

ENCUESTA

Uno de cada tres directores de asesorías jurídicas prevé un aumento del gasto

TENDENCIAS

El futuro del euro digital

DIVERSIDAD Y INCLUSIÓN

DLA Piper apuesta por la inclusión del talento

PERFILES

Elzaburu apuesta por la innovación en la protección de los activos intangibles

DIEZ PREGUNTAS A...

Gianluca D'Angelo, vice president and general counsel MED de Vestas

FINANZAS Y CAPITAL PRIVADO

Aurica Capital: una gestora en crecimiento

GANADORES

ENERGY AWARDS 2022
SPAIN AND PORTUGAL

DLA PIPER apuesta por la inclusión del talento

La firma se adhirió al Código EJE&CON de Buenas Prácticas para facilitar la promoción del talento, sin sesgos de género, a consejos de administración y comités de dirección

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



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

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



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

Latin American Lawyer Energy & Infrastructure Awards	São Paulo, 01/12/2022
--	-----------------------

¿EL BIENESTAR EN LOS DESPACHOS DE ABOGADOS REQUIERE PROFESIONALES DEDICADOS?

por Ilaria Iaquina

El bienestar laboral se está convirtiendo en una de las claves de nuestro tiempo. Es un tema que se ha planteado con la entrada de las nuevas generaciones en el mercado laboral y que ha ganado relevancia desde la pandemia, y no sólo entre las nuevas generaciones. Las empresas, los bufetes de abogados y las asesorías sienten la responsabilidad de cuidar también el bienestar de sus propios empleados. Esto se debe en parte al rumbo ético de las organizaciones pero también a sus propios intereses. Varias encuestas han demostrado que, al garantizar que los empleados se sientan bien en el trabajo, las empresas también retendrán el talento, aumentarán la productividad de las personas y evitarán el absentismo o las dimisiones, por citar sólo algunos de los beneficios.

Entre los abogados, el bienestar también se ha convertido en algo muy relevante debido a la gran presión y a la elevada carga de trabajo en muchas ocasiones inherentes a la profesión. Muchos estudios realizados en todo el mundo demuestran que, entre los abogados, los índices de mala salud mental y de abuso de sustancias son mayores que en la población en general. Un informe publicado el año pasado por la organización benéfica para el bienestar de los abogados, LawCare, reveló que el 69% de los abogados (sobre 1.700 encuestados) había experimentado una mala salud mental en el año anterior a la investigación, y que los síntomas más comunes eran la ansiedad, el mal humor y la depresión.

El pasado mes de febrero, la Solicitors Regulatory Authority (SRA), organismo regulador del Law Society

of England and Wales, publicó una guía para la promoción de un entorno de trabajo positivo en los bufetes de abogados, elaborada a partir de la recopilación de opiniones y sugerencias de unos 200 profesionales de la abogacía. Esta guía recomienda que los bufetes hagan "todo lo razonablemente posible" para proteger a sus empleados de la intimidación, el acoso, la victimización y la discriminación, mejorando los procedimientos de denuncia, promoviendo un entorno seguro en el que todos puedan discutir abiertamente los problemas y favoreciendo un clima sano y equilibrado de arriba a abajo. Las estrategias para lograr estos objetivos incluyen la participación activa de la alta dirección en el desarrollo de iniciativas específicas y en "predicar con el ejemplo" a diario.

Las cosas no son diferentes para los abogados in-house. Una encuesta realizada por Clyde & Co y Winmark a finales de año reveló que el 69% de los consejeros generales (gc) están preocupados por el bienestar mental de sus colaboradores. El informe se basa en entrevistas realizadas a 140 abogados in-house de todo el mundo. Según la encuesta, los problemas personales y las preocupaciones de los colaboradores son un factor de alto riesgo (80% de los encuestados) para la eficacia del departamento jurídico.

¿Qué tiene que ver la vida privada con el trabajo? "Nada, son cosas distintas y separadas", responderían generaciones enteras. Un pensamiento que, sin embargo, no comparten millennials y generación Z, que están provocando un cambio en el mercado laboral. Sobre quién tiene la razón a este respecto podría debatirse durante horas, sin embargo, no tendría sentido hacerlo, porque lo realmente importe es abordar la cuestión de una vez por todas. De no hacerlo, de optar por seguir ignorándolo, la rentabilidad de la empresa o el bufete podría verse comprometida.

¿Y por qué es importante actuar? Porque el talento es la clave del futuro de los entornos laborales. Sin las personas adecuadas no hay crecimiento y si las personas no están contentas donde están, se van (incluso a los competidores). Además, un ambiente de trabajo poco sano no sólo afecta negativamente al bienestar personal de los empleados, sino también a su comportamiento con los clientes y, en consecuencia, a los estándares éticos y de servicio que ofrecen los despachos.

Sin embargo, la verdadera cuestión es otra: ¿quién debe encargarse de mejorar el lugar de trabajo? Algunos despachos de abogados están utilizando la tecnología, especialmente las apps, para ayudar a los abogados a gestionar su bienestar. Entre ellos, Linklaters, Slaughter and May, Taylor Wessing y Eversheds Sutherland. Pero tal vez para cuestiones tan delicadas que afectan al futuro del bufete se necesiten expertos capacitados y dedicados. Es el caso de Clifford Chance, que en el mes de junio ha reclutado a su primer "jefe de bienestar" global de Aon, en Londres.

En este número hablamos del bienestar, y más en general de la inclusión del talento, en nuestros dos artículos de portada. Estos temas también están en la entrevista con Barbara Levi, en un artículo dedicado a los objetivos ESG de los abogados internos, y en una columna dedicada a los desarrollos legislativos de la UE para fomentar la inclusión de género en los consejos de administración de las empresas cotizadas. También hablamos de la digitalización y la inteligencia artificial, la ciberseguridad y la tecnología jurídica. En el ámbito interno, presentaremos los resultados de una encuesta sobre los departamentos jurídicos y sus presupuestos de gastos. Por último, entre otras cosas, este número también cuenta con un enfoque dedicado a la última edición de la Legalcommunity Week. 

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@iberianlegallgroup.com

SAVE THE DATE

3 November 2022 • Madrid

Partners

AMBAR PARTNERS

Abreu:
advogados

AYUELA JIMÉNEZ ABOGADOS

CMS
law·tax·future

EVERSHEDS
SUTHERLAND

LCA



Follow us on



#IBLGoldAwards



N 116 | Julio-Agosto 2022

Directora

ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

Redactores

michael.heron@iberianlegalgroup.com
irina.wakstein@iberianlegalgroup.com

Colaboradores

francesco.bonaduice, bárbara.de.eliseu, mercedes.galán, gonzalo.jiménez.illana, maría.losent.de.nárdiz

Group Editor-in-Chief

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it

Jefe de Administración

carlos.donaire@iberianlegalgroup.com

Diseñadores Gráfico

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it
andrea.cardinale@lcpublishinggroup.it
claudia.gentile@lcpublishinggroup.it

Managing Director

aldo.scaringella@iberianlegalgroup.com

Group Communication and Business Development Director
helene.thierry@lcpublishinggroup.it

International Project and Conference Manager
anna.palazzo@lcpublishinggroup.it

Country Manager Iberian Legal Group
carlos.montagnini@iberianlegalgroup.com

Group COO
emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

General Manager and Group HR Director
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Group CFO
valentina.pozzi@lcpublishinggroup.it

Redacción

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

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

Legal Deposit
M-5664-2009



28 COVER DLA PIPER APUESTA POR LA INCLUSIÓN DEL TALENTO

La firma se adhirió al Código EJE&CON de Buenas Prácticas para facilitar la promoción del talento, sin sesgos de género, a consejos de administración y comités de dirección

- 8 **ON THE MOVE**
Se confirma un nuevo socio director en Deloitte Legal
- 18 **ON THE WEB**
Mitigar la estanflación
- 22 **TENDENCIAS**
El futuro del euro digital
- 36 **COMPLIANCE**
Ciberdelincuencia: cómo protegerse
- 40 **PERFILES**
Elzaburu apuesta por la innovación en la protección de los activos intangibles
- 44 **INNOVACIÓN**
Brickken: historia de una startup
- 48 **FINANZAS Y CAPITAL PRIVADO**
Aurica Capital: una gestora en crecimiento
- 52 **SALUD MENTAL**
Es Bueno Hablar
- 58 **CRIPTO**
El primer criptobanco autorizado de Portugal
- 64 **DIEZ PREGUNTAS A...**
Gianluca D'Angelo, vice president and general counsel MED de Vestas
- 70 **ENCUESTA**
Uno de cada tres directores de asesorías jurídicas prevé un aumento del gasto
- 74 **ESPECIAL LEGALCOMMUNITY WEEK**
Milán capital jurídica de los negocios
- 92 **ESPECIAL LEGALCOMMUNITY WEEK**
Los guardianes del periodismo
- 96 **ESPECIAL LEGALCOMMUNITY WEEK**
El mundo jurídico del mañana, hoy
- 102 **ESPECIAL LEGALCOMMUNITY WEEK**
Cómo hacer frente a las tendencias fiscales internacionales
- 108 **ESPECIAL LEGALCOMMUNITY WEEK**
Legal privilege: para la eficiencia y la competitividad
- 112 **DIFERENTE SERÁ USTED**
UE: luz verde a las cuotas de género en los consejos de administración europeos
- 114 **INTERNACIONAL**
Barbara Levi: la inclusión es la clave en los equipos jurídicos
- 118 **ASG**
Abogados in-house para el crecimiento ético de la empresa
- 122 **TEMAS**
La digitalización de la profesión in-house
- 126 **ENERGY AWARDS 2022 SPAIN AND PORTUGAL**
- 146 **THE COACH APPROACH**
Encuentra el propósito y encontrarás el camino
- 148 **WOMEN IN A LEGAL WORLD**
Invitación al cambio o "mandar el cambio"
- 150 **WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION**
El compliance como garante de los valores del deporte

4th Edition

LEGALDAY

The Iberian event for the legal business community



SAVE THE DATE

3 NOVEMBER 2022

Madrid

Partners

AMBAR PARTNERS

AYUELA JIMÉNEZ ABOGADOS

CMS
law · tax · future

EVERSHEDS
SUTHERLAND



For information: carlos.montagnini@iberianlegalgroup.com



SOCIO DIRECTOR ESPAÑA

Se confirma un nuevo socio director en Deloitte Legal

Nicolás de Gaviria, se ha convertido oficialmente en el nuevo socio director de Deloitte Legal. Aunque de Gaviria se incorporó a la firma en 1997 y fue nombrado socio en 2011, ahora se ha convertido en socio director con más de 600 abogados a sus espaldas.

De Gaviria es licenciado en Derecho por la Universidad Complutense con un máster en fiscalidad por el Centro de Estudios Financieros y un PDD por el IESE Business School.

A lo largo de su carrera, ha trabajado en procesos de reestructuración a nivel internacional con clientes principalmente del sector turístico, hotelero y de servicios. Esta, ha sido su principal área de especialización, donde cuenta con años de experiencia trabajando con grandes grupos empresariales nacionales e internacionales.

"El reto es enorme y a la vez apasionante, dada la situación actual de la abogacía. La transformación que estamos viviendo a todos los niveles, desde la situación económica y social, hasta los cambios normativos y la necesidad de innovar y adaptar nuestros procedimientos a las nuevas tecnologías, apuntan a un camino apasionante", ha señalado el nuevo socio director de Deloitte Legal.

Junto a él, también han sido nombrados **María Guinot**, **Willy de Molina** y **José María Gómez Rosende** como nuevos socios responsables de las áreas jurídica, fiscal y comercial, respectivamente.



PRIVATE EQUITY ESPAÑA

Ildfonso Alier se ha incorporado a Clifford Chance

Clifford Chance ha anunciado el nombramiento de **Ildfonso Alier** como socio del equipo de estructuración de fondos de su oficina de Madrid.

Se une a los 32 socios de Clifford Chance especializados en asesorar a los principales gestores de fondos globales y locales en el desarrollo y estructuración de fondos de capital riesgo.

Con más de 18 años de experiencia, asesora principalmente en la estructuración y creación de fondos de inversión nacionales e internacionales (fondos de capital privado, capital riesgo, infraestructuras, inmobiliarios y mezzanine, fondos de fondos), la creación de sociedades gestoras de inversiones, operaciones secundarias, los acuerdos de intereses y planes de coinversión y otras operaciones relacionadas como la reestructuración de fondos o la creación de vehículos de propósito especial para la inversión en capital privado.

Alier se incorpora a Clifford Chance desde King Wood Mallesons, donde era socio del equipo de Fondos desde 2019.



FISCAL ESPAÑA

Laffer ha contratado al antiguo director de fiscalidad internacional de Iberdrola

Laffer Abogados ha incorporado a **José Luis Migoya** como socio. Durante una década, Migoya fue director de fiscalidad internacional de Iberdrola. Antes de asumir este cargo, el nuevo socio de Laffer fue responsable de la gestión fiscal de la multinacional española, a la que se incorporó en 1994.

Previamente, entre 1990 y 1994, Migoya inició su carrera profesional en el departamento fiscal de Arthur Andersen, en las oficinas de Barcelona y Bilbao. El nuevo socio de Laffer tendrá su sede en Bilbao y compartirá departamento con el socio Antonio Olivera.

Migoya es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Deusto. Además, cuenta con un MBA por la Universidad de Nebrija.

Con este fichaje, Laffer Abogados refuerza el área fiscal, dirigida en el despacho por **Francisco Salinas**, tras haber hecho lo propio con el departamento de derecho público de la firma.



PROMOCIONES ESPAÑA

CMS ha nombrado a un nuevo codirector del Grupo de Infraestructura y Proyectos de CMS

CMS ha nombrado a **Elena Aguilar** como nueva codirectora del grupo de infraestructuras y proyectos de CMS. Elena Aguilar (CMS España) codirigirá este grupo sectorial junto con Jeroen Berlage (CMS Holanda).

Aguilar, socia de corporate/M&A con sede en Madrid, tiene una amplia experiencia internacional asesorando a empresas y fondos de Infraestructuras/private equity en complejas transacciones nacionales y transfronterizas.

CMS también ha nombrado a otros cuatro nuevos responsables para tres de sus grupos de experiencia internacional (corporate/M&A, real estate y technology, media & communications). Todos los abogados de CMS trabajan en grupos transfronterizos en más de 40 países de todo el mundo, estructurados en función de los sectores en los que operan sus clientes.



LITIGIO ESPAÑA

Ejaso ETL Global ha confirmado nuevo socio para Litigio

Ejaso ETL Global, ha incorporado un nuevo socio a su área de Litigios, **Juan Carlos Rubio**, que hasta ahora era socio, fundador y director de Acebo & Rubio Abogados.

Rubio es licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid y cuenta con más de 35 años de experiencia en litigios e inmobiliaria. Ha prestado asesoramiento jurídico extrajudicial a empresas de diferentes sectores y ha asumido la dirección letrada de numerosos procedimientos judiciales y arbitrales.

Rubio lleva más de tres décadas dedicado al ejercicio profesional de la abogacía, principalmente en el mundo empresarial y, más especialmente, en el sector de los centros comerciales e inmobiliario.



JOSÉ VICENTE MOROTE, GERMÁN MARTÍNEZ Y ÍÑIGO RODRÍGUEZ-SASTRE

LABORAL ESPAÑA

Andersen ha incorporado un nuevo socio em Laboral

Andersen ha incorporado a **Germán Martínez** como socio del área de Laboral, reforzando las capacidades de este departamento en la oficina de Madrid.

Martínez es licenciado en Derecho, especializado en Derecho Comunitario, por la Universidad CEU San Pablo de Madrid y tiene un Máster en Asesoría Jurídica de Empresas por el IE Business School. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el ejercicio de la abogacía, desarrollada principalmente en Baker McKenzie y Laffer Abogados. A lo largo de su trayectoria profesional, ha asesorado a empresas nacionales y extranjeras en un amplio abanico de asuntos de derecho laboral, incluyendo, entre otros, la contratación de empleados y directivos, sistemas y planes de retribución, compromisos por pensiones, despidos individuales y colectivos, negociación colectiva y cumplimiento de la normativa, y ha intervenido en todo tipo de procedimientos y asuntos prejudiciales y judiciales.

José Vicente Morote e **Íñigo Rodríguez-Sastre**, socios directores de Andersen en Iberia, han destacado que la incorporación de Germán Martínez supone "un nuevo impulso para el área laboral, que lidera Victoria Caldevilla y que cuenta con más de 15 personas en el equipo".

"Dentro del plan de expansión de Andersen, junto a la apuesta por nuevas áreas de especialización, está el seguir reforzando las áreas de práctica tradicionales que son un pilar fundamental de la Firma", han destacado Morote y Rodríguez-Sastre, que han insistido en "mantener la línea de crecimiento para cumplir con la ambiciosa hoja de ruta marcada para este año, centrada en la captación de talento para contar con los mejores profesionales".



DIGITAL PORTUGAL

Telles ha reforzado el equipo de Digital, Privacidad y Ciberseguridad

Telles anunció la integración de **Ana Ferreira Neves** en el equipo de digital, privacidad y ciberseguridad, dirigido por **Pedro Vidigal Monteiro**. Con una consolidada experiencia internacional en los aspectos específicos de la economía digital y el comercio electrónico, la más reciente de las consejeras de Telles, cuenta con una amplia experiencia en la asistencia jurídica a plataformas digitales internacionales, a empresas de los sectores de la automoción, la tecnología y la venta directa al consumidor (B2C).

En su trayectoria profesional ha prestado asesoramiento jurídico en cuestiones de responsabilidad de marketplaces y plataformas digitales, asuntos de derecho del consumidor, contratos de licencia de software, contratos SaaS, comercio electrónico y contratación a distancia, asesoramiento en cuestiones de marketing multinivel (MLM) desarrolladas en plataformas digitales, sobre el impacto de la tecnología blockchain en los modelos de contratación ("smart contracts"), así como asistencia jurídica global a empresas en su proceso de transformación tecnológica.

"La integración de Ana Ferreira Neves en el equipo de Digital, Privacidad y Ciberseguridad refleja la estrategia de crecimiento de Telles en esta área y el refuerzo de su posición como despacho de abogados líder en la prestación de un servicio jurídico especializado y multidisciplinar, que pretende dar respuesta a los retos de una economía cada vez más global y digital, a través de la creación de soluciones jurídicas innovadoras", ha señalado Vidigal Monteiro.

Según Ana Ferreira Neves, "entrar en Telles era un reto irrechazable. Es un bufete de abogados muy reconocido, con una identidad muy fuerte y que ha crecido considerablemente en los últimos años. Con el know-how que he adquirido hasta ahora, buscaré contribuir a la consolidación de Telles como una de las firmas líderes en el área digital, privacidad y ciberseguridad. Afronto con mucha ilusión y motivación este nuevo hito en mi vida profesional en un despacho que, sin perder de vista el actual contexto de cambio permanente en el ejercicio de la profesión, ha sabido preservar sus valores de integridad, intercambio de conocimientos, colaboración entre equipos, innovación y una sólida cultura forjada a lo largo del tiempo. El hecho de compartir estos valores esenciales fue decisivo para mi elección. Agradezco a todos mis compañeros y a los demás profesionales de Telles su continuo apoyo, que me ha permitido sentirme completamente integrado desde el primer día."



PROMOCIONES PORTUGAL

SPS ha nombrado asociada coordinadora

SPS Advogados ha nombrado a **Catarina Avelar** como asociada coordinadora. La abogada cuenta con 15 años de experiencia profesional desarrollada en diversas áreas del derecho, y se incorporó a SPS Advogados en 2015, momento a partir del cual se centró en el derecho bancario y financiero, el derecho comercial, el derecho inmobiliario y el derecho civil, con énfasis en el contencioso y la insolvencia.

Un portavoz de la firma dijo: "SPS Advogados mantiene su enfoque de crecimiento a través de servicios de calidad y cada vez más personalizados, promovidos por el espíritu de equipo de todos sus profesionales. El trabajo de cada uno cuenta para un único objetivo y resultado final".



2ND EDITION

IIP & TMT

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

CHECK OUT THE FINALIST

6 July 2022

MUSEU DO ORIENTE	19,30 (GMT) REGISTRATIONS
Doca de Alcantara Norte,	19,45 COCKTAIL
Av. Brasília Lisbon	20,30 AWARDS CEREMONY
	21,15 STANDING DINNER

WINNERS ON 
FROM 20:30

Follow us on



#IBLIpTmtAwardsPT

For information: awards@iberianlegalgroup.com



IBERIANLAWYER
PORTUGAL ●●●●●●●●●●
AWARDS

IIP & TMT

JURY



Carlos Alberto
COO
myPartner



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



Teresa Carvalho de Oliveira
Legal Counsel
Vinci Energies Portugal



Isabel Charraz
Country Legal Counsel
Portugal & Greece,
Citibank Europe



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



Nuno Cruz
T Director
Dentsu Portugal



Tiago da Mota
Legal Director-Counsel
The Walt Disney Company Portugal



Hugo de Almeida Pinho
VP & Head of Legal and Compliance,
Siemens Healthineers



Ana De Nardiz
Head of Legal Compliance,
EISS Iberia



Tiago Duarte
Chief Technology Officer & Co-Founder
Stellium Consulting



Carlos Eugenio
CEO
Visapress



Marina Figueiredo
Senior Legal Manager & Counsel Iberia,
Procter & Gamble Portugal



Joana Freitas Oliveira
Legal Director, Group Ghost - Corporate Management



Luis Geraldes
CEO
i2S Brokers



Luis Graça Rodrigues
Head of Legal Department
Minsait



Lúcia Gutierrez Setúbal
Associate General Counsel,
Feedzai



Marta Marques Castro
Senior Legal Counsel for Refining, Logistics & Commercial,
Galp



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



Fernando Montenegro
CEO
Argo Baum Tech Precision



Leonor Pimenta Pissarra
Country Chief Legal Officer,
Novartis Farma



Hugo Pizarro
COO/VP,
AMT Consulting



Luís Sousa
CEO
Softstore



Mitigar la

ESTANFLACIÓN

La estanflación es una combinación de babosidad económica, alta inflación y desempleo. La última vez que se produjo fue en la década de 1970, cuando los precios de la energía se dispararon debido a los embargos del petróleo. La aceleración de la tasa de inflación en España sigue siendo preocupante, con un 8,5% registrado en mayo, frente al 8,3% del mes anterior. El aumento de los costes de los carburantes contrarrestó la disminución de los precios de la electricidad, que han llevado la inflación a máximos históricos en toda Europa durante meses. Cruzar la península ibérica es una historia conocida. La tasa de inflación anual en Portugal subió al 8% en mayo de 2022, desde el 7,2% del mes anterior. Fue la lectura más alta desde febrero de 1993.

En Portugal, especialmente en zonas

de gran demanda como Lisboa, Oporto y el Algarve, la falta de viviendas asequibles sigue siendo un tremendo desafío. Tal vez pueda inspirarse en la capital española, donde Clifford Chance asesoró a CaixaBank en la financiación de la promoción de dos parcelas en el marco del proyecto de construcción en alquiler "Plan Vive" de la Comunidad de Madrid. Los acuerdos de financiación suscritos con Avalon Properties, fueron valorados en más de 300 millones de euros. Esta financiación sostenible se enmarca en la iniciativa público-privada de construcción en alquiler de Madrid conocida como "Plan Vive", que incluye la construcción, promoción, explotación y mantenimiento de más de 3.500 viviendas en la región, con el fin de hacer frente a la escasez de viviendas asequibles.

Las operaciones inmobiliarias han sido

a menudo la salvación de la economía española y del sector jurídico, y este mes no ha sido diferente. Ashurst asesoró a Round Hill Capital en la adquisición del emblemático hotel Florida Norte en Madrid por 120 millones de euros. El equipo estuvo liderado por la socia del área inmobiliaria **Cristina Calvo**, junto con los asociados del área inmobiliaria **Román Hierro** y **Félix Tirado**.

Por su parte, Idealista, uno de los mercados inmobiliarios online más importantes del sur de Europa, se ha centrado en el crecimiento adquisitivo en España y Portugal. Garrigues les ha asesorado en la compra de Inmovilla, el proveedor español de soluciones proptech. Los términos de la operación no fueron revelados. En Portugal, Abreu les asesoró en la adquisición de Smiling Cloud, otro negocio proptech líder que desarrolla y opera el software HCPPro.

La alta inflación exige inevitablemente una refinanciación. Latham & Watkins asesoró al comité de prestamistas de primer grado en relación con los acuerdos de financiación de primer y segundo grado por valor de 865 millones de euros y la recapitalización del Grupo Mediapro, con sede en España, un grupo líder en el sector audiovisual europeo. Gómez-Acebo & Pombo ha asesorado a Searchlight Capital Partners e Invesco Senior Secured Management como prestamistas de primer y segundo grado en la recapitalización del Grupo Mediapro.

Por último, la actividad en el sector de las tmt en Portugal sigue creciendo, con Abreu asesorando al accionista de la consultora portuguesa de telecomunicaciones inalámbricas Celfinet, en la firma del contrato de venta del 100% del capital social de la empresa a la multinacional india Cyient, por 41 millones de euros.



José Armando Albarrán



Epifanio Pérez



Íñigo del Val

FRESHFIELDS ASESORA A SIEMENS EN LA ADQUISICIÓN DE GAMESA POR 4.000 MILLONES DE EUROS

Siemens Energy, el proveedor de turbinas de ciclo combinado, generadores, transformadores y compresores con sede en Alemania, ha adquirido 224.291.499 acciones que representan una participación del 32,93% en Siemens Gamesa Renewable Energy SA, el fabricante de turbinas eólicas con sede en España, con la intención de excluir de la bolsa e integrar el negocio.

La contraprestación es de 4.040 millones de euros, sobre la base de un precio de oferta de 18,05 euros por acción de Siemens Gamesa Renewable Energy. Se espera que la transacción se cierre en el segundo semestre de 2022.

Freshfields Bruckhaus Deringer ha asesorado a Siemens Energy con un equipo dirigido por **José Armando Albarrán**.

Clifford Chance ha asesorado a Bank of America y J.P. Morgan en relación con la financiación puente de 4.200 millones de euros para Siemens Energy AG en relación con la oferta pública de adquisición voluntaria en efectivo de las acciones de Siemens Gamesa Renewable Energy. El bufete actuó con un equipo dirigido por el socio **Epifanio Pérez**.

Allen & Overy ha asesorado a Siemens Gamesa Renewable Energy con un equipo dirigido por **Íñigo del Val**.

Area de practica

M&A, Energía y Banca & Finanzas

Deal

Siemens en la adquisición de Gamesa por 4.000 millones de euros

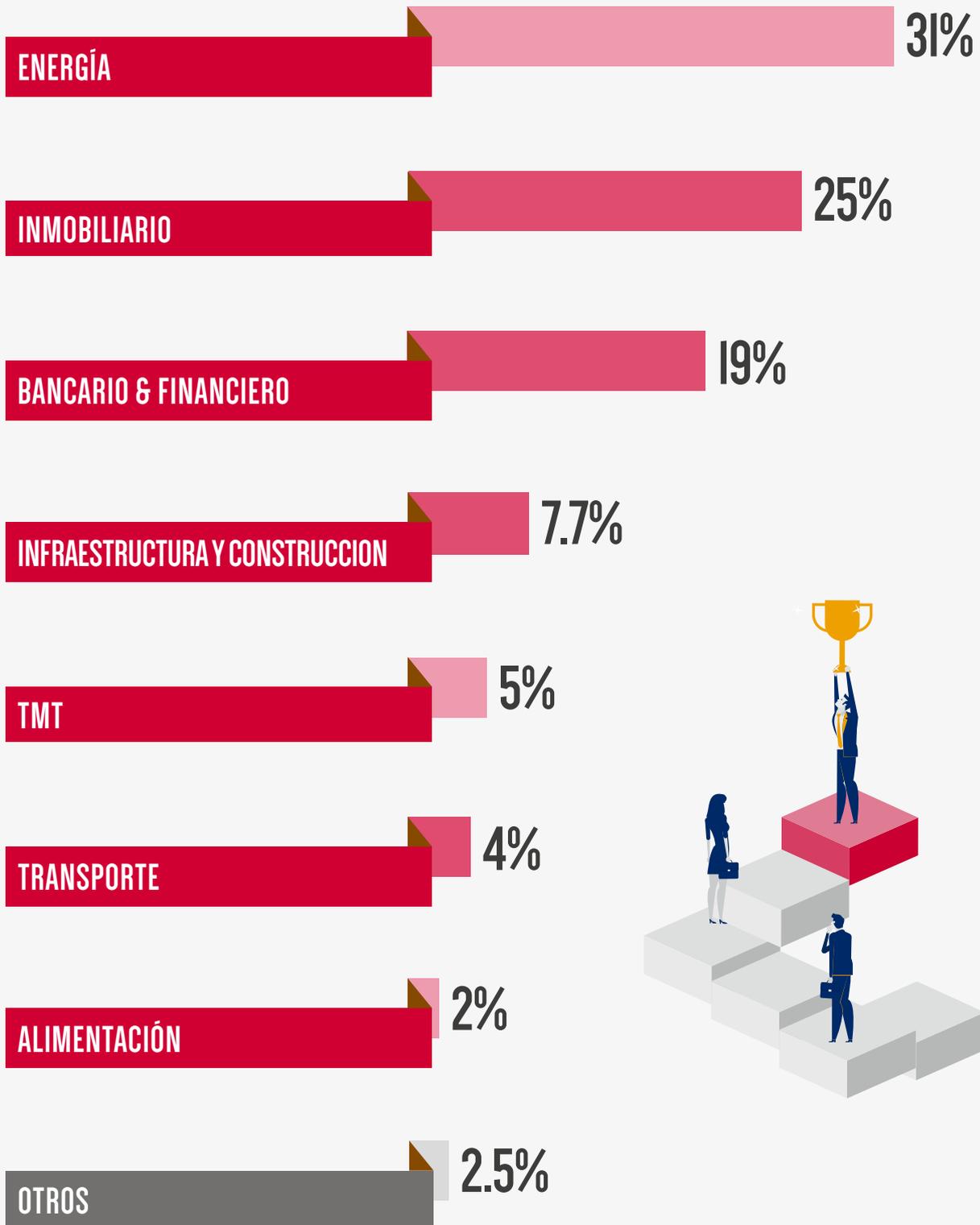
Firmas

Freshfields Bruckhaus Deringer, Clifford Chance and Allen & Overy.

Socios

Jose Armando Albarran, Epifanio Pérez

DEALS IBÉRICOS: **SECTORES CLAVE**



Periodo: 28 de mayo de 2022 – 24 de junio de 2022 (fuente: Iberianlawyer.com)

and Íñigo del Val

Valor

4.000 millones de euros

LINKLATERS Y EY ASESORAN EN LA ADQUISICIÓN DEL 25% DE REPSOL RENOVABLES POR 905 MILLONES DE EUROS

Linklaters y EY Abogados han asesorado a Credit Agricole Assurances y a Energy Infrastructure Partners AG en la adquisición de un 25% de Repsol Renovables a Repsol por 905 millones de euros. Repsol tiene actualmente 1,6 GW de capacidad renovable instalada en España, Estados Unidos y Chile y espera alcanzar 6 GW en 2025 y más de 20 GW en 2030.

También tiene 700 MW en funcionamiento en centrales hidroeléctricas, heredados de Viesgo, a la que compró en 2018 una cartera de activos de generación de bajas emisiones que suman 2.350 megavatios, entre ellos los pertenecientes a centrales de gas de ciclo combinado.

Esta operación ha sido aprobada por 905 millones de euros, pero los fondos también asumirán parte de una deuda, por lo que la valoración final de la división será de 4.383 millones de euros, incluyendo el pasivo y los intereses minoritarios.

El equipo de Linklaters que ha asesorado a Credit Agricole ha estado dirigido por la socia de corporate, **Carmen Burgos**. El equipo fiscal de EY estuvo dirigido por los socios **Elena Sánchez** y **Manuel Paz**. Freshfields Bruckhaus Deringer LLP asesoró a Repsol.

Area de practica

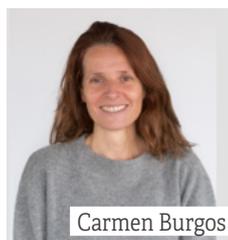
M&A y Energía

Deal

Adquisición del 25% de Repsol Renovables por 905 millones de euros

Firmas

Linklaters and EY Abogados



Carmen Burgos



Elena Sánchez



Manuel Paz



Teresa Anselmo Vaz



Pedro Alves da Silva

Socios

Carmen Burgos, Elena Sánchez and Manuel Paz

Valor

905 millones de euros

ABREU ASESORA LA VENTA DE CELFINET A LA MULTINACIONAL INDIA CYIENT POR 41 MILLONES DE EUROS

Abreu Advogados ha asesorado al accionista de la consultora portuguesa de telecomunicaciones inalámbricas Celfinet, Open Spiral, SGPS, SA, en la firma del contrato de venta del 100% del capital social de la empresa a la multinacional india Cyient, por 41 millones de euros.

Teresa Anselmo Vaz, of counsel, y **Pedro Alves da Silva**, partner, lideraron la asistencia al vendedor de la reconocida consultora portuguesa, a lo largo del proceso de negociación, en una operación que integró más de una jurisdicción, concretamente, Portugal, Mozambique, Reino Unido, España y Brasil.

La asesoría contó con un equipo multidisciplinar de Abreu, con los abogados Pedro Alvim, asociado senior, Madalena Caldeira, socia profesional, Ricardo Henriques e Imelda Sousa, abogada asociada de JLA Advogados, despacho mozambiqueño miembro de la red Abreu Internacional.

Area de practica

Telecomunicaciones

Deal

Venta de Celfinet por 41 millones de euros a la multinacional india Cyient

Firma

Abreu Advogados

Socios

Teresa Anselmo Vaz, of counsel, y Pedro Alves da Silva

Valor

41 millones de euros



El futuro del **EURO DIGITAL**

La emisión del euro digital puede convertirse en un hito histórico en la economía europea de los últimos años al plantearse por primera vez la opción de emitir dinero digital público y exento de riesgos

E

El proyecto del euro digital sigue avanzando. El discurso de **Fabio Panetta**, miembro de la Junta Ejecutiva del Banco Central Europeo (BCE), hace unas semanas ha dejado claro que el camino al euro digital está cada vez más cerca. El directivo reiteró la importancia de regular todos los criptoactivos y de crear el marco regulatorio necesario para las formas públicas y privadas de dinero digital.

Las razones por la que el BCE decidió emitir el euro digital se basaron en apoyar la digitalización de la economía europea, disminuir el efectivo como medio de pago y respaldar la estabilidad financiera en Europa frente a las monedas digitales de otros bancos centrales y las iniciativas privadas. Pero también ha pesado la necesidad de hacer frente a la proliferación de las criptomonedas (sobre todo, ante el aumento de inversiones en bitcoins y ethereums) y el creciente protagonismo de las stablecoin (criptomonedas estables).

Los expertos auguran que, ante el número de retos y riesgos en la emisión del euro digital que se están identificando, será inevitable tener que modificar el ordenamiento jurídico.

EL EURO DIGITAL SE ESTÁ CONFIGURANDO CON BASTANTES LIMITACIONES QUE TAL VEZ LE IMPIDAN COMPETIR EN IGUALDAD DE CONDICIONES CON LAS STABLECOINS PRIVADAS

GLORIA HERNÁNDEZ





LAS CBDC DEBERÁN SER DOTADAS DE UNA REGULACIÓN ESPECÍFICA YA QUE QUEDAN EXPRESAMENTE EXCLUIDAS DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE REGLAMENTO DEL PARLAMENTO Y DEL CONSEJO RELATIVO A LOS MERCADOS DE CRIPTOACTIVOS CONOCIDA COMO MICA (MARKET IN CRYPTO ASSETS)

JOSÉ LUIS LORENTE



“El proyecto actualmente está en fase de diseño, por lo que es difícil determinar con claridad los cambios normativos necesarios para dar cabida al euro digital en nuestro ordenamiento europeo. Lo cierto es que hay muchos retos y riesgos identificados y, por ello, parece que el euro digital se está configurando con bastantes limitaciones que tal vez le impidan competir en igualdad de condiciones con las stablecoins privadas”, comenta **Gloria Hernández**, socia de finReg360.

Una de las limitaciones que se ha conocido recientemente fue propuesta por Fabio Panetta en su discurso de junio: que el límite del euro digital esté entre 1 y 1,5 millones de tokens de euro digital. Esta medida tiene, entre sus objetivos, desincentivar a los residentes de retener tokens como una inversión similar a los criptoactivos y permitiría evitar efectos negativos en el sistema financiero y la política monetaria de la UE.

“La problemática que muchos apuntan es que estas limitaciones y la lentitud en definir el modelo y características del euro digital (necesarias dada la magnitud de la propuesta) hacen que la solución

que podría ser el euro digital se desvanezca para muchos proyectos. En consecuencia, las iniciativas privadas de stablecoin cogen fuerza y pueden ser la verdadera alternativa. En este sentido, hay países que están valorando que las Central Bank Digital Currency (CBDC) sean emitidas y gestionadas por iniciativas privadas, incluso por los propios bancos (dinero digital bancario) supervisadas directamente por los bancos centrales”, añade Hernández.

En este sentido, José Luis Lorente, socio de Bird & Bird, incide en que “las CBDC -y por tanto el euro digital- deberán ser dotadas de una regulación específica ya que quedan expresamente excluidas del ámbito de aplicación de la Propuesta de Reglamento del Parlamento y del Consejo relativo a los mercados de criptoactivos conocida como MiCA (Market in Crypto Assets)”.

Lorente hace también referencia a la figura del reglamento comunitario (de automática aplicación sin necesidad de trasposición) propuesta por la Comisión Europea como técnica legislativa en el contexto de la consulta abierta hasta el 14 de junio de 2022 destinada a recabar las opiniones

de operadores y usuarios del sector de pagos para evaluar los efectos y consecuencias de la introducción de un euro digital. Dicha consulta de la Comisión complementa la consulta previa del BCE en octubre de 2020 cuando inició una “fase de investigación” de dos años para avanzar una propuesta que, de ser aceptada, se espera implementar en los tres años siguientes.

El BCE tendrá, por tanto, que responder a numerosos retos para validar su configuración: cuestiones de privacidad y seguridad, de protección de datos, prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, su legalidad para garantizar que sea aceptado como medio de pago sin discriminación, que su sistema blockchain sea sostenible con el medio ambiente y eficiente desde un punto de vista energético, el efecto que tendrá el euro digital en los depósitos bancarios y el papel que tendrá el uso de dinero en efectivo, entre otros.

PARTICIPACIÓN DE LOS BANCOS EN EL EURO DIGITAL

El ex gobernador del Banco de España, **Miguel Ángel Fernández Ordoñez**, comentaba en su libro “Adiós a los bancos” que las entidades comerciales deben adaptarse a la llegada del euro digital.

Todavía no se ha decidido completamente qué nivel de participación tendrán los bancos de la Unión Europea en la distribución y operaciones sobre el euro digital.

“Es altamente probable que tengan un papel protagonista, aunque también es cierto que una de las características de estas monedas es la desintermediación bancaria y que los usuarios puedan ejecutar pagos directamente entre ellos, sin la necesidad de la intermediación de un banco. Los intermediarios financieros desempeñarán un papel fundamental en la implantación del euro digital ya que se convertirán en sus principales distribuidores”, comenta **Miguel Linares**, socio director de Linares Abogados.

A pesar de que existen muchos detractores al euro digital, lo cierto es que las ventajas de las monedas digitales que mantienen su valor estable (cuando estén reguladas), así como del euro digital, permitirían que la economía diera un salto a la digitalización muy relevante. 



LOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS DESEMPEÑARÁN UN PAPEL FUNDAMENTAL EN LA IMPLANTACIÓN DEL EURO DIGITAL YA QUE SE CONVERTIRÁN EN SUS PRINCIPALES DISTRIBUIDORES

MIGUEL LINARES



2nd Edition

Legaltech Day

The event focusing on legaltech trends in the Iberian market

LEGALTECH OUTLOOK: What's new and on the horizon for 2022 and beyond



SAVE THE DATE
15 SEPTEMBER 2022
Madrid

PARTNER

AMBAR PARTNER

SUPPORTER

ACC Association of
Corporate Counsel
EUROPE

LEGALTECH OUTLOOK:

What's new and on the horizon for 2022 and beyond

Legal technology is rapidly evolving, becoming easier to use and less complex, offering new service capabilities and an enhanced client experience. This year's event will discuss some of the latest technologies and how new technology tools can help solve some of your most challenging and tedious tasks.

PROGRAM*

- 08.45 Check- in and Welcome Coffee
- 09.00 Welcome Speech and Keynote Speech
- 09.20 **Session 1 LAWYERS AND TECHNOLOGY. WHERE ARE WE?**
- SPEAKERS**
Afonso Cardoso de Menezes, Head of Legal & Governance | Company Secretary, *Bison Bank*
Isabel Fernandes, General Legal Counsel, *Grupo Visabeira*
- 10.30 Networking Break
- 11.00 **Session 2 WHAT'S NEXT FOR LEGAL OPERATIONS?**
- SPEAKERS**
Manuel Deó, CEO, *Ambar & Partners*
Teresa López-Bachiller, Iberian Legal Counsel, *BAT*
- 12.15 **Session 3 WILL A.I AND TECHNOLOGY BRING TO AN END THE BILLABLE HOUR?**
- SPEAKERS**
Francisca Almeida, Chief Corporate & Legal Officer, *Wiimer*
- 13.30 Standing Lunch and Networking
- 15.00 **Session 4 HOW TO CREATE EFFICIENCIES AND MANAGE RISK WITH TECHNOLOGY**
- SPEAKERS**
Mafalda Mascarenhas Garcia, Counsel | Head of IBM Portugal Legal Department Cybersecurity Investigations and Strategy, *Lead Counsel Europe*
Gloria Sánchez Soriano, Group Legal VP | Head of Legal for Technology & Digital, *Banco Santander*
- 16.15 Q&A
- 16.30 Closing Remarks
- 17.00 End of the Works
- 17.30 Legaltech Cocktail

* in progress

PARTNER

AMBAR PARTNER

SUPPORTER

ACC Association of
Corporate Counsel
EUROPE

DLA PIPER

apuesta por la
inclusión del talento

PILAR MENOR

La firma se adhirió al Código EJE&CON de Buenas Prácticas para facilitar la promoción del talento, sin sesgos de género, a consejos de administración y comités de dirección

por Pilar Jaquinta

La diversidad y la inclusión es un tema que adquiere cada vez más importancia en los despachos de abogados. Por ello, las firmas están invirtiendo en los últimos años en la implementación de programas que garanticen la inclusión y se están adhiriendo a proyectos e iniciativas implementadas por terceros. Es el caso de DLA Piper, que a finales de mayo firmó el "Código de Buenas Prácticas para la Gestión del Talento y la Mejora de la Competitividad en la Empresa" de la Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s (EJE&CON), sumándose así a las más de 150 organizaciones de todos los sectores que han adoptado ya sus principios y recomendaciones. La adhesión supone para los firmantes un compromiso público con el fomento de la igualdad de oportunidades en el acceso a las posiciones de mayor responsabilidad.

La firma ha suscrito, además, el manifiesto "Fundamentos de Igualdad", una iniciativa a la que se han sumado en el último año una treintena de relevantes bufetes de abogados nacionales e internacionales con oficinas en España que cuenta con el respaldo del Consejo General de la Abogacía Española, los Ilustres Colegios de la Abogacía de Madrid y Barcelona, Esade Women Initiative y la asociación Inkietos.

Iberian Lawyer habló de esta iniciativa y de todo el trabajo que realiza DLA Piper en el ámbito de la diversidad y la inclusión con **Pilar Menor**, Global co-chair de Laboral en DLA Piper y senior partner de la oficina de Madrid y embajadora en la firma de los temas de inclusión del talento.

DLA Piper se unió a este proyecto, ¿por qué?

Nos hemos adherido a este manifiesto por la igualdad de oportunidades en el sector jurídico, porque los compromisos del manifiesto también son parte de nuestras políticas de diversidad e inclusión como firma. El manifiesto parte de la premisa de que perder el valor de la diversidad y de la pluralidad de perspectivas crea una pérdida de talento y un empobrecimiento de los recursos para las organizaciones. Compartimos esta visión, creemos que como una de las grandes firmas de la abogacía de los negocios, tenemos que estar comprometidos con las iniciativas que favorezcan ese avance en la igualdad.

¿Por qué es importante para DLA Piper comprometerse con estos temas?

Porque son parte de nuestro compromiso con la justicia social y con la sostenibilidad. Todo lo que tenga que ver con diversidad e inclusión forma una parte muy importante de nuestro pilar social de la sostenibilidad. Por lo general, no solamente estamos comprometidos con dar valor a nuestros clientes y abogados, sino también a la comunidad en la que operamos.

PORCENTAJE
DE SOCIAS
EN DLA PIPER

ESPAÑA
16%

MUNDO
21%

UK
22%

¿Qué compromisos asumió el bufete con el manifiesto?

Nos hemos comprometido a fomentar la transparencia y promover programas de mentoring para las mujeres. En DLA Piper ya tenemos un programa de mentoring y también tenemos un programa de sponsorización, que se llama "Elevate" y que dirijo junto con el responsable internacional de corporate. El de sponsorización es mucho más avanzado ya que forma parejas entre socios sénior y protegidos/as para ayudarles en sus carreras. Suscribimos el compromiso para fomentar la presencia de las mujeres en la sociatura. También es parte del compromiso del manifiesto promover, comunicar y compartir dentro del sector legal, experiencias y buenas prácticas para alcanzar la igualdad de género.

¿Cuáles otros proyectos tiene DLA Piper para fomentar la igualdad dentro de la firma?

En DLA Piper este tipo de cuestiones se han incorporado dentro del compromiso de la alta dirección y de la estrategia de la firma. Tenemos un comité de diversidad e inclusión, el "Diversity Council", presidido

“
LOS COMPROMISOS DEL MANIFIESTO
TAMBIÉN SON PARTE DE NUESTRAS
POLÍTICAS DE DIVERSIDAD
E INCLUSIÓN COMO FIRMA



DE IZQUIERDA A DERECHA: EMILIO GUDE, SONIA GUMPERT, CRISTINA SANCHO, VÍCTOR MARTÍNEZ-SIMANCAS, PILAR MENOR, CARMEN MILLÁN, JOSÉ MARÍA SEGOVIA, LETICIA DE ALVEAR Y MERCEDES CARMONA

por nuestro ceo, que dirige e impulsa todas las políticas de diversidad e inclusión de la firma y tenemos grupos de trabajo en Asia Pacífico y en EMEA. Además tenemos redes de empleados que se dedican a varios factores, por ejemplo: la movilidad social, o sea la incorporación a la profesión de abogados de colectivos que tradicionalmente han estado desfavorecidos; LGTBQ+; cuidadores con responsabilidades familiares; y el equilibrio de género. Tratamos los distintos ángulos de la diversidad para que todos tengan la mismas oportunidades de trabajo y que todos podamos llevar nuestra personalidad sin adaptarnos al modelo dominante. Igualmente estamos comprometidos con el objetivo del bienestar y de la salud de los profesionales.

¿Con respecto a la diversidad de género tenéis objetivos?

Hemos anunciado nuestros objetivos de igualdad: tener 30% de mujeres socias para el año 2025 y 40% para el 2030. Es un objetivo ambicioso, pero estamos comprometidos con la diversidad en

“

NUESTRA
PROFESIÓN ESTÁ
MUY ORIENTADA
AL CLIENTE QUE
NOS PIDE PLENA
DISPONIBILIDAD
Y RAPIDEZ DE
RESPUESTA

”

sentido amplio, porque la diversidad es mucho más amplia que la igualdad. También tenemos el objetivo de que en el proceso anual de promoción a socio, el 50% de los candidatos vengan de colectivos actualmente infrarrepresentados en la sociatura.

¿A qué punto os ha llevado este compromiso que tenéis? ¿Qué cifras tiene ahora DLA Piper en términos de diversidad en posiciones de liderazgo dentro de la firma?

A nivel internacional ahora mismo estamos en un 21% de mujeres socias. Este objetivo que nos hemos puesto, el 40% para el año 2030, es prácticamente duplicar, o sea, es ambicioso y nos obliga a trabajar en ello con medidas concretas. En DLA Piper hay mujeres en todos los puestos de alta dirección, desde el executive hasta responsables de distintas áreas de práctica. Yo misma he sido managing partner ocho años y ahora tengo un papel internacional.

¿Por qué las mujeres tienen más dificultades para llegar a los puestos de mando en los despachos?

Muchos factores afectan a la igualdad, algunos son comunes a otros sectores económicos, otros son específicos de nuestra profesión.

Entre los específicos, nuestra profesión está muy orientada al cliente que nos pide plena disponibilidad y rapidez de respuesta. Además en un despacho internacional se trabaja con clientes en distintos husos horarios. Más en general hay abogados que tienen una práctica transaccional muy intensa y otros que tienen plazos procesales y fechas (de recursos o demandas) que no se pueden mover con independencia de cuál sea tu jornada. Todo esto plantea dificultades en el tema de la conciliación de la vida laboral y personal.

¿Cómo se puede combatir todo esto?

En primer lugar hay que comprometerse y luego ponerse manos a la obra con acciones. Hay que trabajar el estilo de liderazgo: que los líderes abramos la mente a trabajar con personas que están en distintas situaciones, con reducción de jornada y más flexibilidad.

Tenemos que desarrollar la confianza a la hora de promocionar: combinar competencia y confianza para superar las barreras y tener role models que demuestren que llegar a un puesto de responsabilidad es un objetivo alcanzable sin asumir sacrificios excesivos. Porque aunque se hable mucho del techo de cristal, las mujeres, a veces también tenemos un techo de cemento autoimpuesto y no queremos acceder a puestos de responsabilidad por la dificultad de conciliar.

¿Qué pueden hacer los clientes para ayudaros en este compromiso?

Los clientes pueden ayudar muchísimo a acelerar el cambio porque tienen algo importantísimo: el poder de compra y de seleccionar con quiénes trabajar o no. Si a la hora de contratar o incluir en su panel a un despacho de abogados tienen en cuenta este tipo de cuestiones, si exigen un compromiso real, evidentemente el sector avanzará en esa en esa dirección, porque nadie va a querer perder competitividad.

“ EN PRIMER LUGAR HAY QUE COMPROMETERSE Y LUEGO PONERSE MANOS A LA OBRA CON ACCIONES ”

EN LOS GRANDES DESPACHOS

PORCENTAJE DE MUJERES **55%**

PORCENTAJE DE SOCIAS **19%**

MANIFIESTO POR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL SECTOR JURÍDICO

Los compromisos:

1. Fomentar la presencia de la mujer en la sociatura de firmas, estableciendo criterios de evaluación y progreso en la carrera que premien el talento y la meritocracia
2. Propiciar la presencia de la mujer en la dirección y gobierno en despachos, asesoría jurídicas e instituciones, así como impulsar las políticas de buen gobierno, igualdad y diversidad para sus empleados, colegiados y afiliados
3. Garantizar la transparencia y retribución justa para alcanzar la igualdad salarial entre sexos. Promover programas de mentoring para que las mujeres puedan asumir roles directivos en las organizaciones
4. Promover, comunicar y compartir en el sector experiencias y buenas prácticas para alcanzar la igualdad de género
5. Promover políticas de conciliación laboral, como parte del objetivo general de salud y bienestar, y apoyar el desarrollo profesional diverso. 

¿La inclusión puede favorecer la retención del talento? Muchos abogados sostienen que la búsqueda y retención del talento es uno de los principales retos de los despachos...

Sí. Competimos por captar a los mejores talentos y luego para mantenerlos motivados para que tengan una buena trayectoria de carrera dentro del despacho. Hoy es particularmente complicado porque se está produciendo el fenómeno de la “great resignation”, que llama mucho a la atención. La pandemia ha hecho reflexionar mucho a las personas sobre la necesidad de que el propósito de su vida esté alineado con el propósito de su trabajo. Las nuevas generaciones están más inclinadas a cambiarse de trabajo o de enfoque que las anteriores y exigen a los empleadores un mayor compromiso social y la apuesta por el bienestar. En general es un momento culturalmente interesantísimo: entre los despachos convivimos 5 generaciones: la silenciosa, los baby boomers, la generación X, los millennials y la generación Z. Nos motivan y atraen cosas distintas, entonces, el reto de la convivencia intergeneracional es muy interesante. 

“

EL RETO DE LA
CONVIVENCIA
INTERGENERACIONAL
ES MUY
INTERESANTE

”

30 DESPACHOS ADHERIDOS AL MANIFIESTO FUNDAMENTOS DE IGUALDAD

Las 30 firmas de abogados adheridas a esta iniciativa son:

Alier Abogados, Allen & Overy, Ámbar Partners, Andersen, Ashurst, Auren, Bird & Bird, Broseta, Ceca Magán Abogados, Clifford Chance, Crowe Advisory, Deloitte Legal, Écija, EJASO ETL Global, EY Abogados, FinReg360, GMCP Servicios Jurídicos y Financieros, Grant Thornton, Herbert Smith Freehills, KPMG Abogados, Legal Army, López-Ibor, Martínez-Echevarría Abogados, PWC Tax & Legal, Ramón y Cajal Abogados, Sagardoy Abogados, Santiago Mediano Abogados, Mutualidad de la Abogacía and DLA Piper. 

PILAR MENOR





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

6 October 2022 • Madrid

Partner **venize**
COMUNICACION



Follow us on



#IBLFortyUnder40



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



Beatriz Bernabeu
 International Legal Director
Alpargatas Europe



Afonso Cardoso de Menezes
 Head of Legal & Governance
Bison Bank



Isabel Charraz
 Country Legal Counsel
 Portugal & Greece
Citibank Europe



Alberto González
 Head of Legal Laboral
Digi Mobil Spain



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



Javier Ramírez
 Associate General Counsel
 Head of Regions Litigation &
 Governmental Investigations
 Global Legal Affairs, *HP Inc.*



Fernando Reina
 Head of Legal Spain,
BayWa r.e



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



Evangelos Stathatos
 Manager, Legal Counsel
 Iberia, *Pandora*



Ciberdelincuencia: cómo protegerse

El punto de vista de los expertos que se reunieron durante el primer Congreso Nacional de Prevención del Fraude Digital y Ciberseguridad organizado por la World compliance Association

por irina wakstein

Vivimos en una época donde el acceso y la difusión de la información es cada vez mayor. Las diferentes herramientas tecnológicas nos permiten conocer y distribuir datos que anteriormente hubieran resultado inalcanzables. La tecnología se presenta siempre como un arma de doble filo, donde por un lado abre puertas a nuevos saberes, conocimientos e información y por otro lado, habilita fraudes y estafas digitales.

"Antes los ciberataques afectaban a las grandes corporaciones. Al día de hoy, todos somos víctimas y se han popularizado. Cada vez son más frecuentes en empresas pequeñas o hasta profesionales particulares, incluso exigiendo módicas sumas de dinero a modo de rescate", dijo el presidente internacional de la World Compliance Association, **Diego Cabezuela Sancho** durante el primer Congreso Nacional de Prevención del Fraude Digital y Ciberseguridad organizado por la asociación el 9 de Junio del 2022 en Madrid y que vio la participación de Iberian Lawyer como media partner.

Lo cierto es que la pandemia aumentó exponencialmente el teletrabajo como también los diferentes trámites administrativos, la formación online o el comercio electrónico, sin que la población, los despachos, empresas e instituciones estuvieran preparados para hacer frente a los nuevos riesgos que esto conlleva.

PREVENCIÓN

Frente a este escenario, resulta fundamental crear conciencia sobre la importancia de implementar modelos preventivos a los ciberataques, así como conocer las medidas prácticas para proteger la seguridad de la información. Este es un aspecto esencial tanto para las organizaciones como para los despachos y está estrechamente vinculado con la función del compliance.

"Desde el ayuntamiento de Madrid teníamos diagramadas capacitaciones sobre seguridad digital y, una vez que nos enfrentamos a la realidad pandémica y al teletrabajo, logramos trasladarlas a nivel virtual para que todos los que trabajamos allí pudiésemos cuidarnos de las amenazas a las que

estamos expuestos día tras día. Es fundamental que cada uno desde adentro de su organización, empresa o entidad pública tome conciencia de la prevención y protección de su información", asegura **María Ángeles Prieto Arroyo**, directora general de Economía del Ayuntamiento de Madrid.

Los ciberdelitos y las ciberamenazas son moneda corriente en la realidad actual y el phishing es una de las técnicas más implementadas por los delincuentes virtuales para apropiarse de la información confidencial de los particulares y empresas. El phishing es un ataque principalmente de ingeniería social donde el delincuente, conocido como "fisher", se hace pasar por una empresa o persona, generalmente proveedor de algún servicio (como banca, telefonía, luz, agua, entre otros) con el fin de obtener los datos personales de la víctima.

RETOS

El desafío frente a este panorama recae en saber proteger, detectar, identificar y gestionar este tipo de amenazas. "En lo que respecta a protección debemos poner el foco en la autenticación, no solo del phishing

ANTES LOS CIBERATAQUES AFECTABAN A LAS GRANDES CORPORACIONES. AL DÍA DE HOY, TODOS SOMOS VÍCTIMAS Y SE HAN POPULARIZADO. CADA VEZ SON MÁS FRECUENTES EN EMPRESAS PEQUEÑAS O HASTA PROFESIONALES PARTICULARES, INCLUSO EXIGIENDO MÓDICAS SUMAS DE DINERO A MODO DE RESCATE

DIEGO CABEZUELA SANCHO



ES FUNDAMENTAL QUE CADA UNO DESDE
ADENTRO DE SU ORGANIZACIÓN,
EMPRESA O ENTIDAD PÚBLICA TOMÉ
CONCIENCIA DE LA PREVENCIÓN Y
PROTECCIÓN DE SU INFORMACIÓN

MARÍA ÁNGELES PRIETO ARRO



sino de todas las amenazas que existen y, sin bien ya recorrimos un camino importante, aun queda mucho por recorrer", aseguró el cyber security manager de Vodafone, **Javier Sevillano Izquierdo**, durante la jornada.

Los ponentes coincidieron en que resulta fundamental destacar la importancia de concienciar e impulsar a las entidades, organismos y profesionales particulares a adoptar medidas que contribuyan a reducir la probabilidad y el impacto de los ciberataques, así como proporcionar formación y nuevas ideas para la adecuada gestión de las incidencias de seguridad por parte de los agentes intervinientes.

MARCO REGULATORIO

Lo cierto es que una vez que se toma conciencia del riesgo al que estamos expuestos en nuestro día a día, resta dar un paso más que nos permita concluir y proporcionar un sistema de seguridad que nos proteja. Se trata de madurar el tejido empresarial, en primera instancia a nivel nacional, en lo que respecta a ciberseguridad. Por este motivo, resulta fundamental contar con normativas que proporcionen un marco legal regulatorio sobre esta temática.

Tal es así que, durante la última mesa redonda de la jornada, los ponentes hicieron hincapié en las diferentes formas que existen en la actualidad para proteger la seguridad de datos confidenciales. Si bien al día de hoy se rige por el Reglamento de Protección de Datos del 2018, también es cierto que se están generando nuevas regulaciones y normativas a nivel nacional y europeo para continuar preservando la seguridad de los usuarios.

Siguiendo esta línea, el data protection officer (dpo) de Capgemini, **Santiago Vázquez-Graña Gómez**, afirmó: "Es muy importante el concepto de autorregulación que no es otra cosa que la capacidad que tienen las instituciones y organizaciones de regularse a sí mismas. Este sistema tiene grandes ventajas como la agilidad y flexibilidad que presenta frente a la legislación, la mejora en la competencia para buscar la excelencia en lo que hace a los estándares de seguridad y privacidad y, por último, la eficiencia ya que las empresas pueden adaptarla a sus necesidades particulares".

Para concluir el primer Congreso Nacional de Prevención del Fraude Digital y Ciberseguridad, **Fernando Ballester**, presidente del consejo asesor del Clúster de Ciberseguridad de Madrid y miembro de la junta directiva de la WCA, sostuvo: "La ciberdelincuencia es un gran negocio. En general los ciberincidentes tienen un objetivo económico, sin ir más lejos, y según afirma la Interpol, generan más beneficio que el narcotráfico a escala mundial. Sin embargo, estamos ante una gran oportunidad que no podemos perder: mejorar la ciberseguridad. ¿Cómo? Actuando ante las tres fases, la protección, la detección y control y finalmente, la recuperación". 

LA CIBERDELINCUENCIA
ES UN GRAN NEGOCIO.
EN GENERAL LOS CIBERINCIDENTES
TIENEN UN OBJETIVO ECONÓMICO,
SIN IR MÁS LEJOS,
Y SEGÚN AFIRMA LA INTERPOL,
GENERAN MÁS BENEFICIO
QUE EL NARCOTRÁFICO
A ESCALA MUNDIAL

FERNANDO BALLESTERO



DE VOLTA
AOS PALCOS

ROCK IN LAW 2022

MÚSICA DE BRAÇOS ABERTOS AOS REFUGIADOS

VAMOS APOIAR A ASSOCIAÇÃO DOS UCRANIANOS
EM PORTUGAL QUE **VAI AJUDAR CERCA DE 3.000
REFUGIADOS** DANDO APOIO ALIMENTAR, PSICOLÓGICO,
JURÍDICO E INTEGRAÇÃO PROFISSIONAL.

Спілка Українців у Португалії



Associação dos Ucranianos em Portugal

facebook.com/pagina.rock.n.law

rocknlaw_

INICIATIVA:

Abreu:
advogados

CMS
law-tax-future

DLA PIPER

CUATRECASAS

**EVERSHEDS
SUTHERLAND
FCB**

GA_P
Gómez Acosta & Pombal

SS
ASSOCIADOS

APOIOS:

SOFTWAY
web professionals

MEDIA PARTNER:

advocatus

IBERIANLAWYER

Linklaters

GARRIGUES

**MORAIIS LEITÃO
SILVEIRA, TELLES, SOARES DA SILVA
& ASSOCIADOS**

livino

PLMJ

**URÍA MENÉNDEZ
PROENÇA DE CARVALHO**

V&A



MABEL KLIMT

ELZABURU

apuesta por la innovación en la protección de los activos intangibles

El despacho afronta en los próximos años una revolución ilusionante donde la tecnología y la innovación tendrán un papel protagonista

En el contexto actual de incertidumbre e inestabilidad, el concepto *VUCA* (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*) cobra más sentido que nunca para reconocer el entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo al que se enfrentan las empresas actualmente, donde cualquier decisión de negocio debe tener en cuenta diferentes escenarios. En estos momentos, es especialmente relevante proteger los activos intangibles ya que son aspectos clave para diferenciarse de la competencia y para el potencial de crecimiento de las organizaciones.

Inmersos en proteger la innovación y los cambios en los modelos de negocio que están trayendo consigo las nuevas tecnologías, Elzaburu apuesta por la protección de los activos intangibles en los nuevos escenarios digitales. “Se trata de superar definitivamente nuestra imagen de firma especializada en patentes y marcas para convertirnos en una compañía especializada en gestión global de activos intangibles en todas sus variedades, desde la inteligencia artificial, NFTs, protección de secretos empresariales, gestión de proyectos audiovisuales, metaverso...” explica **Mabel Klimt**, experta en asesoramiento legal para proyectos culturales y de entretenimiento y desde hace un año también socia directora de Elzaburu.

Y es que los activos intangibles, que representan el know-how de una compañía, tienen un alto valor corporativo. Su pérdida o su falsificación pueden provocar importantes perjuicios a la empresa que, por lo tanto, no debe descuidar su protección legal. “Asesoramos a nuestros clientes desde el inicio, en la

creación de un producto o servicio, en su diseño para avalar que es innovador y que se puede garantizar su protección en todos los pasos posteriores para su desarrollo comercial y, una vez en el mercado, trabajamos para protegerlo de posibles imitaciones o falsificaciones, haciendo un seguimiento digital exhaustivo de cualquier intento de fraude que pueda poner en peligro esa marca o producto”, explica Klimt.

Ante la irrupción de la tecnología y la innovación en el sector legal, los despachos de abogados se enfrentan a nuevos desafíos. El reto, en palabras de Klimt, pasa por “tejer un marco de trabajo que aporte seguridad a nuestros clientes” en un contexto profundamente marcado por la renovación.

Para ello, el despacho combina su centenaria tradición de especialización en el sector de la propiedad industrial con una decidida apuesta por las nuevas tecnologías. “Hemos recogido el importante legado que nos dejaron nuestros predecesores para emprender lo que llamamos una revolución ilusionante”, un proceso en el que todos los socios han asumido el reto de replantearse todos los aspectos que rodean a la firma y que, para Klimt, “no es más que la evolución natural de un proyecto que aspira a lograr el siguiente nivel de excelencia”.

Esta apuesta por la digitalización ya desempeñó un papel muy importante durante la pandemia, que permitió a esta firma de abogados mantener el mismo nivel de servicio gracias a herramientas



LA IRUPCIÓN DE TECNOLOGÍAS COMO LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y LA AUTOMATIZACIÓN EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS LEGALES EN NUESTRA PRÁCTICA PROFESIONAL ES UNA REALIDAD IMPARABLE

MABEL KLIMT



LA IRRUPCIÓN DE TECNOLOGÍAS COMO LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y LA AUTOMATIZACIÓN EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS LEGALES EN NUESTRA PRÁCTICA PROFESIONAL ES UNA REALIDAD IMPARABLE

MABEL KLIMT

tecnológicas como “elzacloud”, una plataforma colaborativa para la gestión de los derechos de propiedad industrial e intelectual que posibilita de manera simple, intuitiva e integrada gestionar activos inmateriales. Entre ellos, las patentes, las marcas, los diseños, los derechos de autor o los nombres de dominio.

Esta herramienta, que utilizan una de cada cuatro empresas del IBEX 35, permite disponer de los datos necesarios para conocer en todo momento la situación de los activos inmateriales, tanto en España como en cualquier otro país del mundo, convirtiéndose de este modo en uno de los signos distintivos que identifica el proyecto legaltech de Elzaburu. “Decididamente, el legaltech ha llegado para quedarse y es solo la punta de iceberg de una nueva forma de entender los negocios. Afortunadamente, en Elzaburu hace ya mucho tiempo que supimos ver que la digitalización era un requisito indispensable para competir con éxito y por ello esta revolución no nos ha cogido de sorpresa”, sostiene Klimt.

Ya en el año 2019, la firma lanzaba “elzabot”, un chatbot con un sistema continuo de aprendizaje que le permite adaptar las respuestas a la demanda de los clientes, ampliando de este modo los contenidos y ampliando los canales de comunicación entre cliente y abogado en un entorno de conversación más cercano. Y es que como explica Klimt, aunque “los profesionales del derecho no son early adopters,



MABEL KLIMT

es verdad que la irrupción de tecnologías como la inteligencia artificial y la automatización en la prestación de servicios legales en nuestra práctica profesional es una realidad imparables”.

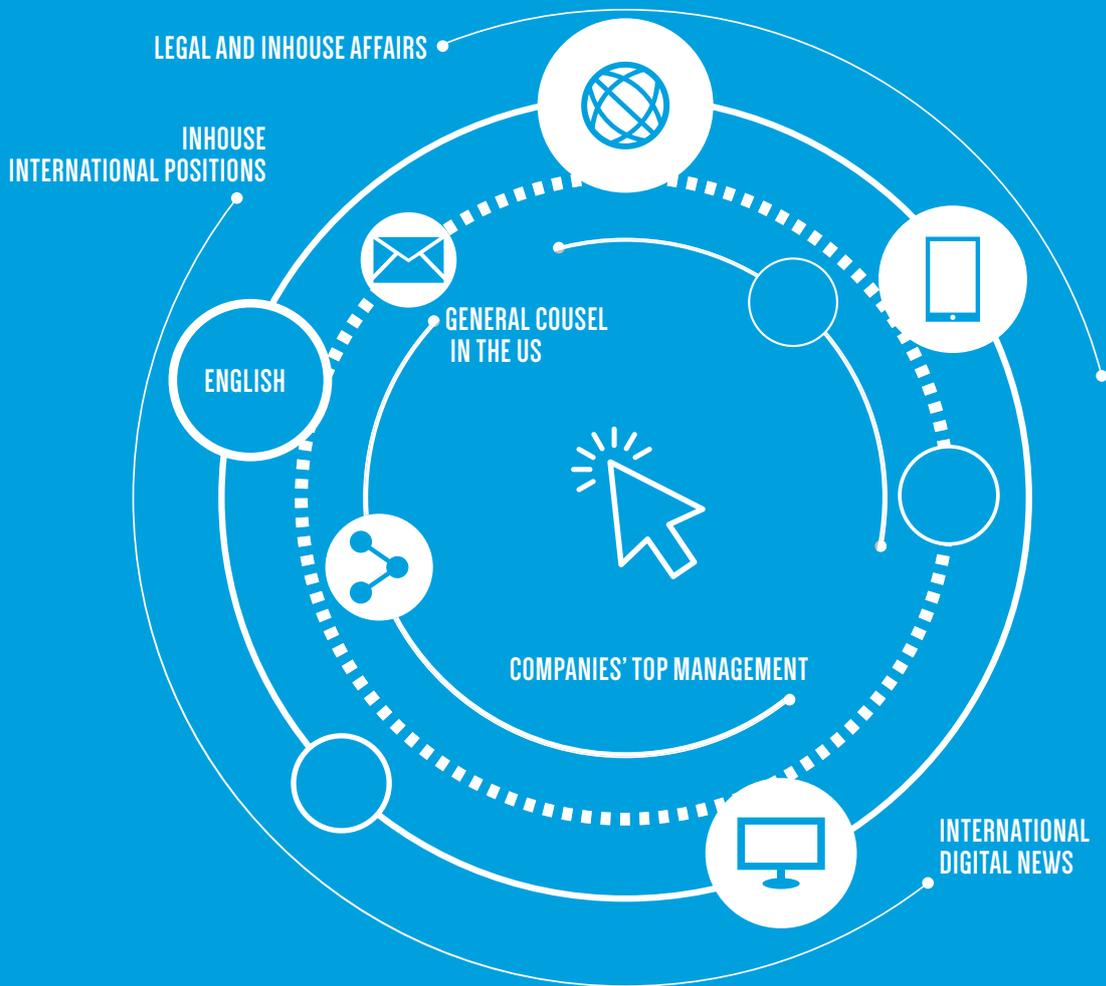
Pero la transformación de Elzaburu no ha sido solo en el ámbito digital, sino que también ha consistido en un cambio de sede, con el traslado de sus oficinas a la Torre de Cristal, una de las Cuatro Torres situadas en el Paseo de la Castellana de Madrid. Allí trabajan 150 profesionales que utilizan los nuevos modelos colaborativos de gestión aprovechando, además, las herramientas tecnológicas de las que dispone la firma. “Esta ha sido un paso más para consolidar este cambio de cultura e implicar e ilusionar a toda la organización en esta nueva forma de trabajo colaborativa y de orientación al cliente. Como en toda empresa de servicios el capital humano es nuestro principal activo y una de mis primeras metas es conseguir que el equipo profesional que tenemos y que es nuestro principal valor, siga enriqueciendo nuestro servicio con su experiencia, conocimientos e implicación”, señala Klimt, quien, además es una de las pocas mujeres que ostenta un cargo de alta responsabilidad en un gran despacho.

Un logro que espera que se reproduzca con más frecuencia en el futuro próximo. “Afortunadamente, cada vez son más las organizaciones en las que una mujer es la primera ejecutiva. Es cierto que en el sector legal es quizás menos frecuente, pero al igual que en otros muchos sectores serán cada vez más las firmas en las que esto ocurra. Y llegará un momento en el que dejará de ser noticia. El cambio ya ha empezado”, concluye. 



INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



www.inhousecommunityus.com

EDWIN MATA



Brickken: historia de una startup

La historia de la startup que permite invertir en activos como bienes raíces, propiedad intelectual, arte y otros activos fragmentándolos en tokens

por irina wakstein

Una startup que permite invertir en activos como bienes raíces, propiedad intelectual, arte y otros activos escasos y valiosos, con un capital mínimo y fragmentándolos en tokens. Esto es Brickken la firma que resultó ganadora de la Pitch Competition del sector legal que organiza AticcoLab y tuvo lugar el 15 y 16 de Junio en el madrileño espacio de IFEMA. Al final del evento Iberian Lawyer habló con el CEO de Brickken, **Edwin Mata** sobre el surgimiento de la startup, el estado actual del mercado financiero español y las proyecciones que tienen desde la compañía

La startup Brickken favorece la digitalización y tokenización de los activos para que los inversores minoristas puedan comprar y vender los tokens representativos en mercados abiertos durante las 24 horas del día, los 365 días del año.

Ante todo y para comenzar: ¿Cuándo y cómo surgió Brickken?

Brickken surgió de la idea de tres de los founders que queríamos comprar un piso para poder renovarlo y venderlo. Dos de los tres estábamos dados de alta como autónomos y cuando fuimos al banco a pedir la hipoteca se nos denegó, sin tener en consideración nuestros ingresos. Esto suele ocurrir en España, que se da prioridad a tener un contrato laboral, a

cualquier otro tipo de ingreso.

Empezamos a analizar el crowdfunding, y dado que estábamos involucrados activamente en el mundo blockchain, entendimos que una posible solución podría ser utilizar la tokenización como instrumento de financiación, mediante el cual se puede digitalizar y dividir cualquier tipo de activo en tokens de igual derecho y valor.

¿En qué consiste la herramienta de tokenización que ofrecen desde Brickken?

Si bien nuestro inicio estuvo centrado en penetrar el mercado inmobiliario, con el tiempo y know-how que fuimos desarrollando, entendimos que el futuro no solo yace en la tokenización, sino es la gestión misma. Es por lo que activamente nos encontramos creando una plataforma de gestión destinada a las empresas que han transformado su accionariado en tokens. En este sentido, le ofrecemos a las empresas la posibilidad de transformar sus acciones o cualquier parte de su patrimonio en tokens, para posteriormente dotarles de la infraestructura necesaria para poder operar en un entorno web, es decir, modelos de gobernanza, votación, gestión de fondos, levantamiento de capital, entre otras herramientas que vamos añadiendo para ayudar en el proceso de digitalización de la empresa misma.

¿Cuáles creen que son los principales beneficios del modelo de empresa descentralizado?

Al día de hoy es la culminación de la optimización, en el sentido de que poder operar en un entorno abierto, con bases descentralizadas te permite operar con mayor eficiencia. La toma de decisiones se hace más rápida, las compraventas en pocos clics, y en un trasfondo de cumplimiento normativo, te permite realizar operaciones inmutables, con sellos de tiempos fehacientes, y visibles por terceros pudiendo cumplir la característica de documento público (que no elevado a fe pública) añadiendo la cualidad de transparencia.

¿Cómo fue la evolución de startup a protocolo blockchain y en qué consiste?

Empezamos como una startup que utilizaba blockchain como tecnología, pero no operábamos nativamente en blockchain. Nuestra evolución fue adentrarnos cada vez, hasta crear nuestro propio token de utilidad, el BKN, que permite operar nuestra aplicación descentralizada (dApp).

EMPEZAMOS A ANALIZAR EL CROWDFUNDING, Y DADO QUE ESTÁBAMOS INVOLUCRADOS ACTIVAMENTE EN EL MUNDO BLOCKCHAIN, ENTENDIMOS QUE UNA POSIBLE SOLUCIÓN PODRÍA SER UTILIZAR LA TOKENIZACIÓN COMO INSTRUMENTO DE FINANCIACIÓN

NUESTRA EVOLUCIÓN FUE ADENTRARNOS CADA VEZ, HASTA CREAR NUESTRO PROPIO TOKEN DE UTILIDAD, EL BKN, QUE PERMITE OPERAR NUESTRA APLICACIÓN DESCENTRALIZADA (DAPP)

La gran diferencia entre nuestro inicio, y nuestra actualidad es nuestra forma de operar, ya que, en vez de ser proveedores de servicio, estamos creando infraestructura de tokenización y gestión, mediante la cual las empresas pueden usar nuestra App sin necesitar de Brickken como servicio o intermediario, ya que nuestra labor es solo asegurarnos de la tecnología funcione y evolucione. Las empresas de esta manera se pueden volver autosuficientes, autosostenibles, y establecer sus propios mecanismos de financiación.

Para mayor comprensión, podemos establecer que nuestra App es una especie de White label, pero con mayor capacidad y libertad, que permite a sus usuarios volverse Brickken o como otros competidores que operan en el espacio y tienen tecnología de tokenización.

Al día de hoy, somos los únicos que están abordando la vertical de esta manera, y es un valor diferenciador.

¿Cuál es el perfil de sus clientes al día de hoy (tanto individuos, como empresas u organismos)?

Nuestros clientes no se encuentran verticalizados, y son de diversa índole, desde promotores de bienes inmuebles que buscan en la tokenización una forma alternativa de financiación, hasta startups que están interesados en una forma de gestión de empresa mucho más ágil y eficiente.

En cifras, ¿Qué números puede compartirnos respecto al rendimiento actual de Brickken (facturación aproximada, número de clientes, nivel de crecimiento, etc)?



SOBRE BRICKKEN

Brickken fue fundada en el año 2020 por Edwin Mata junto a Yassir Haoauti, Bram Duindam, Dario Lo Buglio y Manuel Ortiz Olave. Es una empresa que permite invertir en bienes raíces, propiedad intelectual, arte y activos escasos con un capital mínimo. Mediante la digitalización de activos del mundo real, los fragmentan en piezas más pequeñas llamadas tokens. Así, Brickken abre mercados ilíquidos, tradicionalmente solo disponibles para inversores institucionales, a todo el mundo, funcionando como puente entre los inversores y los activos, abriendo un mundo nuevo de oportunidades de inversión. 



Terminamos 2021 con un MRR de aproximadamente 1000 euros, y este año cerramos seguramente multiplicando esa cifra por 10. Estamos a la espera de empezar ya con nuestra dApp en un entorno ya funcional, fuera de la versión Alpha y Beta que llevamos probando, lo cual nos va a dar una mayor apertura y penetración de mercado. Tenemos a día de hoy un pipeline de 65 millones de euros para tokenizar en los próximos 18 meses.

Sabemos que resultaron ganadores de la Pitch Competition de AticcoLab: ¿Qué representa ese reconocimiento a nivel individual, como Edwin, y a nivel empresa, como Brickken?

A nivel individual supone una validación en la forma de entregar el mensaje, pero lo importante es a nivel empresa, ya que es el fruto del trabajo que estamos haciendo, de la gente que ha decidido pertenecer y confiar en Brickken, y en general de que estamos en el camino correcto para seguir creciendo.

Vimos que en LinkedIn dice que la tecnología y la ley son sus dos pasiones: ¿Cómo logra hacerlas convivir desde Brickken?

Las dos hacen posibles Brickken, son sus dos pilares, por lo que estamos haciendo respecto a los valores mobiliarios, accionariado, deuda, digitalización del modelo de administración de la empresa, entre otros, y todo ello con un trasfondo 100% tecnológico. Por último: ¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo con Brickken?

A corto, lanzar nuestra dApp en septiembre y seguir testeando funcionalidades que nos permita posicionarnos con una de las empresas más importantes del sector de la tokenización. A mediano cerrar nuestra ronda de financiación la cual llevamos ralentizando el roadshow por las condiciones actuales del mercado. Es algo que queremos hacer para poder esta validados por VCs que incrementen nuestras capacidades. Más allá de la aportación económica, buscamos musculo para crecer. A largo plazo, buscamos que nuestro token de utilidad el BKN, este dentro del top 100 de coinmarketcap. 🇪🇺

“A LARGO PLAZO, BUSCAMOS QUE NUESTRO TOKEN DE UTILIDAD EL BKN, ESTE DENTRO DEL TOP 100 DE COINMARKETCAP”

AURICA CAPITAL: UNA GESTORA EN CRECIMIENTO

Desde su nacimiento en 2015 hasta hoy, Iberian Lawyer recorre los pasos de la gestora de capital con sus tres fundadores: Ferran Conti, Iván Plaza y Ramón Mas

por irina wakstein



Aurica Capital nace en 2015 como una gestora de capital privado que opera en el segmento de capital expansión. Al día de hoy, es una de las referentes del sector en la toma de participaciones minoritarias pero significativas en empresas activas en el *middle market*. La compañía liderada por **Ramón Mas, Ferrán Conti** e **Iván Plaza**, participa en empresas que tengan una ventaja competitiva en su sector

y que cuenten con potencial de crecimiento tanto orgánico como a través de adquisiciones, impulsando su desarrollo y expansión internacional. Según han detallado sus socios a Iberian Lawyer, Aurica Capital busca compañías con facturaciones a partir de los 30 millones de euros y Ebitda de 4 millones, a las que destina tickets de entre 10 y 35 millones y en las que permanece, de media, entre cuatro y siete años. Desde sus inicios, Aurica ha gestionado cuatro fondos y más de 700 millones de euros, contando en la actualidad con siete participadas en su cartera. Durante el año 2021, los socios de Aurica Capital adquirieron la mayoría del capital de la gestora,

hasta entonces propiedad del Banco Sabadell, iniciando así una nueva etapa como gestora independiente.

¿Cuándo se fundó y cómo surgió Aurica Capital?

Iván Plaza (IP): Aurica era históricamente el brazo inversor en capital privado de Banco Sabadell, que como sucedió en todas las entidades financieras, deja de tener una actividad inversora tras el endurecimiento de las condiciones regulatorias y de consumo de capital que representan estas inversiones para un banco. En 2015, fruto de la experiencia previa positiva y de un track record satisfactorio, se decide crear Aurica Capital,



DE IZQUIERDA A DERECHA RAMÓN MAS, FERRAN CONTI E IVÁN PLAZA

y pivotar el modelo de negocio, pasando de invertir con balance propio del banco, a convertirse en gestora de activos y levantar un fondo en el mercado (Aurica III, tercera fase inversora de Aurica, pero primera en formato Fondo), en el que invierten más de 20 inversores, entre ellos Sabadell. En 2015 la gestora se creó como filial 100% de Banco Sabadell, pero con un equipo gestor propio, que era el que venía gestionando el anterior periodo inversor de Aurica, con balance del banco, y le daba continuidad absoluta al proyecto.

El año pasado cerrasteis una etapa con la participación de

Banco Sabadell y el equipo gestor adquirió la mayoría, ¿Cómo habéis enfrentado el último año?

IP: Lo hemos vivido como la evolución natural del proyecto. Tras la creación de Aurica Capital como gestora en 2015 y el lanzamiento de Aurica III ya existía una gestión totalmente autónoma de la estrategia de inversión, así como de la toma de decisión respecto a la actividad del fondo. Con la compra del 80% del capital de la gestora al banco se materializa un paso adicional que pretende optimizar la retención y atracción de talento, así como alinear en mayor medida los intereses del equipo gestor con

el resto de stakeholders que forman parte del proyecto, como el propio banco, los inversores y nuestros socios en las participadas. El principal reto en este año ha sido que todos aquellos que han confiado en Aurica desde el principio vivieran esta transición de la manera más ordenada y continuista posible, como pensamos que ha sido.

¿Cuántos profesionales trabajan?

IP: Ahora mismo somos 12 profesionales, habiendo incrementado de forma notable el equipo en el último año, y es posible que en los próximos meses lleguemos a ser 15.

¿Cuántas participadas tiene el fondo y de qué sectores?

IP: El fondo Aurica III invirtió en ocho participadas y no tenemos previsto realizar nuevas inversiones en este fondo. De las ocho participadas hemos desinvertido ya de STI Norland, y si bien todavía tenemos en libros acciones de la sociedad cotizada compradora, ya que una pequeña parte del pago fue en acciones, se puede decir que el portfolio que requiere una gestión activa es de siete empresas

El ciclo de vida de Aurica III está a punto de agotarse, ¿Se esperan varias desinversiones para este año?

Ferran Conti

(FC): Efectivamente, Aurica III está entrando ya en fase de desinversión. A principio de año se vendió STI Norland, la primera desinversión de Aurica III que además ha representado un retorno altamente satisfactorio, tras una venta del 100% de la compañía por casi 600 millones de euros. Adicionalmente esperamos poder formalizar, como mínimo, una desinversión adicional durante este año.

¿En qué punto se encuentra el fondo Aurica IV?

FC: Estamos ya en proceso de formalización del Primer Cierre del fondo, tras haber superado ya los 170 millones de euros de compromisos, y no descartamos alcanzar los 200 durante las semanas que dure el proceso de ejecución del cierre. Para una segunda fase hemos reservado un tramo de hasta 100 millones de euros que cubriríamos a nivel internacional. Recientemente hemos firmado un acuerdo de colaboración

EN 2015, FRUTO DE LA EXPERIENCIA PREVIA POSITIVA Y DE UN TRACK RECORD SATISFACTORIO, SE DECIDE CREAR AURICA CAPITAL, Y PIVOTAR EL MODELO DE NEGOCIO, PASANDO DE INVERTIR CON BALANCE PROPIO DEL BANCO, A CONVERTIRSE EN GESTORA DE ACTIVOS Y LEVANTAR UN FONDO EN EL MERCADO

IVÁN PLAZA



SOBRE AURICA CAPITAL

Aurica Capital es la sociedad gestora de Aurica III-190M€ bajo gestión, actualmente en proceso de desinversión y Aurica IV-más de 200M€ bajo gestión, en proceso de inversión. La gestora, liderada por Ramón Mas, Ferrán Conti e Iván Plaza, participa en empresas que tengan una ventaja competitiva en su sector y potencial de crecimiento tanto orgánicamente como a través de adquisiciones, empresas familiares con equipos directivos cualificados y expertos, operaciones no apalancadas y operaciones mixtas de cash-in y cash-out.



con ELM Capital, placement agent que colaborará con Aurica en esta comercialización internacional.

¿En qué sectores pondrán el foco en esta nueva etapa?

FC: Tenemos una estrategia totalmente continuista con Aurica III, focalizada en detectar compañías que tengan atractivos planes de crecimiento en sectores con viento de cola, que representen una tendencia a nivel global y, a ser posible, donde España pueda tener una ventaja competitiva que permita a líderes locales internacionalizar sus modelos de negocio. Sectores como las energías renovables o la agricultura pueden representar dos ejemplos de ellos, así como puede ser el turismo y todo aquello que tenga que ver con la salud y el bienestar. No dejaremos de poner foco también en negocios digitales, como ya hicimos en Aurica III.

¿En qué consiste el proceso de acompañamiento que ofrecen desde Aurica?

Ramón Mas (RM): Nosotros entendemos el private equity como una relación de partnership entre el fondo y



AURICA III ESTÁ ENTRANDO YA EN FASE DE DESINVERSIÓN. A PRINCIPIO DE AÑO SE VENDIÓ STI NORLAND, LA PRIMERA DESINVERSIÓN DE AURICA III QUE ADEMÁS HA REPRESENTADO UN RETORNO ALTAMENTE SATISFACTORIO, TRAS UNA VENTA DEL 100% DE LA COMPAÑÍA POR CASI 600 MILLONES DE EUROS

FERRAN CONTI



el empresario, y ahí es donde queremos poner el foco. Si la operación típica de un fondo de mayoría es un MBO en la que el fondo lidera junto al equipo directivo de la participada, nosotros añadimos un tercer pilar, que es la figura del empresario, continuista, y que junto a Aurica deben tener un rol de facilitador de herramientas para que el equipo directivo sea capaz de ejecutar el plan de forma satisfactoria.

Incluyen el concepto de sostenibilidad entre sus pilares fundamentales. ¿Cómo lo

implementan?

RM: Tenemos un proceso de inversión responsable que incluye la sostenibilidad desde las fases iniciales de inversión hasta el momento de desinversión. Normalmente el proceso pasa por identificar en cada futura inversión riesgos y oportunidades medio ambientales, de governance y sociales a partir de los cuales fijar objetivos cualitativos y cuantitativos que luego medimos y monitorizamos. Emitimos con carácter anual un Informe de Sostenibilidad que recoge la evolución del año tanto en la gestora como en las participadas y el grado de cumplimiento de objetivos e iniciativas llevadas a cabo en cada una de las participadas. En 2021 hemos sido capaces de realizar el análisis de materialidad y fijar un plan de implementación del TCFD identificando los riesgos y oportunidades climáticas. El disponer de un modelo de inversión responsable nos ha permitido registrar el fondo Aurica IV como artículo 8 de SFDR. Por último, estamos adheridos al PRI desde febrero de 2016, con buenas puntuaciones y también al TCFD (cambio climático).

¿Cuáles podrían decirnos que son sus objetivos - hechos y cifras- a corto, medio y largo plazo?

RM: El objetivo más cercano es acabar el proceso de comercialización de Aurica IV de forma satisfactoria y ejecutar el periodo de desinversión de Aurica III tal y como hemos planificado. Más allá de esto, estamos poniendo mucho foco en tecnología y en sostenibilidad, con el

objetivo de poder mejorar nuestra propuesta de valor en el mercado, que nos permita ser reconocidos como un socio que aporta valor a sus participadas, que gestiona de forma eficiente sus proyectos y que la hace de forma responsable con el desarrollo económico, social y medioambiental, con una política clara y transparente de largo plazo y que busca un impacto positivo para la sociedad. 



NOSOTROS ENTENDEMOS EL PRIVATE EQUITY COMO UNA RELACIÓN DE PARTNERSHIP ENTRE EL FONDO Y EL EMPRESARIO, Y AHÍ ES DONDE QUEREMOS PONER EL FOCO

RAMÓN MAS



NUNO CASTELÃO, RITA RENDEIRO, MARTIM KRUPENSKI, RAQUEL SAMPAIO



ES BUENO HABLAR

Nuno Castelão, Martim Krupenski, Rita Rendeiro y Raquel Sampaio son los fundadores de Direito Mental, la primera y única asociación centrada en la promoción de la salud mental en la comunidad jurídica portuguesa

por michael heron

A los cuatro fundadores de Direito Mental no se les escapó la ironía. El único momento que pudimos encontrar para programar esta entrevista fue un miércoles a última hora de la tarde. El trabajo de un abogado nunca termina. **Nuno Castelão**, consultor de Allen & Overy y antiguo asociado senior de VdA, se inspiró para crear Direito Mental. Esto se debió a su propio viaje personal. Nuno pronto se dio cuenta de que no estaba solo. Los otros tres fundadores no tardaron en unirse a él, compartir sus experiencias y crear un proyecto para proporcionar bienestar y apoyo mental. Aunque la profesión no es el único sector expuesto a retos relacionados con el bienestar emocional, psicológico y social, los abogados están claramente en riesgo. Esta entrevista pone de manifiesto la importancia de la comunicación abierta, la transparencia, la empatía y el respeto en nuestra comunidad jurídica. Si eres un abogado de práctica privada/in-house, trabajas en un bufete de abogados en Portugal y estás preocupado por tu salud mental, ya no estás solo.

¿Qué te inspiró para crear Direito Mental?

Nuno Castelão (NC): Fue por mi propia experiencia personal con los problemas de salud mental. Siempre he luchado contra la ansiedad y he tenido problemas para dormir desde que era un niño. Hace tres años, sufrí un agotamiento, que fue una experiencia muy humilde y difícil. El impacto inmediato fue el insomnio crónico y la ansiedad. Estuve de baja durante unos ocho meses. Cuando las cosas mejoraron, tuve muy claro que tenía que hacer algo y tratar de cambiar el estado de las cosas en Portugal. Tengo mucha experiencia trabajando en el mercado legal londinense, y era bastante ridículo ver que las

cosas eran un millón de veces peores en Portugal, en comparación con el Reino Unido, en lo que respecta a la concienciación sobre la salud mental. En Portugal estamos muy atrasados. Por ejemplo, LawCare, una organización benéfica de bienestar mental para la comunidad jurídica en el Reino Unido, tiene 25 años. Direito Mental sólo tiene cuatro semanas de vida.

¿Ha participado LawCare en su proyecto?

NC: Empecé a hablar con LawCare hace un par de años y les pregunté si podían hacer el mismo tipo de trabajo en Portugal. No pudieron atender esta petición, pero me ayudaron mucho compartiendo sus conocimientos y experiencia, lo que me inspiró a poner en práctica la idea de este proyecto. La primera persona a la que me dirigí fue Martim Krupenski, y tanto él como ML se mostraron muy

TODO EL MUNDO NECESITA EN
ALGÚN MOMENTO ALGUIEN CON
QUIEN HABLAR

NUNO CASTELÃO



NUNO CASTELÃO, RITA RENDEIRO, MARTIM KRUPENSKI, RAQUEL SAMPAIO



NUNO CASTELÃO, RITA RENDEIRO, MARTIM KRUPENSKI, RAQUEL SAMPAIO

NOS MOTIVA DEMOSTRAR A LOS BUFETES DE ABOGADOS QUE ESTE ENFOQUE DE LA SALUD MENTAL TIENE VENTAJAS ECONÓMICAS

MARTIM KRUPENSKI



interesados y apoyaron el proyecto. Poco después se incorporaron Rita Rendeiro y Raquel Sampaio, que aportaron una cantidad increíble de energía y motivación.

¿Por qué los abogados son tan vulnerables y susceptibles a los problemas de salud mental?

Martim Krupenski (MK): No creo que los abogados

sean más vulnerables a los problemas de salud mental en comparación con otras profesiones del ámbito de los servicios profesionales. Todo el mundo que trabaja con su cerebro durante mucho tiempo y en condiciones de estrés está en riesgo. Pero, ciertamente, trabajamos en un sector estresante con horarios largos y exigentes. Uno de mis colegas más jóvenes tenía problemas recientemente y pidió ayuda. Le ofrecimos apoyo mediante sesiones de coaching, y una de las consecuencias fue que se dio cuenta de que le gustaba su trabajo, pero simplemente quería encontrar la manera de disfrutarlo más y no sentirse tan estresado. Esta vocación requiere muchas horas, sobre todo si se quiere llegar a la cima, a pesar de que están surgiendo trayectorias profesionales alternativas en algunos bufetes, lo cual es positivo. Mi principal factor de estrés es que siempre estamos trabajando bajo presión.

¿Qué pueden hacer los bufetes y las empresas de forma diferente para apoyar a sus abogados?

Rita Rendeiro (RR): Creo que se trata de dar opciones y flexibilidad. Este es un negocio de personas y el

LA PRÓXIMA GENERACIÓN DE JÓVENES ABOGADOS SE SENTIRÁ ATRAÍDA POR ORGANIZACIONES QUE PUEDAN DEMOSTRAR UNA CULTURA DE RESPETO Y EMPATÍA

RITA RENDEIRO



lado humano tiene valor. La próxima generación de jóvenes abogados se sentirá atraída por organizaciones que puedan demostrar una cultura de respeto y empatía. El capital humano lo es todo. Si tienes una fábrica, realizas el mantenimiento de tu maquinaria. Los abogados que están cansados son más propensos a cometer errores, lo cual es un gran problema en la profesión jurídica. Si un abogado tiene que pedir una baja por agotamiento, esto supone un

gran coste económico para la empresa. Toda esta cuestión debe considerarse como una herramienta de gestión empresarial. De este modo, se conseguirá una mayor rentabilidad, una mejor relación con los clientes y se atraerá a las generaciones más jóvenes.

Imagina el día más estresante de tu carrera hasta ahora. Sabiendo lo que haces ahora, ¿cómo gestionas estas situaciones de forma diferente?

Raquel Sampaio (RS): Ahora que estoy más informada y que voy a terapia regularmente, puedo compartir contigo cómo manejo estas situaciones hoy en día de manera más efectiva. Soy más consciente de mis límites, con respecto a mi cuerpo y mi mente. Siempre intento avisar a mis jefes para que estén atentos. Si tengo una semana difícil, intento comunicarlo de la forma más abierta y eficaz posible. También vuelvo a lo básico si siento que mi salud mental está amenazada. Trato de dormir más, al menos entre siete y ocho horas, y de comer bien. Si se trata de un problema de ansiedad, sé que un paseo de diez minutos cada tres horas me ayuda mucho. Lo interesante es que los cuatro (Rita, Martim, Nuno y yo) tenemos diferentes enfoques sobre nuestra propia salud mental. Yo estoy más en el lado clínico, que es lo que me funciona. En Direito Mental nuestra filosofía es: lo que funcione. Queremos ser los facilitadores

SOBRE DIREITO MENTAL

Direito Mental es una iniciativa de la comunidad jurídica portuguesa para la salud mental comprometida con:

- La sensibilización y la alfabetización, normalizando la conversación y el intercambio de ideas sobre la Salud Mental;
- Apoyar a la comunidad jurídica y a sus personas específicas susceptibles de enfrentarse a retos relacionados con la salud mental, a través de la empatía y la escucha activa;
- Recoger y difundir el conocimiento sobre la salud mental y promover su estudio a través de una evaluación del estado actual de la salud mental en la comunidad jurídica portuguesa, fomentando las buenas prácticas, la formación y la investigación sobre sus causas, efectos y tratamientos.

Direito Mental comenzó en 2020 con un gran deseo de hacer algo por la salud mental de los abogados en Portugal, inspirado por LawCare. La idea surgió de los cuatro fundadores, Nuno Castelão (consultor de Allen & Overy), Martim Krupenski (director de operaciones de Morais Leitão), Rita Rendeiro (socia operativa de Maingreen y antigua responsable del área jurídica de Abanca) y Raquel Sampaio (managing associate de SRS). Se reunieron una tarde y compartieron sus valores y su visión de la salud mental de la comunidad jurídica portuguesa. Son parte activa de la comunidad jurídica portuguesa y están comprometidas con la mejora de su salud mental. 

ESTE ES UNO DE NUESTROS PRINCIPALES OBJETIVOS, QUE LA GENTE HABLE Y COMPARTA SIN BARRERAS

RAQUEL SAMPAIO



de esto e implementar el cambio cultural en las organizaciones que lo quieran y lo necesiten.

¿Qué es lo más importante que has aprendido de LawCare al investigar su trabajo en el Reino Unido?

NC: Que es muy importante dar apoyo emocional a la gente. Es algo que hemos debatido internamente, en cuanto al equilibrio y la metodología adecuados. Todo el mundo necesita en algún momento alguien con quien hablar. Realmente marca la diferencia que la gente se interese por ti y por tu bienestar. No puedo dejar de insistir en lo mucho que creo que nuestra industria carece de humanidad. No hay suficiente compasión y empatía. LawCare está disponible para la gente y nosotros también.

RR: Los equipos jurídicos internos, según mi experiencia, tienen una cultura ligeramente diferente. Me he dado cuenta de que si se inicia una cultura de compartir, los demás empiezan a compartir también, y todo contribuye a mejorar el entorno. Puede ser algo tan sencillo como “siento llegar tarde pero mi hijo estaba enfermo esta mañana”. Esto genera empatía y todos se comprometen más con los demás.

MK: Esto es muy importante. La mera existencia de esta organización ha permitido que muchas personas empiecen a compartir sus experiencias, ya estamos viendo el impacto positivo de nuestro trabajo en un corto espacio de tiempo.

RS: De hecho, la primera vez que nos reunimos todos fue una gran experiencia de intercambio. Todo empieza con la gente compartiendo. Este es uno de nuestros principales objetivos, que la gente hable y comparta sin barreras. No hay ningún estigma asociado a ningún problema.

¿Cómo es el trabajo de Direito Mental en términos prácticos?

NC: Tanto el apoyo emocional como la sensibilización. Tenemos dos funciones. Debemos ser defensores de la salud mental y de la necesidad de que los bufetes de abogados y las empresas promuevan una salud mental positiva y garanticen que los lugares de trabajo sean entornos de seguridad psicológica. Tenemos que hacer todo lo posible para que la gente sea consciente de ello. Algunas entidades ya tienen algún tipo de programa interno de bienestar, pero tengo la firme opinión de que no debe ser un escaparate. Esperamos poder apoyar un cambio en este ámbito, porque creemos que hay impulso para hacerlo.

RR: Queremos hacer esta profesión más humana, pero también comprometernos con los bufetes y los abogados a través de una lente de objetividad y ciencia. En este primer año estamos implementando un estudio con ProChild CoLAB que realizará análisis, entrevistas y recopilará datos para tener una imagen precisa del estado de la salud mental de la comunidad jurídica en Portugal. Así podremos aplicar estrategias más útiles y específicas.

MK: Este es quizás un enfoque más cínico, pero en una conferencia en 2016, Antonio Ramalho, entonces director general de Infraestructuras de Portugal, hizo una presentación en la que adoptó una visión económica sobre el tema de la diversidad. Creo que las empresas no tienen ética. Las personas sí, por supuesto, pero las empresas no. Una empresa no es una persona. Antonio demostró que el equilibrio de la diversidad de género en los consejos de administración y en los puestos directivos tenía un impacto positivo en la rentabilidad y el crecimiento. Del mismo modo, nos motiva demostrar a los bufetes de abogados que este enfoque de la salud mental tiene ventajas económicas. Si podemos demostrarlo al sector, se convertirá en la norma, por razones económicas.

RS: Además de la motivación económica, el sector no podrá atraer y retener a los jóvenes talentos si no son capaces de mostrar un compromiso con la ética y el bienestar.

¿Cuál es su mensaje para cualquier abogado que pueda estar luchando y preocupándose por su salud mental. ¿Cómo puede ayudarles?

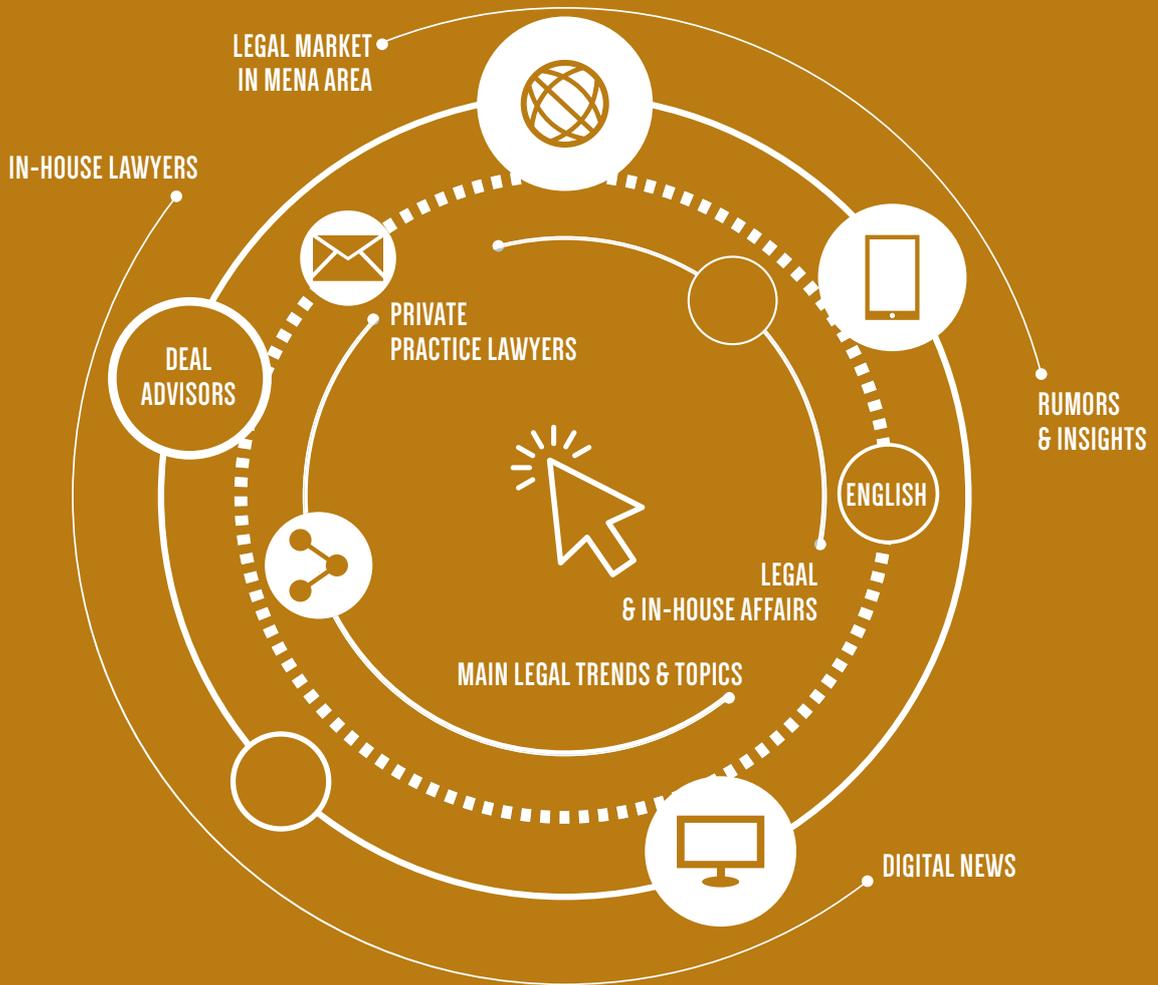
RS: Todavía estamos estructurando la parte de apoyo emocional de la organización, pero estamos trabajando en ello, como una línea de ayuda en nuestra página web. Pero pueden ponerse en contacto con nosotros, tenemos herramientas y todos los medios para ayudar. 📞

NEW



LEGALCOMMUNITYMENA

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



Follow us on  

www.legalcommunitymena.com

AFONSO CARDOSO DE MENEZES



EL PRIMER CRIPTOBANCO AUTORIZADO DE PORTUGAL

Iberian Lawyer entrevistó a Afonso Cardoso de Menezes, responsable de Legal & Governance en Bison Bank, el primer grupo bancario en Portugal con licencia para la actividad con criptoactivos

por michael heron



FUE UN RETO PORQUE
ESTÁBAMOS NAVEGANDO
POR AGUAS DESCONOCIDAS
PARA UN BANCO PORTUGUÉS,
PERO HABÍAMOS PREPARADO
BIEN NUESTRO
CASO DE NEGOCIO

Ya en abril de 2022, Iberian lawyer publicó la noticia de que el Banco Bison, al obtener el registro de Bison Digital Assets para actividades con activos virtuales, se había convertido en el primer grupo bancario de Portugal con licencia para la actividad con criptoactivos ([la noticia](#)). En esta entrevista, escuchamos a **Afonso Cardoso de Menezes**, jefe de legal & governance. El abogado se adentra en el mundo de las criptomonedas para nosotros, explica cómo el banco logró posicionarse como un actor fundamental en este espacio y qué futuro le espera a Portugal en el mundo de los activos digitales.

¿Qué te impulsó a dar el paso a Banif tras cuatro años en Garrigues?

En 2006, Garrigues acababa de abrir en Portugal. Pasé por varias entrevistas en ese momento, y no quería unirme a un proyecto grande y ya establecido. Garrigues era nuevo y tenía esa sensación y mentalidad de start-up. No tenía la mentalidad tradicional portuguesa. Estuve allí cuatro años y creo que me dio una gran base para mi carrera jurídica. Garrigues se había separado de Andersen, por lo que tenía la

mentalidad y los estándares de un gran auditor y de una firma internacional. Por aquel entonces yo estaba más centrado en el derecho inmobiliario y urbanístico. Empecé a trabajar mucho con fondos de inversión y rápidamente me di cuenta de que me gustaba mucho esta área. En aquella época, nuestros contactos de formación como abogados duraban tres años, así que cuando entré en mi cuarto año en Garrigues, se presentó la oportunidad de incorporarme al Grupo Banif.

¿Como sucedió?

En ese momento ya había completado mis estudios de postgrado en valores y mercados financieros. Por aquel entonces, Banif era un grupo financiero completo, ya que, además del banco de inversión, teníamos una sociedad de gestión de activos, una sociedad de gestión de activos de fondos de pensiones, una sociedad de gestión de activos de capital riesgo y una sociedad de titulización. Cubría todos los



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
guido.santoro@iberianlegalgroup.com
vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com

Follow us on



#TheLatamLawyerAwards

www.thelatinamericanlawyer.com

espectros financieros. Pero la entidad no era tan grande, lo que me permitía abarcar varias áreas de práctica, cuando me incorporé al equipo interno. Era el más joven del equipo jurídico cuando llegué, y fue un periodo interesante para mí.

¿Cómo fue la experiencia de trabajar en Macao, ya que tengo entendido que estuviste allí durante cuatro años?

Sí, estuve allí durante cuatro años. Fue una experiencia increíble y un gran reto. La forma de trabajar y de pensar de la gente es muy diferente a la de Occidente. Eso representa una situación interesante, ya que estamos obligados en todo momento a tratar de entender cómo piensa la gente. Aunque yo tenía mi sede en Macao, el 90% de mi trabajo procedía de Hong Kong y Singapur. Un abogado de Macao suele ser contratado por bufetes externos para trabajar en proyectos y transacciones. Durante el tiempo que estuve allí, trabajé sobre todo en operaciones corporativas y financieras. También realicé muchas actividades comerciales y de desarrollo de negocios en las que viajaba a Hong Kong y, a veces, a Singapur y China, para reunirme con posibles clientes, principalmente los grandes bufetes de abogados. Por aquel entonces, el mercado

CONTRATAMOS A CUATRECASAS PARA QUE NOS AYUDARA Y ESTÁBAMOS MUY PREPARADOS PARA ESAS REUNIONES CON EL BDP

jurídico de Macao era bastante tradicional, por lo que era más fácil diferenciarse de la competencia. Los abogados de derecho común suelen tener este enfoque de forma más natural, así que aprendí mucho de esta experiencia.

¿Qué dirías que es lo que más has aprendido de esta experiencia en Macao?

Diría que hay dos cosas que aprendí. La primera fue mi capacidad de adaptación al cambio. Cuando volvía a casa y seguía trabajando en asuntos en el extranjero, a menudo hacía de mediador entre la cultura portuguesa y la asiática. Lo segundo fue, sin duda, mi capacidad de desarrollo empresarial.

¿Cómo surgió la oportunidad de trabajar en Bison?

Conocí al accionista cuando estaba en Macao, ya que estaban intentando comprar el banco. Luego volví a Portugal para trabajar en la compañía de seguros Tranquilidade como asesor jurídico, que en ese momento todavía estaba en manos del grupo de capital riesgo Apollo. Estuve allí poco tiempo, pero aprendí mucho, y me hubiera gustado quedarme un poco más, pero la oportunidad de Bisonte surgió poco después y no pude rechazarla. En ese momento fue una decisión sin duda. Me contrataron en abril de 2018, antes de que el banco fuera adquirido en julio de ese año. Así que tuve un periodo asistiéndoles con la compra y con los abogados que habían contratado durante este proceso, que era ML.

¿Te hizo sentir más parte del proyecto desde el primer día?

Sí, desde luego. Aparte de los miembros de la junta directiva, fui la primera persona contratada. Fue muy interesante entrar en el proyecto y nos dio tiempo a ambos para conocernos, lo que fue beneficioso para mí.



¿Puedes explicar con más detalle el proceso de cómo Bison obtuvo el registro para Bison Digital Assets?

La idea del banco era ser un puente entre Asia y Europa. También tenemos muchos clientes estadounidenses y personas con un patrimonio ultra alto que llegan a Portugal a través del programa de visados de oro. Sólo el año pasado incorporamos a unos 1.000 nuevos clientes. Pero decidimos que necesitábamos encontrar algo más que pudiera diferenciar al banco, y fue entonces cuando empezamos a buscar en el área de los criptoactivos. Como somos un banco pequeño, el proceso de decisión fue rápido y ágil. El principal detonante fue la diversificación, y para nosotros tenía todo el sentido del mundo. Fue un reto porque estábamos navegando por aguas desconocidas para un banco portugués, pero habíamos preparado bien nuestro caso de negocio.

¿Cómo evolucionó el proceso de registro con el Banco de Portugal? ¿Tuvieron alguna resistencia al principio?

Contratamos a Cuatrecasas para que nos ayudara y estábamos muy preparados para esas reuniones con el BdP. Creo que esto aportó confianza a las discusiones desde el principio y apaciguó cualquier preocupación que pudieran tener. El proceso fue fluido. Al fin y al cabo, queríamos aportar seguridad y confianza a este ecosistema; nuestro objetivo es conectar el mundo del dinero fiduciario con el de los criptoactivos a través de un agente financiero de confianza. Somos un banco ante todo, que cumple con varios aspectos regulatorios, eso aporta comodidad. La custodia de los criptoactivos pertenece a la cadena de bloques, pero la idea es mantener la clave privada de un cliente de forma segura, y que tenga la certeza de que está protegida contra el fraude, al igual que una caja fuerte tradicional y los clientes, por supuesto, están dispuestos a pagar por esa seguridad. El banco también prestará servicios de intercambio entre criptoactivos y monedas fiduciarias, o entre uno o más criptoactivos.

¿Cómo ves el futuro de las criptomonedas en Portugal?

La UE está estudiando esto con detenimiento y creo que las autoridades competentes ven que la cadena de bloques tiene sentido. Por supuesto, tiene algunos defectos, pero aporta transparencia. El enfoque que se está adoptando es positivo y las instituciones, en un sentido amplio, están viendo

los beneficios de la tecnología que subyace en los criptoactivos. En cuanto al concepto de NFT, es algo que puede aportar liquidez al mercado. Estos tipos de criptoactivos, en los que se puede tokenizar algo, pueden ser rápidamente transferidos o divididos. Por lo tanto, es algo positivo. Por ejemplo, si quieres comprar una propiedad en el Algarve con otros dos inversores, puedes tokenizarla, dividirla en tres y ya está. Luego se puede transferir muy fácilmente. Tiene algunas capacidades interesantes y creo que será un camino común dentro de unos años. A la hija de un amigo mío le preguntaron para su cumpleaños si quería una muñeca barbie o una camiseta rosa para su avatar en el metaverso que nadie más tiene. Ella eligió lo segundo. Por lo tanto, aunque esto pueda parecer una locura para algunas personas, demuestra que estas cosas tienen valor y no pueden ser ignoradas.

¿Qué despachos de abogados de Portugal ves mejor equipados para asesorar a los clientes en este espacio ahora mismo?

Cuatrecasas, que ayudó al banco a obtener su licencia, está a la cabeza. Antas da Cunha Écija también es muy activo ahora, sobre todo en contratos inteligentes. ML es muy activo en FinTech y también en el mundo de las criptomonedas. ■

A LA HIJA DE UN AMIGO MÍO LE PREGUNTARON PARA SU CUMPLEAÑOS SI QUERÍA UNA MUÑECA BARBIE O UNA CAMISETA ROSA PARA SU AVATAR EN EL METAVERSO QUE NADIE MÁS TIENE ELLA ELIGIÓ LO SEGUNDO



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

GIANLUCA D'ANGELO

VESTAS,

desde Madrid hasta el Sur de Europa,
Medio Oriente y África



Podcast



Video

El departamento jurídico de la firma, liderado por Gianluca D'Angelo, abarca una región muy amplia. La vídeo entrevista al general counsel

por Iliaria Iaquina

SÍ ES INDISPENSABLE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Y PODER TRABAJAR EN MÚLTIPLES JURISDICCIONES Y EN NEGOCIACIONES LARGAS E “INTENSAS”

Durante 2021 el departamento jurídico de Vestas ha estado en un periodo de transición para adaptarse a muchos cambios que han sucedido tanto en el mercado como en la empresa. Desde Madrid, el departamento lleva una región muy amplia que incluye todo el Sur de Europa, Medio Oriente y África y negocia contratos de largo plazo y de cientos de millones jugando un papel crítico para asegurar que están bien definidos, y así reducir riesgos e incertidumbres para Vestas y para sus clientes. Desde los estudios de Iberian Lawyer hemos conversado con **Gianluca D'Angelo** vice president and general counsel MED - South Europe, Middle East, Africa de Vestas. Con él hemos hablado de cómo ha reorganizado el departamento desde su nombramiento en abril 2021, de cómo funciona y para qué temas utiliza a los bufetes de abogados.

Lideras el equipo jurídico de Vestas desde abril 2021... ¿Cómo has reorganizado el departamento jurídico?

Además de dar importancia a "service y sales", nuestros clientes internos, he intentado que el departamento atienda también las necesidades de "compras" y de "producción". Y el motivo es asegurarnos que existe "flawless execution" o una ejecución eficiente en todas las etapas, algo que es especialmente importante en este tiempo tan volátil.

El resultado es que hemos conseguido mejor gestión contractual, reducir y ser más eficientes en la gestión de demandas ("claims") y en definitiva estar mejor posicionados en caso de litigio. Además, hemos creado una unidad que atiende a la parte offshore (la empresa volvió a ser 100% dueña de esta unidad en 2021 después de muchos años).

¿Algo más?

A nivel personal, he intentado que nuestros empleados con más experiencia disfruten de mayor autonomía, reconociendo su conocimiento y liderazgo. Esto, a su vez, ha abierto numerosas oportunidades para gente más junior con nuevas ideas. Y toda la estructura en sí favorece más a la cercanía entre managers y empleados y apuntala el desarrollo personal de cada uno. En cuanto a la dinámica del equipo, estoy intentando que nos comuniquemos de una manera diferente. Los managers deben tener reuniones uno a uno con sus empleados regularmente para evaluar performance y crecimiento personal. Tenemos reuniones trimestrales de equipo para dar seguimiento a los temas más importantes y por último, dos reuniones de estrategia al año.

¿Qué te ha llevado a reorganizar el departamento jurídico de esta manera?

Son varios los motivos, pero podrían resumirse en cambios internos a la vez que una necesidad de adaptarse a la realidad. La pandemia, el efecto dominó sobre las cadenas de suministro y el transporte, algo que nos ha afectado muchísimo, y el incremento de precios de los commodities. Y por último, cuando parecía que salíamos, la invasión de Rusia a Ucrania. Respecto a los motivos internos, debo decir que nuestro equipo es realmente muy experimentado, y muchos de mis empleados tenían una percepción de haber llegado a su techo en la empresa. Para mí, son profesionales magníficos y reemplazarlos no sería fácil por lo que decidí invertir en darle una vuelta para que tengan nuevos retos. Y uno de estos retos ha sido el convertirlos de profesionales a managers. Por último, como creo casi todas las empresas, una necesidad de optimización de los budgets.

Además del funcionamiento del propio departamento, ¿esta reorganización ha beneficiado también al servicio ofrecido a la empresa?

Un rotundo sí. Estamos mucho más cerca de áreas clave para el negocio: compras ("procurement") y fabricación. Damos soporte y cobertura legal



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



para minimizar las consecuencias de interrupciones inevitables en el contexto actual. Hablo del incremento de precios de las materias primas, congestión en el transporte, falta de barcos, la guerra... y podría quedarme todo el día. Hemos mejorado la eficiencia del personal que atiende "sales y service", gracias al mix de personas senior y junior. Y hemos mejorado la comunicación con el management regional ya que ahora podemos dar feedback casi en tiempo real en cualquier área.

¿Qué perfiles son necesarios para trabajar en el departamento jurídico de una empresa como Vestas?

Abogados con un background académico y profesional sobresaliente. Para muchas posiciones necesitamos conocimiento de las leyes locales, de los mercados que sirven, aunque debo decir que en el mundo actual, no es esta una característica indispensable. Sí es indispensable la capacidad de adaptación y poder trabajar en múltiples jurisdicciones y en negociaciones largas e "intensas". Para esto, dominar idiomas ha probado ser muy muy útil. Últimamente cuando veo nuevos perfiles más



**RESPECTO A
"LEGAL OPERATIONS"
SON MUCHOS LOS
BENEFICIOS QUE
SE DERIVAN
Y ESTOY FIRMEMENTE
CONVENCIDO
QUE PUEDE TENER
UN EFECTO POSITIVO
SOBRE EL EQUIPO**

jóvenes que quieren entrar en la empresa, les veo muy motivados. Es increíble y muy alentador, que las nuevas generaciones sean tan conscientes de lo que significa el cambio climático y la necesidad de un cambio radical para atacar de lleno los efectos tan devastadores que esto puede tener. Y por último, yo lo que quiero en mi equipo son personas de ámbitos diversos, entendido como género, origen, etc. Cuanto más diverso el equipo, mejores resultados.

¿Has terminado con la reorganización del departamento o hay otros proyectos en marcha? Por ejemplo, ¿cuál es tu opinión sobre las "legal operations"?

Los equipos como el nuestro en grandes empresas de la talla de Vestas están en constante evolución. No espero grandes cambios pero sí seguir adaptándonos al entorno macroeconómico y de la propia empresa. Respecto a las "legal operations", es un concepto muy interesante que además me ha ocupado desde el primer día. Son muchos los beneficios que se derivan y estoy firmemente convencido que puede tener un efecto positivo sobre el equipo. Pero... evidentemente esto requiere una inversión en tiempo y dinero, y debe hacerse en el momento adecuado.

¿Cuáles son las cuestiones jurídicas en las que trabaja el departamento de asuntos jurídicos?

El equipo de “transacciones” se ocupa del negocio “core”, la venta y servicios de turbinas. Esto incluye la negociación de los acuerdos de suministro e instalación, los contratos llave en mano (que son mucho más complicados y suelen ser en países emergentes) y los acuerdos de mantenimiento. Dentro de este área tenemos gente especialmente dedicada a las grandes cuentas, ya que el nivel de interacción con ellos es mucho mayor y permanente. Una vez que hemos instalado el parque, entra el área de “service” que da soporte a las operaciones. Nuestros contratos tienen duración de hasta 20 años, por lo que hay infinidad de puntos en los que trabajar. En cuanto al soporte a “compras”, nos ocupamos del ámbito que compete a las regiones. Es decir, compras específicas para un proyecto, las grúas, el transporte y todo lo relacionado a la puesta en marcha. Por último, hay un compendio de actividades varias igualmente importantes. Desde temas corporativos, cuestiones legales genéricas, litigaciones. Y quiero señalar especialmente que nuestro departamento es responsable de implementar las políticas de compliance, es decir, del cumplimiento estricto de nuestras guías éticas. Esto es una prioridad absoluta para mí, ya que como líderes debemos ser ejemplo.

¿Para qué temas utilizáis a los bufetes de abogados?

Sobre todo para temas de litigaciones, ya que suele ser el área donde necesitamos un ramp-up más rápido, y experiencia en aspectos muy concretos de la ley. Además... por ejemplo cuando entramos en un nuevo mercado, para temas de due dilligence. Y por lo demás para cuestiones muy específicas, también relacionadas al conocimiento puntual, bien en mercados donde no tenemos un counsel de la casa, o en áreas muy específicas de la ley.

¿Cómo elegís a los despachos de abogados que vais a nombrar? ¿Qué criterios seguís a la hora de seleccionar a firmas jurídicas?

Por política de la empresa, debemos sí o sí pedir ofertas a tres despachos diferentes como mínimo. Y a partir de allí establecemos unos criterios de selección. Evidentemente, el precio siempre es importante, pero debo decir que en cuestiones como las nuestras, no podemos permitirnos fallos, ya que en esto puede tener una repercusión, también en dinero, de una escala exponencial. Por ello, la experiencia y conocimiento de la ley local es fundamental. Creemos que los procesos competitivos nos llevan a maximizar la eficiencia y

SOBRE VESTAS

Vestas es uno de los principales fabricantes de aerogeneradores a nivel mundial. Tiene actividades en más de 80 países. Aproximadamente una de cada cinco turbinas instaladas en el mundo es de Vestas. 

así procedemos, y como es normal también, tenemos un short list de despachos con los que trabajamos regularmente y funcionamos muy bien.

Décima y última pregunta: si tuviera que nombrar sólo uno, ¿cuál será el mayor reto para el departamento jurídico este año?

Preparar el departamento para responder a nuestro negocio de offshore, sin dudas. Es una escala completamente diferente (mucho mayor) y requiere dedicación completa. Y no tenemos el lujo de tener muchos años ya que afortunadamente el mercado offshore está despegando, también en el Sur de Europa. 

LA EXPERIENCIA
Y CONOCIMIENTO
DE LA LEY LOCAL
ES FUNDAMENTAL

Expert Opinion



YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

For information:
info@iberianlegalgroup.com

UNO DE CADA TRES DIRECTORES DE ASESORÍAS JURÍDICAS PREVÉ UN AUMENTO DEL GASTO

Los resultados de la encuesta de Iberian Lawyer sobre los presupuestos de 2022 de los departamentos jurídicos internos en España y Portugal

por Iliaria Iaquinta

Recortar el gasto. O al menos contenerlo. Hablando con los directores de asesorías jurídicas, ésta parece ser una de sus principales prioridades en los últimos años, para todas las empresas, sea cual sea el sector. Sin embargo, 2022 es para varios departamentos jurídicos de España y Portugal un año en el que el presupuesto no representa un gran problema.

Así lo revela la encuesta realizada entre mayo y junio por Iberian Lawyer, en colaboración con la sección española de ACC Europe, que recogió las respuestas de una selección de 50 abogados in-house de la Península Ibérica, pertenecientes a empresas

de diversos tamaños y que operan en diferentes sectores empresariales. Con esta investigación, Iberian Lawyer también ha querido conocer las decisiones que impulsan el gasto de los departamentos jurídicos *in-house* para tener una imagen más completa de los departamentos jurídicos, subrayando los puntos críticos y revelando las principales tendencias.

Volviendo a los datos, decíamos, el presupuesto de 2022 ha aumentado para el 61% de los departamentos jurídicos en comparación con el de los dos últimos años, junto con las necesidades jurídicas de la empresa, mientras para el 39% se mantiene como el presupuesto de los dos últimos años. Ninguno de los encuestados ha dicho que el presupuesto haya disminuido debido al cambio de las condiciones del mercado. [ver figura 1]

figura 1

El presupuesto de 2022 del departamento jurídico

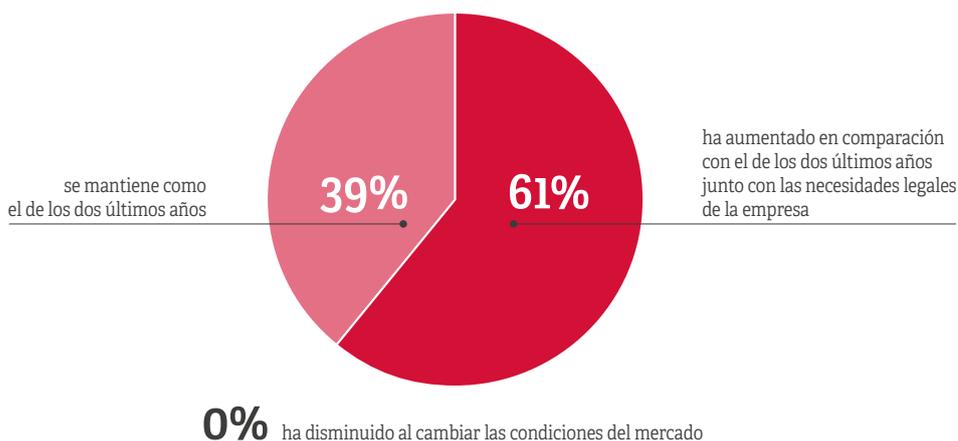
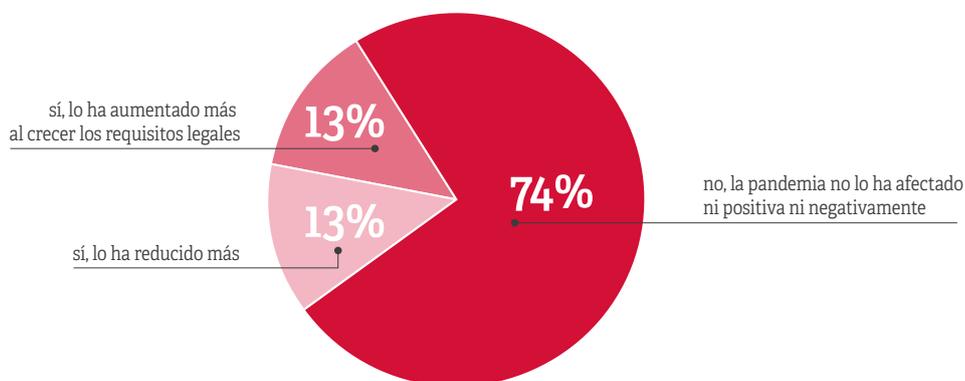


figura 2

¿Ha afectado la pandemia de Covid -19 al presupuesto del departamento jurídico para 2022?



LOS EFECTOS DE LA PANDEMIA

Una constatación interesante es que la pandemia no parece haber influido en la determinación de los presupuestos. De hecho, a la pregunta "¿ha afectado la pandemia al presupuesto del departamento jurídico para 2022?", el 74% de los consejeros generales respondieron "no, la pandemia no ha afectado ni positiva ni negativamente". Los casos en los que la pandemia redujo aún más el presupuesto (13%) y aquellos en los que lo aumentó en función del crecimiento de las necesidades legales (13%), pesan por igual. [ver figura 2]

"La pandemia obligó a los abogados in-house a asumir el papel estratégico que desde hace tiempo venimos defendiendo desde la ACC Europe, especialmente en las áreas de análisis de riesgos, compliance, contratación y gestión de crisis y como figura de soporte del consejo de administración. Por ello, en un momento inicial no se vio inmediatamente reducido su presupuesto. No obstante, con el transcurso del tiempo, al igual que ocurre en otros departamentos, se ha visto gradualmente afectado por las políticas de contención/reducción de costes adoptadas por las empresas para mitigar los efectos de la crisis generada por la pandemia", dijo **Teresa Minguez**, ACC Country Representative en España y directora legal y compliance de Porsche Ibérica.

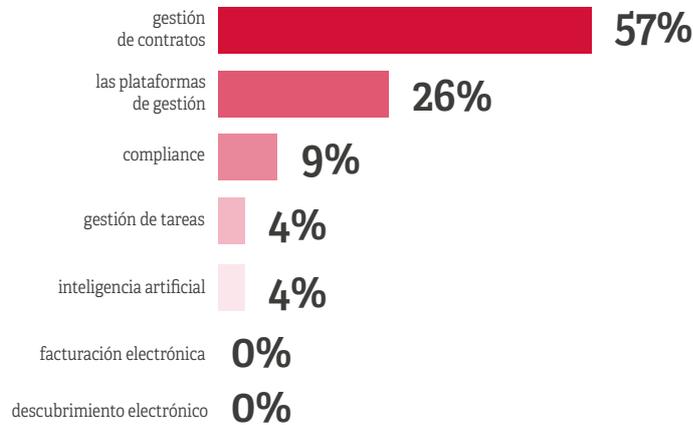


LA PANDEMIA OBLIGÓ A LOS ABOGADOS IN-HOUSE A ASUMIR EL PAPEL ESTRATÉGICO, ESPECIALMENTE EN LAS ÁREAS DE ANÁLISIS DE RIESGOS, COMPLIANCE, CONTRATACIÓN Y GESTIÓN DE CRISIS Y COMO FIGURA DE APOYO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

TERESA MINGUEZ

figura 3

En el ámbito tecnológico, el principal componente del gasto se destina a herramientas tecnológicas para:



PRESUPUESTO PARA ASesoramiento JURÍDICO

En general, el porcentaje de la totalidad del presupuesto de 2022 que se destina a servicios de asesoramiento externo continuo varía en función del tamaño de los departamentos de asuntos jurídicos. Cuanto más pequeño es el equipo jurídico de la empresa, más se acerca el porcentaje del presupuesto destinado a gastos externos a la franja del 55-70%. Los equipos más grandes tienden a dedicar un porcentaje menor al asesoramiento externo. Pero el tamaño no es el único factor. El aumento de los gastos externos va también acompañado de necesidades extemporáneas (como litigios u otras necesidades especiales) o de la decisión de realizar operaciones extraordinarias, que en estos tiempos de incertidumbre socioeconómica y política son difíciles de predecir.

En general, la respuesta más frecuente prevé un gasto legal en servicios de asesoramiento externo de hasta el 40% del presupuesto del año en curso. A título indicativo, el reparto de los gastos internos y externos sería del 70% en el primero de los casos y del 30% en el segundo (57%). Por lo tanto, en lo que respecta al porcentaje de gastos jurídicos asignados a los costes de personal interno, la respuesta más frecuente es de al menos el 60%.

El apartado "nuevas necesidades jurídicas", internas o externas, que pueden surgir durante el año, parece tener poca incidencia en el gasto total de un departamento interno: en el 54% de los casos, se le dedica menos del 20% del presupuesto.

TECNOLOGÍA

Hablando de tecnología, una de las preguntas de la muestra se refería al porcentaje de gasto destinado a la digitalización y la inteligencia artificial (IA). El 65% de los encuestados afirmó que está dentro del 10% del presupuesto, mientras que algunos destacaron que estas partidas son responsabilidad del departamento de TI. Sobre este aspecto, las principales áreas de gasto son la gestión de contratos (57%), las plataformas de gestión (26%) y el compliance (9%). La gestión de tareas y la inteligencia artificial sólo se mencionan en el 4% de los casos. [ver figura 3]

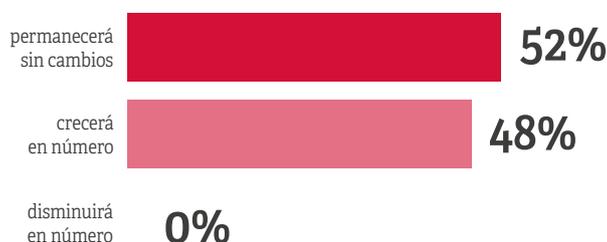
En resumen, la digitalización y la IA luchan por ser consideradas como partidas de gasto cruciales. Según las respuestas, los porcentajes de gasto indicados están en consonancia con los años anteriores (61%), son diferentes por el cambio de los requisitos legales de la empresa (30%) y son diferentes por el cambio de las necesidades económicas de la empresa.

EL ABOGADO IN-HOUSE SIGUE DESEMPEÑANDO UN PAPEL FUNDAMENTAL EN LA EMPRESA, REPORTANDO DIRECTAMENTE AL CEO, DISCUTIENDO LAS OPERACIONES Y ASESORANDO A OTROS EJECUTIVOS EN DECISIONES RELEVANTES

TERESA MINGUEZ

figura 4

En 2022, el equipo del departamento jurídico



EQUIPOS JURÍDICOS

En cuanto a la composición de los equipos jurídicos, el 52% de los encuestados afirma que en 2022 el equipo in-house permanecerá sin cambios, mientras que para el 48% de los mismos crecerá en número. *[ver figura 4]*

A pesar de ello, para responder a la necesidad general de reducir los costes, el 57% de los departamentos jurídicos asignará todo el trabajo posible a su plantilla. El 22% de los encuestados se decantará por proveedores de servicios jurídicos alternativos que sean menos costosos que los bufetes, mientras que el 17% seguirá recurriendo a los bufetes, pero pospondrá las prácticas menos urgentes. La buena noticia es que sólo el 4% de los consejeros generales afirmó que reducirá el personal interno y utilizará el asesoramiento externo sólo cuando sea estrictamente necesario.

“El abogado in-house sigue desempeñando un papel fundamental en la empresa, reportando directamente al CEO, discutiendo las operaciones y asesorando a

otros ejecutivos en decisiones relevantes. Aumentar el número de empleados es una de las medidas clave que adoptan los CLO para mejorar la satisfacción interna con la prestación de servicios jurídicos por parte del departamento, con el objetivo de acortar los plazos de entrega y proporcionar más cobertura”, dijo Minguez.

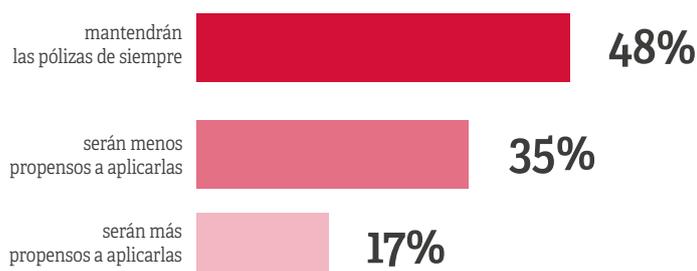
COLABORACIÓN CON BUFETES DE ABOGADOS

Una de las preguntas se refería a la "política de honorarios" de las firmas de abogados. En el 57% de los casos, los consejeros generales esperan que los precios de los bufetes aumenten, mientras que para el 43% se mantendrán sin cambios. En cuanto a las políticas de descuentos, en 2022 los bufetes mantendrán las políticas que siempre han tenido según el 48% de los encuestados o serán menos propensos a aplicarlas (35%). Sólo el 17% de los encuestados cree que los bufetes serán más propensos a aplicarlas.

[ver figura 5] 

figura 5

En cuanto a las políticas de descuento, en 2022 los despachos de abogados





MILÁN

CAPITAL JURIDICA DE LOS NEGOCIOS



Eventos y conferencias contados a través de entrevistas e imágenes.
Esta es la agenda de la quinta edición de la semana del derecho mercantil internacional



Con más de 5.500 participantes, 150 ponentes, 30 eventos y 55 socios y patrocinadores, la que acaba de terminar ha sido, sin duda, la mayor **Legalcommunity Week** de la historia. La edición 2022 del evento que reúne a la comunidad jurídica italiana e internacional en Milán desde 2017 se celebró en la semana del 13 al 17 de junio, y tuvo como sede el Hotel Principe di Savoia, en la Piazza della Repubblica. Pero este no fue el único escenario de esta Week: además de las citas institucionales, en las que los principales actores del mercado jurídico pudieron debatir sobre todos los temas de mayor actualidad relacionados con el mundo de la profesión y sus diversas ramificaciones, no faltaron los actos sociales, organizados por los propios despachos asociados, que en muchos casos abrieron las puertas de sus oficinas a los asistentes a la Week para celebrar cócteles, presentaciones y conversaciones.

En el programa de este año han vuelto a marcar un hito (tras la ausencia en la edición del pasado año debido a la pandemia) dos citas simbólicas de la Legalcommunity Week: la Carrera Corporativa matutina, que ha visto a muchos de los participantes de la Week realizando una carrera de 7 kilómetros a lo largo del canal Naviglio Pavese; y el Certamen de Música Corporativa, en el que han actuado 14 grupos musicales formados por abogados y otros profesionales en el prestigioso escenario del Fabrique. El cierre de la Week, como es habitual, fue la cita con los Legalcommunity Corporate Awards, el evento que premia a los despachos y profesionales líderes del mercado en el último año.



PRIMER DÍA

La Legalcommunity Week 2022 se inauguró en el Hotel Principe di Savoia de Milán con la conferencia de apertura titulada *“Legal services: trends shaping the future”*. Comenzó con los saludos institucionales de **Aldo Scaringella**, director general de LC Publishing Group; **Vincio Nardo**, presidente del Colegio de Abogados de Milán; **Giuseppe Marletta**, director general de Europe ACC Association of Corporate Counsel; y **Giovanni Stefanin**, socio director jurídico de PwC TLS.

El debate se inició inmediatamente con la mesa redonda sobre *“Legaltech and legal operation trends”*. Bajo la moderación de **Andrea Lensi Orlandi**, socio de PwC TLS, la influencia de la tecnología en la profesión jurídica fue debatida por **Martina Cavinato**, directora de asuntos corporativos y jurídicos de Tinexta; **Giuseppe Cannizzaro**, consejero general de Fincantieri; **Daniele Ciccolo**, jefe de asuntos jurídicos de Telepass Group; y **Francesco Pennisi**, jefe de asuntos jurídicos para Italia de Shell.

A continuación, los ponentes abandonaron el escenario para dar paso a una conversación entre **Giovanni Stefanin**, managing partner legal de PwC TLS, y **Giovanni Cucchiarato**, group general counsel de Dedalus, sobre el tema *“Legaltech beyond compliance”*.

Tras una rápida pausa para el café, la conferencia se reanudó con una segunda mesa redonda, esta vez centrada en la *“Corporate sustainability & governance”*. Moderada por **Cristina Cengia**, socia de PwC TLS, los ponentes fueron **Emiliano Berti**, jefe legal & compliance de Nokia Europa y presidente del consejo de administración de Nokia Italia; **Damiano Carrara**, jefe de análisis de escenarios de sostenibilidad y ESG



GIOVANNI STEFANIN



VINCIO NARDO



GIUSEPPE MARLETTA





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.**

y de difusión de la cultura de Intesa Sanpaolo; **Rosy Cinefra**, vicepresidenta y jefa de asuntos jurídicos y de cumplimiento normativo de NTT Data Italia; **John Rigau**, vicepresidente y consejero general de PepsiCo Western Europe; y **Kees Van Ophem**, vicepresidente ejecutivo y consejero general global de Fresenius Medical Care.

A continuación tuvo lugar el otro momento “bidireccional” de esta conferencia inaugural: el diálogo sobre *“Sustainability & entrepreneurial ecosystem”* entre **Pietro Buccarelli**, socio de PwC TLS, y el arquitecto **Mario Cucinella**. La mañana se cerró con las palabras de clausura de **Giovanni Stefanin**, socio de PwC TLS, y **Nicola Di Molfetta**, editor jefe del grupo LC Publishing.

Después del almuerzo, la primera jornada de trabajo continuó con la mesa redonda sobre el tema *“Legal privilege”*, moderada por **Gaspare Dori**, socio de CastaldiPartners y **Giuseppe Catalano**, secretario del consejo de administración y responsable de asuntos corporativos de Assicurazioni Generali, así como presidente de la AIGI. Intervinieron en el tema **Giovanni Cerutti**, consejero general de NTT Data Emea y miembro del consejo de administración de Ecla; **Marco De Bernardin**, director general asociado y country leader de Italia de investigaciones forenses e inteligencia de Kroll; **Stéphanie Fougou**, presidenta honoraria de AFJE y consejera general de European Payment Initiative (EPI); **Fabio Moretti**, abogado de CastaldiPartners; **Javier Ramírez**, vicepresidente y consejero general asociado de las regiones de litigios de HP, así como director y presidente de defensa de ACC Europe; **Marcus M. Schmitt**, director general de ECLA - Asociación Europea de Abogados de Empresa; y **Bernard Spitz**, presidente de las Comisiones Internacional y de Europa de MEDEF. Casi al mismo tiempo, tuvo lugar otra



SUSTAINABILITY & ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEM



LEGAL PRIVILEGE



NRRP AND ECOLOGICAL TRANSITION: THE ENERGY CRISIS TEST



mesa redonda, esta vez sobre el tema de la energía, titulada *“NRRP and ecological transition: the energy crisis test”*. Fue introducido por un discurso de apertura de **Fabio Angelini**, socio fundador de Parola Angelini. El debate contó con la participación de **Stefano Brogelli**, director jurídico y de compliance de Axpo Italia; **Valerio Capizzi**, director general y jefe de energía Emea de ING Bank; **Vita Capria**, jefe de asuntos jurídicos y corporativos de EF Solare Italia; **Rodolfo Errore**, director general de Luce spa; y **Ludovica Parodi**, jefe de asuntos jurídicos y corporativos de Enel X Global Retail. La moderación corrió a cargo de **Lorenzo Parola**, socio fundador y director de Parola Angelini.

A continuación, fue el turno de una mesa redonda sobre *sostenibilidad* en la que **Eleonora Fraschini**, periodista de Financecommunity, moderó las intervenciones de **Andrea Di Paolo**, responsable de asuntos legales, de compliance y regulatorio de BAT Sur de Europa y vicepresidente de BAT Trieste; **Lorenzo Maria Di Vecchio**, director legal, de ética y de compliance de Emea en Christian Dior Couture; **Luis Graça Rodrigues**, responsable legal de Italia en Indra; **Sonia Belloli**, asociada senior de Deloitte Legal; y **Patricia Miranda Villar**, responsable del departamento legal de OUIGO España.



Doble cita nocturna con los cócteles de la Legalcommunity Week. A las 18:30 horas, en las oficinas del despacho de abogados Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, en la Piazza Borromeo, tuvo lugar el habitual cóctel de los consejeros generales, evento en el que se presentó la **General Counsel**



Champions List 2021, elaborada por Inhousecommunity. A continuación, a partir de las 20.30 horas, tuvo lugar la **Rooftop Party** organizada en las oficinas de CastaldiPartners.



SEGUNDO DÍA

El segundo día de la Legalcommunity Week comenzó con un rico desayuno: el Breakfast on Finance en las oficinas de Gianni & Origoni, en la Piazza Belgioioso, fue la ocasión para abordar el tema *“NFT, cryptoassets & decentralised finance: risks and opportunities of a new financial system”*. Los protagonistas fueron **Paolo Ciocca**, comisario de la Consob, y **Massimo Sterpi**, socio de Gianni & Origoni, bajo la moderación de **Nicola Di Molfetta**, redactor jefe del grupo LC Publishing.

Mientras tanto, los trabajos de esta segunda jornada también daban inicio en el Hotel Principe di Savoia. Hubo dos conferencias por la mañana: la primera fue de temática fiscal, titulada *“Corporate counsel and tax directors facing international tax trends”*. Tras los saludos de **Aldo Scaringella**, director general de LC Publishing Group, los principales temas de la mañana fueron presentados por **Guglielmo Maisto**, socio senior de Maisto e associati.

A continuación tuvo lugar la primera mesa redonda de la mañana, *“Managing tax risks: dispute prevention vs. controversy”*, que comenzó con por dos intervenciones institucionales sobre el tema de la reforma de la justicia fiscal: la de **Luciano D’Alfonso**, presidente de la Comisión Permanente de Hacienda y Finanzas del Senado de la República, y la de **Luigi Marattin**, presidente de la Comisión de Hacienda de la Cámara de Diputados (conectado en remoto). Posteriormente, la abogada **Paola Severino**, presidenta de la Escuela Nacional de Administración y vicepresidenta de la Universidad Luiss Guido Carli, profundizó en algunas de las cuestiones planteadas en un discurso dedicado, en particular, a la necesidad de evaluar el riesgo de violación del principio *ne bis in idem* en materia fiscal y de prever mecanismos de recompensa



NFT, CRYPTOASSETS & DECENTRALISED FINANCE: RISKS AND OPPORTUNITIES OF A NEW FINANCIAL SYSTEM

LEGALCOMMUNITY WEEK
13-17 JUNE 2022



CORPORATE COUNSEL AND TAX DIRECTORS FACING INTERNATIONAL TAX TRENDS



MANAGING TAX RISKS: DISPUTE PREVENTION VS. CONTROVERSY



HOW TO DEAL WITH GLOBAL MOBILITY AND ITS TAX RAMIFICATIONS

ROUNDTABLE
HOW TO DEAL WITH GLOBAL MOBILITY AND ITS TAX RAMIFICATIONS

14 JUNE 2022
09:15 - 10:30

MODERATOR
Nicola Di Molfetta, Group Editor-in-Chief, LC Publishing Group

SPEAKERS
Enea Alberti, Managing Director and CFO, Pease Automotive Italy
Andrea Benigni, Partner and CEO, ECA Italy
Simona Crosta, Managing Director, American Chambers of Commerce in Italy
Marco Valdesoli, Partner, Maisto e Associati



IBERIANLAWYER



WEEK IN REVIEW

CLICK HERE TO LISTEN



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

For information: info@iberianlegalgroup.com

para los buenos contribuyentes. En la mesa redonda posterior participaron, además de los oradores ya mencionados, dos representantes del mundo empresarial: **Gianpaolo Alessandro**, director jurídico del grupo y secretario del consejo de administración de Unicredit; y **Massimo Ferrari**, jefe de fiscalidad de Pirelli. **Marco Cerrato**, socio de Maisto e associati, moderó el panel.

Para concluir la conferencia, tras una rápida pausa para el café, se celebró una segunda mesa redonda titulada "*How to deal with global mobility and its tax ramifications*", moderada por **Nicola di Molfetta**, redactor jefe del grupo LC Publishing y con la intervención de **Andrea Benigni**, socio y director general de ECA Italia; **Simone Crolla**, director general de las Cámaras de Comercio estadounidenses en Italia; y **Marco Valdonio**, socio de Maisto e associati.

Simultáneamente, también en el Hotel Principe di Savoia de Milán, la habitual cita con el mundo del capital riesgo o private equity, este año articulado en dos segmentos. El primero, "*The evolution of 'exit processes' in private equity transactions*", fue moderado por **Giancarlo D'Ambrosio**, socio de Latham & Watkins. El panel fue muy rico y contó con **Nathalie Brazzelli**, socia de Pirola Pennuto Zei & associati; **Guido Buttari**, director asociado de The Carlyle Group; **Niccolò Consonni**, vicepresidente de capital privado de EQT Group; **Giovanni Fantini**, vicepresidente de TA Associates; **Giulia Maria Governa**, directora de Lazard; **Giorgia Lugli**, socia de Latham & Watkins; **Giulia Malusa**, directora asociada y responsable de Italia en Howden; **Giacomo Massetti**, director de Bain Capital Private Equity; y **Giovanni Sandicchi**, socio de Latham & Watkins.

En la segunda parte de la conferencia, titulada "*Private capital as a financing tool*", intervinieron **Carlotta de**



THE EVOLUTION OF 'EXIT PROCESSES' IN PRIVATE EQUITY TRANSACTIONS



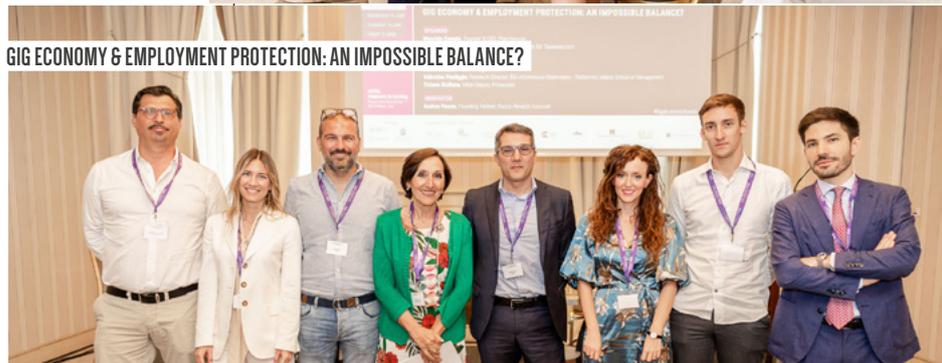
PRIVATE CAPITAL AS A FINANCING TOOL



GIG ECONOMY & EMPLOYMENT PROTECTION: AN IMPOSSIBLE BALANCE?



GIG ECONOMY & EMPLOYMENT PROTECTION: AN IMPOSSIBLE BALANCE?



Franceschi, directora general de HPS; **Chiara Maisano**, directora general de Clessidra Private Debt Fund; **Martino Mauroner**, director ejecutivo de deuda privada en Tikehau; y **Antongiulio Scialpi**, socio de Latham & Watkins, con **Marcello Bragliani**, socio de Latham & Watkins, como moderador.



Un tercer momento de debate animó también la segunda mañana de la Week 2022. Fue la mesa redonda *“Gig economy & employment protection: an impossible balance?”*, moderada por **Andrea Puccio**, socio fundador de Puccio penalisti associati. En el debate sobre los temas relativos a las formas de tutela de los trabajadores de la economía colaborativa o “gig economy” participaron **Maurizio Campia**, fundador y director general de Pharmercure; **Massimiliano Carbonari**, socio de recursos humanos de Just Eat Takeaway.com; **Andrea Goggi**, fundador y director general de Jobby; y **Stefano Manili**, fundador y director general de Cosaporto. it; **Marta Minaldo**, jefa del departamento jurídico de Everly; **Valentina Pontiggia**, directora de investigación del Observatorio de comercio electrónico b2c de la Escuela de Administración del Politécnico de Milán; y **Tiziana Siciliano**, fiscal adjunta del Tribunal de Milán.

La segunda sesión de la tarde de la Week 2022 comenzó con el foco de atención puesto en las infraestructuras. La conferencia *“Evolutions of Italian infrastructure dealmaking”* enfrentó a los distintos actores del sector en dos momentos.

El primero, titulado paneles específicamente *“Debt evolutions: alternatives to project finance”*, contó con la presencia de **Manuel Deijk**, director general de Goldman Sachs Bank Europe; **Rosario Mazza**, directora general y responsable de infraestructuras de Italia en Ardian; **Carloandrea Meacci**, socio director de Ashurst; y **Andrea Moneta**, asesor senior de Italia en Apollo Global Management.



El segundo panel estaba formado por **Giorgio Baglieri**, director de infraestructuras de Lazard; **Ernesto Chiorazzi**, jefe de m&a de Terna; **Fabio Niccoli**, socio de Ashurst; **Annamaria Pinzuti**, socia de Ashurst; **Ivana Semeraro**, socia de Icon Infraestructure; y **Fabio Siragusa**, director general de Marguerite.

De forma casi paralela, una mesa redonda se centró en el mundo de los medios de comunicación. En el actual contexto internacional. Bajo el título "*The storytelling of war and the new world order of media*", se contó con un panel compuesto por **Fabio Bertoni**, consejero general de The New Yorker Magazine; **Marcello Dolores**, vicepresidente de grupo - legal y regulatorio de Warner Bros Discovery Southern Europe; **Gill Phillips**, director de servicios legales editoriales de Guardian News & Media Limited; y **David Vigilante**, vicepresidente ejecutivo y consejero general de CNN y Warner Media News and Sports. En la moderación, **Luca Arnaboldi**, socio senior del despacho Canelutti.

A continuación, se celebró la mesa redonda de clausura de esta segunda jornada de la Legalcommunity Week en el Hotel Principe di Savoia, centrada en el mundo de las transacciones: "*Cross-border deals: managing multi-jurisdictional transactions effectively. Legal and tax aspects*". En la primera parte, titulada específicamente "*Structuring cross border transactions effectively: the general counsels' experience*", participaron **Andrea Albano**, asesor corporativo global de Guess Europe; **Giovanni Cucchiurato**, asesor general del grupo Dedalus; **Emanuele Camandona**, asesor general del grupo Bolton; y **Sara Citterio**, asesora general del grupo Trussardi, y **Pier Francesco Faggiano**, socio de Dentons, en la moderación.

La segunda, titulada "*Cross-border deals and cross-border taxation; the proposed global minimum tax*", fue moderada por **Roberta Moscaroli**, socia de Dentons. El



CROSS-BORDER DEALS: MANAGING MULTI-JURISDICTIONAL TRANSACTIONS EFFECTIVELY. LEGAL AND TAX ASPECTS



CROSS-BORDER DEALS: MANAGING MULTI-JURISDICTIONAL TRANSACTIONS EFFECTIVELY. LEGAL AND TAX ASPECTS



WOMEN LEADERSHIP: THE IN-HOUSE COCKTAIL



LET'S MEET UP COCKTAIL

panel incluía a **Alessandro Bucchieri**, jefe de asuntos fiscales de Enel; **Silvana Toppi**, directora financiera de controles y compliance de HP; y **Stefano Trettel**, director de fiscalidad de Fininvest.

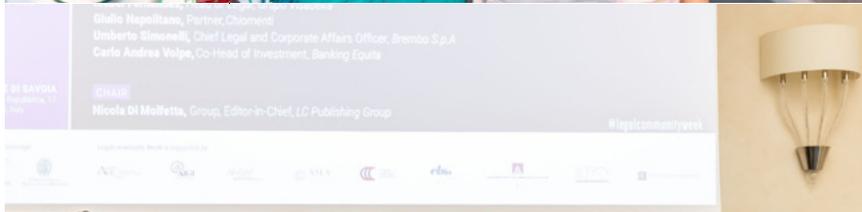
Una vez concluida la jornada de trabajo, llegó el momento de los actos sociales de la noche. Dos momentos para encontrarse, conocerse y debatir: en la sede del bufete Baker McKenzie en Piazza Meda, el *"Women leadership: the in-house cocktail"*; en Via Privata Maria Teresa, en la sede de Eversheds Sutherland, el *"Let's meet up cocktail"* con la invitada especial **Charlotte Walker-Osborn**, socia y responsable internacional del sector de inteligencia artificial y tecnología del despacho.



TERCER DÍA

El regreso de la **Corporate Run**, la carrera no competitiva de 7 km a lo largo del Naviglio Grande, dio a los atletas y a los más voluntariosos y madrugadores de la legal community la oportunidad de empezar el tercer día de la Legalcommunity Week 2022 "con buen pie". La carrera no era competitiva, pero es justo reconocer el mérito de los dos abogados que la completaron en primer lugar entre los aproximadamente 150 participantes: **Eugenio Sabino**, de Chiomenti, entre los hombres, y **Mara Boffa**, del bufete IFBT, entre las mujeres.

Después, los actos continuaron como de costumbre en el Hotel Principe di Savoia. El título de la conferencia de la mañana, centrada en las últimas novedades en el ámbito de los mercados de capitales, fue *"Tender offers in Italy between change of control and delisting of public companies"*. El tema fue introducido por un discurso de apertura de **Marco Maugeri**, socio de Chiomenti; a continuación se celebró una mesa redonda *"The bidder's perspective: the preparation and launch of the offer"*, que contó con las intervenciones de **Michele**



Croci, director general de JP Morgan; **Isabel Fernandes**, responsable jurídica del Grupo Visabeira; **Luca Masotto**, asociado de Chiomenti y parte del equipo de Fdis dirigido por el socio **Giulio Napolitano**; **Umberto Simonelli**, director de asuntos jurídicos y corporativos de Brembo; y **Carlo Andrea Volpe**, codirector de banca de inversión de Equita. En la moderación, **Nicola di Molfetta**, redactor jefe del grupo LC Publishing.

Hora de tomar un café y volver al trabajo: la segunda mesa redonda de la conferencia analizó, tras el papel del oferente, el de las empresas target: *“The target’s perspective: fiduciary duties, passivity rule and the role of independent directors”*. Todo ello con la ayuda de las intervenciones de **Irving Bellotti**, socio global de Rothschild & Co; **Laura Ciambellotti**, presidenta del comité de operaciones con partes vinculadas de Cattolica Assicurazioni; **Agostino Nuzzolo**, consejero general de TIM; y **Marco Paesotto**, director general de Goldman Sachs, moderados por **Marco Maugeri**, socio de Chiomenti.

Había otras dos citas por la mañana. El arbitraje se abordó en la mesa redonda *“Italy’s appeal in the international arbitration market - what’s new after the recent legislation changes?”*, en la que **Giovanni Foti**, socio de Accuracy, moderó las intervenciones de **Stefano Azzali**, director general de la Cámara de Arbitraje de Milán; **Barbara Benzoni**, responsable jurídico de las actividades internacionales de mid-downstream y química de Eni; **Fabio Fagioli**, consejero general del grupo Maire Tecnimont; **Luis Graça Rodrigues**, responsable jurídico de Italia en Indra; y **Francesca Salerno**, responsable de litigios importantes del grupo Enel.

A continuación, fue el turno de la mesa redonda *“Esg factors and 231 organizational model”*, en la que el periodista de Legalcommunity **Giuseppe Salemmè** moderó una mesa redonda introducida por una intervención de **Vera Palea**, profesora de finanzas y reporting



empresarial en el departamento de economía y estadística de la Universidad de Turín. A continuación, un panel formado por **Simone Davini**, jefe de asuntos jurídicos y corporativos de Crédit Agricole CIB Italia; **Gianluca Delbarba**, presidente del consejo de administración de Acque Bresciane; **Francesco Inturri**, socio de Andersen; **Silvia Mazza**, directora de cuentas clave de Elibra; y **Luca Rigotti**, socio de Andersen, debatió las posibles repercusiones en términos de responsabilidad administrativa y penal de la integración de los aspectos ASG en las estrategias corporativas.



Había dos citas por la tarde. La primera de ellas se centró en los mercados emergentes: *“Emerging markets: m&a and innovative financing - The new entry strategy for European countries”*.

La mesa redonda estuvo moderada por **Anna Francesca Morsoletto**, abogada de Bergs & More, y contó con las aportaciones de varios profesionales del despacho: desde los socios fundadores **Eugenio Bettella** y **Rita Ricciardi**, hasta el of counsel **Antony Riungu**, pasando por el ponente invitado **Mario Bruni**, managing director head of mid corporate de Sace.



A continuación se celebró una mesa redonda en dos partes titulada *“Improving performance through inclusion and workforce empowerment”*.

La primera sesión tenía como objetivo explicar a la audiencia de la Legalcommunity Week *“Why inclusion fuels better performance”*. Las intervenciones de **Alessandra Bini**, senior counsel Emea litigation de IBM; **Licia Ciocca**, responsable de inclusión, diversidad y social de Banco Bpm; **Tessa Lee**, socia de Linklaters Italia; y **Roberto Zecchino**, deputy general manager & vice president human resources de Bosch South Europe, fueron moderadas por **Francesco Bonaduce**, periodista de Inhousecommunity. Francesco Bonaduce, de



IMPROVING PERFORMANCE THROUGH INCLUSION AND WORKFORCE EMPOWERMENT



IMPROVING PERFORMANCE THROUGH INCLUSION AND WORKFORCE EMPOWERMENT



HR COCKTAIL



HR COCKTAIL

Inhousecommunity, fue también el encargado de dirigir el debate de la segunda sesión, titulada **"How flexibility encourages innovation and workforce engagement"**, en la que participaron **Andrea Arosio**, socio director de Linklaters Italia; **Antonio Corda**, director de asuntos jurídicos y compliance de Vodafone; **Claudia Ricchetti**, consejera general y secretaria del consejo de administración de Atlantia; y **Laura Segni**, general counsel de IMI Corporate & Investment Banking.

La tercera noche de la Legalcommunity Week comenzó con el **"HR cocktail"** organizado por el despacho Toffoletto De Luca Tamajo en el Centro Internazionale di Brera, que acogió la presentación de la Best 50 HR List 2022 de Inhousecommunity, así como un diálogo a tres bandas entre **Franco Toffoletto**, socio director de Toffoletto De Luca Tamajo, **Annalisa Sala** global chief people officer de Arcese Group, y **Roberto Zechino**, deputy general manager & vice president human resources de Bosch South Europe.

La noche terminó entre guitarras, cerveza y rock and roll: el **Corporate Music Contest** volvió a Fabrique, un evento que vio a 14 bandas formadas por abogados y profesionales de la comunidad jurídica interpretar sus mejores versiones de canciones de rock en el escenario de Fabrique en Milán. El evento terminó con un triplete de **The Children**, la banda del despacho de abogados Hilex, en su tercera victoria de tres participaciones.

CUARTO DÍA

La Legalcommunity Week 2022 llegaba a su fin, con la cuarta y última jornada en el Hotel Principe di Savoia de Milán. La última conferencia de la mañana de esta edición de la Week estuvo dedicada al mercado norteafricano: **"The outlook for North Africa in the new world order"** fue el título del evento, introducido como es habitual por los saludos de **Aldo Scaringella**, director general de LC Publishing Group; y por los discursos de apertura de **Nicola di Molfetta**, redactor



CORPORATE MUSIC CONTEST



THE OUTLOOK FOR NORTH AFRICA IN THE NEW WORLD ORDER

EGYPT AND ITS PIVOTAL ROLE IN NORTH AFRICA



jefe de LC Publishing Group, y **Stefano Simontacchi**, presidente de BonelliErede.

La primera de las dos mesas redondas sobre las que se articularon los trabajos se titulaba *“Egypt and its pivotal role in North Africa”*, y fue moderada por **Suzan Taha**, periodista de LegalcommunityMENA. Constó de un nutrido panel de oradores, que incluía: **Ziad Bahaa-Eldin**, socio director del despacho de abogados Bahaa-Eldin en colaboración con BonelliErede; **Paolo Biglieri**, vicepresidente de Assafrica y director general de Blend Plants; **Mohamed Elmogy**, consejero principal regional de Oriente Medio y África del Norte en Siemens Energy; **Isabel Fernandes**, directora de asuntos jurídicos del Grupo Visabeira; **Massimo Pollio**, director general de Imagro Construction; **Pietro Paolo Rampino**, cofundador y vicepresidente de la Cámara de Comercio Árabe Italiana Conjunta; y **Mahmoud Shaarawy**, director de asuntos jurídicos y compliance del Grupo HSA.

Tras una pausa para el café, la conferencia se reanudó con una mesa redonda en la que se destacó el potencial de otros dos mercados, además del egipcio: el título era *“Libya and Tunisia: the new perspective”*. **Michael Heron**, periodista de Iberian Lawyer, fue el encargado de moderar este segundo panel, formado por: **Stefano Azzali**, director general de la Cámara de Arbitraje de Milán; **Riccardo Biccato**, socio de BonelliErede; **Giuseppe D’Alessandro**, ceo de Eemaxx Engineering; **Maha Driss**, directora de asuntos jurídicos y de compliance del grupo Coficab; **Senda Maaouia**, directora de asuntos jurídicos y de secretaría corporativa de Orange Tunisie; **Daniele Novello**, abogado internacional de m&a de TotalEnergies; y **Saleh Mohammed Zahaf**, fundador del despacho de abogados Zahaf & Partners.

A la misma hora, tuvo lugar en el Hotel Principe di Savoia otra mesa redonda de esta Week 2022, centrada en los sectores *“Fintech & insurtech”* y moderada por



LIBYA AND TUNISIA: THE NEW PERSPECTIVE



FINTECH & INSURTECH



FINTECH & INSURTECH



LITIGATION FUNDING



Paolo Bonolis, socio y responsable de banca y finanzas de CMS. Participaron los siguientes ponentes: **Camilla Cionini Visani**, directora general de ItaliaFintech; **Nicolò d'Elia**, socio de resolución de conflictos y seguros de CMS; **Italo de Feo**, socio y codirector de TMC de CMS; **Andrea Foti**, director general, jefe de soluciones de m&a y transacciones del sur de Europa de Aon; **Orest Gavryliak**, consejero general de Inch Network; **Laura Grassi**, jefa del observatorio de fintech e insurtech del MIP Politécnico de Milán; **Giovanni Lombardi**, consejero general de Illimity Bank; **Elisabetta Pagnini**, consejera general del grupo y jefa de asuntos jurídicos del grupo Intesa Sanpaolo; **Donato Vadrucchio**, fundador y consejero delegado de PayDo; y **Enrico Vergani**, miembro del consejo asesor de Conneicta SA.



Había dos citas por la tarde. La primera pretendía volver a poner de relieve la *"Litigation funding"*, un fenómeno que ya está muy extendido en los sistemas jurídicos extranjeros y que está ganando cada vez más terreno también en Italia. **Erik Bomans**, director general de Deminor; **Fabio Fagioli**, consejero general del grupo Maire Tecnimont; **Laura Rigo**, consejera senior de litigios e investigación gubernamental de HP Italia; y **Rinaldo Sali**, director general adjunto de la Cámara de Arbitraje de Milán, debatieron el tema bajo la moderación de **Stefano Paolo Catelani**, socio fundador de Calimala Legal y profesor de la Universidad Webster de Ginebra.



El programa de actos de la jornada en el Príncipe de Saboya se cerró con la presentación del libro *"Internet e diritto d'autore"* publicado por Giuffrè en colaboración con la Associazione italiana giuristi d'impresa - AIGI y editado por Wanya Carraro, Stefano Longhini y Federico Unnia. **Eleonora Fraschini**, periodista de Financecommunity, moderó el panel de invitados formado por **Wanya Carraro**, vicepresidenta adjunta y directora de comunicación de la AIGI; **Giovanni Cerutti**, miembro del consejo



INTERNET E DIRITTO D'AUTORE



DISCUSSION & COCKTAIL

general de la AIGI y consejero general de NTT Data Emea; **Liliana Ciliberti**, experta en derechos de autor y regulación de medios y comunicaciones electrónicas; **Giulio Coraggio**, socio y responsable de la práctica de propiedad intelectual y tecnología de DLA Piper; **Matteo Flora**, fundador de The Fool y socio del despacho 42; **Alessandro La Rosa**, director del departamento de "intellectual property law, internet law and unfair competition" de Previti; **Enzo Mazza**, director general de la FIMI, Federación de la Industria Musical Italiana; y **Daniele Roncarà**, miembro de la AIGI y director de derechos de autor y propiedad intelectual de Sky Italia.

Tras la clausura de los actos, la velada se abrió con un *"Discussion & cocktail"* organizado en las oficinas de Legance, en Via Broletto. El evento fue el escenario de una conversación entre **Andrea Giannelli**, socio principal de Legance, y **Giovanni Gilli**, presidente de Intrum, moderada por **Nicola di Molfetta**, editor jefe del grupo LC Publishing. 📺





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



LOS GUARDIANES DEL PERIODISMO



Cuatro abogados internos de algunos de los medios de comunicación más influyentes del mundo debaten sobre el uso legítimo de la información durante las guerras

por michael heron



Thomas Jefferson dijo una vez: "La única seguridad de todos está en una prensa libre". Los periodistas tienen la responsabilidad de decir la verdad e informar al mundo en tiempo real de los acontecimientos importantes de la actualidad. En los últimos tiempos no ha habido una época más dura que la guerra de Ucrania.

Durante la tarde del 14 de junio de 2022 en la Legalcommunity week, **Luca Arnaboldi**, socio principal del bufete Carnelutti,

moderó la mesa redonda: "La narración de la guerra y el nuevo orden mundial". El debate reunió a cuatro abogados internos de algunas de las organizaciones mediáticas más importantes e influyentes del mundo. El debate giró en torno al uso legítimo de la información, el derecho de los medios de comunicación y el reto que ha supuesto para estos respetados profesionales del derecho mantener la seguridad de sus periodistas y proteger la integridad de sus contenidos.

LIBERTAD DE PRENSA

Gill Phillips, directora de los servicios jurídicos editoriales de Guardian News & Media Limited, dirige un equipo de cinco abogados internos. Son responsables del contenido impreso y digital de The Guardian y The Observer. Gill explicó que trabaja en la empresa desde 2009, lo que coincidió con una "belle époque" durante este periodo, en lo que respecta a las primicias sobre grandes historias como WikiLeaks y Edward Snowden.

Phillips confirmó que, a pesar de algunas presiones políticas en ocasiones, The Guardian disfruta de un modelo de propiedad único en los medios de comunicación. Phillips se refiere a The Scott Trust Limited, una empresa británica propietaria del Guardian Media Group. Su propia existencia es sin duda un recordatorio diario de que el personal de The Guardian no trabaja al servicio de los intereses de un rico propietario. "Tenemos un fideicomiso sin propietarios, que no interfieren editorialmente. El editor es independiente, lo que nos ha convertido en una marca". Phillips también comentó los retos que supone mantenerse financieramente independiente y estable: "Google se lleva una gran parte de los ingresos, así que financieramente ha sido difícil. Pero recibimos financiación de los lectores, lo que supone un gran apoyo, y ha tenido mucho éxito. El año pasado recibimos más dinero de los financiadores que de los ingresos por publicidad".



COBERTURA INFORMATIVA EN TIEMPOS DE GUERRA

Era inevitable no hablar del conflicto de Ucrania. **David Vigilante**, vicepresidente ejecutivo y consejero general de CNN y Warner Media News and Sports, habló del enorme reto que supone garantizar una información precisa durante la guerra. "Es caro y requiere mucha gente. También hay ciertos individuos que intentan activamente desacreditar lo que hacemos por razones políticas". Vigilante añadió: "Cubrir una guerra para la televisión en Ucrania es muy difícil. Tenemos que asegurarnos de que todo el mundo está a salvo y tiene acceso al agua, al suministro de alimentos, al apoyo médico y, por

supuesto, a la seguridad. Es casi como movilizar a nuestro propio ejército de periodistas con líneas de suministro".

Fabio Bertoni, consejero general de The New Yorker Magazine, habló de su trayectoria profesional, que le llevó del periodismo al derecho. Esto impone quizás una responsabilidad aún mayor al abogado, para garantizar la protección de sus periodistas. Bertoni dijo: "Siento que es una misión lo que hacemos, apoyar y defender la institución del periodismo, sin que suene demasiado grande. Yo reviso todo el contenido antes de publicarlo, tanto en nuestra revista impresa como en la publicación digital. Son entre 10 y 15 historias al día en el sitio web, así como un podcast y una

TENEMOS UN FIDEICOMISO SIN PROPIETARIOS, QUE NO INTERFIEREN EDITORIALMENTE

GILL PHILLIPS

”

emisora de radio". Cuando se le preguntó específicamente sobre la información en tiempos de guerra y conflicto, el CG del New Yorker añadió: "Sacar noticias precisas de Rusia es un problema. Los periodistas pueden ser encarcelados durante 15 años. En Siria surgió el tema de los freelancers, con jóvenes que grababan videos desde sus teléfonos móviles y trataban de venderlos a los medios de comunicación. Era un riesgo inaceptable y una hipocresía por nuestra parte no aceptar el contenido de la gente que habíamos enviado nosotros mismos".

Nicola Di Molfetta, redactora jefe del grupo LC Publishing Group, también estuvo en el panel para aportar valor al

CUANDO UNO SE SIENTE INCLINADO A CREER ALGO, ES EL MOMENTO DE DETENERSE Y PENSAR QUE PODRÍA ESTAR SIENDO ENGAÑADO

DAVID VIGILANTE



DAVID VIGILANTE

debate. La periodista habló sobre la responsabilidad y el reto que supone para los abogados del panel la protección de la verdad y la reputación de sus respectivas organizaciones. Gill Phillips respondió diciendo: "La gran diferencia en la información entre los hechos y la opinión, es que los comentarios son libres pero los hechos son sagrados. Las organizaciones de noticias tienen que tener clara la diferencia entre hechos y opiniones. No se trata sólo de una presencia física para informar. Todo el mundo tiene un teléfono inteligente y puede filmar algo o escribir un artículo". David Vigilante también opinó sobre

este reto y declaró "El sesgo de confirmación es peligroso. La simpatía natural está a favor del país invadido. Eso no significa que no puedan mentir o ser parciales". Añadió algunos elementos de reflexión al decir: "Cuando uno se siente inclinado a creer algo, es el momento de detenerse y pensar que podría estar siendo engañado".

Marcello Dolores, vicepresidente del grupo de Asuntos Legales y Regulatorios de Warner Bros Discovery Sur de Europa, confirmó lo difíciles que han sido los últimos años para la empresa. Producen muchas horas de contenido y, sobre todo, son los

SIENTO QUE ES UNA MISIÓN LO QUE HACEMOS, APOYAR Y DEFENDER LA INSTITUCIÓN DEL PERIODISMO

FABIO BERTONI



emisores oficiales de los Juegos Olímpicos. El mayor impacto en su negocio durante la guerra de Ucrania fue la difícil decisión de cerrar sus operaciones en Rusia: "La guerra tuvo un gran impacto. Como empresa de medios de comunicación, tuvimos que preguntarnos si debíamos permanecer en Rusia. Teníamos una oficina con colegas rusos, así que no fue sencillo, pero al final cerramos nuestro negocio en Rusia".

OBSERVACIONES FINALES

El moderador, Luca Arnaboldi, cerró la sesión diciendo que "comunidad" es algo más que la marca utilizada para describir esta semana de eventos legales.

Es la palabra perfecta para encapsular lo importante que se ha vuelto para los periodistas y los grupos de medios de comunicación colaborar juntos cuando es posible. Gill Phillips señaló que ya es prácticamente imposible ser el primero, con las redes sociales y la creciente competencia. Concluye: "Ahora nos juntamos con otras publicaciones y encontramos seguridad en los números, especialmente cuando se trata de filtraciones de datos". Tal vez sea la única forma en que los medios de comunicación puedan garantizar la exactitud de las noticias durante una crisis. Trabajar juntos, y no unos contra otros, como una comunidad de guardianes. 📱



FABIO BERTONI



MARCELLO DOLORES

TENÍAMOS UNA OFICINA CON COLEGAS RUSOS, ASÍ QUE NO FUE SENCILLO, PERO AL FINAL CERRAMOS NUESTRO NEGOCIO EN RUSIA

MARCELLO DOLORES



Digitalization
CHARLOTTE WALKER-OSBORN

is finding new frontiers

Businesses worldwide are seeking a competitive edge and digitalizing at breakneck speed, a trend that has been accelerated by the global pandemic.

Our research demonstrates that industries that were traditionally not thought of as technology businesses have embedded digital transformation as a pivotal strand of their strategy, in recognition that no sector can ignore the commercial gains that digitalization delivers.

Digitalization is game-changing. But it comes with numerous risks, challenges and obligations that need to be understood and navigated to stand the best chance of long-term success. It is now a business imperative to have the right approach and strategy to deal with these risks and obligations.

“With great power comes great responsibility”



El mundo jurídico

del MAÑANA, HOY



Iberian Lawyer entrevistó al responsable internacional de tecnología y al responsable internacional de inteligencia artificial de Eversheds Sutherland, en el elegante edificio de su oficina de Milán

por michael heron

En las oficinas de Milán de Eversheds Sutherland, Iberian Lawyer entrevistó a **Charlotte Walker-Osborn**, responsable internacional del sector tecnológico y responsable internacional de inteligencia artificial. La abogada compartió con nosotros su carrera hasta hoy, que abarca 23 años. Walker-Osborn es una confesa y orgullosa friki de la tecnología. Esto es lo que más valoran sus clientes y colegas. Es una abogada de TMT hasta la médula, a la vanguardia de la innovación. Podría decirse que lidera el derecho de la IA, habiendo trabajado en su primer asunto relacionado con la inteligencia artificial hace seis años.

Has estado en Eversheds Sutherland durante la mayor parte de tu carrera, pero ¿qué te atrajo inicialmente para dedicar tu práctica al área de TMT?

Cuando me decidí a ser abogada, elegí formarme en un buen bufete de derecho penal. Sin embargo, mientras rotaba de asiento, me encontré con que me gustaba el derecho contractual (que también me había encantado en la universidad) y el derecho de la propiedad intelectual, especialmente en lo relacionado con la tecnología. Creo que el interés por la tecnología está en la sangre de mi familia. Mi padre solía programar conmigo sencillos juegos de ordenador en nuestro Spectrum cuando era joven. Cuando me graduaba en la facultad de Derecho, mi hermano mayor acababa de aprender a codificar por sí mismo y estaba ascendiendo en el escalafón de programación de un banco. Cuando me licencié, tuve claro que quería ser abogado especializado en tecnología y que el boom de las puntocom estaba creciendo exponencialmente. Mi mentor y jefe en ese bufete, Robert, fue un profesor fenomenal.

ME ENCANTA
TODO LO
RELACIONADO
CON LA
TECNOLOGÍA
Y LLEVO CASI
24 AÑOS

SOBRE CHARLOTTE WALKER-OSBORN

Es directora del sector TMT del Reino Unido. Está especializada en derecho no contencioso de las tecnologías de la información, que abarca la subcontratación, los acuerdos de software y hardware, los acuerdos de servicios, los acuerdos de comercialización de las tecnologías de la información, el comercio electrónico, la protección de datos y los aspectos jurídicos de la seguridad de las tecnologías de la información. Walker-Osborn ha actuado en una serie de importantes transacciones para clientes tanto del sector privado como del público, incluyendo: negociación y redacción de un acuerdo de venta global para un proveedor de tecnología líder en ventas globales por valor de 180 millones de dólares con uno de sus diez principales clientes; el asesoramiento a Cisco Systems en varios acuerdos de venta, tecnología y licencia durante varios años; y el asesoramiento a Siemens plc y Siemens Enterprise Communications Limited en varios acuerdos tecnológicos y comerciales. [M](#)



¿Qué te atrajo de Eversheds?

Cuando la "dotcom bubble" estaba creciendo, Eversheds buscaba buenos abogados jóvenes especializados en tecnología (de los que no había muchos). Me encanta todo lo relacionado con la tecnología y llevo casi 24 años trabajando en el espacio de las TMT como abogado especializado en tecnología. Suelo utilizar esta frase cuando me presento en un contexto laboral: "si no es tecnología, no me interesa". Aunque eso no es estrictamente cierto (me gustan muchas facetas de la abogacía, como la gestión, la negociación, el asesoramiento, la atención a los clientes y muchas otras), la tecnología es mi principal objetivo desde el punto de vista técnico, en varios sectores. Los clientes me llaman "friki de la tecnología", y me lo tomo como un cumplido.

Estoy seguro de que eso le da mucha credibilidad ante sus clientes, porque no se puede fingir la pasión, así que debe entusiasmarse de verdad cuando habla con ellos sobre su trabajo...

Sí. Me encanta ayudar a los clientes a lanzar nuevos productos o a firmar acuerdos contractuales en el ámbito de la tecnología que supongan un beneficio real para todas las empresas del ecosistema y, con suerte, también para otras partes interesadas. Hace poco estuve representando a Eversheds Sutherland

TUVE UN BAUTISMO DE FUEGO APRENDIENDO ACRÓNIMOS Y JERGA TECNOLÓGICA, Y PASÉ MUCHO TIEMPO LEYENDO SOBRE CÓMO FUNCIONABA LA TECNOLOGÍA

en la London Tech Week y escuché a un fundador de una empresa tecnológica decir: "No puedo esperar a dejar mi trabajo actual cuando mi negocio despegue". En ese momento, pensé en lo afortunada que soy, ya que siempre me ha gustado ser una abogada especializada en tecnología.

Corrígeme si me equivoco, pero he visto que al principio de tu carrera hiciste un traslado en Cisco. ¿Cómo fue eso?

Increíble; literalmente me hizo como abogada de tecnología y, francamente, como abogada en general. Pido disculpas a Eversheds Sutherland (dice en broma, *nota del editor*), pero me planteé si debía solicitar trabajar en Cisco después de ese traslado. No lo solicité, pero era fantástico trabajar para ellos. Allí aprendí sobre tecnología y datos desde un punto de vista práctico y en contexto, tuve un bautismo de fuego aprendiendo acrónimos y jerga tecnológica, y pasé mucho tiempo leyendo sobre cómo funcionaba la tecnología.

Cuando entrevisto a los GCs, siempre me dicen que cuando han trabajado con un abogado que ha estado en traslado o ha trabajado en la empresa, les da mucha seguridad que entienda sus papel y sus negocio con más profundidad...

Eso me parece muy bien. Creo que, aunque mi bufete tiene fama de producir abogados con

conocimientos empresariales, en Cisco es donde aprendí a comunicar realmente conceptos jurídicos complejos, así como a documentar los "tratos" tecnológicos de forma sencilla y sin rodeos (aunque algo de eso es inherente a mi personalidad). Para nosotros, como empresa, hemos recibido muchos comentarios positivos de nuestros clientes que trabajan con nuestros abogados que tienen experiencia interna gracias a las comisiones de servicio. En el Reino Unido, por ejemplo, intentamos que todos o la mayoría de nuestros abogados estén en comisión de servicio durante los primeros años de su carrera.

¿Es el área de TMT más valiosa para el bufete en comparación con cuando asumiste la dirección en 2009? ¿Qué ha cambiado desde entonces?

Sin duda. Yo lancé y lideré el crecimiento del área de TMT de EMEA de Sutherland en 2008, cuando era un nuevo socio. Incluso entonces, Eversheds entendía el valor del conocimiento del sector. Parte del proceso de entrevistas a los socios se centraba en los sectores. Cuando me preguntaron en qué sector estaba especialmente centrado, mi respuesta fue "bueno, como abogado de tecnología, trabajo en varios sectores, pero en última instancia un sector fundamental para mí es el de TMT". En aquel momento (y todavía hoy) muchos de mis clientes eran proveedores de tecnología y



CHARLOTTE WALKER-OSBORN

MARCELLO FLORIS

telecomunicaciones y me gustaba aplicar ese conocimiento del sector a mi práctica y al negocio que construí para la empresa.

Estaba pensando en lo que decía en relación con su entrevista con un socio. ¿Tuvo la suerte de que el socio que le entrevistó reconociera la oportunidad de que creciera en el sector tecnológico, o la cultura de la firma estaba alineada con esta forma de pensar?

Sí, así fue. Fue una oportunidad en una etapa temprana de mi carrera. El socio, Alan, que me pidió que lanzara el sector, confiaba claramente en que, incluso siendo una socia (entonces) joven, yo tenía la capacidad, la visión y el empuje para lograrlo. Como empresa, hemos recibido varios premios a la innovación, que se remontan a cuando me incorporé al bufete en 2001 como abogada titulada de un año, y recuerdo que rebosaba de orgullo cuando gané un par de ellos por las sugerencias que había hecho (una de las cuales es ahora un proceso anual dentro del bufete que ayuda a la salud y el bienestar).

La fusión entre Eversheds y el bufete estadounidense Sutherland Asbill & Brennan en 2017, ¿le afectó a la hora de asumir el cargo de responsable de Tecnología e IA en 2018?

Esa es una buena pregunta. Yo diría que sí. En última instancia, cuando se produjo la fusión, tres colegas (dos en Estados Unidos y uno en el Reino Unido) recibieron las funciones de jefes de TMT y yo me convertí en el jefe internacional del sector tecnológico, lo que me permitió ayudar a la firma a seguir construyendo el sector tecnológico (la mayor parte del sector TMT) y mantener un papel estratégico dentro de todo el sector en sí, especialmente en el liderazgo de pensamiento y el espacio de los clientes, al tiempo que podía pasar el tiempo adecuado con mis propios clientes clave y los de mi equipo, con mi equipo y para mantener y construir mi propia práctica y perfil. En ese momento, vi la necesidad de iniciar la práctica de la inteligencia artificial también y he estado liderando el cargo en esto también, aunque ahora tenemos un grupo en crecimiento.

Dígame cómo es un día típico en lo que respecta a su práctica de IA...

Mi primer trabajo con la inteligencia artificial fue hace unos seis años para Astrazeneca, ayudándoles a negociar una colaboración con una empresa de IA, poniendo ciertos descubrimientos de fármacos en una plataforma de IA, lo que ya ha llevado a nuevos

descubrimientos de fármacos y de lo que estoy muy orgulloso de haber formado parte. Su enfoque es muy ético y me encanta trabajar con ellos. Varios de mis clientes son ahora proveedores de IA (incluida una fantástica ampliación de la IA centrada en el sector de los servicios financieros) y tengo aún más clientes para los que actúo (y para los que actúa la empresa) que están adquiriendo soluciones de IA como clientes en muchos sectores. Solo la semana pasada trabajé en cinco asuntos de IA. Diría que ahora constituye al menos entre una cuarta y una tercera parte de mi trabajo.

Cuando termina su carrera, ¿cómo le gustaría que le recuerden y/o de qué está más orgullosa?

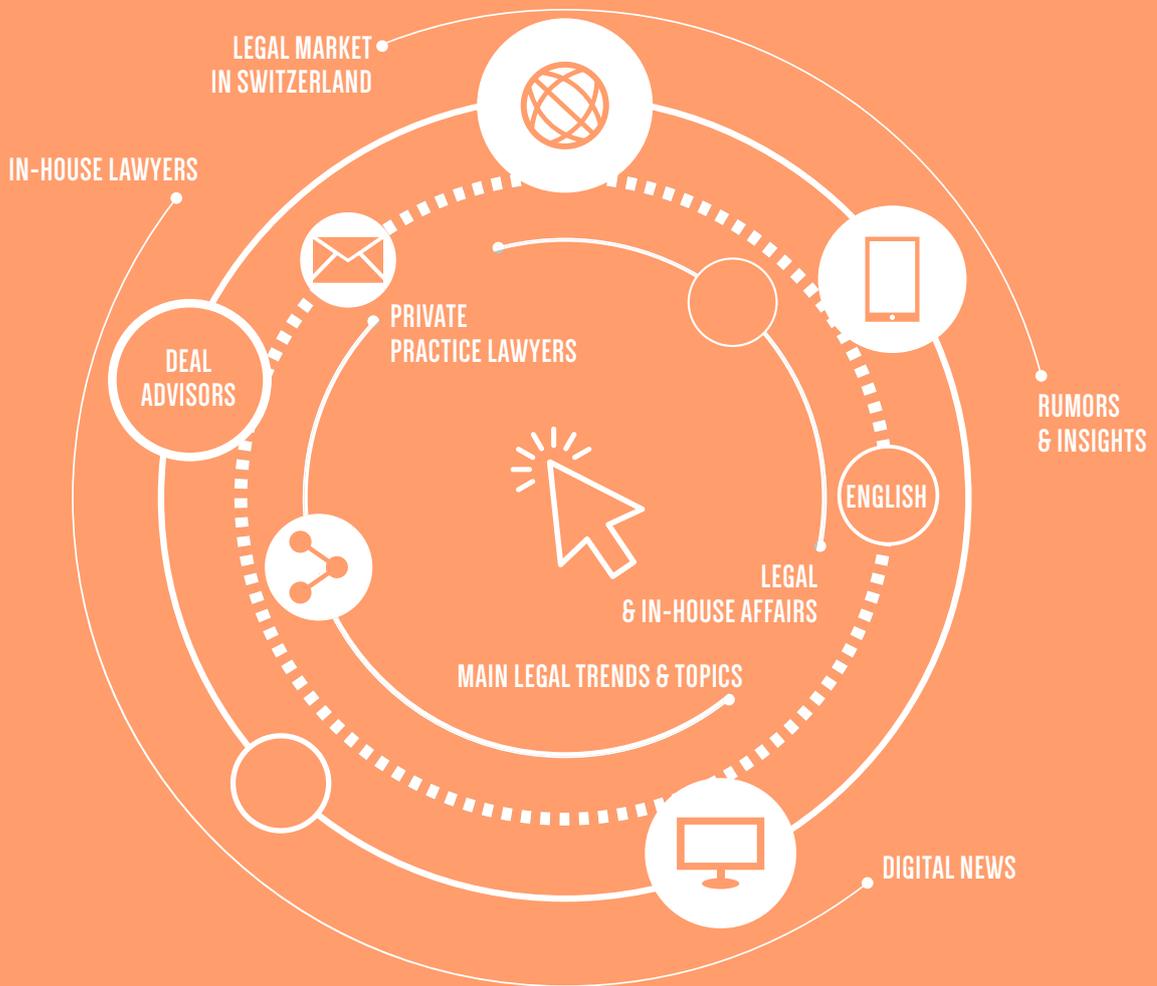
En la firma hacemos evaluaciones de 360 grados. Cuando las leo, algunos de mis comentarios favoritos son de este tipo: "Charlotte saca lo mejor de mí", o "me nutre y me estira" o "Charlotte me inspira". Creo que esto demuestra que me gustaría que se me recordara como una persona que se preocupa por los demás, pero que también estimula a los miembros del equipo. Alguien en quien se puede confiar, que apoya pero desafía (en el sentido correcto). También quiero que se me recuerde como alguien que defiende a las personas y que, con suerte, defiende la educación y la formación (yo misma tengo una serie de discapacidades, procedo de un entorno socialmente desfavorecido y, por supuesto, también soy mujer, por lo que tengo cierta experiencia personal en estas importantes cuestiones). No hay nada que me guste más en un contexto laboral que hacer un gran trabajo para un cliente con mi equipo en un área de vanguardia. Y cuando eso supone un beneficio para la sociedad, mucho mejor. 🍷

ME GUSTARÍA QUE SE ME
RECORDARA COMO
UNA PERSONA QUE SE
PREOCUPA POR LOS DEMÁS,
PERO QUE TAMBIÉN ESTIMULA
A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO



LEGALCOMMUNITYCH

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



Follow us on



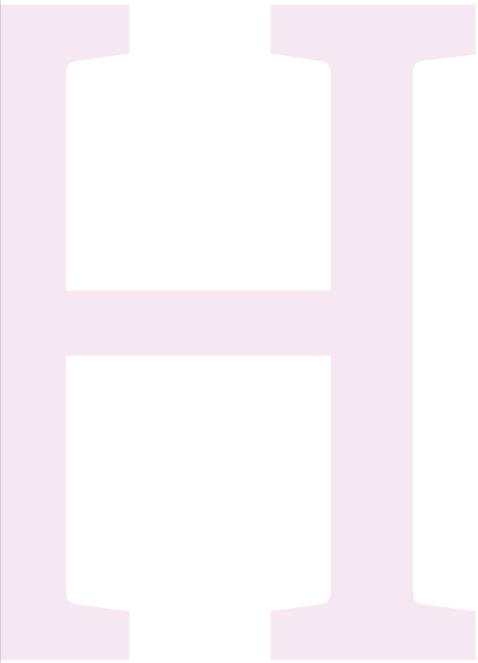
www.legalcommunity.ch



CÓMO HACER FRENTE A LAS TENDENCIAS FISCALES INTERNACIONALES



Durante la Legalcommunity Week, los consejeros generales y los directores de fiscalidad debatieron sobre los numerosos temas que figuran en sus agendas



Ha pasado medio siglo desde la última reforma estructural del sistema fiscal italiano. Una cifra que da una buena idea de la magnitud de la profunda revisión que está afectando al sistema fiscal del país, impulsada por el Pnrr. En este contexto, no podía faltar en la Legalcommunity Week un momento de discusión y debate sobre los numerosos temas que están en la agenda de los actores del mundo fiscal, todos ellos representados en la mesa redonda "Corporate counsel and tax directors facing international tax trends", organizada en colaboración con el bufete Maisto e associati, celebrada en la mañana del 14 de junio en el Hotel Principe di Savoia de Milán.

El debate entre instituciones, consultores y empresas fue en nombre de la colaboración, y por tanto en interés de la democracia. Porque la democracia no termina con la elección de los representantes llamados a elaborar los reglamentos, sino que debe cultivarse al máximo durante todo el proceso legislativo: un punto en el que todos los oradores estuvieron de acuerdo. Y no sólo de palabra, ya que la mesa redonda finalizó con un compromiso concreto de poner por escrito las resoluciones que surgieron.

INSTITUCIONES

El encargado de abrir los trabajos fue **Luciano D'Alfonso**, presidente de la Comisión de Hacienda y Finanzas del Senado, cámara desde la que se iniciará el proceso de reforma de la justicia fiscal: "La colaboración y el debate son indispensables para nuestro objetivo, que es redactar una normativa duradera", dejó claro inmediatamente el senador. D'Alfonso enumeró los principales puntos del proyecto de ley que se debatirá próximamente en el Parlamento: sobre todo, dar forma autónoma y completa a la jurisdicción fiscal, tanto a través de un organismo autónomo ad hoc ("una especie de Csm") encargado de gestionar la carrera de los magistrados, como de una rigurosa selección por concurso de estos últimos.

Asimismo, las propuestas procesales son importantes: desde la apertura a la utilización de la prueba testifical también en los procedimientos tributarios, hasta la posibilidad de llevar a cabo actividades de investigación



LUCIANO D'ALFONSO

LA COLABORACIÓN
Y EL DEBATE SON
INDISPENSABLES
PARA NUESTRO
OBJETIVO,
QUE ES REDACTAR
UNA NORMATIVA
DURADERA

LUCIANO D'ALFONSO



LA INTEGRACIÓN DE LAS TAREAS DEL ÓRGANO DE SUPERVISIÓN EN LA JUNTA DE AUDITORES DEL BANCO NOS PERMITE EVALUAR Y CONTROLAR MEJOR LOS RIESGOS

GIANPAOLO ALESSANDRO



también sobre cuestiones de derecho en Casación, pasando por el desplazamiento de la carga de la prueba a la administración financiera, y el reparto completo, a favor del contribuyente, de los activos de conocimiento de la administración tributaria. Todo ello en función de la previsibilidad de las decisiones, y por tanto de la posibilidad de salvaguardar la nomofilaquia también en materia fiscal.

Intenciones bien recibidas por **Guglielmo Maisto**, socio principal del despacho de abogados fiscalistas Maisto e associati (moderador del debate junto con el otro socio del despacho en el panel, **Marco Cerrato**). Maisto destacó, entre otras cosas, la importancia de una formación adecuada de los jueces fiscales: "Incluso la sección fiscal del Tribunal Supremo debería estar

muy especializada: incluso los jueces civiles o penales muy buenos pueden tener dificultades para tratar ciertos temas fiscales, que a veces son difíciles incluso para los que están especializados".

La intervención a distancia de **Luigi Marattin**, presidente de la Comisión de Finanzas de la Cámara de Diputados, también sirvió para ilustrar el resultado del debate sobre la reforma de la magistratura tributaria italiana.

ABOGADOS

También estuvo presente en la mesa redonda la profesora **Paola Severino**, presidenta de la Escuela Nacional de Administración y vicepresidenta de la Universidad Luiss Guido Carli. Alabó en primer lugar el modus operandi seguido por el legislador en la redacción del decreto: "Antes del debate parlamentario hubo una investigación cognitiva: audiencias que duraron seis meses y que profundizaron en el tema. Los resultados fueron, en mi opinión, extraordinarios", dijo la abogada, que pasó a destacar dos puntos clave de la reforma, de los que se hicieron eco todos los ponentes presentes. En primer lugar, la necesidad de proporcionar mecanismos de recompensa para los contribuyentes virtuosos. "Nuestra legislación fiscal siempre se ha basado totalmente en las sanciones. Pero también hay contribuyentes leales y virtuosos, y eso hay que reconocerlo: hay que incentivar a las empresas para que dediquen una parte de su organización empresarial a la virtud fiscal, con el fin de crear un diálogo



GIANPAOLO ALESSANDRO

GUGLIELMO MAISTO



A MENUDO NOS ENCONTRAMOS EN LA SITUACIÓN DE QUE, INCLUSO CON ARGUMENTOS A FAVOR DE NUESTROS CLIENTES, ES NECESARIO DETENERSE PARA EVITAR RIESGOS, EN LUGAR DE SEGUIR EL CASO Y RECONSTRUIR LA VERDAD

GUGLIELMO MAISTO



transparente y constante con la administración tributaria". La otra gran cuestión planteada por la abogada se refiere a la posibilidad, enteramente italiana, de la coexistencia paralela de procedimientos fiscales/administrativos y penales por un mismo hecho (el llamado criterio de la "doble vía", a menudo juzgado por los tribunales europeos como contrario a un principio cardinal del Estado de Derecho como es el *ne bis in idem*): "Cuando las multinacionales a las que asesoramos se enteran (con consternación) de que incluso cooperando con las autoridades fiscales y adhiriéndose a sus exigencias no eliminan la posibilidad de repercusiones penales, nos resulta difícil, como asesores, fomentar la transparencia fiscal.

Somos el único país que adopta este sistema en Europa; pero la balanza no puede inclinarse siempre del mismo lado".

EMPRESAS

Los representantes del mundo empresarial presentes entre los ponentes dieron inmediatamente fundamento a las posiciones de la abogada Severino, basándose en su experiencia diaria. **Gianpaolo Alessandro**, director jurídico del grupo y secretario del consejo de administración de Unicredit, destacó cómo "el riesgo penal en Italia se ha convertido en los últimos años en una parte integral del riesgo de las empresas. En otros países sería inaceptable que el consejo de una banca fuera

investigado por algún delito fiscal; en Italia es casi la norma. La ampliación de la normativa 231 a los delitos fiscales ha cambiado definitivamente la perspectiva". Y el hecho de que entidades como Unicredit hayan cambiado su organización corporativa en consecuencia, explica Alessandro, no ha aliviado suficientemente los riesgos: "La integración de las tareas del órgano de supervisión en la junta de auditores del banco nos permite evaluar y controlar mejor los riesgos. Pero por mucho que nos pongamos en situación de diálogo con la administración financiera, los errores pueden ocurrir en cualquier nivel de la cadena empresarial. Y pueden tener consecuencias desproporcionadas tanto desde el punto de vista jurídico

como de la reputación". El testimonio de Alessandro fue inmediatamente refrendado por Severino: "Los que viven la realidad saben que la empresa pasa más tiempo pensando en cómo prevenir formalmente los delitos, que gestionando realmente la empresa". Esto, según la abogada, se debe también a aplicaciones jurisprudenciales que no se ajustan a la intención original de las normas: "El delito de usura, por ejemplo, se creó para golpear precisamente a las finanzas que operan fuera del sistema bancario: ¿cómo es que se aplica tanto a los bancos?".

Cerró la ronda de intervenciones **Massimo Ferrari**, head of tax de Pirelli, que volvió a tratar el tema de la gratificación a los buenos contribuyentes, definiéndolo como "el punto más importante con diferencia: el juicio sobre el régimen de cumplimiento cooperativo siete años después de su introducción en Italia en 2015 es razonablemente positivo, pero sin duda hay márgenes de mejora. Creo que el objetivo de mejora continua del instituto es compartido por la administración financiera y el contribuyente en interés del país: el diálogo entre los dos 'actores' está en marcha y espero que dé resultados positivos y haga que el instituto sea cada vez más atractivo para el contribuyente. Sin duda, el refuerzo del elemento de la gratificación asociado a la adhesión al régimen de cumplimiento cooperativo es de especial importancia para las empresas que se han adherido a él y para las que están considerando adherirse al régimen". Ferrari también vuelve a

tratar el tema de las dobles sanciones, con un ejemplo que deja al descubierto todas las contradicciones del sistema italiano: "Puedo ser un contribuyente virtuoso: con un marco de control fiscal sólido, validado por la administración, y también bajo un régimen de cumplimiento cooperativo. Con estos requisitos previos, detecto un error en mis declaraciones y procedo según las directrices: rectificando el problema y estableciendo procedimientos para que no vuelva a ocurrir. Pues bien, aun así, por muy cumplidor que sea con el tema fiscal, podría no serlo con respecto al 231. Me parece una clara paradoja, y exactamente lo contrario de un "enfoque de recompensa".

Consideraciones similares se hicieron también en relación con el curso concreto de las controversias de carácter fiscal. Como explica Ferrari: "la duración y la incertidumbre del proceso fiscal son incompatibles con las prioridades y los objetivos de las empresas: el empresario necesita necesariamente seguridad en un plazo razonablemente corto. La probabilidad de que el proceso tributario se "alargue" hasta la Casación (que puede prolongar la duración del proceso mucho más allá de 10 años) suele ser alta, incluso si los jueces de primera instancia dan la razón al contribuyente. Esto supone, por un lado, la persistencia de la incertidumbre (y del riesgo potencial) durante un periodo de tiempo extremadamente largo y, por otro, unos costes de gestión de los litigios muy elevados, tanto internos como externos, con un claro desincentivo para hacer valer las propias razones ante los tribunales en favor de

la utilización de instrumentos de resolución de litigios, a veces muy costosos (por ejemplo, la evaluación con adhesión)". "A menudo nos encontramos en la situación de que, incluso con argumentos a favor de nuestros clientes, es necesario detenerse para evitar riesgos, en lugar de seguir el caso y reconstruir la verdad", recuerda Guglielmo Maisto.

EN EL TRABAJO

Como prueba de la seriedad del debate y del interés real de las fuerzas políticas por aceptar las observaciones y propuestas de los profesionales del sector, Luciano D'Alfonso concluyó la mesa redonda con una propuesta de colaboración concreta. El tema sigue siendo el del reconocimiento de ventajas a los contribuyentes virtuosos, que el senador propone llevar a cabo a través del art. 71 del decreto de Cura Italia, que preveía una especie de "pegatina azul" para los contribuyentes que durante la época de la pandemia decidieran cumplir de todos modos con sus obligaciones fiscales, a pesar de las exenciones: "La enmienda es mía, y ahora hay que llenarla de contenido. ¿Cómo recompensar a los que ayudan al Estado incluso en presencia de reglamentos que los eximen? ¿Cómo es justo reconocer su apoyo? Me gustaría pedirle al abogado Maisto y a los colegas aquí presentes que me ayuden a escribirlo. También estoy aquí para testificar que yo y el Director de Ingresos Ruffini estamos interesados en escribir una nueva página para el sistema fiscal italiano con vuestra ayuda". 



42º CONGRESSO INTERNACIONAL da PROPRIEDADE INTELECTUAL

INTERNATIONAL CONGRESS on INTELLECTUAL PROPERTY

22 - 23 AGO | AUG 22nd - 23rd

O Congresso Anual da ABPI acontecerá em São Paulo, em agosto de 2022, e estamos ansiosos para ver você por lá!

Mais informações: 2022congresso.abpi.org.br

The ABPI Annual Congress is taking place in Sao Paulo, August 2022, and we can't wait to see you there!

DON'T MISS OUT!

2022 SÃO PAULO | BRASIL

EVENTO HÍBRIDO | HYBRID EVENT



SÓCIOS INSTITUCIONAIS | INSTITUTIONAL MEMBERS

PLATINA | PLATINUM



OURO | GOLD



PRATA | SILVER



GUMÃO & LABRUNIE PROPRIEDADE INTELECTUAL



BRONZE



MEDIA PARTERS





LEGAL PRIVILEGE: PARA LA EFICIENCIA Y LA COMPETITIVIDAD



El debate sobre la necesidad de introducir la institución en favor de la categoría in house continúa. Una mesa redonda sobre el tema, con experiencias de varios países

por francesco bonaduce

P

Privilegio legal. Dos palabras tras las que se esconde un intenso debate que implica, divide y entusiasma a la comunidad jurídica italiana e internacional. No es un tema nuevo -véase el editorial de **Nicola Di Molfetta** en el nº 45 de MAG-, pero vuelve a estar de actualidad gracias a algunas novedades del último periodo. El privilegio legal es una declinación del secreto profesional y consiste en el reconocimiento de la confidencialidad de las comunicaciones entre el abogado y el cliente, que no pueden ser utilizadas en un juicio. El quid de la cuestión, sin embargo, se refiere a la categoría in-house: de hecho, para los abogados de empresa en nuestro país -y no sólo- esta institución no está prevista.

Esto se debatió en la jornada inaugural de la Legalcommunity Week en una mesa redonda

moderada por **Gaspare Dori**, socio de CastaldiPartners, y **Giuseppe Catalano**, secretario del consejo de administración y responsable de asuntos corporativos de Assicurazioni Generali, así como presidente de la AIGI (Asociación Italiana de Abogados de Empresa). Este último, entrevistado al margen del evento, aclaró la posición de la Asociación, que lleva tiempo luchando por el reconocimiento del privilegio legal: "No se trata de una reivindicación 'sindical', sino de una petición de una herramienta muy útil y, yo diría, necesaria. El privilegio legal, de hecho, no es un 'privilegio', sino una garantía que puede permitir a los abogados de las empresas hacer mejor su trabajo". La necesidad de este reconocimiento, continúa Catalano, también se ha hecho más urgente debido a la evolución de la profesión: "Las competencias del abogado de empresa han aumentado mucho. El 'dossier de la sostenibilidad' ha llegado a la mesa de los abogados in house o internos, al igual que la normativa 231, la seguridad laboral, la seguridad de los productos, la privacidad de los datos, y podría seguir. Ver reconocido el legal privilege es poder hacer bien su trabajo, como lo hacen sus colegas del foro libre".

MIRADA AL MUNDO

Durante la conferencia, **Javier Ramírez**, vicepresidente y consejero general asociado de la región de litigios de HP, así como director y chair of advocacy de ACC Europe, ofreció una visión general de la situación en Europa. En los últimos años, explicó Ramírez, el instituto se



EN COMPARACIÓN

TODOS LOS RELADORES

Además de Gaspare Dori, Giuseppe Catalano, Javier Ramírez, Stéphanie Fougou y Bernard Spitz, la mesa redonda sobre "Legal privilege" contó con la participación de: **Giovanni Cerutti**, general counsel de NTT Data Emea y miembro de la junta directiva de Ecla - Asociación Europea de Abogados de Empresa; **Marco De Bernardin**, director general asociado y responsable de investigaciones forenses e inteligencia en Italia de Kroll; **Fabio Moretti**, abogado de CastaldiPartners; **Marcus M. Schmitt**, director general de ECLA. 

ha extendido a varios países: "Es posible reconocer una tendencia a favor del reconocimiento del legal privilege para los abogados internos. Si contamos los 30 países del Espacio Económico Europeo (Estados miembros de la UE + Islandia, Lichtenstein y Noruega, *ed.*), encontramos 16 Estados en los que la institución está reconocida 'de alguna manera', bajo diversas formas y con algunas distinciones entre países". En el ámbito de la OCDE, también está el reciente caso de Suiza, donde, continúa Ramírez, "las cosas están cambiando": "Hace unas semanas la Asamblea Federal aprobó una enmienda al código de procedimiento civil, por la que se reconocerá el legal privilege a los abogados internos en los procedimientos civiles".

UNA CUESTIÓN DE NEGOCIOS

Además de Italia, otro de los "grandes" países europeos que todavía no ve reconocido el legal privilege para los abogados internos es Francia. **Stéphanie Fougou**, presidenta honoraria de la AFJE y consejera general de la Iniciativa Europea de Pagos (EPI), ve dos factores que exigen una evolución en materia de protección. El primero se refiere al desarrollo de sistemas de compliance corporativos: "El riesgo, cuando como in house counsel empezamos a 'formar' a nuestros propios empleados y a ayudarles a buscar las infracciones que puedan producirse en nuestras empresas, es el de la autoinculpación. Porque si una autoridad decidiera coger los documentos, que no están protegidos, éstos

podrían ser utilizados como una admisión, cuando lo único que estábamos haciendo era formar a la gente e intentar cambiar lo que estaba mal". El segundo factor, continúa Fougou, es estrictamente empresarial: "Hay una fuerte competencia internacional entre las empresas y todos tenemos que estar al mismo nivel. No podemos permitirnos un país que tenga menos protección que otros". De la misma opinión es **Bernard Spitz**, presidente de las Comisiones Internacional y de Europa del MEDEF (la confederación francesa de la industria): "Nuestra posición, desde hace años, es de pleno apoyo al legal privilege. Si usted es una empresa internacional, tiene que tratar con filiales en diferentes países, algunas de las cuales gozan del legal privilege, otras no. Así que no se sabe cómo gestionar esta situación: no es un sistema eficiente, no es claro y, jurídicamente hablando, no es satisfactorio". "La cuestión es entonces -continúa Spitz- un elemento de competitividad: tras el Brexit, Francia pretende acoger muchas operaciones que antes se gestionaban en Londres. Esto es bueno, pero al mismo tiempo muestra la urgencia de resolver este nudo".

VISTA DESDE EL ESTUDIO

Al moderador Gaspare Dori, de CastaldiPartners, la tarea de sostener los hilos del discurso. El despacho tiene oficinas en cuatro países y las dos principales se encuentran en Milán y París: "Reconocer el legal privilege a los in house y a los departamentos



GASPARE DORI

jurídicos de las empresas no quita nada a los despachos de abogados. Por el contrario, añade valor a la empresa, a su competitividad y a la profesión jurídica en general. Por eso, como despacho, hemos hecho campaña a favor del legal privilege desde nuestros inicios." "También creemos que el tratado bilateral firmado en noviembre de 2021 por Francia e Italia (sobre el que, de nuevo en MAG, habíamos recogido la intervención de Enrico Castaldi y cuyo proceso de ratificación tras la aprobación en la Cámara pasó al Senado, *ed.*) puede ser una oportunidad para mejorar la legislación en los dos países también sobre el legal privilege y - concluye Dori - para ayudar a las respectivas empresas a ser competitivas". 



ACADEMY OF HIGH LEGAL EDUCATION
Summer Course

Business and Human Rights for Legal Practitioners

MADRID, SPAIN
July 6 to 9, 2022

Organised in collaboration with the International Human Rights Committee of the American Bar Association's International Law Section, with the support of the IE Law School, Madrid



ABA Section of
International Law
Your Gateway to International Practice

Media Partner



#UIAAcademy

www.uianet.org

DIFERENTE SERÁ USTED



UE: LUZ VERDE A LAS CUOTAS DE GÉNERO

en los consejos de administración europeos

por *ilaria iaquinta*

Buenas noticias desde Europa. El 7 de junio, el Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea llegaron a un acuerdo sobre la directiva relativa al aumento del número de mujeres en los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa, propuesta por la Comisión en 2012.

La directiva garantizará el equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa en toda la UE. Los Estados miembros que ya han tomado medidas concretas en este ámbito, incluida Italia, no tendrán que seguir los requisitos de procedimiento de la directiva y podrán seguir aplicando sus respectivas disposiciones legales.

Para todos los demás, la directiva establece objetivos precisos. Entretanto, el 40% de los directores no ejecutivos y el 33% de los directores ejecutivos de las empresas que cotizan en las bolsas de la UE deben pertenecer al género menos representado. Corresponderá a los Estados miembros velar por que las empresas se esfuercen por alcanzar este objetivo. Las empresas que no los alcancen tendrán que aplicar criterios transparentes y neutrales a la hora de nombrar a los consejeros y dar prioridad al género menos representado cuando dos candidatos de distinto sexo estén igualmente cualificados.

En general, las empresas que cotizan en la UE tendrán que garantizar a partir de ahora unos procedimientos de nombramiento claros, basados en la evaluación objetiva de los candidatos en función de sus méritos, y demostrar un

compromiso concreto con unos consejos de administración más justos. Los que no cumplan los objetivos tendrán que explicar sus razones e indicar las medidas que tomarán para remediar la deficiencia. La UE también pedirá a los Estados miembros que prevean sanciones "efectivas, proporcionadas y disuasorias" para las empresas que no cumplan los requisitos de selección e información, incluyendo la sugerencia de multas o la anulación de los nombramientos. Por el contrario, se hará pública la información de aquellas empresas cotizadas que alcancen los objetivos, con el fin de empujar a las que aún no los hayan alcanzado a cumplirlos lo antes posible.

El acuerdo está ahora sujeto a aprobación formal y entrará en vigor 20 días después de su publicación en el Diario Oficial. Los Estados miembros tendrán dos años para transponer la directiva a nivel nacional.

"La diversidad no es sólo una cuestión de equidad. También es un factor de crecimiento e innovación. La oportunidad de tener más mujeres en la alta dirección es evidente. Después de diez años, desde que la Comisión Europea propuso esta directiva, ha llegado el momento de romper el techo de cristal. Hay muchas mujeres cualificadas para ocupar altos cargos: deberían poder conseguirlos", dijo la Presidenta de la Comisión Europea, **Ursula von der Leyen**.

De hecho, la Comisión había presentado la propuesta sobre el equilibrio de género en los consejos de administración en noviembre de 2012. A pesar de que el Parlamento lo aceptó en



URSULA VON DER LEYEN

2013, el Consejo nunca logró llegar a un acuerdo sobre el dossier, ya que algunos Estados miembros consideraron que las medidas vinculantes a nivel de la UE no eran la mejor manera de perseguir el objetivo de lograr el equilibrio de género.

Entre los Estados miembros, sólo ocho han adoptado hasta ahora medidas sustanciales para garantizar las cuotas nacionales de género en los consejos de administración; diez han optado por medidas más suaves y no vinculantes, y nueve no tienen ninguna legislación específica al respecto. Pero se necesitan normas: la desigualdad de género es más del doble en los países que no han tomado medidas que en los que las han introducido; mientras que los Estados con cuotas obligatorias son los que tienen una mayor proporción de mujeres en los consejos de administración de las cotizadas. 



BARBARA LEVI:

la inclusión es la clave en los equipos jurídicos

La entrevista con la group general counsel y miembro del consejo ejecutivo del grupo UBS

por mercedes galán

AL PRINCIPIO NO QUERÍA SER ABOGADO. CUANDO ERES JOVEN NO SABES REALMENTE LO QUE QUIERES HACER

Una mujer hecha a sí misma, que empezó en la abogacía casi sin querer y acabó enamorándose de su profesión hasta llegar a la cima. Grandes influencias en sus primeros años fueron su madre y su profesora de filosofía en el instituto, que le inculcaron los valores del trabajo duro, la independencia y la honestidad intelectual, y ella defendió estos valores a lo largo de su exitosa carrera. Lo que la motiva es tener un impacto positivo en los demás e inspirar a los jóvenes que empiezan su carrera a alcanzar el cielo. De carácter afable, no oculta su devoción por su familia; marido, cuatro hijos y un perro y, sin perder la sonrisa, da un paso firme demostrando que es una líder natural.

¿Siempre quiso ser abogado?

Al principio no quería ser abogado. Cuando eres joven no sabes realmente lo que quieres hacer. Precisamente por eso decidí ir a la facultad de derecho, pensando que esta área de estudios era lo suficientemente amplia como para darme la opción de decidir más adelante. Llegó un momento en que me enamoré del derecho. Me apasioné mientras lo estudiaba. Estudié en Italia y mi primera vocación era ser notario, pero después de empezar, me di cuenta de que no era eso lo que quería hacer. Tenía ganas de descubrir el mundo y sentía que me estaba limitando. Siempre he sido una persona con gran curiosidad y ganas de aprender.

Se trasladó a Estados Unidos hace unos 20 años. ¿Cómo ha sido su carrera desde entonces?

¿Imaginaba el éxito que le aguardaba?

Podemos decir que al principio fue una especie de aventura. Era muy joven, tenía muchas ganas de explorar el mundo pero tenía una dificultad, no hablaba inglés. ¿Cómo iba a tener una carrera internacional sin el inglés? Había estudiado francés en la escuela. En ese momento, un amigo de la facultad de derecho que estaba en Nueva York me habló de un despacho de abogados en Nueva York que buscaba abogados extranjeros y en 24 horas estaba en un avión hacia Estados Unidos sin hablar inglés.

MI REGLA ES QUE NO REALIZO LAS TAREAS "AGRADABLES DE HACER" HASTA QUE HAYA HECHO LAS "OBLIGATORIAS"



BARBARA LEVI

Hace poco leí que no es usted muy aficionada a la multitarea. ¿Cómo organiza su tiempo?

No me gusta la multitarea, me gusta más organizar mi semana y mis días por prioridades. Organizo mi tiempo identificando cuáles son las cosas clave que tengo que hacer al final de la semana y que tienen impacto para la empresa, éstas son las que "debo hacer", el resto las llamo "agradables de hacer". Mi regla es que no realizo las tareas "agradables de hacer" hasta que haya hecho las "obligatorias". Sin embargo, hay ocasiones en las que no tienes elección y entonces, por supuesto, tienes que hacer varias cosas a la vez.

¿Cómo organiza su trabajo como general counsel?

Como general counsel me gusta trabajar en estrecha colaboración con mi equipo. Mi prioridad son las personas, los individuos. Me gusta ver a mi gente desarrollarse y prosperar.

¿Cómo definiría su estilo de gestión?

Quizá debería preguntar a mi equipo. Por lo general, confío en las personas y les permito hacer su trabajo. Considero que mi papel es ayudarles a crecer y brillar. Soy más bien un gestor del tipo "¿Qué puedo hacer para apoyarte?".

**HAY QUE CENTRARSE
EN CREAR UN ENTORNO
INCLUSIVO,
DONDE LA GENTE
SE SIENTA RESPETADA
Y APRECIADA**

Además de su equipo interno, ¿recurre a los servicios de otros despachos de abogados? ¿Cómo seleccionan a sus asesores jurídicos externos?

Por supuesto que colaboramos con bufetes de abogados. Tengo la suerte de haber contado siempre con excelentes equipos de abogados internos, así que nunca se ha debido a una falta de talento interno. Nos apoyamos en despachos de abogados para asuntos específicos y, por lo general, seleccionamos los despachos externos en función de varios criterios, como la competencia, la diversidad, la innovación (tanto en términos de acuerdos de honorarios alternativos como de tecnología) y, por supuesto, la reputación y las recomendaciones de otros colegas.

¿Y la digitalización? Además de abarcar todos los servicios de la empresa, ¿cómo está afectando al departamento jurídico y a su forma de trabajar?

Por supuesto, el desarrollo tecnológico es fundamental para los equipos jurídicos. Además de garantizar que el trabajo se entregue de forma más eficiente y rápida, ofrece mejores oportunidades de crecimiento a los juniors. En lugar de realizar tareas repetitivas durante muchos años, ahora pueden ampliarse antes a proyectos nuevos y más desafiantes. También el uso de la inteligencia

artificial y la gestión de datos ayuda a los equipos a trabajar mucho más rápido que hace unos años.

Ser mujer en un sector mayoritariamente dominado por hombres ya es un logro. ¿Cómo definiría su trayectoria para llegar hasta donde está ahora?

Nunca lo he considerado una desventaja ni me he sentido así, aunque es cierto que es un sector dominado por los hombres.

He trabajado mucho y estoy muy orgullosa de lo lejos que he llegado. Seguramente ha habido algo de suerte, pero siempre he tenido la oportunidad de trabajar con gente que me ha apoyado de verdad. Por eso hoy es tan importante para mí apoyar a los jóvenes talentos para que crezcan y exploren oportunidades. Siento que ahora es mi momento de "devolver" lo que recibí en mis primeros años.

Usted es un ejemplo de cómo una mujer consigue llegar a ser una alta directiva de la abogacía con éxito. ¿Qué consejo daría a los jóvenes -especialmente a las mujeres-, licenciados en Derecho, que quieren progresar en su carrera?

En cuanto a los consejos, le contaré una historia. Al principio de mi carrera, me dijeron que en algún momento tendría que tomar una decisión sobre si quería tener una carrera o una familia. Pensé que esto no era acertado. La pregunta correcta para

mí era si quería ambas cosas, cómo podía hacerlo posible. Hay que replantear las preguntas, pensar con amplitud de miras y no limitarse. Hoy soy madre de 4 hijos y tengo una carrera de éxito. Así que mi consejo es que el límite es el cielo, no dejes que nadie te ponga límites.

Usted es miembro de la Junta de Employers of the Global Institute for Women's Leadership del King's College de Londres. En aspectos como la inclusión ¿qué retos se ha marcado en esta nueva etapa en UBS?

La diversidad en un equipo hace que se tomen mejores decisiones, eso está demostrado. Pero sin inclusión, no tiene sentido crear diversidad. Hay que centrarse en crear un entorno inclusivo, donde la gente se sienta respetada y apreciada.

¿Cree que es posible compaginar una carrera de éxito con otras aspiraciones en la vida? ¿Cuáles son sus retos a medio y largo plazo para el futuro?

Desde el punto de vista profesional, mi objetivo es tener un impacto positivo en mi equipo, mis colegas y UBS en general. Desde el punto de vista personal, mi objetivo es ver a mis hijos convertirse en adolescentes/jóvenes adultos independientes, respetuosos, cariñosos y felices que persigan sus sueños, sean cuales sean. 

ACERCA DE BARBARA LEVI

En abril de 2021, UBS anunció el nombramiento de Barbara Levi como group general counsel & member of the group executive board. Levi se incorpora a UBS desde el grupo Rio Tinto, donde ha desempeñado el cargo de chief legal officer & external affairs y, anteriormente, el de group general counsel y miembro del comité ejecutivo desde enero de 2020.

Anteriormente, trabajó para el grupo Novartis durante 15 años en varios puestos de alta dirección. Levi es una abogada cualificada admitida en el Tribunal Supremo de los Estados Unidos y en el Colegio de Abogados de Milán y del Estado de Nueva York. 

**MI CONSEJO ES
QUE EL LÍMITE
ES EL CIELO,
NO DEJES QUE
NADIE TE
PONGA LÍMITES**

DE IZQUIERDA A DERECHA LOLA CONDE, JIHANE EL FARRI, MATTHIAS EBNETER, KIMBERLY NUZUM

ACC EUROPE ANNUAL CONFERENCE
22-24 MAY MADRID, SPAIN2
0
2

Abogados in-house para el

CRECIMIENTO ÉTICO DE LA EMPRESA



Video

En el contexto de la conferencia anual de ACC Europe, Iberian Lawyer entrevistó a algunos abogados in-house para hablar de sus compromisos en materia de ASG

por *ilaria iaquinta*

Las expectativas de la sociedad son cada vez mayores en determinados temas legales, y puede que la ley no esté siguiendo el ritmo de lo que las empresas realmente necesitan. Los criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) son los grandes temas en los que los abogados in-house están llamados a actuar para ayudar a las organizaciones a obtener una ventaja comercial yendo más allá del mínimo legal.

Esteban Mezzano, consejero general de operaciones corporativas y sostenibilidad de Nestlé y **Nicolas Taylor**, consejero general de EMEA en Jones Lang LaSalle (JLL), hablaron de esto durante la mesa redonda "Legal advice for an ethical brand - Why ESG should keep you up at night" (Asesoramiento jurídico para una marca ética – Por qué la ASG debe quitarle el sueño, ndr) en la conferencia anual de ACC Europe promovida por Stephan Lührmann, socio de CMS.

La sostenibilidad está cambiando así como el trabajo de los abogados in-house. "Estamos tratando un tema muy complejo y necesitamos innovación, ya que estos temas eran inéditos en muchos sentidos – dijo Mezzano a Iberian Lawyer poco después del evento –. En primer lugar, son temas que tratan una cuestión compleja de asuntos interconectados, por lo que estamos tratando con sistemas. Por ello, los abogados tendrán que aprender a trabajar con otras disciplinas y profesionales (científicos, ingenieros, responsables de marketing, profesionales de asuntos públicos, entre otros). Otra complejidad de la ASG es que es un tema global y, por tanto, requiere soluciones que van más allá de los sistemas jurídicos nacionales. Por último, no existe una solución única, lo que significa que tendremos que aprender a colaborar con otras empresas, proveedores, socios comerciales y competidores".

Según el consejero general de operaciones corporativas y sostenibilidad de Nestlé, hay otro elemento que los abogados internos dedicados a la ASG deberían considerar: el recálculo de los riesgos. "No podemos responder únicamente con nuestro

ESTAMOS TRATANDO
UN TEMA MUY COMPLEJO
Y NECESITAMOS INNOVACIÓN,
YA QUE ESTOS TEMAS ERAN
INÉDITOS EN MUCHOS SENTIDOS

ESTEBAN MEZZANO





LOS EJECUTIVOS DE LAS EMPRESAS TIENEN UNA GRAN NECESIDAD DE ASESORAMIENTO, Y LOS ABOGADOS IN-HOUSE SON EXPERTOS EN EXPLORAR NUEVAS ÁREAS Y ASESORAR A LAS EMPRESAS DE FORMA EQUILIBRADA

NICOLAS TAYLOR



enfoque legal a estos temas. Las expectativas de la sociedad son mucho mayores de lo que se puede encontrar en la regulación. La ASG no es sólo una cuestión de riesgo, sino que también está trayendo fantásticas oportunidades de negocio y los abogados pueden ayudar a desarrollarlas", dijo.

Por último, planteó la necesidad de una regulación más amplia: "Necesitamos una regulación de la ASG. No necesariamente leyes, sino también políticas públicas. Tenemos que actuar rápidamente, ya que la ciencia ya nos ha dicho que no nos queda mucho tiempo".

RETOS Y PERSPECTIVAS FUTURAS

Cuando se trata de la ASG, según Taylor: "hay igual cantidad de desafíos y oportunidades. Los ejecutivos de las empresas tienen una gran necesidad de asesoramiento, y los abogados in-house son expertos en explorar nuevas áreas y asesorar a las empresas de forma equilibrada".

La sostenibilidad también puede suponer para los despachos una nueva oferta de servicios/área de actividad para los departamentos jurídicos y las empresas en general. Los abogados internos "dependen mucho de sus compañeros externos para que les ayuden a identificar los retos normativos y procesales. Por eso esperamos de los abogados externos que asuman el liderazgo a la hora de reconocer temas relevantes para el sector ", añadió Taylor.

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Entre los retos de ASG que tiene por delante la comunidad jurídica también están la diversidad y la inclusión. Los abogados in-house pueden ayudar a las empresas a entender que la D&I no sólo es algo correcto, sino también algo inteligente. Los abogados internos pueden ser los socios estratégicos para construir un lugar de trabajo diverso e inclusivo en el que todos se beneficien de la igualdad de trato y de oportunidades, independientemente del origen étnico o

TENEMOS QUE TRABAJAR
PARA QUE NUESTROS
ENTORNOS SEAN REALMENTE
INCLUSIVOS Y ACOJAN A
PERSONAS DE TODO TIPO
DE ORÍGENES Y EXPERIENCIAS

KIMBERLY NUZUM

”

social, del género o de la orientación sexual, de la edad, de la discapacidad, del idioma, de la religión, de las preferencias políticas o cualquier otro motivo de discriminación personal.

Lola Conde, directora de asesoría jurídica corporativa del Banco Santander, **Matthias Ebnetter**, manager del departamento legal de SAP y **Jihane El Farri**, directora general y legal en Europa de FedEx Express hablaron de ello durante la mesa redonda "Diversity, Equity & Inclusion (DE&I) as a driver of success" (Diversidad, Equidad e Inclusión como motor del éxito, ndr) en la conferencia anual de ACC Europe, moderada por **Kimberly Nuzum**, director de cumplimiento y consejera general adjunto de Publicis Groupe.

En la última década, varias grandes empresas se han comprometido a desarrollar iniciativas destinadas a fomentar la diversidad en el mundo jurídico. A pesar de estos esfuerzos, y de los realizados por los despachos de abogados, seguimos viendo muchas desigualdades en la profesión jurídica. Para ello hay dos razones principales, según Nazum. La primera es el acceso a la profesión. "Hay mucha gente inteligente y con talento, la cual no tiene acceso a la profesión", dijo Nuzum. El segundo, según la in-house de Publicis Groupe, es la inclusión. "Tenemos mucho talento diverso que entra en la profesión jurídica hoy en día, pero no siempre lo mantenemos, tenemos que trabajar para que nuestros entornos sean realmente inclusivos y acojan a personas de todo tipo de orígenes y experiencias".

Para lograr resultados reales e impulsar un cambio sistémico eficaz, este problema debe abordarse desde distintos ángulos. "Uno de ellos, por supuesto, es desde arriba. Los niveles más altos de nuestras empresas deben creer realmente que la diversidad y la inclusión son importantes y luego actuar como si lo fueran en cada paso que den. El otro es que todos tenemos que actuar. No podemos esperar a que las empresas o los colegas de RRHH nos digan lo que hacer. Todos tenemos que actuar con nuestra propia capacidad de pensar de forma creativa y hacer lo necesario para crear entornos inclusivos y aportar perspectivas más amplias a nuestros equipos y empresas", añadió Nuzum.

En conclusión, es muy importante que la profesión jurídica se comprometa completamente con los objetivos de diversidad e inclusión, ya que, según Conde, "es lo que nos pide la sociedad. Tenemos que entender que la mejor manera de tomar decisiones legales o de gestionar el riesgo legal es incluir la diversidad para conseguir y considerar las diferentes posiciones". 

TENEMOS QUE ENTENDER
QUE LA MEJOR MANERA
DE TOMAR DECISIONES LEGALES
O DE GESTIONAR EL RIESGO LEGAL
ES INCLUIR LA DIVERSIDAD
PARA CONSEGUIR Y CONSIDERAR
LAS DIFERENTES POSICIONES

LOLA CONDE

”

DE IZQUIERDA A DERECHA CHARLOTTE WALKER-OSBORN, HASSAN ELMILIGUI, MARÍA ECHEVERRÍA-TORRES



LA DIGITALIZACIÓN de la profesión in-house



Video

Al margen de la conferencia anual de ACC Europe, Iberian Lawyer entrevistó a varios abogados in-house para hablar de la digitalización

por *ilaria iaquinta*

La digitalización es un fenómeno que afecta a todos los ámbitos de las empresas y, por tanto, tiene consecuencias para todas las profesiones. Los abogados no son una excepción. Al diseñar y desplegar sus estrategias digitales, las empresas se enfrentan a oportunidades clave, así como a riesgos y desafíos legales. Solo en 2022, se prevé que el gasto mundial en transformación digital alcance varios billones de dólares estadounidenses, con previsiones de crecimiento anual a un ritmo del 19% en los próximos cuatro años. Sin embargo, esta inversión también lleva riesgos, ya que las cuestiones éticas, legales y de cumplimiento se dejan de lado por obtener ventajas comerciales. Es necesario abordar cuestiones clave, desde el sesgo de la inteligencia artificial hasta la ciberseguridad y la monetización de los datos. Los directores generales y los equipos jurídicos deben trabajar con sus consejos de administración para estar a la vanguardia de esta agenda.

Este tema se debatió durante la mesa redonda titulada "Digitalisation & Corporate Digital Responsibility (CDR)" ("Digitalización y Responsabilidad Digital Corporativa (CDR)", ndr) celebrada en Madrid durante la reunión anual de ACC Europe, en la que participaron como ponentes **María Echeverría-Torres**, directora jurídica y de cumplimiento normativo de Nokia, **Hassan Elmiligui** director de legal operations de Capgemini París y **Charlotte Walker-Osborn**, socio y director internacional de inteligencia artificial y sector tecnológico de Eversheds Sutherland (International).

Pero, además de eso, en los últimos años la tecnología también ha entrado en los departamentos jurídicos de las empresas, cambiando el trabajo de los abogados, sus rutinas diarias, sus actividades y sus tareas. Esto es lo que Iberian Lawyer ha querido comentar al margen del encuentro con Echeverría-Torres y Elmiligui.

INNOVAR SIGNIFICA
AYUDAR A NUESTRAS EMPRESAS
A TRANSFORMAR SU NEGOCIO,
APOYARLAS DE FORMA ADECUADA
Y SEGUIR SIENDO EL MEJOR
EQUIPO JURÍDICO IN-HOUSE
DEL SECTOR

MARIA ECHEVERRÍA-TORRES



LA CERCANÍA AL NEGOCIO
DE NUESTRAS EMPRESAS
COMBINADA CON LA ÚLTIMA TECNOLOGÍA
NOS ESTÁ AYUDANDO A AVANZAR
EN NUESTRA TRAYECTORIA PROFESIONAL

MARIA ECHEVERRÍA-TORRES

”

INNOVACIÓN

El uso de legaltech es una de las muchas innovaciones que la profesión de abogado in-house ha implementado en los últimos tiempos. Según Echeverría-Torres, innovar significa para los abogados "ayudar a nuestras empresas a transformar su negocio, apoyarlas de forma adecuada y seguir siendo el mejor equipo jurídico in-house del sector". Y esto significa, en general, estar abiertos a las novedades y adelantarse al cambio para aprovechar las oportunidades que ofrece.

Más concretamente, con respecto a la tecnología, los esfuerzos de los departamentos jurídicos por integrar la tecnología también están vinculados a la necesidad de estar conectados con el resto de la organización, que ya ha adoptado la digitalización. "Las tecnologías sirven para ayudarnos a ser más eficientes y trabajar mejor, para representar los intereses de nuestras empresas. Hay muchas tecnologías que pueden contribuir a mejorar nuestras actividades; por ejemplo, el equipo jurídico de Nokia está muy dedicado a apoyar las transacciones de los contratistas y está utilizando e integrando cada vez más tecnologías como la inteligencia artificial para un proceso de negociación contractual más eficaz y rápido", añadió Echeverría-Torres.



DE IZQUIERDA A DERECHA CHARLOTTE WALKER-OSBORN, HASSAN ELMILIGUI, MARÍA ECHEVERRÍA-TORRES



DE IZQUIERDA A DERECHA CHARLOTTE WALKER-OSBORN, HASSAN ELMILIGUI, MARÍA ECHEVERRÍA-TORRES

SIEMPRE INTENTAMOS
MANTENERLO SENCILLO,
PORQUE EN EL MOMENTO
EN QUE EMPIEZAS
A COMPLICAR
LAS COSAS,
DEJAN DE SER SOSTENIBLES
Y VIABLES

HASSAN ELMILIGUI

”

La reciente evolución de la tecnología y la disponibilidad de potentes herramientas para los equipos jurídicos in-house están ayudando a los departamentos jurídicos a obtener mejores resultados para sus empresas y contribuyendo a la evolución de la profesión in-house. "La cercanía al negocio de nuestras empresas combinada con la última tecnología nos está ayudando a avanzar en nuestra trayectoria profesional", concluyó Echeverría-Torres.

En Capgemini, como explica Elmilguy, el equipo jurídico utiliza la tecnología disponible en la empresa, así como algunas tecnologías jurídicas sofisticadas que abordan temas específicos. "Pero siempre intentamos mantenerlo sencillo porque en el momento en que empiezas a complicar las cosas, dejan de ser sostenibles y viables. Primero partimos de las personas y luego diseñamos los procesos. La tecnología jurídica debe ser una mentalidad, un conjunto de habilidades y un conjunto de herramientas, y hay que centrarse e invertir en estos tres aspectos conjuntamente".

Cuando se habla de las tecnologías futuras, la gente suele estar preocupada, a veces incluso asustada, por las consecuencias de su uso omnipresente. ¿Pueden las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, poner en peligro la profesión jurídica y sustituir a los abogados? "No van a sustituir a los abogados, sino que los empoderarán. Pongamos por ejemplo a los taxistas, ya tenían una memoria impresionante pero ahora el GPS les ayuda a evitar los atascos. Así es como veo la tecnología para los abogados, les ayudará a prestar mejores servicios, más rápidos y más eficientes", concluye Elmilguy. 

LA TECNOLOGÍA
NO VA A SUSTITUIR
A LOS ABOGADOS,
SINO QUE LOS EMPODERARÁ

HASSAN ELMILIGUI

”

ENERGY AWARDS

2022 SPAIN AND PORTUGAL



MOTIVACIÓN

VÍDEO

PHOTOS

Iberian Lawyer celebró su noche de gala ENERGY Awards 2022. Los mejores abogados y equipos de esta especialidad fueron reconocidos por su trabajo durante una conmemoración en el Hotel Wellington de Madrid, que reunió a importantes personalidades del mundo in-house y del sector privado. Una velada única donde quedó manifiesto el talento de un sector que no deja de renovarse.

Los ganadores de esta edición fueron:



Categorías	Ganadores
Law Firm of the Year	Watson Farley & Williams
Lawyer of the Year	Mónica Carneiro Pacheco CMS Portugal
Law Firm of the Year Administrative & Environmental	CTSU
Lawyer of the Year Administrative & Environmental	Antonio Morales Baker McKenzie
Law Firm of the Year Arbitration	Abreu Advogados
Lawyer of the Year Arbitration	Maria José Menéndez Ashurst
Law Firm of the Year Criminal Law	Clifford Chance
Lawyer of the Year Criminal Law	José Lobo Moutinho Sérvulo
Law Firm of the Year Energy Efficiency	Pérez-Llorca
Lawyer of the Year Energy Efficiency	Andrés Alfonso Ashurst
Law Firm of the Year Energy Tax	Deloitte Legal
Professional of the Year Energy Tax	Mafalda Alves SRS Advogados
Law Firm of the Year Finance	Clifford Chance
Lawyer of the Year Finance	Miguel Riaño Herbert Smith Freehills
Law Firm of the Year Infrastructure	Ashurst
Lawyer of the Year Infrastructure	Caterina Brito Ferreira Morais Leitão
Law Firm of the Year Innovation	Sérvulo
Lawyer of the Year Innovation	Ivone Rocha TELLES

Categorías	Ganadores
Law Firm of the Year Litigation	Baker McKenzie
Lawyer of the Year Litigation	João Marques Mendes PLMJ
Law Firm of the Year M&A	VdA
Lawyer of the Year M&A	María Pilar García Guijarro Watson Farley & Williams
Law Firm of the Year Oil & Gas	King & Wood Mallesons
Lawyer of the Year Oil & Gas	Ignacio Paz Herbert Smith Freehills
Law Firm of the Year Project Finance	Deloitte Legal
Lawyer of the Year Project Finance	João Caldeira CMS Portugal
Law Firm of the Year Regulatory Antitrust	ONTIER
Lawyer of the Year Regulatory Antitrust	Gervasio Martínez-Villaseñor Fernández MVA Asociados
Law Firm of the Year Renewables	Linklaters
Lawyer of the Year Renewables	Juan Ignacio González Ruiz Uriá Menéndez
Law Firm of the Year Utilities	CMS Portugal
Lawyer of the Year Utilities	João Marques Mendes PLMJ
Gender Equality Team of the Year	CTSU
Sustainability Team of the Year	Araoz & Rueda
Thought Leadership	Juan Ignacio González Ruiz Uriá Menéndez
Best Practice Renewables M&A	Pérez-Llorca



LAWYER OF THE YEAR

**MÓNICA CARNEIRO
PACHECO**
CMS Portugal

FINALISTAS

Antonio Morales
Baker McKenzie

Luis Pérez de Ayala
Cuatrecasas

Juan Ignacio González Ruiz
Uría Menéndez

Vanda Cascão
VdA



LAW FIRM OF THE YEAR

**WATSON FARLEY
& WILLIAMS**

FINALISTAS

CMS Portugal

Herbert Smith Freehills

Morais Leitão

Uría Menéndez



ANA LORENZO, DAVID DíEZ, MARÍA PILAR GARCÍA GUIJARRO, RODRIGO BERASATEGUI, LUIS SOTO

**BEST PRACTICE
RENEWABLES M&A**

PÉREZ-LLORCA



NASIF HAMED MOHAMED

**LAWYER OF THE YEAR
PROJECT FINANCE**

JOÃO CALDEIRA

CMS Portugal

FINALISTAS

Bruno Azevedo Rodrigues
TELLES

Álvaro Barro
ONTIER

Inês Pinto da Costa
PLMJ

Verónica Romaní Sancho
Gómez-Acebo & Pombo



COLLECTS THE AWARD: INES SEGURADO, FRANCISCA MARQUE

LAW FIRM OF THE YEAR PROJECT FINANCE

DELOITTE LEGAL

FINALISTAS

Clifford Chance
Lavilla Abogados
Linklaters
PLMJ



IGNACIO ECHENAGUSIA, JOSÉ MARÍA ELÍAS DE TEJADA

LAWYER OF THE YEAR M&A

**MARÍA PILAR GARCÍA
GUIJARRO**

Watson Farley & Williams

FINALISTAS

Lucía González Fernández
ONTIER
María Guinot
Deloitte Legal
Ignacio Paz
Herbert Smith Freehills
Luis Pérez de Ayala
Cuatrecasas



LAW FIRM OF THE YEAR
M&A

VDA

FINALISTAS

Herbert Smith Freehills
Pérez-Llorca
Uría Menéndez
Watson Farley & Williams



MANUEL PROTÁSIO, CLÁUDIA DA CRUZ ALMEIDA, MATILDE HORTA E COSTA



LAW FIRM OF THE YEAR RENEWABLES

LINKLATERS

FINALISTAS

Araoz & Rueda
Baker McKenzie
King & Wood Mallesons
Watson Farley & Williams



DIOGO BARROS PEREIRA, MARIA TAVARES, TERESA NOVO FARIA

LAWYER OF THE YEAR UTILITIES

JOÃO MARQUES MENDES

PLMJ

FINALISTAS

Manuel Andrade Neves
Abreu Advogados
Bruno Azevedo Rodrigues
TELLES
Mónica Carneiro Pacheco
CMS Portugal
Lucía González Fernández
ONTIER



COLLECTS THE AWARD: NUNO SERRÃO FARIA

**LAW FIRM OF THE YEAR
UTILITIES**

CMS Portugal

FINALISTAS

Ashurst
MONTIER
PLMJ
VdA



INÉS SEGURADO, FRANCISCA MARQUES

**LAW FIRM OF THE YEAR
OIL & GAS**

**KING & WOOD
MALLESONS**

FINALISTAS

Ashurst
Herbert Smith Freehills
SRS Advogados
VdA



GONZALO OLIVERA

LAWYER OF THE YEAR LITIGATION

JOÃO MARQUES MENDES

PLMJ

FINALISTAS

Santiago Garrido

Gómez-Acebo & Pombo

José Giménez

Linklaters

José Antonio Rodríguez

Ashurst

Gonzalo Rubio Hernández-

Sampelayo

MVA Asociados



COLLECTS THE AWARD: NUNO SERRÃO FARIA

LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION

BAKER MCKENZIE

FINALISTAS

Ashurst

Gómez-Acebo & Pombo

ONTIER

Sérvulo



ANTONIO MORALES, CARMEN ALONSO

**LAWYER OF THE YEAR
INFRASTRUCTURE**

CATARINA BRITO FERREIRA
MORAIS LEITÃO

FINALISTAS

Manuel Andrade Neves
Abreu Advogados

Vanda Cascão
VdA

José Guardo
Clifford Chance

Jorge Vázquez
Ashurst



**LAW FIRM OF THE YEAR
INFRASTRUCTURE**

ASHURST

FINALISTAS

Morais Leitão

PLMJ

Sérvulo

Watson Farley & Williams



**LAWYER OF THE YEAR
ADMINISTRATIVE &
ENVIRONMENTAL**

ANTONIO MORALES
BAKER MCKENZIE

FINALISTAS

José María Barrios
Deloitte Legal

José Giménez
Linklaters

João Marques Mendes
PLMJ

Gonzalo Olivera
King & Wood Mallesons



**LAW FIRM OF THE YEAR
ADMINISTRATIVE &
ENVIRONMENTAL**

CTSU

FINALISTAS

Hogan Lovells

Pérez-Llorca

PLMJ

Uría Menéndez



RITA FERREIRA DOS SANTOS

**LAWYER OF THE YEAR
ENERGY EFFICIENCY**

ANDRÉS ALFONSO
ASHURST

FINALISTAS

Gonçalo Anastácio
SRS Advogados

Manuel Andrade Neves
Abreu Advogados

María Pilar García Guijarro
Watson Farley & Williams

Inês Pinto da Costa
PLMJ



**LAW FIRM OF THE YEAR
ENERGY EFFICIENCY**

PÉREZ-LLORCA

FINALISTAS

Ashurst

PLMJ

TELLES

Watson Farley & Williams



ANA MARIA CREMADES LEGUINA, JAVIER CARVAJAL

**LAW FIRM OF THE YEAR
REGULATORY ANTITRUST**

ONTIER

FINALISTAS

- Cuatrecasas
- Freshfields
- Lavilla Abogados
- Linklaters



LUCÍA GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, FRANCISCO CANTOS

**LAWYER OF THE YEAR
CRIMINAL LAW**

JOSÉ LOBO MOUTINHO
SÉRVULO

FINALISTAS

- Hermenegildo Altozano
Bird & Bird
- Andrea Baptista
CMS Portugal
- Félix Plasencia
Cuatrecasas
- José Carlos
Soares Machado
SRS Advogados



COLLECTS THE AWARD: MARK KIRKBY

**LAWYER OF THE YEAR
ARBITRATION**

MARIA JOSÉ MENÉNDEZ
ASHURST

FINALISTAS

Silvestre Arana
Garrigues

José Giménez
Linklaters

Rui Medeiros
Servulo

Antonio Morales
Baker McKenzie



**LAW FIRM OF THE YEAR
ARBITRATION**

ABREU ADVOGADOS

FINALISTAS

Allen & Overy

Ashurst

Garrigues

Servulo



MANUEL ANDRADE NEVES

PROFESSIONAL OF THE YEAR ENERGY TAX

MAFALDA ALVES

SRS Advogados

FINALISTAS

José Calejo Guerra

CCSL Advogados

Javier Hernández-Galante

Ashurst

Jaime Peiro

ONTIER

Luis Soto

Watson Farley & Williams



LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY TAX

DELOITTE LEGAL

FINALISTAS

CCSL Advogados

ONTIER

SRS Advogados

Watson Farley & Williams



JOSÉ MARÍA ELÍAS DE TEJADA, JAVIER PÉREZ-OLIVARES

**LAWYER OF THE YEAR
INNOVATION**

IVONE ROCHA
TELLES

FINALISTAS

Paulo Bandeira
SRS Advogados

María Pilar García Guijarro
Watson Farley & Williams

João Marques Mendes
PLMJ

José Manuel Sala Arquer
DLA Piper



**LAW FIRM OF THE YEAR
INNOVATION**

SÉRVULO

FINALISTAS

CMS Portugal

DLA Piper

PLMJ

Watson Farley & Williams



CATARINA PITA SOARES, MARK KIRKBY

**SUSTAINABILITY TEAM
OF THE YEAR**

ARAOZ & RUEDA



**GENDER EQUALITY TEAM
OF THE YEAR**

CTSU







Encuentra EL PROPÓSITO y encontrarás EL CAMINO

por Bárbara de Eliseu

R

¿Recuerdas cuando, en marzo, escribí que “(...) para saber lo que quieres, necesitas averiguar por qué lo quieres?” Esta afirmación no fue casual (nunca lo es...) porque ya sabía que volveríamos a este tema tan importante.

A veces, los abogados realmente no toman decisiones en sus carreras, están dirigidos por otros, que piensan que son buenos en los mercados financieros o que les va muy bien en fusiones y adquisiciones y los “arrastra” a sus departamentos y cuando ese abogado se despierta, diez años después, siempre soñó con los derechos humanos... Otros simplemente se levantan un día y no sienten entusiasmo por ir a su bufete de abogados o a la empresa para la que trabajan. Muchos luchan con el equilibrio entre el trabajo y la vida personal o piensan que no pueden tener una vida personal para lograr el éxito. Probablemente, todos hemos

estado aquí al menos una vez.

Ganar claridad sobre las razones por las que haces lo que haces de la manera en que lo haces y aprovechar los enormes beneficios que esto traerá a tu vida requiere que profundices en tu propósito.

¿Ser abogado es la meta? No. Hay algo que viene con eso que te hace sentir apasionado por tu profesión. ¿Por qué fuiste a la Facultad de Derecho en primer lugar? ¿Qué tipo de impacto quiere tener en las personas con las que trabaja y para las que trabaja, en el mundo? Esto tiene todo que ver con el propósito, con la intención. Y deberías vivir la vida con intención. De lo contrario, serás el resultado de una suma de hechos fortuitos que te llevarán a una vida... no sabemos si la vida que deseabas para ti.

Eso significa que debe tomarse el tiempo para hacer algunas reflexiones, incluso si es solo



¿Cuál es el impacto que me gusta tener en las personas?
 ¿Cómo soy útil a los demás diariamente?
 ¿Qué me hace único?
 ¿Cómo me gustaría ser recordado?

Pregúntate a ti mismo. La certeza nacerá de la duda. De hecho, sólo cuando te enfrentes a tus dudas, sólo cuando seas capaz de superarlas, entrarás en contacto con

el coraje y la determinación de hacer tu camino, tu propio camino, diseñado por ti. Esto puede parecer un gran cliché, pero la verdad es que ninguno de nosotros quiere estar detrás de escena y puedes elegir quién eres todos los días, vivir tu propósito todos los días, en cada acción y reacción. Una vez que lo hagas, se reflejará en todo, en tu forma de pensar, de comportarte, de sonreír, de priorizar, de caminar, de respirar...

Tus decisiones serán entonces consecuencia de lo que te mueve, por lo que si lo tienes claro, tendrás todas las respuestas en cada proceso de toma de decisiones y esto te ayudará a saber qué camino tomar y recorrer el camino con confianza y serenidad.

Este mes me gustaría desafiarte. Usa tus vacaciones de verano para pensar realmente en estas preguntas y descubrir tu «¿Por qué?». Si eres capaz de hacerlo, tendrás un nuevo comienzo. Y recuerda que no es una carrera de 100m, es una maratón, así que si te tomas tu tiempo, no pasa nada. ¡Lo tienes! 🏃‍♂️

para evaluar su progreso. ¿Es fácil este examen personal? No, pero no examinar te hará reaccionar instintivamente al efecto de las circunstancias. ¿Es cómodo? La mayoría de las veces, no. ¿Pero es necesario? Absolutamente sí.

Prepárate para ser vulnerable, para abrazar ciertos aspectos de tu propia personalidad que te resulten vergonzosos y te veas obligado a ocultar. Esté abierto a las respuestas que ha estado evitando y escúchelas.

Una vez que sepas tu «¿Por qué?» podrás fijar tus objetivos a largo plazo, pero también tendrás esa motivación a corto plazo que todos necesitamos de vez en cuando. Si conoce la razón por la que dirige su departamento o bufete de abogados de cierta manera, tendrá la constancia y la disciplina necesarias para el éxito. Solo cuando estás a cargo porque tienes una visión clara podrás atraer a los miembros más talentosos del equipo y hacer que te sigan incluso en los días más difíciles. El martes pasado, en la [Legalcommunity Week](#), hice la misma reflexión con algunos abogados y les hice

la siguiente pregunta: ¿Mañana, si les dices a los miembros de tu equipo que no puedes pagarles este mes, harán el trabajo? Si tu respuesta a esta pregunta es «Sí» es porque tienes un propósito, porque te pides a ti mismo y a los demás que hagan las cosas intencionalmente, para lograr objetivos específicos, para brindar servicios de cierta manera, para ser responsable de un tipo de práctica legal, comportarse como un equipo y no como un grupo de personas, para perseguir una visión común. Esto solo se consigue con un propósito claro que te hace levantarte de la cama todos los días para defender a “tu reina”.

¿CÓMO PUEDES ENCONTRAR TU

«¿POR QUÉ?»

Yo diría, haciéndote algunas preguntas más importantes. Por ejemplo:

¿Quién soy yo como abogado?
 ¿Qué me define como persona?
 ¿Qué es lo que más valoro en la forma en que interactúo con los demás?



Invitación al cambio o “MANDAR EL CAMBIO”

por maría lloset de nardiz

En Women in a Legal World estamos trabajando y reflexionando sobre los modelos de liderazgo también. Una reflexión más humana que técnica en la que pensamos y trabajamos sobre nuestra parte más humana. De hecho, arrancamos trabajando sobre las creencias limitantes, todas aquellas cosas que nos decimos que no podemos hacer bien. Una historia que lo explica muy bien es la de los elefantes atados a una cadena. Se les encadena de muy pequeños para que aprendan que no pueden moverse. Cuando van creciendo “aprenden” que la cadena les ata. Y cuando se desarrollan y esa atadura no es suficiente, ya han “aprendido” a no hacer nada con ella. Y así, en distintos contextos desarrollamos nuestras creencias de todo lo que no podemos hacer, aprender, cuestionar...

Estamos en un punto de inflexión en el que todo es paradójico. Tenemos mucho talento senior sin sitio, y mucho talento junior que no logra acceder al mercado laboral. Parece que el modelo de liderazgo, de relación, que nos ha acompañado durante la revolución industrial está viviendo su final. Estamos buscando cambiar un modelo más competitivo por un modelo más colaborativo. El tipo de liderazgo requiere una energía diferente con unas capacidades de conexión, de relación diferente. En las organizaciones estamos recurriendo a las nuevas formas de trabajar y a herramientas y metodologías diferentes: *design thinking, agile, lean start up*, cocreación de los nuevos espacios de pensamiento y de trabajo, a un liderazgo más de invitación, más participativo, más vulnerable, a pensar y trabajar (los que se

atreven) sobre las dinámicas organizacionales que afectan al cuidado de las personas, a la transformación de la organización y del mindset.

Y es que, en las nuevas formas de trabajo, necesitamos trabajar el nuevo framework completo, no el trabajo remoto o en persona sino la interacción deseada en cada uno de los marcos de trabajo que definamos. Requiere de una reflexión estratégica y no sólo táctica de todos los nuevos marcos de trabajo. Para esto estamos generando espacios de reflexión y de compartir con la idea de repensar el futuro del trabajo, también de los abogados.

Las nuevas formas de trabajo no las queremos enfocar desde la metodología, sino desde lo que pueden cambiar en la cultura de las organizaciones el recurrir al uso del *design thinking* por ejemplo, que permite abordar problemas complejos desde una perspectiva completamente diferente y usando procesos de divergencia y convergencia. También son muy interesantes las dinámicas de cocreación, en las que el diseño se hace de una manera bottom-up, mucho más transversal e incluyendo muchas perspectivas. El proceso es, sin duda, más lento aunque mucho más consistente, porque un porcentaje mucho más alto de la organización está involucrada en el cambio. No buscamos sorprender sino todo lo contrario construir juntos.

La transformación se puede hacer desde muchos ángulos y recurrir a muchas y diversas estrategias y la idea es trabajar las diferentes formas y propuestas de hacerlo para que encontramos la nuestra. Los despachos también están explorando la aplicación de estas nuevas formas de trabajo y adaptándose a ellas

en mayor o menor medida. En los próximos meses, iremos buscando experiencias de uso de las nuevas metodologías en despachos y asesorías jurídicas que quieran compartir como se están adaptando a las nuevas formas de trabajo y como se está cambiando la cultura con ello.

Uno de los grandes retos es el choque de todas estas metodologías con las estructuras más piramidales. De hecho, como estamos viendo en medios, el “éxito” de estas estructuras estaba en la amplia base de contratación y el cribado que se iba haciendo. La aspiración que se ofrecía al final del camino parecía que tenía sentido. Por una parte, todo está sufriendo cambios y parece que la base de abajo ya no es tan amplia, por otra los esquemas que motivaban a las personas a llegar arriba de la pirámide se están desdibujando. Todo lo que parecía estar perfectamente estructurado, ya no lo está tanto, y los modelos de éxito del pasado ya no son los del futuro. Estamos cambiando los criterios de competir por los de colaborar o al menos generar más estructuras de colaboración. Algunos nos arraigamos más a lo que había, otros estamos más abiertos a lo que viene.

En cualquier caso, me parece importante encontrar espacios de reflexión. Tal vez las herramientas como tales no sean directamente aplicables a los despachos y necesitemos repensarlas para ellos: *¿legal design thinking? ¿legal agile? ¿legal cocreation?*

Desde luego, todos estos impactos merecen un espacio de análisis de dinámicas organizacionales en relación con la experiencia de cliente/empleado, el cumplimiento normativo, el cuidado de las personas, el llegar a objetivos de forma sostenible. Y ciertamente, no es lo mismo enfocarlo desde a

perspectiva de los despachos que desde la de las asesorías jurídicas. En el primero de los casos, tiene un componente más organizacional del despacho aunque podría ser algo a explorar en los clientes (muy útil para detectar problemas en las due diligence), en el segundo, aprender a conocer y gestionar estas herramientas, acompañar en los procesos de cambio cultural, tiene también mucho que ver con revisar cumplimiento y sostenibilidad en procesos que hacemos de forma automática. ¿Estamos los abogados preparados para lo que viene? ¿Tenemos los recursos que necesitamos para abordarlo? ■

SOBRE MARÍA LLOSENT DE NÁRDIZ

María Lloset de Nárdiz tiene una extensa carrera en el mundo legal, en despacho primero y después en asesoría jurídica de empresa en distintos roles y sectores (tabaco, farma, químico, industrial, tecnológico, en comité de dirección con responsabilidad en la dirección jurídica y como secretaria del consejo. Durante los últimos 8 años, se ha dedicado a la parte de RRHH y a trabajar en el cambio organizacional y cultura centrándose en el análisis de las dinámicas organizacionales, en la diversidad en todos sus aspectos: de género, generacional, cognitiva, cultural, etc. ■



El compliance COMO GARANTE DE LOS VALORES del deporte

por gonzalo jiménez illana

La protección de la reputación es primordial en una industria que vive y respira gracias a la atracción de masas de aficionados.

Algunos autores nos indican que el compliance nace a principios del siglo XX con la creación de las agencias públicas de seguridad en Estados Unidos, de forma coetánea deporte moderno tal y como lo concibió el barón de Coubertin. Sin embargo, de igual forma que el deporte ha evolucionado convirtiéndose en una gran industria global, el compliance también lo ha hecho. El compliance o cumplimiento normativo, consiste principalmente en instaurar políticas adecuadas y suficientes para garantizar que una entidad, así como las personas que la conforman, cumplan con todas las normas que les son aplicables. Es necesario en cualquier empresa realizar un estudio sobre los

riesgos que pueden afectar a la misma y una vez detectados, definir las medidas correctoras y controles para prevenir estos riesgos.

Esta practica jurídica, llega al deporte tras haberse asentado en otros sectores como por ejemplo en el bancario o el farmacológico. En el deporte hemos ido interiorizando conceptos anglosajones como *goal-average*, *derbi*, *hat-trick*, *sponsor*, *transfer* etc y podríamos decir, que poco a poco, el compliance es uno más de estos conceptos dentro del funcionamiento de entidades deportivas como clubes o federaciones.

En cualquier caso, debemos reconocer que se ha llegado tarde y se han tenido que vivir casos tan llamativos como el FIFAGate o el caso Neymar para tomar conciencia de este problema y que las principales organizaciones reguladoras del deporte tomen cartas en el asunto. El deporte

GONZALO JIMÉNEZ ILLANA

Lidera el área estratégica de Compliance en la boutique especializada en derecho deportivo Above Sport y es el responsable de los de múltiples programas de federaciones y clubes a nivel internacional y nacional, así como de la Asociación de Deporte Español (ADESP). Es además docente en las principales universidades y escuelas de negocio especializadas en el sector deportivo (UEM, La Liga, ISDE entre otras). 

tiene la particularidad de actuar como altavoz social y magnificar cualquier suceso vinculado, que en otro sector o industria no ocurriría, por lo que además de los riesgos legales y económicos, los reputacionales cobran una dimensión mucho más notable.

Estos casos son quizás los casos más noticiosos, pero el deporte es mucho más que la élite. Es en

el deporte base, donde los más pequeños se forman no solo deportivamente, sino también en valores o en las categorías inmediatamente anteriores a dicha élite, donde encontramos verdaderos riesgos debido a la falta de recursos y controles.

La finalidad principal de un programa de compliance es la de establecer las medidas y controles necesarios para prever y prevenir que se produzca cualquier ilícito en un club o federación. Adicionalmente, es igualmente importante destacar su utilidad cuando este problema no se haya podido evitar. El desarrollo de un plan de compliance puede servir como atenuante, evitando penas más graves como la suspensión de su actividad o el cierre temporal e incluso como eximente como en el caso del Osasuna en el histórico primer caso de condena por corrupción deportiva.

Este posible que esta última utilidad sea la que más atraiga a los gestores de empresas o entidades independientemente de su sector o ámbito. Sin embargo, en el deporte, donde

todos nos preciamos de hablar de los "valores del deporte" y son una referencia para toda la sociedad, es en donde resultan vitales. La profesionalización del deporte pasa por en primera instancia el cumplimiento, la transparencia y la buena gobernanza y sin estos tres pilares el sistema se tambalea. La reputación e integridad de los atletas y de las organizaciones son la base sobre la que se erige una industria multimillonaria y a fin de sobrevivir y evolucionar abraza cada vez más esta "novedosa" forma de gobierno.

Trabajar la cultura ética y de transparencia a través del "tone at the top" de la organización es vital para alcanzar una aplicación real y no un programa "solo de papel". Los expertos en compliance y especializados en la industria deportiva, serán los nuevos "fichajes" de este sector para luchar contra riesgos genéricos, pero también específicos como el dopaje, el amaño de partidos etc y todas sus implicaciones legales, económicas y reputacionales. 





LA REFORMA LABORAL PERMANENTE



Alberto Gilarranz - Socio Auren Abogados

alberto.gilarranz@auren.es

Alberto Gilarranz Gilarranz es doble Licenciado en Derecho y Administración de Empresas por la Universidad Autónoma de Madrid, Socio del Área Laboral de Auren Abogados desde 2018. Anteriormente ha desarrollado su carrera profesional, igualmente desde el Área Laboral, en algunas de las firmas más importantes del sector jurídico nacional e internacional (Uría Menendez, Bird & Bird, Monereo Meyer, MLA Associates o Chavarri Abogados). Complementa el ejercicio profesional de la abogacía de los negocios con la docencia, donde es Profesor invitado en la asignatura de derecho procesal laboral en el CEF / UDIMA, Profesor invitado y participante en tribunales en la Universidad Rey Juan Carlos, además de Conferenciante habitual en ponencias de derecho laboral.

Desde que fuera promulgado en 1980, el Estatuto de los Trabajadores ha sido reformado más de 60 veces. La última gran reforma, publicada en diciembre de 2021 y llamada R21, vino precedida de un largo debate mediático y político, pero, positivamente, consiguió el acuerdo de patronal y sindicatos. La R21 se anunció como sólida y duradera, a la espera del Estatuto del siglo XXI.

La Reforma del 21 tenía como objetivo declarado acabar con la excesiva temporalidad, lo que situaría al mercado de trabajo español en un planeta lejano, según recoge el propio texto legal. Expresamente, la reforma se limitaba a ese objetivo y, quizás con resig-

nación realista, no abordaba la otra gran anomalía de nuestro mercado laboral: los escasos niveles de empleo y el alto desempleo estructural.

¿Qué cambió la R21?

Para lograr el propósito de reducir la temporalidad injustificada, la norma optó por una serie de mecanismos. En primer lugar, contempla la limitación de las causas que legalmente justifican la contratación temporal (situaciones ocasionales e imprevisibles, por un lado; y situaciones ocasionales, previsibles y de duración reducida por otro). También acoge la reducción de la duración máxima de los contratos temporales (seis meses o doce, si así lo decide la negociación colectiva-

para el primer caso y noventa días, para el segundo). En tercer lugar, recoge la derogación del contrato de obra o servicio determinado, que se identificaba como el más fraudulento. En cuarto, apuesta decididamente por el contrato fijo discontinuo como receptor y canalizador de la temporalidad que se repite estacional o cíclicamente, con el claro objetivo de convertirse en el sustituto natural del derogado contrato de obra. Y, por último, contempla el incremento de las sanciones y del poder de la Administración para reprimir la incorrecta elección de los contratos temporales.

La voluntarista construcción, autocalificada como ambiciosa

por la propia norma, fue muy criticada de salida, por la gran cantidad de conceptos indeterminados e interpretables que contenía (ocasional, imprevisible...), y por exigir un conocimiento cuasi adivinatorio para las empresas sobre su actividad futura.

Eso sí, una vez despejado el mero debate teórico, hay algunas cuestiones prácticas que van aflorando a la luz de la experiencia de su aplicación.

¿Qué sucede en la práctica?

Uno de los temas más llamativos es la derivada de la supresión de la temporalidad más allá de los seis meses ininterrumpidos (doce si hay previsión en convenio colectivo).

Según el legislador, todo lo que supere esos plazos debe dar lugar a un contrato indefinido. ¿Qué hacer si aparece una situación temporal, excepcional, imprevisible de duración superior a esos 6/12 meses? La Ley no da alternativas y nos obliga al contrato indefinido como única solución posible, porque consideraba que todo lo que supere esas duraciones predeterminadas es actividad habitual y permanente de la empresa. La propia redacción de la norma da material para una profunda crítica de la solución general elegida por el legislador.

Y es que una temporalidad máxima de 6/12 meses, casa mal con el ejemplo más reciente y paradigmático que a todos se nos puede venir a la cabeza. La crisis de la COVID-19. El legislador insistió e insiste hasta la saciedad en que la crisis sanitaria era temporal y, sin embargo, las medidas extraordinarias a adoptar (y las necesidades de contratación) han superado ampliamente el año de duración.

Además, el propio legislador ha previsto excepciones que permiten situaciones de mayor duración de la temporalidad, como el contrato de acceso al sistema español de ciencia, tecnología e innovación (contratos temporales de 1 a 5 años de duración), o de los contratos de duración determinada en el sector público para ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (los contratos podrán durar lo que dure cada proyecto, sin límite legal expreso). Que se haga con regulaciones que afectan al sector público, siembra la duda del peor trato hacia el sector privado.

También hay excepciones para el sector privado, como es el caso de los artistas (la norma prevé expresamente duraciones superiores a 18 meses) o de la construcción (que se dota de un contrato indefinido adscrito a obra, que se puede extinguir como un contrato temporal). En el caso del sector privado, estas regulaciones a la medida generan la duda de si seguirán ampliándose en función de la capacidad de presión o influencia de cada sector de actividad, lo que, a su vez, enfada mucho a aquellos otros que entienden no tener esa capacidad de presión. Sobre su eficacia, ¿qué nos dicen los datos?

La evolución de los datos sobre contratación tras la R21 parece que dan la razón al legislador. Vemos como se incrementan, proporcional y notablemente, los contratos indefinidos, especialmente los fijos discontinuos -el contrato “estrella”, en detrimento de la contratación temporal-. Lo curioso del caso es la reacción de la Administración, que parece que va a condenar a los fijos discontinuos a morir

de éxito antes de empezar a andar. La ITSS ha anunciado el envío de 83.600 cartas advirtiendo de posibles fraudes en la contratación e invitando a la conversión de los contratos en indefinidos ordinarios. Si el fijo discontinuo tampoco sirve, ¿qué contrato aplican las empresas en sustitución del de obra?

Además de las cuestiones apuntadas y de otras de gran trascendencia, como la adecuación de la nueva contratación al sector de las ETT o el bloqueo del desarrollo del FD en la negociación colectiva, aparecen nuevas regulaciones, como la limitación de despidos o cláusulas de mantenimiento del empleo para empresas que reciban apoyo público. Pero, sobre todo, ya se anuncian nuevas trascendentes reformas legales (indemnizaciones por despido disuasorias, participación de los trabajadores en los consejos de administración), sin que la última se haya podido asentar o ni siquiera aplicar, en muchos de los casos.

¿El mundo laboral soportará una situación de reforma permanente?

El hecho de que nos hayamos habituado a una reforma laboral permanente y que la “resiliencia laboral” se haya convertido en la nueva manera de afrontar las relaciones laborales, no significa que el mercado de trabajo pueda vivir en una continua catarsis, con campañas inspectoras masivas continuas y sin capacidad de asentar conceptos que, cuando son interpretados por los Tribunales, han quedado -muchas veces- desfasados.

Espero y deseo que el ansiado Estatuto del siglo XXI no siga llegando por fascículos y que llegue con voluntad de perdurar y con derecho a asentarse.



COMPLIANCE DIGITAL LA INFLUENCIA DE LA TECNOLOGÍA EN LA PROTECCIÓN DE LAS EMPRESAS



Murray Grainger - Country Manager EQS Group Spain

murray.grainger@eqs.com

Murray Grainger es el Country Manager en EQS Group España, donde promueve el uso de la tecnología 'Regtech' para informar sobre infracciones que puedan poner en riesgo la reputación empresarial y proteger a los informantes contra represalias.



Marcel Solanas Nogueira - Account Executive EQS Group Spain

marcel.solanas@eqs.com

Marcel Solanas es Criminólogo, especializado en Corporate Compliance por la "International Compliance Association" y formado como auditor de la ISO 37001 - Sistemas de Gestión Antisoborno. Actualmente ocupa el puesto de Account Executive para la región Ibérica en EQS Group y es parte del Grupo de Trabajo de Criminología Empresarial del Colegio Profesional de la Criminología de la Comunidad de Madrid.

Alguna vez se ha preguntado cómo sería su día a día sin la existencia de la tecnología? ¿Quién puede vivir en la actualidad sin su teléfono móvil o un ordenador? Los sistemas digitales acaparan todas las áreas de la sociedad para permitirnos ser más rápidos y productivos, ahorrar tiempo, y, en definitiva, ser más eficaces.

Con el desarrollo de los programas de Compliance en España, la tecnología también se

ha instaurado en el terreno del cumplimiento normativo. Ante la gran cantidad de obligaciones regulatorias, requerimientos de certificación o políticas internas a las que se enfrentan los Compliance Officer en su trabajo diario, la introducción del Regtech en los programas de Compliance de las empresas españolas, ha propiciado una mejoría en la gestión de las normas, la prevención de riesgos y, ante todo, la puesta en marcha de mecanismos de control más

específicos a la hora de garantizar la mayor seguridad para los empleados.

Dentro de las organizaciones, la protección de toda persona que informe sobre una infracción en el seno de la empresa es el principal requisito del reciente [Anteproyecto de Ley de Protección de informantes](#), derivado de la Directiva Whistleblowing. Para ello, las empresas españolas de todos los sectores con a partir de 50 empleados, deben asegurarse de que sus empleados

puedan reportar casos bajo los más altos estándares de seguridad y confidencialidad sin temor a sufrir represalias.

El valor añadido que supone un sistema de información digital como [EQS Integrity Line](#) en cuanto a protección, es sin duda, una ventaja para las empresas que buscan no solo cumplir con las normativas, sino construir una cultura corporativa transparente donde la ética y las buenas prácticas constituyan su principal marca.

¿Cuándo se considera efectivo un sistema de información digital?

En primer lugar, y bajo la experiencia en la implementación de sistemas de información digitales de nuestros expertos en EQS Group, un canal ético es efectivo cuando protege a los informantes de represalias. El canal debe seguir las directrices del (Reglamento General de Protección de Datos) RGPD y cumplir con la normativa ISO 27001 para ofrecer la máxima seguridad.

A su vez, el canal debe reducir costes, es decir, actúa de forma preventiva y promueve la detección en una fase temprana de casos de fraude y corrupción, por lo que las empresas pueden ahorrarse costosas multas por daños de reputación.

Por último, el sistema debe minimizar los riesgos en la empresa. Los empleados estarán completamente protegidos cuando tomen conciencia y obtengan los conocimientos sobre los Códigos de Conducta a seguir o las infracciones que pueden evitarse gracias a estos canales éticos. Por supuesto, la cultura del “Speak up” debe promoverse desde los altos cargos directivos, al igual que el uso de los canales.

¿Cuáles son los principales beneficios de un canal de información digital?

La cobertura que ofrecen los canales éticos digitales en el terreno del Compliance proporciona, como hemos mencionado anteriormente, una reducción considerable en el tiempo de gestión de políticas internas y otros procedimientos. Además, estos sistemas son fáciles de implementar y usar y aseguran, ante todo, la integración de valores éticos en las empresas.

La protección de datos es esencial en este tipo de sistemas. Por ello, la entrada y procesamiento de información de los casos sigue un procesamiento de encriptación para que nadie, salvo la persona autorizada encargada de gestionar los casos, tenga acceso a información confidencial.

La comunicación bidireccional entre el gestor de casos y el informante es continua gracias a las características de trazabilidad, por lo que la persona estará informada y acompañada durante todo el proceso.

Es fundamental ponerse en la piel del informante, por lo que la comunicación en este caso es primordial.

¿Cuáles son las claves para promover una cultura transparente y conforme a la Nueva Ley con un canal ético digital?

Como hemos podido observar, la tecnología es, sin duda, un activo muy relevante para los Programas de Compliance, aumentando la efectividad de estos y facilitando el trabajo de los órganos de cumplimiento. Pero es importante resaltar que debemos seguir centrándonos en las personas, ya que por más controles que pongamos en la empresa, la confianza es el pun-

to clave para que los programas de Compliance sean efectivos. Sin la confianza de los empleados, no recibiremos ninguna denuncia en nuestro canal ni tampoco podremos prevenir actos ilícitos dentro de la empresa. Un Compliance Officer debe crear vínculos con sus compañeros y demostrar que su función no es la de un policía, sino más bien, la de alguien que aporta valor al trabajo de los demás y mantiene la organización de forma correcta, evitando sanciones, protegiendo la reputación y creando un mejor ambiente de trabajo del que todos los compañeros podrán disfrutar.

Es fundamental que las herramientas tecnológicas sean flexibles para adaptarse a las diferentes necesidades de cada empresa y al factor humano que la compone. Dependiendo del sector de la organización existen mayores riesgos en determinados departamentos, sean estos de contacto directo con clientes (posible soborno) o financiero (posible fraude) y se deben llevar a cabo unos controles adaptados a la realidad de cada “casa”. Lo que está claro, es que siempre el ser humano es el activo más valioso de las organizaciones y si no gestionamos la tecnología para adaptarse a los mismos, y no al revés, el proyecto no llegará nunca a su máximo exponencial de efectividad.

Sabemos que la reputación es lo más valioso que tiene una empresa junto a sus empleados, por lo tanto, protegerlos es nuestra misión y lo que ofrecemos con todas las soluciones digitales que desarrollamos. Un sistema seguro, intuitivo e integral le permitirá evitar multas, pero, sobre todo, mejorará su imagen de cara a otras empresas, clientes e inversores.

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

