando a esos objetivos actualmente?
- ¿Compartimos los mismos valores?
- ¿Qué tan seguro estoy de que mi bufete de abogados podrá lograr esos objetivos en los próximos 5 o 10 años?

Si cree que su bufete de abogados puede ayudarlo a vivir la visión que tiene para su vida y carrera, ¡entonces es hora de hacer el trabajo! Si no, quizás debas replantearte el camino en el que te encuentras. Hazlo, no te conformes.

¿Cómo hacer un plan para mis metas profesionales?

Ya sean planes para su propio crecimiento o para el crecimiento de su bufete de abogados, existe un proceso que puede seguir al establecer metas. Y este definitivamente debería *“probarlo en casa”*:

1. **Escríbalos.** No se limite a crear un plan en su cabeza. Escriba sus metas y sea *SMART* (específico, medible, alcanzable, relevante y oportuno).
2. **Establecer una fecha de realización.** Si no sabes cuándo ¿cómo vas a saber si lo estás haciendo bien? Establece una fecha realista.
3. **Crema una lista de todo lo que debes hacer** para tener

éxito en tu objetivo.

4. **Organice esta lista.** Pon todos los pasos necesarios en orden secuencial y planificalos en tu agenda.
5. **¡Listos, ya!** Empezar hoy. No importa cuál sea el objetivo, hay algo que puedes hacer hoy.
6. **Díselo a alguien en quien confíes.** Tan pronto como hable en voz alta y se lo diga al mundo, tendrá “más presión” para hacerlo y eso es algo bueno.
7. **Sea disciplinado.** Mantente comprometido. Haga que sus propios objetivos sean tan importantes como los de sus clientes.
8. **Evaluar.** Establezca un tiempo (6 meses o 1 año) para evaluar su progreso. Cuando sea necesario, adapte el plan.

Unos objetivos los quieres alcanzar de inmediato y otros los planificarás para los próximos 3, 8, 12 años... Siempre necesitarás un plan de acción. Así que si estás planeando algo para este año, programarás todo lo que tengas que hacer la semana que viene, el mes que viene, este semestre... En caso de que tenga una meta a largo plazo para planificar, tendrá que dividirla en objetivos más pequeños y planificar lo que tendrá que hacer este año, el próximo y los años venideros. Tienes que seguir moviéndote. Un plan bien estructurado asegurará de que hagas todo lo posible para lograr tus objetivos y no lo dejarás a la suerte o al destino. **Sea responsable de hacer que las cosas sucedan.** Es más aterrador, lo sé, pero absolutamente adictivo. 📌



5 preguntas para entender los **SERVICIOS LEGALES GESTIONADOS (LMS)**

by maria meshcherskaya

En breves palabras, ¿qué es LMS?

LMS es el “acrónimo” de “Legal Managed Services” o servicios legales gestionados que es una de las subcategorías de servicios que ofrece la nueva industria de servicios legales alternativos.

Básicamente el LMS consiste en los servicios de transformación de una asesoría jurídica y de externalización de todos o parte de sus funciones. El LMS implica la transformación de los departamentos legales que conlleva la reingeniería de flujos de trabajo jurídico, la reorganización de la plantilla, un uso más racional de los abogados externos introduciendo, además, la tecnología adecuada. El LMS híbrida asesoramiento jurídico con servicios de consultoría estratégica.

¿De dónde viene LMS?

Los servicios innovadores como LMS son posibles porque el mercado legal está volviendo más receptivo a nuevas ideas. Las primeras semillas de la duda se plantaron hace veinte

años cuando los críticos alzaron la voz al considerar que el sistema premiaba las horas invertidas y no los resultados y cuando Richard Susskind escribió sus primeros libros casi apocalípticos defendiendo la necesidad de alternativas a la oferta tradicional. En cuanto a los clientes, los departamentos legales se convirtieron en centros de compras sofisticados y altamente exigentes y con un enorme conocimiento de la oferta.

La crisis económica supuso un punto de inflexión con una nueva filosofía generalizada de “más por menos”. Los despachos respondieron especializándose en determinados sectores industriales, fomentando el servicio al cliente, aplicando estructuras de honorarios alternativos, etc. La propiedad y la inversión de los despachos de abogados se abrió a los no abogados para, como se decía en el Parlamento inglés (Ley de Servicios Legales de 2007) “*proteger y promover los intereses de los consumidores y*

la competencia” y así es como en toda Europa (en España - Ley 2/2007, de 15 de marzo) aparecieron “estructuras empresariales alternativas”. Aquello también acabó con dos mitos: que los abogados son los únicos que pueden prestar servicios jurídicos y que todo el trabajo jurídico se hace a medida.

Desde entonces, han aparecido una variedad de jugadores que son capaces de ofrecer soluciones alternativas: 1) bufetes de abogados tradicionales que crearon unidades innovadoras independientes; 2) las divisiones de servicios legales de las “Big Fours” 3) “LPO” (Legal Process Outsourcers) independientes con alta capacidad tecnológica 4) ALSPs de tamaño mediano y pequeño que operan como boutiques 5) empresas que ofrecen “abogados por proyectos”.

¿Y quién ofrece el servicio LMS?

Hasta el día de hoy, los directorios internacionales han reconocido a United Lex, Integreon o Elevate como

SOBRE MARIA MESHCHERSKAYA



Maria Meshcherskaya es Manager de Desarrollo de Negocio de LMS y Proyectos en EY. Anteriormente fue Directora de Desarrollo Corporativo en Samaniego Law y antes Marketing Manager en Bird & Bird. Ha trabajado en empresas de servicios profesionales en España y en el extranjero. Es licenciada en Relaciones Internacionales (cum laude) de la Universidad Estatal de San Petersburgo (Rusia) y su formación profesional reciente incluye educación avanzada en marketing digital y design thinking. 

líderes en LMS gracias a sus plataformas de soluciones tecnológicas propias y sus extraordinarios líderes con preparación jurídica.

También determinados despachos de abogados, sobre todo los globales y del “Magic Circle” que lo hacen a través de las divisiones de consultoría y con ayuda de Legaltech o desde marcas independientes para que el servicio de LMS no interfiera con sus servicios de asesoría legal habituales.

Pero son las Big Four quienes más están apostando por el LMS, cada una con un grado de madurez y avance distinto, pero las cuatro con la ventaja de estar acostumbrados a hibridar servicios legales y consultoría y de tener el tamaño y el músculo financiero suficiente para afrontar las operaciones de LMS más ambiciosas, tal como para adquirir o integrar tecnología y ALSPs más prometedores.

¿Cómo funciona?

Cualquier organización, incluido el departamento legal de una corporación, es un mecanismo de cuatro engranajes que se mueven a la vez: estrategia, procesos, tecnología y personas.

En un LMS los proyectos pasan por una fase estratégica acordada con el General Counsel y/o CEO donde se define el alcance del servicio. Luego se lleva a cabo una meticulosa due diligence que se acomete por profesionales de distintos perfiles (no sólo abogados) para preparar un exhaustivo diagnóstico.

Los proyectos LMS tienen normalmente una vocación de medio plazo e implican no sólo la externalización de toda la Asesoría Jurídica o algunos de sus procesos (gestión de contratos comerciales, el compliance de protección de datos, la secretaría del Consejo, etc.) sino la transformación de ese proceso.

La posibilidad de trabajar sin restricciones con una variedad de profesionales abre puertas para los mejores especialistas y empresas que pueden ser subcontratados para proyectos LMS.

¿Cómo se benefician los clientes de este servicio?

Eficacia y más eficacia. El objetivo principal de LMS es hacer que el General Counsel pueda centrarse en las cuestiones realmente relevantes y que departamento legal sea tan ágil y eficiente como el resto de la empresa, maximizando su valor comercial.

Hoy el mayor desafío de las corporaciones es la “Gran Dimisión”, es decir el reto de atraer y retener talento. Los departamentos legales grandes tienden a estar desalineados internamente y se ocupan a menudo de tareas redundantes potencialmente digitalizables y externizables. Los departamentos pequeños están sobrecargados y quemados, y con bolsillos vacíos debido a las considerables cantidades gastadas en proveedores externos. Uno de los principales beneficios de LMS para los equipos legales existentes es una perspectiva profesional estimulante.

Otra ventaja son los importantes ahorros de costes para las empresas en su factura legal tanto a corto como a largo plazo. Lo barato al final es caro.

¿Un epílogo?

Los premios Nobel de Ciencias siempre dicen que su reconocimiento es posible gracias al esfuerzo colectivo y al ambiente de cambio que viven día a día junto a sus colegas. Los avances rara vez ocurren de la nada. Del mismo modo, las mejoras tangibles en el mundo de negocios serán posibles si todos compartimos este clima de innovación y trabajamos juntos. 



Cómo el cumplimiento **PUEDE DAR CERTEZA** a los Consejos de Administración

por mª elisa turullols cardenal

Recientemente estamos viendo en las empresas, y en particular, en los Consejos de Administración, una mayor atención dirigida hacia el Cumplimiento. Coincide además con una creciente relevancia y desarrollo de ASG (Medio Ambiente, Social, Gobernanza). Y es que el Cumplimiento es un pilar de apoyo a la gobernanza de una empresa, como los contrafuertes en las catedrales. Pero, para que el Cumplimiento pueda ser ese apoyo, necesita estar integrado en la estructura operativa de la empresa, como los contrafuertes lo están en la estructura de las catedrales. No puede ser así elemento decorativo, o una revista para las visitas (o para el tribunal o regulador según las circunstancias), ni tampoco una lista de actividades desconectadas, descoordinadas del resto de actividades de la empresa. Y esto es lo que, en mi observación, veo que está

pasando. Falta aterrizar el programa de Cumplimiento en la operativa diaria de la empresa, eficientemente, para que se quede integrado en ella sin provocar tensiones ni conllevar exceso de recursos.

Listar todos los delitos para los que una empresa puede ser susceptible de penalización, sin evaluar el riesgo que supone para la misma cada uno de ellos, puede llevar a una desproporción de medidas que desvíen la atención de la actividad principal, así como de las áreas de mayor riesgo y dé una falsa percepción de seguridad y de cumplimiento. Los más perjudicados serían, además de la empresa, los órganos de gobierno de la misma, así como los accionistas.

Incluir códigos de conducta y formación general como principales medidas, como se está haciendo típicamente, sin estar relacionados con la mitigación de

un riesgo alto concreto, no tienen por qué evitar necesariamente que se cometan situaciones de delito. Principalmente porque si no se aterriza el programa de Cumplimiento en la operativa diaria, los códigos de conducta y la formación general se convierten en meros mensajes de buena voluntad emitidos desde los órganos de gobierno de la empresa. Y es posible que ni siquiera esta buena voluntad sea suficiente.

Vuelvo a recordar un caso real en el que una empresa dio una formación general a todos sus empleados contra el soborno, corrupción y fraude. En dicha formación se indicaba que había que usar un proceso y control concretos. Dichos proceso y control hacía tiempo que no existían en la empresa por decisión de la alta dirección. Obviamente, ante la falta de dichos proceso y control se cometieron delitos de corrupción

ABOUT M^a ELISA TURULLOLS CARDENAL

CFO interina, asesora y colabora a nivel de equipo directivo y consejo de administración, con más de 20 años de experiencia en estrategia financiera, auditoría interna, Cumplimiento y cambio organizacional en el ámbito internacional (Europa, Oriente medio, Sudáfrica, América Latina y E.E.U.U.). Posee experiencia en empresas de gran calibre como Deloitte, empresas líderes en su industria y respaldadas por Private Equity, hasta PYMEs y start-ups. Vivió en Londres, UK, y trabajó en varios países. Es miembro del Comité Jurídico Internacional de World Compliance Association (WCA). Autora ("Guía de buen gobierno corporativo"- Editorial Almuzara), co-autora ("Memento Experto. Compliance Penal"- Editorial Lefebvre), colaboradora en revistas especializadas y conferenciante en universidades y círculos empresariales sobre buen gobierno corporativo y Cumplimiento. Licenciada en Dirección y Administración de Empresas, complementado con estudios de Derecho, por la Universidad de Navarra, España, Diploma en Comercio Internacional por la Escuela Superior de Comercio de Poitiers (ESCEM), Francia y Programa de Dirección en London Business School, Londres, UK. 

y soborno. ¿Realmente la formación era una medida genuina para evitar esos delitos, o era solo un mensaje de buena voluntad para la revista? Claramente la formación, y el programa de Cumplimiento que la contenía, no habían aterrizado en la operativa diaria de la empresa. Y con esto ¿qué defensa puede alegarse ante un tribunal o regulador?

¿Qué quiero decir con aterrizar un programa de cumplimiento? Lo que quiero decir es que tiene que estar integrado y coordinado con las tareas que realiza la empresa en su día a día dentro de su actividad principal y, más en concreto, con tareas que de alguna manera están relacionadas con el Cumplimiento, o con riesgos de Cumplimiento.

Y para poder hacer esto, hace falta descender a esos procesos en su día a día, con sus controles o falta de los mismos, conocerlos y entender y determinar dentro de esos procesos qué partes están relacionadas con el Cumplimiento, o con riesgos de Cumplimiento y evaluar en qué medida los procesos y controles actuales pueden cubrir parte o todo de dichos riesgos.

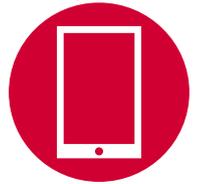
Este aterrizaje se debería hacer en función del análisis de riesgos, empezando por el más alto. No hace falta abarcar obligatoriamente todas las áreas y procesos de la empresa. De aquí la importancia del análisis de riesgos de Cumplimiento integrado en el análisis de riesgos general de la empresa. Y reconozco que este punto da para otro artículo. El Cumplimiento no consiste en poner una cantidad desmesurada de medidas ni de controles, ni en duplicarlos, sino en asegurarnos que hay medidas y controles suficientes y eficaces: que

efectivamente cubren el riesgo, empezando por el más alto, bien porque lo mitigan hasta el punto en el que la empresa está dispuesta a aceptarlo, el llamado umbral de riesgo de la empresa, o, porque lo eliminan completamente.

Y para entender de esos procesos vamos a tener que acudir a profesionales de distintos campos. Por ejemplo: expertos en organización y gestión de empresas, ingenieros, auditores internos, estos perfiles tienen muy buen conocimiento del diseño y funcionamiento de procesos y controles; expertos en sistemas informáticos, porque nos vamos a encontrar dentro de esos procesos sistemas informáticos y vamos a tener que entender cómo funcionan, cómo la actividad de la empresa se refleja a través de los mismos y si esos sistemas informáticos tienen controles suficientes que mitiguen o eliminen cualquier riesgo de Cumplimiento que pueda estar relacionado. Y estos mismos perfiles ayudarán también a defender, si fuera necesario, la bondad técnica de las medidas del programa ante un tribunal o regulador. Solo aterrizando un programa de Cumplimiento podemos dar certeza a los Consejos de Administración. El programa de cumplimiento también puede ser un apoyo para las actividades de Medio Ambiente y Social, la A y la S de ASG. Ayudaría a los órganos de gobierno a tener un mayor control y visibilidad de dichas actividades en relación a la estrategia establecida para las mismas. Esto daría total certeza a los Consejos de Administración tanto en el Cumplimiento como en el desarrollo ASG en la empresa, yendo así más allá de cumplir con la ley. 



IBERIAN LAWYER



THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

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

Follow us on



For information:
info@iberianlegalgroup.com

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on

