



PORTUGAL EN CIFRAS

Iberian Lawyer revela el ranking de los primeros 30 despachos por facturación en Portugal

NUEVOS ESPACIOS

Responsables de los estudios de arquitectura Rafael de La-Hoz y Volta opinan sobre el impacto de la pandemia en los despachos de abogados

ENTREVISTA

Joaquín Ruiz Echaury, socio de Seguros y Reaseguros de Hogan Lovells nos da su opinión sobre el aumento de las operaciones cross-border

IN-HOUSE ESPAÑA

Iberian Lawyer entrevista a Juan Ignacio Pardo, responsable Legal de la cadena Meliá Hotels International

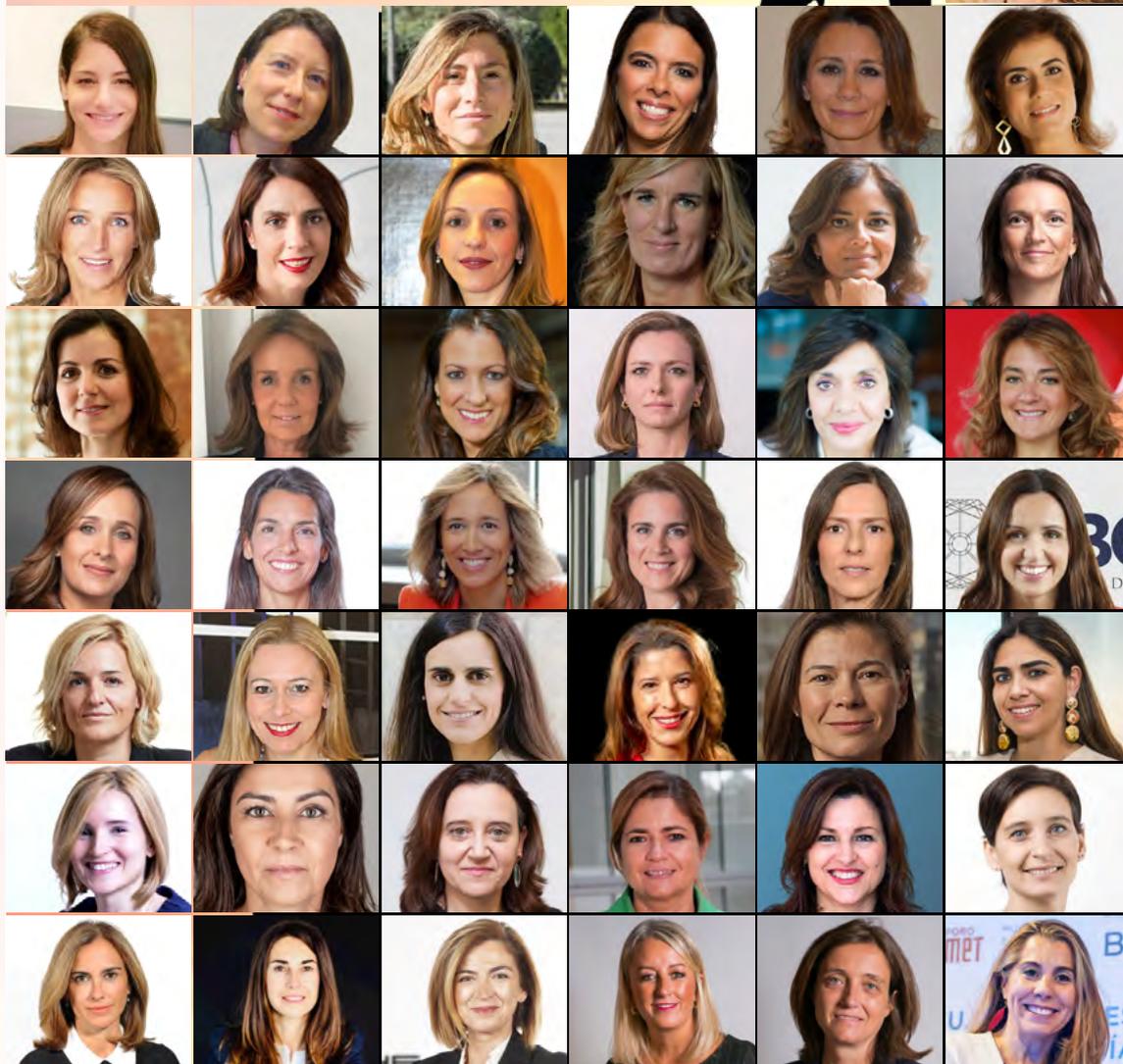
SOCIOS POR EL MUNDO

Viajamos hasta Reino Unido para conocer a Ferran Boix, socio director de la oficina de Gómez-Acebo & Pombo en Londres



INSPIRALAW: LAS 60 MUJERES TOP DEL SECTOR LEGAL EN IBERIA

A pesar del comienzo de año inusual, Iberian Lawyer quiere reconocer, desde estas páginas, a las mujeres más relevantes e inspiradoras del sector legal de España y Portugal





LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMATION



EVENTS



INTELLIGENCE



PUBLICATIONS

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



RECONSTRUCCIÓN

por desiré vidal

Que el sector legal de la península ibérica es resiliente no lo discute nadie a estas alturas. Se adapta a la adversidad, se reiventa y se repone de los golpes causados por la pandemia con trabajo y creatividad a partes iguales. Oficialmente inaugurada la nueva normalidad, toca hacer recuento y evaluar los daños para afrontar la reconstrucción en un proceso comunitario donde no cabe hacer leña del árbol caído, entre otras cosas, porque puede haber capítulo dos.

Si el mes pasado conocíamos los datos de facturación de los principales despachos en España y nos tranquilizaba saber que los últimos meses de crisis no habían hecho demasiada mella en sus números, en este número de julio nos enfocamos en Portugal. Allí, el secretismo sigue siendo la norma imperante aunque poco a poco se empieza a aceptar que la transparencia es el único camino de futuro. Tampoco para el mercado legal del país vecino, el pasado fue un ejercicio

especialmente malo, con un crecimiento medio de la actividad cercano al 14%. Sí fue especialmente bueno para algunos, como Caiado Guerrero, que vio subir casi un 100% su facturación, seguido de GPA – Gouveia Pereira, Costa Freitas & Associados, Sociedade de Advogados, que creció por encima del 62%. En la cima, VdA, con unos ingresos de 66 millones de euros, un 8% más que en 2018. En conjunto, el “Magic Triangle” (VdA, Morais Leitão y PLMJ) supuso en 2019 un volumen de negocio total de 185 millones de euros, representando el 36% de los ingresos totales en la lista de los Top 30.

En esta edición estival rescatamos InspiraLaw, iniciativa que la pandemia dejó en segundo plano, para, al menos desde estas páginas, rendir el habitual y merecido homenaje a las mujeres top de la abogacía en la península ibérica.

Y es que el verano llegó con fuerza, dispuesto a que el COVID-19 no lo eclipse como pasó con la primavera, y muchos sectores despiertan del involuntario letargo para recuperar las ventas, caso del sector hotelero. Hablamos con el responsable legal de la cadena Meliá para ver cómo afrontan ellos este periodo. También escuchamos la experiencia de la directora Legal de Amazon, Ana Buitrago, durante estos meses de pandemia, en los que la firma de comercio online fue un valioso alivio ante el confinamiento. Y para refrescarnos, conversamos con Filipa Salazar Leite, responsable de Legal y Compliance de SUMOL+COMPAL, una importante compañía portuguesa de zumos y bebidas realizadas con productos naturales.

Desde Iberian Lawyer sondeamos el mercado inmobiliario donde el sector logístico no solo resiste, avanza firme y al parecer seguiremos viendo progresos, según nos cuenta Freshfields en nuestra sección de Private Equity. Además, aterrizamos sobre el terreno para ver cómo serán los nuevos espacios de trabajo, orientados por dos grandes estudios de arquitectura de Madrid, Rafael de la Hoz y Volta, artífices de las sedes de reconocidos despachos.

Destacamos el sector de las renovables, que sigue a toda popa, coincidiendo con el real decreto del Gobierno, y que protagoniza nuestra sección On the Web por méritos propios. También el de los Seguros se mantiene fuerte, si tenemos en cuenta que esta área representó aproximadamente el 20% de la facturación de 2019 de la oficina de Madrid de Hogan Lovells.

También para reconstruir es importante recuperar los valores esenciales y detectar posibles nuevas líneas de negocio. Por eso, viajamos a Londres, para conocer más de cerca a Ferran Boix, socio responsable de la oficina de Gómez Acebo y Pombo en la city. Allí tomamos el pulso al contexto europeo, con el Brexit y el COVID-19 como telón de fondo, para acabar concluyendo, que las operaciones cross-border seguirán salvando el mercado con Joaquín Ruiz Echaurren.

Y seguimos descubriendo talentos, como el de Natalia Tamames, abogada especializada en Propiedad Intelectual y derecho del Entretenimiento además de cantante solista, y redescubriendo áreas de práctica del derecho con nuevos ojos, como el Art Law, que merece su espacio -como nos dice Laura Sánchez Gaona- “no solo por amor al arte”. 



RISE TOGETHER

Transformative Legal Experts

This is a time to grow even closer. Closer to our people, to our clients, to the community. This is the time for audacity, innovation and ambition. This is the time to rise together.

We are a law firm that combines a full service with precise legal craftsmanship. We thrive on change and, regardless of the challenges, we stand by your side.

PL
MJ

www.plmj.com



N 96 | Julio-Agosto 2020

Chief Editor

desire.vidal@iberianlegalgroup.com
in collaboration with
patricia.cardoso@iberianlegalgroup.com

Group Editor-in-Chief

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it

Managing Editor of Iberian and LatAm publications

llaria.laquinta@lcpublishinggroup.it

Group Art director

hicham@lcpublishinggroup.it - kreita.com
collaboration from LC Italy
roberta.mazzoleni@lcpublishinggroup.it

Managing Director

aldo.scaringella@iberianlegalgroup.com

Group Coo

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

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

Projects & Events Coordinator
jon.bustamante@iberianlegalgroup.com

Sales Director
diana.rio@iberianlegalgroup.com

Sales Account - Portugal & Brazil
carlos.montagnini@iberianlegalgroup.com

Administration Officer
carlos.donaire@iberianlegalgroup.com

Contributors
felipe.garcia.hernandez, laura.sanchez.gaona

Editor
Calle de García de Paredes, 78
Escalera 1ª, planta 1ª, puerta 3
28010 Madrid, Spain
Tel. +34 91 563 3691
info@iberianlawyer.com
www.iberianlawyer.com
thelatinamericanlawyer.com

El editor y los autores no se hacen responsables de los resultados de las acciones (o ausencia de las mismas) que se tomen en base a la información de esta publicación. A la hora de hacer frente a determinadas situaciones se recomienda a los lectores que busquen asesoramiento de un profesional cualificado. Iberian Lawyer se publica 11 veces al año por Iberian Legal Group SL 2020 - 06.2020 Se aplica el derecho de autor. Para fotocopias con licencia, póngase en contacto con info@iberianlegalgroup.com.

Política editorial

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

Legal Deposit
M-5664-2009



20 INSPIRALAW TOP 60 MUJERES DEL SECTOR LEGAL EN IBERIA



48 RANKING DESPACHOS PORTUGAL TOP 30 DESPACHOS POR FACTURACIÓN

08 ON THE MOVE

Pérez-Llorca ficha a 3 socios de Dentons

16 ON THE WEB

El irresistible atractivo de las Renovables

60 ENTREVISTA

Joaquín Ruiz Echauri de Hogan Lovells

66 NUEVA NORMALIDAD

Sobre lo humano y lo divino del nuevo universo legal

76 NUEVOS ESPACIOS DE TRABAJO

Rafael De La-Hoz y Volta

84 RANKINGS Y PREMIOS

Estar o no estar, los expertos hablan

90 IN-HOUSE ESPAÑA

Juan Ignacio Pardo, responsable de Legal & Compliance de Meliá

102 IN-HOUSE PORTUGAL

Filipa Salazar Leite, responsable Legal de Sumol+Compal

106 SOCIOS POR EL MUNDO

Ferran Boix, socio director de GA_P en Londres

112 PRIVATE EQUITY ESPAÑA

Freshfields y KKR sobre Real Estate y sector Logístico

118 PRIVATE EQUITY PORTUGAL

Tariq El-Asad habla del mercado Inmobiliario portugués

122 JÓVENES E IMPARABLES

Natalia Tamames

126 WLW

Laura Sánchez Gaona sobre Derecho del Arte

128 ACC

Entrevista a Ana Buitrago, responsable Legal de Amazon

132 WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION

Peritos en Compliance

134 WEBINAR IBERIAN LAWYER & CECA MAGÁN ABOGADOS

138 LEGAL MILLENNIALS

Éxito de la III edición

140 OPINIÓN DEL EXPERTO

Por Jesús Conde, de Araoz & Rueda

142 OPINIÓN DEL EXPERTO

Por William Smithson & Arv Sreedhar, de SRS Advogados

144 OPINIÓN DEL EXPERTO

Por Carla Gonçalves Borges, de VdA

PARTNER **BonelliErede**



COVID-19: CHALLENGES FOR IN-HOUSE LAWYERS IN THE MENA REGION

WEDNESDAY 22 JULY 2020 - 5:00 PM (Central European Time)

With the participation of:



Riccardo Biciato
Partner
BonelliErede, Cairo, Egypt



Mohamed Elmogy
General Counsel Middle East and North East Africa
Siemens, UAE



Radwa Elsaman
Legal Consultant, *SOFRECO, France*
Professor of Law, *Cairo Univ. Law, Egypt*



Hazem El Toukhy
Head Legal and Integrity Egypt, North & Central Africa
ABB, Egypt



Reham Naeem
Country Head of Legal
Novartis, Egypt



Mahmoud Shaarawy
Group Legal Director
Elsewedy Electric, Egypt



Moderator
Ilaria Iaquinta
Senior Editor
LC Publishing Group & Iberian Legal Group

REGISTER





CONTRATACIONES LATERALES ESPAÑA

Pérez-Llorca ficha a 3 socios de Dentons

Dentons ha confirmado que su socio director y responsable de Inmobiliario **Jesús Varela**, el socio de Fiscal **José Ramón Vizcaíno** y el socio de Litigios y Arbitraje **Julio Parrilla** han dejado la firma para unirse a Pérez-Llorca.

Dentons ha añadido 6 nuevos socios en España en los últimos 3 años, reforzando sus áreas de Fusiones y Adquisiciones, Fiscal, B&F, Compliance, Litigios y Arbitraje y Mercado de Capitales. Según la firma, están firmemente comprometidos a continuar su ambiciosa estrategia de desarrollo y crecimiento en España.

Jesús Varela (en la foto de la izquierda), socio director desde febrero de 2019, se unió a Dentons en 2011 desde Linklaters, donde también era socio. Empezó su carrera en Pérez-Llorca, donde regresa ahora. Cuenta con 25 años de experiencia como asesor jurídico de inversores y prestamistas en el sector Inmobiliario español.

José Ramón Vizcaíno (en el centro de la foto) se unió a Dentons en 2013 como asesor fiscal proveniente de KPMG, donde fue director de Fusiones y Adquisiciones y de Fiscal, y fue nombrado socio en 2017. Tiene más de 15 años de experiencia en asesoramiento Fiscal.

Julio Parrilla (en la foto a la derecha) se unió a Dentons en 2007 y se convirtió en socio de Litigios y Arbitrajes en 2017. Cuenta con más de 16 años de experiencia asesorando a empresas e instituciones financieras nacionales e internacionales en una amplia gama de procedimientos de Litigio, Arbitraje e Insolvencia.



LABORAL

FILS Legal ficha a Patricia García como socia de Laboral

FILS Legal ha incorporado a **Patricia García** como socia para dirigir su departamento de Laboral.

La incorporación de Patricia García (en la foto) forma parte de la estrategia de expansión de FILS, una firma que nació hace sólo tres años: especializada en Derecho de la Empresa y con un servicio multidisciplinar de alto valor añadido; su sede está en Barcelona, en el edificio Masía Senillosa.

Todos sus socios, hasta esta última incorporación, proceden de Garrigues, y tienen entre doce y catorce años de experiencia. Con esta incorporación, FILS se consolida en el mercado como una de las boutiques jurídicas de mayor proyección y crecimiento.

Con doce años de experiencia y una dilatada trayectoria profesional en el asesoramiento jurídico a empresas, Patricia García ha sido hasta la fecha directora del departamento Laboral de la oficina de Baker McKenzie en Barcelona, firma en la que ha desarrollado su carrera profesional durante más de seis años. Anteriormente, fue directora del área Laboral de KPMG Abogados. También es profesora del Máster de Especialización y Acceso al Derecho de ESADE.



LITIGIOS Y ARBITRAJE PORTUGAL

PLMJ ficha a un socio de CMS RPA

Joaquim Shearman de Macedo se une a la firma dirigida por Bruno Ferreira y Luís Pais Antunes CMS, Rui Pena & Arnaut, y coordinará su área de Dispute Resolution.

Diez años después de dejar PLMJ, donde comenzó su carrera como asociado y asociado sénior, Joaquim Shearman de Macedo (en la foto) vuelve a unirse al bufete como socio para coordinar el equipo de Dispute Resolution junto con Rita Samoreno Gomes y Pedro Metello de Nápoles.

Para Bruno Ferreira, socio codirector de PLMJ, "este fortalecimiento del liderazgo del bufete en el área de la Resolución de Disputas es un paso estratégico para dar forma a nuestra visión del bufete: poder servir a nuestros clientes durante los próximos 20 años, seguir creciendo en Portugal y afirmar nuestra posición internacional. Este objetivo se basa en una reforma pensada y preparada, agregando los mejores talentos y reorientando nuestra actividad hacia las áreas y temas en los que queremos estar. Por lo tanto, estamos muy contentos de tener con nosotros a Joaquim Shearman de Macedo, ya que encarna estas dos dimensiones de manera única en el sector nacional".

"Unirse a PLMJ de nuevo es más que un retorno. Es un regreso al futuro, en una casa que vuelve, en este nuevo ciclo, para afirmar su permanente capacidad de innovación y reinención y afrontar este paso con gran entusiasmo y ambición. Codirigir un equipo de abogados de renombre con un enorme talento y contribuir a la consolidación de una firma de este tamaño y relevancia en el área de la Resolución de Disputas con un enfoque en el derecho de los negocios, es un proyecto muy emocionante", dice el nuevo socio de PLMJ.



DIRECTIVOS

Jabier Badiola se hace cargo de la dirección de Dentons en España

Tras la salida de **Jesús Varela** para unirse a Pérez-Llorca, Dentons ha nombrado al socio de la oficina de Madrid, **Jabier Badiola**, nuevo socio director de España.

El nuevo socio director, en estrecha colaboración con Nieves Briz, socia directora de la oficina de Barcelona, encabezará la aceleración de la estrategia de Dentons en el mercado español.

"En cooperación con mis colegas, espero seguir construyendo nuestro talentoso equipo para ofrecer aún más valor y calidad a nuestros clientes españoles e internacionales", dice Jabier Badiola. Socio de Dentons desde 2015, Jabier Badiola aporta más de 18 años de experiencia en despachos de abogados internacionales y españoles. Asesora en la originación y Reestructuración de operaciones de préstamos sindicados nacionales e internacionales, incluyendo Financiación de Adquisiciones, Financiación Estructurada, Financiación de Proyectos, Préstamos Corporativos y Reestructuración de deuda. Entre sus clientes se encuentran importantes instituciones financieras, así como empresas y patrocinadores.



BIG FOUR: REGULATORIO

Deloitte Legal incorpora a Manuel Gómez Gilabert como socio

Deloitte Legal ha fichado a **Manuel Gómez Gilabert**, que se incorpora desde Sareb, como socio para reforzar su área de Regulatorio. Gómez Gilabert tiene una extensa y calificada carrera profesional en el sector Financiero e Inmobiliario. Como miembro de la Inspección General de Entidades de Crédito y Ahorro del Banco de España, desde 2009 su carrera profesional ha estado estrechamente vinculada a la Reestructuración del sector Financiero español, primero como director financiero y de estrategia del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB), y luego como director general de Jurídico, Control y Riesgo de la Sociedad de Gestión de Activos derivados de la Reestructuración Bancaria (Sareb). Estos cargos le han permitido participar activamente en algunas de las operaciones más relevantes que han tenido lugar en los últimos años en el ámbito Bancario e Inmobiliario y liderar la implantación de los últimos desarrollos normativos en estas áreas de práctica. En palabras de Luis Fernando Guerra, socio director en España y líder global de Deloitte Legal, "es un privilegio para nosotros tener un perfil como el de Manuel. Su incorporación nos permite seguir desarrollando la práctica regulatoria que, en los últimos años, se ha consolidado como una referencia entre las entidades que prestan servicios financieros".

Manuel Gómez Gilabert (en la foto) es licenciado en Derecho y en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas y es inspector del Banco de España.



ADMINISTRACIÓN ESPAÑOLA

El gobierno español nombra a Cani Fernández presidenta de la CNMC

La ex socia de Cuatrecasas, **Cani Fernández** sustituirá a José María Marín Quemada. El jefe de gabinete del Presidente, Iván Redondo, la contrató como asesora el pasado mes de febrero. En ese momento, Fernández, después de 23 años de trabajo en la prestigiosa firma, solicitó una excedencia, solicitud que fue aprobada por el Consejo de Administración de Cuatrecasas. El Consejo de Ministros ha aprobado la propuesta del Ministerio de Economía de iniciar la renovación pendiente en la Comisión Nacional de Mercados y Competencia (CNMC), incluyendo el nombramiento de Fernández para dirigir la institución, junto con la sustitución de otros cuatro miembros cuyo mandato ha finalizado.

9 JULIO 2020

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE ESTATUTO PROFESIONAL

PARA EL OFICIAL DE CUMPLIMIENTO

La World Compliance Association (WCA) presentará, en un evento online, su propuesta de Estatuto Profesional para el Oficial de Cumplimiento, un documento inédito que llega tras la detección de la necesidad de regulación de los aspectos principales de esta profesión.



FECHA:
09 JULIO 2020



HORA:
12:00 - 14:00



CONEXIÓN
100% ONLINE



INSCRIPCIÓN:
GRATUITA

LA INSCRIPCIÓN INCLUYE:

Asistencia ONLINE a todas las ponencias ■ Preguntas a ponentes ■ Diplomas acreditativos

Inscripciones en: <http://www.worldcomplianceassociation.com/webinars.php>

Patrocinadores ORO



DERECHO PÚBLICO

Vaciero contrata a Félix Manteca como socio de Derecho Público

El bufete dirigido por Francisco Vaciero, ha contratado a **Félix Manteca** para reforzar su área de Derecho Público. Licenciado en Derecho por la Universidad de Oviedo, Félix Manteca (en la foto) cuenta con más de 20 años de experiencia en el asesoramiento integral a empresas, principalmente en el ámbito Público (urbanismo y contratación pública), en las áreas Contencioso-Administrativa e Inmobiliaria. Con la llegada de Félix Manteca, Vaciero refuerza su crecimiento en un año en el que celebra su 25º aniversario, tras haber cerrado el año 2019 con una facturación de más de 6 millones de euros, un 25% más que el año anterior.

FISCAL

Garrigues ficha al ex de EY Patxi Arrasate como socio de Fiscal en Bilbao

Garrigues ha fichado a **Patxi Arrasate** para su oficina de Bilbao como socio de Fiscal, incorporándose desde EY Abogados. Patxi Arrasate (en la foto) tiene 19 años de experiencia profesional y es especialista en las áreas de Precios de Transferencia, Transacciones y Reorganizaciones, particularmente en el diseño de estructuras operacionales y políticas de Precios de Transferencia para grandes compañías y multinacionales en varios sectores. También ha asesorado en numerosas operaciones de compraventa (M&A) y en procedimientos de inspección Fiscal de diversa índole. Es licenciado en Derecho, con la especialidad de Economía por la Universidad de Deusto. Es ponente habitual en seminarios especializados y ha publicado numerosos artículos y ponencias tanto en revistas especializadas como en prensa general. Colabora como profesor en programas de postgrado de la Universidad de Deusto. Arrasate ha trabajado para grandes multinacionales y clientes locales en varios sectores, asesorándolos en asuntos fiscales nacionales - tanto provinciales como estatales - e internacionales. Actualmente se reincorpora a Garrigues desde EY Abogados Bilbao, donde fue socio de Fiscal y director ejecutivo tras desarrollar su carrera en Garrigues.



Independent and international

WIDELY REGARDED AS ONE OF
THE LEADING CORPORATE BOUTIQUES IN SPAIN

ABOGADOS

ARAOZ & RUEDA



CIVIL Y PROCESAL

AGM nombra a Miquel Morales socio de Civil y Procesal

AGM Abogados ha nombrado a **Miquel Morales Sabalete** socio de Civil y Procesal. Se incorporó al área de Derecho Civil y Procesal de AGM Abogados, como responsable de este departamento en la oficina de Barcelona, en 2017.

El nuevo socio de AGM Abogados, cuenta con un postgrado en Relaciones Laborales y Seguridad Social (CEF), otro en Práctica Jurídica (Ilustre Colegio de Abogados de Terrassa) y un máster en Derecho de Empresa (ICAB).

También ha realizado numerosos cursos en el Centro de Estudios Financieros y en el IE Business School y ha publicado una amplia gama de artículos para publicaciones tanto especializadas como generales y colabora activamente en seminarios relacionados con sus áreas de especialización. Miquel (en la foto) es licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Barcelona y ejerce la abogacía desde 1997. Su práctica profesional se ha centrado en las áreas de derecho Civil, Mercantil, Concursal y Penal Económico, tanto en sus aspectos procesales como en el ámbito del asesoramiento, la mediación y la negociación, asesorando a empresas y particulares de toda España.



PROPIEDAD INTELECTUAL

Bird & Bird ficha a José Miguel Lissén como socio de PI

El bufete internacional de abogados Bird & Bird amplía su práctica en materia de Propiedad Intelectual con el fichaje del experto en Litigios de Patentes José **Miguel Lissén Arbelloa** como socio de Propiedad Intelectual de la oficina de Madrid.

Se une desde ABG Intellectual Property, donde fue socio y jefe de Legal & Litigation. Anteriormente, fue socio de Propiedad Intelectual en Gómez-Acebo & Pombo.

Con más de 22 años de experiencia en esta área, José Miguel (en la foto) aporta amplios conocimientos en Litigios de Patentes y Secretos Comerciales. Especializado en los sectores de Nuevas Tecnologías y Life Science, asesora a sus clientes en la protección y comercialización de activos intangibles y derechos de Propiedad Industrial e Intelectual, así como en los Litigios que puedan surgir en este campo. También es miembro del Consejo de Administración de LES España y Portugal, así como de EPLAW.

El nombramiento de José Miguel consolidará el crecimiento del grupo de Propiedad Intelectual de Bird & Bird en España, sumándose al trabajo que están llevando a cabo los socios Manuel Lobato y Mariano Santos.

»»

Europe's **Leading** Legal Innovation Event

September 14 - 15, Amsterdam



Reena SenGupta
Legal Strategy Consultant
(RSG Consulting)



Anna Lozinsky
General Counsel (Loréal)



Wendy Butler Curtis
Chief Innovation Officer (Orick,
Herrington & Sutcliffe LLP)



Vincent Cordo
Central Legal Operations Officer
(Shell International)



Chris Ryan
Managing Director
(HBR Consulting)



Jeroen Plink
CEO (Clifford Chance
Applied Solutions)

KEEP AN EYE ON

LEXPO.COM FOR NEW SPEAKERS



Mediapartner(s)



COMPETENCIA UE PORTUGAL

Joaquim Caimoto Duarte es el nuevo of counsel de TELLES Advogados

Joaquim Caimoto Duarte se une a TELLES Advogados desde Uría Menéndez para reforzar su equipo de Derecho Europeo y de la Competencia. Joaquim (en la foto) cuenta con más de 15 años de liderazgo en el ámbito de la práctica del Derecho Europeo y de la Competencia en un prestigioso bufete ibérico (Uría Menéndez), donde fue asesor y responsable del área de práctica de Derecho Comunitario y de la Competencia en la oficina de Lisboa. Centró su actividad en los procesos de control de Fusiones, donde intervino en las principales operaciones en Portugal en los últimos años, así como en casos de cárteles y otros casos de Antitrust, con la Autoridad de la Competencia, la Comisión Europea y el Tribunal de Justicia de la UE.

Joaquim es también miembro fundador del Círculo de Abogados Portugueses Especialistas en Derecho de la Competencia, habiendo sido también un experto designado por la Autoridad de la Competencia con la Red Internacional de Competencia en varios grupos de trabajo y conferencias internacionales.

"Mi incorporación a TELLES es para mí un proyecto estimulante y un reto emocionante. Es una firma de referencia en Portugal, reconocida de norte a sur del país y por clientes internacionales por la excelencia y rigor de sus abogados, capacidad de innovación y dedicación y proximidad al cliente", dice el nuevo of counsel.



PROMOCIONES

ECIJA nombra socia a Cristina Villasante

ECIJA ha nombrado a **Cristina Villasante** socia después de dos años como responsable del área de TMT de la oficina de ECIJA en Madrid.

Con más de 10 años de experiencia en Propiedad Intelectual, Contratación Tecnológica, Servicios Digitales y Tecnologías de la Información, y tras su experiencia previa en firmas como Eversheds, PwC o Accenture, Cristina Villasante se ha incorporado a la lista de socios de ECIJA, tras haber dirigido el área de TMT de la oficina de Madrid durante los dos últimos años.

Desde que se incorporó a ECIJA en 2018, Cristina Villasante ha contribuido de forma decisiva al desarrollo del área de TMT de ECIJA, aportando un sólido conocimiento técnico y una clara visión empresarial, así como una orientación a las necesidades e intereses del mercado y del sector jurídico.

Desde su llegada, la nueva socia también ha coordinado un grupo de práctica dedicado a las tecnologías de blockchain y registro distribuido, liderando algunas de las transacciones más relevantes del sector, como la primera ronda de inversión de *tokens* en España o el uso de *tokens* por parte de una institución financiera para pagos internacionales. Además de su enorme valor en el asesoramiento a los clientes, el nombramiento de Cristina Villasante (en la foto) está respaldado por su constante labor de difusión y enseñanza de la P.I. y la Innovación en prestigiosas universidades y centros.

EL IRRESISTIBLE ATRACTIVO DE LAS RENOVABLES

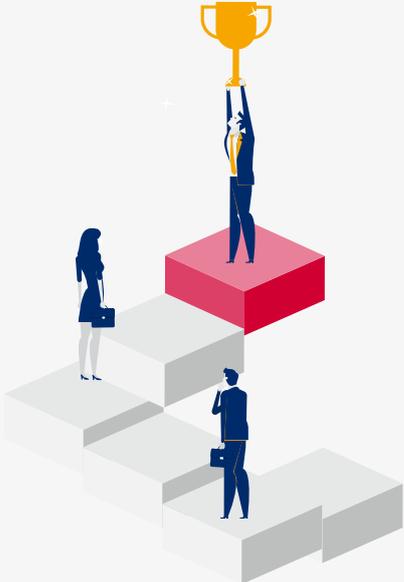
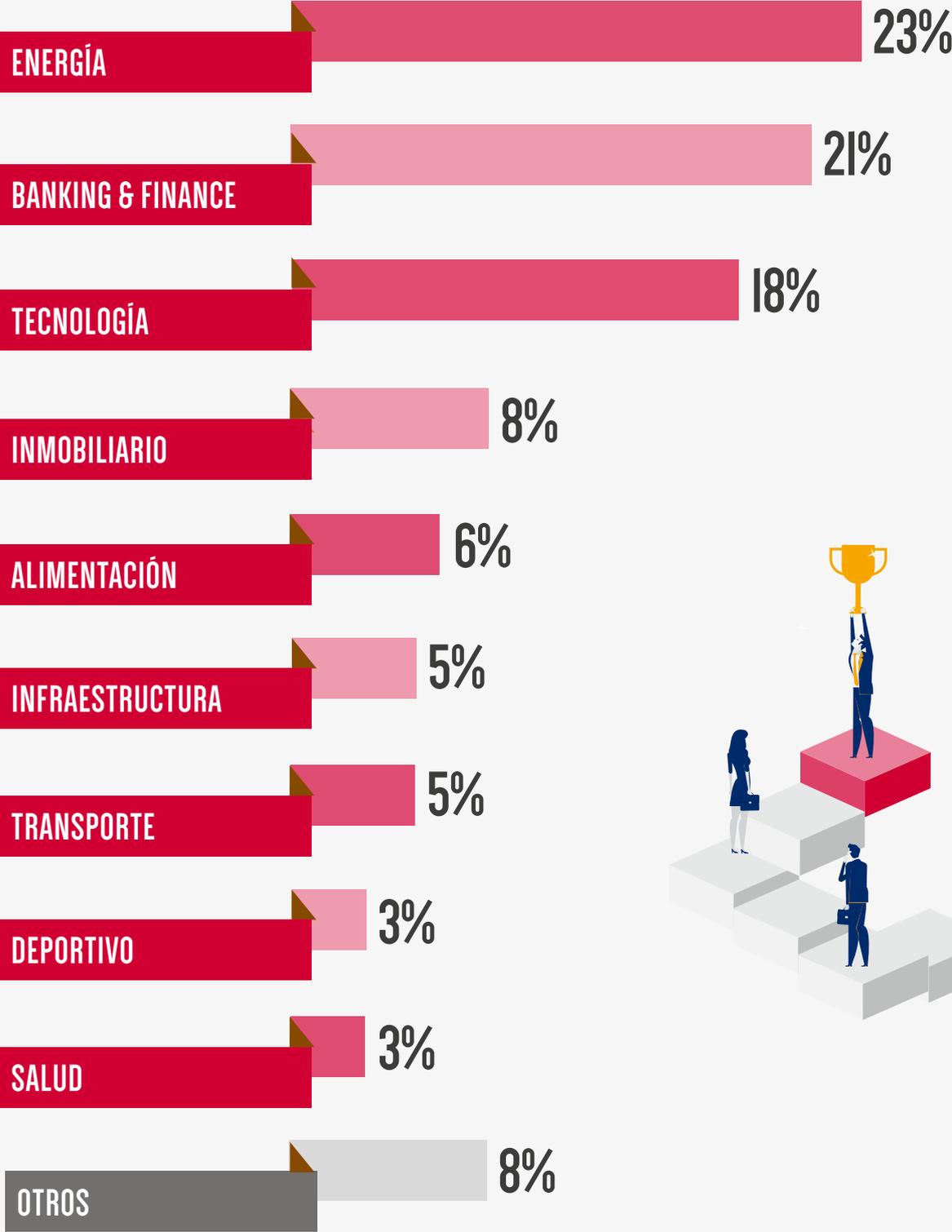
El Índice de Atractivo de Países en materia de Energía Renovable (*Renewable Energy Country Attractiveness Index* o RECAI), elaborado por EY, muestra, desde 2003, una clasificación bianual de los principales países basada en la inversión en energía renovable que refleja la evaluación del atractivo del mercado y las tendencias del mercado mundial.



En el último informe RECAI ([mayo de 2020](#)), España ha escalado cuatro posiciones con respecto al informe anterior (octubre 2019), pasando del 15º al 11º lugar en la clasificación de 40 países, con su mejor puntuación en energía solar fotovoltaica (PV), seguida de la energía eólica en tierra (*onshore*), alcanzando una posición que deja detrás a países con una fuerte tradición de compromiso en materia de sostenibilidad. Portugal, sin embargo, bajó seis posiciones (del 21 al 27) en el último periodo reflejado en este mismo informe.

¿Está el sector de las energías renovables en la península ibérica preparado para soportar la tormenta causada por la pandemia? ¿Tienen los inversores una visión positiva de España y Portugal en cuanto a las operaciones de energía renovable? El Gobierno de España ha aprobado recientemente un Real Decreto-ley 23/2020, de 23 de junio, con medidas para impulsar las energías renovables y favorecer la reactivación económica, con un despliegue de renovables que se ha fijado tener un sistema eléctrico 100% renovable antes de 2050. Este nuevo impulso, según el Gobierno podría atraer inversiones superiores a 90.000 millones de euros. Respecto a España, el informe de EY parece optimista, y la tendencia se refleja claramente en el número de operaciones o deals relacionadas con el sector de la energía fotovoltaica realizadas por inversores interesados en plantas y carteras fotovoltaicas españolas, que han requerido el asesoramiento jurídico de bufetes del país.

DEALS IBÉRICOS: SECTORES CLAVE



Periodo: 18 de mayo – 21 de junio 2020 (fuente: Iberianlawyer.com)

En este último mes Iberian Lawyer se ha hecho eco de una gran variedad de operaciones PV, representando este grupo el 23% de los deals ibéricos, varios de ellos asesorados por los mismos equipos de especialistas. Este es el caso de Watson Farley & Williams, que ha asesorado a REEF en la adquisición de una planta fotovoltaica de 49,99 MW en Extremadura a Viridi, así como a Sonnedix en la adquisición de una cartera de plantas fotovoltaicas de 4,6 MW en varias localidades españolas y a Helios en la adquisición de otra planta termosolar de 100 MW a Cobra en Albacete, esta última representando el debut de la Israelita Helios en el mercado español de las energías renovables.

No sólo hemos presenciado adquisiciones, sino que también hemos sido testigos de cómo los despachos han asesorado a los diferentes actores de la emisión de deuda fotovoltaica o su financiación, como WFW asesorando al Banco Santander y a Westbourne Capital para refinanciar la planta fotovoltaica de 11,8MW de Malpartida, en Extremadura o proporcionando asistencia jurídica a FSL, uno de los mayores inversores en plantas fotovoltaicas de España con una emisión de bonos fotovoltaicos de 300 millones de euros. Clifford Chance también se ha sumado al ámbito de las operaciones fotovoltaicas, asesorando a los bancos en la financiación de un proyecto fotovoltaico de 263 millones de euros en el sur de España.

También se espera que los acuerdos de compraventa de energía (Power Purchase Agreement o PPA) lleguen a producir una interesante cantidad de MW de nuevas energías renovables en España. En este caso, un PPA de diez años, firmado entre Encavis (asesorado por CMS) y Amazon proporcionará alrededor de 3.000 GWh durante la duración del contrato.

Esto es probablemente una indicación del regreso de España a los principales mercados fotovoltaicos del continente con un futuro prometedor.

CMS ASESORA A ENCAVIS EN LA FIRMA DE UN PPA A LARGO PLAZO CON AMAZON

CMS Albiñana & Suárez de Lezo ha asesorado al productor alemán de electricidad Encavis en la firma de un acuerdo de compraventa de energía a largo plazo (PPA) con el marketplace online Amazon. El parque fotovoltaico que produce la electricidad, La Cabrera, se está implementando sin subvenciones estatales. Con una capacidad de generación prevista de unos 200 MW, será el segundo parque solar más grande de España. La instalación se está construyendo en Cabrera, en el sur de España, en las cercanías de Sevilla. Está previsto que la planta entre en funcionamiento a finales de 2020.

La capacidad que ofrecen los PPA para construir nuevos parques solares mediante la financiación de proyectos sin subvenciones estatales todavía es un fenómeno relativamente nuevo en Europa. En general, se considera un paso clave de cara a la viabilidad comercial de las energías renovables. El precio de la electricidad se determina por la oferta y la demanda, más que por la reglamentación, y está garantizado por el PPA durante un período prolongado para permitir la financiación del proyecto.

Un equipo transfronterizo de CMS, que incluye a Alemania, Reino Unido y España, ha asesorado a Encavis AG en todos los aspectos del PPA y la financiación del proyecto. El equipo de CMS de la oficina de Madrid ha sido dirigido por el socio de Corporate/M&A de la oficina de Madrid **Luis Miguel de Dios**, asistido por el counsel de Financial Markets & Services **Ignacio Ramos** y la asociada senior de Financial Markets & Services **Marta González Araña**.



Marta González Araña



Ignacio Ramos



Luis Miguel de Dios

Área de práctica

Fusiones y Adquisiciones/Corporate y Mercados y Servicios Financieros

Operación

Un PPA firmado entre Encavis y Amazon a largo plazo

Firma

CMS Albiñana & Suárez de Lezo

Socio principal

Luis Miguel de Dios

Valor

Contrato a largo plazo de adquisición de energía eléctrica

CLIFFORD CHANCE ASESORA A LOS BANCOS EN LA FINANCIACIÓN DE UN PROYECTO FOTOVOLTAICO POR 263 MILLONES DE EUROS

Clifford Chance ha asesorado a un grupo de entidades financieras en la refinanciación de una planta termosolar de 50MW de potencia en el sur de España por 263 millones de euros.

Las entidades financieras han sido Société Générale Sucursal en España, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Sucursal en España, Export Development Canada, CaixaBank, S.A. y BNP Paribas Fortis, S.A. N.V. (como Mandated Lead Arrangers, Bookrunners y Original Lenders), Société Générale Sucursal en España, CaixaBank, S.A. y BNP Paribas Sucursal en España (como Bancos Emisores Iniciales), Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Société Générale, CaixaBank, S.A. y BNP Paribas (como Hedge Counterparties) y Société Générale Sucursal en España (como Agente Bancario y Agente de Garantía). Las entidades han sido asesoradas por CC en la operación de refinanciación, por importe de 262,9 millones de euros, de la deuda del proyecto de una planta termosolar de 50 MW de potencia, situada en Morón de la Frontera, Sevilla (España) propiedad de Arenales Solar PS, S.L., que ha sido recientemente adquirida por el grupo Cubico Sustainable Investments Limited.

El equipo de Clifford Chance ha sido liderado por el socio principal de Banca y Finanzas **José Guardo**, asistido por el abogado senior **Eugenio Fernández-Rico**, y los abogados Antonio Sánchez-Cirujano, Álvaro Cabaleiro y Alejandro Cubillo (todos de B&F), junto con el abogado senior de Mercado de Capitales  ngel Muñoz, la abogada de Litigios y Arbitrajes Alba Sande, y la abogada de Corporate Carmen Satrústegui.

 rea de práctica

Baking & Finance, Capital Markets.



José Guardo



Eugenio Fernández-Rico



María Pilar García



Román Pazos

Operación

Asesoramiento a los bancos en la financiación de una planta fotovoltaica en Sevilla

Firma

Clifford Chance

Socio principal

José Guardo

Valor

263 millones de euros

WFW ASESORA A SONNEDIX EN LA ADQUISICIÓN DE UNA CARTERA FOTOVOLTAICA DE 4,6 MW

Watson Farley & Williams ha asesorado a Sonnedix Power Holdings en la adquisición de una cartera de 4,6 MW de energía fotovoltaica en España.

El productor independiente de energía (IPP) Sonnedix Power Holdings Ltd. ha adquirido una cartera de 4,6 MW de parques solares fotovoltaicos (PV) en pleno funcionamiento en España. Los activos se han adquirido a la gestora de inversiones con sede en Madrid, Aurea Capital Partners, y a dos empresas familiares españolas. La cartera está compuesta por cinco plantas terrestres que funcionan desde 2008-2011 bajo el régimen normativo español. Los parques fotovoltaicos están situados en Zaragoza, Ciudad Real, las provincias de Huesca y las regiones de Murcia y Andalucía.

WFW ha sido el asesor Legal y Fiscal de Sonnedix, con un equipo liderado por la socia de Corporate/M&A y directora de la oficina de WFW en Madrid **María Pilar García Guijarro**, y ha contado con la participación de **Román Pazos** (asociado principal), Pilar Rozas, Daniel Schaub, Juan Area Díaz de Atauri y Martín Santos Villegas (todos asociados).

 rea de práctica

Fusiones y Adquisiciones/Corporate

Trato

La adquisición por parte de Sonnedix de una cartera de parques fotovoltaicos en España a Aurea Capital

Firma

Watson Farley & Williams

Socio principal

María Pilar García Guijarro

Valor

No revelado

TOP 60 MUJERES DEL SECTOR LEGAL EN IBERIA



A pesar de lo inusual de este año, Iberian Lawyer no ha querido dejar de reconocer, al menos desde estas páginas, la importante labor que realizan las mujeres top de la abogacía de la península ibérica, ya sea desde despachos, como in-house de empresas o, por primera vez, desde asociaciones u organismos relevantes. Nuestro listado presenta, en esta edición 2020, a 60 mujeres de España y Portugal cuya labor impulsa el papel de la mujer en el sector legal y en nuestra sociedad en general. Va por ellas, nuestro especial homenaje, *InspiraLaw.*



ALEXANDRA REIS

Phillip Morris International/Tabaqueira



Alexandra Reis es senior counsel de Tabaqueira. Con 25 años de experiencia, Alexandra es especialista en derecho Mercantil, derecho de la Competencia y derecho Laboral, entre otros. Previamente, Alexandra ocupó el cargo de Legal counsel en PGA Portugalia Airlines durante más de seis años. Su experiencia laboral también incluye despachos de abogados ya que, durante dos años, Reis trabajó como abogada en la firma Macedo Vitorino & Associados. De ella es reconocida su excepcional capacidad para navegar por las rigurosas leyes y reglamentos que afectan a las empresas tabacaleras, pero también se le reconoce por su capacidad de innovar pensando en el futuro. Ha sido galardonada en varias ediciones varios premios del área de Compliance.

ALEXANDRA VALENTE

SRS Advogados



Alexandra es socia del área de Financiero de SRS Advogados desde 2009. Cuenta con más de 20 años de experiencia, en los que destaca su asesoramiento en Fusiones y Adquisiciones, Corporate Finance y transacciones de Private Equity. Entre otros, Valente ha asesorado en importantes actividades financieras, como privatizaciones y ofertas públicas de acciones, grandes Fusiones y Adquisiciones y transacciones de financiación de activos y proyectos, asesorando a bancos y otros inversores. Antes de entrar en SRS, Valente fue socia de Simmons & Simmons. De ella destaca su capacidad constructiva para reunir soluciones fiables. Ha sido distinguida con premios especializados en Capital Markets y fue finalista en la iniciativa *InspiraLaw* 2019 de Iberian Lawyer. También está clasificada en prestigiosos directorios internacionales.

ALICIA MUÑOZ LOMBARDÍA

Banco Santander



Directora de Gobierno, Regulación y Privacidad y vicesecretaria del Consejo de Santander España. Experta en el sector Bancario, ha trabajado durante más de 20 años en el departamento jurídico del Grupo Santander, al que se incorporó en 1995 para dirigir el área de Investigación Jurídica. Posteriormente se incorporó al departamento jurídico de Banca y Mercados Globales y en 2008 fue nombrada jefa del departamento Jurídico Inmobiliario. Durante su estancia en el Santander ha aportado cambios importantes en el funcionamiento de los departamentos jurídicos del grupo, como el desarrollo de las políticas de sostenibilidad o la creación de todos los modelos de plantillas y documentos utilizados con proveedores y suministradores. Los principales directorios internacionales la destacan entre las mejores general counsel del país.



ANA BUITRAGO

Amazon



Directora de la asesoría jurídica de Amazon España y, según algunos de los directorios más prestigiosos, uno de los mejores abogados in-house del país. Se unió al gigante estadounidense hace ya casi nueve años. Durante este tiempo, ha definido las políticas y estrategias existentes, simplificado los procesos internos y ha puesto en marcha las directrices de comercialización paneuropeas de Amazon y otras iniciativas, principalmente en los campos del marketing y el pricing. Antes, estuvo casi 10 años como global general counsel en Iberdrola, donde fue responsable legal de la compañía en todo el mundo. En 2019 fue elegida entre las 50 abogadas más destacadas de España y Portugal en *InspiraLaw* por Iberian Lawyer y se alzó con el premio in-house counsel of the year en la categoría Retail & E-commerce de los Iberian Lawyer *Gold Awards* 2019.

ANA LOIS

Roca Junyent



Abogada de derecho Procesal y Arbitraje, tiene experiencia asesorando a empresas y organismos públicos en diversas cuestiones de derecho de la Competencia y de la UE. Participa regularmente en la evaluación de prácticas potencialmente restrictivas de la competencia, en la tramitación de expedientes sancionadores ante las autoridades de la Competencia, así como en operaciones de concentración y procedimientos en materia de Ayudas de Estado. Asimismo, Ana ha participado en la elaboración de recursos ante el Tribunal General de la UE, así como en procedimientos en materia de acceso a documentos de instituciones de la UE. Graduada en Derecho con diploma en International Legal Studies por la Universidad Pontificia Comillas, Lois cuenta con un doble máster en Abogacía y Asesoría Jurídica de Empresas bilingüe por IE Law School. Desde 2019 es miembro de Women in a Legal World (WLW).

ANA RODRÍGUEZ CANTARERO

PwC Tax & Legal



Socia de Fiscalidad Corporativa en el área de TMT y responsable del área de Energía de PwC Tax & Legal Services, Rodríguez Cantarero cuenta con más de 20 años de experiencia. Rodríguez es experta en el diseño e implementación Fiscal de estructuras societarias, Reestructuraciones corporativas, así como en estudios de planificación y diseño de diferentes modelos de negocio para multinacionales en diversas industrias de los sectores de las Telecomunicaciones, la Tecnología y la Energía, en Estados Unidos y Europa. Además, ha liderado procedimientos de inspección de multinacionales del sector y ha desarrollado proyectos de Contribución Tributaria Total e Impacto Económico, Social y Fiscal, así como proyectos de asesoramiento de la deducción fiscal de I+D+i. Es miembro del ICAM y pertenece al Consejo Académico del Máster sobre Derecho de la Unión Europea de la Universidad Carlos III de Madrid.



ÁNGELA LÓPEZ MOLINA

DS Ovslaw



Socia directora de la oficina en Madrid de DS Ovslaw y responsable del departamento internacional de la firma en España, ha sido nombrada secretaria general del Grupo DS a nivel mundial, cargo que ocupa desde enero de 2019 y en el que es responsable del Desarrollo Comercial y de la coordinación de todas las oficinas de DS en todo el mundo. Antes de incorporarse a DS Ovslaw en 2018, López fue directora Jurídica Internacional de Grupo San José durante seis años, y ha trabajado en despachos de la talla de Garrigues, Clyde & Co. o Lupicinio, en España y China. López Molina está especializada en transacciones internacionales de Fusiones y Adquisiciones, proyectos de Infraestructura y en la redacción y negociación de todo tipo de contratos. En 2017 fue galardonada con el premio *Forty under 40* de Iberian Lawyer.

AURORA SANZ

Grant Thornton



Sanz es socia directora de la práctica de Laboral de Grant Thornton en la oficina de Barcelona y una de las líderes de Women Pulse, un programa de liderazgo lanzado por la firma y por la consultora Ais Group con el fin de ayudar a empresas a impulsar el talento de la mujer a la alta dirección. Se adapta a empresas de cualquier tamaño y sector mediante una fase de diagnóstico por parte de Grant Thornton en la que se revisa la situación de la compañía con auditorías de brecha salarial, políticas y planes de igualdad. En 2019 fue elegida entre las 50 abogadas más destacadas de España y Portugal por Iberian Lawyer, dentro de su iniciativa *InspiraLaw*. El área que dirige recibió 21 nominaciones en los pasados *Labour Awards* de Iberian Lawyer, donde todas las nominadas fueron mujeres.

BARBARA GODINHO CORREIA

PLMJ



Godinho Correia es socia de Corporate M&A en PLMJ. Tiene más de 20 años de experiencia en Fusiones y Adquisiciones corporativas y Private Equity. Es conocida por su trabajo en los más importantes acuerdos corporativos que han tenido lugar en Portugal en los últimos años, incluyendo importantes operaciones de Fusiones y Adquisiciones y Privatización. Como mentora, Bárbara siempre da ejemplo, con una extraordinaria capacidad de organizar y motivar grandes equipos multidisciplinares. Siempre abierta y accesible, es conocida por crear un verdadero ambiente de colaboración en su equipo. Bárbara es madre de dos hijos, y la conciliación entre su trabajo y su vida privada es una de sus principales banderas. Conduce su departamento hacia los resultados e incentiva a los miembros de su equipo. También está clasificada en directorios internacionales.



BEATRIZ MARTÍNEZ-FALERO

Mahou San Miguel



Directora de la asesoría jurídica y secretaria del Consejo de Administración de Mahou San Miguel, grupo en el que lleva más de 12 años. El equipo de la asesoría jurídica que dirige destaca por ser un verdadero impulsor del negocio, supervisando transacciones de gran importancia para la empresa y su crecimiento, del que dicen se caracteriza por ser “una unidad de la empresa muy eficaz y altamente cualificada dirigida por una general counsel muy respetada y talentosa que ha impulsado constantemente los más altos estándares”. A lo largo de su carrera, ha sido reconocida entre las principales general counsel del país por los directorios legales más prestigiosos y premiada con numerosos galardones de distintos medios jurídicos.

BLANCA ESCRIBANO

EY Abogados



Socia responsable de Digital Law desde 2018, Escribano cuenta con más de 20 años de experiencia profesional, especialmente en los campos de la Tecnología, el sector Audiovisual y de las Telecomunicaciones, asesorando en cuestiones de Tecnología, Internet, contenidos y datos. Se incorporó a EY Abogados desde CMS Albiñana & Suárez de Lezo, donde dirigía el departamento de Digital y Datos, y actualmente se centra en prestar asesoramiento legal en procesos de Transformación Digital y Protección y Monetización de Activos Intangibles. Ha sido reconocida como una experta en su campo por los principales directorios internacionales y es vicepresidenta de la International Bar Association, del Comité de Comunicaciones y miembro del Comité Académico en el Máster en Derecho de la Unión Europea de la Universidad Carlos III de Madrid.

CARLA DE ABREU LOPES

Samsung Electronics Portugal



Carla se unió a Samsung Electronics Portugal como Legal counsel manager en 2012. Estos ocho años de duro trabajo han sido reconocidos por sus colegas con el “Premio al mejor apoyo” de la empresa. Antes de convertirse en Legal counsel manager, trabajó durante una década en Garrigues como abogada. En Samsung, Carla elaboró plantillas para los contratos con clientes y proveedores e implementó políticas internas con la intención de asegurar el cumplimiento de la ley aplicable. Entre otros, Lopes asesoró en la venta de la división de impresión de Samsung a HP(2017). Además, ha escrito varios artículos en publicaciones de derecho de la Competencia. Carla se graduó en Derecho por la Universidad de Coimbra y cuenta con un LL.M. en Derecho Comunitario Europeo por la Universidad de Leiden (Países Bajos). Está clasificada en algunos prestigiosos directorios internacionales.



CARMEN BURGOS

Linklaters



Con un fuerte enfoque en los sectores de consumo, Burgos es socia de Mercantil de Linklaters, habiendo trabajado en numerosas operaciones de Venture Capital y Fusiones y Adquisiciones en general, así como en materia de Joint Ventures, asesorando tanto a clientes españoles como internacionales. Asimismo, Burgos cuenta con una amplia experiencia en asuntos relacionados con la Tecnología, Medios, Telecomunicaciones y Propiedad Intelectual, y lidera esta práctica en la oficina de Madrid de Linklaters. Ha asesorado a empresas como JP Morgan, UBS, Denso, TicketMaster, Disney, KPMG, LG, Teva, Viacom, Goldman Sachs, Fortis, Lloyds, Morgan Stanley, Barclays, Euro6000, Swift, HSBC, Continental, BT, Astrazeneca, Bain, Amadeus, entre otras. Desde el año 2013 aparece destacada como una especialista en TMT por prestigiosos directorios internacionales. Además de en español y en inglés, Carmen asesora frecuentemente en francés y habla también portugués y alemán.

CATARINA BELIM

Belim



Catarina Belim es fundadora y directora de Belim, un bufete de abogados Fiscales y Tributarios portugués, con un enfoque especial en el IVA y las cuestiones aduaneras. Belim participa activamente en organizaciones internacionales como AIJA - Asociación Internacional de Jóvenes Abogados Comisión de Derecho Fiscal, IVA - Asociación Internacional de IVA y GLCA - Global Legal Customs Association y es reconocida por sus contactos internacionales como la persona a quien acudir si un cliente necesita apoyo en el mercado portugués. Catarina Belim ha sido reconocida como Mujer Líder Fiscal en Portugal (2019), Líder de Controversia Fiscal (reconocida desde la edición de 2016) y Líder de Impuestos Indirectos (recomendada desde la edición de 2012). Preseleccionada en los premios *Forty under 40* de Iberian Lawyer en la categoría de Tax, Belim está clasificada en algunos importantes directorios internacionales.

CECILIA ÁLVAREZ

Facebook



Desde 2019 es la jefa de Privacidad para Europa, Oriente Medio y África (EMEA) en Facebook, puesto que ocupó un año después de la entrada en vigor del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD). La también responsable legal de Privacy de la farmacéutica Pfizer en Europa, estuvo antes de pasarse al sector empresa, más de 17 años en Uría Menéndez como of counsel a cargo de los departamentos de Protección de Datos, Comercio Electrónico y Tecnologías de la Información (TIC). Álvarez preside la APEP (Asociación Profesional Española de Privacidad), forma parte de la CEDPO (Organizaciones Europeas de Protección de Datos), y es miembro de la Real Academia de la Jurisprudencia y Legislación (TIC). Cecilia ha escrito numerosas publicaciones sobre la Protección de Datos e imparte clases regularmente en diferentes másteres y seminarios. Cecilia ya fue galardonada en *InspiraLaw* 2019.

»»

Iberian Lawyer Labour Awards

Spain

SAVE THE NEW DATE

8 October 2020

Madrid

FINALISTS

In collaboration with



Sponsor



Follow us on



#IBLLabourAwardsES

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



Álvaro Mena Álvarez
Director de Relaciones Laborales
Globalvia



Clara Cerdán Molina
General Counsel
Grupo FerroAtlántica



Eduardo Romero Indacochea
Director de organización y Desarrollo
Lug Healthcare Technology



Francisco José García Utrilla
CEO y Fundador
Conzierta Mediación Laboral Internacional



Isaac Millán Fernández
Director Asesoría Jurídica y Compliance
Quirónsalud



Javier Prados Mateo
Director Jurídico y de Cumplimiento Normativo
Alten Energías Renovables



José Antonio Menéndez
Director de Recursos Humanos
DS Smith



Laura Diaz Gonzalez
Directora de Relaciones Laborales
Grupo Dia



Luis Escribano Gómez-Fabra
Director de Relaciones Laborales y Bienestar
WiZink



Luis Gimeno Valledor
Secretario de Concejo
Acerinox



Marta Sempere
Deputy President HR
Coca Cola European Partners



Óscar Romero Jiménez
Director Corporativo de Recursos Humanos
Vitaldent



Pablo Bolinches
General Counsel
FCA (Fiat Chrysler Automobiles)



Pablo Galán González
Director de Recursos Humanos
Canal de Isabel II



CLARA CERDÁN

FerroAtlántica Group



Directora general de la asesoría Jurídica y secretaria del Consejo del Grupo Ferroatlántica, Ferroglobe. Cerdán ha trabajado en distintas empresas y firmas como Benetton España, AudiHispana, Lloyds TSB Bank, Garrigues, DAC Beachcroft o Sacyr. Apasionada por el mundo legal, cree que el éxito de cualquier empresa depende de las fuertes relaciones humanas con la gente. Los sólidos conocimientos técnicos adquiridos durante su etapa en Garrigues y la experiencia posterior en el mundo privado le han dado la capacidad de trabajar en temas desde una perspectiva global. Es, además, cofundadora y vicepresidenta de *Women in a Legal World*, donde dirige el programa de Mentoring. En 2019 fue elegida entre las 50 abogadas más destacadas de España y Portugal por *Iberian Lawyer*, dentro de *InspiraLaw* y fue elegida en los Gold Awards, Projects & Infrastructure como Abogada del Año en 2016, entre otros reconocimientos.

CONSTANZA VERGARA

Pérez-Llorca



Socia y Corporate director de la firma, Constanza se incorporó al despacho en 1997 como abogada de M&A. Es socia desde el año 2009. Actualmente está a cargo de los departamentos de Recursos Humanos, Comunicación, Marketing y Desarrollo de Negocio. Vergara es licenciada en Derecho y diploma en Estudios Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas, ICADE, cursó el *Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées - Juriste d'Affaires* por la Universidad René Descartes, Paris V y el *Advanced Management Program Madrid* por el IE. En su faceta como docente, da clases en diversas instituciones y universidades, como la International Bar Association (IBA), la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE), la Universidad de Navarra y el Instituto de Empresa (IE). Sus idiomas de trabajo son el español, el inglés, el francés y el italiano. También habla finlandés y alemán.

DELIA RODRÍGUEZ

Vestalia Asociados



Socia fundadora y directora de Vestalia Asociados, una boutique legal formada por un equipo de abogados expertos en derecho de Familia, así como sus áreas colindantes, repartidos entre sus oficinas de Madrid, Alcobendas, Guadalajara, Málaga, A Coruña y Palma de Mallorca. Paralelamente, ejerce como abogada de oficio, es socia de la Asociación Española de Abogados de Familia (AEAFA), y fue la creadora de la sección de Iniciación y Desarrollo Profesional del ICAM (2014-2018), la cual presidió durante una etapa. Es socia fundadora de la Plataforma Familia y Derecho, una iniciativa de ámbito estatal que aglutina a más de un centenar de juristas especializados en derecho de Familia. Además, Rodríguez es impulsora del innovador proyecto jurídico "BBrainers" (2018) y del evento dedicado al talento del sector legal "Legal Millennials" en colaboración con Todojuristas.com.



DIANA KRAFT

Amadeus



General counsel de Amadeus, Kraft es la responsable jurídica de la mayor parte de la red mundial de subsidiarias de Amadeus, compuesta por 170 empresas del grupo (en 86 países), incluida la Corporate Governance y la iniciativa del Comité Ejecutivo encaminada a mejorar la supervisión de las empresas. Ha estado vinculada a Amadeus desde 2001, ocupando varios puestos de abogada in-house hasta que se convirtió en general counsel de Global Airline Distribution and Travel Channels en 2018. Es, además, diputada del Consejo General de SVP y secretaria Corporativa. Gestiona un equipo de 40 abogados en todo el mundo y un presupuesto de 10 millones de euros. Es coach y mentor certificada, y en 2019 fue elegida entre las 50 abogadas más destacadas de España y Portugal por Iberian Lawyer, dentro de *InspiraLaw*.

FEDRA VALENCIA

Cuatrecasas



Socia del departamento de Concursal de la oficina de Madrid, es una reconocida experta en la dirección letrada de procedimientos Concursales y el asesoramiento jurídico en operaciones de Reestructuración Societaria y Financiera. Ha participado en numerosos procedimientos Concursales, incluyendo los más relevantes a nivel nacional, defendiendo los intereses tanto de deudores como de acreedores, y en operaciones de Refinanciación de deuda (tanto judiciales como extrajudiciales) y convenios de Reestructuración empresarial. También es experta en materia de Responsabilidad de Administradores. Compagina su labor profesional con su faceta docente y es profesora de la materia de Derecho Concursal en el Máster de Acceso a la Abogacía de la Universidad Pontificia de Comillas.

GLORIA SÁNCHEZ

Banco Santander



Desde el año 2017 ocupa el cargo de vicepresidenta del Grupo y directora de Transformación del departamento Legal del Banco Santander y es considerada todo un referente en este ámbito dentro del mercado. Desde que se incorporó al departamento, la asesoría jurídica del Santander ha llevado a cabo varias implantaciones muy útiles para el equipo, centradas en la mejora de la gestión y automatización documental, la analítica de documentos, entre otros. Un ejemplo ha sido la creación de un chatbot de GDPR (Protección de Datos Personales) en colaboración con Santander Global Technologies. Antes de incorporarse al Banco Santander en 2008, Sánchez trabajó como asociada en Clifford Chance, y como abogada en AGM Abogados. Sánchez compagina su trabajo con su faceta docente.



INÉS ALBUQUERQUE E CASTRO

FCB Advogados



Se unió a FCB Advogados en 2015 como asociada coordinadora del área de Laboral. En 2017, se convirtió en socia de la firma. Sus más de 20 años de experiencia en el área de Laboral y Seguridad Social y su enfoque práctico le permiten ser una verdadera aliada de los clientes y una mentora para las nuevas generaciones de abogados. Albuquerque e Castro asesora regularmente a los departamentos jurídicos y/o de recursos humanos de varias empresas nacionales e internacionales de diferentes sectores y participó en la preparación, redacción y publicación del Código Laboral de 2003. También asiste regularmente, como *speaker*, a conferencias, seminarios y talleres en el área de derecho Laboral y de la Seguridad Social. Se la ha reconocido como una *Rising Star* y está clasificada en algunos directorios. Participa habitualmente en conferencias y seminarios sobre derecho Laboral.

ISABEL CHARRAZ

Citibank Europe



Isabel Charraz se unió al departamento de Compliance y Legal de Citibank en 2003. Desde julio de 2009, Charraz es la Legal counsel de Portugal y Grecia, Chipre y Malta en Citibank Europa. Con 17 años en el mundo de la banca, Charraz se ha ganado el respeto de sus homólogos, y ocupa un importante papel como una de las principales counsel de Portugal. Ha recibido elogios por su trabajo en las actividades de Compliance y lucha contra el blanqueo de capitales de la empresa, además de todas las responsabilidades que implica su cargo. Está clasificada en algunos prestigiosos directorios internacionales. Es licenciada en Derecho, posgraduada en Derecho Bancario y de Valores Mobiliarios por la Universidad de Derecho de Lisboa y posgraduada en Mercado de Capitales, Banca y Seguros por la Universidad de Derecho de Coimbra.

ISABEL FERNANDES

Grupo Visabeira

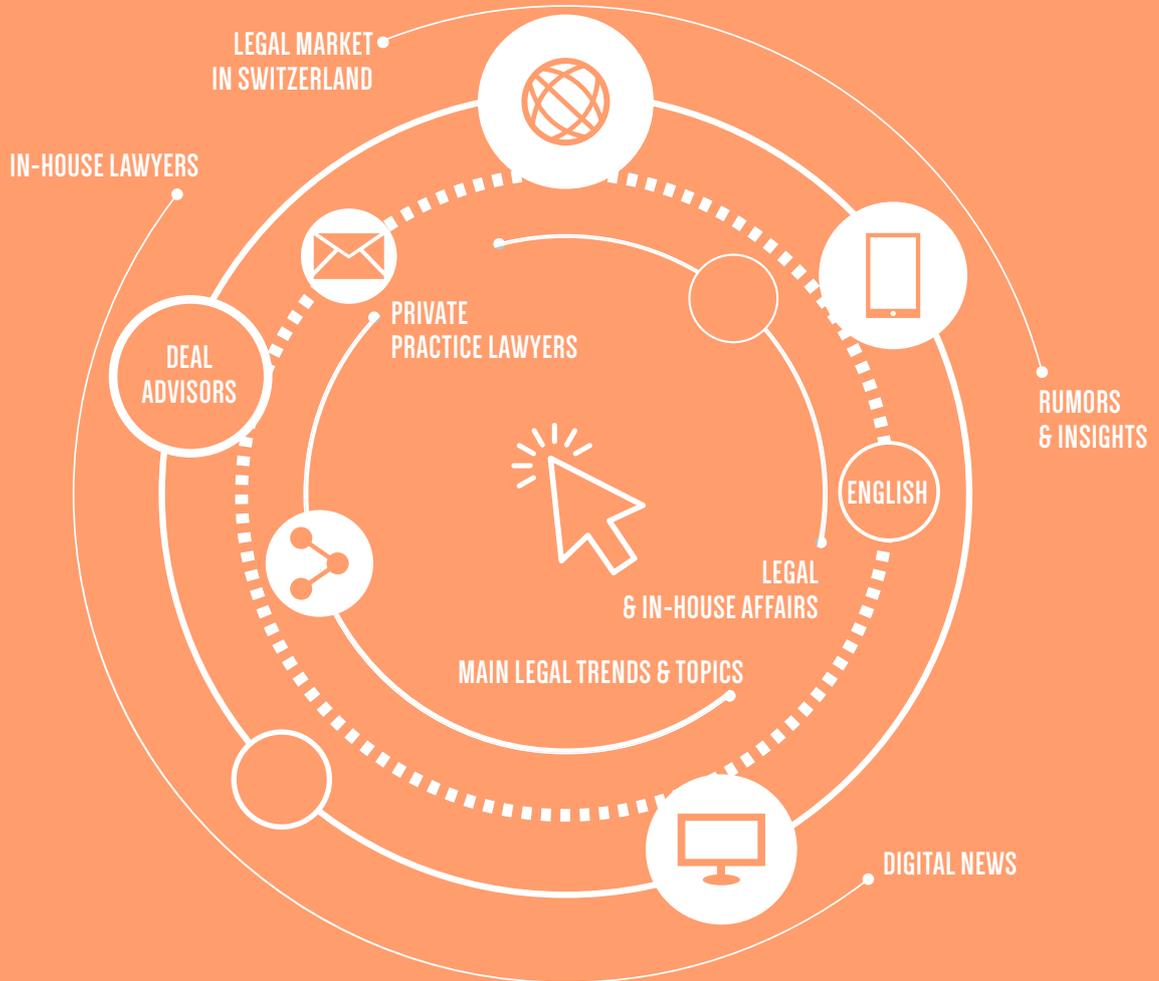


Isabel Fernandes dirige el equipo jurídico del Grupo Visabeira desde 2006 y ha sido reconocida en varias ocasiones. Dirige un complejo grupo de empresas en mercados diferentes. Entre 2002 y 2006, Isabel asumió el papel de corresponsal de la Oficina Internacional de Documentación Fiscal (IBFD). Destaca su expertise en derecho de Sociedades, Gobernanza Empresarial y Reestructuración, así como en asuntos contractuales. Cuenta con una importante experiencia internacional en asuntos jurídicos y fiscales. Ha sido miembro del jurado de los premios de Iberian Lawyer *Forty under 40* en 2017 y ganó, junto con su equipo, el premio de equipo Corporativo-Portugal en el marco de los Iberian Lawyer *Gold Awards* 2018. También fue finalista en los *Gold Awards* 2016, 2018 y 2019 y finalista en *InspiraLaw* 2019. Está clasificada en algunos importantes directorios internacionales.



LEGALCOMMUNITYCH

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



Follow us on



www.legalcommunity.ch



ISABEL RODRÍGUEZ

King Wood & Mallesons



Socia y directora del equipo de Fondos de KWM en España. Rodríguez está especializada en Estructuración y establecimiento de fondos de inversión tanto domésticos como internacionales, incluyendo entre otros: Private Equity, Venture Capital, Inmobiliarios, Mezzanine y Fondos de Fondos. Asesora regularmente a gestores de capital privado, instituciones financieras, fondos de pensiones y compañías de seguros, instituciones públicas e inversores institucionales. Destaca por su visión comercial y su gran capacidad negociadora. Autora de publicaciones relevantes dentro del sector del Capital de Riesgo, Isabel es ponente habitual en numerosos eventos del sector, tanto nacionales como internacionales. Ha sido reconocida por algunos de los principales directorios internacionales, y en 2019 fue elegida entre las 50 abogadas más destacadas de España y Portugal por Iberian Lawyer, dentro de *InspiraLAW*.

ISABELA PÉREZ

Coca Cola European Partners



Isabela fue nombrada el pasado mes de febrero vicepresidenta Legal de la estrategia comercial y funciones corporativas de Coca-Cola European Partners (CCEP) a nivel global. Hasta su nombramiento ocupaba el cargo de vicepresidenta Legal de la unidad de negocio de CCEP Iberia, donde dirigía el departamento jurídico de esta región, además de trabajar junto con el equipo de estrategia de integración y desarrollo. Experimentada en Fusiones y Adquisiciones, procesos de integración y gobierno corporativo, se define como "Innovative lawyer". Pérez es además presidenta del órgano de administración de Andbank Wealth Management desde 2018 y consejera de la empresa de energía renovable Holaluz desde el pasado mes de enero. Es Abogada del Estado y entre 2010 y 2013 ocupó la jefatura de este organismo en Cataluña. Isabela fue elegida como mujer *InspiraLAW* en la pasada edición de 2019.

LARA REIS

Haitong Bank



Lara es global head of Compliance de Haitong Bank. Combina una experiencia de 15 años como abogada Transaccional en bufetes de abogados del *magic circle* y firmas portuguesas de renombre (Clifford Chance y VdA) con un sólido historial jurídico, de Compliance y de Gobernanza como managing director de un banco de inversiones con una presencia internacional. En el Banco Haitong, dirige un equipo de 15 oficiales de Compliance en todas las geografías del banco (Lisboa, Londres, Madrid, Varsovia y São Paulo) y está también a cargo de la Protección de Datos (DPO) del grupo del Banco. Posee un diploma de nivel experto de la ACI en Gobernanza, Riesgo y Cumplimiento de la Asociación Internacional de Cumplimiento. También está cualificada como *solicitor* en Reino Unido y Gales.



LEONOR PISARRA

Novartis Farma - Produtos Farmacêuticos



Leonor Pisarra es chief Legal officer de Novartis y country manager de Compliance desde septiembre de 2011. Anteriormente, trabajó más de una década en VdA como abogada. Con una reconocida carrera en la industria farmacéutica, sus áreas de especialidad son derecho Corporativo, derecho de Privacidad, Asesoramiento Jurídico, Propiedad Intelectual y Asistencia Legal. Fuerte profesional del desarrollo de negocios con una licenciatura en Derecho por la Universidad de Lisboa - Facultad de Derecho. Bajo el liderazgo de Pisarra, el equipo legal de Novartis ha prosperado en la protección de la Propiedad Intelectual de todos los productos de la compañía que están próximos a la fecha de caducidad de sus patentes. Fue finalista en los Iberian Lawyer Gold Awards en 2016 y está clasificada en algunos prestigiosos directorios internacionales.

MAGDA COCCO

VdA



Magda Cocco es socia de VdA y responsable del área de Medios de Telecomunicaciones y Tecnología de la Información, además de ser socia a cargo del departamento de aeroespacial de la firma. Cocco ha participado en muchos de los acuerdos más importantes en Portugal en este sector. Cocco está a cargo de la práctica de Privacidad, Protección de Datos y Ciberseguridad en el despacho y ha asesorado a empresas de todas las industrias en asuntos de Compliance. Ha participado en conferencias y seminarios y ha publicado numerosos artículos en publicaciones especializadas nacionales e internacionales. En 2007, recibió el premio *Forty under 40* de Iberian Lawyer para los mejores abogados jóvenes de la Península Ibérica y en 2019, fue mujer *InspiraLaw*. Es miembro del Colegio de Abogados de Portugal y de la Asociación Portuguesa para el Desarrollo de las Comunicaciones.

MAGDA VIÇOSO

Morais Leitão



Magda Viçoso es socia en Morais Leitão desde 2018, donde actualmente trabaja con el equipo de Fusiones y Adquisiciones y Mercado de Capitales. Tiene una vasta experiencia reconocida por varios directorios internacionales, habiendo asesorado en ofertas públicas y privadas de capital nacionales e internacionales, ofertas públicas de Adquisición, Fusiones y Adquisiciones, Asociaciones y Privatizaciones. También se destaca en Corporate Governance y Compliance de las empresas que cotizan en bolsa. Trabajó con CTT - Correios de Portugal, S.A. de 2015 a 2018. Dentro de CTT, fue responsable del equipo legal enfocado en apoyo Societario. Antes de esto, Viçoso trabajó en PLMJ Sociedade de Advogados de 2001 a 2014, convirtiéndose en socia en 2012 y coordinando el equipo de Mercado de Capitales. Magda ha colaborado con Iberian Lawyer, siendo finalista en *InspiraLaw* 2019 y en los *Gold Awards* 2016.



MARGARIDA ROSADO DA FONSECA

CS Asociados



Margarida dirige el área de derecho de la Competencia y de la UE de Campos Ferreira, Sá Carneiro & Asociados. Con solo 33 años, fue reconocida como abogada especialista en esta área por sus colegas de profesión. Hasta el año pasado fue of counsel y responsable del área de Competencia y UE en DLA Piper, desde 2017. Es coautora del libro "Competition Authority's decisional practice in merger control" (2009). 1ª Directora de Fusiones de la Autoridad de Competencia, licenciada en Derecho (y no en Economía), donde coordinó un equipo de 11 juristas y economistas y se ocupó de casos complejos de Fusiones en el contexto de las privatizaciones. Es autora y coautora de varios libros y publicaciones en materia de Competencia, y está clasificada en algunos prestigiosos directorios internacionales.

MARÍA ECHEVERRÍA-TORRES

Nokia



Head of Legal & Compliance Europe West de Nokia. Echeverría ha pasado gran parte de su carrera asesorando a empresas de alta tecnología y telecomunicaciones en temas legales, de Gobierno y de Cumplimiento. Comenzó su carrera en la práctica privada como abogada en el departamento de Propiedad Intelectual de Uría Menéndez. Se incorporó a Nokia en 2010, donde dirige a un equipo de profesionales del derecho con sede en distintas jurisdicciones que se encargan de prestar apoyo jurídico y de cumplimiento a las operaciones comerciales. Actúa como asesora del equipo directivo superior en cuestiones jurídicas, de Cumplimiento y Reglamentarias. Es miembro de la asociación de Corporate Counsel (Europa), y de Women in Compliance. En 2019 fue elegida entre las 50 abogadas más destacadas de España y Portugal por Iberian Lawyer, dentro de *InspiraLaw*.

MARÍA EUGENIA GAY

ICAB y Gay-Rosell & Solano



Socia de Gay-Rosell & Solano, decana del Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona (ICAB), vicepresidenta del Consejo General de la Abogacía Española (CGAE), presidenta de la Comisión de Relaciones Internacionales del Consejo General de la Abogacía Española, presidenta de la Comisión de Mediación de la Federation des Barreaux d'Europe (FBE), miembro de la Asociación Catalana de Juristas Demócratas y miembro de la Asociación Catalana de Expertos en Derechos de Sucesiones. Gay es especialista en derecho Procesal Civil y cuenta con una dilatada experiencia en la gestión de conflictos complejos en el ámbito del derecho de Familia, especialmente en Matrimonial, así como en Sucesiones, Responsabilidad Civil, derecho Registral, Asociaciones, Fundaciones y Colegios Profesionales. Ha intervenido en litigios vinculados a todos los campos de su especialidad en el ámbito judicial..



MARÍA GUINOT BARONA

Deloitte Legal



Socia responsable de Regulatorio y Compliance en Deloitte Legal. Es experta en el asesoramiento en las áreas reguladas de la actividad económica y cuenta con una dilatada experiencia consultiva, contenciosa y transaccional, en los ámbitos de la Energía, las Telecomunicaciones, las Infraestructuras, las Instituciones Financieras y el Sector Público. A través de esta especialización ha adquirido un amplio conocimiento de los mercados regulados, así como de las necesidades de los agentes que operan en ellos. Antes de incorporarse a Deloitte Legal, fue socia del departamento de derecho Público y Sectores Regulados de CMS Albiñana & Suárez de Lezo, y anteriormente fue directora de Regulación y Cumplimiento Normativo de Sareb. A lo largo de su carrera ha sido reconocida por los principales directorios internacionales en Public Law y Projects & Energy, y galardonada con distintos premios del sector.

MARÍA JESÚS GONZÁLEZ-ESPEJO

Institute for Legal Innovation



Reconocida experta a nivel europeo en Innovación, Transformación Digital y Legal Tech, su pasión es mejorar la Justicia y sus organizaciones a través del uso correcto de la tecnología. Actualmente es socia directora del Instituto de Innovación Legal, que promueve la innovación en el sector jurídico, y que ella mismo fundó en 2016. Además, desde 2012, dirige *Emprendelaw*, desde donde asesora a empresas de servicios profesionales –despachos de abogados y asesorías– en Estrategia, Marketing, Comunicación, RRHH y gestión del conocimiento. Dedicó los primeros años de su carrera a la abogacía y ha ejercido en despachos como Clifford Chance y Gómez-Acebo y Pombo. Es autora de varios libros y colaboradora habitual de medios de comunicación y docente en universidades como la Universidad Antonio de Nebrija, ICADE, Centro de Estudios Garrigues, Centro Universitario Villanueva, IE Business School, FIDE o el ICAM.

MARÍA PILAR GARCÍA GUIJARRO

Watson Farley & Williams



Socia del departamento Mercantil/M&A y directora de la firma en España. Tiene más de 20 años de experiencia en el sector de la Energía e Infraestructuras en Europa, Latinoamérica y Oriente Medio, con un enfoque especial en activos solares y eólicos. Se especializa en asesoramiento Mercantil, Comercial incluyendo estructuración, desarrollo, adquisición de proyectos, portfolios y plataformas y operaciones de Private Equity, además de contratos de proyectos (como PPA, EPC y O&M) y Joint Ventures. Asimismo, cuenta con una dilatada experiencia en Financiaciones Estructuradas, así como procesos de Reestructuración y Refinanciación. Los principales directorios internacionales la destacan como una abogada experta en Energía que destaca como una “magnífica negociadora” siendo “una abogada muy comercial que se adapta a las necesidades de su cliente”. María Pilar repite dentro de *InspiraLaw*, ya que también fue reconocida en esta misma iniciativa en 2019.



MARÍA TOMILLO

Simmons & Simmons



Socia de Simmons & Simmons desde 2019, durante los últimos años ha liderado la práctica de Regulación de servicios Financieros de la oficina de Madrid, centrando su práctica profesional en el asesoramiento a entidades financieras, tanto españolas como extranjeras, en la adaptación de estas a los nuevos requisitos regulatorios. Comenzó su carrera profesional en Allfunds Bank y, tras varios años en Deloitte, se incorporó a Simmons & Simmons en 2012. Es especialista en normativa de mercados financieros y posee una amplia experiencia en asuntos de derecho Regulatorio relacionados con entidades del sector Financiero, en particular en materia de Inversión Colectiva, mercado de valores, servicios de Inversión y Bancarios. Antes de unirse a Simmons & Simmons, Tomillo formó parte del equipo de Regulación Financiera de una de las Big Four.

MARIANA CALDEIRA SARÁVIA

SRS Advogados



Mariana es socia del departamento de Laboral y Seguridad Social de SRS Advogados y dirige el departamento de Proyectos. Con 20 años de experiencia, Mariana ha dirigido algunas de las Reestructuraciones corporativas más relevantes de los últimos años en Portugal. Tiene una amplia experiencia en la definición de modelos contractuales flexibles para la contratación y el nombramiento de recursos humanos, la (re) organización del tiempo de trabajo y los procesos de reestructuración, y en particular en el contexto de los despidos colectivos. Mariana ha asesorado a entidades como Galp, Navigator, Sacyr, Danone, TUI, Hotelbeds, Renault, Iveco, Ageas. Frecuentemente asesora de forma gratuita en temas relacionados con el empleo a entidades o causas apoyadas por SRS. Recientemente ha estado asesorando a Amnistía Internacional, StoneSoup, y el Servicio Jesuita de Refugiados. Está clasificada en algunos prestigiosos directorios internacionales.

MARLEN ESTÉVEZ

Roca Junyent



Socia de la firma (socia de cuota desde febrero) y directora del departamento de Arbitraje, así como secretaria de la sección de derecho Iberoamericano. Además de su dilatada experiencia en Resolución de Disputas, Estévez cuenta con un amplio expertise en el ámbito del derecho del Deporte (ha asesorado a varios clubes de fútbol) así como en el de Espectáculos y Actividades Recreativas. Actualmente preside la asociación *Women in the Legal World (WLW)*, entidad sin ánimo de lucro formada por profesionales del sector legal con capacidad de influencia, que busca impulsar el liderazgo femenino. Ha cosechado reconocimientos como: el premio *Forty under 40* otorgado por *Iberian Lawyer* en 2017; ha sido nombrada secretaria de la sección de derecho Iberoamericano de la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación Española del ICAM y es uno de los representantes españoles ante el Consejo General de Abogados Europeos.

Iberian Lawyer
Awards

Forty40

UNDER

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

29 October 2020
Madrid

Sponsor



Supporter



Follow us on



#IBLFortyUnder40



MARTA DELGADO

Jones Day



Codirige la práctica de derecho de la Competencia y dirige la práctica de Propiedad Intelectual en la oficina de Madrid. Reconocida por los grandes directorios como una abogada líder en el sector, durante 20 años ha asesorado en una amplia gama de industrias en todos los aspectos del derecho de la Competencia, incluyendo la notificación de concentraciones, cárteles, abuso de posición dominante, acuerdos de distribución, licencias, Ayudas de Estado y Competencia Desleal. Representa asimismo a clientes en asuntos relacionados con los Derechos de Autor, Patentes y Marcas, así como en cuestiones de derechos de variedades de plantas. Es miembro del Comité de Diversidad, Inclusión y Desarrollo de Jones Day. Actualmente, Marta es vicepresidenta y secretaria de la junta de PWN Global, una asociación sin ánimo de lucro de mujeres profesionales que opera en 29 ciudades en todo el mundo.

MÓNICA CARNEIRO PACHECO

CMS Rui Pena & Arnaut



Mónica Carneiro Pacheco es socia y responsable del departamento de Energía y Cambio Climático y miembro de la Junta Directiva del CMS Rui Pena & Arnaut. Es una verdadera referencia en lo que se refiere a Energía, Energías Renovables, Cambio Climático y el derecho Público. Esto se debe no sólo a su duro y valioso trabajo, sino también porque realmente entiende lo que se necesita para ayudar a gestionar un bufete de abogados internacional, y está comprometida a ayudar a la empresa a prosperar en el mercado. Mónica Carneiro Pacheco ha sido diputada del Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Comunicaciones (1994-1995) y ha sido profesora de la Facultad de Derecho de la Universidad Clásica de Lisboa. Está clasificada en algunos prestigiosos directorios internacionales y es reconocida por compañeros y clientes por ser muy profesional y eficiente.

MONTSE BALAGUÉ

SBC Abogados



Montse Balagué, licenciada en Derecho y máster en Derecho Civil por ESADE y exGarrigues, es socia de la firma especializada en Transporte SBC Abogados. Balagué cuenta con más de 10 años de experiencia en el derecho del Transporte, Procesal Civil y Mercantil. Además, es titulada en Contratación Mercantil por la UOC y en Derecho de Sociedades por ESADE. De su trayectoria profesional cabe destacar el asesoramiento en diversos casos de especial complejidad y repercusión mediática del sector del Transporte en sus distintas vertientes. En concreto, destacan la exitosa defensa ante el Tribunal de Justicia de la Unión Europea en el caso de los taxis contra la compañía americana Uber en su desembarco en Barcelona y la defensa de la reducción de jornada de los controladores aéreos, entre otros.



NATALIA MARTOS

Legal Army



CEO y fundadora de Legal Army, la primera “new law” española, que aboga por otra forma de afrontar el negocio jurídico. Experta en Nuevas Tecnologías, Data Privacy y Propiedad Intelectual, es además presidenta de la Asociación Madrid Tech City y durante 2018 y 2019 ha copresidido el Chapter de Madrid de la IAPP (International Association of Privacy Professionals – Washington DC). Antes de dar el salto y fundar su ALSP (proveedor alternativo de servicios jurídicos) pasó más de 12 años como abogada in-house en empresas como Tuenti o Grupo Prisa, y después lideró la práctica de derecho Tecnológico, Innovación y Privacidad en despachos de referencia como Andersen Tax & Legal y Pérez-Llorca. Martos ha sido galardonada por Iberian Lawyer como mejor abogada de derecho Tecnológico en 2018, 2019 y 2020.

NOEMÍ BRITO

Ceca Magán Abogados



Socia co-directora del área de Tecnología, Innovación y Economía Digital de Ceca Magán Abogados, Brito se incorporó a la firma tras la integración de su despacho Legistel a finales de 2018, reforzando un área clave que no ha dejado de crecer, ofreciendo servicios legales ligados a las últimas tendencias, Protección de Datos y tecnologías disruptivas como Blockchain o la Inteligencia Artificial. Noemí destaca por su especialización en derecho Digital, con un máster en Derecho de las Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información por la Universidad Carlos III de Madrid. Cuenta con más de 18 años de experiencia en asesoramiento legal a empresas nacionales y multinacionales. Dispone de la certificación profesional CDPP (Certified Data Privacy Professional) de ISMS Forum.

PATRÍCIA AFONSO FONSECA

Novo Bank



Patrícia es abogada in-house de Novo Banco, con experiencia en transacciones de Mercado de Capitales (capital y deuda), derivados, valores y banca. También se mantiene en contacto con las autoridades reguladoras y supervisoras de la Banca y las Finanzas. Previa a su labor como in-house, Patrícia trabajó en firmas de abogados internacionales (Linklaters LLP, Corporate Finance) en derecho Societario, Fusiones y Adquisiciones, Private Equity, Gobierno Corporativo y Reestructuración Corporativa. Se la elogia por sus cualidades para manejar equipos. Patrícia fue reconocida en la edición 2019 de *InspiraLaw* y *Forty under 40* 2017, y ganadora de los *Gold Awards* 2019 en la categoría In-house Counsel of the Year – Banking & Finance.



PATRICIA VIDAL

Uría Menéndez



Se incorporó al despacho en 1996 y es socia desde 2015. Su práctica profesional se centra en derecho de la Competencia español y comunitario, y en derecho de la Unión Europea. Vidal posee una amplia experiencia en procedimientos de cárteles nacionales e internacionales en muy diversos sectores, ante las autoridades de la Competencia españolas y comunitarias, y participa regularmente en operaciones de concentración de análisis de acuerdos y alianzas estratégicas, Ayudas de Estado y procedimientos de infracción por conductas abusivas. Asesora a empresas en una gran variedad de sectores, principalmente: Seguros, vehículos de motor, Telecomunicaciones, Audiovisual, Alimentación, productos Industriales y de la Construcción, Transporte, productos de gran consumo, Farmacéutico y Energía. Prestigiosos directorios internacionales la destacan en la práctica de Competencia.

PILAR MENOR

DLA Piper



Socia sénior de DLA Piper. Tras ocho años al frente de la firma en España, desde el pasado 1 de mayo dirige la práctica de Laboral del despacho a nivel internacional. Reconocida entre las 50 mejores abogadas de España y Portugal por Iberian Lawyer, Menor también es miembro del Consejo de Diversidad e Inclusión; presidenta del grupo Diversidad e Inclusión de EMEA; vicepresidenta de LAW (Leadership Alliance for Women); y socia fundadora del Foro Español de Laboralistas, así como miembro de su Comité Ejecutivo. Menor compagina su trabajo con su faceta docente, como profesora del Máster de Asesoría Jurídico-Laboral del Centro de Estudios Europeos Garrigues y profesora del máster de acceso a la abogacía en la Universidad Pontificia de Comillas, (ICADE). Está reconocida por los principales directorios internacionales como experta en derecho Laboral.

RAQUEL GALINHA ROQUE

CRS Advogados



Raquel fue una de las socias fundadoras de CRS Advogados en 2015. Cuenta con más de una década de experiencia en Litigios, con énfasis en Litigios Económicos y Comerciales, a saber, Corporativo, Insolvencia, Administrativo y Tributario. Su actividad se viene desarrollando en empresas comerciales y civiles de diferentes tamaños, siempre atendiendo a las diferentes necesidades de cada cliente. Desde 2014 representa a la Asociación Portuguesa de Jóvenes Abogados en el Consejo Regional de Lisboa del Colegio de Abogados de Portugal y, previamente trabajó en otras firmas como PMBGR. Fue nominada para los premios *Forty under 40* de Iberian Lawyer en la categoría de Insolvencia en el año 2019.



REYES BELLVER

Bellver Sports Law Boutique



Fundadora y directora de Bellver Sports, boutique legal especializada en el asesoramiento jurídico y la consultoría en el mundo del fútbol de toda España, que se basa en tres puntos claves: derecho, mujer y fútbol. Comenzó su carrera en Ernst & Young, pero desde 2010 se dedica al derecho Deportivo y especialmente al fútbol internacional desde su firma. Es socia fundadora y actual presidenta de la Asociación de Derecho Deportivo de Madrid; coordinadora en España de la Asociación Internacional WISLaw (Women in Sports Law); y está certificada por la FIFA en su Programa de Desarrollo del Liderazgo Femenino en el Fútbol (FIFA Female Leadership Development Programme), siendo la única española en realizarlo. Comprometida con la igualdad y diversidad de género en el fútbol, ha sido galardonada con el Premio Miki Roqué – Paz a través del Deporte 2017.

RITA SAMORENO GOMES

PLMJ



Samoreno es socia de PLMJ y cuenta con más de 20 años de experiencia en Resolución de Disputas y lidera el equipo de la firma de Litigios Bancarios y Financieros. Se unió a la firma en 1997. Se especializa en Litigios Bancarios y Financieros y representa a clientes internacionales en casos muy complejos de Litigios y Resolución de Disputas. Trabaja en estrecha colaboración con los principales bufetes de abogados internacionales, como Clifford Chance, Freshfields Bruckhaus Deringer y Taylor Wessing. Es miembro de la Junta desde septiembre de 2018, y la única mujer que forma parte de la Junta Directiva de PLMJ y es un modelo a seguir para sus colegas y los abogados más jóvenes. Rita es mentora del programa de mentores de la Red de Mujeres Profesionales. Está clasificada en algunos prestigiosos directorios internacionales.

ROSA VIDAL

Broseta



Socia directora de la firma, responsable del área de derecho Público y abogada del Estado en excedencia. Iberian Lawyer la eligió el año pasado entre los cincuenta abogados más influyentes de España, en su primera edición del ranking “Los 50 abogados del año”. También en 2019 fue elegida entre las 50 abogadas más destacadas de España y Portugal dentro de *InspiraLaw*. Ha sido secretaria del Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Castellón y secretaria sustituta del Tribunal Económico Administrativo Regional de Valencia, vocal del Jurado Provincial de Expropiación Forzosa de Soria y Castellón, jefa Adjunta del Servicio Jurídico Regional de la Agencia Estatal de Administración Tributaria en Valencia y presidenta del Consejo de Administración y directora general de RTVV, entre otros. Conocida por ser una excelente líder, sus compañeros y colegas destacan su fuerte ética de trabajo y como una consumada team-builder.



ROSA ZARZA

Garrigues



Socia directora del departamento Laboral y miembro del Comité de Dirección a nivel mundial. Con tan solo 33 años, fue nombrada socia y en 2011 asumió la responsabilidad del departamento. Está especializada en derecho Laboral y de la Seguridad Social, fundamentalmente en aspectos estratégicos en el ámbito jurídico Laboral y ha liderado los más importantes y complejos procesos de Reestructuración Laboral, despidos colectivos, modificación, armonización y homogenización de condiciones de trabajo, procesos de suspensión de contratos, descuelgues de convenio, protocolos y políticas de empresa. Cuenta además con una reconocida trayectoria docente en diversas escuelas de negocio, y ha sido reconocida por Iberian Lawyer entre su Top 50 de mujeres más influyentes del sector legal en España y Portugal en 2018 en *InspiraLaw*.

SILVIA BAUZÁ

Allen & Overy



Socia del área Laboral de Allen & Overy en Madrid con más de 20 años de experiencia. Está especializada en asesoramiento en conflictos Laborales tanto individuales como colectivos (procedimientos de regulación de empleo, convenios colectivos y modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo), procesos judiciales y prevención de riesgos laborales (seguridad y salud). Ha participado en el primer procedimiento de despidos colectivos llevados a cabo por una empresa pública, así como en numerosos despidos colectivos en empresas de sectores regulados y multinacionales de distintos sectores. Además, Bauzá tiene experiencia asesorando en los aspectos Laborales de operaciones de M&A. Ha desarrollado su carrera en despachos de prestigio como Gómez-Acebo & Pombo, Hogan Lovells y Garrigues, y es reconocida como un referente en su área por varios directorios internacionales.

SOFIA GOMES DA COSTA

PLMJ



Sofia, después de codirigir la práctica de Proyectos Internacionales, ha aceptado recientemente el reto de ser la socia codirectora del equipo de Inmobiliario de PLMJ. Con más de 20 años de experiencia en el sector Inmobiliario, Sofia se centra especialmente en las transacciones transfronterizas, las Finanzas Estructuradas y las transacciones de grandes carteras de propiedades. Es una de las pocas abogadas en Portugal con experiencia en la Estructuración de Inversiones islámicas regidas por la ley Sharia. Sofia fue la abogada principal en la operación de la cartera RioTejo de Blackstone (que incluía varios centros comerciales con más de 210.000 m2 de superficie bruta alquilable, con 542 inquilinos portugueses e internacionales) por más de 900 millones de euros. Esta fue la mayor operación Inmobiliaria del sector en Portugal en los últimos años estuvo dirigida por una mujer. Está clasificada en algunos directorios internacionales.



SUSANA AFONSO

CMS Rui Pena & Arnaut



Susana es socia y responsable del departamento de Empleo y Fondos de Pensiones y miembro de la Junta Directiva de CMS Rui Pena & Arnaut. Con más de 20 años de experiencia, se puede decir, sin duda, que es la abogada de referencia cuando se trata de asuntos complejos y nunca antes vistos. Susana dirige la práctica de Inmigración de CMS Portugal. Dentro de esta área, Susana ha permanecido activa en la contratación de ciudadanos extranjeros europeos y no europeos en los procesos de obtención de visados y obtención de ciudadanía, entre otros. En los últimos años ha participado y coordinado algunos de los procesos de Reestructuración más importantes del país. Está clasificada en algunos prestigiosos directorios internacionales. De ella destacan su excepcional conocimiento y manejo de la técnica y su gran responsabilidad a la hora de ofrecer su asesoramiento.

TAMARA WEGMANN

Heritage B



Directora Legal del grupo alemán Teka Group (perteneciente al holding Heritage B) con presencia internacional en más de 30 países desde hace poco más de un año, se define a sí misma como “una abogada con experiencia tanto en bufete internacional como en empresas multinacionales”. Wegmann cuenta con una amplia experiencia internacional como directora Corporativa de Asesoría Jurídica y Compliance en NH Hotel Group, asesorando en temas de derecho Societario, Contratación Mercantil y M&A para Europa, LatAM y China, Compliance y Protección de Datos, entre otros. Durante los años que estuvo en NH Hotel Group, participó en el plan de expansión negociando contratos de arrendamiento, gestión y franquicia hotelera a nivel internacional, y que han contribuido al crecimiento orgánico del grupo duplicando número de hoteles y su presencia internacional.

TERESA MÍNGUEZ

Porsche



Legal director & Compliance officer de Porsche Ibérica donde asume la responsabilidad general de todos los asuntos legales y de Compliance relacionados con los negocios de las entidades de Porsche en España y Portugal. También ha asumido las funciones de Data Protection Officer de las entidades del grupo en Iberia. Es representante de la ACC (Association of Corporate Counsel) en España y miembro del Comité Jurídico de la Word Compliance Association. Ha desarrollado parte de su carrera profesional como asociada sénior en el departamento Mercantil de CMS Albiñana & Suárez de Lezo, donde ganó premios importantes. Desde 2004, está cualificada como *solicitor* en Inglaterra y Gales. Ha escrito numerosos artículos e impartido conferencias sobre temas jurídicos. Mínguez se alzó con el título al mejor In-house counsel of the year en la categoría de Fashion & Luxury en los *Gold Awards* de Iberian Lawyer en 2019.



VANESSA FERNÁNDEZ

GA_P



Socia del área Penal y coordinadora del área de Corporate Compliance, Fernández es miembro de la Comisión de Prevención del Blanqueo de Capitales del Consejo General de la Abogacía y asesora permanente de los Órganos de Control Interno de distintas entidades e imparte cursos en materia de Prevención del Blanqueo de Capitales y de Financiación del Terrorismo. Directorios internacionales la destacan como experta en el área de Corporate Crime. Es miembro del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid (ICAM) y profesora de Derecho Penal en la Universidad San Pablo CEU y la Universidad Autónoma de Madrid. Es coautora del libro “Factbook: Responsabilidad de Administradores y Directivos”. Ha sido reconocida como experta por directorios internacionales y premios en el área de *White-Collar crime*.

VERÓNICA ROMANÍ SANCHO

GA_P



Socia responsable del grupo de Energía, está especializada en la Financiación de activos, Proyectos e Infraestructuras, Financiación de empresas y préstamos sindicados; Refinanciación y Reestructuración y Adquisición y Financiación de proyectos. Es licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid y cuenta con un máster en Bolsa y Mercados Financieros por el Instituto de Estudios Bursátiles, así como con un curso avanzado de Derecho de la Energía por el Instituto de Empresa. Romani posee una dilatada experiencia en el asesoramiento de transacciones relacionadas con el mercado de la Energía. Es miembro del Colegio de Abogados de Madrid desde 1999 y ha sido reconocida por los principales directorios internacionales como una experta en las áreas de Banking & Finance, Energy & Natural Resources y Project Finance.

YANIRE BRAÑA

MET Community



Presidenta y fundadora de MET (Mujer, Empresa y Tecnología) Community, una red internacional de emprendedoras y empresarias de distintos países y sectores, cuyo fin es promover y apoyar el emprendimiento femenino sostenible, responsable e innovador, a través de la formación, acompañamiento y networking, que Braña dirige desde Washington D.C. Licenciada en Derecho por la Universidad de Deusto, MBA por el IE, máster en Relaciones Internacionales y diplomada en London Business School y Harvard Business School, Braña, natural de Bilbao, cuenta con más de 20 años de experiencia en el desarrollo de proyectos para la transformación de organizaciones y personas trabajando en entidades como Accenture, Booz Allen, BID y Banco Mundial, entre otras. Braña ha sido reconocida por diversas instituciones y colabora con distintas publicaciones de prestigio a nivel internacional. 

RESCHEDULED

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP



PATROCINIO
Comune di
Milano

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

LIVE EVENT RESCHEDULED:
7 - 11 JUNE 2021

Though the live event has been postponed to its 2021 edition, Legalcommunity Week will host digital collateral events during the 2020 dates, 12-16 October. Program of the digital 2020 edition available soon. For more info: Helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Platinum Partners

BonelliErede CARNELUTTI
LAW FIRM

CHIOMENTI Deloitte.
Legal DLA PIPER

INTESA SANPAOLO

Gold Partners

Accuracy
in excellent company

CASTALDI PARTNERS
1990

大成 DENTONS

Freshfields

Gatti Pavesi Bianchi

GIANNI-ORIGONI
GRIPPO-CAPPELLI
PARTNERS

GreenbergTraurig
Santa Maria

Hogan
Lovells

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

Nctm

Las Laboris Italy Global HR Lawyers
Toffoletto De Luca Tamajo

TP
Trifirò & Partners
avvocati

Silver Partner

GEBBIA BORTOLOTTO
PENALTI ASSOCIATI

ORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO

ACC Association of
Corporate Counsel
EUROPE

AIGI

ANDAF
Associazione Nazionale
Dirigenti Amministrativi e Professionisti

ASLA

CAMERA
ARBITRALE
DI MILANO

ECLA
EUROPEAN LAWYERS
ASSOCIATION

elsa
The European Law Students' Association
ITALIA

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

ISPRAMED

LC PUBLISHING GROUP SUPPORTS

ASSOCIAZIONE
CAF
Cassa di Roma, Milano e Venezia

www.legalcommunityweek.com

Legalcommunity Week 2021 – Program (in progress)

CWP: Conferences and working program

 Open with registration

SEP: Social events program

 Invitation only

MONDAY 7 JUNE			Partners	Address
9:00 - 13:00	 CWP	Opening conference: "Innovation and artificial intelligence" (Lunch to follow)		Tbc
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "New media"		Tbc
16:00 - 18:00	 CWP	Roundtable		Tbc
From 18:30	 SEP	Corporate Counsel Cocktail		Tbc
TUESDAY 8 JUNE				
8:00 - 9:30	 CWP	Breakfast on Finance		Tbc
9:15 - 13:00	 CWP	Conference: "Africa and the Middle East" (Lunch to follow)		Tbc
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "Cross border litigation"		Tbc
16:00 - 18:00	 CWP	Roundtable: "CSR & Sustainability: Business Ethics in Crisis Situations"		Tbc
18:00 - 20:00	 SEP	Networking Roundtable		Tbc
From 19:00	 SEP	Best PE Deal Makers Cocktail		Tbc
WEDNESDAY 9 JUNE				
6:15 - 8:30	 SEP	Corporate Run		Tbc
9:00 - 13:00	 CWP	Conference: "LATAM" (Lunch to follow)		Tbc
11:00 - 13:00	 CWP	Roundtable		Tbc

Legalcommunity Week 2021 – Program (in progress)

CWP: Conferences and working program

SEP: Social events program

 Open with registration

 Invitation only

14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable on Arbitration		Tbc
18:00 - 20:00	 SEP	Discussion and Cocktail		Tbc
18:30 - 20:30	 SEP	Talks & Cocktail		Tbc
19:30 - 23:30	 SEP	Corporate music contest		Tbc
THURSDAY 10 JUNE				
9:00 - 13:00	 CWP	Conference on Finance (Lunch to follow)	CHIOMENTI	Tbc
19.15 - 23:30		Inhousecommunity Awards		Tbc
FRIDAY 11 JUNE				
18.00	 SEP	International guest greetings		Tbc

SEE YOU FROM
7 TO 11 JUNE 2021

for information please send an email to : helene.thiery@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870



2019:

PORTUGAL

EN CIFRAS



Aunque 2020 ya se presenta como el año más difícil de los últimos tiempos, con una pandemia que ha afectado a todos los sectores de actividad, el ejercicio fiscal 2019 parece haber sido positivo para los despachos de abogados de Portugal. El ranking que presentamos de los Top 30 por facturación procede de información oficial recogida entre los bufetes o de estimaciones de Iberian Lawyer. Con algunos cambios en la cima, la lista de los Top 30 bufetes de abogados de este año representa una facturación de 517 millones de euros en el mercado legal portugués.

En el podio, **Morais Leitão** se coloca en segundo lugar, aunque según el despacho ha sido su mejor año, con un incremento del 10% en facturación, dando paso a **VdA** que toma la delantera con una facturación de 66 millones de euros en 2019, 43 socios, y un crecimiento del 8,2% respecto a 2018, según datos oficiales. Para VdA, este ha sido un año importante, ya que se han realizado acuerdos con el banco estatal portugués Caixa Geral de Depósitos, S.A. (CGD). El despacho asesoró a CGD en dos procesos de venta llevados a cabo tras el marco legal de reprivatización portugués para la cesión del 100% del capital social de la filial de CGD, Mercantile Bank Holdings Limited (Sudáfrica) a Capitec Bank Limited y del 99,79% del capital social del Banco Caixa Geral, S.A (España) a Abanca Corporación Bancária, S.A por un importe agregado de unos 599 millones de euros. En el contexto de esas transacciones, VdA prestó asistencia a CGD en el diseño de los procesos de privatización y el cumplimiento del derecho Público portugués aplicable, para garantizar el éxito de ambas transacciones, cuyos destinatarios se encontraban en dos jurisdicciones extranjeras. El equipo estuvo integrado por abogados de los departamentos de Fusiones y Adquisiciones, Banca y Finanzas y derecho Público y fue dirigido por Jorge Bleck (socio responsable del departamento de Fusiones y Adquisiciones). El equipo también incluyó

a los socios Ana Marta Castro (derecho Público) y Benedita Aires (Banca y Finanzas), Nuno Castelão (Counsel principal, Banca y Finanzas), Ana Duarte Silva (asociada sénior, Fusiones y Adquisiciones), Maria Leonor Piconez (asociada sénior, Fusiones y Adquisiciones) y Rita Castelo Ferreira (asociada, Banca y Finanzas). La conclusión satisfactoria de estas transacciones, en noviembre de 2019, ha permitido no solo el pleno cumplimiento de las obligaciones de CGD en el marco de su Programa de Recapitalización, sino también un notable refuerzo financiero de la estabilidad financiera de CGD.

PLMJ asume el tercer lugar, ya que la firma registra un crecimiento del 3,4% en 2019, con 55,3 millones de euros de ingresos. Su socio co-director **Bruno Ferreira** no podría estar más contento con los resultados, pero sabe que el futuro va a exigir un duro trabajo. "2019 ha sido un año desafiante y cambiante para PLMJ y los resultados obtenidos no podrían haber sido mejores en varios niveles. Empezando por la dimensión financiera, no sólo nuestra facturación ha sido la mejor, incluso con las salidas de algunos socios, sino que el peso de los recibos en facturación se ha disparado como resultado de nuestro enfoque en eficiencia y rentabilidad. Este contexto nos ha permitido entrar en 2020, un año extremadamente difícil para todos los sectores, con una comodidad financiera que ha hecho posible el seguimiento de la gran apuesta por el talento de nuestro personal: los abogados y los servicios. Hemos completado los procesos de evaluación y avanzamos en la progresión de nuestras carreras, proporcionando seguimiento al compromiso que habíamos asumido y que consideramos esencial para mantener a nuestros equipos alineados, motivados y preparados para los retos de los próximos meses. Creemos que la carrera está en marcha, estamos preparando a PLMJ para los próximos 20 años y este camino va a continuar. El clima económico actual exige resistencia y concentración por parte de todos, empezando por los jefes de equipo, y estamos más seguros que nunca de que estos dos ingredientes son asimilados por las más de 430 personas que componen a



ANTÓNIO SOARES (LINKLATERS)



BRUNO FERREIRA (PLMJ)

PLMJ", dice. Durante 2019, PLMJ asesoró a Minor International en la venta de tres hoteles situados en Lisboa. Los hoteles eran Tivoli Avenida da Liberdade, Tivoli Oriente Lisboa y AVANI Avenida da Liberdade. Fueron vendidos a Invesco Real Estate en una transacción por valor de 313 millones de euros. Según PLMJ, esta es la mayor operación hotelera realizada en Portugal. PLMJ también asesoró a la subsidiaria de Minor, NH Hotel Group, en la operación. NH Group arrendará y operará los hoteles por un período inicial de 20 años.

La oficina de **Uria Menendez - Proença de Carvalho** en Portugal sigue el éxito obtenido en España (tercer lugar en el ranking de facturación en España), con 40,2

Datos globales

Cuatrecasas no revela datos locales. A nivel mundial, la empresa tuvo una facturación de 316,4 millones de euros. Cuatrecasas asesoró al consorcio de inversores franceses formado por la empresa energética Engie, la aseguradora Predica, del grupo Crédit Agricole Assurances, y el fondo Mirova, del grupo Natixis, en la compra a EDP - Energias de Portugal, S.A. de un conjunto de seis presas situadas en la región del Duero de Portugal, por un importe de 2.210 millones de euros. Se trata de la operación de Fusiones y Adquisiciones de mayor valor anunciada en Portugal durante el año 2019 y una de las mayores a nivel ibérico.

*Valor estimado por Iberian Lawyer

N.	DESPACHOS	INGRESOS 2018 (Millones de €)	INGRESOS 2019 (Millones de €)	INCREMENTO DE INGRESOS
1	VdA	61	66	8,20%
2	Morais Leitão	58,3	*64,1	10%
3	PLMJ	53,5	*55,3	3,40%
4	Uría Menéndez - Proença de Carvalho	37,9	40,2	6,10%
5	Abreu	25	30	20%
6	Miranda	25	*28,6	14,40%
7	Cuatrecasas	22,4	*25,75	15%
8	SRS	15	*19,5	30%
9	Garrigues	16,5	*17,5	6,10%
10	Linklaters	15	*17	13,30%
11	CMS-RPA	14,4	*15,1	4,90%
12	Caiado Guerreiro	7,5	14,7	96%
13	SERVULO	11	12,7	15,40%
14	DLA Piper	11	*12,65	15%
15	TELLES Advogados	9	12	33,30%
16	Campos Ferreira SA	9	*10,3	14,40%
17	FCB	7	8,1	15,70%
18	PRA - Raposo, Sá Miranda e Associados	6,8	7,7	13,20%
19	CCA	6	7,3	21,70%
20	GPA - Gouveia Pereira, Costa Freitas & Associados, Sociedade de Advogados	4,5	7,3	62,20%
21	Gómez-Acebo & Pombo	6,6	*7	6,10%
22	SLCM - Serra Lopes	6	*6,9	15%
23	SPS - Sociedade de Advogados	3,8	5,7	50%
24	CTSU - Deloitte	3,8	5	31,60%
25	Antas da Cunha - ECIJA	3,5	4	14,30%
26	Cerejeira Namora, Marinho Falcão	3	3,9	30%
27	Pares Advogados	3	3,6	20%
28	Andersen Tax e Legal	3	3,4	13,30%
29	RRP Advogados	2,8	3,1	10,70%
30	AAMM - Abecasis, Moura Marques & Associados, Sociedade de Advogados	2,8	3	7,10%
-	Ingresos totales	454,1	517,4	13,9%

millones de euros de ingresos, lo que representa un crecimiento del 6,1% desde 2018.

Abreu Advogados sigue siendo uno de los grandes nombres a tener en cuenta, ya que aparece en quinto lugar con unos ingresos de 30 millones de euros y un aumento del 20%. Abreu colaboró en la venta de la totalidad del capital social de PT Ventures, por Africatel Holdings, un holding holandés controlado por la brasileña Oi., a la empresa estatal angoleña Sonangol. PT Ventures es una sociedad de cartera portuguesa que posee varios activos, entre ellos participaciones en dos empresas angoleñas (Unitel 25% y Ultitel 40%), derechos de crédito derivados de los dividendos declarados para su distribución por Unitel, ya vencidos pero aún no pagados, así como un conjunto de derechos derivados del laudo final dictado en el procedimiento de arbitraje de la CCI (París), que oponía a PT Ventures a los demás accionistas de Unitel. Varias de las áreas de práctica de la firma estuvieron involucradas, incluyendo Fusiones y Adquisiciones, Arbitraje, Litigios, Corporativo, Fiscal, Bancario y Financiero. Fue una operación bastante compleja (por un valor de alrededor de 1.000 millones de euros) debido a que los activos y derechos en las diferentes jurisdicciones, reunía a diferentes bufetes de abogados en varios países, coordinados por Abreu. El significativo tamaño y valor de la transacción hace que se considere una de las mayores transacciones de Fusiones y Adquisiciones dirigidas a una empresa portuguesa, negociada y cerrada entre 2019 y 2020.

La firma admite que tuvo “un año excepcional, 2019, en casi todos sus indicadores, que es el resultado de un trabajo en equipo siempre centrado en los clientes”. El despacho afirma “en 2019 apostamos por el fortalecimiento del liderazgo de Abreu en algunas prácticas y sectores, integrando la innovación y la tecnología en los servicios jurídicos, siempre con el enfoque en la calidad de la prestación de los servicios jurídicos. Con la situación de pandemia, nuestra estrategia para 2020 tuvo que adaptarse y condujo a importantes reajustes en las inversiones previstas, pero la situación actual también ha contribuido y reforzado la continuidad de otros aspectos de nuestra estrategia de crecimiento que ya eran relevantes en el periodo anterior a la crisis. No ignoramos

OPERACIONES DE M&A EN PORTUGAL EN 2019

Morais Leitão está a la cabeza de las operaciones de Fusiones y Adquisiciones por valor de las mismas, con 3.800 millones de euros, seguido de Linklaters y Cuatrecasas, mientras que Garrigues lidera el número de operaciones cerradas en 2019 (17), seguido de Cuatrecasas y VdA

Clasificación por la suma de valores de las operaciones de M&A

N.	DESPACHOS	VALOR (Millones de €)	N. OPERACIONES
1	Morais Leitão Galvao Teles Soares Da Silva & Associados	3.844	7
2	Linklaters	3.056	4
3	Cuatrecasas	2.551	12
4	BDGS Associés	2.200	1
5	Bredin Prat	2.200	1
6	CLP-Cliperton	2.200	1
7	Uría Menéndez - Proença de Carvalho	2.194	8
8	De Pardieu Brocas Maffei	1.948	1
9	Cuerdas y Gris	1.948	1
10	Pinheiro Neto Advogados	640	2
11	VdA	639	11
12	Campos Ferreira, Sa Carneiro e Associados	600	2
13	Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners	600	1
14	Paul Weiss Rifkind Wharton & Garrison	600	1
15	Sullivan y Cromwell	600	1

Fuente: Mergermarket

el impacto económico que esta pandemia tiene y tendrá en todos los sectores de la economía. Sin embargo, estamos trabajando arduamente para minimizar el impacto y realizar una evaluación frecuente de las condiciones del mercado y de la economía en general”.

António Soares, socio director de **Linklaters Lisboa**, admite que “el último año fiscal de Linklaters, ha supuesto una vez más, un año de

crecimiento de nuestra actividad, de acuerdo con los objetivos que habíamos definido, a pesar de que los dos últimos meses del año fiscal coincidieron con la pandemia COVID-19, que, como todos sabemos, está teniendo un impacto negativo sustancial en la economía mundial". Linklaters ha tenido un crecimiento del 13,3% en 2019, y una facturación de 17 millones de euros. Su operación más relevante del año tuvo lugar cuando el despacho asesoró a Morgan Stanley Infrastructure en su adquisición del 49,99% de la operación mayorista de fibra de Altice en Portugal. Linklaters afirma que este fue "uno de los mayores acuerdos en Portugal para 2019. Esta transacción sigue a la actuación en la exitosa compra a Altice por parte de Morgan Stanley Infrastructure Partners de Telecom Towers en Portugal en 2018. También significa que hemos tenido un patrocinador de compra o un papel de prestamista en cuatro de las mayores ventas de Altice en Europa en los últimos 18 meses. El negocio objetivo es el mayorista de fibra hasta el hogar (*Fiber to the Home* or FTTH) en Portugal, llegando a alrededor de cuatro millones de hogares con su fibra a finales del 2019". El precio de compra inicial es de 1.570 millones de euros, con pagos adicionales que vencen en diciembre de 2021 y diciembre de 2026, sujetos a tramos de rendimiento. La transacción valora a Fastfiber en 4.600 millones de euros sobre una base del 100%, lo que representa un múltiplo de EBITDA de 20x. La transacción condujo a la creación de una empresa totalmente dedicada al suministro de fibra a los operadores (que anteriormente era auxiliar de la actividad de los MEO).

Caiado Guerreiro, con 13 socios y 126 abogados, sostiene que 2019 ha sido el mejor año de su historia, con 14,7 millones de euros de ingresos y un aumento récord del 96%. El acuerdo entre Pharol (de Portugal) y OI (de Brasil) en el caso de los 2.100 millones de euros sobre la inversión de Portugal Telecom en OI es la operación que la firma resalta en este periodo. Los términos son confidenciales, aunque se informó de más de 110 millones de euros en compensación a Pharol, su cliente. El socio **João Caiado Guerreiro** ya tiene su vista puesta en el futuro. "2020 será un gran desafío para todos nosotros debido a la pandemia. Las cuestiones de salud y seguridad se han vuelto primordiales en los bufetes de abogados. El trabajo a distancia ha tomado el



DOMINGOS CRUZ (CCA)



FERNANDO ANTAS DA CUNHA (ECIJA)

control y ha funcionado muy bien en Caiado Guerreiro. La continuidad del negocio se ha convertido en algo clave. Pudimos proporcionar un entorno seguro a nuestro equipo y un apoyo y asesoramiento continuo a nuestros clientes. Sin embargo, el año 2020 será un desafío para nuestros clientes y, por supuesto, para Caiado Guerreiro también", dice.

PRA-Raposo, Sá Miranda & Associados aparece en una buena posición, con una facturación de 7,7 millones de euros. El despacho asesoró a Sonae Investment Management -Software and Technology, SGPS, S.A. en la venta del 100% de las acciones que poseía en el líder del mercado mundial de software de aseguramiento de ingresos WeDo Technologies. Esto incluyó la



Alexandra Reis
Senior Counsel
Philip Morris



António Neto Alves
General Counsel / Company Secretary
The navigator Company



Catarina Coutinho
HR Associate Director
CBRE



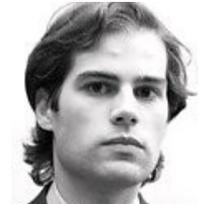
Isabel Charraz
Country Legal Counsel Portugal & Greece
Citibank Europe



Isabel Fernandes
Head of Legal
Grupo Visabeira



Isabel Lage
General Counsel
Fidelidade



José Almeida Fernandes
Tax Director
Semapa



Luis Graça Rodrigues
Legal regional Counsel
Indra



Maria do Rosário Vilhena
HR Head
Nestle Portugal



Patrícia Afonso Fonseca
Head of Legal
Novo Banco



Patrícia Mendes
Head of Legal & Compliance
Volkswagen Financial Services



Pedro Vaz de Alamada
Legal & Business Affair Manager
Novartis Farma



Teresa Carvalho de Oliveira
Head of Legal
Vinci Energies



Tiago da Mota
Director of Legal & Business affairs
Jury meeting Portugal



Vanda Valente
General Legal Counsel & Compliance Officer
Bank of China

asistencia en el proceso de negociación llevado a cabo por el comprador Mobileum, propiedad del gigante mundial de capital privado Audax, así como la asistencia en la negociación, redacción, firma, ejecución y divulgación pública del SPA. El equipo de PRA fue dirigido por el socio de Corporate Pedro Sá y el socio de Mercantil, Contratos y Competencia Miguel Miranda. La transacción representa una inversión de 97 millones de euros. Para **Pedro Raposo**, socio director “ha sido un negocio como cualquier otro, a pesar de las especificidades y limitaciones causadas por la pandemia. Todos hemos estado aquí desde el primer día y muy presentes para nuestros clientes. Estábamos preparados y nuestra capacidad de respuesta y calidad se mantuvo igual. Las necesidades de nuestros clientes aumentaron y, en consecuencia, también nuestro volumen de negocios”.

CCA sigue manteniendo su posición en la lista de los 30 primeros, con una facturación de 7,3 millones de euros. Este es un “gran éxito” en palabras de **Domingos Cruz**, socio director. “El año pasado los ingresos globales de CCA alcanzaron un récord, por lo que la firma también vio incrementados los ingresos netos y el margen de beneficios. CCA ha mostrado un fuerte desempeño en todas las áreas con las prácticas de Litigios, Corporate, TMT e Inmobiliario a la cabeza. CCA ha invertido, en los últimos años, en la construcción de un equipo altamente especializado y también en el desarrollo de soluciones tecnológicas. Tanto es así, que un porcentaje de nuestras ganancias cada año se destina al desarrollo tecnológico. Este año, con la crisis de la pandemia, está claro que los socios tendrán que hacer una mayor inversión en la empresa para asegurar la liquidez de la compañía y el mantenimiento del plan estratégico”, dice el socio. La mayor operación de la firma fue la representación de AEGON Spain Holding BV en la adquisición de dos unidades de negocio autónomas como empresa operativa, incluyendo pero no limitándose a una cartera de seguros correspondiente a partes de Eurovida - Companhia de Seguros Vida, S.A., un negocio de seguros de vida-riesgo y una cartera de seguros de Popular Seguros - Companhia de Seguros S.A., ambas tras la

EL AÑO 2019 TERMINÓ CON UN CRECIMIENTO DEL 13,9% EN COMPARACIÓN CON LA FACTURACIÓN TOTAL DEL 2018, Y CON 517 MILLONES DE EUROS DE INGRESOS PROCEDENTES DEL MERCADO LEGAL. LA MAYORÍA DE LOS DESPACHOS REGISTRARON UN CRECIMIENTO EN SU FACTURACIÓN, CON MENCIÓN ESPECIAL A CAIADO GUERREIRO, QUE CASI DUPLICÓ LA FACTURACIÓN DE 2018 A 2019 (7,5 Y 14,7 MILLONES DE EUROS, RESPECTIVAMENTE) Y GPA - GOUVEIA PEREIRA, COSTA FREITAS & ASSOCIADOS, SOCIEDADE DE ADVOGADOS, QUE CRECIÓ UN 62,2% EN EL ÚLTIMO EJERCICIO. EN COMÚN, LOS BUFETES REVELAN QUE, AUNQUE LOS NÚMEROS FUERAN BUENOS, EL AÑO 2020 YA REPRESENTA UN DESAFÍO TOTALMENTE DIFERENTE, Y LA PRUDENCIA ES LA PALABRA QUE HAY QUE RECORDAR.

adquisición del Banco Popular por parte de Santander. El equipo estuvo compuesto por los socios Domingos Cruz y Sara Reis, así como por la asociada sénior Vanessa Rodrigues y la asociada Patrícia Santos.

SPS - Sociedade de Advogados tuvo un crecimiento del 50% durante el último año fiscal. Con una facturación de 5,7 millones de euros, la firma mantiene una posición estable en el mercado. La operación que destacan es la venta de toda la operación de venta al por menor de la sucursal portuguesa del Deutsche Bank a ABANCA. Dada la

Ranking por número de operaciones

N.	DESPACHOS	VALOR (Millones de €)	N. OPERACIONES
1	Garrigues	71	17
2	Cuatrecasas	2.551	12
3	VdA	639	11
4	PLMJ - Sociedade de Advogados	54	9
5	Uría Menéndez - Proença de Carvalho	2.194	8
6	Morais Leitao Galvao Teles Soares Da Silva & Associados	3.844	7
7	Linklaters	3.056	4
8	Freshfields Bruckhaus Deringer	200	4
9	DLA Piper	206	3
10	CMS	125	3
11	PwC legal	0	3
12	RRP Advogados	0	3
13	Pinheiro Neto Advogados	640	2
14	Campos Ferreira, Sa Carneiro e Associados	600	2
15	Gomez-Acebo & Pombo Abogados	204	2

Fuente: Mergermarket

amplitud y complejidad de esta operación, SPS Advogados se encargó no sólo de proporcionar todo el apoyo de análisis y registro con vistas a la firma de la escritura de cesión de crédito, sino también de redactar el documento complementario. Por lo tanto, y para cumplir con el apretado calendario de esta operación y las expectativas del cliente, SPS Advogados trabajó con un equipo multidisciplinar y experimentado de 35 abogados y técnicos en informática, liderado por los socios Edmundo Batalha Reis y Mónica Gonçalves Nunes, en un proyecto que implicó la transferencia de garantías reales/de propiedad de más de 13 mil activos. “Es innovador por la complejidad de la operación, y también porque se considera la

mayor operación de este tipo que se ha realizado a través de los Servicios Integrados de Registro (SIR) hasta la fecha”, afirma el despacho.

Para **CTSU - Deloitte**, “este año fiscal ha estado lleno de un trabajo excepcional en todas las áreas, ya sea en el ámbito Regulatorio o Transaccional. Por lo tanto, destacamos dos grandes proyectos en los que hemos participado durante el 2019, uno Transaccional y otro de carácter Regulatorio”. En cuanto al asesoramiento Transaccional, el equipo Corporativo de CTSU estuvo directamente involucrado en la adquisición del 49,93% de FairJourney Biologics por GHO Capital, representando a FairJourney Biologics en todos los aspectos de la operación. Esta transacción ha sido destacada en el TTR - Transactional Track Record como la operación de febrero de 2020. Miguel Koch Rua lideró la transacción, bajo la coordinación de Mónica Moreira, socia de M&A de CTSU. En cuanto a la práctica Regulatoria, destacan el trabajo multidisciplinar desarrollado para el Banco Santander en la apertura del primer banco digital en territorio portugués, considerando el carácter innovador y disruptivo del proyecto. El banco online del Grupo Santander, Openbank, opera en Portugal desde febrero de 2020 y cuenta con un equipo dedicado de Banca y Finanzas (Miguel Cordeiro, Sofia Leite Borges, Tiago Cunha Pereira y Joana Veludo) y Negocios Digitales, Privacidad y Ciberseguridad (Joana Mota Agostinho y Nuno Lima Luz). El proyecto, dirigido por Miguel Cordeiro, consistió en el asesoramiento jurídico de todo el proceso de reglamentación que supuso su apertura y puesta en marcha en Portugal con sus productos de banca minorista y gestión de patrimonios. El proceso tuvo lugar a lo largo de 2019, en el que participaron cuatro jurisdicciones europeas, y fue coordinado por Deloitte Legal, en España. Para la firma, 2019 ha sido un año de acentuado crecimiento (31,6%), con una facturación de 5 millones de euros. Deloitte admite que “la integración de CTSU en la red de Deloitte Legal nos ha permitido acceder a oportunidades globales y proyectos conjuntos con otras firmas miembro, lo que ha ayudado a la consolidación de nuestros resultados financieros y al desarrollo de una estrategia que incluye una creciente internalización de nuestros servicios”. Pero el futuro pide algo de prudencia.

“El período pandémico COVID-19 nos obliga a ser prudentes en la previsión para el 2020, previendo la disminución de oportunidades en algunas áreas a pesar del gran comienzo a principios de año, pero también el crecimiento de otras áreas, aunque con menor rentabilidad. Por otra parte, estamos siendo testigos de una considerable presión sobre los precios, ya visible en las propuestas de los competidores”, dice la firma.

Antas da Cunha - ECIJA tuvo un buen año en 2019, con un crecimiento del 14,3% y una facturación de 4 millones de euros. AdCE asesoró a Rui Miguel da Silva Martins Coelho en la negociación y ejecución de un Contrato de Compraventa de Acciones para la venta del capital social de Energyco II, S.A. La operación supuso 89,1 millones de euros.

En palabras de su socio director, **Fernando Antas da Cunha**, "el año 2019, en cuanto a facturación, ha excedido nuestras expectativas".

En **Cerejeira Namora, Marinho Falcão**, 2019 ha sido un buen año, con un crecimiento del 30%, lo que representa 3,9 millones de euros de ingresos. Destacan el asesoramiento prestado a un municipio en el ámbito del procedimiento de contratación de representación legal con unos honorarios legales totales que ascienden a 205.000 euros. Los servicios jurídicos prestados incluyeron la negociación de la adquisición de servicios de abastecimiento de agua y saneamiento, así como el asesoramiento en la ejecución de un contrato de compraventa de acciones y cesiones de crédito con sociedades privadas, tras el memorando de entendimiento (MOU) otorgado tras un fallo del Tribunal de Arbitraje. Además de estos servicios, el equipo de profesionales de las áreas Administrativa, Corporativa y también de Energía y Recursos Naturales ha preparado una solicitud de opinión a la Autoridad Reguladora Responsable (ERSAR), así como al Tribunal de Cuentas (Tribunal de Contas). Este proceso implica un acuerdo global de hasta 200 millones de euros y cuenta con la colaboración de los abogados Nuno Cerejeira Namora, Eduardo Castro Marques, J. Pinto de Almeida y Pedro Neves de Sousa.

Para **Nuno Cerejeira Namora**, socio director,

EL "MAGIC TRIANGLE" (VDA, MORAIS LEITÃO Y PLMJ) SUMA UN VOLUMEN DE NEGOCIO TOTAL DE 185 MILLONES DE EUROS, QUE REPRESENTA EL 36% DE LOS INGRESOS TOTALES EN LA LISTA DE LOS TOP 30, MIENTRAS QUE LOS 5 PRIMEROS DESPACHOS REPRESENTAN LA MITAD DEL TOTAL

“el primer trimestre de 2020 fue el mejor de los últimos tres años. Marzo y, hasta ahora, abril, fueron meses en los que registramos un volumen de negocios con nuestro crecimiento normal y esperado. Hasta ahora, afortunadamente, no hemos sentido la crisis. Tenemos un factor histórico que nos motiva a trabajar diariamente y nos da confianza en el futuro: siempre resistimos y crecemos con las crisis que ya hemos atravesado. Puede parecer inmodesto, pero estamos acostumbrados a ganar crisis”.

En **Pares Advogados**, el año 2019 significó un crecimiento del 20%, con una facturación de 3,6 millones de euros. El despacho participó en la constitución del primer y único fondo de recuperación de créditos constituido en Portugal. Este fondo se encargará de la recuperación de créditos



NUNO CEREJEIRA NAMORA (CEREJEIRA NAMORA, MARINHO FALCÃO)



JOÃO CAIADO GUERREIRO (CAIADO GUERREIRO)



PEDRO RAPOSO (PRA)



RICARDO REIGADA PEREIRA (RRP ADVOGADOS)

relacionados con la suscripción de pagarés”Rio Forte” y “Espírito Santo Internacional” por un importe aproximado de 450 millones de euros, que se destinarán al reembolso de las pérdidas sufridas por unos 2.300 inversores no profesionales. Pares admite que “el ejercicio fiscal de 2019 fue muy fluido en lo que respecta a los negocios habituales y los beneficios netos de la empresa. El año 2020 comenzó con un desempeño muy agresivo y nuevos negocios, pero se vio obligado a disminuir su ritmo desde marzo debido a la crisis de COVID-19. Todavía no sabemos cómo responderá la economía a partir de ahora y hasta el final del año, pero tenemos que ser conservadores en esto y prepararnos para un desglose de los ingresos de al menos el 20%. Pero esto no es una ciencia exacta y seguramente es demasiado pronto para saberlo”.

RRP Advogados tuvo un crecimiento del 10,7% y una facturación de 3,1 millones de euros en 2019. Para **Ricardo Reigada Pereira**, socio director, “los objetivos financieros fueron alcanzados y finalmente superados, lo que nos ha permitido asegurar un crecimiento constante tanto de los ingresos como del beneficio neto. El impacto de COVID-19 -que inevitablemente ha tenido un impacto en los bufetes de abogados transaccionales como el nuestro- está incrustado en nuestras finanzas del último trimestre (es decir, de abril a junio de 2020), con algunas Fusiones y Adquisiciones y asuntos Inmobiliarios perdiendo fuerza. En cualquier caso, RRP se construyó para capear eficazmente las caídas, lo que significa que la preservación de su capital humano se considera, desde el primer día, como la principal prioridad de la empresa. Nuestra fortaleza financiera -incluyendo la liquidez- nos ha permitido acoger a nuestra gente y, con ello, centrarnos realmente en los clientes y sus necesidades”.

RRP participó en la realización de una de las mayores transacciones de parques de venta al por menor de la historia de Portugal con la adquisición por parte de Mitiska REIM -en nombre del fondo First Retail International 2- de una cartera que anteriormente era propiedad de Blackstone y estaba gestionada por Multi. 

JOAQUÍN RUIZ ECHAURI:

“EL VERDADERO RETO ES LA RECONSTRUCCIÓN. AHÍ ES DONDE SE VA A VER LA DIFERENCIA REAL ENTRE PAÍSES Y ENFOQUES”



JOAQUÍN RUIZ ECHAURI

El pasado 2 de junio conocíamos la noticia de que Joaquín Ruiz Echauri era reelegido como miembro del Consejo Mundial de Hogan Lovells, una firma cuya facturación creció un 9% en 2019, alcanzando los 46 millones de euros en España. Prueba su buena marcha que, justo cuando la pandemia comenzaba a golpear fuerte en nuestro país, el 17 de marzo, Iberian Lawyer se hacía eco del asesoramiento de esta firma a Allianz X, la unidad de inversión digital del Grupo Allianz, en una inversión mayoritaria en ControlExpert con un equipo transfronterizo que incluía profesionales de la oficina de Madrid.

Precisamente, las operaciones cross-border, con equipos multi jurisdiccionales, han sido la tónica de este periodo de crisis sanitaria. De este y de otros temas, hablamos con el socio responsable de Seguros y Reaseguros en España, un área que en 2019 significó aproximadamente el 20% del total de facturación de la oficina de Madrid.

por desiré vidal



Llama la atención que, durante los últimos meses de crisis sanitaria, un número importante de las operaciones que se han producido han sido de carácter internacional, con equipos cross-border, multidisciplinares y donde han intervenido varios despachos al unísono. ¿Cómo ha sido la experiencia de Hogan Lovells en este sentido? ¿qué análisis hace de las operaciones más destacadas que han ocurrido en este periodo y qué predicción hace para los próximos meses?

Pienso que hay que hacer una doble lectura: en el lado positivo, hemos aprendido que, por muy importante que siga siendo el cara a cara, el contacto personal y el poder negociar juntando a personas en un mismo espacio, es perfectamente posible, incluso en nuestra cultura, el conseguir el mismo progreso y entendimiento a distancia; en el lado negativo, lo cierto es que la mayor parte de casos que se han visto corresponden a operaciones iniciadas con anterioridad al arranque del confinamiento, y la situación ha afectado, sin duda, a la valoración de negocios y posibilidades que en circunstancias normales se habrían plasmado en acuerdos que ahora están latentes, pospuestos o incluso abandonados.

Nuestro propio equipo no se ha detenido pese a la pandemia, y la formalización de la alianza de banca seguros entre Allianz y BBVA ha sido un ejemplo de hacer posible, en un gran trabajo en equipo de todos los intervinientes, lo que a mediados de marzo podía parecer imposible.

Pienso que, si descartamos un rebrote de gran virulencia, a partir de septiembre se va a asistir a un repunte progresivo del trabajo transaccional, con una recuperación con niveles superiores a lo normal durante la primera mitad de 2021.

»»»

Sobre Joaquín Ruiz Echaury



Joaquín es socio de Hogan Lovells y responsable del área de Seguros y Reaseguros en España.

Asesora a la industria aseguradora y reaseguradora tanto en asuntos Corporativos como en Regulatorio y Contencioso. Es especialista en M&A en el sector Asegurador, habiendo asesorado en alianzas de bancaseguros, compraventas tradicionales, operaciones de Private Equity en el Sector,

lanzamiento de Insurtechs, acuerdos de distribución, VIF de Reaseguros, pactos de accionistas y todo tipo de Restructuraciones y cesiones de carteras. Joaquín es profesor de Derecho Privado en la Universidad Pontificia Comillas (ICADE), así como ponente habitual en foros de Derecho de Seguros y RC de productos, y autor de numerosas publicaciones, libros y obras científicas sobre el sector Asegurador en España. Desde 2018, es también miembro del Board de Hogan Lovells en representación de Europa Continental.

En este tiempo, los gobiernos han emprendido, en mayor o menor medida, acciones que unos denominan intervencionistas y otros proteccionistas con objeto de salvaguardar sus respectivas economías. Aprovechando su visión internacional, ¿cómo valora las distintas aproximaciones que se han realizado en Europa para afrontar la crisis económica causada por la pandemia?

Podemos demonizar o no el intervencionismo y el proteccionismo, pero lo cierto es que, en un mundo polarizado, con conflictos y tensiones múltiples, es absolutamente imposible navegar a contracorriente. La crisis de 2020 ha demostrado que absolutamente todos los gobiernos, de cualquier signo político, han tenido presente la crisis de 2009 y han optado por actuar para aliviar a la ciudadanía de las peores consecuencias inmediatas de esta terrible situación. El verdadero reto no es poner las vendas, sino sanar la herida, y es en eso, en la reconstrucción, donde se va a ver la diferencia real entre países y enfoques. Creo que ver o volver a ver cuentas públicas saneadas, inversiones estratégicas de largo plazo, y modificaciones estructurales, va a ser algo que nos va a costar muchísimo tiempo. Innecesario es decir

que se equivocan quienes simplifican el discurso aludiendo a la necesidad de “volver a industrializar” países que han derivado su economía a servicios. Si esa reindustrialización está pensando en lo que era la España de los años 70 del siglo XX, desde luego no: cuestión distinta es que una apuesta por la tecnificación y tecnologías de comunicación

“PIENSO QUE, SI DESCARTAMOS UN REBROTE DE GRAN VIRULENCIA, A PARTIR DE SEPTIEMBRE SE VA A ASISTIR A UN REPUNTE PROGRESIVO DEL TRABAJO TRANSACCIONAL, CON UNA RECUPERACIÓN CON NIVELES SUPERIORES A LO NORMAL DURANTE LA PRIMERA MITAD DE 2021”

JOAQUÍN RUIZ ECHAURY

LEGAL VISION 2020



LAWIT
Law + Innovation & Technology

It's time to look at legal practice
from a different perspective.

Today is the age of the data driven law practice

ARE YOU PREPARED?

An event where
LAW, INNOVATION & TECHNOLOGY
come together

You don't want to miss it.
Your path to success in a fast-changing legal world

October 15th 2020 | Mexico City

Powered by

Lawgistic

legalsummit.lawitgroup.com

Media Partners

The
Latin American
LAWYER

Iberian Lawyer

INHOUSECOMMUNITYUS



imexperts



NOVARTIS | Reimagining Medicine

“LA CRISIS DE 2020 HA DEMOSTRADO QUE ABSOLUTAMENTE TODOS LOS GOBIERNOS, DE CUALQUIER SIGNO POLÍTICO, HAN TENIDO PRESENTE LA CRISIS DE 2009 Y HAN OPTADO POR ACTUAR PARA ALIVIAR A LA CIUDADANÍA DE LAS PEORES CONSECUENCIAS INMEDIATAS DE ESTA TERRIBLE SITUACIÓN”

JOAQUÍN RUIZ-ECHAURI

pueda poner a España en el mapa de las economías digitales que sí cuentan en el mundo.

Al hilo de esta respuesta, ¿cree que en Europa hay distintas velocidades en torno al grado de innovación de la Administración de Justicia? ¿Cómo valora el papel de España y Portugal en este contexto respecto a otras jurisdicciones? ¿Cuáles son, en su opinión, los principales hándicaps que tiene una utópica Administración de Justicia digital a nivel Europa?

Aunque pueda haber diferencias según la magnitud que se tome, una mera lectura de los últimos cuadros de indicadores de la Justicia en la Unión Europea, preparados por la Comisión Europea, muestran que ambos países no son punteros y, en algunos casos, están en el vagón de cola. Sin embargo, la seguridad jurídica, pese al asedio del populismo, los juicios paralelos y la tensión política, es percibida aún como un valor de ambos Estados. A mi modo de ver, más que reformas del sistema, de lo que adolecemos es de medios. De nada sirve una nueva Ley de Enjuiciamiento Criminal, si las tomas de declaración a los investigados siguen siendo, en muchos casos, remedos de procesos decimonónicos; de nada sirve buena calidad en procesos y

Sobre Hogan Lovells España

Dirigida por Lucas Osorio, la oficina de Hogan Lovells en Madrid cuenta con 184 empleados, de los cuales 115 son abogados y 22 socios.

Sus principales áreas de especialización son:

- Financiero (13% de la facturación global en 2019)
- Corporate M&A (29% de la facturación global en 2019)
- Laboral, Litigación y Arbitraje (29% de facturación global en 2019)
- Propiedad Industrial y TMT/ protección de datos (10% de la facturación global en 2019)
- Regulatorio (19% de la facturación global en 2019)
- Seguros y Reaseguros (20% aprox. de la facturación en Madrid en 2019)

La principales regiones en las que opera son:

- América (50% de la facturación global en 2019)
- UK y Europa Continental (43% de la facturación global en 2019)
- Asia-Pacífico y Oriente Medio (7% de la facturación global en 2019)

sentencias, si cualquier pequeño obstáculo supone semanas, meses o años de retrasos. Creo que la Administración de Justicia debería formularse la misma pregunta que muchas empresas: ¿necesitamos tanto espacio en Palacios de Justicia cuando no podemos administrar esa justicia eficiente y rápidamente? Tal vez sea uno de los casos más claros de necesidad de reducir presencia física para, con el ahorro generado, apuntalar una justicia telemática puntera en Europa.

También destacan cada día más las relaciones y el desarrollo de negocio con LatAm. Ustedes son expertos en ese sentido. ¿Qué sectores o industrias son las que están desarrollando una actividad más significativa en esta zona con respecto a Iberia? Dentro de LatAm, ¿qué regiones están siendo el foco de las grandes operaciones en su opinión?

En los últimos años se veía que era Brasil el foco principal de actividad en M&A, y precisamente por esa razón debemos ahora ser cautos. El cómo el Gobierno de Bolsonaro está tratando con el COVID-19 deja una tremenda incógnita en cuanto a cuándo podemos esperar una recuperación de niveles de actividad semejantes a los vividos en 2019 o en el arranque de 2020. Otra razón para la prudencia es que el tradicional protagonismo del sector financiero en la actividad transaccional en LatAm llama un cierto impasse hasta que se vea clara la reordenación del mercado postcrisis. Sin embargo, todo esto puede verse compensado por la transformación radical de la industria de consumo a lo digital, un área en el que casi puede hablarse de un entusiasmo colectivo en las comunidades urbanas de casi todas las jurisdicciones en América Latina. Ese interés acentuado puede revolucionar el M&A en la región, no sólo en Brasil y México, sino en Argentina, Chile, Colombia y otras economías de la zona.

Por último, ¿cómo ve el presente/futuro de las empresas (pequeñas/medianas/grandes) en Iberia y cómo ve el de los despachos en concreto?

En cuanto a las empresas, es fácil vaticinar algunas consecuencias de la gran transformación que supone la crisis del coronavirus. El teletrabajo, el auge de los servicios prestados en nuestros domicilios, aventuran una nueva sociedad, menos apiñada en centros urbanos atestados, menos enfocada a una peregrinación diaria al trabajo, y más enfocada en la consecución de resultados que en la presencia en una oficina. Seguirán existiendo



JOAQUÍN RUIZ ECHAURY

centros de trabajo, aún en servicios, pero el giro a una nueva realidad que apueste por la flexibilidad hará que cambien costumbres y enfoques, incluso empresariales. El mundo inmobiliario o el financiero deben reinventarse. Si hace sólo unos años no entendíamos un pueblo sin una sucursal bancaria, puede ser que en breve no entendamos un pueblo sin presencia de profesionales que trabajan en asuntos remotos gozando de las ventajas de un entorno privilegiado.

Esta transformación tocará también a los despachos de abogados. Pienso que el trabajo remoto y la flexibilidad son imprescindibles en un mundo donde conciliar y garantizar el bienestar de nuestros abogados es esencial. No creo que la crisis afecte a cómo proporcionamos nuestro asesoramiento, ni que influya en que este debe ser especializado, orientado al cliente, eficiente, en suma, pero sí a cómo actuamos en nuestro día a día y cómo formamos y retenemos el talento. Del mismo modo que la Universidad se trata de adaptar a la educación remota, nosotros debemos adaptarnos a ser capaces de formar y amalgamar equipos y abogados en un entorno donde la flexibilidad, lo remoto y lo virtual cobran fuerza y vigencia. ■

SOBRE LO HUMANO Y LO DIVINO (del “nuevo” universo legal)



La pandemia ha forzado a una aceleración de la transformación digital de los despachos y de la Administración de Justicia en general que bien puede asemejarse a una revolución o a un cambio de época y que, como tal, también lleva consigo un cambio de mentalidad. Mientras el gobierno de España ya trabaja en el borrador del texto normativo que regulará el teletrabajo, desde Iberian Lawyer hablamos con tres abogados, de distintas generaciones y diferentes procedencias para preguntarles cómo perciben la nueva realidad y cómo esta afectará al ejercicio de la abogacía.

por desiré vidal

OLD LAW, NEW LAW

Iván Gayarre, socio de Sagardoy Abogados: La principal novedad ha sido la generalización del trabajo y las reuniones a distancia incluso para los aspectos más importantes de la vida de las empresas (consejos y juntas generales) y de los procesos judiciales (el Real Decreto Ley 16/2020, de 28 de abril, ha previsto que la forma telemática sea el modo preferente de celebración de las actuaciones judiciales durante un determinado período de tiempo que comprende el sometido al estado de alarma y los tres meses posteriores). Ahora bien, los fundamentos y principios de nuestro Estado social, democrático y de derecho siguen siendo los mismos. Por lo tanto, solo subsistirán aquellas tecnologías que ayuden a mejorarlos y no a socavarlos, que sirvan para avanzar, y no para retroceder. Esta evaluación deberá hacerse cuando finalice la situación extraordinaria y excepcional generada por el coronavirus. Mientras tanto, lo que procede es experimentar aprovechando la cobertura que nos otorga la ley.

El arte del proceso sigue siendo el arte de administrar la prueba, constituyendo la prueba documental

uno de los principales medios de prueba. Lo mismo sucede con las principales decisiones y negociaciones en las empresas, que requieren información veraz normalmente plasmada en muchos documentos. Ser capaz de trabajar a distancia con una voluminosa y compleja documentación de forma eficiente, coordinada y respetuosa con las exigencias impuestas por la confidencialidad, la protección de datos, y las garantías y exigencias procesales no es una tarea fácil, y obliga a todos a pensar en abandonar viejas prácticas (como mandar los documentos y sus diferentes versiones por correos electrónicos que corren el riesgo de extraviarse en bandejas de entrada casi siempre saturadas) para ser capaces de sustituirlas por otras nuevas que permitan organizarlos y compartirlos digitalmente de forma eficaz y coordinada garantizando la necesaria intangibilidad y autenticidad de los que deban ser aportados a cualquier procedimiento administrativo o judicial.

La tecnología ha demostrado ser una gran reconocedora de estructuras, pero está muy lejos de poder hacer tres cosas reservadas a los humanos: la primera, ser grandes generalistas; la segunda, Generar un 'plan B' ante situaciones imprevisibles en las que todo falla de repente; la tercera y, quizás la más importante, la tecnología no desafía y vulnera las reglas de su creador.

Morad Maanan, abogado en Carles Cuesta Abogados y Asesores

Financieros: Honestamente, creo que son diferencias sustanciales. En el "old law scenario" estábamos llamados a coexistir bajo normas muy rígidas para una sociedad tan cambiante y avanzada como la nuestra (la inexorable ley no escrita del *presencialismo*, la difícil auto-organización del tiempo, la limitación de la eficiencia por

desplazamientos innecesarios, etc.), mientras que en la era del "new law" parece –porque está por confirmarse– que, en esencia y contenido, haremos lo mismo que antes pero tendremos la oportunidad funcional de ejecutarlo de una forma diferente; coexistiremos en el mismo entorno profesional pero trabajaremos en función de criterios basados en lo "necesario e insustituible", lo "recomendable" y lo "útil". En mi opinión, el único problema de lo anterior es que el relato de ese cambio tiene argumentos poco optimistas. Si no nos implicamos esas diferencias conceptuales no serán más que ficticios axiomas con mucho contenido teórico y una constatación práctica vergonzosamente efímera (durará lo que tardemos en olvidar lo que hemos vivido este doloroso inicio de año). Si queremos que esta aparente revolución digital sea un verdadero cambio (además, con la esperanza de que sobreviva a la "nueva normalidad") tenemos que ser parte de él y no limitarnos a ser meros espectadores que acompañan transitoriamente a la sombra de esa aceleración. En el campo de lo profesional (como ocurre en el más personal de nuestras vidas) los cambios son consecuencia de la libre voluntad o de una imposición. En ambos supuestos se comparte un motivo de necesidad (adaptarse –en el mejor de los casos– o sobrevivir –en las situaciones más extraordinarias–), pero no es lo mismo abrazar un cambio de forma libre y consciente que hacerlo por motivos ajenos a nuestra propia voluntad. Creo que esto último es lo que precisamente ha ocurrido con esa aceleración de la transformación digital que hemos vivido. Por desgracia, el COVID-19 nos ha obligado a acelerar demasiado rápido; en la gran mayoría de los casos, por imposición. De cero a cien sin haber tenido la posibilidad de definir la meta ni de trazar el camino. La aceleración de la transformación digital que estamos presenciando responde más a una cuestión de supervivencia que de adaptación; y, a medio-largo plazo, eso tiene más apariencia de problema que de solución. Un ejemplo práctico de esta idea es el teletrabajo.

Si conseguimos crear un sistema en el que los profesionales y demás operadores puedan alcanzar mayores niveles de satisfacción personal porque trabajan en entornos más cómodos y flexibles, estoy convencido de que estaremos en el camino correcto para alcanzar un sistema mucho más productivo y eficiente.

Luís Graça Rodrigues, jefe del departamento jurídico de Indra/Minsait Portugal:

Yo diría que las principales diferencias conceptuales entre la práctica jurídica antes de la pandemia y después de la pandemia son las relacionadas con los procedimientos cotidianos y las formas de comunicación. En cuanto a los procedimientos, es innegable que varios de ellos estaban digitalizados a nivel mundial; aunque la firma digital de contratos u otros documentos jurídicos como los poderes notariales ya era una posibilidad, una importante parte de las empresas y los bufetes de abogados se mostraron reacios a adoptar este procedimiento, optando por mantener la firma manual tradicional. Con el confinamiento impuesto a escala mundial, los abogados y sus clientes tuvieron que cambiar drásticamente este status quo para mantener la empresa en marcha: salimos de nuestras oficinas un viernes con un montón de papeles para firmarlos a mano y el lunes nos dijeron que nos quedáramos en casa y mantuviéramos los procedimientos legales en marcha.

En cuanto a las comunicaciones, se ha hecho evidente que las llamadas telefónicas tradicionales no bastan para asegurar las necesidades elementales de diálogo y confianza: tanto en los bufetes de abogados como en los departamentos jurídicos, una de las primeras estrategias que se adoptaron



LA TECNOLOGÍA HA DEMOSTRADO SER UNA GRAN RECONOCEDORA DE ESTRUCTURAS, PERO ESTÁ MUY LEJOS DE PODER HACER TRES COSAS RESERVADAS A LOS HUMANOS: LA PRIMERA, SER GRANDES GENERALISTAS; LA SEGUNDA, GENERAR UN 'PLAN B' ANTE SITUACIONES IMPREVISIBLES EN LAS QUE TODO FALLA DE REPENTE; LA TERCERA Y, QUIZÁS LA MÁS IMPORTANTE, LA TECNOLOGÍA NO DESAFÍA Y VULNERA LAS REGLAS DE SU CREADOR.

Iván Gayarre



fueron las videoconferencias, los seminarios web... El abogado de 2020 ha descubierto (o se le ha recordado) la importancia de mirar a los ojos a sus clientes y a sus colegas.

El trabajo desde casa creo que también será una realidad recurrente entre los abogados, considerando la libertad que proporciona en cuanto a la conciliación de vida personal y laboral. No obstante, los bufetes y departamentos jurídicos que opten por este modelo deberán ser conscientes de sus puntos débiles: los desafíos que representa para la gestión a distancia de sus equipos y para la identidad corporativa (el aislamiento hará que esta identidad se desdibuje si no se fomenta por otros medios). Esta neorrealidad es, sin duda, un desafío para nuestra creatividad.

CONSTRUYENDO LA "CONFIANZA DIGITAL"

L.G.: Creo que el contacto personal juega un papel muy importante en la relación con nuestro cliente y con nuestros equipos. Si reducimos el contacto personal cliente-abogado, tendremos que compensarlo con nuevos factores que refuercen la confianza necesaria: para mí uno de estos factores es la disponibilidad. Como cliente no me importa si voy a tener menos reuniones presenciales con mis abogados (también puedo

agradecer esto); sin embargo, tendré que asegurarme de que cuando necesite a mi abogado esté allí: que la distancia no sea un problema y que tenga las herramientas tecnológicas que le permitan estar en contacto conmigo por vídeo siempre que sea necesario.

I.G.: La abogacía es una profesión antigua, milenaria, basada en la confianza y en la necesidad. En la necesidad del cliente y en la confianza entre aquel y su defensor. La abogacía es arte y oficio, una obligación de medios, no de resultados. No es una ciencia social; eso lo es el Derecho, en el cual no hay soluciones acertadas en Derecho, sino la permanente lucha de demostrar que tu solución al conflicto es la más fundada, congruente y motivada en Derecho. ¿Cuál es el algoritmo





LegalInnovation
www.legalinnovation.ch

LegalInnovation Conference

A unique Swiss event
about the future of the
legal profession



Hotel Schweizerhof
Bern (Switzerland)



15-16 October 2020

Co-organizer:



Strategic partner:



Media partners:



de este arte y oficio? ¿Lo humano o la tecnología? En mi experiencia el trabajo a distancia genera mucha menos empatía. Ahora bien, los clientes y los abogados tenemos algo en común: no somos adversos al cambio, somos adversos a la incertidumbre, ya que nos genera ansiedad, y hay que calmarla con información y confianza. En la medida en que ante una situación de ansiedad provocada por un miedo desconocido el abogado consiga transformarla en un miedo concreto diseñando escenarios y conclusiones claras que permitan a su cliente controlarlo y explicarlo, surgirá la confianza cliente-abogado, incluso cuando haya tenido que hacerse en un contexto digital. Y si además surge empatía generada por el contacto humano, mucho mejor.

M.M.: En mi opinión, lo fundamental es conectar con las personas (en su sentido más amplio –ya sean individuos o empresas–). Por esta razón creo que el ejercicio de la abogacía, además de un necesario y fundamental componente de conocimientos técnico-jurídicos, requiere una capacidad añadida; la inteligencia emocional. Para mí, el concepto de la confianza de nuestros clientes no puede comprenderse si antes no somos capaces de asimilar que somos gestores intelectuales y emocionales de sus asuntos (ya sean más o menos complejos). De la misma forma que concebimos la felicidad y el desencanto como emociones muy conectadas al individuo, tenemos que concebir el éxito y el fracaso como emociones empresariales; nuestra principal misión es hacer lo posible por alcanzar las primeras y evitar las segundas. A partir de ahí, creo que la confianza surge y se fortalece de forma casi natural. Además, desde mi particular visión es importante no olvidar que, a pesar de la respetable apariencia del corporativismo –desenfadado o no–, la burbuja de intimidad en las que habitan las sociedades (principalmente, las de corte familiar), o incluso la cortina de confidencialidad estrictamente particular que cubre cada uno de los asuntos en los que intervenimos, detrás de todas las cuestiones profesionales hay personas. Para mí eso es lo fundamental: no olvidarnos nunca que detrás de todo siempre hay personas, y hacer lo posible para que nuestros clientes sean conscientes de que sus asuntos están en las manos correctas (si se tratan de cuestiones urgentes y/o extraordinarias: las veinticuatro horas del día de los siete días de la semana –aquí no soy partidario de limitaciones, trabajando en remoto o no, en tanto las urgencias no tienen horarios–). En definitiva, creo que cuando nos esforzamos continuamente por ser buenas y mejores personas –ingrediente imprescindible para ser un buen profesional– y conseguimos que nuestros clientes puedan percibir nuestro compromiso con ellos, la confianza puede conservarse físicamente o mediante un correo electrónico, una llamada, una videoconferencia, o, incluso, mediante mensajes de texto. Lo importante es saber adaptarnos a los recursos que la nueva era digital nos ofrece para seguir construyendo puentes de confianza con las personas que tenemos alrededor –física o virtualmente–.

¿ABOGADO = COMMODITY?

M.M.: Seguramente existan, pero no creo que sean ninguna referencia en el futuro. En mi opinión, para ser un buen abogado a día de hoy se necesitan valores que están muy por encima del *hourly billing* (y, aunque hay clientes que aún lo tienen muy en cuenta, la gran mayoría ya considera

otros aspectos más relevantes al contratar los servicios jurídicos de un/a abogado/a o una firma); yo sigo trabajando diariamente en todos esos aspectos para intentar conseguir una mejor versión de mí mismo. Como decía anteriormente, vivimos en un entorno muy cambiante y eso requiere una capacidad de adaptación constante. Hasta hace no mucho tiempo se decía que los abogados/as teníamos que tener una sólida formación académica, ser técnicos en términos jurídicos, capaces de trabajar muy bien bajo presión y hablar un par de idiomas (castellano e inglés, preferiblemente); pero eso ya es cosa del pasado. La abogacía de hoy en día pide muchísimo más; y no sabría decir si esto es producto de la globalización del sector o de la propia competencia que convive dentro de él. Todo lo que antes se consideraba necesario lo sigue siendo, pero ahora, además, se necesitan cualidades adicionales (tanto empresariales como personales).

En particular, creo que el abogado de hoy en día también tiene que tener un gran componente de actitud empresarial (los clientes necesitan saber que iremos más allá de sus necesidades legales); ser capaz de generar negocio, tener habilidades de negociación y resolución de conflictos, desarrollar mucha empatía, ser considerablemente flexible –ahora lo llaman “resiliencia”–, aprender a planificarse, asumir responsabilidades orientadas a resultados creativos y desarrollar dotes de liderazgo. Además, por si lo anterior fuera poco, ni que decir tiene que el abogado de hoy en día está cada vez más conectado a todos los rincones del mundo por lo que ahora se valora mucho tener excelentes

“

SI REDUCIMOS EL CONTACTO PERSONAL CLIENTE-ABOGADO, TENDREMOS QUE COMPENSARLO CON NUEVOS FACTORES QUE REFUERZEN LA CONFIANZA NECESARIA: PARA MÍ UNO DE ESTOS FACTORES ES LA DISPONIBILIDAD.

Luis Graça

”



habilidades sociales, la ya referida inteligencia emocional y mucho *background* cultural (nunca habría imaginado lo difícil que podía llegar a ser intermediar entre un ejecutivo indio y sus homólogos, español y americano, hasta que tocó hacerlo; aun cuando pudieran pertenecer a la misma empresa multinacional). Por último, creo que el abogado de hoy en día ya no puede limitarse al ejercicio de la abogacía en un plano estrictamente profesional; cada vez más tenemos que comprometernos con la sociedad y sus diferentes causas, aportar nuestro granito de arena para ayudar a construir estructuras sociales mucho más sólidas y humanas. Hay muchos colectivos que necesitan nuestra implicación como actores principales del sistema de justicia.

L.G.: No lo dudo: un buen abogado aún conserva valores que están por encima de la facturación por horas. Cuando busco un abogado, no sólo busco el mejor equilibrio calidad/precio: Estoy buscando confianza. No se puede poner precio a la ética, a la honestidad, a la adopción de las mejores prácticas de los bufetes de abogados con los que se trabaja.

Todo abogado conoce el *dictum* de Celso “Jus est ars boni et aequi” (“El derecho es la práctica de lo que es bueno y justo”) - esto debería apelar a nuestro compromiso con lo que es correcto, no sólo a nuestro compromiso de lograr las mejores condiciones en los contratos de nuestra empresa o en el mejor equilibrio calidad-precio del trabajo proporcionado por nuestros abogados. En un mundo lleno de diferencias, tenemos que comprometernos con la diversidad. Tenemos que ser los que apuestan por el abogado joven que cree no estar preparado para asumir responsabilidades, o por el abogado de edad avanzada que piensa que el mercado ya no tiene cabida para él. Tenemos que ser los que potencien

la presencia de las mujeres en los puestos directivos, los que cuestionan los bufetes de abogados con los que trabajamos y por qué hay tan pocas mujeres en sus consejos de administración. Quiero tener a mi lado abogados que no duden decir en una reunión de negocios que los comentarios discriminatorios no son tienen cabida y no son aceptables y también me gustaría tener más bufetes de abogados en Portugal con programas de alianza con sus trabajadores LGBTQ+.

I.G.: Un buen abogado ha de tener altas capacidades éticas, técnicas y humanas, un alma que impida confundir valor y precio. Por lo tanto, considero que un buen abogado, en las tareas que realmente lo requieren, nunca será una *commodity* que debe ofertar el precio más bajo posible ante el departamento de compras

de una empresa que considera los servicios legales como un mero servicio indistinguible de otros. Todavía hoy algunas actividades del ejercicio de la abogacía siguen siendo una actividad “honrosa” (de ahí la denominación de “honorarios profesionales”).

DESARROLLO DE NEGOCIO ¿INCLUIDO EN EL HOURLY BILLING?

L.G.: En esta pregunta en particular diría que tenemos que ser conservadores: aunque esas otras actividades puedan ser *nice to have* es muy difícil defender internamente un coste legal que no se base sólo en estrictos honorarios profesionales. Desde mi punto de vista como cliente es un equilibrio muy difícil: Sólo estoy dispuesto a pagar los honorarios directamente relacionados con el servicio jurídico, pero siempre preferiré un bufete de abogados que ofrezca un servicio de la mejor calidad y que vaya más allá del estricto trabajo jurídico (una buena presentación, un tutorial, etc...).

M.M.: Creo que el abogado de hoy en día –y el del futuro– también tiene que tener actitud empresarial. Asumir la necesidad de esta actitud implica entender esa labor como parte de nuestros honorarios profesionales. Es evidente que no podemos olvidarnos de cuál es nuestra misión principal (“trabajar los asuntos de nuestros clientes, desde un predominante enfoque jurídico, para intentar asegurar éxitos y evitar fracasos”), pero

no creo que en el futuro podamos –ni debamos, dicho sea de paso– separar el trabajo puramente intelectual de los abogados y esa capacidad de generar o desarrollar negocio. Por suerte o por desgracia (a mí, particularmente, me gusta), vivimos en una época en la que predomina el derecho de los negocios.

I.G.: La esencia de los servicios que debe prestar un abogado a su cliente sigue radicando en una gran calidad en el asesoramiento jurídico y en su representación y defensa en procedimientos judiciales o administrativos. Esto no debe cambiar. A veces un buen asesoramiento jurídico puede transformarse en colaboración con otras empresas no jurídicas en aplicaciones que lo integren en el día a día de la empresa (por ejemplo, en materia de registro de jornada y horario de los empleados Sagardoy abogados desarrolló una aplicación denominada “o'clock” en colaboración con una empresa de transformación digital y una consultora). Por último, siempre será positivo que los abogados intenten ofrecer a sus clientes mejoras en los servicios legales esenciales que contratan (por ejemplo, ofreciendo un sistema de gestión documental y del conocimiento compatible con la tecnología del cliente y la normativa de protección de datos) o servicios de análisis de novedades (newsletters), jornadas y otras actividades (cursos prácticos, workshop), redes internacionales (por ejemplo, en nuestro despacho “ius laboris”), pero siempre como añadidos o complementos y no como sustitutivos de un asesoramiento jurídico de gran calidad.

HARD/SOFT SKILLS + VALORES

L.G.: Las *hard skills* son –y creo que serán– siempre las mismas: un profundo conocimiento de la ley y una notoria experiencia en su práctica. En cuanto a las *soft skills* yo subrayaría dos: habilidades de comunicación y un conocimiento/experiencia versátil. La comunicación es una *soft skill* esencial: el amplio conocimiento de un abogado no le servirá de nada si no sabe cómo transmitirlo a su cliente asegurándose de que lo entiende. Siempre digo a los abogados con los que trabajo que me presenten sus conclusiones como si me fueran a vender algo: siendo objetivos y concisos. Una de las cosas más habituales que solía hacer era revisar los memorandos de nuestros abogados externos y hacerlos “comprensibles” para mi cliente interno. Afortunadamente, las cosas han cambiado y nuestro “lenguaje legal” se adapta mejor al entendimiento común. El siguiente paso será mejorar nuestra comunicación en los sistemas de video: Creo que todos podemos concluir de los últimos meses que nadie quiere asistir a seminarios web donde las presentaciones se hagan de la misma manera tradicional que las reuniones presenciales. Por otra parte, estar en contacto con diferentes áreas de conocimiento (finanzas, tecnología, diferentes culturas y formas de hacer negocio) es definitivamente una *soft skill* esencial en una sociedad tan globalizada como en la que vivimos. Siempre hablamos de la brecha legal en el derecho de TMT, pero la verdad es que esa brecha se está haciendo más amplia y más global, considerando que ahora está presente en todas las áreas del derecho (basta pensar en los tradicionales regímenes legales laborales de teletrabajo en Europa y el modelo de *home office* que se ha generalizado con la pandemia del COVID-19, por ejemplo). Un abogado curioso, interesado en diferentes áreas, podrá aportar enfoques creativos para resolver problemas que no se pueden resolver sólo con el derecho.

I.G.: El abogado debe solucionar con sus palabras, dichas o escritas, los



SI CONSEGUIMOS CREAR UN SISTEMA EN EL QUE LOS PROFESIONALES Y DEMÁS OPERADORES PUEDAN ALCANZAR MAYORES NIVELES DE SATISFACCIÓN PERSONAL PORQUE TRABAJAN EN ENTORNOS MÁS CÓMODO Y FLEXIBLES, ESTOY CONVENCIDO DE QUE ESTAREMOS EN EL CAMINO CORRECTO PARA ALCANZAR UN SISTEMA MUCHO MÁS PRODUCTIVO Y EFICIENTE.

Morad Maanan



conflictos del Derecho. Redactará normas jurídicas o las interpretará, pedirá algo a otros en nuestro nombre o nos defenderá frente a aquellos que nos reclaman algo, y siempre tendrá que hacerlo con tal fuerza, convicción, seguridad, estructura, claridad, rigor técnico, entusiasmo y sentimiento que haya provocado en su cliente por unos momentos el orgullo de tenerle como abogado, y la satisfacción de haber sentido como suyas las palabras, las ideas y la lucha que ha realizado. Que tengan la sensación de que se ha hecho todo lo que se ha podido por ellos, en tiempo y forma. Para llegar a esa meta siempre demostrará al cliente que es su prioridad y está a su lado en todo momento, interesándose por sus negocios y su mundo, respondiéndole inmediatamente con rigor y profesionalidad, sin miedo a decir “no”, aunque sabiendo como decirlo (“así no”) cuando ese sea su consejo legal. Transmitirá confianza, y estará cómodo en situaciones conflictivas porque sabe cómo afrontarlas. El cliente te contrata porque sabes hacer lo que ellos no saben; por eso tienes que decirles lo que tienen que hacer desde el punto de vista legal, pero con empatía, es decir, sabiendo ponerse en los zapatos del otro, desde lo emocional a lo profesional.

M.M.: Compromiso, dedicación, estudio, pasión e interiorizar que el esfuerzo no se negocia. Siempre he dicho que el éxito es el resultado de un hábito muy disciplinado. Hay excepciones, como pasa con todo en la vida, pero si se hace así las probabilidades a favor son inmensamente superiores a las que podría haber en contra. En cuanto a los valores, insisto en la necesidad de trabajar diariamente para ser buenas y mejores personas. No soy capaz de pensar en un buen profesional que antes no sea una buena persona. En este trabajo diario creo que es muy necesario involucrarnos en causas sociales y ayudar a los colectivos más vulnerables. Si en algún

momento nos olvidamos de los que más nos necesitan estaríamos olvidándonos de la verdadera razón de ser de nuestra profesión y de la propia génesis de la justicia.

ESTUDIOS DE DERECHO ¿ADAPTADOS A LOS NUEVOS TIEMPOS?

M.M.: En mi experiencia particular puedo decir que sí. Soy profesor en varias universidades y escuelas de negocios especializadas en másters y postgrados (Universidad CEU San Pablo, ISDE Law & Business School

y Universidad de Navarra) y durante estos últimos años he sido testigo de que el nivel de los futuros abogados/as es cada vez mayor. En la formación de los alumnos/as de estas instituciones universitarias en las que tengo la oportunidad de participar mediante la práctica docente –a las que tengo que reconocer un esfuerzo titánico y un compromiso innegable con el futuro– se observa una sólida base teórica con un enfoque cada vez más práctico. Ya no se incide tanto en la enseñanza del *qué hacer* –que también– sino el *cómo hacer*.

L.G.: En Portugal, diría que, aunque existen algunas experiencias aisladas, la verdad es que la regla general, la que vemos en las universidades tradicionales, no ha cambiado. El estudio académico se sigue centrando en el derecho, y carece de cierta formación en *soft skills* y en otras áreas de conocimiento que tienen un impacto sorprendente en las actividades empresariales, como la tecnología, las finanzas y la ética, por ejemplo.

I.G.: Hay un libro clásico que se llama “el alma de la toga”, escrito por Ángel Ossorio y publicado por primera vez en 1919, que realza los valores de los abogados y trata de guiar a los jóvenes sobre cómo debe ser un verdadero abogado. Tiene mucha vigencia en la actualidad, y ya entonces afirmaba que antes de coger la pluma debe haberse agotado el estudio en los papeles y en los libros. El derecho es rigor. Las cualidades de un buen abogado antes citadas exigen ser un libro abierto y en blanco: estar abierto siempre a estudiar y aprender, sin ideas rígidas y preconcebidas que no se adaptan



SOBRE MORAD MAANAN

Morad Maanan forma parte de Carles Cuesta Abogados, y, con anterioridad, ejerció la abogacía en Clifford Chance y en Roca Junyent, respectivamente. Compagina su actividad profesional con la docencia, además de asesorar y colaborar activamente con diversas fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro.



SOBRE LUÍS GRAÇA RODRIGUES

Luís Graça Rodrigues es abogado y cuenta con un LL.M. (Master of Laws en Derecho de la Empresa, especialización en Derecho Laboral). Dirige el departamento jurídico de Indra/ Minsait para Portugal y los países africanos de habla portuguesa. En 2011 Luís creó el departamento jurídico de Indra en Portugal y estableció un equipo legal que ha apoyado la expansión internacional de la compañía en los países africanos de habla portuguesa, prestando asesoramiento jurídico en varias operaciones y sucursales en esos países y supervisando la labor de los asesores externos locales.



SOBRE IVÁN GAYARRE

Iván Gayarre es socio de Sagardoy Abogados y Abogado del Estado (en excedencia). Es inspector de los Servicios de la Administración General del Estado y profesor de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social como profesor asociado de la Universidad Francisco de Vitoria. En el año 2014 Iván se unió como socio a Sagardoy para reforzar el área de asesoramiento Laboral a la Administración Pública.

a la actualidad, para tener un sistema en su viaje hacia unas condiciones personalísimas que permitan reconocer en su persona un talento desarrollado y educado con grande y constante esfuerzo. En este viaje una parada obligatoria debe ser lo que ahora se denomina como “new law”, “legal tech”, “legal design thinking”, etc. para tratar de lograr una tecnología

sostenible y humana en su labor como abogado, diferenciando donde prima lo humano (intuición y creatividad) y donde prima lo tecnológico (eficacia en procesos muy bien identificados en los que se minimiza el riesgo de errores humanos). El mejor abogado no será nunca una tecnología, ni tampoco una persona, sino un equipo de personas usando tecnología. 

REDEFINIENDO LOS ESPACIOS DE TRABAJO

Con la vuelta a la normalidad, a pesar de que el teletrabajo se mantendrá durante un tiempo, se ha retomado de forma progresiva la vuelta a los espacios de trabajo. Unas oficinas que han de ser previamente adaptadas a las nuevas exigencias; distancia de seguridad entre puestos de trabajo, replanteamiento de zonas comunes, etcétera. Todo ello sin perder de vista otros factores como el aprovechamiento de los recursos naturales, la estética o la adaptación a los entornos digitales.

Por otro lado, según datos de Savills Aguirre Newman, las consultas sobre oficinas disponibles subieron un 40% respecto a las recibidas en marzo y abril. Esto podría indicar un interés creciente por el cambio de ubicación de las sedes algunas empresas. Por todo ello, desde Iberian Lawyer hemos querido hablar con los responsables de algunos de los principales estudios de arquitectura de Madrid, Rafel de La-Hoz y Volta, artífices de emblemáticos despachos de abogados de nuestro país para preguntarles cómo ha influido la pandemia en la redefinición de los espacios de trabajo.

por desiré vidal

VOLTA SERRANO



ESPACIOS POST-COVID-19

“A corto y a medio plazo seguramente sí se podrán adaptar los espacios de trabajo a esta nueva situación”, responde **Francisco Arévalo**, director de diseño en **Rafael de La-Hoz**. “En las oficinas, antes de la pandemia se pedían ocupaciones de hasta 1 persona cada 6m², cuando lo habitual estaba siendo de 1/10 ó 1/8. Cuando hicimos Distrito C (la sede de Telefónica en Las Tablas en el 2004) la ratio que se manejaba era de 1 persona cada 12-14m². Esta evolución respecto a la ocupación en los espacios de oficinas seguramente venía generada por el precio que supone el m² de suelo en el centro de una gran ciudad, y el aprovechamiento y rentabilidad que las grandes empresas querían obtener”, matiza Arévalo.

Su compañera, **Carolina Fernández**, directora de proyectos de Rafael de La-Hoz añade que “ante los acontecimientos actuales se ha podido ‘forzar’ el trabajo en remoto en muchos tipos de trabajo, sin necesidad de estar en la oficina presencialmente. Lógicamente esto ha sido posible gracias a la capacidad tecnológica que tenemos hoy en día. Es posible que esta situación a medio o largo plazo desaparezca y podamos volver a la ‘normalidad’ anterior. Seguramente, si esto llega, tardaremos bastante tiempo en conseguirlo y la combinación entre el trabajo presencial y el trabajo en ‘remoto’ sea lo más habitual en aquellas profesiones que lo permitan. Los espacios de trabajo pueden cambiar en este sentido. Menos ocupación de personas en el mismo espacio (mayor distancia entre trabajadores) y espacios comunes mucho más restringidos en su uso. Relaciones presenciales por turnos y equipos y no necesariamente todos los días o todas las semanas. Mayor confort y mejores condiciones en climatización, ventilación, iluminación, etc.”.

“De inicio, la vuelta de un trabajador a su lugar de trabajo después de este periodo no va a ser fácil y habrá situaciones más favorables que otras”, aporta **José Luis Susín**, codirector de diseño en **Volta**. “Lo que está claro es que un diseño exitoso de oficina es aquel que funcionaba perfectamente antes de la pandemia y que apenas se ha visto afectado tras ella”.

“Hace unos años había un anuncio de un coche tipo ‘monovolumen’, bastante grande para la época, en donde el eslogan principal era: ‘¿Y si el lujo es el espacio?’. Y así era y así es. Lo hemos visto en las viviendas minúsculas y en las oficinas repletas de gente que se hacen inviables frente a una pandemia como la que estamos viviendo”, afirma Arévalo. “En definitiva, sí que vemos que las circunstancias actuales son un momento de oportunidad para replantearse muchos aspectos que estaban sobre la mesa pero que, sin embargo, no habían sido abordados, como es el de la mejora de nuestros entornos laborales, la flexibilidad laboral, la conciliación y el trabajo por objetivos. Otra cosa es que se tenga voluntad y capacidad económica para ello. Lo que está claro es que nos encontramos ante un punto de inflexión, del que sería deseable aprender de él”.

ENTORNO SOSTENIBLE

“En los últimos años ha aumentado en el mercado de oficinas la inquietud por conseguir un consumo nulo o casi nulo, junto con la conciencia de hacer unos edificios más sostenibles, que junto con la aparición de los certificados Leed, Bream y, sobre todo, Well, han contribuido notablemente a conseguir un mayor confort en los edificios de oficinas de nueva planta, o en aquellas rehabilitaciones en donde ha sido posible implantarlo. Estas tendencias han ayudado a tener unos espacios de trabajo más confortables y amables respecto a lo que venía siendo una oficina tradicional”, dice Arévalo, que explica que, entre otros aspectos, se incide y se potencian zonas de relación entre los trabajadores (espacios de relax, reuniones informales, espacios deportivos al aire libre, etc.), pero “justo este tipo de espacios estarán penalizados

durante un tiempo, o bien su uso se hará mediante determinadas condiciones, sobre todo manteniendo las distancias de seguridad recomendadas por las autoridades sanitarias. Esto significa que las medidas que implican este tipo de certificados ayudan a estos nuevos espacios de trabajo, pero lógicamente deben de ser completados por las condiciones que se tienen que tomar en el futuro inmediato. Sin duda, vemos que en este momento deben reforzarse medidas encaminadas a aumentar la seguridad de los empleados”.

“Cualquier nuevo escenario es una oportunidad para repensar el espacio de trabajo”, afirma **Pepe Susín**, arquitecto y codirector de diseño en Volta. “Aunque las restricciones surgidas a raíz del COVID-19 no deberían suponer la revolución en el diseño de oficinas, si no el respeto por los principios que siempre han estado ahí y que están presentes en todos nuestros proyectos: espacios amplios, iluminación natural e instalaciones orientadas al confort del usuario. Es el momento de no dudar a la hora de elegir entre la rentabilidad de los metros cuadrados y el bienestar del empleado y apostar siempre por lo segundo en un entorno arquitectónico estimulante”.

“A nivel arquitectónico -apunta Carolina- muchas empresas ya han lanzado al mercado nuevos productos que permiten obtener esta sensación adoptando medidas puntuales de fácil aplicación, tales como la sustitución de losetas de moqueta con indicaciones de distanciamiento físico, señalización de direccionalidad y mensajes recordatorios, así como la adición de separadores físicos entre puestos de trabajo tipo mamparas. Estas últimas pueden



GRANDES DESPACHOS DE ABOGADOS ABRIERON SUS SEDES EN EL CENTRO DE LA CIUDAD (GARRIGUES, URÍA MENÉNDEZ, ALLEN & OVERY, ETC.). EN ESTE CASO, LA CERCANÍA CON LOS CLIENTES ERA UN FACTOR ESENCIAL, Y PARECE QUE LO SIGUE SIENDO

Carolina Fernández, directora de proyectos en Rafael de La-Hoz



CASTELAR

SOBRE LOS ESTUDIOS DE ARQUITECTURA

SOBRE VOLTA

Volta es un estudio de arquitectura, interior y diseño con sede en Madrid, que realiza proyectos llave en mano, persiguiendo cada detalle para conseguir un producto final perfecto. Muy especializado en el diseño de espacios de trabajo, con gran experiencia en el desarrollo de despachos de abogados. En los últimos años Volta ha realizado las sedes para Pérez-Llorca en Madrid, Barcelona, Londres y Nueva York, la nueva sede en Madrid para Allen & Overy, y recientemente un nuevo espacio multiusos para Clifford Chance.

SOBRE RAFAEL DE LA-HOZ

Rafael de La-Hoz es un estudio de arquitectura multidisciplinar con gran proyección internacional, con sede en Madrid, España. Desde su fundación en 1920, han utilizado el diseño para crear espacios dinámicos y relevantes. Son conocidos por su arquitectura excepcional e innovadora, sostenible y excelente. La experiencia y conocimiento acumulado les ha permitido desarrollar más de 500 proyectos en 20 países diferentes. La firma fue una de las precursoras de la modernización de la arquitectura española. Fue pionera en diseño, arquitectura y sostenibilidad, siendo fuente de inspiración para proyectos de arquitectos, diseñadores e ingenieros. 

incluir materiales absorbentes acústicamente, con lo que el confort acústico mejora sustancialmente. Desde el punto de vista de las instalaciones existen diversos purificadores de aire con fotohidrolización que se pueden implementar en la climatización y ventilación que ayudan notablemente a desinfectar y purificar el aire y las superficies de los espacios de trabajo, eliminando virus, mohos, bacterias y olores, incluso bajando algo el consumo energético y por tanto el gasto en climatización. Respecto a la iluminación, si la ocupación se reduce, el tipo de luminarias podría ser sustituido y/o implementado por sistemas más 'individualizados' (lámparas de mesa) en donde la persona tiene más dominio sobre el tipo y la cantidad de iluminación que necesita en cada momento. Además, psicológicamente es mejor para el trabajador, que siente que puede personalizar su puesto de trabajo. Todo esto incide también directamente en el confort de los espacios de trabajo, que junto con las medidas que ya se estaban tomando en la mayoría de las oficinas de nueva planta podrán hacer un espacio más saludable y comfortable”.

¿CENTRO O PERIFERIA?

“Esta cuestión es muy subjetiva y no tiene respuesta universal”, responde José Luis Susín, de Volta. “Cada empresa debe poner en su balanza lo que más prima para el desarrollo de su negocio y en el caso de los despachos de abogados un factor muy potente es la ubicación de su sede a la vez que el confort de sus trabajadores y clientes”.

“En la crisis del 2008 muchas oficinas se mudaron a la periferia de las ciudades precisamente por el menor coste que tenía el m² respecto al centro de las grandes urbes. Mismo espacio menor coste, pero mayor desplazamiento de los trabajadores y más horas ‘perdidas’ en estos recorridos de casa al trabajo y viceversa”, responde Carolina Fernández. “Grandes compañías como Telefónica o el Banco de Santander lo hicieron unos años antes vendiendo sus inmuebles urbanos, concentrando a la mayoría de sus trabajadores en un solo ‘campus’ financiero. Esto, además, les permitía crear un entorno adaptado a sus necesidades específicas y con una fuerte imagen corporativa. Años más tarde cambió esta tendencia volviendo algunas compañías a lugares más cercanos al centro de las ciudades como hizo Repsol en el año 2014, en la nueva sede que diseñamos en la calle Méndez Alvaro. Incluso empresas como Ikea ó Media Markt, que hasta entonces sólo se implantaban en polígonos industriales a las afueras de las ciudades, abrieron tiendas más ‘urbanas’ en el interior de las ciudades. Grandes despachos de abogados abrieron sus



LAS RESTRICCIONES SURGIDAS A RAÍZ DEL COVID-19 NO DEBERÍAN SUPONER LA REVOLUCIÓN EN EL DISEÑO DE OFICINAS, SI NO EL RESPETO POR LOS PRINCIPIOS QUE SIEMPRE HAN ESTADO AHÍ Y QUE ESTÁN PRESENTES EN TODOS NUESTROS PROYECTOS

Pepe Susín, codirector de diseño en Volta



»»»

Legal Day

**EVENT POSTPONED
UNTIL FURTHER NOTICE**

Lisbon



BUSINESS SUSTAINABILITY

A buzz word or a priority?
What does it mean for GC and Compliance officers

sedes en el centro de la ciudad (Garrigues, Uría Menéndez, Allen & Overy, etc.). En este caso, la cercanía con los clientes era un factor esencial, y parece que lo sigue siendo”.

“¿Qué sucederá en las oficinas después de esta pandemia y previsiblemente con la crisis económica inminente? -pregunta Francisco Arévalo, que responde a continuación “creemos que hay muchos factores que pueden influir en otro cambio de tendencia generalizada para volver a la periferia de las ciudades. Indudablemente el factor económico es el que más peso tiene y eso dependerá de la evolución de cada sector en el corto y medio plazo. Pero, entre otros aspectos, también influirá el cómo se desplaza el trabajador a su oficina. Hemos observado cómo durante estas últimas semanas se ha reducido drásticamente el nivel de polución de las grandes ciudades al no poder circular por ellas en ningún tipo de vehículo. Esta circunstancia nos ha hecho ser más conscientes a todos del impacto de nuestra actividad en el medioambiente. Según las noticias recientes, el contagio del virus en los transportes públicos (principalmente el metro) ha sido muy alto al estar éstos muy masificados y no poder guardar la distancia mínima de seguridad. En este sentido el trabajo en ‘remoto’ desde el domicilio combinado con el presencial puede hacer que sea viable tanto un escenario como el otro, seguramente dependerá del ‘pulmón’ financiero de cada empresa y de la imagen que quiera proyectar a sus clientes. Es posible que el trabajo en casa combinado con el presencial permita a muchas firmas poder continuar con una sede (quizá más pequeña y optimizada) en un sitio representativo al tener la posibilidad de que su plantilla no esté al completo cada día. Además, significará menor consumo y por tanto menor gasto, fundamentalmente en climatización e iluminación”.

ENTORNO DIGITAL

Para Carolina Fernández está claro que “la capacidad tecnológica que tenemos hoy en día ha permitido adaptar esta nueva situación a determinadas profesiones. Las video conferencias han sustituido tanto a los viajes de trabajo como a las reuniones interminables que se han transformado en más ágiles y eficaces al hacerlas en menos

SOBRE LOS ARQUITECTOS



José Luis Susín dirige el equipo de diseño de Volta. Creativo y explorador inquieto, influenciado por los procesos artesanales, desde sus inicios diseñando piezas de vidrio soplado, cerámica y mobiliario para grandes firmas italianas, hasta las más recientes experiencias con la piedra natural. Buscador constante de la identidad de cada proyecto, diseña un universo individual para cada cliente.



Pepe Susín es arquitecto por la Universidad Europea con una calificación de 10 y ha sido profesor asistente de proyecto fin de carrera en la Escuela de Arquitectura de la UEM dirigido por Victoria Acebo y Ángel Alonso. Sus trabajos han sido premiados y publicados en distintos medios especializados y codirige el equipo de diseño en Volta.



Carolina Fernández es arquitecta con más de 18 años de experiencia, trabaja en la actualidad en el estudio de Rafael de La-Hoz desde el año 2002 ocupando el cargo de directora de proyectos e interiorismo. Ha diseñado, desarrollado y coordinado distintas tipologías de edificios a lo largo de su carrera, desde el concepto inicial hasta la gestión de obra, pasando por el fit-out/interior design. Desde el 2016 dirige el departamento de Interiorismo, destacando los proyectos internacionales para relevantes cadenas hoteleras, así como el edificio Corporativo en el Distrito C de Telefónica, el edificio de oficinas OXXEO para GMP, los proyectos de Interiorismo de las sedes del Real Madrid, de Uría Menéndez Abogados, y la Presidencia de Repsol, entre muchos.



Francisco Arévalo es arquitecto por la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid. Ha participado en numerosos concursos nacionales e internacionales, y casi siempre como finalista con menciones especiales y otros premios. Trabaja como arquitecto en el estudio de Rafael de La-Hoz desde el año 2000 y actualmente ocupa el cargo de director de equipos de diseño y proyectos. Desde 2007 es profesor en el departamento de Construcción de la Universidad Europea de Madrid y ha participado en el diseño de la sede corporativa en el Distrito C de Telefónica y el Hospital Universitario "Rey Juan Carlos" entre muchos. 



PEREZ-LLORCA



PEREZ-LLORCA

tiempo. Aumenta la productividad individual probablemente con menor estrés laboral. El presencialismo se ha demostrado como algo no obligatorio y que existen formas más flexibles de trabajo gracias a las tecnologías. La apuesta de los bufetes de abogados pasa por invertir y adecuar sus espacios a ellas. Por lo tanto, se puede afirmar que el COVID-19 ha acelerado, sin lugar a dudas, la digitalización del mundo laboral. Si bien es cierto que, en determinadas circunstancias, el trabajo 'presencial' sigue siendo necesario y, por lo tanto, habrá que combinar las dos realidades, por un lado, teniendo un alto grado de tecnología en la oficina y por otro adecuar y equipar los espacios de trabajo con todas las necesidades que impone la actual pandemia".

"Nosotros vemos la tecnología como una capa adicional a nuestra arquitectura, totalmente imprescindible, pero que se vuelve obsoleta a gran velocidad. Las tecnologías que antes eran exclusivas de entornos corporativos avanzados, ahora se recogen en cualquier teléfono móvil. Probablemente el único requisito para tener adaptado el espacio de trabajo al entorno digital sea la garantía de estar conectado", añade al respecto Pepe Susín.

CASOS DE ÉXITO

José Luis Susín, de Volta, destaca las nuevas oficinas que proyectaron para **Allen & Overy** en Madrid. "El papel protagonista que tiene la luz natural, las convierte en un espacio fresco y agradable, donde los materiales naturales aportan calidez y crean un ambiente óptimo para la concentración. El cliente optó por la generosidad en el espacio frente al máximo aprovechamiento de la superficie, lo que supone que la práctica totalidad de los puestos de trabajo siguen siendo útiles con las restricciones actuales". Sobre las mismas, **Antonio Vázquez-Guillén**, socio codirector de Allen & Overy España, afirma que "desde el primer momento confiamos plenamente en Volta al ver que su propuesta se alineaba a la perfección con nuestro proyecto, uno de los más importantes que ha llevado a cabo nuestra firma en España en los últimos años. Son un equipo de profesionales de primer nivel que consiguieron crear un espacio de trabajo que transmitiera los valores de Allen & Overy. Para nosotros eran una prioridad características como la transparencia, el aprovechamiento de la luz natural, los espacios de colaboración y asegurarnos de que nuestro equipo tuviera todas las comodidades y facilidades para desempeñar su trabajo y de ese modo dar el mejor servicio a nuestros clientes. Volta trabajó de forma verdaderamente excepcional en nuestro proyecto como si fuéramos un solo equipo e hicieron de Serrano 73 la sede con la que ahora nos sentimos profundamente identificados".

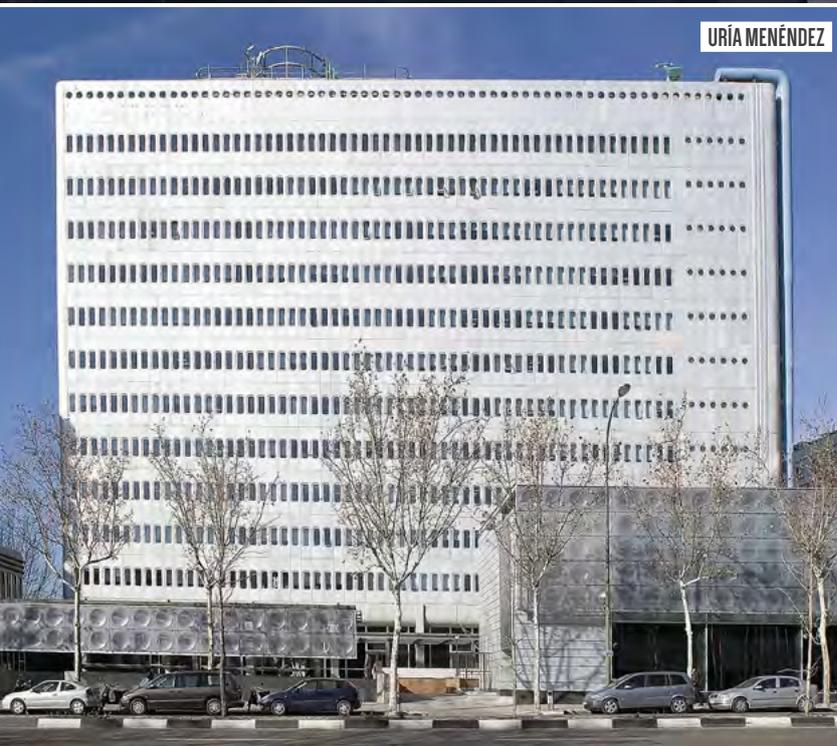
"En el estudio Rafael de la Hoz -comenta Francisco Arévalo- los proyectos que se han realizado para importantes



ES POSIBLE QUE EL TRABAJO EN CASA COMBINADO CON EL PRESENCIAL PERMITA A MUCHAS FIRMAS PODER CONTINUAR CON UNA SEDE (QUIZÁ MÁS PEQUEÑA Y OPTIMIZADA) EN UN SITIO REPRESENTATIVO AL TENER LA POSIBILIDAD DE QUE SU PLANTILLA NO ESTÉ AL COMPLETO CADA DÍA

Francisco Arévalo, director de diseño en Rafael de La-Hoz





LO QUE ESTÁ CLARO ES QUE UN DISEÑO EXITOSO DE OFICINA ES AQUEL QUE FUNCIONABA PERFECTAMENTE ANTES DE LA PANDEMIA Y QUE APENAS SE HA VISTO AFECTADO TRAS ELLA

José Luis Susín, codirector de diseño en Volta



despachos de abogados han sido rehabilitaciones integrales de edificios en zonas urbanas 'Premium', en los que casi sólo se ha mantenido la estructura portante de los edificios reformados, modificándose la fachada y sus interiores. Hemos llevado a cabo remodelaciones, a distintas escalas, de varios despachos de abogados en Madrid, entre ellas las de **Garrigues, Uría Menéndez**, del edificio que actualmente acoge **Pérez-Llorca** y de rehabilitación de la fachada del edificio donde se encuentra **Allen & Overy**. En el caso de **Uría Menéndez** remodelamos en el año 2000 su magnífico edificio en Príncipe de Vergara, obra de Eleuterio Población, con una intervención de máximo respeto hacia el patrimonio heredado, aportando mayor representatividad y contribuyendo a la actualización y adecuación de sus espacios de trabajo. 15 años más tarde modernizamos sus áreas de clientes y a continuación proyectamos la ampliación de su sede a través de la rehabilitación de un edificio cercano. Normalmente intentamos aportar al cliente una imagen singular y representativa a cada edificio que realizamos en Rafael de La-Hoz, pero atendiendo siempre a todas sus necesidades. Para nosotros cada proyecto es único y si el cliente queda satisfecho, ya es un 'caso de éxito de diseño'.

Pepe Susín, arquitecto de Volta, destaca por su parte el acondicionamiento interior del edificio Castelar que acoge la sede principal de Pérez-Llorca donde "apostamos fuertemente por el espacio de reunión para el cliente. La experiencia del usuario en este magnífico edificio es la de acceder a un entorno grandioso inundado por la luz natural. El diseño interior tenía que ser responsable y estar a la altura, así que se cedió todo el protagonismo a ese espacio casi místico que es bañado generosamente por la luz. Una gran biblioteca convertida en escultura, muros abatibles que parecen ocultar salas secretas y túneles de piedra negra que dan paso a las salas de reuniones, son los elementos que dibujan este espacio donde el cliente se siente a gusto en espacios de gran amplitud y luminosidad". ■



ESTAR O NO ESTAR, ESA ES LA CUESTIÓN

por desiré vidal

Durante los meses de mayor impacto de la pandemia en la península ibérica, los despachos de abogados adoptaron, en general, un perfil bajo centrado más en actuaciones solidarias y en apoyar con el análisis de las normas legislativas extraordinarias que en publicitar sus clasificaciones en rankings o premios del sector. Una vez comenzada la “nueva normalidad” preguntamos a tres expertos, de España y Portugal, si también en este sentido se ha recuperado la actividad.

VUELTA A LA ACTIVIDAD

“La crisis del COVID-19 ha provocado que muchos departamentos de marketing y comunicación se hayan visto desbordados, y por este motivo, han decidido no participar en determinados rankings. Pero ahora que poco a poco se va asentando esta nueva normalidad, no tengo ninguna duda de que vamos a ver como se retoma la participación en los rankings y premios. Mejorar su posicionamiento va a seguir siendo un objetivo prioritario para las firmas, ya que se trata de un ‘sello de calidad’ que les ayuda a posicionarse en el mercado. Además, suele ser un requisito que muchos *general counsel* tienen en cuenta a la hora de externalizar trabajo, así como otras firmas cuando tienen que referir trabajo a despachos en diferentes jurisdicciones”, nos cuenta **Sara Santos**, socia de

Venize Comunicación, consultora especializada en el sector legal. Coincide con ella **Susana Claudio**, directora de **Bandone**. “Los despachos que normalmente participan en la investigación de directorios jurídicos seguirán haciéndolo en esta nueva normalidad y ahora con más motivos porque hay más competencia para menos trabajo. Los rankings pueden ser un elemento diferenciador de la competencia y, por otro lado, refuerzan la imagen del despacho de cara al exterior, tanto para el mercado nacional como para el internacional”.

Michael Heron, fundador y director de **Avanlight**, consultora legal con base en Lisboa, discrepa de sus colegas ya que, por su experiencia, la actividad no ha decaído durante estos meses de pandemia. “Mi impresión es que los despachos han seguido participando en los rankings/ directorios y *awards*. En las

situaciones donde los despachos han perdido un poco el enfoque debido al COVID-19, estoy convencido que retomarán su actividad y esfuerzo”.

PRESENCIA EN RANKINGS Y PREMIOS COMO VALOR DIFERENCIAL

“La competencia entre firmas es sin duda mayor en un mundo post COVID-19. Cuando un despacho consigue rankings positivos y gana premios, es obviamente positivo para la reputación y a veces muy bueno para la moral interna, sin embargo, con mayor competencia, el punto de diferenciación es crucial, y en este sentido los clientes piden conocimiento de su sector de negocio”, responde asertivo Michael.

SOBRE SUSANA CLAUDIO



Susana lleva más de 15 años dedicada al desarrollo de negocio, comunicación y marketing de despachos de abogados. Su trayectoria en el sector legal se inició con su incorporación a uno de los principales directorios jurídicos en Londres como primera investigadora española para España y Latinoamérica. Su experiencia en este

directorio legal le sirvió para conocer el mercado legal español a fondo. Linklaters le dio la oportunidad de crear el departamento de comunicación y marketing desde cero en Madrid. Continuó su trayectoria profesional en Accenture y Ashurst. Durante los últimos ocho años, Susana ha sido la responsable del departamento de Marketing y Comunicación en Dentons, donde ha formado parte de una de las mayores transformaciones de un despacho a nivel internacional.



APARECER CLASIFICADO EN UN RANKING DE PRESTIGIO O SER PREMIADO POR UNA PUBLICACIÓN RECONOCIDA ES SIEMPRE UNA HERRAMIENTA MUY POTENTE DE MARCA Y DE DESARROLLO DE NEGOCIO EN EL SECTOR JURÍDICO. AHORA, CON MAYOR MOTIVO

Susana Claudio

Para Sara Santos, los departamentos legales de las empresas exigen, desde hace ya algún tiempo, nuevas competencias y valores que han forzado a una mayor competencia en el sector legal. “La competencia entre las firmas ha crecido mucho en los últimos años. Uno de los motivos principales, sobre todo en los despachos dedicados al Derecho de los Negocios, es que las asesorías jurídicas se han vuelto más exigentes a la hora de contratar a sus abogados. Buscan abogados flexibles, prácticos, que tengan un conocimiento exhaustivo de la empresa y su sector, y una serie de *soft skills* que antes no se requerían del abogado tradicional. Entre estos requisitos, en la mayoría de los casos también está el posicionamiento en directorios reconocidos o premios. No solo es un valor añadido, sino un requisito imprescindible”. “Aparecer clasificado en un ranking de prestigio o ser

premiado por una publicación reconocida es siempre una herramienta muy potente de marca y de desarrollo de negocio en el sector jurídico. Ahora, con mayor motivo. Los despachos mejor posicionados en directorios lo ven como un valor añadido para su estrategia de atracción de talento, para su posicionamiento online, de cara a sus clientes y potenciales clientes, para diferenciarse de la competencia y reforzar su identidad dentro de la propia organización”, apunta Susana Claudio.

¿GESTIÓN INTERNA O EXTERNA DE LAS SUBMISSIONS?

Susana Claudio lo tiene claro. “Es más complicado hacer una buena *submission* desde dentro si no hay profesionales que sepan hacerlo bien. Si un despacho cuenta

con alguien con conocimiento y experiencia en todo el proceso de directorios internacionales tiene ya mucho ganado. El problema es que casi nunca es así. La misma persona que hace las *submissions* tiene que hacer propuestas, presentaciones, etc., por lo que es más difícil que sea capaz de dedicarle el tiempo necesario para presentar un buen documento que realce las fortalezas del abogado o del departamento y pueda hacerle todo el seguimiento. Es clave que los socios sepan valorar la importancia de estos rankings para obtener buenos resultados en los directorios: son los que mejor conocen a sus clientes y sus operaciones. Depende del peso que los despachos den a este tema, los abogados estarán más implicados o menos. Los despachos internacionales suelen tenerlo más integrado. Lo que yo recomiendo es establecer una metodología o un proceso durante todo el año para recopilar los

SOBRE MICHAEL HERON



Michael Heron, fundador de Avanlight, tiene más de 15 años de experiencia en desarrollo de negocios internacionales, marketing y consultoría. Ha trabajado para el Parlamento Europeo en Bruselas, Bloomberg L. P. en Londres, Iberian Lawyer en Madrid y fue responsable de desarrollo de negocio, estrategia y marketing para Miranda & Asociados, un

bufete portugués que cuenta con oficinas en 19 países. Avanlight es una boutique de consultoría enfocada a la generación de negocio para el sector legal, con sede en Lisboa. Su misión es ayudar a sus clientes a generar nuevas fuentes de negocio e incrementar el existente a través del diseño acertado de estrategias de marketing y de desarrollo de negocio que aporten valor a la firma y a los abogados que forman parte de ella.



LA COMPETENCIA ENTRE FIRMAS ES SIN DUDA MAYOR EN UN MUNDO POST COVID-19. CUANDO UN DESPACHO CONSIGUE RANKINGS POSITIVOS Y GANA PREMIOS, ES OBVIAMENTE POSITIVO PARA LA REPUTACIÓN Y A VECES MUY BUENO PARA LA MORAL INTERNA

Michael Heron



temas y clientes y de esta forma, a la hora de pensar la estrategia de la *submission* no haya que empezar desde cero y se facilite el trabajo al abogado”.

“Las palabras claves son credibilidad, experiencia y conocimiento”, añade Michael Heron. “Esto lo puede tener alguien interno o externo. Lo que sí noto con mis clientes, es que el apoyo que damos relacionado con los directorios, permite que los abogados, equipos internos de *business development*, marketing y comunicación, ganen mucho tiempo externalizando este proceso, y consigan enfocarse en otras actividades y proyectos. Sin embargo, para cualquier despacho que gestiona las *submissions* internamente, es muy importante que los socios sientan que el equipo está en control, con calma, pacientes y saber cuándo hay que empujar e insistir cómo se puede mejorar. A veces es fundamental contratar a un consultor externo para que el mismo mensaje se repita y ayude a reforzar el argumento ya comunicado internamente”, concluye Heron. También para Sara Santos la recomendación depende de cada caso. “Si tienes los recursos necesarios, hacer una *submission*

in-house no es complicado, aunque no todas las firmas cuentan con ellos. Hacer una buena *submission* requiere de mucha dedicación (tiempo y esfuerzo). Es importante que haya una persona especializada que se encargue exclusivamente de hacerlas, y que la *submission* no acabe siendo un ‘marrón’ más para los responsables de comunicación, que se sume a la gran carga de trabajo que manejan a diario. De cara a preparar una buena candidatura, es fundamental conocer bien el funcionamiento de los directorios y los factores que tienen en cuenta los investigadores a la hora de evaluar a las firmas. Su desconocimiento (algo bastante habitual), impide que se consigan los resultados deseados, lo que genera mucha frustración entre las firmas y los socios. En muchas ocasiones el problema es que estas *submissions* no se hacen con el enfoque adecuado. Un ejemplo claro lo vemos cuando se dejan en manos de los socios, que tienden a explicar los asuntos desde un punto de vista muy técnico, un error muy común y que se aleja mucho de lo que buscan los investigadores. Dado que, como decía antes, hablamos de un

trabajo que requiere de mucho tiempo (algo de lo que no suelen ir muy sobrados los socios), ayuda mucho el contar con alguien externo que coordine el proceso de *submissions* (*timings*, recogida de información), que identifique la información relevante, que guíe a los socios y prepare la *submission* de tal manera que destaque”.

¿PARA TODOS LOS PÚBLICOS O SOLO PARA LAS TOPS?

“Depende mucho de la estrategia de la firma pequeña/mediana. Si una firma de esta dimensión intenta declararse ‘full service’ y competir con los despachos de grandes dimensiones, es una batalla larga y complicada. Sin embargo, hemos tenido casos de boutiques, en Portugal, y fuera de Iberia, que consiguieron posicionarse en primer lugar en ciertas áreas de práctica con un equipo menor de 15 abogados en total. No es lo más común, pero es posible”, responde Michael. “Los directorios son los primeros interesados en posicionar a firmas medianas y pequeñas para

reflejar la realidad del mercado legal”, añade Sara. “La facturación no es algo que se tenga en cuenta como tal, sino una combinación de diferentes factores como son la complejidad de los asuntos, la experiencia de los profesionales, el tamaño del equipo, el *feedback* que llega tanto de clientes como de otros despachos del mercado... etc. En cuanto a los premios, dependerá de lo que se pida en cada candidatura y las bases para poder presentarse. Dicho esto, sí que es cierto que se suelen ver con buena cara las *submissions* de los despachos más grandes, simplemente porque ya cuentan con una reputación y son ‘fáciles de identificar’, mientras que la candidatura de una firma nueva tiene que ser analizada desde cero, ubicarla en el mercado, etc.”

Susana Claudio afirma que no hay una facturación mínima para participar en directorios legales. “Tampoco hay una fórmula

mágica, pero en líneas generales, es importante contar con un número mínimo de asuntos para el área si se presenta por primera vez, aunque he visto alguna vez algún despacho con un caso estrella muy mediático que le ha permitido entrar en los rankings. Hay que analizarlo caso por caso”.

EL PESO DEL “HISTÓRICO”

“En general sí que se tiene muy en cuenta “el histórico”, por lo que una firma nunca debería rendirse si el primer año no consigue el posicionamiento deseado”, dice al respecto Sara Santos. “De igual manera, no suele haber cambios negativos drásticos en los rankings (a menos de que haya movimientos importantes), precisamente por este histórico”. Susana y Michael coinciden en que la importancia del histórico

depende de cada caso. “El primer paso es pensar estratégicamente y valorar las opciones que tiene el despacho en una determinada área. Se trata de hacer una lectura realista y objetiva. Mi labor es también hacer ver a un despacho si tiene posibilidades y trazar la mejor estrategia para que pueda tener resultados en el menor tiempo posible si reúne las condiciones. Hay veces que es necesario esperar un par de años para obtener resultados y lidiar con la frustración que esto provoca en muchos abogados”, comenta Susana.

PUNTOS CLAVE

A la hora de enviar una *submission* o aplicar a un determinado premio hay que tener en cuenta determinados puntos clave que serán determinantes para el resultado. Los expertos consultados en este

SOBRE SARA SANTOS



Fundadora y socia de Venize Comunicación, Sara es abogada, aunque actualmente se dedica a la consultoría de comunicación y marketing jurídico. Ha desarrollado la mayor parte de su carrera profesional en Reino Unido y LatAm, dirigiendo proyectos de comunicación estratégica y desarrollo de negocio, y más tarde trabajando para uno de los principales directorios internacionales como responsable del área de desarrollo de negocio de España, Portugal y LatAm. Más tarde, ya en España, ha estado al frente del departamento de marketing de un prestigioso despacho de abogados hasta que decidió montar su propia consultora de comunicación y marketing jurídico.

LA FACTURACIÓN NO ES ALGO QUE SE TENGA EN CUENTA COMO TAL, SINO UNA COMBINACIÓN DE DIFERENTES FACTORES COMO SON LA COMPLEJIDAD DE LOS ASUNTOS, LA EXPERIENCIA DE LOS PROFESIONALES, EL TAMAÑO DEL EQUIPO, EL *FEEDBACK* [...] EN CUANTO A LOS PREMIOS, DEPENDERÁ DE LO QUE SE PIDA EN CADA CANDIDATURA

Sara Santos



artículo dan sus claves. “Hay que intentar recordar que la persona o *researcher* que lee cada *submission* normalmente es alguien joven, con menos de 24 años, graduado, pero pocas veces en derecho, y va a apreciar que se utilice un lenguaje simple, no demasiado técnico y no demasiado detallado. Una *submission* es como un hilo, debe haber siempre conexión entre la descripción del despacho, área y abogados, clientes y casos actuales, interesantes e importantes, y referencias de los mismos clientes y ‘amigos’ dentro de la competencia dispuestos a validar la calidad de la competencia. El peor caso de meter la pata que he visto es cuando un despacho mete como *referee* a un GC gordo de una empresa enorme que cubre 40 países y que probablemente le han metido 20 despachos más como punto de referencia. Es mucho más eficaz meter a un contacto más junior que tendrá más tiempo y ganas de responder y dar una recomendación”, apunta Heron. “El documento hay que enfocarlo como si fuera una propuesta a un cliente” -añade Claudio- “pensar

en la persona que lo va leer, ya que a veces no son abogados, resumiendo bien y de forma comprensible el trabajo realizado por el despacho y evidenciando con datos y mensajes por qué el despacho se merece estar en ese ranking o ser premiado y reconocido. Es un trabajo más amplio que simplemente incluir un listado de asuntos y las biografías del equipo. Es importante ajustarse al formato que proporciona la publicación: *submission* más largas no son necesariamente mejores. Hay que pensar en hacerle el trabajo más fácil al investigador que tiene que leerse cientos de documentos en un corto periodo de tiempo. En la medida de lo posible, compartir la mayor información posible ayuda en la valoración de la *submission* aunque, a veces, por la naturaleza delicada de los asuntos, los abogados son reacios a compartir datos confidenciales, lo que impide que se puedan valorar ciertos temas relevantes. Por último, dos aspectos importantes del proceso son ajustarse a las fechas de entrega que marca cada publicación y gestionar las expectativas de los propios abogados de cara

a los resultados, sobre todo, si participan por primera vez. Pero no hay que olvidar que aparecer o no en un directorio no depende sólo de una *submission*: las referencias de clientes y de la competencia son datos clave”. Para Sara Santos, además de, por supuesto, cumplir con la fecha de entrega, hay otros puntos principales a tener en cuenta tanto para rankings como para los premios:

- Limita el **número de abogados que promocionas**: un fallo clásico de muchas firmas, que creen que cuantos más abogados pongan en la *submission*, mejor. Hay que centrarse en los que tienen verdaderas posibilidades y que cumplen los requisitos para ser destacados de manera individual.
- Demuestra el **progreso del área de un año a otro**: nuevos clientes, nuevas incorporaciones, nuevos servicios... todo lo que le muestre al investigador que hay un avance de un año a otro.
- Elige bien a tus **referees**: otro fallo clásico, el poner a referees con un alto “*seniority*” pensando que eso suma puntos. A la hora de elegir referees, lo primero que tienes que tener en cuenta es que vayan a contestar. Otro fallo es poner los mismos *referees* año tras año, pues es muy probable que dejen de contestar.
- Facilitar la **comunicación con el equipo de research**. Una entrevista telefónica, presencial o el intercambio de emails con el investigador puede ser clave para resolver cualquier duda que este pueda tener. 📧

JUAN IGNACIO PARDO:

“LAS OPORTUNIDADES DE CAMBIO ESTÁN AHÍ FUERA Y HAY QUE ESTAR ATENTO A IDENTIFICARLAS Y ASUMIRLAS EN CUANTO SE PRESENTEN”

El sector del turismo y la hostelería, en general, ha sido uno de los más perjudicados durante el estado de alarma por la situación de confinamiento. En concreto, la industria hotelera se ha visto mermada de forma considerable. ¿Cómo ha vivido el parón una de las cadenas más importantes de nuestro país? Nos responde a esas y otras preguntas, Juan Ignacio Pardo, responsable del área de Legal y Cumplimiento de Meliá Hotels International.

por desiré vidal





¿Qué ha supuesto el obligado parón para la cadena Meliá y qué ha significado para usted personalmente como responsable del equipo jurídico?

La verdad es que resulta complicado resumir lo que han supuesto estos últimos meses en carga de trabajo para el área de Legal and Compliance y, específicamente, para el equipo jurídico.

Quisiera empezar por acotar algo la pregunta que me realizas. La crisis actual no es una crisis turística. Es una grave crisis sanitaria que ha provocado un hecho inédito: la paralización total de múltiples sectores económicos. Ninguna de las crisis anteriores había provocado este efecto.

En la industria turística, cada día que pasa sin poder desarrollar su actividad, en nuestro caso, sin vender una estancia, es una producción no recuperable; la habitación que hoy no vendes, no la podrás vender mañana. No somos una empresa de fabricación de bienes o materiales que tengamos un stock que luego podamos colocar, aunque sea a precios rebajados, según evolucione la demanda. Lo que no vendemos un día concreto, se pierde para el siguiente. Y esto no afecta sólo a las cadenas hoteleras, sino a toda la cadena de valor que conforma el sector turístico, desde agencias de viajes, tour operadores, líneas aéreas, oferta complementaria (restaurantes, parques y establecimientos de ocio espectáculos...). La paralización total de nuestra actividad, supone la simultánea reducción a cero de nuestros ingresos. Las primeras señales de lo que se nos podría venir encima nos vinieron por nuestra estructura en China. De hecho, a finales de enero ya estábamos trabajando en la adecuación de los protocolos existentes desarrollados para el SARS en 2003 y la Gripe A en 2009. Esta rápida adaptación, centrada en la protección de nuestros colaboradores y clientes, nos iba a proporcionar un conocimiento

tremendamente útil para abordar la gestión del impacto de la crisis sanitaria según se fue desplazando de este a oeste.

En febrero ya habíamos establecido un estricto Plan de Contingencia, que giraba en torno a cuatro ejes principales: la seguridad de clientes y empleados, la salvaguarda del empleo y el talento, la liquidez del Grupo y la continuidad del negocio. Este Plan de Contingencia llevaba aparejado el establecimiento de medidas que aseguraran la continuidad de los departamentos que fueron identificados como críticos: departamento de



»»»



EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA, CADA DÍA QUE PASA SIN PODER DESARROLLAR SU ACTIVIDAD, EN NUESTRO CASO, SIN VENDER UNA ESTANCIA, ES UNA PRODUCCIÓN NO RECUPERABLE [...] LA PARALIZACIÓN TOTAL DE NUESTRA ACTIVIDAD, SUPONE LA SIMULTÁNEA REDUCCIÓN A CERO DE NUESTROS INGRESOS



tesorería, call center, departamentos de ventas, clúster de créditos, relaciones laborales y, por supuesto, el departamento legal.

A partir de ahí, para nuestro departamento se abrieron toda una serie de líneas de trabajo que expondré muy brevemente. Del mero enunciado de cada una de ellas creo que puede deducirse la carga de trabajo que cada actuación ha supuesto.

Antes de la declaración del estado de alarma y el subsiguiente Real Decreto estableciendo el cierre de los establecimientos hoteleros, ya teníamos lanzados e implantados los protocolos de operación en España y resto de Europa e incluso gestionado algunos (pocos) casos de infección que hasta ese momento se dieron en nuestros colaboradores, todo ello siguiendo los precedentes aplicados en China. Decretado el cierre de los hoteles, suspendimos definitivamente nuestra actividad negociando con las plantillas su suspensión temporal (proceso liderado por Relaciones Laborales) al mismo tiempo que gestionábamos las estancias de nuestros últimos clientes y posponíamos o cancelábamos todas las reservas. Las consultas al departamento Legal sobre la posición a adoptar en cada caso concreto y las implicaciones jurídicas de todos estos temas se multiplicaron exponencialmente. Simultáneamente y en colaboración con el

MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL EN NÚMEROS

INGRESOS CONSOLIDADOS EN 2019:

1.800,7 MILLONES DE EUROS

VENTAS EN WWW.MELIA.COM EN 2019:

582,2 MILLONES DE EUROS

NÚMERO DE EMPLEADOS:

45.717

HOTELES EN 42 PAÍSES (99.162 HABITACIONES)

388

COTIZA EN BOLSA DESDE

1996

FORMA PARTE DEL IBEX35 DESDE

2016

departamento Financiero, se cerraron en tiempo récord acuerdos de financiación con las principales entidades bancarias de nuestro país y ello incluso antes de la aprobación por el Gobierno de las líneas de avales ICO.

Procedimos también de manera simultánea a comunicar a las propiedades de nuestros establecimientos (un 70% de nuestro portfolio es propiedad de terceros) la suspensión de la actividad, indicando en los hoteles en arrendamiento la necesidad de abrir conversaciones que ante el cierre decretado por el Gobierno nos permitieran una renegociación de las condiciones en las que dichas relaciones debían desarrollarse durante ese período inédito y extraordinario. Esta renegociación se basaba también en dos líneas de acción diferenciadas:

4th Edition

Gold Awards

● ● ● ● ● by Inhousecommunity

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

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

SAVE THE DATE

5 November 2020
Madrid

Sponsor



Follow us on



#IBLGoldAwards

uno a corto, sobre la suspensión o reducción, en su caso, del pago de las rentas acogiéndonos a las distintas medidas gubernamentales aprobadas, y otro a medio, en el que ya anticipamos la necesidad de entrar en una renegociación del importe de las rentas establecidas atendiendo a la grave alteración de la base económica en la que se definió el correspondiente contrato de alquiler. Por supuesto, y como no podía ser de otro modo, pero sin entrar en detalles, el panorama de aplicación efectiva y fortaleza de estas medidas ha diferido sensiblemente país por país y propiedad por propiedad.

El equipo jurídico ha participado activamente también en los necesarios ajustes en nuestra estrategia comercial, especialmente en lo referente al tratamiento de las reservas que se pretendían cancelar, articulaciones de cambios de fecha, compensaciones y canjes, incentivos puntuales en nuestro programa de fidelidad, etcétera.

Todos, absolutamente todos los acuerdos con proveedores han sido objeto de revisión y ajuste, con ahorros significativos. En este aspecto, cabe destacar, no sólo la comprensión de muchos de nuestros proveedores, sino su colaboración y proximidad reforzada por el compromiso solidario de muchos de ellos en nuestros hoteles medicalizados (con múltiples contribuciones por los proveedores de comida y bebida, tecnología y mantenimiento, energía, etc.)

También ha sido relevante la participación del departamento Jurídico en cerrar los acuerdos necesarios para transformar algunos de nuestros mejores hoteles en hospitales de emergencia (6 en España) y servicios esenciales (3 en España y otros tres en resto Europa y Asia).

Y mientras trabajábamos en el más corto plazo, no hemos perdido oportunidad a través de instituciones como Exceltur o Cámara de España o directamente a través de los representantes de la Administración de articular, revisar e impulsar propuestas de todo orden que, bien iban dirigidas a la minimización del impacto que el cierre de la actividad tiene sobre el sector, o bien sirvieran para una más ágil y efectiva puesta en marcha de la actividad. En este sentido, tengo que decir que ha sido valorada muy positivamente la activa participación y aporte de experiencia de nuestra compañía a través del departamento de Compliance y el de Prevención y Salud Laborales, en los protocolos para establecimientos turísticos elaborados por el ICTE o el World Tourism and

SOBRE EL DEPARTAMENTO JURÍDICO DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

Forman parte del área de Legal y Compliance el Departamento de Asesoría Jurídica, el de Gobierno Corporativo, el de Cumplimiento (Compliance) y Control de Riesgos y, funcionalmente, el de Auditoría Interna (departamento que, jerárquicamente, depende de la Comisión Delegada de Auditoría y Cumplimiento de la que, a su vez, Juan Ignacio es secretario).

El área de L&C tiene alcance global (mundial) y está integrada por 34 profesionales entre abogados, auditores, licenciados en empresariales, y asistentes personales. El departamento Legal de MHI, que lidera Mariano Pérez Cáceres como Legal Global, está formado por un equipo de 15 abogados internos y una asistente personal. Siete de estos abogados están ubicados en el extranjero (Asia, América, Centro Europa...) y otros ocho conforman el equipo en España. Este equipo se reparte entre Palma de Mallorca (sede corporativa del grupo) y Madrid, y aunque gran parte de su actividad cotidiana es cierto que se centra en España (son más de ciento treinta los hoteles que tenemos en la península ibérica), su alcance y responsabilidad es global. Desde allí dan soporte a la actividad del grupo en cualquier sitio donde este está presente.

Travel Council.

Todo esto, desde el confinamiento más absoluto; con los equipos dispersos y no teniendo más vía de comunicación y trabajo que las vías telemáticas y digitales. Hubiera sido del todo punto imposible atender con eficacia todos estos frentes sin un equipo preparado, comprometido, entusiasta y sin contar también, por supuesto, con el apoyo de nuestra red de abogados y despachos externos. Las "chimeneas jurídicas" de nuestra Compañía han seguido echando humo día y noche hasta alcanzar el nivel buscado en la consecución en los objetivos trazados.

¿Cuáles son, en su opinión, las consecuencias de la actual crisis para el sector hotelero?

Creo que por lo que hasta ahora hemos hablado es

SOBRE JUAN IGNACIO PARDO



Juan Ignacio Pardo es licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid, y cuenta con un máster en Estudios Europeos Alcalá de Henares - París Sorbona (estudios de doctorado CUM LAUDE) y un máster en Asesoría Jurídica de Empresas Constructoras e Inmobiliarias por la Universidad Politécnica de Madrid. Comenzó su carrera profesional en 1989 en los servicios legales de Dragados y Construcciones, S.A. En 1999 se incorporó al equipo de Meliá Hotels International como director de Asesoría Jurídica, a partir de 2007 ocuparía la más alta responsabilidad de esta área, como senior vice president. Con posterioridad se creó el área denominada Legal & Compliance, integrando en la misma la responsabilidad sobre los departamentos Legales de la compañía, Auditoría Interna, Cumplimiento Normativo y Gestión de Riesgos

y dirección de Gobierno Corporativo. La función pasó a denominarse Chief Legal & Compliance Officer. Juan Ignacio Pardo es miembro del Comité de Dirección de Meliá Hotels International, S.A., vicesecretario de su Consejo de Administración y secretario de la Comisión Delegada de Auditoría y Cumplimiento. Asimismo, ocupa en representación de la compañía, los siguientes cargos:

- *Vocal en el pleno de la Cámara de España y miembro de la Comisión de Turismo de la misma.*
- *Miembro de la Comisión de Turismo y de la Comisión de Internacionalización de la Cámara de Comercio de Mallorca*
- *Miembro de la Comisión de Propiedad Intelectual de la CEHAT*
- *Profesor del Master de Contratación Turística de la UIB.*

En el aspecto personal, Juan Ignacio es padre de dos hijas, Susana (24 años) y Claudia (19 años), que son su orgullo.

evidente que esta crisis sanitaria, y la económica (y social) que inmediatamente le sigue, no es comparable con ninguna de las que hemos vivido hasta la fecha. En nuestro caso particular, somos conscientes de que el sector de los viajes tardará más en reactivarse, sobre todo en el componente de viajes internacionales, debido al impacto de la recesión económica y la reticencia ante los desplazamientos en transportes compartidos que podría permanecer durante unos meses después del confinamiento.

Nos enfrentamos sin duda, a la desaparición de gran parte del tejido industrial turístico: estamos hablando no solo de hoteles, sino de transportes, hostelería, oferta de ocio, proveedores de bienes y de servicios al turismo, alquiler de vehículos, consultoría, construcción etc. Con una potencial destrucción en nuestro país de hasta 2,8 millones

de empleos.

Además, hay dos elementos que también marcan una gran diferencia: su globalidad (pues todos los países-destino y todos los mercados emisores están afectados, en mayor o menor medida, y manejan además diferentes ritmos y tiempos de recuperación) y el alto nivel de incertidumbre. Ni en la crisis del 2008 o tras el 11 de septiembre, habíamos tenido tan escasa -o nula- visibilidad como ahora. Resulta tremendamente complejo establecer escenarios fiables para desarrollar una estrategia de recuperación. La agilidad en la toma de decisiones, la flexibilidad en el ajuste de los planes trazados, asumir que sin duda nos vamos a equivocar, pero velando por minimizar los impactos negativos, serán las constantes de la gestión en los meses (o años) por venir.

El anuncio por parte del Gobierno de España permitiendo la entrada de turistas extranjeros ha reactivado la actividad del sector hotelero que han activado campañas para animar a las reservas. ¿Qué les ha quitado más el sueño en estos meses y por qué fases de trabajo ha pasado en su departamento?

Hay muchas cosas que nos han quitado el sueño estos meses... entre otras, la falta de previsión en las medidas adoptadas por nuestras administraciones y cierta carencia de sensibilidad hacia la necesaria organización de las empresas. Casi al mismo tiempo que me formulas esta pregunta, el Gobierno anuncia la apertura de nuestras fronteras diez días antes de lo que hace pocos días esas mismas fuentes declaraban, y una semana más tarde de la fecha recomendada por la Unión Europea y en la que ya han abierto importantes destinos turísticos competidores. Puede que una empresa como la mía tenga el músculo necesario para acelerar en esos esfuerzos y ajustarse a los cambios de ritmo, pero ¿qué me dices de las pequeñas y medianas? Las fases de actuación por mi área han seguido los cuatro ejes que antes mencionaba.

Una primera fase de preservación de salud entre colaboradores y clientes, revisando e implantando los protocolos adaptados. En esta fase, entre otros, intervino muy directamente el área de Compliance.

Simultáneamente, una reducción de la actividad, con cierres de establecimientos y oficinas, hasta la paralización total, evitando o minimizando la aparición de contingencias colaterales. Acogidos a ERTE la práctica totalidad de la plantilla del grupo (luego entraré en esto) y aparte de las negociaciones ya mencionadas con los propietarios de nuestros establecimientos, los proveedores o las reservas con clientes, debes tener en cuenta la necesaria paralización de las inversiones, de los trabajos en las obras de remodelación de los establecimientos, los cierres de los puntos de venta y locales arrendados a terceros...la función del departamento Legal fue asegurar una "aterrizaje suave" en esa situación de emergencia.

Ha sido una intensa y prolongada fase de colaboración activa en el aseguramiento de la liquidez de la compañía, participación en las operaciones de financiación, y en las negociaciones con propietarios y proveedores. Durante esta fase han sido múltiples las



HUBIERA SIDO IMPOSIBLE ATENDER CON EFICACIA TODOS ESTOS FRENTES SIN UN EQUIPO PREPARADO, COMPROMETIDO, ENTUSIASTA Y SIN CONTAR TAMBIÉN, POR SUPUESTO, CON EL APOYO DE NUESTRA RED DE ABOGADOS Y DESPACHOS EXTERNOS



reuniones con instituciones, asociaciones y administraciones de todo orden que se han realizado para elaborar, revisar y estructurar propuestas relativas a los más diferentes ámbitos (regulación de los ERTE en materia turística, propuestas de medidas para aliviar la liquidez en las empresas del sector, positivización del principio de la *rebus sic stantibus*...).

No puedo olvidar tampoco la necesaria participación por Gobierno Corporativo en la permanente información a los miembros del Consejo de Administración. Las reuniones del Consejo y sus comisiones delegadas se han multiplicado en este período, aumentando su frecuencia y, por tanto, incrementado la labor de preparación y reporte de la información a someter a su consideración.

Esta última fase se solapa con la revisión e incorporación de los requisitos necesarios que se integran en el programa *Stay safe with Meliá*, que contará con la labor de revisión y certificación de Bureau Veritas. Hay implicaciones jurídicas de todo orden cuando la operativa de un negocio que se basa en la cercanía en el trato debe rediseñarse sobre la base de minimizar el contacto (¿cómo vamos a cumplimentar los trámites del bienvenido o la ficha de policía en los hoteles? ¿qué sistema de acceso vamos a tener para las habitaciones?) o inciden en el ámbito privado de nuestros clientes y colaboradores (sistemas preventivos de medición de temperatura). Todos los días estamos obligados a aprender mientras avanzamos. No hay un manual que podamos seguir.

Los contratos de los turoperadores con los hoteles es uno de los aspectos más candentes. ¿Cuál está siendo la base de la negociación del mantenimiento de los contratos con los turoperadores y de las acciones derivadas de la cancelación?

En principio no se han cancelado los contratos con los TTOO (turoperadores) ni se ha visto afectada negativamente la relación con las OTAs (Agencias de Viajes Online). Otra cosa es que la ejecución de los contratos suscritos o las reservas programadas haya resultado imposible, básicamente porque no ha habido medios para transportar a los turistas y los hoteles permanecen cerrados o que, en el inicio de la crisis, los nervios y el miedo a disminuir su posición de caja, haya llevado a TTOO y OTA's a adoptar posiciones que con el tiempo se han ido atemperando.

El tour operación tradicional ya venía sufriendo estos últimos años. El último coletazo en ese sector del mercado con la quiebra de Thomas Cook es de solo hace unos meses y su operación ya se encontraba parcialmente absorbida a finales de enero de este año.

No obstante, debo destacar su absoluto alineamiento con los restantes integrantes de la cadena de valor en cuanto se desató la crisis, y asimismo quisiera recalcar que la colaboración de los turoperadores en la repatriación de los clientes fue determinante (y ejemplar) al momento del estallido de la crisis.

La industria turística en su conjunto se encuentra ante un escenario de cero ingresos durante un tiempo indeterminado, y ello, aunque empieza a vislumbrarse ya una cierta reactivación. El

impacto del COVID-19, podría representar 125.000 millones de pérdidas y una bajada del PIB turístico del 32,4 %. Este mazazo afecta a toda la cadena de valor turística, no solo afecta a las cadenas hoteleras. Por ello, las conversaciones que se han abierto con TTOO y OTA's distan mucho de ser agresivas desde el punto de vista comercial. ¿hemos renegociado? Sí, por supuesto. Todos estábamos de acuerdo en hacerlo porque todos somos conscientes de que este parón brutal no es imputable a ninguno de los participantes. No ha habido un incumplimiento negligente o voluntario por ninguno que nos haya encaminado a la situación actual. Y solo contando con todos y cada uno de los eslabones de esta cadena de valor, podremos salir adelante.

En una situación “normal”, cuando necesitan contratar abogados externos acuden a sus firmas de confianza o se abren a otras posibilidades. Ahora que la situación ha vuelto a hacer que nos apretemos el cinturón, pueden pensar cambiar a sus “proveedores jurídicos” o, al menos, ¿flexibilizar sus servicios por proyectos?

Casi estoy tentado en pedirte que me definas lo que debemos entender por “normal” ... En una asesoría de empresa a ciclos expansivos, que hacen que los miembros del equipo salgan a campo abierto a ayudar a construir actividad y negocio, siguen períodos de contracción en el que debes agruparlos en las trincheras para defenderlo.

Los momentos más intensos en un departamento Legal de empresa están precisamente en los cambios de ciclo. Cuando una y otra fase se solapan; el tamaño de nuestros recursos no da para dividirnos por secciones o especialidades (aunque sí tengamos profesionales internos con especialidades reconocidas); hay momentos en los que todos deben hacer de todo: atacar, defender y defender atacando. Dicen que no se puede soplar y sorber a la vez. ¡Pues te aseguro que los abogados in-house somos capaces de hacerlo!

¿Por qué te cuento todo esto? Porque, aunque creemos saber bastante de nuestro negocio y nos manejamos con soltura en nuestra labor de asesoramiento cotidiana, somos conscientes de nuestras limitaciones. El sector hotelero es una actividad absolutamente transversal desde la perspectiva del derecho (derecho Inmobiliario,



derecho aplicable a las Nuevas Tecnologías, Protección de Datos, derecho de la Competencia, derecho Administrativo con concesiones, licencias, permisos y urbanismo, derecho Mercantil y Societario, Propiedad Intelectual y un largo etcétera de áreas) y en nuestro caso, además, sociedad cotizada. La verdad es que entrar en el detalle preciso daría casi para otra entrevista...

Pues bien, siendo nuestra actividad absolutamente transversal, hay en el mercado especialistas en materias en las que nosotros apenas sí arañamos la superficie y es aquí donde sondeamos, preguntamos, valoramos e incorporamos a los abogados externos. Así lo hacemos en las funciones de Legal en el ámbito Global y Centralizado (que cubren la totalidad del grupo con independencia de su presencia) y en el ámbito nacional. En el extranjero sí que tenemos una o dos firmas de confianza por país (dependiendo de nuestra presencia y la materia a tratar)

Hemos trabajado, y trabajamos, con muchas firmas y profesionales y hemos detectado a quienes creemos son los mejores en los ámbitos que precisamos y, sobre todo, a quienes mejor comprenden nuestro negocio y nuestra manera de hacer las cosas. Es en la relación que nace de trabajar y sacar adelante los temas como equipo donde surge la confianza con el profesional externo; y esa confianza es la que hace que vuelvas a ese mismo abogado cuando te encuentras en una situación similar a la que provocó la primera llamada. ¿Estamos abiertos a otras posibilidades? Por supuesto, estamos obligados a valorar otras posibilidades, pero hace mucho que cambiamos nuestra forma de relación con los despachos o profesionales externos. Nos cuesta entrar en las presentaciones habituales de firmas donde todas van a coincidir en que tienen los mejores equipos. Nuestra aproximación es bastante diferente y, por favor, que no suene prepotente: ¿tienes un producto/oportunidad/servicio/idea/proyecto original, singular y concreto que crees puede interesarnos?. ¡Enséñanoslo!. Tendrás entonces toda nuestra atención y la exclusiva en su desarrollo... si nos entendemos en los honorarios. El equipo de abogados interno garantiza la coherencia y la continuidad en la consecución del objetivo.

Y finalmente, respecto a apretarnos el cinturón, el departamento Legal está acostumbrado a gestionar la austeridad y en esa clave desarrolla su enfoque y relación con los asesores externos; ahora bien, no opera en beneficio de la compañía y sería un ahorro mal entendido el romper a nuestro favor el necesario equilibrio que tiene que haber entre el valor añadido del profesional externo y su justa remuneración. Los honorarios de los abogados externos deben plantearse



como una inversión en favor de los intereses de la compañía, no exclusivamente desde la perspectiva del gasto. Lo “económico” puede salir muy caro a la larga.

En el mes de marzo tuvieron que cerrar apresuradamente más de 300 hoteles, con las consiguientes consecuencias inmediatas. ¿Cuáles han sido las medidas tomadas en la cadena para preservar, por un lado, los puestos de trabajo y, por otro, garantizar el futuro de la compañía?

En España, el 90% aproximadamente de nuestros colaboradores han quedado incluidos en el ERTE por fuerza mayor. El equipo directivo, con nuestro Consejero Delegado a la cabeza, los reportes directos del equipo directivo y determinados miembros de las unidades de negocio, hemos permanecido fuera de los ERTE asumiendo una rebaja del 50% en nuestro salario.

A nivel internacional nos hemos acogido a las fórmulas disponibles en cada legislación, para tratar de mantener nuestro talento y minimizar el impacto sobre nuestros empleados.

La flexibilidad y las ayudas deben mantenerse, modulándose, hasta que el sector pueda retomar su actividad. Piense que cualquier establecimiento ligado a la actividad turística no puede mantener el 100% de su plantilla activa cuando solo podrá abrir a un 10, un 20, o un 50% de las ocupaciones que tenía antes de la crisis.

El CEO de Meliá Hotels International y presidente de Exceltur, Gabriel Escarrer, en diversas declaraciones en prensa ha hecho énfasis en la falta de claridad sobre la salida parcial del ERTE. ¿Qué otros vacíos han encontrado en las reformas laborales o fiscales que ha emprendido el Gobierno de España para intentar aliviar el impacto de la crisis y cómo han afectado estas al sector hotelero?

Con relación a los ERTE lo que indicas es correcto.

ENERGY & INFRASTRUCTURE

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

**POSTPONED
TO 2021**

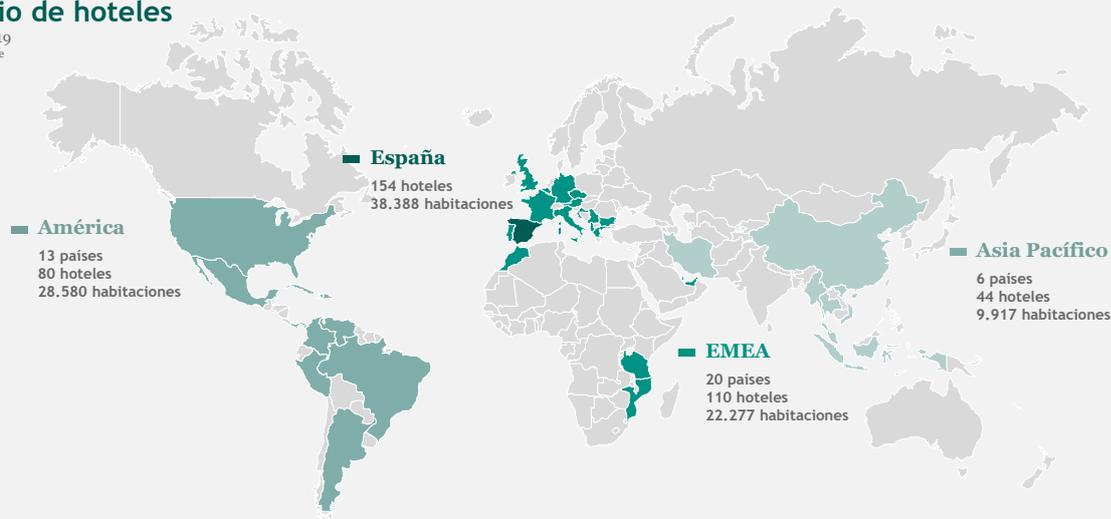
Follow us on



#TheLatamLawyerAwards

Portafolio de hoteles

Diciembre 2019
Portafolio + Pipeline



Pero no sólo desde Exceltur, sino desde cualquier ámbito de representación empresarial o sectorial se está pidiendo una batería de medidas ad-hoc, que nos ofrezcan, fundamentalmente, tiempo y flexibilidad: condonación y moratoria del pago de impuestos y cuotas de la seguridad social (al menos hasta el 4º trimestre), así como facilidades para la liquidez de las empresas turísticas. También, y antes lo he mencionado, instrumentos normativos que faciliten a nivel nacional y para todas las empresas con independencia del sector, la renegociación de los contratos de alquiler y de las hipotecas sobre activos, entre otras

Será fundamental obtener el apoyo comunitario para financiar la recuperación. En breve el Gobierno publicará su plan especial para el turismo, pero, que sepamos, el Ejecutivo no se ha sentado con las empresas para diseñar la planificación que facilite la recuperación.

La colaboración público-privada es imprescindible para salir adelante y aunque se verbaliza en los discursos no acaba de materializarse en la realidad. En los planes de ayudas aunque ya hay determinados importes destinados al turismo, gran parte lo son en forma de líneas de crédito avaladas por el ICO. Hasta la fecha el conjunto de este importe supone el 1,8% de los fondos de reconstrucción que corresponderán a España, muy lejos del 25% recomendado.

Las ayudas estructuradas hasta ahora se basan fundamentalmente en préstamos avalados por el ICO, cuando el sector no necesita más financiación para seguir endeudándose, sino ayudas directas para mantener las empresas y el empleo.

Se ha llegado a escuchar incluso la posible salida de bolsa de Meliá para que la cadena pueda centrarse en su recuperación. ¿Es esto cierto?

No es cierto. Y si uno tuviera que atender todos los rumores, la verdad es que no habría horas en el día

para atender a nuestro trabajo.

Pero, aunque quizás no esté directamente ligado con la cuestión sí que quisiera apuntar una idea. El indudable atractivo turístico de España con el consiguiente abaratamiento de precios de los activos en un mercado estresado, atraerá sin duda a inversores con abundante liquidez. Además, el sector hotelero español está muy atomizado, con poco índice de afiliación a grandes grupos o cadenas. Este aspecto, que como país nos resta competitividad, podría convertirse en una oportunidad para las marcas consolidadas, que podrían ser un “puerto seguro” para hoteles independientes y pequeñas cadenas, por su base de clientes fidelizados, sus canales propios, sus sistemas y redes y sus economías de escala... en cualquier caso, parece más que verosímil un eventual proceso de concentración.

También desde Meliá han sido solidarios participando por ejemplo en la donación de mascarillas realizadas transformando sábanas y fundas de almohadas de hotel. ¿Qué otras acciones de este tipo han llevado a cabo o tienen previstas?

Nuestro compromiso social comienza por nuestras personas, por nuestro equipo humano, al que hemos tratado de priorizar en todas nuestras decisiones y nuestro plan de contingencia, apoyando en lo posible a nuestros empleados y sus familias en destinos menos desarrollados y con coberturas institucionales débiles tanto sanitarias como de subsidios por desempleo.

La reconversión de parte de nuestros hoteles en hospitales o su mantenimiento para servicios especiales, ha sido un ejemplo de transformación del modelo de negocio y de creación de valor hacia la sociedad, acogiendo a unos “clientes” y trabajadores muy especiales, al mismo tiempo que ha puesto a prueba nuestros sistemas y protocolos de operación. Quisiera destacar por encima de todos, el ejemplo

de nuestros equipos voluntarios en los hoteles medicalizados, ellos representan los valores que nos distinguen y el compromiso de nuestros empleados ante una emergencia social.

Por último, efectivamente, hemos atendido a las peticiones de materiales para diferentes colectivos que lo requerían, fabricado y distribuyendo mascarillas con materiales propios y distribuyéndolas entre la población de los destinos en los que estamos presentes y regalado estancias en España a personal sanitario, fuerzas del orden y colectivos esenciales.

Sin duda alguna, el restablecimiento de las operaciones conlleva la modificación de procesos en varios departamentos como Front Office, Seguridad, Compras, Mantenimiento... ¿Cuáles van a ser los principales retos para afrontar los mismos desde el punto de vista del departamento legal? ¿Cómo va a ser el necesario proceso de digitalización de los mismos para adaptarse a la nueva normalidad.

En un sector como el hotelero, donde el contacto con el cliente es esencial, hemos tenido que revisar nuestros procesos más básicos aplicando estos nuevos requerimientos que el cliente va a necesitar para poder disfrutar de su estancia. Del análisis de los puntos críticos que existen en la relación con el cliente y de la necesidad de su rediseño, surgen un buen número de cuestiones que tienen consideraciones jurídicas en muy diversos ámbitos: desde la responsabilidad por las expectativas creadas, hasta cuestiones relativas a la salud, intimidad o protección de datos de nuestros clientes y colaboradores.

Fruto de este análisis, hemos creado el programa "Stay safe with Meliá" donde, de la mano de Bureau Veritas, que ha certificado el sistema y está auditando la puesta en práctica del programa, garantizamos los máximos estándares de seguridad en nuestros hoteles, eliminando o minimizando los procesos riesgos detectados, incluidos los de carácter legal.

Entre las innovaciones más representativas que estamos aplicando, cabría destacar cómo estamos digitalizando procesos que históricamente se realizaban de forma presencial (por ejemplo, el check-in y el check-out), todos los consumos dentro del hotel, que se pueden gestionar desde la App de Meliá y/o mediante los brazaletes electrónicos desarrollados en colaboración con Oracle, o algunos servicios que tenían un soporte físico y hoy día estamos llevándolos a un soporte digital (como, por

ejemplo, dosieres informativos para el cliente, las propias cartas de room service, los menús de los puntos de comida y bebida, etc).

En cuanto a la labor del departamento Legal, o del área completa de Legal & Compliance, dos son los debates abiertos en estos últimos años que marcan los esfuerzos, no solo en materia de digitalización, sino la propia estrategia del área:

- el primero de ellos es cuál es nuestro rol en el medio- largo plazo; en cómo podemos seguir creando valor como abogados in-house. Nuestro valor añadido no puede estar en las labores cuasi administrativas (por poner un ejemplo, generación de contratos estándar de compras o alquiler de espacios...), sino en el acompañamiento a negocio y la constatación de que sus planteamientos, orientaciones y estrategias se plasman en debida forma en nuestra propia labor. Por supuesto que hay tareas importantes en el ámbito de actualización del conocimiento que hoy son impensables fuera del ámbito digital, pero las tareas de bajo valor (jurídico) añadido y fácilmente mecanizables, deben ser las primeras en digitalizarse. Hay que liberar mesas, tiempos y cabezas para mejorar la calidad y cualificación de nuestra labor.
- El segundo es aún más complejo porque nos lleva a saltar entre una visión micro y otra global. Los abogados internos debemos dedicar tiempo y formación, quizás ahora más que nunca, a conocer nuestro negocio y su evolución; en la industria hotelera, el salto que ha supuesto pasar de los circuitos tradicionales de comercialización (TTOO) a la entrada de lleno en la economía digital, nos obliga a esforzarnos en estar familiarizados tanto en el cómo se hacen las cosas como en el por qué, si es que de verdad queremos acompañar nuestro paso a la evolución del negocio y no quedarnos atrás. Esta visión micro, hay que combinarla, además, con una visión global: ¿qué hacen los demás? ¿qué hacen otras áreas legales (o incluso que nada tengan que ver con lo nuestro) en otras industrias que quizás puedan ser de aplicación en nuestra labor? Sabemos que las disrupciones, las nuevas formas de hacer las cosas, aparecen rara vez en nuestras áreas cotidianas. Las oportunidades de cambio están ahí fuera y hay que estar atento a identificarlas y asumirlas en cuanto estas se presenten. ■

RESPETANDO LA MARCA

Cuando nos bebemos una botella de zumo, no nos imaginamos el duro trabajo del equipo que hay detrás. Simplemente está bueno. Como una marca con un nombre conocido en el mercado, SUMOL+COMPAL Marcas S.A. siempre trata de adelantarse a las tendencias. Eso requiere de un equipo enfocado en mantener al día sus asuntos legales. Ese equipo está liderado por Filipa Salazar Leite, head of Legal and Compliance. Filipa lleva trabajando para la empresa dieciséis años. Lo que comenzó como un trabajo a tiempo parcial se ha convertido en una misión de por vida y, después de afrontar uno de los mayores desafíos de su carrera, Filipa es optimista acerca de lo que se avecina.

por patricia cardoso



FILIPA SALAZAR LEITE

¿Cómo ha vivido SUMOL+COMPAL este primer semestre de 2020?

SUMOL+COMPAL ha vivido este período como creo que lo han hecho muchas otras empresas, al menos en una etapa temprana: con sorpresa y expectativa. Sin embargo, desde el inicio, adoptamos una actitud muy activa, en primer lugar para garantizar la seguridad de sus empleados y luego, por supuesto, la continuidad de su negocio. Cabe destacar que somos una empresa del sector agroalimentario (que además de bebidas produce y comercializa verduras en conserva y derivados del tomate) y que ha asumido una responsabilidad especial durante todo este período para seguir abasteciendo el mercado con sus productos. Por ello, hemos dado prioridad a la seguridad de nuestras instalaciones de fabricación introduciendo medidas de protección para los trabajadores y restricciones de acceso muy estrictas. Además, siempre hemos creído que era esencial proporcionar seguridad a todos los que trabajan en la cadena de suministro, desde la producción hasta la logística y el contacto con nuestros clientes, para que nuestros productos puedan seguir llegando a nuestros consumidores en excelentes condiciones. Hoy en día vivimos esta fase con tranquilidad.

¿Qué medidas legales se han adoptado durante este tiempo?

Durante este período de pandemia, seguimos diariamente el enorme número de medidas legales aprobadas con normas específicas destinadas a adaptar las empresas a la nueva realidad. Reaccionamos cuando fue necesario. Además, evaluamos el impacto que esta situación ha tenido en la mayoría de los contratos que teníamos, en lo que respecta a las obligaciones asumidas por nosotros o por la otra parte. Por último, el examen de las acciones y las nuevas medidas que hemos adoptado entretanto han requerido una validación

“

HEMOS ESCRITO MUCHAS CARTAS, REVISADO MUCHOS CONTRATOS, ANALIZADO NUEVAS INICIATIVAS... TODO ELLO CON EL MANTENIMIENTO DE LA ACTIVIDAD HABITUAL

”

jurídica. Hemos escrito muchas cartas, revisado muchos contratos, analizado nuevas iniciativas... todo ello con el mantenimiento de la actividad habitual, a principios de año, con la aprobación de las cuentas del año anterior y la celebración de reuniones de los órganos de gobierno y juntas generales de accionistas.

Parece que SUMOL+COMPAL ha tenido que readaptar su estrategia al momento...

La compañía está, por supuesto, constantemente prestando atención y adaptándose. Y este momento requiere, al menos a corto/medio plazo, alguna adaptación por nuestra parte. Pero este proceso de adaptación es constante. Por ejemplo, hace tiempo que hemos empezado a adaptarnos a las nuevas generaciones, que tienen características y ambiciones diferentes a las nuestras. También hemos hecho un gran esfuerzo para readaptarnos debido a preocupaciones como la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa. Nos hemos reinventado para el presente y para el futuro.

¿Han tenido que hacer recortes?

SUMOL+COMPAL ha revisado su presupuesto y reevaluado sus inversiones de acuerdo con la nueva realidad y sus prioridades. Por otra parte, tras haber visto a la gran mayoría de sus clientes cerrar debido a la declaración del Estado de Emergencia, se ha utilizado el régimen de despido temporal. Sin embargo, siempre se ha compensado a los empleados, sobre todo a los de menores

»»

ingresos, con una compensación adicional para mantener sus ingresos.

Y usted, como líder, ¿cómo se ha tomado estos tiempos difíciles, tanto emocional como profesionalmente? Después de todo, es responsable de un grupo de personas.

He hecho y he estado haciendo lo mejor que puedo para "mantener el tren en marcha". Soy una persona optimista y trabajadora que tiende a creer en los demás y en la adaptabilidad que todos tenemos cuando estamos motivados a trabajar por el bien común. Intento transmitir esta confianza a mi equipo, pero el exceso de trabajo no siempre permite una gestión tan cercana como me gustaría. Pero ¡todos estamos bien!

¿Significa esto que el equipo se enfrenta al presente con motivación?

Lo vivimos con tranquilidad y compromiso. Por un lado, confiamos en la capacidad de respuesta y la seriedad de SUMOL+COMPAL para analizar y reaccionar ante esta situación. Por otro lado, reconocemos la importancia que nuestra contribución (como la de todos los demás empleados de la empresa) tiene para superar con éxito las dificultades que este período nos ha traído. Este sentimiento entre nosotros es el común denominador de todos los empleados de la empresa. Sin embargo, es evidente que trabajar desde casa un día y otro, con las dificultades que conlleva la acumulación de trabajo con nuestra nueva vida personal, ha sido un reto.

Hablando de retos, ¿cómo ha sido la otra parte de esa fase, "la vuelta a la nueva normalidad"?

Estoy notando, honestamente, un retorno más rápido de lo que anticipé inicialmente. En cuanto a la reanudación de la actividad de la empresa en términos normales, mis colegas y yo somos más conscientes de los peligros reales y estamos mejor informados sobre las normas que tenemos que cumplir en lo que respecta a SUMOL+COMPAL. Sabemos que tenemos que garantizar nuestra seguridad y la de los demás, disponemos de buenos y suficientes medios de protección individual proporcionados por la empresa y de condiciones óptimas para realizar nuestro trabajo con seguridad. Y también estamos motivados para ayudar a SUMOL+COMPAL a superar

“

LOS DESAFÍOS LEGALES AUMENTAN CON LA CRECIENTE REGULACIÓN DE LAS EMPRESAS COMERCIALES

”

SUMOL+COMPAL S.A. EN NÚMEROS

23

SUCURSALES INTEGRADAS

1.350

EMPLEADOS

EL MAYOR FABRICANTE DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS DE PORTUGAL

este susto en su largo viaje. La mayor dificultad de SUMOL+COMPAL en este contexto es la reanudación del consumo normal de sus productos, lo que depende de los momentos en que esto se hizo de manera normal. Pero todo volverá lentamente a la normalidad.

La compañía lleva décadas en el mercado. ¿Cómo se siguen reinventando?

La empresa tiene casi 75 años y las marcas son muy conocidas y queridas por los consumidores

portugueses. Es así porque nos preocupamos y porque hacemos este esfuerzo permanente para adaptarnos. Cambia con las personas, conociéndolas y conociendo sus necesidades, con el mercado y con el contexto en el que desarrolla su negocio.

EL EQUIPO

¿Cómo está estructurado su equipo?

Mi equipo es pequeño. Somos cinco, incluyendo un proveedor de servicios externos a diario. Una persona se dedica a la Propiedad Industrial, otra al Compliance, otra al apoyo legal en general y a los Litigios existentes, y otro colega proporciona apoyo en estos asuntos de Litigios y recuperación de créditos vencidos e impagados. También contamos con apoyo externo para temas más complejos o que requieren mayor especialización. También proporciono apoyo legal para los asuntos del grupo y los de naturaleza corporativa. Al mismo tiempo, soy el secretario de dos empresas del grupo.

¿Suelen subcontratar servicios legales?

Sí, recurrimos a la subcontratación cuando internamente no tenemos la capacidad (de tiempo o medios) para tratar un asunto. Tenemos algunos litigios (pocos, afortunadamente) confiados a abogados externos y recurrimos al apoyo especializado para temas muy específicos.



INTENTO TRANSMITIR ESTA CONFIANZA A MI EQUIPO, PERO EL EXCESO DE TRABAJO NO SIEMPRE PERMITE UNA GESTIÓN TAN CERCANA CUANDO ME GUSTARÍA. PERO ¡TODOS ESTAMOS BIEN!



OCUPADA EN DOS TRABAJOS

Trabajar muchas horas no es nuevo para usted, ¿no?

Empecé a trabajar, después de mi pasantía de Derecho, en el entonces Simmons & Simmons Rebelo de Sousa. Me integré en el área de derecho Mercantil y Corporativo, trabajando a menudo en temas de Propiedad Intelectual, en los que me había especializado. Poco después de ingresar en Simmons & Simmons Rebelo de Sousa, me trasladaron a la entonces Sumolis - Companhia Industrial de Frutas e Bebidas, S.A. Allí trabajé todas las mañanas, dando apoyo en todos los temas de la "vida" de la empresa y, por la tarde, volvía a la oficina de la entonces ya Sociedade Rebelo de Sousa para dedicarme a trabajar para otros clientes. Estuve trabajando en este régimen durante casi 7 años.

Y ahora, son más de dieciséis los que lleva trabajando para Sumol+Compal.

Sí, es verdad. Empecé en 2004 yendo a diario a Sumolis. A finales de 2010, me uní a la empresa (ya SUMOL+COMPAL) y dejé la Sociedade Rebelo de Sousa. Mi trabajo ha ido evolucionando poco a poco, con la mayor complejidad de la empresa - de hecho, del grupo de empresas - y con la mayor confianza que se ha depositado en mí, como resultado del conocimiento de la empresa y la experiencia adquirida. El equipo ha crecido hasta incluir el área dedicada a la defensa de la Propiedad Industrial y, más recientemente, un área de Compliance. A principios de 2019 se creó un departamento Legal y de Compliance, del cual soy responsable.

¿Qué depara el futuro? ¿Existen desafíos futuros, por ejemplo, más competidores en el mercado o peligro de extracción de datos? ¿Está preocupada por ello?

Estamos tan preocupados, que esta cuestión, entre otras, justificó el reciente refuerzo del equipo jurídico, mediante la contratación de una persona dedicada al Compliance. Los desafíos legales aumentan con la creciente regulación de las empresas comerciales. El respeto y el rigor que exigimos es total, ya que producimos y comercializamos alimentos. Por otra parte, la RGPD o blanqueo de capitales, la confidencialidad que se impone a todos los niveles y la necesaria transparencia que debe existir, entre otras cuestiones, son ejemplos de la dedicación en términos de tiempo y adaptación que debemos hacer constantemente. 



FERRAN BOIX: “TENGO GRAN CONFIANZA EN LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Y EN LA RESILIENCIA DEL SER HUMANO”

Viajamos virtualmente hasta Reino Unido para conocer a Ferran Foix, socio director de la oficina de Londres de Gómez-Acebo & Pombo desde hace más de dos años, aunque en la firma lleva más de doce. Su experiencia internacional como *Corporate lawyer* ofrece más de 15 años de trabajo en los principales despachos de abogados de España y Estados Unidos. Habilitado para ejercer en España y Nueva York, sus principales áreas de práctica incluyen Corporate Finance, Capital Markets, Restructuring, Leveraged Finance, Project Finance, M&A y Private Equity. A su estratégica localización se suman ingredientes como el BREXIT y la pandemia COVID-19, que hacen que el perfil de este abogado catalán sea aun más interesante, si cabe, para entrevistarle dentro de esta sección de “Socios por el mundo”.

por desiré vidal



Antes de nada, ¿cómo ha vivido la situación causada por el COVID-19 tanto el plano personal como en el profesional?

En el ámbito personal, esta pandemia nos ha afectado a todos. Las restricciones de movimiento, el distanciamiento social, la disrupción en las rutinas y, en algunos casos, la enfermedad y la pérdida de seres queridos, es algo que no resulta fácil para nadie. Como la mayoría de las personas, yo estoy viviendo esta situación con preocupación por el impacto que está teniendo en la vida de la gente. Y, como a tantas personas, me ha tocado vivir de cerca el fallecimiento de un familiar a causa del COVID-19. Pero también he sido testigo en primera persona de la entrega y generosidad de mucha gente y tengo gran confianza en la capacidad de adaptación y en la resiliencia del ser humano. En el ámbito profesional, todo el personal de la oficina de Londres hemos estado trabajando en remoto desde el inicio de la pandemia. El entorno tecnológico del despacho nos ha permitido continuar trabajando desde nuestras casas sin

interrupción alguna. Antes de la pandemia, en Gómez-Acebo & Pombo se había empezado a implementar un plan de trabajo en remoto para permitir una mejor conciliación de la vida personal y laboral y esto nos ha ayudado a estar mejor preparados para lo que ha venido después. Creo que todos hemos aprendido en esta época que se puede ser muy eficiente trabajando en remoto.

No se han mantenido reuniones presenciales, ni hemos asistido a eventos o conferencias, que han sido canceladas en su totalidad o bien han adoptado un formato virtual. Por supuesto, hemos echado de menos el contacto personal, pero se ha suplido con reuniones virtuales frecuentes con nuestros clientes y con los equipos internos. Ahora estamos adaptando la oficina para volver a ella cuando sea posible, incorporando las medidas de seguridad necesarias para evitar contagios.

A pesar de que estamos en periodo transitorio, el efecto BREXIT ya ha empezado a notarse, sobre todo, en determinados sectores para tratar de dilucidar cómo quedarán los flujos comerciales, la situación de trabajadores etc. En este sentido, ¿ha notado un mayor volumen de empresas españolas que buscan asistencia jurídica para resolver cuestiones relacionadas con sus negocios con UK? ¿qué tipo de empresa o particulares les contacta y de qué tipo son la mayoría de estas “nuevas” demandas?

Desde la oficina de Londres asesoramos principalmente en operaciones internacionales de inversión y financiación en España y Portugal,

principalmente en el ámbito del Mercado de Capitales, Financiaciones, Reestructuraciones, *Private Equity* y M&A. Londres es uno de los centros financieros más importantes del mundo y muchas de estas operaciones se canalizan a través de esta plaza. Para nosotros está siendo una época de mucha carga de trabajo debido al gran número de clientes que necesitan asesoramiento legal en relación con sus inversiones y operaciones en España, en parte (pero no solo) como consecuencia del Brexit y del COVID-19.

SOBRE FERRAN BOIX



Ferran Foix es socio de Gómez-Acebo & Pombo desde 2018 y en la actualidad

es el director de la oficina de Londres.

Ferran es licenciado en Derecho por la Universidad de Navarra (1999), máster en gestión tributaria de ESADE (2000) y LL.M. en New York University (2003).

En el pasado ha trabajado como asociado en Sidley Austin LLP (2003-2008) y en otros despachos españoles de primer nivel.

Proporciona asesoramiento a entidades financieras, fondos de inversión y de *Private Equity*, compañías españolas y grupos multinacionales en operaciones de Mercado de Capitales, *Leveraged Finance*, Reestructuración y *Private Equity*. Cuenta con una extensa experiencia en colocaciones públicas y privadas de deuda y de capital en los mercados locales e internacionales.

Es miembro del Colegio de abogados de Barcelona (1999) y del New York State Bar (2004).



FERRAN BOIX

Debido a las incertidumbres generadas por el Brexit, algunos de los inversores paralizaron o redujeron sus inversiones en Reino Unido y han estado más enfocados en operaciones en Europa Continental, lo cual ha supuesto un incremento de trabajo para nosotros. También hemos asesorado a algunas empresas españolas y portuguesas en el análisis del impacto del Brexit en sus negocios en Reino Unido y en la elaboración de planes de contingencia. Muchas de estas consultas estaban relacionadas con aspectos Regulatorios, Contractuales, Fiscales o de cadenas de suministro y distribución.

Últimamente se hablaba menos del Brexit porque parecía que su impacto ya se tenía por descontado. Pero es posible que la situación generada por el

COVID-19 cambie las cosas. El 30 de junio terminaba el plazo para acordar una prórroga del periodo transitorio, que en principio está previsto que termine el 31 de diciembre de 2020. Durante este periodo transitorio el Reino Unido y la Unión Europea deben negociar el nuevo acuerdo que regirá las futuras relaciones

entre ambas. Las negociaciones, que se habían paralizado por el COVID-19, se están retomando ahora y ya se escuchan muchas voces que exigen que se acuerde una prórroga del periodo transitorio por la falta de tiempo y para que no coincidan en el tiempo el impacto económico que se espera que va a tener el Brexit con las consecuencias económicas del COVID-19.

El sector legal de UK está muy avanzado en cuanto al desarrollo de herramientas tecnológicas y a su aplicación al mundo del Derecho. ¿Cuál es su experiencia en este sentido? ¿Está la Administración de Justicia más avanzada en Reino Unido que en España? ¿Cómo han llevado el *smart working*?

El mercado legal de UK es el segundo más grande del mundo, después solo del de Estados Unidos, y supone un tercio del mercado legal de toda Europa. Por tanto, es lógico que una parte significativa de los desarrollos tecnológicos aplicables al sector legal se dirijan principalmente a este mercado, aunque luego por lo general acaban extendiéndose y escalándose también a otros mercados. Los despachos españoles como

Sobre la oficina de Gómez Acebo & Pombo en Londres

UBICADA EN LA CITY DE LONDRES

NÚMERO DE EMPLEADOS: :

Cuatro

NÚMERO DE SOCIOS:

Uno

FACTURACIÓN:

Consolidada a nivel de España y Portugal

ÁREAS:

Mercado de Capitales, Leveraged Finance, Private Equity y Reestructuraciones



ADVOCACIA EM RETRATO



PARA OUVIR, CLIQUE AQUI



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



DEBIDO A LAS INCERTIDUMBRES GENERADAS POR EL BREXIT, ALGUNOS DE LOS INVERSORES PARALIZARON O REDUJERON SUS INVERSIONES EN REINO UNIDO Y HAN ESTADO MÁS ENFOCADOS EN OPERACIONES EN EUROPA CONTINENTAL, LO CUAL HA SUPUESTO UN INCREMENTO DE TRABAJO PARA NOSOTROS



Gómez-Acebo & Pombo han avanzado enormemente en los últimos años en lo relativo al desarrollo y uso de herramientas tecnológicas que nos permiten trabajar, asesorar a nuestros clientes y comunicarnos con ellos de manera más eficiente y ahora mismo, en cuanto a desarrollo tecnológico, estamos muy cerca de nuestros homólogos ingleses. En lo que respecta a la Administración de Justicia, es cierto que en el Reino Unido se han ido dando pasos hacia la digitalización que permiten una mayor eficiencia procesal. De hecho, en estos tiempos del COVID-19 en el Reino Unido se han mantenido audiencias virtuales por parte de los tribunales que han permitido continuar con la actividad procesal a pesar de las medidas de distanciamiento social. En España resulta cada vez más necesaria y urgente la modernización y digitalización de la Administración de Justicia y también se están empezando a celebrar vistas telemáticas con el objetivo de mantener el distanciamiento social y

favorecer el desatasco de los juzgados. Como decía antes, la situación del COVID-19 nos ha obligado a todos a poner a prueba las tecnologías que permiten trabajar en remoto y se ha demostrado que es posible hacerlo siendo igual de eficientes y, según algunos, incluso más. Por tanto, creo que el *smart working* está para quedarse también en el sector legal. Cuando todo esto haya pasado, volveremos a cierta presencialidad porque el contacto humano es importante, pero dotándola de una mayor flexibilidad gracias a las herramientas que permiten el *smart working*.

Las grandes operaciones de M&A y financiación ocurridas en los últimos meses han exigido la participación de equipos *cross-border* o de distintas jurisdicciones. ¿Cómo ha sido su experiencia en este sentido? ¿Tiene algún ejemplo de alguna operación de la que pueda hablarnos?

Efectivamente, cada vez son más las operaciones de inversión y financiación que involucran a

varias jurisdicciones y eso nos obliga como despacho a tener un enfoque muy internacional. Muchos de nuestros abogados han completado parte de su formación jurídica en el extranjero y han tenido experiencia como abogados en otras jurisdicciones. En mi caso, por ejemplo, después de licenciarme en Derecho en España y trabajar dos años en un despacho español, cursé un máster en Derecho en la Universidad de Nueva York y trabajé durante cinco años en Nueva York como asociado en una firma global americana. Esto cada vez es más común y en Gómez-Acebo & Pombo animamos a nuestros abogados a vivir este tipo de experiencias formativas y profesionales en el extranjero que les ayuda a estar mejor preparados para un sector cada vez más globalizado. En operaciones *cross-border* a las que resultan aplicables las leyes y el Derecho de varias jurisdicciones es necesario involucrar a diferentes equipos legales que puedan asesorar al cliente en todos los aspectos jurídicos de la operación. Como ejemplo, recientemente asesoramos a los bancos coordinadores y colocadores en la refinanciación de un grupo farmacéutico mediante préstamos y bonos. En la operación confluían aspectos de Derecho español, americano e inglés. Para cubrir todas las jurisdicciones relevantes, nosotros asesoramos a nuestros clientes junto con un despacho americano e inglés y la compañía también contaba con el asesoramiento de dos despachos de jurisdicciones diferentes.

“

CUANDO TODO ESTO HAYA PASADO, VOLVEREMOS A CIERTA PRESENCIALIDAD PORQUE EL CONTACTO HUMANO ES IMPORTANTE, PERO DOTÁNDOLA DE UNA MAYOR FLEXIBILIDAD GRACIAS A LAS HERRAMIENTAS QUE PERMITEN EL *SMART WORKING*

”

¿Las áreas del Derecho más afectadas por la crisis en UK, coinciden con las de España??

Por lo general, sí coinciden. Por ejemplo, han disminuido las operaciones de M&A y Private Equity, pero han aumentado las de Financiación y las Reestructuraciones. El área de Derecho Laboral también ha tenido mucha actividad en ambas jurisdicciones y la de Litigios, que al principio de la crisis se paralizó por la suspensión de la actividad de los tribunales, ahora está teniendo una subida de actividad muy significativa debido a la acumulación de procesos antiguos y los nuevos que se han producido como consecuencia de la crisis.

También hay algunas especialidades por jurisdicción que se deben principalmente a las diferentes regulaciones existentes. Por ejemplo, en el ámbito de Mercado de Capitales, en el Reino Unido está habiendo bastante actividad en renta variable, principalmente ampliaciones de capital con exclusión de derechos de

suscripción preferente, mientras que en España y en el resto de Europa continental predominan las operaciones de deuda.

¿Cómo está afectando la crisis post COVID-19 a las firmas con sede en Reino Unido? ¿Qué soluciones están tomando para afrontarla; despidos, fusiones, nuevas líneas de negocio?

Por lo general, el sector legal no es uno de los sectores más afectados por esta crisis. Puede cambiar el tipo de asesoramiento legal que necesitan nuestros clientes y tenemos que adaptarnos a esas nuevas necesidades que surgen. En nuestro caso, hemos seguido operando con normalidad y algunos equipos incluso con mayor carga de trabajo. Por tanto, somos afortunados y no hemos tenido que adoptar ninguna medida de ajuste. Algunas firmas inglesas están aplicando un mayor control de gastos y retraso en nuevas inversiones y contrataciones hasta que pueda valorarse el impacto real de la crisis en su negocio. Otras, además, se han

acogido para ciertos empleados al sistema de permisos remunerados (*furloughs*) que ha aprobado el gobierno inglés o a recortes salariales. En los últimos años, algunas tendencias que se venían produciendo en el sector legal inglés son las fusiones con despachos de otras jurisdicciones (por ejemplo, de despachos ingleses con americanos) y las salidas a bolsa de algunos despachos.

¿Qué opinión se tiene en Reino Unido del sector legal en España y de cómo se ha manejado la crisis en general?

Por lo general, los clientes extranjeros y firmas inglesas tienen una opinión muy buena del sector legal español y del asesoramiento que reciben de los despachos españoles. Además, desde la anterior crisis del 2008 se han producido una serie de mejoras en el sistema jurídico español que ayudan a generar una mayor confianza entre los inversores extranjeros a la hora de acometer inversiones en España, como por ejemplo la reforma de la ley concursal. Sobre esta crisis, la sensación es que en España, como en la mayoría de los países, se están adoptando las medidas necesarias para luchar contra la crisis sanitaria y a la vez paliar su impacto económico. Además, la respuesta de las instituciones europeas está ayudando también a que la economía y los mercados continúen operando con cierta normalidad. Confío que con los avances que se están haciendo y las medidas que se van adoptando conseguiremos superar esta situación lo antes posible. ■

Real Estate: el sector logístico resiste y avanza a pesar del COVID-19

Aunque es algo sabido que la pandemia también ha afectado a las inversiones de Real Estate en la península ibérica, durante estos meses no han dejado de producirse grandes operaciones, sobre todo, dentro del ámbito logístico. Iberian Lawyer ha hablado con expertos del despacho Freshfields Bruckhaus Deringer y del fondo de inversión internacional KKR para conocer de cerca cómo ha afectado el COVID-19 al Private Equity del sector Inmobiliario.



DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

“No hace falta decir que la pandemia del COVID ha tenido un enorme impacto en prácticamente todos los ámbitos del sector inmobiliario. Algunos de ellos se han visto muy afectados: el *retail* y la hostelería, por ejemplo, han sufrido un impacto significativo, no sólo debido a las restricciones de viaje y los cierres impuestos por el gobierno, sino también debido a que los consumidores han tomado medidas de precaución adicionales”, responde **Fernando Soto**, socio responsable de Derecho Inmobiliario en España

de **Freshfields Bruckhaus Deringer**. “El sector logístico, por otro lado, aunque ligeramente afectado por el impacto de la pandemia en los productos no esenciales, en gran medida ha permanecido resiliente. De hecho, la pandemia ha desencadenado la necesidad de inversiones adicionales en instalaciones logísticas. Nosotros hemos seguido cerrando y completando adquisiciones y arrendamientos de almacenes logísticos durante el confinamiento”.

Por su parte, **Guillaume Cassou**, partner del área de Real Estate en **KKR**, apunta que “el sector residencial también ha funcionado bastante bien, destacando la naturaleza defensiva de esta clase de activos, que esperamos siga atrayendo mucho capital”.

En este sentido, **Silvia Paternain**, socia responsable de Derecho Fiscal en España de Freshfields Bruckhaus Deringer explica que el sector “*build to rent*” atraerá mucho interés debido a la necesidad de aumentar la oferta de alquiler y la búsqueda de rentabilidad, que continuará debido a los tipos de interés más bajos. Ya hemos visto, durante la pandemia, operaciones de captación de capital para invertir en el sector Inmobiliario, que han atraído a inversores internacionales de primer nivel. A pesar de que la situación es de gran incertidumbre, Soto se muestra optimista “aunque el sector de la hostelería parece estar recuperándose, al menos lo suficiente como para salvar la temporada de verano, queda por ver cómo las empresas/activos que ya estaban en dificultades, o en una situación financiera más débil antes del COVID-19, harán frente a la situación. Es probable

que veamos oportunidades de inversión antes de que finalice el año, a medida que aumenten las presiones de liquidez”.

“El sector de las oficinas también se enfrenta a un cierto nivel de incertidumbre -matiza Cassou- ya que el COVID-19 desafiará la forma en que las empresas utilizarán sus espacios en el futuro. Por un lado, si el teletrabajo /trabajo ágil se consolida después de que pase lo peor de la pandemia, ¿necesitarán las empresas disponer de oficinas con espacios fijos o, por el contrario, cambiarán a una manera de trabajar más flexible? Aunque, por otro lado, desde el punto de vista de la seguridad, puede que sea preferible tener un sitio (mejor dicho, una oficina) fijos en lugar de compartir una mesa... por lo que, ¿tal vez, volvamos a oficinas más tradicionales? Probablemente sea demasiado pronto para tener una visión clara de cómo evolucionarán, en este sentido. Por último, es bastante notable que, durante este confinamiento, muchas actividades críticas han seguido funcionando muy bien (incluyendo internet o las cadenas de suministro de alimentación), y que las políticas de teletrabajo hayan permitido a las empresas mantener un buen nivel de actividad. Hemos sido capaces de lograr mucho más que si esta crisis nos hubiera golpeado hace 5 ó 10 años”.

Todos coinciden en que hasta la fecha, no ha habido cambios significativos en los actores del sector inmobiliario. “Puede que veamos más movimiento después del verano, cuando las reestructuraciones e inversiones oportunistas

“LA PANDEMIA HA DESENCADENADO LA NECESIDAD DE INVERSIONES ADICIONALES EN INSTALACIONES LOGÍSTICAS. NOSOTROS HEMOS SEGUIDO CERRANDO Y COMPLETANDO ADQUISICIONES Y ARRENDAMIENTOS DE ALMACENES LOGÍSTICOS DURANTE EL CONFINAMIENTO”.

Fernando Soto

podrían aumentar. Las transacciones, en sí mismas, no han cambiado. Varias de ellas se cayeron cuando estalló la crisis del COVID-19, ya sea debido al sector (por ejemplo, los hoteles) o a la reducción de los precios y/o la financiación, por causa de la incertidumbre generada, o dado que algunos inversores detuvieron sus inversiones durante la pandemia y se centraron en gestionar sus propias carteras ya existentes. Como ya se ha mencionado antes, el sector de la logística ha sido el más resistente de todos los inmobiliarios, atrayendo aún más interés, tanto por parte de los inquilinos como de los inversores”.

¿MOMENTO PARA INVERTIR?

“Probablemente es el momento adecuado para empezar a buscar oportunidades”, afirma Soto. “No necesariamente

gangas, sino activos a precios razonables, en los que los vendedores prudentes pueden estar dispuestos a recortar los precios anteriores al COVID-19, reconociendo que, muy probablemente, algunos eran, en realidad, demasiado altos. Probablemente, después del verano se presentarán más oportunidades, cuando los efectos de la crisis económica empiecen a cristalizar en la economía del día a día. “Sí”, afirma Cassou. “El inmobiliario es un buen sector para invertir. A diferencia de otros sectores, la volatilidad de los precios es mucho menor. Y, aunque las buenas inversiones puedan sufrir debido a una crisis inesperada como ésta, si estás en una posición en la que puedes adaptar tu negocio, y no estás bajo presión para vender, puedes capear el temporal de una forma bastante razonable. Además, como los tipos de interés serán más bajos durante más tiempo, se espera que la búsqueda de rentabilidad continúe y, por lo tanto, el sector inmobiliario siga siendo muy atractivo para los inversores, tanto institucionales como particulares. Podríamos anticipar que los sectores con un perfil fuerte de actividad y generación de flujo de caja, como pueden ser el logístico, la vivienda residencial o estudiantil, es probable que se fortalezcan a medida que aumenten los inversores con ganas de exponerse”.

REAL ESTATE E INNOVACIÓN

“Uno de los efectos inmediatos del confinamiento ha sido la aceleración del teletrabajo, que, como se ha mencionado

anteriormente, puede afectar al tamaño y diseño de las oficinas en un futuro próximo”, apunta Cassou. “Las inversiones en tecnología, aplicaciones y software para permitir el teletrabajo han crecido con aplicaciones como Zoom y Teams. ¿Recuerdas lo complicado que era montar una videoconferencia antes de la COVID-19? ¡Ahora, con un solo clic, se consigue! Esto afectará a la configuración del espacio de oficina, y también a las industrias relacionadas con los viajes de negocios, ya que los ejecutivos probablemente reducirán sus viajes de trabajo, mejorando la productividad, la calidad de vida y reduciendo la contaminación por CO2”. Para Soto, son muchos los ejemplos de que la innovación se ha hecho palpable en este tiempo de pandemia. “Hemos visto dedicar esfuerzos significativos a las aplicaciones de gestión de espacios e, incluso, de acceso a oficinas para evitar aglomeraciones en los vestíbulos o ascensores de los edificios. Ahora puedes reservar tu plaza de

“EL SECTOR *BUILD TO RENT* ATRAERÁ MUCHO INTERÉS DEBIDO A LA NECESIDAD DE AUMENTAR LA OFERTA DE ALQUILER Y LA BÚSQUEDA DE RENTABILIDAD, QUE CONTINUARÁ DEBIDO A LOS TIPOS DE INTERÉS MÁS BAJOS”,

Silvia Paternain

aparcamiento, tu hora de entrada y hacer la reserva de salas de reuniones, etc. desde tu dispositivo móvil. Esto también puede desencadenar un flujo de datos que puede ayudar a gestionar los espacios necesarios de manera más eficiente, lo que revertirá en una mejor utilización del espacio. A medida que los edificios se vuelven más inteligentes, tanto los propietarios como los inquilinos estarán en condiciones de utilizar mejor sus recursos. Tendencias como la del PropTech -continúa Soto- (uso de la tecnología para ayudar a particulares y empresas en la búsqueda, compra, venta y gestión de bienes inmuebles) continuarán desarrollándose, probablemente más rápido de lo esperado, como resultado de lo anterior, y contribuirán a una mayor innovación al sector Inmobiliario. “Por último -puntualiza Cassou- no olvidemos la importancia de la interacción social, especialmente en el lugar de trabajo. Así, aunque el teletrabajo siga siendo una herramienta para mejorar la calidad de vida, especialmente en las ciudades que requieren largos desplazamientos para llegar al lugar de trabajo, se espera que la presencia tradicional en la oficina siga siendo un componente clave en cualquier organización”.

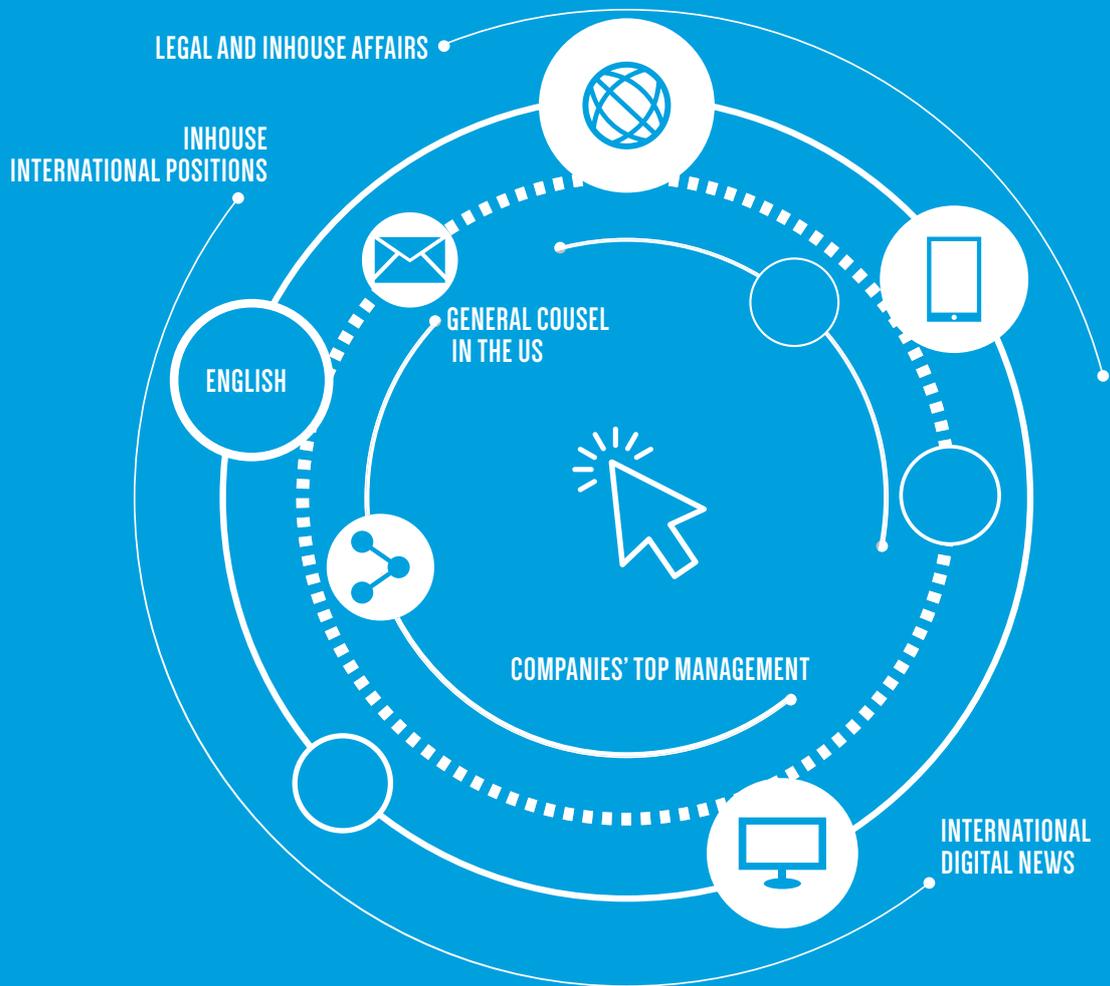
UNA CRISIS NO CRISIS

“Tal vez la diferencia más significativa, hasta ahora, -comenta Silvia Paternain- sea que ésta no comenzó como una crisis financiera, como la anterior, y que hay



INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



www.inhousecommunityus.com

Sobre Fernando Soto



Fernando es el responsable de Transacciones Globales: Derecho inmobiliario en España. Tiene una amplia experiencia en transacciones mercantiles, con especial enfoque en la adquisición de (i) empresas que operan en el sector inmobiliario; (ii) activos y carteras inmobiliarias (por ejemplo, hoteles, edificios de oficinas y logística); y (iii) carteras de NPLs y REOs. También tiene una amplia experiencia en adquisiciones pre-

concursoales y reestructuraciones de empresas inmobiliarias, operaciones de toma de control de empresas en dificultades (loan-to-own), operaciones de sale-and-leaseback tanto de activos individuales o de carteras, joint ventures para inversiones y promociones inmobiliarias y contratos de arrendamiento y gestión hotelera. Asesora regularmente a los mayores inversores en el sector inmobiliario español.

Sobre Silvia Paternain



Silvia es responsable de la práctica de Derecho Fiscal en España. Dirigió el grupo de práctica de Derecho Fiscal de Freshfields, a nivel mundial, entre 2012 y 2016. Asesora regularmente a fondos de inversión inmobiliaria y empresas, tanto cotizadas como no cotizadas. Ha asesorado en la mayoría de las ofertas públicas de adquisición del

sector inmobiliario en España. Tiene amplia experiencia en todo tipo de asset classes y tipos de inversión, incluidos NPLs, con un enfoque especial en el sector hotelero donde ha habido grandes inversiones de capital en estos últimos años. Muy activa en el frente internacional, donde asesora regularmente a algunos de los principales inversores inmobiliarios del mercado.

Sobre Guillaume Cassou



Guillaume Cassou (Londres) se incorporó a KKR en 2012 y es partner responsable de la división de Inmobiliario para toda Europa. Antes de su incorporación a KKR, el Sr. Cassou fue director ejecutivo del área de inversiones inmobiliarias (real estate principal investment

area) de Goldman Sachs en Londres, desde 2007, enfocándose en las inversiones inmobiliarias en toda Europa. Anteriormente, el Sr. Cassou trabajó en la división de banca de inversión de Goldman Sachs, entre 2001 y 2007. Tiene un M.Sc. por la Ecole Polytechnique de París.

ACERCA DE FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER

La firma internacional Freshfields asesora en las operaciones inmobiliarias multi-jurisdiccionales más complejas a nivel mundial. Su oferta multidisciplinar combina los conocimientos técnicos legales de sus abogados especialistas en derecho inmobiliario, financiero y fiscal, cuyo objetivo principal es ayudar a sus clientes a conseguir sus objetivos comerciales. Asesoran en operaciones de inversión, proyectos de promoción, estructuras de coinversión, tales como joint ventures, y otras operaciones inmobiliarias. Asesoran en todos los aspectos de derecho mercantil inmobiliario. Asesoran a algunas de las organizaciones más grandes y de más alto nivel del sector: private equity, fondos soberanos, fondos de pensiones, SOCIMIs y promotores y financiadores inmobiliarios. Ayudan a establecer estructuras eficientes para los vehículos de inversión inmobiliaria, incluidos fondos inmobiliarios, joint ventures, partnerships y limited partnerships. Cuentan con una amplia experiencia asesorando a vehículos cotizados y privados, así como a inversores privados en la reconfiguración de carteras inmobiliarias, y asesoran en fusiones y adquisiciones en sectores donde el inmobiliario es un activo clave, como oficinas, sector retail, logístico y hotelero.

ACERCA DE KKR

KKR es una firma de inversión global líder, que gestiona múltiples clases de activos alternativos, incluidos private equity, energía, infraestructura, inmobiliario y crédito, con socios estratégicos que gestionan hedge funds. KKR tiene como objetivo generar atractivos retornos de inversión para sus inversores, siguiendo un enfoque de inversión paciente y disciplinado, empleando a personas de primer nivel y generando crecimiento y creación de valor con las empresas de la cartera de KKR. KKR invierte su propio capital junto con capital que gestiona para inversores de fondos y proporciona soluciones de financiación y oportunidades de inversión a través de su división de mercados de capital. Las referencias a las inversiones de KKR pueden incluir las actividades de sus fondos patrocinados. 

una voluntad muy fuerte, por parte de los gobiernos y bancos centrales, de hacer lo que sea necesario para evitar, o al menos mitigar, una crisis económica/financiera prolongada. “Los bancos están mejor capitalizados y con voluntad

de apoyar a empresas viables”, añade Cassou. “Están bajo presión social y política para mostrar el suficiente apoyo a las empresas como para mitigar el impacto de la pandemia. También, se han relajado las normas que limitan las

“EL INMOBILIARIO ES UN BUEN SECTOR PARA INVERTIR. A DIFERENCIA DE OTROS SECTORES, LA VOLATILIDAD DE LOS PRECIOS ES MUCHO MENOR. Y, AUNQUE LAS BUENAS INVERSIONES PUEDAN SUFRIR DEBIDO A UNA CRISIS INESPERADA COMO ÉSTA, SI ESTÁS EN UNA POSICIÓN EN LA QUE PUEDES ADAPTAR TU NEGOCIO, Y NO ESTÁS BAJO PRESIÓN PARA VENDER, PUEDES CAPEAR EL TEMPORAL DE UNA FORMA BASTANTE RAZONABLE”.

Guillaume Cassou

políticas de ayudas del Estado, y los gobiernos, el BCE y la Unión Europea están proporcionando liquidez para apoyar al mercado. Sin duda, esto vendrá con condiciones, pero es bienvenido”.

Tanto Fernando como Silvia coinciden al señalar que “en el caso de las empresas con serias dificultades previas a la crisis del COVID-19, es probable que se adopten decisiones drásticas más rápidamente que en la crisis anterior cuando, en demasiadas ocasiones, el enfoque de “esperar y ver” prevaleció durante demasiado tiempo y sólo provocó consecuencias más dramáticas. En este sentido, esperamos ver oportunidades de mercado en la segunda mitad de este año y durante 2021, incluidas reestructuraciones, recapitalizaciones y programas de venta”. 

PORTUGAL TIENE ALGO

Como inversor extranjero en el mercado inmobiliario portugués, Tariq El-Asad ha sido testigo de cómo el mercado ha ido cambiando a lo largo de los años. El fundador de Tamea International lleva seis años asentado en Portugal y en sus planes no está irse, ya que su empresa ha estado creciendo exponencialmente y extendiéndose tanto al norte (Oporto) como al sur (Algarve). Con la pandemia del COVID-19, ha tenido que ajustar el trabajo, pero sin hacer que desaparezca el interés por el país, que regresa de nuevo con inversores de todo el mundo. A medida que las cosas se conducen hacia una nueva normalidad, Tariq es optimista sobre el futuro, con nuevas áreas de inversión en el horizonte.

por patricia cardoso

¿Qué tiene Portugal?

Portugal se ha subestimado durante mucho tiempo, pero la situación parece haber cambiado en los últimos años. Está considerado como uno de los países más seguros del mundo, el clima es excelente y su belleza natural excepcional. Combinando eso con una buena gastronomía y vino, un coste de vida relativamente bajo, y una gente típicamente abierta y generosa es fácil ver por qué los extranjeros disfrutan del país. Muchas de las oportunidades que están atrayendo a los inversores internacionales a Portugal se dan en sectores menos maduros porque es ahí donde



TARIQ EL-ASAD

naturalmente se encuentran los escenarios de alto riesgo/alta recompensa.

¿Qué le motiva a seguir invirtiendo en Portugal?

En un principio, estaba motivado por el indudable potencial del mercado Inmobiliario del país. Estaba infravalorado en comparación con sus homólogos europeos y el potencial de crecimiento era evidente. El gobierno ha introducido varios programas para fomentar la inversión (Golden Visa, NHR, turismo, tech-hub/WebSummit) y estos esfuerzos dan a los inversores la confianza de que los responsables de las tomas de decisiones están tratando de conducir al país en la dirección correcta.

Parece tratarse de algo bueno.

Sigo encontrando buenas oportunidades de inversión y seguiré invirtiendo en Portugal mientras sea así. Lo que ha cambiado a lo largo de los años es que ahora me surgen también oportunidades fuera del sector Inmobiliario y la diversificación es una indicación de que existe potencial en múltiples sectores de la economía. Desde un punto de vista personal, Lisboa me permite disfrutar del estilo de vida que buscaba después de años de intenso trabajo en grandes ciudades como Londres y São Paulo.

¿Qué hay que hacer para que estos inversores vean Portugal como un destino principal? ¿Cuál es el siguiente paso?

Considero que para que Portugal se establezca como un destino líder para la inversión, necesitamos ver mejoras importantes en los servicios bancarios, un



MUCHAS DE LAS OPORTUNIDADES QUE ESTÁN ATRAYENDO A LOS INVERSORES INTERNACIONALES A PORTUGAL SE DAN EN SECTORES MENOS MADUROS PORQUE ES AHÍ DONDE NATURALMENTE SE ENCUENTRAN LOS ESCENARIOS DE ALTO RIESGO/ALTA RECOMPENSA



TAMEA INTERNATIONAL

Tamea International fue fundada por su CEO Tariq El-Asad a finales de 2014 y comenzó a operar a mediados de 2015. Cuenta con un equipo de 15 empleados a tiempo completo con sede en Lisboa, junto con una amplia red de referencias y socios preferentes internacionales que proporcionan clientes de todo el mundo. En los últimos años, han prestado asistencia a cientos de inversores de más de 60 países. Su cartera de propiedades se suministra por los principales promotores inmobiliarios de Lisboa y este año se han expandido a los mercados de Oporto y el Algarve, con excelentes oportunidades para los inversores también en estos lugares. 

protocolo de constitución de empresas racionalizado, leyes laborales más equilibradas y un régimen fiscal simplificado. Un elemento crucial que creo que da a Portugal la ventaja sobre las alternativas europeas es el excelente conocimiento de los idiomas de la población, en particular el dominio del inglés y el francés.

Además de en el sector Inmobiliario, ¿en qué áreas invierte? ¿Son todas un éxito o algunas fracasan entre las que triunfan?

Además de en bienes Inmobiliarios, invierto en hostelería y tecnología. No creo que nadie dé siempre en el blanco y, en mi caso, también ha habido caídas. Fui cofundador de una agencia de propiedad y *brokerage* inmobiliario de tarifa fija llamada Sherlock, que funcionaba muy bien pero no pudo sobrevivir cuando los inversores se retiraron y los ingresos regulares desaparecieron debido al COVID y al forzoso confinamiento. Es una lástima porque el proyecto fue muy popular entre los consumidores y nos sentimos orgullosos de haber desarrollado una empresa de tecnología portuguesa con el potencial de exportar a nivel internacional.

Cuando tuvo lugar el COVID-19 todo cambió.

¿Aprecia una recesión este año?

Para mi negocio principal, Tamea International, la

»»



EL GOBIERNO HA INTRODUCIDO VARIOS PROGRAMAS PARA FOMENTAR LA INVERSIÓN (GOLDEN VISA, NHR, TURISMO, TECH-HUB/WEBSUMMIT) Y ESTOS ESFUERZOS DAN A LOS INVERSORES LA CONFIANZA DE QUE LOS RESPONSABLES DE LAS TOMAS DE DECISIONES ESTÁN TRATANDO DE CONDUCIR AL PAÍS EN LA DIRECCIÓN CORRECTA



forma de llevar nuestro negocio inevitablemente tuvo que cambiar porque la demanda se evaporó casi de la noche a la mañana cuando los inversores congelaron sus planes, esperando a ver cuál iba a ser el resultado de la pandemia. Los que aún estaban interesados en invertir no podían llegar a Portugal, por lo que tuvimos que adaptarnos a un uso más frecuente de las videollamadas y las visitas virtuales a propiedades. Creo que cualquier país que haya experimentado un confinamiento como Portugal es probable que experimente una recesión técnica (dos trimestres de crecimiento negativo), pero soy optimista en el sentido de que nos recuperaremos rápidamente.

Tamea lo ha sufrido, pero ha sobrevivido. ¿Cómo ha sido?

Afortunadamente en Tamea International, gozábamos de una saludable línea de operaciones que iban progresando hacia su firma durante el confinamiento en el curso de 2020, así que esto es lo que ha mantenido al equipo activo y por eso decidimos mantener a todo el personal a salario completo. Ya estamos viendo que la demanda vuelve, especialmente para propiedades urbanas de alto nivel con espacios y servicios, y residencias en el campo rodeadas de naturaleza, y creo que Portugal se beneficiará de haber manejado la pandemia relativamente bien. Creo que los inversores internacionales se sentirán cómodos con el historial de Portugal y soy optimista aventurando que una mayor variedad

de inversores de más países van a tener a Portugal en su punto de mira. Durante el confinamiento, activamos nuestro plan de ampliación de nuestro alcance a Oporto y el Algarve, abrimos una nueva oficina en la Avenida da Liberdade, contratamos un nuevo gerente de Desarrollo de Negocio y actualmente estamos buscando aumentar nuestro equipo aún más contratando a los mejores consultores de ventas.

¿Cuáles cree que son los principales sectores para la inversión privada en el país?

Creo que va a existir un interés continuo en los sectores tradicionales como el Inmobiliario y el Turismo, pero también habrá importantes oportunidades en el ámbito de la Tecnología, en particular del “software como servicio (SaaS)”, las Energías Renovables y el cannabis medicinal.

¿Cómo ve a los portugueses como socios comerciales? ¿Tenemos un enfoque moderno o más cerrado y tradicional?

Como en todos los países, hay una mezcla de personas con diferentes perspectivas y enfoques comerciales. Muchas de las industrias de Portugal están dominadas por empresas familiares establecidas o corporaciones apoyadas por el Estado o vinculadas a él, la mayoría de las cuales tienden a ser bastante tradicionales. Sin embargo, en los últimos años hemos visto cómo la generación más joven ha tenido que adaptarse después de la gran crisis financiera, lo que ha dado lugar a estrategias más modernas, ingeniosas y creativas. Aunque invertir en Portugal tiene sus ineficiencias y sus puntos de frustración, la naturaleza acogedora



PARA QUE PORTUGAL SE ESTABLEZCA COMO UN DESTINO LÍDER PARA LA INVERSIÓN, NECESITAMOS VER MEJORAS IMPORTANTES EN LOS SERVICIOS BANCARIOS, UN PROTOCOLO DE CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS RACIONALIZADO, LEYES LABORALES MÁS EQUILIBRADAS Y UN RÉGIMEN FISCAL SIMPLIFICADO



y la calidez de los portugueses me han ayudado a construir mis empresas. Podría vivir y hacer negocio en casi cualquier parte del mundo pero elijo Portugal.

LA GOLDEN VISA

Usted ofrece oportunidades de Golden Visa. ¿Cómo han reaccionado sus clientes sobre su posible cancelación?

Una proporción significativa de nuestros clientes acuden a nosotros porque nos especializamos en el programa de la Golden Visa. Cuando se anunciaron las restricciones propuestas a principios de 2020, la respuesta inicial de nuestros clientes, tanto de los promotores como de los potenciales solicitantes de la Golden Visa, fue de preocupación y decepción. Sin embargo, todavía existe la oportunidad y desde que el confinamiento debido al COVID ha comenzado a levantarse, hemos visto una importante demanda de Golden Visa de Asia, Oriente Medio e incluso de América del Norte. Los clientes ahora se mueven más rápido para asegurarse de no perder su oportunidad.

Así que la situación vuelve a la “normalidad”

Mientras que el programa de la Golden Visa siga permitiendo la inversión inmobiliaria en Lisboa y Oporto, Tamea International seguirá buscando las propiedades adecuadas y ayudando a los clientes a alcanzar sus objetivos de residencia y ciudadanía. Seguimos ampliando nuestra red de socios internacionales y reclutando más consultores de ventas para manejar el aumento de demanda. También tenemos una parte significativa de clientes



TAMBIÉN CREO QUE HABRÁ IMPORTANTES OPORTUNIDADES EN LA TECNOLOGÍA, EN PARTICULAR EN EL ‘SOFTWARE COMO SERVICIO’ (SAAS), LAS ENERGÍAS RENOVABLES Y EL CANNABIS MEDICINAL



que no buscan Golden Visa, tanto de Portugal como del resto de Europa y, por lo tanto, no dependemos únicamente de la demanda de Golden Visa. Sin embargo, si el programa cambia en última instancia como se propuso a principios de 2020, estamos listos para recomendar a nuestros socios regulados por la industria, que pueden asesorar a los clientes de Golden Visa sobre alternativas como la ruta del Fondo de Inversión de 350.000 euros. 

ATERRIJAJE EN LISBOA

Ha viajado y trabajado en el extranjero. ¿Cómo ha sido este viaje alrededor del mundo?

Cuando crecí, siempre tuve un gran interés en la propiedad y la arquitectura. Aunque estudié Política y Relaciones Internacionales en la universidad, trabajé a tiempo parcial para promotores



inmobiliarios en Londres. Esto me preparó bien para mi primer trabajo a tiempo completo en 2006, trabajando con una empresa de consultoría y *brokerage* que prestaba servicios a promotores internacionales dirigidos a los compradores británicos. En 2007, me asignaron mi primera cuenta portuguesa, que era el componente residencial de Areias do Seixo en Santa Cruz. El proyecto fue un gran éxito y me proporcionó mi primera toma de contacto laboral en Portugal. Al año siguiente creé mi consultora en Londres y asesoré a mis clientes en otros proyectos de desarrollo en Portugal 2008/09. En 2010, me trasladé a São Paulo, Brasil, y asumí el reto de identificar emplazamientos para proyectos de hoteles de lujo en todo el país. Volví a Londres en 2012 y gestioné las ventas de varios proyectos residenciales en la ciudad hasta mediados de 2014, cuando finalmente decidí centrarme en Lisboa. Comencé a buscar oportunidades de inversión en el sector Inmobiliario e identifiqué un vacío en el mercado de consultoría y *brokerage* tipo boutique para ayudar a los compradores internacionales a moverse por el mercado portugués, y pensé que disponía de la necesaria experiencia local e internacional para crearlo. A finales de 2014, fundé Tamea International y durante los últimos seis años hemos construido un excelente equipo y una red de socios que nos ha permitido acompañar a cientos de inversores internacionales. Nuestros clientes van desde compradores de casas vacacionales individuales y de Golden Visa hasta inversores privados e institucionales, así como cadenas hoteleras, proveedores de *co-living* y *co-working*, y mucho más.. 

NATALIA TAMAMES

NATALIA TAMAMES:

“EL ABOGADO, ADEMÁS DE CONOCER EL ENTRAMADO JURÍDICO, SE CONVIERTE EN EXPERTO DE UN SECTOR CONCRETO -O VARIOS- DE LA ECONOMÍA”.

A sus 26 años, Natalia Tamames, abogada especializada en Propiedad Intelectual y Derecho del Entretenimiento, se define a sí misma como “apasionada por la cultura, amante de la música e intérprete”. Tras pasar por grandes firmas, en la actualidad, Natalia asesora a músicos y creadores, es profesora en la UNIR (Universidad Internacional de La Rioja) y está involucrada artísticamente en *Sofar Sounds* y *Fever*. Todo ello, aderezado con su proyecto personal como cantante solista.

Además, su vocación por las acciones de impacto social la llevó a formar parte de la red de talento internacional Nova; y, desde este año, de Talento para el Futuro, una comunidad de jóvenes que, a través de la organización de diversos grupos de trabajo y asesorados por expertos, diseña ideas concretas para incidir en la reconstrucción de nuestra sociedad. Su último proyecto: *Intangible Matters*, una plataforma para compartir novedades y opiniones sobre Propiedad Intelectual y Nuevas Tecnologías, que busca convertirse en una comunidad de referencia en el sector. Por todas estas razones y por ser una joven abogada ‘poco al uso’, desde Iberian Lawyer, hemos querido conocer más su opinión sobre algunos asuntos.

ABOGACÍA Y REDES SOCIALES

Considero que las redes sociales son nuestra ventana al mundo. Son nuestro escaparate y suponen un elemento importante en nuestra profesión, y en todas. Parece que, si no estás en las redes sociales, no existes; y, desde mi punto de vista, hay parte de verdad en esa afirmación. No porque lo diga yo, sino porque el ser humano suele ser muy visual por naturaleza y busca titulares, planteamientos sintéticos y presentaciones breves de las personas, los productos o los servicios que se le presentan y que se está planteando incorporar en su vida. Es así. Formamos parte de una sociedad en la que, desgraciadamente, el tiempo brilla por su ausencia y las redes sociales se convierten en una herramienta que intenta decir mucho, en poco tiempo.

Por supuesto, no hemos de olvidarnos de que las redes sociales dan una visión sesgada

de la persona o proyecto del que sean reflejo. Por ello, debemos aproximarnos a ellas y emplearlas sin perder de vista que suponen un instrumento que ha aterrizado para hacernos la vida más fácil, no para convertirnos en sus esclavos.

Un abogado no es mejor profesional por estar presente en las redes, ni mucho menos; lo que cuenta es la calidad del trabajo que hay detrás, la adecuación a las necesidades de los clientes, el mantenerse constantemente actualizado, la capacidad de entender proyectos y negocios e integrarse en ellos como una pieza más de la cadena, y la concisión y el detalle que impregnan nuestra profesión. Sin embargo, y haciendo uso del refranero español, ‘lo cortés no quita lo valiente’ y, si podemos llevar a cabo un trabajo impecable y, además, darlo a conocer a

través de diferentes canales de exposición, bienvenido sea.

Las redes sociales nos permiten crear sinergias, identificar perfiles que pueden sumar a nuestras carreras, encontrar clientes, afianzarlos, aprender y compartir lo aprendido. Por mi parte, debo reconocer que soy una usuaria muy activa a nivel profesional y que, gracias a ellas, he podido -y puedo- seguir avanzando en mi carrera. Además de ayudarme en *Intangible Matters*, también lo han hecho en el caso de *Sofar Sounds*, *Talento para el Futuro* o *Campus Las Musas*. Sin las redes sociales, ninguno de esos proyectos se habría cruzado en mi camino. O, sin ir más lejos, la posibilidad de compartir esta entrevista.

Es muy enriquecedor toparse con personas tremendamente inspiradoras que contribuyen al crecimiento de cada uno y con las que se termina colaborando profesionalmente.

»»

“AUNQUE SE DEMANDA HIPERESPECIALIZACIÓN, TAMBIÉN SE BUSCA SUMAR A LOS PROYECTOS PERSONAS POLIVALENTES Y CON CONOCIMIENTOS QUE EXCEDAN LA ESTRICTA TÉCNICA JURÍDICA”

DERECHO DEL ENTRETENIMIENTO

El Derecho del Entretenimiento -que quizás suene a un concepto de reciente creación- es una práctica completamente asentada en el mundo anglosajón, conocida como *Entertainment Law*, que ha ido calando paulatinamente, en la sociedad europea. Se trata de un sector jurídico que engloba la mayoría de las áreas del Derecho (Laboral, Fiscal, Mercantil, Propiedad Intelectual, Financiero, Administrativo), pero enfocadas a la industria del ocio y de la cultura. Impregna tanto aquellas expresiones artísticas más tradicionales -la música, el cine, o la literatura-, como otras más vanguardistas -los videojuegos, e incluso la Inteligencia Artificial o la robótica-, colindando, por tanto, con el Derecho de las Nuevas Tecnologías.

De hecho, las propias siglas TMT (*Technology, Media and Telecommunications*) están, cada vez, más interconectadas y se confunden -en el sentido de ‘fundir con’- las unas con las otras. El gesto tan sencillo de pulsar un mando y consumir contenido audiovisual a través de una plataforma de *video on demand* es el resultado de un engranaje en el que estas tres ramas confluyen.

Las formas de consumir ocio, cultura y entretenimiento

están en constante cambio e, indudablemente, este hecho se va a traducir -si no se ha traducido ya- en un aumento considerable del volumen de trabajo para los abogados que nos dedicamos a ello. Por eso, considero que esta área de práctica tiene un futuro esperanzador e inspirador, al asesorar en múltiples ámbitos jurídicos y desde varias perspectivas, convirtiéndonos los abogados en eslabones clave para el desarrollo de proyectos de esta naturaleza.

De igual modo, parece que al sector cultural le sobrevuela una especie de nube grisácea de ausencia de profesionalización. Sin embargo, en la actualidad, nada más lejos de la realidad: nos encontramos embarcados -y desde hace años- en un proceso de constante mejora de las habilidades de los profesionales que lo integran, que dotan al sector de un nivel de integridad y competitividad equiparados al resto de sectores productivos de la economía. Y, en ese proceso, debo decir que los abogados son una pieza clave.

Además, es importante recalcar que, a nivel organizativo y asociativo, en España, existe, desde hace más de 10 años, DENAE (Asociación Española de Derecho del Entretenimiento), que se inspira en modelos implantados por asociaciones internacionales como IAEL (*International Association of Entertainment Lawyers*), creada en 1977, y cuyos objetivos comunes no son más que proporcionar foros especializados para el intercambio de conocimientos y experiencias sobre cuestiones jurídicas y comerciales de interés dentro de la industria del entretenimiento.

Igualmente, y a título de ejemplo, la industria audiovisual está en continuo crecimiento, y desde hace 10 años, no cesa de aumentar el número de empresas que producen contenido audiovisual en nuestro país. Sin ir más lejos y según el último “Informe de la CNMC, de 24 de abril de 2020, sobre el cumplimiento en el ejercicio 2018, de la obligación de financiación anticipada de la producción europea de películas cinematográficas, películas y series para televisión, documentales y series de animación”, se pone de manifiesto que, en 2018, existían un total de 389 productoras

“UN ABOGADO NO ES MEJOR PROFESIONAL POR ESTAR PRESENTE EN LAS REDES; LO QUE CUENTA ES LA CALIDAD DEL TRABAJO [...] SIN EMBARGO [...], ‘LO CORTÉS NO QUITA LO VALIENTE’ Y, SI PODEMOS LLEVAR A CABO UN TRABAJO IMPECABLE Y, ADEMÁS, DARLO A CONOCER, BIENVENIDO SEA”

en España, lo que supuso un aumento de más de 60, en relación con el 2017, y de más de 172 en relación con el año 2008.

Considero que todo lo anterior, junto con otros aspectos no reproducidos aquí, nos da la medida de que estamos ante un sector en auge, en constante evolución y con muchas ganas de quedarse. Porque llegar, ya ha llegado.

JÓVENES ABOGADOS Y RECONSTRUCCIÓN SOCIAL POST-COVID-19

Durante mi corta carrera profesional, debo decir que me he encontrado con abogados jóvenes de una excelencia y rigor técnicos a la altura de un sector como el nuestro. La abogacía joven está repleta de energía, de visiones novedosas hacia los problemas jurídicos que se plantean y de gran dinamismo y resiliencia. Y yo, por supuesto, intento integrar todo ello en la forma en la que desempeño mi profesión, cada día. Es una carrera de fondo y de mejora constante.

Muchos de ellos, además de dedicarse a esta profesión, suelen tener inquietudes por otras disciplinas y, sin lugar a dudas, es un aspecto que repercute positivamente en el día a día de un jurista. Los clientes demandan hiperespecialización, sí; pero también buscan poder sumar a su proyecto personal y profesional abogados -personas- que sepan aterrizar las palabras de un manual o de una sentencia a la vida corriente y a los problemas particulares de cada uno. Por ello, la amplitud

Sobre Natalia

Natalia tiene una doble graduación en Derecho y ADE (E-3) por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE). Natalia cuenta con un máster de especialización en Propiedad Intelectual y Nuevas Tecnologías, y formación en música, artes escénicas e Historia del Arte en Berkeley College of Music, entre otras instituciones. Además de en España, ha estudiado en Francia y en Hong Kong, lo que le ha permitido enriquecer su formación y su visión del mundo.

Comenzó su andadura profesional en Cuatrecasas después de prácticas en EY y Garrigues para continuar como Legal & Business Affairs en Sony/ATV Music Publishing, y posteriormente, incorporarse



NATALIA TAMAMES

como abogada de IPTech en Baker McKenzie. En la actualidad, asesora a músicos y creadores, es profesora en la UNIR y Campus Las Musas; y está involucrada artísticamente en Sofar Sounds y Fever. Igualmente, forma parte de la red de talento Nova, y de *Talento para el Futuro*, diseñando ideas concretas para incidir en la reconstrucción de nuestra sociedad. [📄](#)

de miras y la involucración en proyectos de distinta índole contribuye a la adaptación del abogado a las necesidades de su cliente.

En relación con la reconstrucción de la sociedad, creo que se trata de un llamamiento global, a todas las generaciones y a todos los perfiles profesionales. Indudablemente, el abogado tiene un papel importante, pero no más que el de otras profesiones. En nuestro caso, aportaremos conocimiento del funcionamiento del estado de Derecho, de sus normas básicas y de determinados sectores de actividad en los que hayamos asesorado. Al final, el abogado,

además de conocer el entramado jurídico, se acaba convirtiendo en un experto de un sector concreto -o varios- de la economía.

En definitiva, la exposición a diversas realidades, el estudio constante y la novedad a la hora de abordar cuestiones jurídicas son claves esenciales para un abogado, joven y no tan joven, que quiera sumar tanto en su empresa, despacho o proyecto profesional particular, como en la sociedad en general.

Por mi parte, a través de mi profesión y de proyectos como Talento para el Futuro, intentaré aportar todo lo que esté en mi mano. [📄](#)



ART LAW: NO SOLO POR AMOR AL ARTE

por Laura Sánchez Gaona

Colaboradora de Derecho del Arte y Patrimonio Cultural de Ramón y Cajal Abogados

Es un privilegio ser abogada, poder dedicarte a tu pasión y además vivir de ello. Le estoy muy agradecida a Ramón y Cajal Abogados y a Rafael Mateu de Ros, en particular, cuando hace tres años apostó por mí para colaborar en la puesta en marcha de un departamento íntegramente dedicado a la práctica del Derecho del Arte y Patrimonio Cultural. Para mí ha sido un gran reto y un lujo profesional poder participar en un proyecto tan ambicioso y apasionante como este. Con mi reciente incorporación a WLW, ha surgido además la gran oportunidad de dar visibilidad a una actividad tan especial en el marco del objetivo de fomentar la igualdad en el sector legal. Igualmente, las expectativas se colman cuando poco a poco se va reconociendo esta especialidad en España, con entidad propia y no siempre incardinada en otras prácticas como IP, Derecho Civil o Derecho Administrativo. Teniendo en cuenta que las ventas internacionales de arte

y antigüedades alcanzaron una cifra estimada de 64 mil millones de dólares en 2019, y que el número de transacciones fue de aproximadamente 40,5 millones (el nivel más alto en una década), no es un asunto menor que las operaciones se realicen con el debido asesoramiento y diligencia. Igualmente, en uno de los países más ricos del mundo en patrimonio cultural y con una legislación de patrimonio histórico proteccionista, es necesario un asesoramiento muy cualificado que ayude a equilibrar la balanza entre la imprescindible necesidad de proteger el patrimonio cultural nacional y el legítimo derecho de los propietarios y comerciantes a disponer de sus bienes, en la era de la libre circulación de bienes en Europa y del creciente intercambio cultural internacional. Como en otras prácticas multidisciplinares (medio ambiente, moda, energía...), lo que se valora en Derecho del

Arte es el conocimiento legal general unido al técnico de la industria, dominar los entresijos de un mundo aparentemente muy disperso pero que en realidad se mueve en torno a unos núcleos de poder muy concentrados. Ello implica una preparación académica y trayectoria no solo en el entorno jurídico sino también en el del mercado del arte y de las instituciones de protección del patrimonio cultural. Implica tener la sensibilidad de emocionarse con el arte y con los artistas, entender sus inquietudes y detectar los puntos en los que jurídicamente se les puede proteger o promover mejor (mucho más allá de las subvenciones y los derechos de autor). Un coleccionista, en el sentido más romántico del término, aprecia tener delante a un abogado amante del arte, pero no solo por amor al arte, sino

SOBRE LAURA SÁNCHEZ GAONA



Laura forma parte del equipo de Derecho del Arte y Patrimonio Cultural de Ramón y Cajal Abogados desde 2017. Especializada en Derecho del Arte, tiene una significativa experiencia en materia de exportación, importación y restitución de bienes culturales, así como en el régimen jurídico del patrimonio eclesiástico. Ha desarrollado su carrera profesional en instituciones como la Real Academia de la Historia y el Museo de América y dirigido la consultoría de arte y antigüedades ART DECORUM.

Forma parte de WLW (Woman in the Legal World), MAV (Mujeres en las Artes Visuales) y PAIAM (Professional Advisors to the International Art Market).

Es autora de Art Law - Spain. Lexology – Getting the Deal Through. Ed. 2017, 2018 y 2019.

porque le ayudará mejor en sus inversiones, préstamos o a poner en orden un preciado legado para sus herederos o un gran museo.

Qué decir sobre la necesidad de implantar programas de Compliance a medida del sector: la Due Diligence sobre la procedencia de las obras y los protocolos de prevención de blanqueo de capitales actualizados tras la Quinta Directiva -que contiene previsiones cada vez más específicas para los comerciantes de arte- son los puntos clave.

Los casos de Derecho del Arte tienen un atractivo innegable: un día toca estudiar un complicado caso de Derecho Internacional sobre un galeón sumergido cuyos hallazgos se disputan las empresas cazatesoros y el Estado o Estados implicados, otro día se aborda la importación de una obra maestra, orquestada por una gran casa de subastas que quiere la absoluta certeza de que, en caso de

“EN DERECHO DEL ARTE CONFLUYEN SENSIBILIDAD, HUMANISMO Y SÍ, TAMBIÉN TRANSACCIONES MILLONARIAS, POR LO QUE ESTA PRÁCTICA PUEDE REPORTAR TANTO VALOR INTANGIBLE COMO BUENAS CIFRAS DE FACTURACIÓN”

que el comprador potencial no esté finalmente interesado en adquirirla, pueda volver al cabo de pocas horas al país de origen sin que quede sometida a legislación de patrimonio

histórico. Por supuesto, no faltan los casos de consultas fiscales para optimizar el rendimiento de importantes colecciones familiares ¿qué conviene más, una fundación o una sociedad mercantil; la exposición pública tipo museo o rotación y venta; donación o sucesión? Y uno de mis preferidos, la restitución de bienes adquiridos de manera ilícita, un tema de plena actualidad y sobre el que las consultas por parte de embajadas y de las propias autoridades españolas a expertos en Derecho del Arte que conocen bien el sector privado van en aumento.

En Derecho del Arte confluyen sensibilidad, humanismo y sí, también transacciones millonarias, por lo que esta práctica puede reportar tanto valor intangible como buenas cifras de facturación.

Es evidente que el espectro de clientes y abogados en Derecho del Arte nunca será masivo, pero eso es parte del encanto: solo para quien lo sabe apreciar y tratar. ■



ANA BUITRAGO, DIRECTORA LEGAL DE AMAZON ESPAÑA:

“HACER LLEGAR A LOS HOGARES ESPAÑOLES LO QUE PUDIERAN NECESITAR DURANTE EL CONFINAMIENTO HA SIDO UNA PRIORIDAD”

Durante la crisis del COVID-19, el comercio por internet ha seguido operativo incluso en los momentos más duros del estado de alarma. En estos meses de confinamiento, Amazon ha sido el “oasis” que nos ha “salvado la vida” en infinitas ocasiones; artículos de primera necesidad, productos sanitarios, alimentación, juguetes infantiles, etc. Iberian Lawyer entrevista a su directora Legal en España, Ana Buitrago, miembro de la ACC (Association of Corporate Counsel).

por desiré vidal

S

Suponemos que el volumen de actividad ha crecido de forma exponencial. Desde su rol de directora Legal de Amazon España ¿cómo ha vivido este periodo y cuáles han sido, desde su perspectiva, los mayores retos que ha tenido que afrontar?

Uno de los retos consistió en adaptarse a trabajar desde casa durante semanas y mantener la comunicación y

cohesión del equipo legal, así como la integración de nuevos miembros que hemos incorporado durante este periodo como parte de nuestros procesos de selección (no relacionado con la crisis de COVID-19). Lo cierto es que ha sido todo un éxito, en parte también porque ya estábamos bastante acostumbrados al teletrabajo y en parte gracias a nuevas

iniciativas como, por ejemplo, la celebración de breves reuniones diarias con todo el equipo para asegurarnos de que estamos bien coordinados, y reuniones más informales para mantener el espíritu de equipo.

A ello se unió el reto inmediato, desde el comienzo del confinamiento, de adecuar el reparto de los asuntos más urgentes entre los miembros del equipo, de manera que nos asegurásemos de la correcta priorización de decisiones en función de las nuevas circunstancias excepcionales al tiempo que proyectos igualmente importantes, pero de más

“AL PRINCIPIO DE LA CRISIS DECIDIMOS DAR PRIORIDAD A PRODUCTOS PARA EL HOGAR, CUIDADO PERSONAL Y SANITARIOS, ASÍ COMO PARA BEBÉS Y MASCOTAS. ASIMISMO, AMAZON CREÓ 1.500 NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO PARA REFORZAR NUESTRA CADENA LOGÍSTICA EN ESPAÑA”

SOBRE ANA BUITRAGO



Ana Buitrago es la directora Legal de Amazon en España desde 2012, puesto que ha compatibilizado con el de directora Legal de Amazon en Reino Unido desde enero de 2019 a febrero de 2020. Ana es miembro del Comité de Dirección de Amazon en España e Italia, Data Protection Officer y presidenta del Comité de Cumplimiento de las entidades del grupo Amazon en España.

Ana acumula 20 años de experiencia como abogado de empresa. Antes de unirse a Amazon, ha ocupado puestos legales directivos en dos grandes compañías del IBEX, Iberdrola Renovables (2022-2012 donde fue secretaria General y del Consejo) y Terra Lycos (2000-2002, donde fue directora Legal Corporativa del Negocio). Ana inició el ejercicio de la abogacía en despacho, en concreto en la firma Uría Menéndez, donde se especializó en derecho de los Negocios y Fusiones y Adquisiciones.

Ana cuenta con un Master LLM (Magna Cum Laude) por la Universidad Fordham (Nueva York 1996) y es profesora en varios másteres jurídicos. Tanto ella como sus equipos cuentan con varios premios y reconocimientos internacionales. 

largo alcance continuaban progresando a buen ritmo. Muchos de nosotros hemos debido tomar decisiones en áreas jurídicas novedosas y que, normalmente, carecían de precedente. En particular en las primeras semanas del estado de alarma, España estaba, junto con Italia, entre los países que primero debían adoptar ciertas acciones dado que la crisis sanitaria estalló antes en estos países, por lo que nos tocaba asumir una gran responsabilidad.

**¿Cuántas personas forman su equipo de asesoría jurídica?
¿Han tenido que reforzarlo debido a la crisis sanitaria?
¿Contratan a despachos**

externos o servicios de ALSP cuando necesitan “refuerzos”?

En el equipo somos actualmente catorce personas, repartidos entre España e Italia. No ha sido necesario contratar refuerzos gracias a la gran flexibilidad del equipo que ha sabido adaptarse rápidamente a las nuevas prioridades. Cada miembro del equipo se ha puesto manos a la obra para afrontar los retos que supone tomar decisiones sin precedentes (externos o internos) y por supuesto hemos contado además con la ayuda de los expertos jurídicos de los despachos que componen nuestro panel de asesores en

áreas de especialización tales como Derecho Administrativo y Sanitario, Derecho de Consumo, Derecho Laboral, Seguridad y Salud, etc.

A la pregunta sobre si contratamos despachos externos o ALSP, lo más habitual es acudir a *secondments* con los despachos con los que venimos trabajando si bien también estamos abiertos al modelo ALSP, que yo he probado con éxito recientemente en mi etapa con directora Legal de Amazon Reino Unido, así como en España en posiciones anteriores, con gran satisfacción.

Suponemos que el cumplimiento de la normativa respecto a la seguridad laboral etcétera ha sido una de las parcelas que más han cuidado desde Amazon. ¿Qué otros aspectos/tareas han sido los que han demandado mayor atención por parte del departamento legal durante este tiempo?

Hemos tenido que seguir muy de cerca la diversa normativa que se ha ido dictando durante el estado de alarma y adaptar nuestras actividades a gran velocidad, la mayoría de las veces sin tiempo apenas. Por citar algunos ejemplos, hemos tenido que tomar decisiones, en cuestión de días en relación a la información obligatoria que se proporciona en la tienda on-line tanto por nosotros como por los miles de vendedores externos que utilizan nuestro servicio de marketplace, adecuarnos a la fijación de precios máximos por parte del Gobierno para ciertos productos sanitarios, a la suspensión del plazo legal de desistimiento, etc. Ello además de participar en la adopción de otras medidas que como empresa hemos decidido poner en

“LOS MIEMBROS DEL EQUIPO LEGAL LO HAN DADO TODO PARA ESTAR A LA ALTURA DE LAS CIRCUNSTANCIAS, MUCHAS DE ELLAS TOTALMENTE NOVEDOSAS, CON FLEXIBILIDAD Y AGILIDAD”

práctica a fin de asegurarnos que hacíamos lo correcto en cada momento. Entre nuestras prioridades ha estado hacer llegar a los hogares españoles aquello que pudieran precisar en cada momento durante el confinamiento, evitar precios excesivos para productos de alta demanda debido a la situación, proteger la salud de nuestros empleados, proveedores, socios y clientes, apoyar a los cientos de miles de pymes que venden a través de Amazon así como a los sectores sociales más necesitados en nuestro país, en particular en los entornos próximos a nuestros centros en España.

Imaginamos que Amazon ha tenido que priorizar para cubrir el elevado número de peticiones online y para suplir las carencias que ha habido respecto a determinados artículos,

sobre todo, los de carácter sanitario. ¿Cómo han vivido esta situación de “estrés” para el abastecimiento desde el departamento jurídico? ¿Han tenido que contratar más personal? ¿Han trabajado para la consecución de alianzas internacionales con la finalidad de conseguir los productos más demandados?

Los miembros del equipo legal lo han dado todo para estar a la altura de las circunstancias, muchas de ellas totalmente novedosas, con flexibilidad y agilidad. Durante estas semanas hemos trabajado codo con codo con el negocio para dar respuesta a cuestiones de lo más variado y que tocaban muchas ramas del Derecho, algunas de ellas lejanas a nuestras áreas de especialización (Derecho Constitucional, por ejemplo), lo cual ha resultado ser un reto muy interesante. Si tuviera que elegir un tipo de decisiones que han supuesto un reto constante, por su intensidad y potenciales repercusiones, mencionaría las decisiones relativas a los plazos de entrega de los productos a nuestros clientes. Las decisiones en esta área venían influenciadas por muchos factores, tales como la seguridad de nuestros empleados y colaboradores, las dificultades operativas de nuestros proveedores y las necesidades de nuestros clientes y de la sociedad española. Estas circunstancias han ido cambiando constantemente a lo largo de las distintas fases

SOBRE AMAZON EN ESPAÑA

- **Comienza a operar en España en 2011**
- **Aprox. 7.000 empleados (a cierre de 2019)**
- **Inversión en España desde 2011-2018:**
2.900 millones de euros
- **Red logística formada por:**
 - 7 centros logísticos (2020)
 - 2 centros de distribución
 - 2 centros logísticos urbanos
 - 12 estaciones logísticas
- **Pymes españolas que venden a través de Amazon:**
unas 8.000
- **Facturación global 2019:**
280.000 millones USD, unos 249.000 millones de euros

del confinamiento y había que adaptarse rápidamente también.

Por ejemplo, al principio de la crisis decidimos dar prioridad a productos para el hogar, cuidado personal y sanitarios, así como para bebés y mascotas. Asimismo, Amazon creó 1.500 nuevos puestos de trabajo para reforzar nuestra cadena logística en España.

Además, hemos lanzado una iniciativa consistente en una tienda on-line, donde hemos puesto nuestra red logística internacional al servicio de las comunidades autónomas, ayuntamientos, hospitales y centros de atención sanitaria en toda España. Igualmente, hemos hecho esfuerzos

improbos para ofrecer un catálogo amplio de productos sanitarios como geles y mascarillas, si bien no siempre ha sido fácil.

Amazon es una empresa online. ¿Estaba el teletrabajo suficientemente adaptado? ¿Cómo han avanzado en este sentido durante la crisis del COVID-19? ¿Y durante la desescalada?

En Amazon existen desde hace años políticas de trabajo flexible que comprenden la posibilidad de trabajar desde casa durante ciertos días u horas de la semana para todos aquellos empleados cuyas funciones no requieren la presencia física continuada en nuestras instalaciones. Ello hizo posible que días antes de la declaración

del estado de alarma, pudiéramos adaptarnos a las recomendaciones de las Administraciones públicas y seguir trabajando desde casa en todos aquellos casos en que, como digo, es posible, incluido el departamento legal. Amazon está trabajando activamente en planes para un regreso paulatino a la oficina en la medida que sea posible y es previsible que el teletrabajo siga jugando un papel importante.

En mi opinión, esta crisis ha puesto de manifiesto que, con los suficientes medios técnicos y un poco de voluntad e imaginación, es posible trabajar remotamente de forma eficiente y coordinada como equipo, aunque echemos de menos vernos. Como decía antes, desde que trabajamos en casa, en el equipo legal hemos organizado llamadas diarias, de aproximadamente media hora de duración, a las cuales nos conectamos todos para ponernos al día sobre asuntos en los que estamos trabajando y que pueden afectar a los demás compañeros. También tenemos reuniones informales semanales para simplemente estar en contacto y contarnos cómo va todo. Ambas iniciativas han sido muy positivas para mantener al equipo unido y la moral alta, sobre todo la de aquellos compañeros del equipo que han pasado estas semanas en soledad en sus casas o que han pasado, como muchos en estos días, por situaciones personales difíciles. ■



LLEGAN LOS PERITOS EXPERTOS EN COMPLIANCE

por felipe garcía hernández, vocal de la Junta Directiva de la World Compliance Association

La multiplicación en los últimos años de los procesos penales contra personas jurídicas ha sido exponencial. Tras unos comienzos titubeantes, el marco de responsabilidad penal corporativa, diseñado por la Ley Orgánica 5/2010 y, posteriormente, la 1/2015, se ha apoderado literalmente de los grandes procesos, especialmente de los que versan sobre delitos económicos.

La investigación o acusación a personas jurídicas pone bajo los focos de la instrucción penal la acreditación de la fortaleza de sus programas de compliance. Aunque persisten dudas técnicas sobre su planteamiento procesal, nadie cuestiona que, ante un hecho delictivo surgido en una organización, cobra un papel esencial la comprobación de si la empresa contaba con un programa de cumplimiento sólido e implementado de verdad. Solo esto permitirá que consiga la ansiada absolución, o una atenuación de la responsabilidad penal.

La práctica judicial de estos años, cuenta ya con buenos ejemplos de procedimientos contra personas jurídicas sobreesidos,

tras haberse puesto de relieve que –pese a que hubiera podido producirse un hecho o desliz aislado— las empresas, contaban con planes de prevención penal bien concebidos.

Pero la dificultad que supone valorar dentro del proceso las bondades o carencias de un programa de cumplimiento penal son evidentes, --sobre todo si se trata de una organización compleja--, y esta realidad ha puesto sobre la mesa la necesidad de que los Tribunales cuenten con peritos expertos en compliance, que puedan ayudarles a formar su convicción. Como lo hacen a diario con otra clase de expertos, ingenieros, informáticos, tasadores, etc, para la investigación de distintos delitos.

Son pruebas periciales atractivas y con un futuro prometedor, pero ¿cómo convertirse en uno de esos peritos en compliance que auxilién, en estos asuntos, a los Tribunales?

En las últimas semanas han aparecido en prensa y redes sociales informaciones que pueden haber creado confusión, sobre la formación requerida

por los peritos y vías de acceder a las designaciones que hacen los Tribunales. No está de más dejar claras estas dos cuestiones.

Como es sabido, en la Jurisdicción Penal, al igual que, --con algunos matices--, en la civil, intervienen fundamentalmente dos clases de peritos. El perito privado o de parte, y el perito judicial. Este último, el perito judicial, es el perito por excelencia. Es designado por sorteo, no tiene, en principio, ninguna relación previa con las partes y sus honorarios se regulan por el Órgano Jurisdiccional. Gozan por ello de una presunción de imparcialidad y por eso son preferidos por los Tribunales. Cuando se trata de profesiones reguladas arquitectos, ingenieros, etc, estos peritos se designan por sorteo entre las listas que facilitan los Colegios Profesionales. En profesiones no reguladas, como es la de experto en compliance, las listas de peritos han de formarse de las relaciones remitidas por asociaciones, sindicatos o entidades que agrupen a estos profesionales, según establece el artículo. 341 de la Ley de Enjuiciamiento Civil.

El procedimiento, pues, es el sorteo. No hay ningún atajo o vía



de acceso restringida para ser designado perito judicial. Esta neutralidad no afecta, naturalmente, a la conveniencia de que, quien forme parte de esas listas cuente con una preparación óptima, ni a la enorme utilidad de las formaciones específicas que proporcionen a los expertos en este caso, expertos en compliance— un mejor conocimiento de los tribunales, del proceso y, naturalmente, de la propia materia sobre la que han de informar, si son designados. Por otra parte, están los peritos privados. Cualquier parte, acusación o defensa, puede servirse, si quiere, de ellos. Son peritos de su elección y cuyos honorarios fijan libremente con ellos. Por este motivo, los Tribunales tienden a darles menos credibilidad, al menos en la fase de instrucción, lo cual, no puede entrañar mayor lógica, dado que los elige y paga la parte que espera favorecerse

con su informe. Por eso, que el perito privado posea una buena base técnica, experiencia y prestigio, es transcendental para dar luz a los Tribunales, y crear un contrapeso a esa especie de “pecado original” derivado de haber sido designado por una de las partes.

Naturalmente sucede con frecuencia que concurren en el proceso peritos judiciales (es decir, designados por el Tribunal) con peritos privados para declarar sobre los mismos hechos. En ese caso, las declaraciones de todos ellos se

realizan conjuntamente, como ordena el artículo 724 de la Ley de Enjuiciamiento Criminal, para que el Tribunal pueda contrastar directamente sus opiniones y contradicciones. En esa especie de “cuerpo a cuerpo” entre peritos, la calidad y solvencia de uno de ellos frente a sus colegas, puede ser decisiva, aunque sea un perito privado.

En definitiva, no hay privilegios para ser designado perito experto en compliance, pero hay muchas y buenas razones para que los que quieran serlo, cuiden con esmero su formación.

SOBRE FELIPE GARCÍA

Felipe García es abogado, socio de Circulo Legal y Vocal de la Junta Directiva de World Compliance Internacional. Licenciado en Derecho por la Universidad de Salamanca. Máster en Asesoría Jurídica de Empresas por el Instituto de Empresa y especialista en compliance. Conferenciante habitual en seminarios, mesas redondas y congresos. Autor de artículos jurídicos en prensa general y especializada. Árbitro de la Asociación Europea de Arbitraje. 



EMPRESAS Y COVID-19: ¿OPORTUNIDAD O FUERA DE JUEGO?

El pasado diez de junio, Iberian Lawyer celebró el webinar “Empresas y COVID-19: ¿oportunidad o fuera de juego?”, organizado en colaboración con Ceca Magán Abogados, para resolver numerosas cuestiones en torno a la situación que muchas empresas, que tuvieron que adoptar un ERTE para sobrevivir a la crisis, tienen que afrontar ahora en la desescalada. Preguntas como quién, cuándo y cómo puede reducir la plantilla después del estado de alarma o cómo demostrar que se está en situación de riesgo de insolvencia, fueron contestadas por los expertos en un evento online que fue todo un éxito de asistencia.



El seminario web, titulado “Empresas y COVID-19: ¿oportunidad o fuera de juego” reunió a expertos en materia Laboral, Concursal y de Reestructuraciones como Manuela Serrano Sánchez, socia de Insolvencia y Reestructuración de Ceca Magán Abogados y Alberto Novoa Mendoza, socio de Laboral de Ceca Magán Abogados. Además, el evento contó con la visión de un in-house, con la presencia de Beatriz Martínez-Falero García, directora jurídica

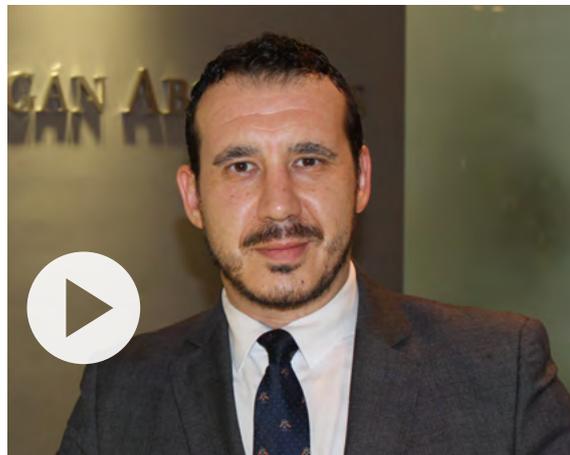
y secretaria del Consejo de Administración de Mahou San Miguel. La guinda del pastel fue la presencia de Manuel Ruiz De Lara, Magistrado del Juzgado de lo Mercantil número 11 de Madrid, que dio su valiosa aportación en cada uno de los asuntos.

Cuestiones como cómo deben afrontar la desescalada las empresas que se acogieron a un ERTE forzoso a raíz del parón causado por el COVID-19, fueron contestadas por Alberto Novoa quien explicó que el Real Decreto 18/2020 establecía en un texto imperativo la obligación de reincorporar a la totalidad de la plantilla una vez terminada la situación de alarma, aunque días después llegaba el criterio interpretativo argumentando que debía ser el empresario quien guiara la reincorporación a la actividad empresarial, aunque ese criterio podría estar sujeto a la supervisión de los organismos correspondientes como, entre otros, la Inspección de Trabajo. En palabras de Novoa “se ha dejado libertad al empresario para determinar en qué momento reincorporar a la plantilla y bajo qué restricciones retomar la actividad pero hay que hacer un llamamiento a la cautela desde el momento que esa conducta empresarial puede estar sujeta a la supervisión de la Inspección de Trabajo y de la jurisdicción Social”.

En cuanto a la posibilidad de reducir las plantillas, Novoa explica que hay que distinguir entre las empresas que se acogieron a un ERTE de fuerza mayor y las que se acogieron a un ETOP, ya que las primeras tienen que asumir el compromiso de mantenimiento de empleo. No obstante la norma ha dejado algunos vacíos que el socio de Laboral de Ceca Magán Abogados identifica, como las no superaciones de periodos de prueba o las relaciones laborales donde se produce desestimamiento empresarial.



ALBERTO NOVOA,
Socio de Laboral
de Ceca Magán Abogados



En el encuentro también se abordó el caso de que una empresa, que acaba en concurso y que no se acogiera en su día al ERTE, pueda tener consecuencias legales. Punto que respondió Manuela Serrano Sánchez, socia de Insolvencia y Reestructuración de Ceca Magán Abogados, que explicó que podría tenerlas si se demuestra negligencia grave o dolo en casos en los que la falta del ERTE ha causado o agravado la situación de insolvencia.

MANUELA SERRANO SÁNCHEZ,
Socia de Insolvencia y Reestructuración
de Ceca Magán Abogados



Fueron muchas las empresas que se acogieron a un ERTE para afrontar el parón causado por el COVID, pero también hubo otras que decidieron no hacerlo. En estos casos, ¿qué responsabilidad tiene la dirección de la empresa y o el Consejo frente a

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



los accionistas por esta decisión de no solicitar ERTE y sus posibles consecuencias económicas? En este punto, Beatriz Martínez-Falero García, nos contestó que la solución empieza por tomar estas decisiones, de gran repercusión, en el órgano de gobierno más adecuado, y que la judicatura tendrá por delante una importante labor para dilucidar cuál es el bien principal. En su opinión, se debería abogar por la defensa de aquellos empresas que han puesto por delante la defensa o el mantenimiento del empleo soportando las consecuencias económicas que tienen este tipo de decisiones para los accionistas.

BEATRIZ MARTÍNEZ-FALERO GARCÍA,
Directora jurídica y secretaria del Consejo de
Administración de Mahou San Miguel



Manuel Ruiz De Lara, Magistrado del Juzgado de lo Mercantil número 11 de Madrid, fue aportando su criterio en cada punto del debate. En concreto, al hablar sobre el riesgo de insolvencia y cómo pueden afrontarlo las empresas, De Lara hizo referencia al Real Decreto 16/2020 que establece posibilidades de acogerse a mecanismos de refinanciación y eludir de este modo la propia declaración de concurso hasta el 31 de diciembre.

MANUEL RUIZ DE LARA,
Magistrado del Juzgado de lo Mercantil número 11
de Madrid



Una de las respuestas más esperadas llegó de la mano de Manuela Serrano quién abordó, entre otros, cómo probar que se está en situación de riesgo de insolvencia.

MANUELA SERRANO SÁNCHEZ,
Socia de Insolvencia y Reestructuración
de Ceca Magán Abogados



En este sentido, Serrano explicó cómo la reestructuración y el concurso son un estigma para el empresario medio español que tiene un enfoque empresarial un tanto paternalista. Serrano expuso que el COVID-19 ha hecho mella en las empresas y que hay que diagnosticar los daños lo antes posible, viendo la reestructuración y el concurso como posibles aliados de las empresas y no como sus enemigos.

BBRAINERS

TODO JURISTAS .COM

LEGAL MILLENNIALS

El futuro es tuyo, ¡Tú decides!

RETOS POST-COVID PARA JÓVENES JURISTAS
Próximos 12, 19, 26 de Junio y el 3 de Julio 2020 en Versión Online
#RETOSPARATUCEREBRO #LEGALMILLENNIALS

LA III EDICIÓN DE LA FERIA DE TALENTO JURÍDICO LEGAL MILLENNIALS CONGREGA A MILES DE JÓVENES EN BUSCA DE SU FUTURO

La tercera entrega del evento que revoluciona los cerebros del sector legal ha superado su propio éxito de años anteriores tras recibir más de seis mil solicitudes de asistencia en menos de dos semanas.

Las mesas redondas celebradas los días 12, 19 y 26 de junio 2020, reunieron a cientos de asistentes virtuales entre los que se encontraban estudiantes, opositores y abogados jóvenes. Decanos de los colegios profesionales, abogados del máximo prestigio, representantes de los centros de estudios, ex opositores altos funcionarios del estado y otros profesionales compartieron sus cerebros con las nuevas generaciones de juristas. Enfrentarse al mercado laboral y a la decisión de cómo orientar la carrera profesional una vez finalizados los estudios se presenta, tras la crisis del COVID-19, como un reto aún mayor para los jóvenes que acaban de graduarse.

Podría decirse que la III Edición de la feria de talento Legal Millennials ha aterrizado en el momento más necesario para ofrecer a los jóvenes consejos, orientación y respuestas a todas las incertidumbres que les asaltan.

La iniciativa de innovación, que surge de la mano de dos abogados y emprendedores, **Delia Rodríguez** –abogada especializada en derecho de Familia y promotora de bbrainers.es- y **Andrés Ruiz** –abogado especializado en tecnología y fundador de Todojuristas.com-, persigue modernizar el concepto de formación a través del tradicional aprendizaje compartido del tú a tú.

El evento congregó a panelistas de distintos perfiles profesionales que dieron consejos directos,



DELIA RODRÍGUEZ Y ANDRÉS RUIZ

prácticos y realistas a los cientos de espectadores sobre cómo afrontar el Máster de Acceso a la Abogacía, así como sobre cuándo y cómo especializarse para destacar en un mercado cada vez más competitivo, cómo afrontar una oposición o cómo crear tu propio despacho desde cero. El éxito de la organización técnica del evento corrió a cargo de **Wolters Kluwer**, uno de los patrocinadores de esta iniciativa. Y es que, en tan solo dos semanas, se recibieron más de seis mil solicitudes por la web de Legalmillennials.com. Decanos de los Colegios de Abogados, como son D. José María Alonso, Decano del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid, Doña María Eugenia Gay, Decana del Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona y Antonio Morán, Decano del Real e Ilustre Colegio de Abogados de Zaragoza, dijeron

un sí rotundo a compartir sus cerebros con los jóvenes juristas. Hay que destacar por primera vez la presencia de las directoras de asesoría jurídica de dos de las principales compañías tecnológicas del mundo: Ana Buitrago, directora legal de Amazon España y María González, senior director legal de Google. Los principales centros de estudios y negocios han decidido sumarse un año más la convocatoria del evento jurídico que no pasa desapercibido para ningún estudiante. El Centro de Estudios Garrigues, ISDE Law & Business School, ESADE Law School, ESERP Law & Business School, UNIR, Sagardoy Business & Law School, y el CEF. Además, han participado las principales

mutuas de abogados: Altermutua de Abogados y Mutualidad de la Abogacía estarán presentes protagonizando varias de las mesas redondas que transcurrirán durante las cuatro sesiones previstas. Además, el evento ha contado con la presencia del Consejo General de la Abogacía Española y de algunas de las agrupaciones de estudiantes de derecho y agrupaciones de abogados con más volumen y relevancia de nuestro país como el Consejo Nacional de Estudiantes de Derecho (CONEDE), IURIS URJC y ELSA SPAIN. Los medios de comunicación especializados también se hicieron eco de la “revolución de los cerebros” y estuvieron en primera línea. Entre otros, Iberian Lawyer participó activamente como patrocinador del evento. 



ABOGADOS
ARAOZ & RUEDA

LOS ARRENDAMIENTOS DEL DÍA SIGUIENTE

Por Jesús Conde
Socio del Dpto. Inmobiliario
Araoz & Rueda

Uno de los principales misterios del tiempo posterior a la pandemia (de ese largo día siguiente que acaba de despuntar) es cómo se retomará la actividad comercial y empresarial. ¿Será la vida de las oficinas, de los locales y de los edificios, la misma que antes? Y si, como parece, la respuesta es negativa, ¿cómo serán los arrendamientos que regulen el desarrollo de todos esos centros de negocio?

Algo que el mundo inmobiliario ya ha empezado a experimentar es la necesaria adaptación de las rentas. Arrendadores y arrendatarios tantean y palpan, a ciegas, pero aciertan a entender que la compleja regla que encierra el principio venerable de “*rebus sic stantibus*” contiene una pildorita de sentido común ineludible: parece razonable

acomodar la principal obligación del inquilino a un mundo en el que los rebrotes periódicos puedan hacer necesario el trabajo doméstico de forma intermitente, la menor afluencia a espectáculos o centros de ocio o el ameno enclaustramiento de las cenas a domicilio.

Todo apunta, pues, a un ajuste de rentas, que si no sucede en el corto plazo sobrevendrá en el medio o en el largo. Y en ese mismo nuevo ecosistema, los arrendadores pretenderán en un primer momento (con toda razón) no sólo compensar esa posible reducción de rentas con ampliaciones del plazo obligatorio, sino también amarrarse al mástil de un arrendatario fiable que continúe pagando el alquiler, por más que éste se haya reducido, antes de buscar nuevos candidatos en la intemperie nebulosa del mercado exterior.

¿Arrendamientos que se alargan en un entorno más inestable que nunca? ¿Será ésa una de las paradojas de la nueva era inmobiliaria? No del todo, porque la combinación de fragilidad y búsqueda de proyectos que funcionen puede que conduzcan a un entorno más lábil y flexible, en el que las partes (aunque tengan la sincera intención de cumplir los plazos previstos) sean también capaces de llegar con más facilidad, en caso de ser necesario, a acuerdos de resolución de los contratos. O bien para evitar que el arrendatario acabe inmerso en un concurso (que, siendo una gota más en el mar de los concursos, supondrá tardanza y posiblemente ningún ingreso en última instancia para el arrendador) o en un desahucio (en el que, tras mucho tiempo transcurrido



por el embotellamiento de los juzgados, el arrendador tampoco será capaz de cobrar todo lo adeudado).

Valga lo anterior para arrendamientos preexistentes al momento actual. Para los que se celebren a partir de ahora no sería extraño asistir a contratos de duración más corta y revisiones periódicas de dicha duración para permitir la adaptación a las realidades comerciales.

Será quizás, entonces, un mercado arrendaticio más arriesgado pero más abierto, en el que las oportunidades de negocio (eso que algunos llaman “ángulos”) generarán actividad, aunque a la vez será necesario estar mucho más dispuestos a cambios veloces, a compromisos más cambiantes. Es probable que veamos una

ampliación de los supuestos en los que una parte de la renta sea variable o incluso, a despecho de mayor seguridad en el cobro, a ofrecimiento de menores garantías a los arrendadores.

Todo ello, si fuera así, debería también traducirse en la adaptación de los contratos de arrendamiento, que es previsible que ya no puedan ser tan monolíticos y que empiecen a incluir otras posibilidades, como opciones de resolución (en favor de ambas partes) vinculadas al no cumplimiento de determinados ratios o umbrales de facturación, o indemnizaciones por resolución anticipada pactadas de antemano y de importes variables dependiendo del momento en que se produzca la resolución (opciones, por

otro lado, ya usuales en arrendamientos de locales en centros comerciales o centros outlet). O, quién sabe, incluso revisiones periódicas de la renta en plazos más cortos de los habituales, para asegurar que la renta no se aleja del mercado.

Los arrendamientos del día siguiente, en definitiva, deberán estar más dispuestos, como también sus usuarios, firmantes y redactores, a lo mutable, a lo inesperado, a lo novedoso. Nada que no hayamos tenido que hacer antes, quizás en diferente dosis. Darwin decía que el aprendizaje más importante para cualquier especie era el de colaborar e improvisar. Cualquiera que haya negociado un contrato o desarrollado un negocio lo sabe desde hace tiempo...



WILLIAM SMITHSON



ARV SREEDHAR



LA SUBIDA DEL LEÓN - EL PAPEL DE PORTUGAL Y LAS PLATAFORMAS DE CORTESÍA

Por William Smithson - Socio, SRS Advogados - Lisboa (Asia Desk) and Arv Sreedhar - Consultor, SRS Advogados / Director General y Jefe de Finanzas Corporativas - Atlantic Partners Asia (APA) - Singapur

En los últimos tiempos, e incluso antes del COVID-19, hemos visto que China ha empezado a dejar de perseguir la Iniciativa de Cinturón y Carretera (BRI) como una obra puramente china. Además, los patrocinadores de proyectos chinos han empezado a buscar más allá de sus fronteras socios tanto en la financiación como en la construcción para que los proyectos sean más internacionales e incluyan a otros socios tanto en la CPE como en la financiación, y por lo tanto más acordes con los mercados e inversores

mundiales, y aceptables para ellos. La situación reciente sólo ha afianzado esto hasta cierto punto, por lo que parece que China tiene otras prioridades más apremiantes, como llegar a un acuerdo aceptable con los EE.UU. sobre la guerra comercial, y luchar tanto contra los aspectos sanitarios como financieros del COVID-19, incluida la amortiguación del impacto en su economía.

El ascenso del león

El otro elefante en la sala será lo que ocurra con Hong Kong. La reacción a la estrategia de China con respecto a Hong

Kong y la búsqueda de apoyo tanto de la gente como de las empresas allí, ha causado una incomodidad considerable para las empresas no chinas en el territorio. Cualquier otra escalada de la situación resultará en una salida masiva de las sedes regionales de la ciudad, si es que no está ya en marcha. La cosa es que estas empresas tienen que ir a algún lugar, y muchas de ellas ya están ubicadas en otra democracia más segura y estable que está a punto de experimentar un crecimiento económico récord en los próximos años: Singapur. Asia es y será el motor

económico del mundo en el futuro previsible, y el hecho de tener una fuerte representación regional seguirá siendo de suma importancia para muchas empresas e instituciones financieras mundiales.

Naturalmente, buscarán todas las características de una ciudad que represente muchos de sus valores y morales desde casa, al tiempo que esté intrínsecamente vinculada a la economía regional y tenga una considerable capacidad de fuego financiera, política e internacional para valerse por sí misma y dar ejemplo a otros países.

Estamos viendo que Singapur se está convirtiendo cada vez más en el domicilio preferido en Asia, tanto por razones financieras como sociales.

Tiene una economía dinámica y diversificada, es uno de los mayores inversores del mundo y cuenta con un sólido ecosistema de inversión interna y de puesta en marcha, y podría decirse que es la capital alimentaria del mundo. Además, Singapur no tiene prácticamente ningún tipo de delincuencia, tiene una calidad de vida muy alta y uno de los PIB per cápita más elevados del mundo, consideraciones todas ellas cruciales para la estabilidad y la prosperidad. Si bien ninguna ciudad celebraría el éxito debido a la desaparición de otra, las recientes acciones en Hong Kong sólo pueden describirse como un "objetivo propio". Hong Kong debería ser celebrado por su singularidad y como una puerta entre China y el mundo, no integrado en un sistema unitario.

La importancia de las economías más tradicionales de Europa está disminuyendo

desde hace algún tiempo, y muchos de los foros intergubernamentales posteriores a la Segunda Guerra Mundial han tenido que evolucionar en los últimos años para mirar más al este y ser más inclusivos con esta realidad.

La riqueza, la población y la influencia mundial también se han movido en la misma dirección, lo que significa que países como Singapur tienen ahora más relevancia en la escena internacional y sin duda se les concederá más reconocimiento de su papel mundial no sólo como campeón de la región de la ASEAN, sino como un verdadero centro financiero internacional y una ciudad mundial.

Cualquiera que sea el impacto final del COVID-19, el desplazamiento del equilibrio de Hong Kong a Singapur es una realidad. Este desplazamiento, aunque ya se ha producido durante algún tiempo, se aceleró considerablemente en el contexto de los disturbios en favor de la democracia del verano de 2019, a raíz de los cuales se produjo un importante traslado de expatriados, así como de empresas de Hong Kong a Singapur.

Aunque la pandemia ocluyó en cierta medida este proceso, la realidad es que ya está en marcha y Hong Kong ha ido perdiendo claramente terreno frente a Singapur como centro financiero de Asia. Otra prueba de ello es que estamos viendo cómo los bufetes de abogados reorientan su estrategia de Hong en paralelo con la concentración cada vez mayor en Singapur. La economía de Hong Kong tampoco parece ofrecer esperanzas de mejora, ya que la

pandemia ha profundizado la primera recesión de Hong Kong en una década. Los disturbios políticos también parecen estar aumentando después de la pandemia.

Portugal como plataforma de la UE

Es evidente que la estabilidad política de Singapur está mejorando aún más la posición de este país como centro de operaciones en Asia y, claramente, como plataforma para los servicios financieros, así como para las inversiones que salen de Asia. Esta evidencia de Singapur como plataforma también puede verse y utilizarse junto con la plataforma que Portugal proporciona cada vez más a las entidades no pertenecientes a la UE que desean invertir no sólo en Portugal y en el África lusófona, sino en la UE en su conjunto. Portugal es cada vez más atractivo como base de la UE y está bien clasificado en cuanto a facilidad para hacer negocios, comparabilidad de costos, amabilidad y calidad de vida.

En el contexto de la oferta de plataformas complementarias de Singapur y Portugal, SRS Advogados ocupa una posición única, ya que es el único bufete portugués con representación en Singapur y ha estado siguiendo una estrategia innovadora al respecto. De hecho, esta estrategia se consideró fundamental para que SRS Advogados fuera galardonado con el premio al bufete ibérico del año (2019) por la revista *The Lawyer*.



ARBITRAJE DEPORTIVO Y COMERCIAL: LA HISTORIA DE DOS CIUDADES

Por Carla Gonçalves Borges, Socia del equipo de Litigación y Arbitraje de VdA, actúa en procesos de litigación y arbitraje a nivel nacional e internacional tanto en calidad de abogado como de árbitro.

VdA VIEIRA DE ALMEIDA

Miembro del Consejo del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio e Industria Portuguesa y Vocal del Capítulo Portugués del CEA, forma parte de la Comisión Código de Buenas Prácticas en Arbitraje Deportivo del CEA.

contacto:

cgb@vda.pt

+351 213 113 524

El arbitraje deportivo y el comercial siguen siendo, en gran medida, mundos distintos.

Sin embargo, cada uno de ellos puede beneficiarse del aprendizaje y del desarrollo del otro.

En el ámbito del arbitraje deportivo, y principalmente debido a jurisprudencia reciente y muy relevante del Tribunal Europeo de Derechos Humanos («TEDH»), existe una presión cada vez mayor para defender y respetar el derecho a un juicio justo, consagrado en el

Artículo 6 de la Convención Europea de Derechos Humanos, y para elevar los estándares en relación con la independencia e imparcialidad de los árbitros. El emblemático caso de *Pechstein/Mutu* contra *Suiza* ha abierto el camino para elevar los estándares en relación con la transparencia en los procedimientos de arbitraje, cuestionando seriamente el «dogma» de la confidencialidad en sede de arbitraje, afirmando así que el derecho a una sesión pública es intrínseco al derecho a un juicio justo. Dicha decisión llevó al Tribunal de Arbitraje Deportivo («TAD») de Lausana a revisar su Código e incluir

una cláusula para establecer el derecho a la audiencia pública en procedimientos arbitrales de tipo disciplinario en determinadas circunstancias. Del mismo modo, en el caso *Al Riza et al contra Turquía*, el TEDH abordó el asunto de la independencia e imparcialidad del árbitro. Teniendo en cuenta las circunstancias del caso y que atletas y organismos regulatorios del deporte no operan en igualdad de condiciones en relación con la selección de los árbitros, el TEDH concluyó que los árbitros no estarían exentos de presiones externas y sin duda podrían representar una carga de



conflictos de interés debido al origen de sus honorarios, lo que conllevaría un incumplimiento del derecho a un juicio justo. Estos dos casos, que abordan el derecho a un juicio justo y sus dimensiones, ilustran una paradoja muy interesante. Por un lado, el caso de *Al Riza et al contra Turquía* demuestra que, en sede de arbitraje deportivo, existe gran margen de mejora para lograr los estándares de independencia e imparcialidad que rigen actualmente en sede de arbitraje comercial. Por otro lado, el caso *Pechstein/Mutu contra Suiza* demuestra que, en aspectos como la transparencia, el arbitraje deportivo podría encabezar el desarrollo de las garantías jurisdiccionales en procedimientos arbitrales. El arbitraje comercial se encuentra, por comparación, en la vanguardia del desarrollo de normas y mecanismos en relación con los requisitos de independencia e imparcialidad de los árbitros y ha avanzado notablemente a fin de garantizar que los mismos se cumplen de forma estricta, reforzando y legitimando los tribunales

arbitrales y sus laudos. Sin embargo, la confidencialidad sigue siendo en gran medida un «dogma» ya que se percibe como una de las principales ventajas del arbitraje en relación con los procedimientos judiciales.

Por tanto, se extraen lecciones de interés para ambos ámbitos. Por un lado, el arbitraje deportivo debería velar por tomar medidas que permitan implementar un sistema que garantice que la independencia e imparcialidad de los árbitros, posiblemente siguiendo el ejemplo del arbitraje comercial. Es crucial establecer un marco de igualdad para la selección de árbitros, garantizando una representación equitativa de los atletas y analizando cuidadosamente la relación entre los árbitros, las instituciones arbitrales y los organismos de regulación del deporte. En este sentido, una revisión del sistema de listas cerradas o, por lo menos, una lista más amplia de posibles árbitros podría contribuir a evitar el problema patológico de la repetición de nombramientos

de árbitros en sede de arbitraje deportivo. Por otro lado, si bien con una advertencia (y es que las circunstancias del procedimiento deberían justificarlo), el arbitraje comercial podría progresar en lo que respecta al «dogma» de la confidencialidad, contribuyendo así a la transparencia y al desarrollo jurídico. La publicación de laudos arbitrales (incluso con información confidencial) sería un enorme avance en el desarrollo de la credibilidad del arbitraje y proporcionaría una necesaria «jurisprudencia» en asuntos que suelen dirimirse únicamente en sede de arbitraje.

Terminamos tal como empezamos, el arbitraje deportivo y el arbitraje comercial son una historia de dos ciudades que están destinadas a ganar si aprenden uno de la experiencia del otro y siguen progresando individualmente.

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

