IBERIAN LAWYER

LC PUBLISHING GROUP

MAG

NÚMERO 137 | 9 Septiembre 2024 | ESP



España: el nuevo hub de los centros de datos del sur de Europa

EY Abogados: una firma con "marca propia"

Comprometidos con el bienestar

Tropiezos legales: los 10 errores que sacan de quicio a los *in-house*

Iberian Lawyer desvela las peores prácticas más comunes entre los despachos en la gestión de relaciones con clientes según los consejeros generales de España y Portugal



Todos los números de Uría Menéndez

Editorial

Ilaria Iaquinta



La salud mental en la abogacía

Al volver de las vacaciones de verano, nos encontramos en el umbral de un nuevo comienzo. Es el momento perfecto para reflexionar y reordenar nuestras prioridades. Para los abogados, este periodo debería ser una oportunidad para renovarse, pero la realidad es que la alta exigencia de la profesión, a menudo impide un descanso verdadero. Ahora más que nunca, es fundamental abordar un tema crucial que impacta profundamente a los abogados: la salud mental.

Estudios recientes en España y Portugal han revelado que la mitad de los abogados está al borde del *burnout*. Estos datos actuales ponen de manifiesto una preocupación cada vez mayor en el sector legal y nos llevan a replantearnos las condiciones laborales y el apoyo emocional que se brinda a estos profesionales. No se trata solo de números, sino de personas cuyas vidas están marcadas por el estrés y la presión constante.

La soledad y el estrés no solo son enemigos de la salud mental, sino también de la productividad. Un abogado que se siente solo y abrumado no rinde igual y es más probable que busque otro trabajo. El ambiente laboral en los despachos, con jornadas interminables y mucha presión, agrava la situación. Por eso, es crucial que los bufetes y las empresas tomen acciones para crear un entorno de trabajo más saludable y solidario.

En los últimos años, hemos visto un incremento en las iniciativas para mejorar el bienestar de los abogados. Desde la renovación de las oficinas hasta políticas de teletrabajo, programas de mentoría y actividades de team building. Todo esto está muy bien, pero no basta si no se atacan las raíces emocionales del problema. La clave está en fomentar una cultura de empatía y apoyo genuino.

En este número de *Iberian Lawyer*, exploramos en profundidad el tema de la salud mental de los abogados. Presentamos dos artículos dedicados a este tema: uno enfocado en el *burnout* y otro en los programas de bienestar implementados por diferentes despachos y los resultados que están logrando. El Colegio de la Abogacía de Madrid ha premiado a los despachos que se destacan por su compromiso con el bienestar y la salud emocional de sus profesionales.

También abordamos el cambio de horarios de trabajo, algo muy ligado al bienestar. Hablamos de la reciente propuesta del Gobierno español para reducir la jornada laboral semanal a 37,5 horas en 2025, lo cual ha generado un amplio debate en todos los sectores económicos, especialmente en el sector de la hostelería. En Portugal, el gobierno está considerando adoptar la semana laboral de 4 días después del éxito de un experimento piloto.

No podemos hacer la vista gorda ante el hecho de que la profesión legal, con sus demandas y desafíos, puede ser un entorno bastante solitario y estresante. Pero ojo, también es un campo donde la empatía, la colaboración y el apoyo mutuo pueden florecer, siempre y cuando nos comprometamos a crear un ambiente más humano y comprensivo.

Junto a esta reflexión, este número de *Iberian Lawyer* incluye una serie de artículos y entrevistas que abordan los temas más relevantes del sector legal en la actualidad. Como el polémico modelo "pagar o consentir" en plataformas digitales, que plantea desafíos éticos y legales importantes al intentar equilibrar la gratuidad del servicio con la privacidad del usuario.

También contamos cómo los gigantes tecnológicos como Google, Meta, IBM, Oracle y Microsoft están expandiendo sus data centers en España, y qué significa esto en términos legales para sectores como el inmobiliario, la construcción, la energía y la privacidad. Además, hay una entrevista exclusiva con **Ramón Palacín**, socio director de EY Abogados en España, quien nos comparte su visión sobre el futuro de la firma.

Abordamos los errores más frecuentes que cometen los despachos según los directores jurídicos de España y Portugal, y cómo estos fallos ponen a prueba su paciencia. Además, veremos cómo pueden evitarlos para mejorar la relación con sus clientes. Por último, analizamos la transición de liderazgo en SRS Legal y su impacto en la firma, la nueva alianza de Sérvulo en Azores, y el récord de consumo de energías renovables en Portugal, que ha alcanzado el 82% del consumo eléctrico en el primer semestre de 2024.

PUBLISHINGGROUP LC

EVENTS CALENDAR

For info: ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com • +39 02 36727659

EVENTS CALENDAR 2024

SEPTEMBER

LC Energy Day	Milan, 12/09/2024
The Latin American Lawyer Women Awards	São Paulo, 12/09/2024
Legalcommunity Labour Awards	Milan, 19/09/2024
Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards	Madrid, 26/09/2024

OCTOBER

Inhousecommunity Days	Rome, 02-04/10/2024
Legalcommunity Real Estate Awards	Milan, 10/10/2024
Inhousecommunity Awards Italia	Milan, 17/10/2024
Legalcommunity Marketing Awards	Milan, 21/10/2024
Inhousecommunity Days Switzerland	Zurich, 24-25/10/2024
Legalcommunity Litigation Awards	Milano, 29/10/2024

NOVEMBER

Iberian Lawyer Inhousecommunity Day	Madrid, 05/11/2024
Iberian Lawyer Gold Awards	Madrid, 05/11/2024
Financecommunity Week	Milan, 11-15/11/2024
Financecommunity Awards	Milan, 14/11/2024
LegalcommunityMENA Awards	Riyadh, 21/11/2024

DECEMBER

The LatAm Energy & Infrastructure Awards	São Paulo, 11/12/2024

LEGEND

- Legalcommunity / LegalcommunityCH
- LegalcommunityMENA
- LegalcommunityWEEK
- Inhousecommunity
- Iberian Lawyer
- The Latin American Lawyer
- Financecommunity / FinancecommunityWEEK
- Foodcommunity
- LC

EVENTS CALENDAR 2025

JANUARY

Legalcommunity Energy Awards	Milan, 30/01/2025

FEBRUARY

Legalcommunity Finance Awards	Milan, 13/02/2025
Iberian Lawyer Sustainability Summit - Spain	Madrid, 27/02/2025
Iberian Lawyer Labour Awards	Madrid,27/02/2025

MARCH

Iberian Lawyer Inspiralaw	Madrid, 06/03/2025
Financecommunity Fintech Awards	Milan, 13/03/2025
Legalcommunity IP&TMT Awards	Milan, 20/03/2025
LC Sustainability Summit	Milan,25/03/2025
LC Sustainability Awards	Milan, 25/03/2025

APRIL

LC Inspiralaw Italia	Milan, 01/04/2025
Legalcommunity Tax Awards	Milan, 03/04/2025

MAY

LegalcommunityCH Awards	Zurich, 08/05/2025
Legalcommunity Forty under 40 Awards	Milan, 22/05/2025
Iberian Lawyer Legaltech Day	Madrid, 29/05/2025
Iberian Lawyer IP&TMT Awards	Madrid, 29/05/2025

JUNE

Legalcommunity Week	Milan, 09-13/06/2025
Legalcommunity Corporate Awards	Milan, 11/06/2025
Rock the Law	Milan, 12/06/2025
Iberian Lawyer Energy Day	Madrid, 19/06/2025
Iberian Lawyer Energy Awards	Madrid, 19/06/2025

JULY

Italian Awards	Rome, 03/07/2025

ITALY

Contact Referent: guido.santoro@lcpublishinggroup.com

ENERGY & INFRASTRUCTURE	
Research Period from	01/11/23
Research Period to	31/10/24
Deadline Submission	27/09/2024*
Report Publication	Feb-25

DOWNLOAD SUBMISSION

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 22 November 2024

FINANCE	
Research Period from	01/12/23
Research Period to	30/11/24
Deadline Submission	11/10/2024*
Report Publication	Feb-25

DOWNLOAD SUBMISSION

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 13 December 2024

IP&TMT	
Research Period from	01/01/24
Research Period to	31/12/24
Deadline Submission	08/11/2024*
Report Publication	Apr-25

DOWNLOAD SUBMISSION

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 17 January 2025

TAX	
Research Period from	01/02/24
Research Period to	31/01/25
Deadline Submission	06/12/2024*
Report Publication	Apr-25

DOWNLOAD SUBMISSION

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 14 March 2025

CORPORATE	
Research Period from	01/04/24
Research Period to	31/03/25
Deadline Submission	17/01/2025*
Report Publication	Jul-25

DOWNLOAD SUBMISSION

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 18 April 2025

LABOUR	
Research Period from	01/04/24
Research Period to	31/03/25
Deadline Submission	18/04/2025
Report Publication	Oct-25

REAL ESTATE	
Research Period from	01/07/24
Research Period to	30/04/25
Deadline Submission	16/05/2025
Report Publication	Nov-25

INHOUSECOMMUNITY	
Research Period from	01/07/24
Research Period to	30/06/25
Deadline Submission	23/05/2025
Report Publication	Nov-25

LITIGATION	
Research Period from	01/04/24
Research Period to	31/03/25
Deadline Submission	30/05/2025
Report Publication	Nov-25

FINANCECOMMUNITY	
Research Period from	24/08/24
Research Period to	31/08/25
Deadline Submission	27/06/2025
Report Publication	Dec-25

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 29 August 2025

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent: elia.turco@iberianlegalgroup.com

LABOUR	
Research Period from	01/12/23
Research Period to	30/11/24
Deadline Submission	20/09/2024*
Report Publication	Apr-25

DOWNLOAD SUBMISSION

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 13 December 2024

IP&TMT	
Research Period from	01/03/24
Research Period to	28/02/25
Deadline Submission	15/11/2024*
Report Publication	Jun-25

DOWNLOAD SUBMISSION

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 14 March 2025

ENERGY & INFRASTRUCTURE	
Research Period from	01/04/24
Research Period to	31/03/25
Deadline Submission	17/01/2025*
Report Publication	Jul-25

DOWNLOAD SUBMISSION

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 18 April 2025

SWITZERLAND

Contact Referent: elia.turco@lcpublishinggroup.com

SWITZERLAND	
Research Period from	01/01/24
Research Period to	31/12/24
Deadline Submission	15/11/2024
Report Publication	Jun-25

DOWNLOAD SUBMISSION

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 14 March 2025

MENA

Contact Referent: elia.turco@lcpublishinggroup.com

MENA	
Research Period from	01/05/24
Research Period to	30/04/24
Deadline Submission	27/06/2025
Report Publication	Jan-26

LATAM

Contact Referent: elia.turco@iberianlegalgroup.com

ENERGY & INFRASTRUCTURE	
Research Period from	01/05/24
Research Period to	30/04/25
Deadline Submission	30/05/2025
Report Publication	Jan-26

Contenidos



55

Tropiezos legales: los 10 errores que sacan de quicio a los *in-house*

Iberian Lawyer desvela las peores prácticas más comunes entre los despachos en la gestión de relaciones con clientes según los consejeros generales de España y Portugal

9
EN MOVIMIENTO
Mireia Sabaté, nueva socia codirectora de Baker McKenzie en España

27
EN LA WEB
Un verano de crecimiento

35
Todos los números de Uría Menéndez

41
El modelo "paga o consiente"

47
España: el nuevo hub de los centros de datos del sur de Europa

51
EY Abogados:
una firma con "marca propia"

63
Comprometidos con el bienestar

69
Burnout entre los abogados, la epidemia silenciosa

75
Reducción de la jornada laboral: ¿desafío u oportunidad para la hostelería?

81
¿Se convertirá el viernes en el nuevo sábado?

85
SRS Legal: nuevo liderazgo, nuevos horizontes

91
Sérvulo, 25 years strengthening alliances

99
Portugal hacia la neutralidad de carbono

103
La IA revoluciona la asesoría jurídica de Enagás

109
Entre derecho y negocios

115
El impacto global de la
profesión legal

119
FINANZAS EN ACCIÓN
Sara Doris, nueva vicepresidenta del Banco Mediolanum

120
FINANZAS CLAVE EN LA WEB
Santander Clb asesora en la financiación verde de 165 millones de Powerdot

123
Trade Republic: maximizando el ahorro y la inversión

127
Una nueva era de sueños

129
La inminente revolución en los servicios legales: ¿el fin de la Pirámide Cravath?

131
WCA
El compliance, un aliado imprescindible para los negocios internacionales

133
THE COACH APPROACH
¡A partir de ahora tus horas valen más!

En movimiento



NUEVA CO-SOCIA DIRECTORA

Mireia Sabaté, nueva socia codirectora de Baker McKenzie en España

Baker McKenzie ha nombrado a **Mireia Sabaté** nueva socia codirectora de la firma en España, tomando el relevo de **Bruno Domínguez**, que continuará liderando el área de asesoramiento fiscal y a grandes patrimonios en Barcelona. Sabaté, actual responsable del departamento de derecho laboral, compartirá la dirección nacional con **Rodrigo Ogea**.

MIEMBRO DEL CONSEJO

Silvia Paternain, nuevo miembro del consejo de Azora



Silvia Paternain se incorpora a Azora, empresa de gestión de inversiones, como nueva secretaria del consejo y consejera dominical. Paternain es socia histórica de Freshfields, donde trabaja desde 1998, como responsable global de la práctica fiscal.



MOVIMIENTOS

Kennedys incorpora a Jesús Iglesias como socio de ciberseguros y seguros regulatorios

Kennedys ha incorporado a **Jesús Iglesias**, procedente de Clyde & Co, como socio de ciberseguros y seguros regulatorios en Madrid. Con el objetivo de mantener el ritmo de crecimiento de la firma en EMEA, se une a la directora legal de la firma, **Clara Bermejo**, y al asociado **José Temes**.



LOS SOCIOS DE FISCAL DE GA_P, ENRIQUE ORTEGA (COORDINADOR), JAVIER GAZULLA Y JAVIER VINUESA

INCORPORACIÓN

Javier Gazulla, nuevo socio de fiscal de GA_P

Gómez-Acebo & Pombo ha incorporado a **Javier Gazulla**, procedente de Hogan Lovells, como nuevo socio de Fiscal. Según explica la firma, refuerza así su compromiso de ofrecer un asesoramiento transaccional de la máxima calidad a sus clientes, en un entorno de creciente complejidad regulatoria y normativa.

FISCAL&LEGAL

Jesús Bernabé, nuevo socio y responsable de la práctica tax & legal de RSM

RSM, organización internacional de servicios de auditoría y assurance, fiscales, legales, consultoría y corporate finance, ha incorporado a **Jesús Bernabé**, procedente de Auren, como socio comercial y director del área Tax & Legal en la oficina de Madrid de la firma.





INCORPORACIÓN

Júlia Bacaria Gea, nueva socia de TMT de Augusta Abogados

Augusta Abogados ha anunciado la incorporación de **Júlia Bacaria Gea** como socia en su práctica de tecnología, medios y telecomunicaciones (TMT). Bacaria Gea, anteriormente en Bacaria, aporta más de 15 años de experiencia asesorando a empresas y entidades públicas en derecho digital.



PROMOCIÓN

Miguel Duarte Santos promovido a socio de SPS

SPS Advogados ha promovido a **Miguel Duarte Santos** a socio profesional, alineándose con la estrategia de desarrollo y crecimiento orgánico de la firma, ampliando el equipo a 16 socios.



EN LA EMPRESA

Santander CIB nombra a José Mayoral nuevo Global head of legal

Santander CIB ha nombrado a **José Mayoral Gil-Casares**, nuevo director global de Legal. El abogado lleva más de 18 años en Santander y anteriormente ocupó el cargo de responsable de Legal de Crédito y GTB.



DERECHO PÚBLICO

ETL Global ha incorporado a Luis Ques para reforzar su departamento de derecho público

Luis Ques se ha incorporado a Loyra Abogados como abogado del Departamento de Derecho Público con sede en Madrid. El despacho forma parte del grupo ETL Global desde 2020.



PROYECTO PROPIO

Proença de Carvalho se lanza en solitario

Francisco Proença de Carvalho, socio de Uría Menéndez - Proença de Carvalho, se embarca en una nueva aventura, marcando el inicio de sus propios proyectos, tal y como anunció en febrero de este año. Con su salida del despacho de origen español, finaliza también la asociación entre las marcas Proença de Carvalho y Uría Menéndez, iniciada en 2010. En Portugal, el bufete será conocido a partir de ahora únicamente como Uría Menéndez.



IMAGEN DE IZQUIERDA A DERECHA: GUILLERMO RUIZ BARRILERO, JORGE ETREROS, JAIME BOFILL, PAULINO FAJARDO, MILAGROS SANZ, ALEJANDRA GALDOS, SARA PIÑERO.

HSF

Herbert Smith Freehills nombra a Jaime Bofill para seguros

Herbert Smith Freehills ha incorporado a **Jaime Bofill** como nuevo socio de la práctica de litigios y arbitraje en España, que se unirá a la práctica de Seguros, dirigida por **Alejandra Galdós**. Bofill, hasta ahora socio director del departamento de Seguros, Reaseguros e Innovación de CMS Albiñana & Suárez de Lezo, se incorpora a la firma internacional junto a un equipo de tres asociados: **Jorge Etreros, Guillermo Ruiz Barrilero** y **Sara Piñero**, también procedentes de CMS.

NOMBRAMIENTO

Carlos Martinez-Cava se ha incorporado a Cremades & Calvo-Sotelo



Cremades & Calvo-Sotelo ha anunciado el nombramiento de **Carlos Martínez-Cava Arenas** como nuevo socio y director de su Departamento de Derecho Laboral.



PROMOCIÓN

Lener ha nombrado a Lene Oña nueva socia de compliance

Lener ha anunciado el nombramiento de **Lene Oña** como nueva socia del área de compliance y gobierno corporativo del despacho. Con ella, el número total de socios de la firma asciende a 21.

LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMAZIONE



EVENTI



CENTRO RICERCHE



PUBBLICAZIONI

LC Publishing Group fornisce informazione 100% digitale sul mondo legal, finance e food, il tutto in chiave "business". È il più grande editore legal in Sud Europa e America Latina con l'acquisizione della quota di maggioranza in Iberian Legal Group.

MAG · LEGALCOMMUNITY · LEGALCOMMUNITYCH · LEGALCOMMUNITYGERMANY · LEGALCOMMUNITYMENA

FINANCECOMMUNITY · FINANCECOMMUNITYES · INHOUSECOMMUNITY · FOODCOMMUNITY · IBERIANLAWYER · THE LATINAMERICANLAWYER

LC Publishing Group S.p.A.
Sede operativa: Via Savona 100 | 20144 Milano
Sede legale: Via Tolstoi 10 | 20146 Milano
Tel. + 39 02 36727659

IBERIANLAWYER

THE LATINAMERICANLAWYER

Expert Opinion



YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

For information:
info@iberianlegalgroup.com

PUBLISHING GROUP LC



LETRADO DEL CONSEJO DE ESTADO

Martínez-Echevarría incorpora como socio a Lucas Blanque Rey

Lucas Blanque ha sido director de los Servicios Jurídicos del Consejo General de la Abogacía Española desde 2010 hasta 2021. Procedente de GC Legal, donde era socio, es miembro del Cuerpo de Letrados del Consejo de Estado desde 2002, académico de la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación y miembro del Foro de la regulación administrativa.

MOVIMIENTOS

Maria Cavaleiro Brandão nueva socia de PRA

Maria Cavaleiro Brandão ha dejado Vieira de Almeida, donde era asociada coordinadora, para convertirse en la nueva socia de PRA - Raposo, Sá Miranda & Associados en el equipo laboral de Porto.





SOCIO DE CAPITAL

Broseta ha promocionado a Nuria Arenas a socia capitalista

Broseta ha anunciado la promoción de **Nuria Arenas** a socia de capital, reconociendo su aportación como responsable del departamento de Subvenciones e Inversiones. Se incorporó a Broseta Abogados en mayo de 2000, y desde entonces ha desarrollado su carrera profesional asesorando a grandes empresas de diversos sectores industriales y a entidades público-privadas sin ánimo de lucro.

REINCORPORACIONES

Carlos Gutiérrez, nuevo socio de Ramón y Cajal

Ramón y Cajal ha anunciado el regreso de **Carlos Gutiérrez** a sus filas como socio del departamento de Banca y Finanzas. Gutiérrez, que ya fue socio de Ramón y Cajal entre 2007 y 2013, se reincorpora a la firma tras su reciente paso como socio de Broseta.





NUEVO SOCIO

José María Cabral, nuevo socio fiscal de Cuatrecasas en Portugal

Cuatrecasas ha ampliado su área de práctica fiscal en Portugal con la incorporación del socio **José María Cabral Sacadura**, que cuenta con más de 16 años de experiencia como abogado en el país y en el extranjero. Se incorpora a Cuatrecasas procedente de Telles, donde era socio desde 2023.

EN LA EMPRESA

Noelia Palacios, nueva general counsel de Hipoges

Noelia Palacios, se ha incorporado como consejera general de la plataforma de servicios financieros Hipoges. Palacios se incorpora procedente de Intrum, donde ocupó el cargo de Directora Jurídica de Intrum España y Secretaria del Consejo de Administración de Aktua, Solvia y otras empresas del grupo en España.





PROMOCIÓN

Sara Castelo Branco promocionada a socia de Miranda

Miranda & Asociados ha anunciado la promoción de **Sara Castelo Branco** a socia. Castelo Branco se incorporó al despacho en 2018 y desde entonces se ha centrado en Derecho Público y Regulatorio, así como en Energía.

DERECHO PENAL

Álvaro Martín se incorpora al departamento de derecho penal de SLJ Abogados

SLJ Abogados, despacho boutique especializado en litigios complejos y dirigido por **Daniel Jiménez**, ha incorporado a **Álvaro Martín Talavera** a su departamento de derecho penal.





DANIEL RIPLEY Y RAIMON TAGLIAVINI

SOCIOS CODIRECTORES

Ripley y Tagliavini, co-MP de Uría Menéndez Barcelona

Daniel Ripley y **Raimon Tagliavini** han asumido el cargo de socios codirectores de la oficina de Uría Menéndez en Barcelona, sucediendo a Antonio Herrera, que ha dirigido la oficina durante los últimos once años. Herrera pasará a dirigir el Departamento Mercantil de Uría Menéndez.

DE A&O SHEARMAN A SIMMONS & SIMMONS

Simmons & Simmons nombra socia a Emma Morales

Simmons & Simmons continúa su crecimiento y expansión en el mercado español con la incorporación de la nueva socia **Emma Morales** a la oficina de Madrid, donde impulsará la práctica de litigios y arbitraje. Anteriormente, Morales fue asociado director en Linklaters y abogado en el departamento de litigios y arbitraje de A&O Shearman en Madrid.





ECIJA

Macarena Miranda se une al equipode derecho del entretenimiento

ECIJA, líder reconocido internacionalmente en derecho audiovisual y del entretenimiento, se complace en anunciar la ampliación de su equipo con la incorporación de **Macarena Miranda**, procedente de Legiscine.



Silvia Zamorano, nueva socia de compliance

ECIJA ha reforzado su departamento de Compliance con la incorporación de **Silvia Zamorano**, procedente de Deloitte Legal, como nueva socia en la oficina de Madrid. Con este movimiento, la firma suma más de 215 socios y más de 1200 profesionales a su estructura global.

PORTUGAL

João Peixe, nuevo socio de Vasconcelos Advogados

João Peixe ha sido promovido como nuevo socio de Vasconcelos Advogados, uniéndose a los otros dos socios, **Duarte Vasconcelos** y **Felipe Martins Ferreira**. Peixe trabaja en Vasconcelos Advogados desde 2019 en las áreas de Derecho Mercantil, Derecho Societario, Fusiones y Adquisiciones y Propiedad Intelectual.



LC PUBLISHING GROUP

LEGALCOMMUNITYMENA

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

Egypt, Qatar, Saudi Arabia, United Arab Emirates



- LEGAL MARKET IN MENA AREA
- DEAL ADVISORS
- PRIVATE PRACTICE LAWYERS
- RUMORS & INSIGHTS
- LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS
- MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS
- IN-HOUSE LAWYERS

Follow us on

www.legalcommunitymena.com

LC PUBLISHING GROUP

LEGALCOMMUNITYCH

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

- LEGAL MARKET IN SWITZERLAND
- IN-HOUSE LAWYERS
- PRIVATE PRACTICE LAWYERS
- RUMORS & INSIGHTS
- LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS
- MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS
- DIGITAL NEWS



Follow us on

www.legalcommunity.ch



INTEGRACIÓN

PLMJ se amplía con la integración de RRP Advogados

PLMJ ha integrado RRP Advogados y a **Ricardo Reigada Pereira** como socio Inmobiliario, que asume este mes la coordinación del área, junto a **Francisco Lino Dias** y **Teresa Madeira Afonso**. Pereira trae consigo un equipo de abogados que reforzará los departamentos Inmobiliario y Fiscal de PLMJ.

IN-HOUSE

Sónia Valadas, nueva Country legal head de Novartis Portugal

Novartis Portugal ha nombrado a **Sónia Valadas** nueva Country Legal Head. Desde que se unió a la compañía en 2009, ha ocupado varios puestos en diferentes divisiones y en 2018 asumió el liderazgo del equipo de Ética, Riesgo y Cumplimiento.





PROMOCIÓN

Marta Gouveia Gomes nombrada socia de Deloitte Legal Portugal

Deloitte Legal en Portugal ha promocionado a la abogada **Marta Gouveia Gomes** a socia de la firma, responsable del área de práctica de Inmobiliario, Turismo y Construcción. Con 18 años de experiencia, Gouveia Gomes ha desarrollado su carrera en Derecho Inmobiliario.



PABLO GUTIÉRREZ Y ALEJANDRO GONZÁLEZ

CMS ALBIÑANA & SUÁREZ DE LEZO

Incorporación de dos nuevos socios

CMS Albiñana & Suárez de Lezo ha aprobado la incorporación de **Alejandro González**, ex counsel de Hogan Lovells, como socio del área de banking & finance y de **Pablo Gutiérrez**, ex socio de Garrido, como nuevo socio del área laboral.



ELENA ALCÁZAR Y JUAN MORENO

Promoción de Elena Alcázar y Juan Moreno a socios

La junta de socios de CMS Albiñana & Suárez ha aprobado la promoción de **Elena Alcázar** y **Juan Moreno** a socios. Alcázar, hasta ahora counsel del área de Corporate & M&A, y Moreno, counsel del área de Derecho Público y Sectores Regulados, aportan una importante experiencia a sus nuevas funciones.



IN-HOUSE

Virginia Beltramini, nueva secretaria general y del consejo de Cepsa

Cepsa ha anunciado el nombramiento de **Virginia Beltramini** como nueva Consejera General y Secretaria del Consejo de Administración, con efecto a partir del 16 de septiembre. Reportando directamente al Consejero Delegado **Maarten Wetselaar**, también formará parte del Comité de Dirección de la compañía.



LOURDES CENTENO, SOCIA RESPONSABLE DEL ÁREA LEGAL DE EY ABOGADOS; MÓNICA REPRESA, NUEVA SOCIA DE LA FIRMA; Y RAMÓN PALACÍN, SOCIO DIRECTOR

BIG FOUR

EY refuerza Capital Markets con la nueva socia Mónica Represa

EY Abogados ha anunciado el nombramiento de **Mónica Represa**, procedente de A&O Shearman, como nueva socia para reforzar su práctica de mercados de capitales. Además de su papel en el equipo de mercados de capitales, Represa también supervisará la gestión del conocimiento en EY Abogados.



PwC nombra 27 nuevos socios

PwC España ha anunciado el nombramiento de 27 nuevos socios y la cifra récord de 943 promociones entre los profesionales de todas sus líneas de negocio. En PwC Tax & Legal se ha promocionado a **Antonio Fernández Crende**, **Fernando Fernández-Miranda** y **Álvaro Torres**, como socios de capital. Como socios nacionales, **Carolina Díez, María Fumanal, Gerardo García-Boente** y **Enrique Sotutullo**.



ANDERSEN

Alicia Sáez, nueva socia de finanzas públicas en Sevilla

Andersen ha incorporado a **Alicia Sáez**, hasta ahora socia de Écija, como socia del área de Derecho Público y Regulatorio para reforzar su práctica de Hacienda Pública en su oficina de Sevilla. Se incorpora a la firma junto con **Ángela Ortiz** y **Adela Jiménez**, ambas consultoras senior.



JOSÉ IGNACIO GELPÍ, JUAN IGNACIO ALONSO (SOCIO DE ANDERSEN Y DIRECTOR DE LA OFICINA DE BARCELONA), STELLA RAVENTÓS Y DIMITRI SIERRA

Tres nuevas incorporaciones en Barcelona

Andersen ha reforzado su oficina de Barcelona con tres nuevas incorporaciones: **José Ignacio Gelpí**, como nuevo socio del área laboral; **Stella Raventós**, como of counsel del área fiscal, y **Dimitri Sierra**, counsel del área mercantil y fusiones y adquisiciones.



NUEVA OFICINA

Dueñas Ruart inaugura nueva oficina en Málaga

Dueñas Ruart Abogados (DR_A), tras abandonar su integración en RCD, abre una nueva oficina en Málaga. **María Torroba Moreno** se encargará de la dirección de la oficina, tras su salida de RCD, junto con **Juan Manuel Carrillo**, como asociado senior en litigios.

SUBSECRETARIO

Alexander Kolb, nuevo vicesecretario general de Acerinox

El hasta ahora socio de Gómez-Acebo & Pombo, **Alexander Kolb**, se ha incorporado al grupo siderúrgico Acerinox como vicesecretario general. El abogado se incorporó a Gómez-Acebo & Pombo hace poco menos de un año, como socio corporativo.



LC PUBLISHING GROUP

FINANCECOMMUNITYES

The 100% digital information tool
dedicated to the financial market players in Spain



- DIGITAL NEWS
- MARKET TRENDS
- FINANCIAL ADVISORS
- MOVES

Follow us on

www.financecommunity.es

LC PUBLISHING GROUP

IBERIANLAWYER

Expert Opinion

Podcast IBL

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

YOUR SPACE, YOUR VOICE.

www.iberianlawyer.com

En la web



Un verano de crecimiento

Con un mes de julio relativamente dinámico y un agosto de actividad destacable, podemos afirmar que el mercado continúa con la tendencia de crecimiento que ha caracterizado a este 2024. El sector inmobiliario sigue brillando, aunque con un leve descenso, siendo una de las operaciones más destacadas la liderada por RocaJunyent, quien asesoró en la adquisición de la emblemática Torre Tarragona.

El sector energético también ha tenido un protagonismo notable, con la venta de Gasib a Abastible, en la que Cuatrecasas y Pérez-Llorca jugaron un papel crucial. Asimismo, el sector de servicios IT ha registrado una operación significativa: la venta de activos de Cellnex, asesorada por Clifford Chance.

De acuerdo con el informe de TTR Data, el mercado transaccional español ha alcanzado más de 1.540 transacciones en el último trimestre, lo que confirma un crecimiento ligero pero constante. Entre las operaciones relevantes, sobresale la adquisición de Seidor por Carlyle, en la que Linklaters desempeñó un papel clave. Este movimiento es particularmente significativo para los sectores tecnológico y de capital riesgo, especialmente en el actual panorama de fusiones y adquisiciones.

Por su parte, el mercado legal portugués ha mantenido una notable actividad durante el verano, con operaciones destacadas como la venta de doValue a Albatris, en la que GA_P Portugal actuó como asesor legal.

RocaJunyent en la adquisición de Torre Tarragona



ROGER PLA

El equipo de Derecho Inmobiliario de RocaJunyent ha asesorado al Consorci de la Zona Franca de Barcelona (CZFB) en la adquisición del emblemático edificio Torre Tarragona, situado junto a la estación de Sants. La operación, valorada en 93 millones de euros, ha consistido en la compra del inmueble al fondo estadounidense Blackstone.

La operación ha sido liderada por el socio de Derecho Inmobiliario, Roger Pla, junto con los abogados Carlos Fernández y Maria Bassols. El objetivo del Consorci es destinar el inmueble al alquiler de oficinas, un sector en el que CZFB está presente desde hace tiempo.

ÁREA DE PRÁCTICA
Inmobiliario

OPERACIÓN
RocaJunyent asesora en la adquisición de Torre Tarragona en Barcelona por 93 M

FIRMAS
RocaJunyent

SOCIOS ASESORANDO
Roger Pla

VALOR
93m EUR

Cuatrecasas y Pérez-Llorca en la venta de Gasib


MARCOS GARCÍA


FEDERICO ROIG


ALEJANDRO ALBERTE


ANA CREMADES


JUAN JIMÉNEZ-LAIGLESIA


JAIME DE BLAS

Cuatrecasas y Pérez-Llorca han asesorado en la venta del negocio de butano de Cepsa, Gasib, a la energética chilena Abastible por 275 millones de euros. Gasib, cuenta con una cartera de 3,5 millones de clientes, 200 empleados y capacidad para abastecer a toda la Península Ibérica.

Abastible, que forma parte del gigante multinacional de la energía Copec, ha realizado con esta adquisición su primera gran inversión europea. Gasib, que también opera en Portugal como quinto proveedor, seguirá utilizando la marca Cepsa tras la adquisición, y su equipo directivo se mantendrá.

Esta operación, pendiente de la aprobación regulatoria y de otras condiciones estándar, elevará a Abastible al top 10 mundial en el sector del gas licuado.

Banco Santander ha actuado como asesor financiero exclusivo de Abastible y Cuatrecasas ha prestado asesoramiento legal. El equipo de Cuatrecasas encargado del asesoramiento ha estado formado por los expertos en corporate y M&A Marcos García, Federico Roig y Flavia Terrés.

Por parte de la vendedora, BNP Paribas ha actuado como asesor exclusivo de M&A de Cepsa, mientras que Pérez-Llorca se ha encargado de los aspectos legales. El equipo estuvo compuesto por Alejandro Alberte (socio de Mercantil), Ana Cremades (socia de Regulación), Juan Jiménez-Laiglesia (socio de Competencia), Jaime de Blas (socio de Competencia) así como las abogadas de Mercantil Lucía Rodríguez y Paula Álvarez de la Ballina,

ÁREA DE PRÁCTICA
Corporate

OPERACIÓN
Cuatrecasas y Pérez-Llorca asesoran en la venta de Gasib a Abastible por 275M

FIRMAS
Cuatrecasas y Pérez-Llorca

SOCIOS ASESORANDO
Marcos García, Federico Roig, Alejandro Alberte, Ana Cremades, Juan Jiménez-Laiglesia, Jaime de Blas

VALOR
275m EUR

Cellnex con Clifford Chance vende su negocio en Austria


GUILLERMO GUARDIA

Clifford Chance ha asesorado al mayor operador europeo de torres e infraestructuras de telecomunicaciones Cellnex Telecom en la venta a un consorcio formado por Vauban, EDF Invest y MEAG del 100% del negocio de Cellnex en Austria por 803 millones de euros.

Cellnex opera en Austria desde principios de 2021, cuando finalizó la adquisición de los emplazamientos de CK Hutchison en el país como parte del acuerdo para adquirir la cartera de infraestructuras de CK Hutchison en seis países europeos, incluida Austria. Cellnex gestiona actualmente unos 4.600 emplazamientos en el país alpino.

El cierre de la operación está sujeto a las aprobaciones reglamentarias correspondientes. Esta operación permitirá a Cellnex proseguir su anunciado proceso de desapalancamiento y reevaluar sus prioridades de asignación de capital.

Se trata de una operación histórica en el sector de las telecomunicaciones en España y Europa. Clifford Chance actúa como principal asesor jurídico de Cellnex Telecom de forma continuada, asesorando en varios asuntos multijurisdiccionales de gran relevancia, como la ya mencionada adquisición de los centros de telecomunicaciones de CK Hutchison en seis países europeos por aproximadamente 10.000 millones de euros.

El equipo multidisciplinar de Clifford Chance estuvo dirigido por Guillermo Guardia, socio de Derecho Mercantil y Fusiones y Adquisiciones, junto con José María Vilaseca, asociado senior, y Estel Casas, asociado. El equipo también estaba formado por Juan Cuerva, abogado de IP/IT, y Felipe Font, abogado de Mercados Financieros Globales. La abogada Begoña Barrantes y la asociada Paula Valenciano asesoraron en asuntos de defensa de la competencia.

Wolf Theiss actuó como asesor local de Cellnex, con un equipo dirigido por Sarah Wared, socia de Corporativo / Fusiones y Adquisiciones.

ÁREA DE PRÁCTICA
Corporate

OPERACIÓN
Clifford Chance asesora a Cellnex Telecom en la venta de su negocio en Austria

FIRMAS
Clifford Chance

SOCIO ASESORANDO
Guillermo Guardia

VALOR
803m EUR

Linklaters con a Carlyle en la adquisición mayoritaria de Seidor


ESTEBAN ARZA


ALEJANDRO MECA

Linklaters ha asesorado a la firma de capital riesgo (private equity) Carlyle en su adquisición de una participación mayoritaria del 60% en la consultora tecnológica catalana Seidor.

El 40% restante de Seidor permanecerá en manos de los accionistas fundadores y ejecutivos de la compañía, incluido su actual presidente Josep Benito, que continuará como presidente ejecutivo. La operación, que está sujeta a las aprobaciones reglamentarias y de competencia, tiene por objeto acelerar el crecimiento de Seidor, centrándose en España, Estados Unidos, Europa Occidental, los países nórdicos, así como Latinoamérica, Oriente Medio y África.

Seidor registró unos ingresos de 894 millones de euros en 2023, lo que supone un aumento del 19% respecto al año anterior, y la empresa espera superar los 1.000 millones de euros en 2024. Seidor es también el mayor empleador tecnológico de Cataluña.

Esta adquisición es significativa para los sectores tecnológico y de capital riesgo, especialmente en el panorama actual de fusiones y adquisiciones.

El equipo de Linklaters involucrado en la transacción incluía abogados de las oficinas de Madrid y Londres, liderados por el socio de M&A/PE Esteban Arza (en la foto a la izquierda) y la Counsel Elena Rodríguez. Entre los miembros clave del equipo también se encontraban el socio de Banca con sede en Londres Oliver Sceales, el socio de Fiscal Alejandro Meca (en la foto a la derecha), el asociado director Álvaro Albiñana, la asociada de M&A/PE Lucía Herrero, y la asociada de Banca Carolina Abecasis.

ÁREA DE PRÁCTICA
Corporate

OPERACIÓN
Linklaters asesora a Carlyle en la adquisición mayoritaria de la catalana Seidor

FIRMAS
Linklaters

SOCIO ASESORANDO
Esteban Arza, Alejandro Meca

VALOR
no ha trascendido

GA_P asesora a doValue en la venta de doValue Portugal



MAFALDA BARRETO



AUGUSTO PIÑEL

Gómez-Acebo & Pombo ha asesorado a doValue, gestora de activos especializada, en la venta de su filial portuguesa, doValue Portugal, a Albatris. Esta operación refuerza la colaboración de Albatris con el Grupo doValue, empresa que cotiza en la Bolsa de Milán y el mayor servicer del sur de Europa, con 116.000 millones de euros en activos bajo gestión. Una vez completada la transacción, doValue Portugal se convertirá en una entidad independiente, que continuará operando bajo su actual equipo directivo.

El equipo legal de GA_P ha estado liderado por los socios Mafalda Barreto (a la izquierda) y Augusto Piñel (a la derecha), apoyados por las asociadas Inês de Sousa Godinho y Miren Josu Ibáñez Sustacha, todas ellas del equipo de Corporate. Los servicios de asesoramiento financiero fueron prestados por PwC España.

ÁREA DE PRÁCTICA
Corporate

OPERACIÓN
GA_P asesora a doValue en la venta de doValue Portugal a Albatris

FIRMAS
Gómez-Acebo & Pombo

SOCIOS ASESORANDO
Mafalda Barreto y Augusto Piñel

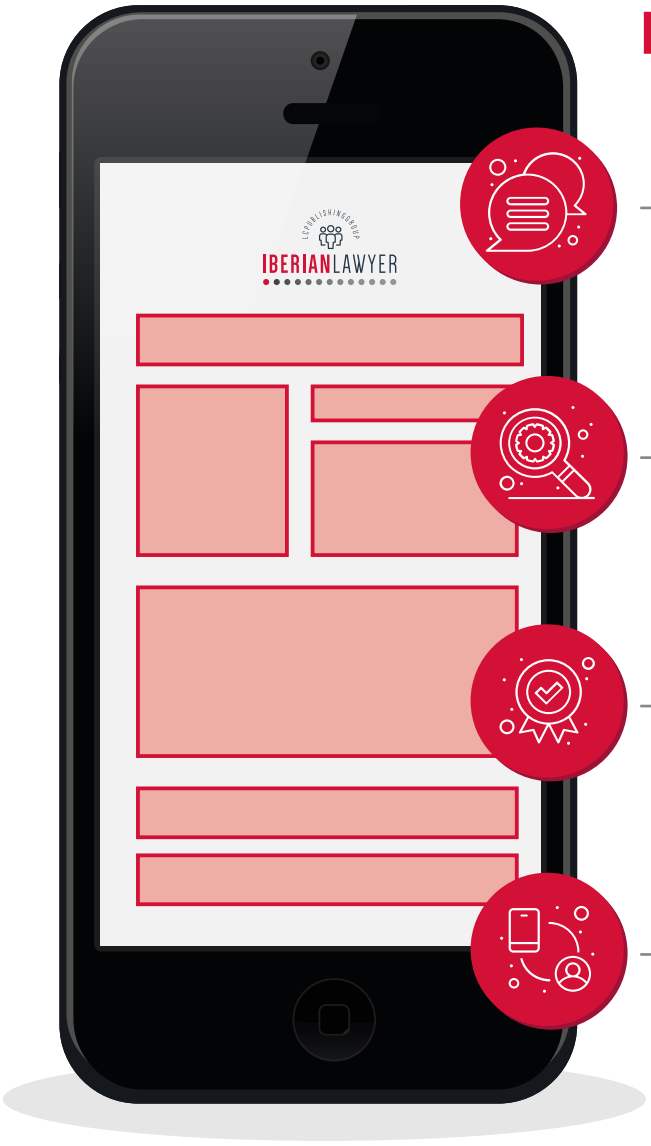
VALOR
no ha trascendido

LC PUBLISHING GROUP

IBERIAN LAWYER

THE DIGITAL 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

Search for IBERIAN LAWYER or IBL Library on Download on the App Store GET IT ON Google Play

For information: info@iberianlegalgroup.com

LC PUBLISHING GROUP

THE LATINAMERICANLAWYER

THE DIGITAL MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN BUSINESS COMMUNITY



EVERY ISSUE INCLUDES:

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

Follow us on

Search for THE LATIN AMERICAN LAWYER or IBL Library on Download on the App Store GET IT ON Google Play

For information: info@iberianlegalgroup.com



Todos los números de Uría Menéndez

La Memoria de Sostenibilidad 2023 destaca el aumento de ingresos y el compromiso con la diversidad, la innovación y el bienestar de los empleados. Iberian Lawyer lo ha discutido con Salvador Sánchez-Terán

por ilaria iaquinta

Un engranaje compuesto por 1.125 personas, incluidos 719 abogados distribuidos en 12 oficinas ubicadas en ocho países. Es la instantánea de la edición 2023 de la Memoria de Sostenibilidad publicada por Uría Menéndez a principios de verano. El informe destaca los logros del último año, en medio de desafíos considerables. En 2023, los conflictos geopolíticos se intensificaron, los precios y la inflación subieron, y fenómenos meteorológicos extremos marcaron un año de enorme incertidumbre a nivel mundial. A pesar de todo, Uría Menéndez consiguió sólidos resultados financieros, con ingresos de 290,74 millones de euros, un aumento del 4,49% con respecto al año anterior.

"Somos una firma estable en nuestras principales magnitudes (plantilla, abogados, incremento de facturación, equilibrio entre prácticas, etc.) y nuestra previsión es mantener esta tendencia en línea con los últimos años y seguir mejorando nuestra rentabilidad. Para ello, es estratégico atraer y conservar el mejor talento; seguir apostando por la formación de los equipos y la investigación jurídica; y conocer a fondo la realidad de nuestros clientes para acompañarlos en sus proyectos", comenta a *Iberian Lawyer* el socio director, **Salvador Sánchez-Terán** sobre los objetivos futuros.

Los resultados financieros del 2023 son fruto del éxito de la firma en las 28 áreas de negocio en las que opera. Pero sin duda, se han beneficiado del indiscutible protagonismo del despacho en *private equity* y *M&A*. En particular, la firma ha participado en un total de 28 transacciones de *private equity* valoradas en 9.725,17 millones de euros y 100 operaciones de fusiones y adquisiciones por un total de 17.275,60 millones de euros, situándose en primera posición en los rankings de Mergermarket en España. "El despacho lidera desde hace años el mercado de *M&A* y *private equity* y no hay más secreto para hacerlo que contar con excelentes abogados especializados en esas áreas de práctica y dar un servicio de muy alto valor añadido que los clientes verdaderamente valoran. Recientemente, el despacho creó el Grupo de Derecho Digital e Intangibles, que está formado por abogados de mercantil y procesal que trabajan juntos, también físicamente, para dar un servicio integral en cualquier materia relacionada con lo que podemos llamar 'economía digital'. Trabajamos ya con los principales actores de este sector, pero es un campo en el que vamos a seguir creciendo", explica Sánchez-Terán.

LA PLANTILLA

Uría Menéndez tiene un equipo de 980 personas, con 133 socios, incluyendo cuatro catedráticos y 107 profesores universitarios. La distribución geográfica del despacho se extiende con 833 empleados en España, 136 en Portugal y 11 en sus oficinas internacionales. En términos de género, el 60,7% de la plantilla son mujeres y el 39,3% hombres. Aunque actualmente hay una mayoría de socios hombres (84%) comparado con mujeres (16%), la firma está trabajando para lograr mayor equidad en el futuro. En 2023, se intensificaron las acciones para promover la diversidad e inclusión con programas de mentoría, formación en igualdad de género y talleres sobre diversidad. Además, colaboran activamente con redes y asociaciones que respaldan la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad, implementando políticas para asegurar un trato justo y equitativo para todos sus miembros.

"Nuestra plantilla se mantiene estable desde hace años en el entorno de los 1150 profesionales. Tenemos el tamaño que consideramos adecuado y no prevemos cambios relevantes a medio plazo. Nuestro modelo, para los abogados, es de *up or out*,

«En términos de edad, casi el 40% del equipo tiene menos de 30 años, mientras que casi la mitad está entre los 30 y los 49 años, y alrededor del 14% supera los 50 años»

DIVERSIDAD DEL TALENTO

60.7%
de mujeres en la plantilla

4
generaciones

14
personas con discapacidad

20
idiomas

27
nacionalidades

11.1%
de la Plantilla LGBTI según encuesta realizada en el seno del proyecto ADIM en 2019

Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2023

de modo que cada año incorporamos entre 70 y 90 graduados, a los que ofrecemos un plan de carrera transparente, público y basado en la meritocracia; un plan de formación específico para cada una de las etapas de su carrera profesional; la posibilidad de disfrutar de oportunidades internacionales (en 2023, 29 asociados trabajaron entre seis meses y un año en otro país); un entorno de trabajo diverso, inclusivo y con muy buen ambiente, y condiciones económicas competitivas, además de algo que para nosotros es muy importante: la posibilidad de involucrarse en trabajo pro bono a través de la Fundación Profesor Uría", añade el socio director.

En Uría Menéndez se entrelazan cuatro generaciones: Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z. En términos de edad, casi el 40% del equipo tiene menos de 30 años, mientras que casi la mitad está entre los 30 y los 49 años, y alrededor del 14% supera los 50 años. Cada generación aporta habilidades y experiencias únicas que se comparten a través de varias iniciativas, como los almuerzos intergeneracionales. Aquí, abogados junior y socios de diferentes edades comparten vivencias, expectativas y resuelven dudas sobre la oficina y sus carreras. Estos encuentros fomentan una convivencia abierta y enriquecedora entre generaciones.

REMUNERACIONES

¿Cuánto ganan los abogados de Uría Menéndez? Los números varían según la edad y el rango profesional. Los menores de 30 años promedian 45.142 euros, mientras que entre los 30 y los 49 años alcanzan los 71.176 euros. Para los mayores de 50, se sitúa en 53.467 euros. En términos generales, los abogados se llevan a casa unos 69.324 euros de media, una cifra que supera los 43.109 euros que ganan otros profesionales. La igualdad salarial muestra una discrepancia del 1% dentro de la firma, atribuida, según el informe, en su mayoría, a factores anuales que afectan tanto a hombres como a mujeres, como al logro de objetivos que influyen en los bonos variables.

La Memoria señala que el propósito de las políticas salariales es incentivar el desempeño y reconocer la excelencia y el compromiso. Además del sueldo base, el despacho ofrece beneficios flexibles como seguros de vida, de accidentes y de salud junto con vales de comida. Esta estrategia busca atraer y retener talento, garantizando que todos los empleados se sientan valorados y premiados por su dedicación.
Uría Menéndez apuesta por el crecimiento profesional de su equipo con programas de

12 OFICINAS EN 8 PAÍSES

España: Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia

Portugal: Lisboa y Oporto

En el mundo: Nueva York, Londres y Bruselas

Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2023

BEST FRIENDS

Alemania: Hengeler, Mueller

Francia: Bredin Prat

Holanda: De Brauw Blackstone Westbroek

Italia: BonelliErede

Reino Unido: Slaughter and May

Pertenencia a la red Lex Mundi Y participación en la firma de abogados PPU con oficinas en Chile, Colombia y Perú

Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2023

formación continua, mentoring y networking que fortalecen la unidad interna. En el último año, más de cien abogados se han beneficiado de estas iniciativas. Además, promueve la movilidad dentro y fuera de la firma: 22 abogados cambiaron de sede y 16 se trasladaron a despachos internacionales. También ha adoptado un horario flexible para mejorar el equilibrio entre trabajo y vida personal. Como muestra de su compromiso, las abogadas disfrutan ahora de una reducción del 30% en su carga horaria antes y después del permiso de maternidad.

BIENESTAR Y SALUD

En cuanto al cuidado de la salud y el bienestar de sus empleados, el despacho sigue una política rigurosa de prevención de riesgos laborales. Además, ofrece servicios enfocados en la salud mental y el bienestar psicológico, con sesiones y recursos diseñados para promover hábitos saludables. El despacho también organiza a través del ClubUM diversas actividades culturales, deportivas y solidarias para estrechar los lazos entre sus miembros. En 2023, se retomaron todas las actividades presenciales, con un notable aumento en la participación en deportes, carreras, torneos, eventos para niños, experiencias gastronómicas, conciertos y más.

INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

La memoria de sostenibilidad 2023 remarca la apuesta del despacho por la innovación y la tecnología. Durante el año, Uría Menéndez ha introducido herramientas avanzadas de automatización para aligerar las tareas administrativas de los abogados. Así mismo, ha implementado soluciones de inteligencia artificial para mejorar la gestión de casos y ha formado grupos especializados para abordar temas clave como el derecho digital y la ciberseguridad. Además, ha fortalecido su sistema de gestión del conocimiento con nuevas tecnologías. "La inteligencia artificial va a impactar sobre nuestro sector como en tantos otros, pero no es fácil aún determinar el alcance ni la velocidad de implantación de la IA en el mundo de la

DATOS FINANCIEROS 2023

€290.74 mln
Ingresos totales

4.49%
RIncremento de ingresos (respecto al año anterior)

28
Transacciones de private equity (valoradas en €9.725,17 mln)

100
Operaciones de M&A (operaciones valoradas en €17.275,60 mln)

Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2023

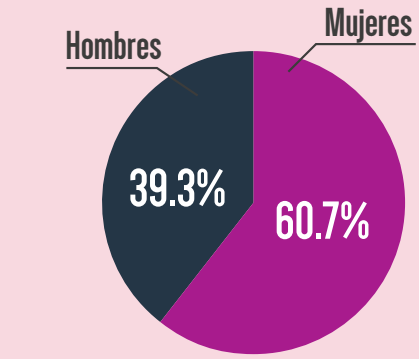
abogacía. El despacho trabaja en herramientas de automatización documental e IA desde hace muchos años. En 2024, varios cientos de abogados han empezado a trabajar con Harvey con el objetivo de conocer qué herramientas hay en el mercado, qué nos pueden aportar y cómo utilizarlas, y ya estamos obteniendo buenos resultados", comenta Sánchez-Terán.

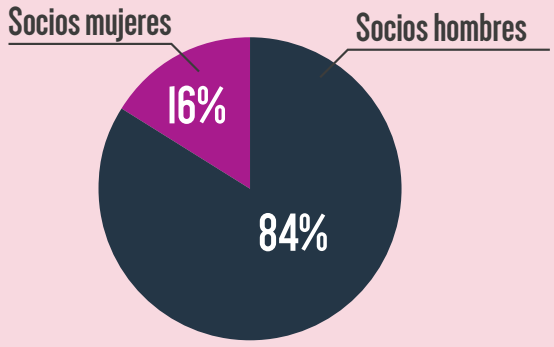
INTERNACIONALIZACIÓN

El despacho tiene oficinas en Madrid, Barcelona, Bilbao, Valencia, Lisboa, Oporto, Londres y Bruselas. Cuenta con una red de firmas asociadas en Europa y participa en la firma PPU. Además, pertenece a Lex Mundi, red global que le permite acceso a más de 23,000 abogados en 125 países. "España y Portugal son nuestros mercados naturales, así como Latinoamérica, a través de PPU, firma de la que formamos parte y con la que tenemos presencia en Chile, Colombia y Perú. Además de Europa —en donde tenemos oficina en Londres y Bruselas—, México, Estados Unidos y China son países en los que tenemos mucha actividad y margen para crecer", concluye el socio director.

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL

Distribución por género





Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2023

REMUNERACIONES

€45.142
promedio menores de 30 años

€71,176
promedio entre 30 y 49 años

€53.467
promedio mayores de 50 años

€69.324
promedio general abogados

€43,109
promedio otros profesionales

Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2023

ipem PARIS 2024

The World's Private Capital Hub
September 9-11
Palais des Congrès, Paris, France

Forging Confidence



Elif Aktug
MP alternative, CEO, Pictet Advisors



Mark Benedetti
Executive President, Ardian



David Blood
Founder and Senior Partner, Generation Investment Management



Steffen Meister
Executive Chairman, Partners Group



Claire Ngo
Advisory Director, Temasek



Armen Panossian
Co-CEO, Oaktree Capital Management



Robert Seminara
Partner and Head of Europe, Apollo Management



Pete Stavros
Co-Head Global PE, KKR



Anthony D. Tutrone
Head of NB Alternatives, Neuberger Berman



Deborah Zurkow
Global Head of Investment, Allianz Global Investors

Join our leaders

ipem-market.com

6,000	2,000	50	1,000	700
Delegates	Firms	Countries	LPs (Investors)	GPs



El modelo “paga o consiente”

¿Cómo equilibrar la monetización de datos personales con la protección de la privacidad y los derechos de los usuarios?

por mercedes galán

El modelo "paga o consiente", que ofrece a los usuarios acceso gratuito a servicios a cambio de consentir el uso de sus datos o una opción de pago sin compartir información, plantea desafíos éticos y legales. **Norman Heckh**, socio de Ramón y Cajal Abogados destaca que este modelo "limita el acceso gratuito al contenido, generando frustración en los usuarios, mientras que las opciones de pago permiten una experiencia libre de publicidad al rechazar las cookies publicitarias".

CONSIDERACIONES ÉTICAS Y LEGALES

Este enfoque ofrece la opción entre privacidad y gratuidad, pero el consentimiento puede no ser informado. **Ruth Benito**, of counsel de Elzaburu, advierte: "Al implementar este modelo, deberían arbitrarse sistemas que impidan el abuso hacia el usuario, evitando engaños o la presión para consentir cuando la alternativa no es equivalente o implica más esfuerzo. Se busca un equilibrio justo".

Daniel López, socio de Ecija, señala que, aunque no hay una prohibición explícita del modelo, las autoridades exigen mayores garantías en su aplicación. "Se podría considerar un sistema alternativo con menos tratamiento de datos personales o anonimizados, aunque esto complicaría la publicidad personalizada".

El dictamen del EDPB establece que se debe cumplir estrictamente con el RGPD, garantizando que el consentimiento sea libre, específico e informado, sin coerción ni manipulación. Como destaca López, se debate si este consentimiento debe entenderse como protección de datos o aceptación contractual. Aunque el acceso gratuito a contenido puede parecer legítimo, implica un coste asociado. La clave está en definir la necesidad del modelo y las garantías adicionales para proteger los derechos de los usuarios.


NORMAN HECKH

GARANTÍAS PARA EL CONSENTIMIENTO INFORMADO

López señala que el mecanismo alternativo "no puede suponer una limitación de los derechos o un perjuicio claro. Se recomienda un escenario intermedio en el que sean tratados menos datos, para menos finalidades o incluso de forma anonimizada". Aunque la normativa permite agrupar finalidades, se sugiere una mayor granularidad, donde el usuario dé su consentimiento para cada finalidad específica.

Respecto a la retirada del consentimiento, la norma establece que "debe ser tan sencillo otorgarlo como revocarlo con mecanismos técnicos que posibiliten esta revocación o la revisión continua de la voluntad del usuario" añade López.

Dado el impacto de los tratamientos de datos, es esencial fortalecer el derecho a la transparencia. López destaca que debe ofrecerse información clara sobre los fines, implicaciones, responsables y destinatarios de los datos, así como su impacto en los derechos del usuario. Heckh subraya que "las grandes plataformas deben proporcionar alternativas gratuitas y mínimamente invasivas para que los modelos de "consentimiento o pago" sean válidos".

DESAFÍOS Y ADAPTACIONES NECESARIAS

Las plataformas digitales que usan este modelo deben ajustar sus prácticas para cumplir con las nuevas directrices del EDPB. Heckh señala que el EDPB ha prohibido este modelo en grandes plataformas, exigiendo alternativas gratuitas sin perfilado de datos. Aunque esta prohibición no afecta a medios menores, sus principios son aplicables en otros contextos. La



RUTH BENITO

AEPD también apoya esta postura, prohibiendo muros de cookies sin alternativas equivalentes y enfatizando la necesidad de un consentimiento libre e informado.

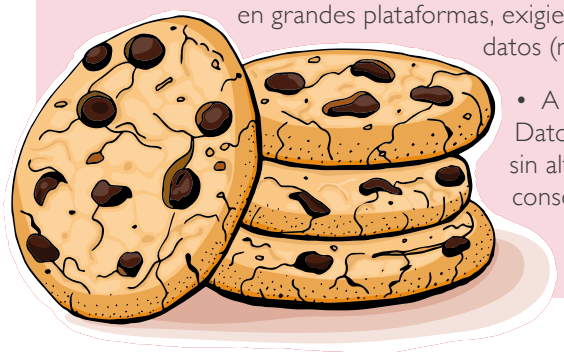
Benito destaca que garantizar que los usuarios comprendan las implicaciones de su elección es complicado, ya que requiere transparencia total y una gran cantidad de información, presentada de manera concisa y comprensible, especialmente con plataformas que usan múltiples cookies. Aunque los usuarios son más conscientes del uso de sus datos, persiste la opacidad sobre los perfiles detallados que se crean. El riesgo radica en que estos datos podrían usarse de manera maliciosa en el futuro, subraya. Las plataformas deben equilibrar el cumplimiento de las regulaciones de protección de datos con la viabilidad de modelos publicitarios personalizados. López añade que "es crucial desarrollar nuevos modelos y establecer garantías adecuadas, definiendo claramente los conceptos jurídicos aplicables entre entidades y usuarios".

NECESIDAD DE TRANSPARENCIA Y FORMACIÓN

La transparencia es esencial, requiriendo que las finalidades y consecuencias del tratamiento de datos se comuniquen claramente a los usuarios para decisiones informadas. Además, es importante establecer mecanismos para revisar y actualizar los consentimientos otorgados, reforzando así la protección de los derechos de los usuarios, apunta López. Más allá de cumplir con el deber de información del RGPD, Benito comenta que "sería beneficioso que los usuarios tuvieran acceso a sus perfiles y supieran cuántas compañías comparten su información. Es importante dejar de utilizar dark patterns o diseños engañosos que buscan obtener el consentimiento del usuario". Sugiere que permitir a los usuarios seleccionar los temas sobre los que desean recibir publicidad reduciría el tratamiento excesivo de datos y la invasión de privacidad. Heckh también reitera la importancia de prohibir el uso de patrones engañosos que puedan manipular al usuario para otorgar su consentimiento. Por ejemplo, "el consentimiento para publicidad comportamental no debe combinarse con otros propósitos, requiriéndose consentimientos separados para cada finalidad" concluye.
La educación del usuario es clave y Benito añade: "Va más allá de entender el impacto en

RESTRICCIONES SOBRE EL PERFILADO DE DATOS Y EL USO DE COOKIES

- A nivel de la UE: el EDPB (Comité Europeo de Protección de Datos) ha prohibido este modelo en grandes plataformas, exigiendo que se ofrezcan alternativas gratuitas sin perfilado de datos (nuevo Dictamen en mayo 2024).
- A nivel nacional: la AEPD (Agencia Española de Protección de Datos) respalda este Dictamen, prohibiendo muros de cookies sin alternativas equivalentes y subrayando la necesidad de consentimiento claro y sin coerción.





DANIEL LÓPEZ

la privacidad. Los usuarios debemos valorar los servicios que se nos ofrecen y entender que pretender que todo sea gratis, sin una contraprestación, no es sostenible". Y concluye: "Si fuéramos conscientes de la cantidad de información que las grandes tecnológicas tienen sobre nosotros y lo manipulables que podemos ser, muchos reconsiderarían dar su consentimiento tan libremente".

DIRECTRICES FUTURAS Y PERSPECTIVAS

En respuesta al dictamen, el EDPB se ha comprometido a desarrollar directrices adicionales que definan claramente cómo deben implementarse los modelos de "consentimiento o remuneración". Estas directrices buscarán proporcionar un marco común para todas las partes interesadas, facilitando la comprensión y aplicación de las normativas de privacidad digital en un contexto cambiante."Nos encontramos ante una evolución del modelo, que debe conciliar el respeto de los derechos de las personas sobre sus datos e intimidad, con el crecimiento de los propios modelos de negocio" apunta López. Con la plena aplicación del RGPD, hace seis años, surgió la duda sobre el impacto que podría tener la norma en el desarrollo de los modelos de negocio. Hoy, López afirma que "la economía digital ha seguido creciendo y los modelos han evolucionado, por lo que la experiencia nos dice que son compatibles y deben redefinirse".

Según Benito es esencial abordar si los datos personales serán moneda de cambio y bajo qué condiciones, considerando especialmente el impacto en personas en situación económica precaria. "No debemos analizar este modelo solo desde la protección de datos, sino estudiar sus causas raíz para encontrar soluciones más equilibradas y sostenibles. Sin embargo, reflexionar a fondo sobre estos temas parece no estar de moda hoy en día", afirma.





18 de septiembre:

9:00 – 17:00

19 de septiembre:

9:00 – 13:00

Localización

Diario La Razón.

C/Juan Ignacio Luca de Tena 17, 28027 Madrid

El **I Congreso Internacional UNIE Universidad: Nuevos Retos Jurídicos de la Defensa y la Seguridad** reunirá líderes y expertos de primera línea para abordar los desafíos más apremiantes relativos a la materia.

Este evento clave ofrecerá, entre otros, un análisis exhaustivo del **marco normativo** que rige las contrataciones en las Fuerzas Armadas y los Cuerpos de Seguridad del Estado, la **regulación en los ámbitos de defensa y seguridad**, incluyendo el control de exportaciones de materiales de defensa y de doble uso, así como las tendencias en inversiones extranjeras y privadas en el sector.

Se realizará una discusión sobre el **uso del arbitraje** como método efectivo para la resolución de conflictos y la promoción del desarrollo de **una cultura de defensa y seguridad sólida**. Además, se analizarán los principios legales que sustentan las operaciones de inteligencia y los desafíos asociados a la privacidad, **la ciberseguridad** y los **derechos de propiedad industrial**, identificando el rol vital que juega la industria de defensa como fuerza impulsora para la integración y el fortalecimiento europeo.

INSCRÍBETE

Patrocinan:

GAHN

Ingecom IGNITION
An Exclusive Networks Company

bln palao

Media partner:

IBERIANLAWYER

ICC Italia

ICC Dispute Resolution Services

2nd ICC Italia Arbitration Forum

Milan | Torre Gioia 22 | October 30, 2024

Why attend

The only official voice of the ICC International Court of Arbitration® in Italy
With the participation of Claudia Salomon, President of the ICC International Court of Arbitration

A high-level debate
Unique insights on new trends and new fields of application of ICC arbitration and ADR

Exclusive networking
Connect with +100 attendees: in-house lawyers, professionals, academics and representatives of the business and institutional world

A global perspective
The presence of the world's leading arbitration experts offers an international perspective

REGISTER NOW

www.iccitalia.org

Main Partners

ARB LIT · Bergs & More · CastaldiPartners · CHIOMENTI · DENTONS · Hogan Lovells · 20 YEARS LCA · PedersoliGattai · Valletta

Gold Partners

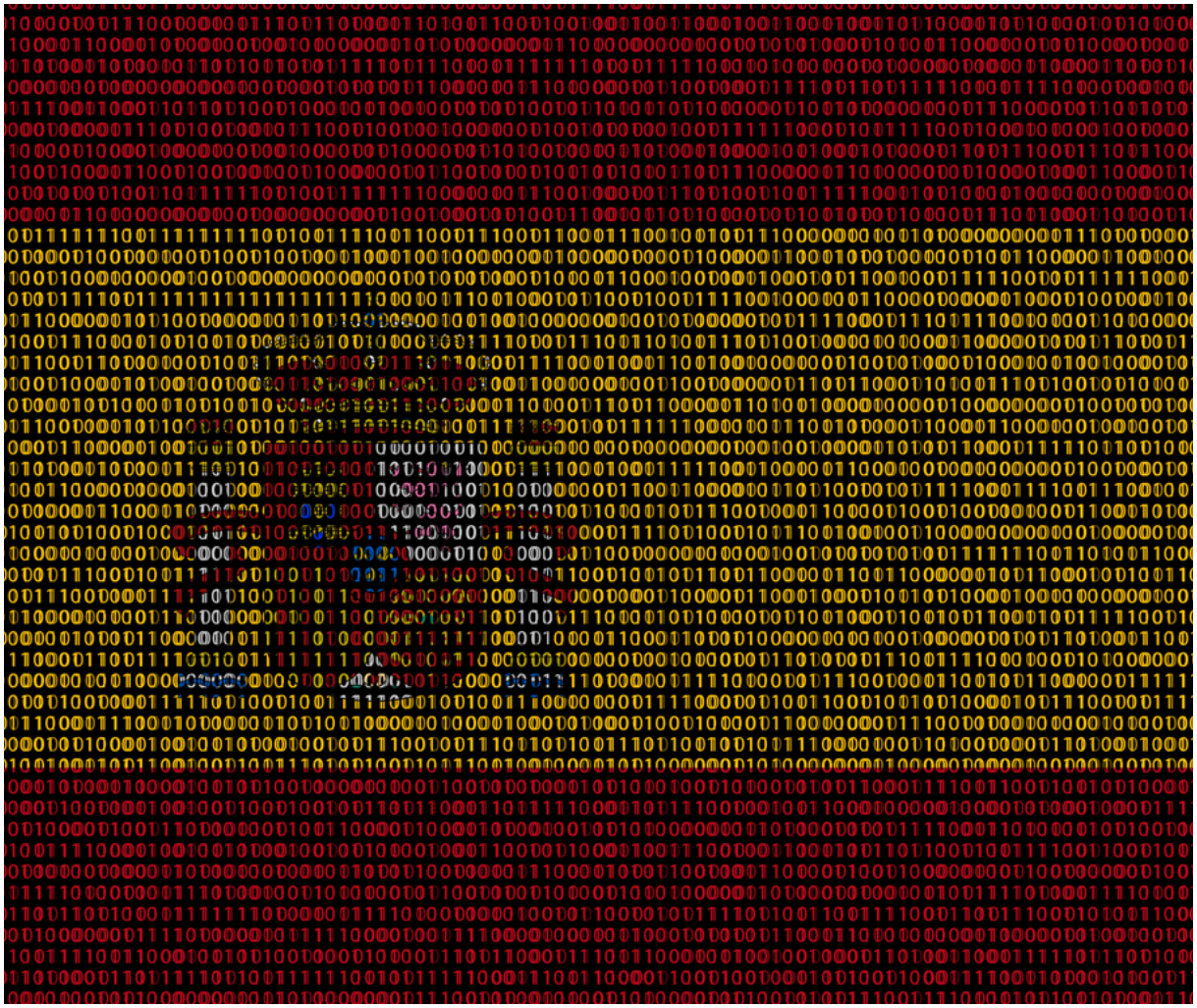
CDAA Coccia De Angelis & Associati · Portolano Cavallo · Rödl & Partner · Trevisan & Cuonzo · Watson Farley & Williams

Media Partners

LEGALCOMMUNITY · INHOUSECOMMUNITY · LEGALCOMMUNITYGERMANY · LEGALCOMMUNITYCH · IBERIANLAWYER

Thanks to

Intesa Sanpaolo IMI Corporate & Investment Banking



España: el nuevo hub de los centros de datos del sur de Europa

Iberian Lawyer **habla con expertos legales sobre los retos regulatorios y las soluciones para la expansión de los centros de datos en el país**

por julia gil

España se encuentra actualmente entre las diez principales ciudades europeas por número de centros de datos, con 143 instalaciones. Según la consultora inmobiliaria CBRE, Madrid y Barcelona se han convertido en verdaderos mercados emergentes atrayendo la mirada de los inversores y operadores de este tipo de infraestructuras. Pero, ¿por qué ha sucedido esto si hasta la fecha las ubicaciones preferidas para este tipo de instalaciones eran Frankfurt, Londres, Ámsterdam y París (FLAP)? Lo cierto es que, según la socia y directora de la práctica de derecho público y medio ambiente de Herbert Smith Freehills, **Iria Calviño**, los hubs de los FLAP, donde se encuentran ubicados la gran mayoría de los centros de datos en Europa, muestran signos de saturación. "España se convierte en un potencial "paraíso" para la instalación y desarrollo de este tipo de instalaciones", explica Calviño. Y, no es la única que muestra este posicionamiento. **Conchita Sainz**, socia de real Estate de Bird & Bird, coincide con la socia de Herbert en que los motivos principales por los que España se está posicionando como uno de los mercados con mayor interés para los inversores son tres: cuenta con una inversión en fibra líder en el sur de Europa, su excelente situación geográfica y el enorme potencial de generación de energía renovable del territorio.

RETOS REGULATORIOS

A pesar del gran atractivo que desprende España, todavía existen grandes retos regulatorios que



IRIA CALVIÑO

CENTROS DE DATOS EN EE. UU. Y EUROPA

- EEUU: **2.701**
- Alemania: **522**
- Francia:**315**
- Holanda: **300**
- Italia: **168**
- Polonia: **144**
- España: **143**
- Suecia: **95**
- Bélgica: **79**
- Austria: **68**
- Ucrania: **58**
- Irlanda: **57**
- Dinamarca: **50**
- Finlandia: **48**
- Noruega: **46**
- Rep.Checa: **34**
- Turquía: **34**
- Rumanía: **30**
- Letonia: **27**
- Bulgaria: **24**

Fuente: CBRE Research, Febrero 2024

afectan a los centros de datos. En concreto, el mayor desafío es el reducido número de puntos de conexión para la demanda existentes y la dificultad de las redes eléctricas de absorber esa nueva demanda de energía. "Los puntos de conexión son en la actualidad limitados y resultan insuficientes para las nuevas necesidades de consumo energético surgidas tras el boom del desarrollo de centros de datos en nuestro país" explica Sainz.

De acuerdo con esta opinión, la socia de Herbert Smith Freehills advierte de que los puntos de

Número de centros de datos en España:

143 instalaciones



CONCHITA SAINZ

conexión existentes no son suficientes y que, con la salvedad de los supuestos de autoconsumo, el gestor de la red de transporte viene entendiendo que "la planificación actualmente vigente de desarrollo de la red de transporte no permite solicitar para demanda una posición destinada a generación". Es decir, nos encontramos ante un momento de sobre demanda de la potencia eléctrica, y como aclara la socia, a la espera de la aprobación de la Orden ministerial que regule los criterios aplicables a concursos de capacidad de acceso de demanda en los nudos de la red de transporte.

Y es que, debido a esta situación, ello conlleva a que se escojan localizaciones alejadas de los grandes núcleos urbanos para la instalación de los centros. Asegura **José María Barrios**, socio responsable del area de derecho regulatorio de DLA Piper España, que no se trata solo de una cuestión económica. "Al margen del ahorro económico que tal elección pueda suponer en cuanto al precio a pagar por el suelo, la capacidad disponible en la red para el consumo en zonas

Porcentaje de centros de datos en España respecto al total mundial:

1,25%

Crecimiento previsto del mercado de centros de datos en Madrid en 2024:

54%

rurales es, por lo general, mucho mayor", añade. A pesar de ello, advierte de la existencia de otros retos, como la compatibilidad del proyecto con los valores ambientales y paisajistas de la zona, el despliegue de redes de telecomunicaciones suficientes, o la posibilidad de garantizar, en su caso, el suministro de agua necesario para las labores de refrigeración, derivados de la selección de dichas localizaciones.

A su vez, otro de los grandes retos, es la revisión del tope de inversión anual fijado para las compañías eléctricas. Actualmente, explica Calviño, el volumen anual de inversión con derecho a retribución a cargo al sistema eléctrico no puede superar (salvo determinadas excepciones derivadas de la pandemia) el 0,13% del PIB de España (red de distribución) y 0,065% del PIB (red de transporte). Recientemente, el Ministerio para la Transición Ecológica, abrió un proceso de Consulta pública previa sobre la modificación del límite de inversiones en redes (de transporte y distribución) fijado para las compañías eléctricas. El periodo para presentar



JOSÉ MARÍA BARRIOS

Límites de inversión anual para compañías eléctricas en España:

- **Red de distribución: 0,13% del PIB**
- **Red de transporte: 0,065% del PIB**

alegaciones y propuestas se cerró el pasado 3 de julio. No obstante, asegura que "habrá que esperar para ver cuál es la propuesta concreta que realiza el Ministerio ya que en la consulta pública no se indica como pretenden modificarse (o hasta cuanto pretenden ampliarse) esos límites".

MEDIDAS LEGALES

Barrios explica que para regular el desarrollo de la red de transporte de electricidad para que se creen más posiciones de conexión a nueva demanda, existe una necesidad de incluir cambios regulatorios que contribuyan a dotar a las Administraciones de mayores recursos. Por el incremento en la necesidad de desplegar nuevas redes y de reforzar las existentes se han encontrado con que "en muchas ocasiones las Administraciones carecen de los recursos necesarios para tramitar con la agilidad debida los expedientes originados por las referidas obras de expansión y refuerzo de redes", sentencia. Sainz comparte esta visión y advierte que esta situación podría dar lugar a que "el capital inversor determine que no puede materializar sus proyectos en España y decidan, por tanto, invertir en otro país".

En cuanto a la generación de nuevas infraestructuras, Calviño deja claro que es necesaria "una revisión de la planificación (vinculante) de la red de transporte de energía eléctrica", y añade que de esta manera se podría conseguir crear más posiciones de conexión a nueva demanda, lo cual desbloquearía capacidad "potencialmente" otorgable. Con el objetivo de conseguir más posiciones de consumo "inequívocamente podrían abrirse más peticiones de acceso y conexión para centros de datos". Actualmente, como explica la socia, esta planificación se encuentra vigente para el periodo 2021-2026, y ha sido, recientemente, objeto de ciertas modificaciones puntuales) creando.

Con respecto a otras regulaciones, según Sainz, incluso anuncios como el realizado por la Comunidad de Madrid sobre la modificación de la ley del suelo "ayudaría a fomentar este tipo de inversiones en la región madrileña en el futuro".

¿ESPAÑA ATRASADA?

Si nos fijamos en las cifras, tan solo el 1,25% del total de centros de datos existentes en el mundo están actualmente localizado en España, según explica Barrios. De esta manera, resulta más evidente atisbar un retraso con respecto a otros países como Estados Unidos, Reino Unido o Alemania. A pesar de ello, y de los retos regulatorios a los que se enfrenta el acceso a la red eléctrica, podríamos decir que los expertos tienen una mentalidad positiva sobre el aumento del sector en el país. Según el informe EMEA Data Center Report Q1 2024 elaborado por JLL se prevé que el tamaño total del mercado de Madrid crezca un 54% en 2024.

Sainz cree que España tiene mucho potencial pendiente aún de desarrollo. "España está postulándose muy bien como foco de inversión y promoción en este tipo de activos". Ciudades como Dublín y Ámsterdam están sufriendo un "retroceso" en la expansión de los centros de datos, según explica la socia de Herbert Smith Freehills. En este sentido, asegura que "los ojos de los inversores han tornado hacia nuestro país, con excelente fibra, gran capacidad de generación renovable y su posición estratégica", concluye.

Período de planificación vigente para la red de transporte de energía eléctrica:

2021-2026



RAMÓN PALACÍN

EY Abogados: una firma con "marca propia"

El socio director de EY Abogados, Ramón Palacín, detalla cómo la firma se adapta a un entorno competitivo y sus planes para seguir creciendo en el mercado español

por julia gil

"Nuestro objetivo es continuar en la senda del crecimiento sostenido". Estas son las palabras de **Ramón Palacín**, socio director de EY Abogados, integrada dentro de la firma multidisciplinar EY. Desde hace más de cinco años, Palacín se encuentra al frente del despacho que en 2023 obtuvo un crecimiento del 15%. Todo ello, acompañado de unos ingresos superiores a 196 millones de euros, datos recolectados del ranking de las firmas con mayores ingresos en España, realizado por *Iberian Lawyer* (*link*). Pero ¿cuáles son sus futuros objetivos a largo plazo? Palacín lo tiene claro: mantenerse en la misma senda y seguir apostando por el talento joven. En esta entrevista exclusiva, el socio director de la firma comparte sus futuros planes y las estrategias para conseguirlos. Además, también hablamos de las claves para mantener el talento joven y de la competencia existente entre las Big Four y los despachos locales en España, algo que el mismo denomina como "un reto natural" para EY Abogados en el mercado tanto de proyectos como de talento.

EY Abogados se puede definir como un despacho integrado dentro una firma multidisciplinar, ¿cómo se consigue gestionar e ir a la misma velocidad?
La clave de nuestra agilidad radica en la capacidad de imprimir nuestra propia identidad a la estrategia global de EY. Nuestro ámbito competitivo abarca tanto a otras firmas multidisciplinares como a despachos tradicionales, lo que nos obliga a ser versátiles y eficaces en ambos escenarios. Cuando una gran compañía internacional requiere de una red global y un asesoramiento que abarca distintas especialidades, inevitablemente acudirá a una big four y ahí la competencia también es muy fuerte.

¿A qué firma cree que se parece más?
EY Abogados comparte similitudes estructurales con Garrigues, aunque con nuestras propias particularidades. Nuestra área fiscal es significativa, superando el 50% de la firma, y mantenemos una fuerte presencia territorial en España, aspectos que nos alinean más con un despacho nacional que con otros despachos de big four.

En el revenue de *Iberian Lawyer*, EY Abogados está posicionado en el quinto puesto con 196,4 millones de euros, con un crecimiento del 15%, en 2023. ¿Cuáles son los futuros objetivos de la firma?
Nuestro objetivo es continuar en la senda del crecimiento sostenido, manteniendo un ritmo similar al de los últimos años. La cifra exacta depende de muchos factores, como el desempeño de cada una de las áreas. Por ejemplo, compliance, financiero y fiscal han crecido mucho en los últimos años y el futuro debería ser más o menos parecido a medio plazo. El talento joven ha sido un factor determinante en este progreso, y esperamos que siga siendo así. Abogados que se unieron a nosotros hace siete u ocho años están comenzando a destacar y a contribuir significativamente al desarrollo de la firma. Esta es una gran noticia porque son nuestro motor de crecimiento.

¿Qué estrategias van a seguir para conseguir esos objetivos?
Nuestra estrategia se bifurca en dos direcciones principales: identificar y potenciar las áreas de servicio en las que somos percibidos como más fuertes, y aprovechar la estrategia general de la firma para impulsar nuestro crecimiento. Hay que saber aprovechar el viento a favor, pero esto no significa que olvidemos nuestra marca propia.

¿Cuáles son esas áreas por las que más apuestan?
A nivel firma, las dos grandes apuestas son sostenibilidad y tecnología. En el ámbito tecnológico, ponemos especial énfasis en la protección de datos y en la promoción de una tecnología humanista que se alinee con las necesidades y valores de las empresas. Nuestro enfoque en la sostenibilidad se canaliza a través del fortalecimiento del área de governance, conscientes de su importancia creciente en la toma de decisiones corporativas.

> **«EY Abogados compartesimilitudes estructurales con Garrigues»**

Y ¿apostar por las áreas en crecimiento?
La economía gira en torno a sectores clave el M&A, las operaciones corporativas y el marco fiscal. Nuestra estrategia no solo se centra en fortalecer nuestra presencia en estas áreas, sino también en mantener una visión holística que evite enfocarnos de más en tendencias pasajeras, porque corres el riesgo de convertirte en un despacho de nicho. La sostenibilidad, por ejemplo, puede ser el diferenciador que impulse un crecimiento adicional; sin embargo, el cimiento de nuestro desarrollo reside en la excelencia continua en nuestras prácticas tradicionales. Hemos realizado inversiones estratégicas en sectores en auge, como el real estate, pero debemos mantener una base sólida desde la cual podemos expandirnos y adaptarnos a las nuevas oportunidades de mercado.

> **«La retención de talento se basa en ofrecer oportunidades de carrera y un entorno colaborativo»**

EY ABOGADOS EN CIFRAS

- Crecimiento en 2023: **15%**
- Ingresos en 2023: **196.4 millones de euros**
- Profesionales: **1,262**
- Abogados: **1,141**
- Socios: **100**
- Sedes en España: **13**
  Barcelona, Bilbao, La Coruña, Madrid, Málaga, Pamplona, Palma de Mallorca, San Sebastián, Sevilla, Las Palmas, Valencia, Vigo y Zaragoza

¿Tienen intención de incorporar más talento o realizar promociones internas?
Efectivamente, hemos alcanzado cifras récord en la promoción interna de socios. La combinación de talento interno y externo es esencial para la renovación y el dinamismo de la firma, y continuaremos con esta práctica para mantener un equilibrio saludable.

¿Cuál es la clave para retener el talento dentro de una firma tan grande?
La retención de talento se basa en ofrecer oportunidades de carrera y un entorno colaborativo. La gestión de egos y la transición generacional son aspectos críticos que abordamos con un enfoque colegial, asegurando que los socios más jóvenes vean un camino claro hacia el futuro. Para eso, los socios con más seniority tienen que ir dejándoles paso progresivamente. La igualdad de género y las políticas de conciliación también son pilares fundamentales en nuestra estrategia de retención. De hecho, en los últimos años las promociones de hombre y mujeres han estado equilibradas al 50%.

Tras la integración de Medina Pinazo, ¿Seguiremos viendo más integraciones de despachos?
No descartamos futuras integraciones, aunque son procesos complejos y de alto riesgo. Para que estas operaciones culminen en éxito, es necesario que haya complementariedad. Por ejemplo, Medina Pinazo tiene una práctica mercantil muy potente en Málaga, pero, en cambio, no hacían tributario, donde nosotros sí somos fuertes. Esto lo hace todo más sencillo. Además, las marcas locales como Medina Pinazo tienen más fácil permear en el tejido socioeconómico de sus plazas.

España es uno de los países en los que el area legal de las Big 4 compite con los despachos locales, ¿Ha supuesto esto un reto para la firma?
El desafío constante es ser convincentes tanto para los recién graduados como para los profesionales con experiencia. La competencia no se limita a los despachos, sino que se extiende a cualquier

empresa que busque talento. Nuestra respuesta a este reto es ofrecer una experiencia profesional atractiva y adaptada a las expectativas actuales.

¿Están implementando la IA en el departamento?
Estamos en las primeras etapas de implementación de la IA. Es fundamental tener un acervo documental digitalizado y consistente, para aprovechar al máximo esta tecnología. La IA presenta desafíos, como el sesgo en las respuestas jurídicas, pero estamos comprometidos a integrarla de manera efectiva.

¿Su mayor reto al frente de la firma durante estos más de cinco años?
El mayor reto ha sido adaptarse al cambio en el mundo del trabajo y las expectativas de los profesionales. La competencia por el talento se ha intensificado y se ha globalizado, especialmente con el cambio de paradigma profesional que trajo la pandemia de COVID-19. Nuestro enfoque es responder a estos retos con estrategias que se alineen con las necesidades de los profesionales y la sociedad en su conjunto.

EY ABOGADOS CRECE EN EL SUR CON MEDINA PINAZO

En junio de 2024, EY Abogados formalizó la integración del despacho malagueño **Medina Pinazo Abogados** (*enlace a la noticia*), en una operación que busca reforzar su estructura y presencia en el sur de España. Más de 20 profesionales que integraban las oficinas de Medina Pinazo Abogados en Málaga y Madrid se han incorporado a EY Abogados, mientras que su fundador, Rafael Medina Pinazo, se ha unido al equipo como socio director de la oficina de Málaga, responsable del área legal en Andalucía y socio del área de derecho mercantil/corporativo en Madrid.

ÁREAS Y SOCIOS RESPONSABLES DE EY ABOGADOS


Fiscalidad internacional y contencioso tributario
Ana Royuela


Urbanismo y medio ambiente
Ana López


Financiero
Araceli Sáenz de Navarrete


Fiscalidad internacional
Castor Gárate


Derecho societario, gobierno corporativo y mercados de capitales
Lourdes Centeno


Derecho público y sectores regulados
Pablo Dorronsoro


Fiscalidad directa y patrimonial
Javier Seijo


Corporate M&A
Rubén Ferrer


Laboral
Raúl García


Tributación indirecta y desarrollo interno
Eduardo Verdún


M&A y talent leader
Francisco Silván

SOCIOS RESPONSABLES DE OTRAS ZONAS


Andalucía
Alberto García Valera


Zona Norte
Pablo Sanz



Tropiezos legales: los 10 errores que sacan de quicio a los *in-house*

Iberian Lawyer desvela las peores prácticas más comunes entre los despachos en la gestión de relaciones con clientes según los consejeros generales de España y Portugal

por ilaria iaquinta

Que la abogacía de negocios represente la excelencia de la profesión legal no cabe duda. Hablamos de la *élite* absoluta del mundo jurídico, formada por profesionales altamente especializados en materias muy específicas, reunidos en despachos "*one-stop-shop*". Estas estructuras no solo destacan por sus especializaciones en numerosas áreas y sectores, sino también por tejer sólidas relaciones internacionales. Ya sea por pertenecer a firmas de matriz internacional o por formar parte de alianzas estratégicas con la *crème de la crème* de diversos países. Para las empresas que recurren a estos profesionales, las asesorías tienen un valor añadido innegable, marcando la diferencia en la mayoría de las ocasiones.

Sin embargo, en la dinámica cliente-proveedor de servicios, no siempre todo marcha sin obstáculos. El ritmo acelerado bajo el cual operan los abogados de negocios puede, en ocasiones, llevar a errores. Estos, para los clientes, a veces son perdonables, otras veces no. Hemos consultado a varios directores jurídicos de España y Portugal para que nos señalaran los errores que no pueden tolerar, y estos son los resultados. Algunos de ellos pueden estar conectados entre sí y/o ser consecuencia uno del otro.



1 Cobrar tarifas desorbitadas

Las tarifas se han convertido en un campo minado para los clientes, atrapados en laberintos de facturación opaca y prácticas cuestionables. Las propuestas de honorarios inicialmente elevadas se justifican con descuentos que raramente se cumplen, mientras la facturación por tarifas horarias se aplica incluso cuando se había acordado un pago fijo. Uno de los puntos más polémicos es la unidad de facturación. ¿Cinco minutos de servicio? Los despachos se cobran quince, sin descuentos por el tiempo no utilizado. Y no termina ahí: cada miembro del equipo presente en una llamada, participe o no, también suma a la factura. Algunos despachos incluso tratan de cobrar el tiempo que dedican a preparar sus propuestas durante el proceso de selección, lo que enfurece a los clientes.



2 No asegurar transparencia

Es esencial que los abogados externos entiendan lo importante que es para los departamentos legales internos mantener los costos bajo control. Esto significa que deben informar de manera regular y clara cuánto se va a facturar, asegurando que el cliente siempre sepa qué esperar y cuándo. Los directores legales temen las facturas sorpresa porque, con frecuencia, los despachos no comunican proactivamente los excesos o desviaciones del presupuesto acordado, incluso cuando se les pide. Esta falta de transparencia deja al cliente en una posición vulnerable, especialmente cuando depende del abogado para gestionar eficientemente el presupuesto. Los abogados internos manejan presupuestos que requieren una alineación precisa con los *fees* esperados y provisionados.



Ser socios de negocio en el papel, no en la práctica

La auténtica colaboración empresarial requiere mucho más que trabajar "codo con codo" con el cliente. Implica una inmersión profunda en sus operaciones y organización, comprendiendo sus desafíos específicos y adaptando las soluciones legales en consecuencia. Sin embargo, muchos despachos no alcanzan este nivel, prefiriendo un enfoque abstracto y legalista que no satisface las necesidades concretas del cliente. Esta falta de enfoque empresarial puede resultar contraproducente, ya que no todas las soluciones legales genéricas se traducen efectivamente en beneficios tangibles. Algunos despachos optan por caminos seguros y convencionales, perdiendo de vista la importancia de soluciones personalizadas y adaptadas al contexto específico de cada negocio.



No garantizar la disponibilidad de los socios en el tiempo

Al principio, cuando un cliente nuevo llega a un despacho, se le promete que el socio estará siempre disponible para atender sus necesidades de forma prioritaria y eficiente. Sin embargo, con el tiempo, esa promesa tiende a desvanecerse. La disponibilidad del socio disminuye, y esto puede afectar negativamente la relación entre el cliente y el despacho. Para evitar esta situación, según los *GC*, es crucial repartir las responsabilidades de manera equitativa y definir claramente el equipo de trabajo. No es realista ni efectivo que el socio asuma todas las tareas. La verdadera fortaleza de un despacho radica en un equipo bien definido y coordinado, donde el socio y el asociado trabajen juntos desde el inicio del proyecto.



Desconocer al cliente

Recibir informes genéricos que no reflejan el conocimiento profundo del negocio del cliente es otro fallo significativo que destacan los abogados *in-house*. La asesoría legal efectiva que requieren los departamentos legales internos requiere una comprensión detallada no solo de la actividad empresarial del cliente, sino también de las particularidades de su sector específico. No es lo mismo asesorar a una farmacéutica, que está por lanzar un medicamento, que a una empresa textil, que planea una nueva colección. Ignorar estas diferencias puede llevar a ofrecer soluciones estándar que no se alinean con las necesidades reales del cliente. Este error se agrava cuando el enfoque al cliente se reduce a un eslogan genérico del tipo "somos los mejores, conocemos tus necesidades y te vamos a ayudar".



Prometer más de lo que se tiene

Según los abogados internos, es común encontrar, en el mundo de los despachos, quienes venden habilidades y servicios que realmente no poseen. Muchos aseguran ser expertos en todo, pero la realidad es que no siempre pueden respaldar esas promesas con conocimiento práctico y profundo. Es vital diferenciar entre soluciones genéricas y un análisis específico que realmente aporte valor al negocio del cliente. Para los asesores legales y sus equipos legales internos, la confianza en un abogado externo se basa en su capacidad para ofrecer ideas únicas y soluciones concretas. Esta necesidad de un conocimiento genuino y aplicado se vuelve aún más crucial en sectores altamente especializados, donde el éxito depende del entendimiento detallado del negocio y las prácticas del sector.



Incumplir con los plazos acordados

La puntualidad es un pilar fundamental en la relación entre despachos de abogados y clientes corporativos. Pero a veces, algunos despachos incurren en el error de no cumplir con los plazos establecidos. En lugar de informar a tiempo sobre cualquier desviación, muchos envían documentos para revisión a última hora, dejando al cliente con poco margen para realizar ajustes o revisiones necesarias. Los *in-house* valoran mucho poder participar directamente en la revisión y mejora de los borradores hechos por los abogados externos. Este proceso no se limita a un simple "*outsourcing*" de responsabilidades, sino que implica una colaboración activa para asegurar que el trabajo final sea de calidad y preciso.



Gestionar mal los conflictos de interés

Pasar por alto la verificación de conflictos puede dañar la reputación de un despacho y la confianza de los clientes. En firmas internacionales, los conflictos de pueden ser bastante complicados y delicados. Los *GC* deben asegurar que los despachos con los que trabajan no tengan relaciones conflictivas con competidores. Confiar solo en la confidencialidad para manejar estos conflictos es un error que puede llevar a situaciones comprometedoras. Es esencial una gestión honesta y minuciosa de los conflictos. Los abogados externos deberian informar sobre cualquier vínculo con competidores, incluso si los sistemas formales no los detectan. Una gestión inadecuada pone en peligro la reputación del despacho y puede tener consecuencias legales graves.

Poner presión sobre los *juniors* sin tener en cuenta los recursos



En muchos despachos, la gestión deficiente de recursos y la falta de reconocimiento de las limitaciones del personal son problemas comunes. Los socios suelen ignorar las carencias temporales de sus equipos, como los períodos de alta carga de trabajo o la rotación de personal, aceptando proyectos que requieren muchos recursos sin comprobar si el equipo tiene la disponibilidad y el tiempo necesarios para realizarlos de manera eficiente. Esta actitud descuida el equilibrio necesario para un trabajo de calidad, comprometiendo así la efectividad del equipo en la entrega de resultados óptimos. Además, el abuso del trabajo de los *juniors* empeora aún más esta situación. En lugar de asignarles tareas adecuadas a su nivel de experiencia y formación, algunas firmas los sobrecargan con responsabilidades complejas.

No comunicar de manera eficaz



Algunos abogados, a menudo, caen en el error de ser excesivamente académicos y teóricos. Un fallo común es alarmar con riesgos teóricos que, aunque posibles, rara vez se convierten en realidades palpables, generando dudas innecesarias en la toma de decisiones empresariales. Además, responder a peticiones no solicitadas con informes largos y densos resulta contraproducente. La comunicación efectiva va más allá de la simple entrega de información legal clara. Los clientes requieren se se ajusten a sus preferencias en cuanto al formato y tono de la comunicación. Desde WhatsApp hasta reuniones presenciales, cada interacción debe estar adaptada al *GC* o *CEO*, asegurando que la información sea digerible y relevante para las necesidades específicas.



LC PUBLISHING GROUP

IBERIANLAWYER AWARDS

12th Edition

Forty UNDER 40

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

SAVE THE DATE

26 September 2024 • Madrid

ESPACIO KOI

Calle Juan Hurtado De Mendoza, 4,
28036 Madrid

19:30 CHECK-IN

19:45 COCKTAIL

20:30 AWARDS CEREMONY

21:15 STANDING DINNER

23:00 - 01:00 DJSET & OPEN BAR

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

Follow us on

#IBLFortyUnder40

IBERIAN LAWYER AWARDS

12th Edition

Forty UNDER 40

JURY



Patrícia Afonso Fonseca
Head of Legal
Novo Banco



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



Pablo Berraondo Fraile
CEO
Adtech BEYUP by GEOQ



Nuria Brinkmann
Legal Counsel Portugal, *Iberdrola*



Hélder Cardoso
Executive Director – Chief Medical Officer, *DigestAID*



Cristina Carro Werner
Chief Legal Officer
Parques Reunidos Group



Isabel Charraz
Country Legal Counsel Portugal & Greece, Cyprus and Malta, *Citibank*



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



Carla Costa
Legal Labour Manager
TAP



Pedro Correia
Head of Legal
Grupo Lusíadas Saúde



Marta Cruz de Almeida
General Counsel
Galp



Fernando de Castro de Miguel
Member of the Investment Committee, *Claimbnb*



Alicia de Miguel
Head of Legal
Prosegur Cash



Marta de Sousa e Meneses
Head of Legal and Regional Compliance Officer
SYNLAB Portugal



Marta dos Ramos
Head of Legal
ARVAL



Maria João Faísca
Head of Legal
Impresa Group



Isabel Fernandes
General Counsel
Grupo Visabeira S.A.



Laura Fernández
Managing Director
ASVAL



Ana Fernández Baz
Legal Counsel Spain
Huspy



Mariana Figueiredo
Legal Counsel & Public Affairs for Southern Europe
Eurowind Energy



Sara Gonçalves
Head of Legal and Corporate Affairs, *Endesa Portugal*



Manuel Jiménez- Quirós Gómez
Head of Legal
ABEI ENERGY GROUP



Rocío Maesso de Liñán
Legal and Compliance team Coordinator, *Enagas*



Carlos López Martín De Blas
CLO – General Secretary
Secuoya



Elena Mariscal de Gante Llorens
Manager Legal Counsel, *Acciona Construcción*



Miguel Martin-Calama
Senior Legal Advisor
Pictet Alternative Advisors



Paulo Marinho
Legal Manager
Ascendi



Silvia Márquez Salas
Gerente Sr. Derecho Digital, Nuevas Tecnologías, Innovación y PII, DC Servicios Jurídicos y CCO, *Repsol*

#IBLFortyUnder40

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

LC PUBLISHING GROUP

IBERIANLAWYER AWARDS

12th Edition

Forty UNDER 40

JURY



Carlos Menor Gómez
Legal Director & Compliance Officer
Renault Iberia



Fernando Montenegro
CEO
Eurosistra Portugal



Paula Moreira de Jesus
Labour Litigation and Discipline Manager
TAP Air Portugal



Vanessa Morgado
Legal Manager
Repsol Portuguesa



Paloma Moura
Country Legal Lead – Ethics and Compliance Officer for Portugal, *OLX Group*



Gerard Olivé
Co-Founder & Co-CEO
Antai Ventures



Teresa Palacios Blasco
Vicesecretary of the Board of Directors and Head of the Corporate Legal Department
Sareb



Natalia Palomar Liceras
Senior Leader Counsel for Southern Europe
SSE Renewables



Juan Piquer Altarriba
Head of Legal & Compliance
IVI RMA Group



João Pita
Senior Vice President
Round Hill Capital



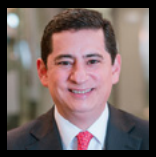
Javier Ramírez Iglesias
VP Legal & Associate General Counsel – Regions Litigation & Governmental Investigations, *HP Inc.*



Jorge Rodriguez Lopategui
Legal Counsel
Philip Morris Spain



Daniela Romeiro
Senior Legal Counsel
SEMAPA



Jorge Luis Ramos
Director Of Legal Affairs, *Grupo LAMOSA*



Ana Maria Rueff
Legal Direction Litigation
E-REDES



Javier Ruz
Legal Counsel
Grupo Sanjose



Filipa Salazar Leite
Diretora Jurídica e de Compliance /Head of Legal and Compliance, *Sumol+Compal*



Gloria Sánchez Soriano
Sr Advisor
Institute of International Finance



Diogo Saraiva da Ponte
Head of Investments
Stag Fund Management



Rui Tabarra e Castro
Head of Litigation
Novo Banco



Andre Tavares Lourenco
General Counsel
Zurich Portugal



José Carlos Tejada
General Counsel Spain&Portugal-Groupe BPCE-Global Financial Services, *Natixis*



David Teruel
Manager/Director de Relaciones Laborales
MST Holding



Gonçalo Teixeira Da Silva
Legal Manager
Burger King Portugal



Diego Trillo Ruiz
Legal Services and Corporate Affairs General Manager
Enagas



Gonçalo Ventura
Executive Board Member – Chief Corporate Officer and Head of Legal, *Grupo Manuel Champalimaud*



Andrea Viale
Global Head of Legal
Idealista



Nuria Villarin
Executive Legal Manager
Alpargatas Europe (Havaianas)



Manolo Zapata
Director of Legal M&A and Financing Transactions
Roadis

#IBLFortyUnder40

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



ENTREGA DE DIPLOMAS A LOS PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA DE BIENESTAR PARA DESPACHOS IMPULSADOS POR LA FUNDACIÓN ICAM CORTINA

Comprometidos con el bienestar

El ICAM reconoce a catorce despachos por su labor en 'Bienestar para despachos'. Entre ellos, Uría Menéndez, Pérez-Llorca, Ecija, Ceca Magán y Lener, que comparten sus experiencias con *Iberian Lawyer*

by ilaria iaquinta

En una ceremonia presidida por **Eugenio Ribón**, decano del Colegio de la Abogacía de Madrid (ICAM) y presidente de la Fundación ICAM Cortina, catorce despachos fueron reconocidos por su compromiso con la salud emocional de sus profesionales. Esta ceremonia, que tuvo lugar el pasado junio, marcó el cierre de la primera edición del programa 'Bienestar para despachos', una iniciativa de la Fundación ICAM destinada a mejorar el bienestar en el sector legal.

EL PROGRAMA BIENESTAR PARA DESPACHOS

Durante siete meses, responsables de recursos humanos y directivos de estos despachos participaron en un intensivo programa presencial que abordó temas cruciales como la neurociencia de la felicidad, la prevención de adicciones y suicidios, el *mindfulness* y el desarrollo de planes de acción. La iniciativa promovió además la creación de programas de bienestar personalizados y el liderazgo consciente.

Eugenio Ribón subraya la importancia del programa a *Iberian Lawyer*: "Nuestra profesión y el modo en que es ejercida por la mayoría de los profesionales, la hace una profesión compleja y de riesgo desde la óptica del bienestar: unos niveles de estrés permanentemente altos, con plazos y vencimientos improrrogables, dependencia de captar nuevos clientes, una profesión que ejercemos con frecuencia de forma individualista y que nos aísla en nuestro trabajo diario... El ICAM no podía dar la espalda a esta realidad. Siempre



ASIER ARRIAGA

LOS CATORCE DESPACHOS DIPLOMADOS

- Uría Menéndez
- Pérez-Llorca
- Clifford Chance
- Ashurst
- Eversheds Sutherland
- Ecija
- Ceca Magán
- Lener
- Cadema Asesores
- Costero Caballero Abogados
- De Pedraza Abogados
- Estudio Jurídico Eugenio & Orbaneja
- Lawell Legal Services
- Silgar Abogados

he defendido que construir un ICAM solidario, que esté cerca de cada uno de los colegiados y colegiadas cuando más lo necesitan, es uno de nuestros objetivos prioritarios como Junta de Gobierno".

MOTIVOS Y CONTEXTO

Iberian Lawyer ha entrevistado a algunos de los despachos diplomados más prominentes – es decir Uría Menéndez, Pérez-Llorca, Ecija, Ceca Magán y Lener – para conocer sus perspectivas sobre la experiencia del programa, los desafíos enfrentados, los resultados obtenidos y los planes futuros. Los testimonios de estos despachos reflejan una variedad de razones y contextos que llevaron a la adopción del programa de bienestar. **Asier Arriaga**, responsable de salud laboral en Uría Menéndez, subraya la prioridad que el despacho otorga desde hace tiempo al bienestar de sus miembros. Explica que "un estado positivo de salud mental es irrenunciable para cualquier organización responsable, comprometida con su personal y que aspire a la sostenibilidad de su modelo de negocio. La abogacía es una profesión exigente, y mantener un equilibrio adecuado es fundamental". **Eva Delgado**, directora de recursos humanos de Pérez-Llorca, destaca que el programa del ICAM está "muy alineado con la realidad de la abogacía: la presión, los plazos y la conciliación pueden tener un impacto en la salud mental de los

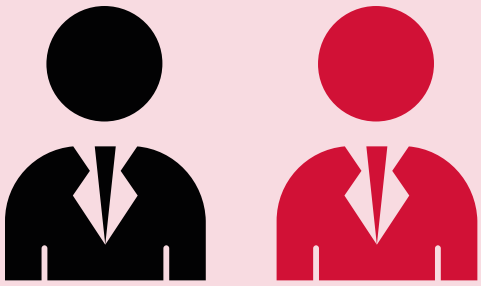


EVA DELGADO

abogados, un tema que no se aborda con suficiente frecuencia". Que el ICAM haya abanderado esta iniciativa le da una credibilidad muy importante, concluye. **Ana Belén Murillo García**, people & culture manager de Ecija, señala que "las razones para adoptar este programa fueron muy claras. Sabíamos que el ICAM nos podría ayudar a asentar las bases de un proyecto que ya veníamos trabajando desde hace tiempo con un valor añadido que no íbamos a encontrar en ningún otro sitio". Ecija, explica, "siempre ha destacado por velar espacios de trabajo seguros en todas sus dimensiones".

Participar en este programa y el enfoque en el bienestar de los abogados responde a múltiples presiones y desafíos específicos del sector jurídico, afirma **María López-Olivares Canga**, directora de personas y talento de Ceca Magán Abogados. Así mismo, explica que el despacho busca "mejorar la calidad de vida de los abogados, prevenir problemas de salud mental y, en última instancia, aumentar la eficacia profesional buscando a su vez siempre mejorar el clima laboral". Y concluye que, apoyando la salud mental, los despachos también aseguran un mejor servicio a los clientes **Cristina Peláez Avezuela**, directora de personas de Lener, indica que el "nivel de responsabilidad y capacidad de trabajo que exige la profesión hace necesario contar con herramientas que permitan una buena gestión emocional para evitar situaciones de

1 de cada 2 abogados tiene dificultades para equilibrar vida profesional y personal



Fuente: 1ª encuesta sobre salud mental de la abogacía madrileña

60%

ha experimentado ansiedad laboral en el último año

Fuente: 1ª encuesta sobre salud mental de la abogacía madrileña



ANA BELÉN MURILLO GARCÍA



MARÍA LÓPEZ-OLIVARES CANGA

ansiedad, estrés y depresión".

EL IMPACTO DEL PROGRAMA

El programa de bienestar ha tenido un impacto significativo en los despachos participantes, anque todos se encuentran en diversas fases de implementación. Delgado explica: "De momento, estamos en la fase muy inicial de seguir con el diagnóstico antes de implementar medidas, pero ya tenemos hoja de ruta". López-Olivares Canga expresa: "Estamos todavía en proceso de implementación y la primera fase es el diagnóstico previo y establecer plan de acción. Como todo cambio, puede implicar ciertas resistencias al inicio, pero consideramos clave para poder combatirlas, sesiones de sensibilización y capacitación para explicar los beneficios de las medidas, junto con testimonios de éxito".

2 de cada 5 abogados consideró tomar tiempo libre sin hacerlo debido a la carga de trabajo



Fuente: 1ª encuesta sobre salud mental de la abogacía madrileña

49,1%

siente que su trabajo tiene un impacto negativo en su estado mental y psicológico

Fuente: 1ª encuesta sobre salud mental de la abogacía madrileña

Arriaga comenta: "El programa nos ha ayudado a conocer las inquietudes de otros despachos, muy similares a las nuestras, y a conocer iniciativas prácticas que podemos implantar en nuestras organizaciones. Además, nos ha permitido forjar una red de contactos profesionales que enriquece nuestra labor en un terreno como este, en el que el intercambio de experiencias es una estrategia esencial".

Peláez Avezuela añade que el programa les ha permitido tomar consciencia de la importancia de un enfoque holístico en la gestión de la salud organizativa. "Identificamos el modelo de bienestar organizativo que se ha trabajado durante el programa como una herramienta



CRISTINA PELÁEZ AVEZUELA

BIENESTAR MENTAL ENTRE LOS ABOGADOS ESPAÑOLES



El 60% de los abogados en Madrid ha experimentado ansiedad laboral en el último año, según el primer estudio sobre la salud mental de los abogados realizado por el ICAM que encuestó a 1.088 profesionales, con una media de edad de 50 años. La mayoría de los encuestados trabaja en despachos unipersonales o como autónomos (*ver la noticia*).

Este estudio, subraya a *Iberian Lawyer* **Eugenio Ribón**, decano del ICAM y presidente de la Fundación ICAM Cortina: "no solo revela datos cruciales sobre el estado de bienestar de nuestros profesionales, sino que también marca un hito en nuestra misión de romper el tabú que ha rodeado la salud mental en nuestra profesión durante demasiado tiempo. Es algo de lo que no se hablaba, pero no porque no existiera, como demuestra este estudio pionero en España".

Otros hallazgos del estudio indican que aproximadamente la mitad de los abogados siente que su trabajo les impide disfrutar de tiempo de calidad con amigos y familiares, afectando especialmente a mujeres, jóvenes y autónomos. La pandemia de COVID-19, aunque ha promovido el teletrabajo y mayor flexibilidad, ha incrementado la carga laboral y el estrés.

El estudio también revela una percepción de falta de valoración profesional y económica, con casi la mitad de los encuestados sintiendo un impacto negativo en su salud mental y psicológica. Muchos expresan frustración por el trato recibido de clientes y operadores jurídicos.

A pesar de la creciente conciencia sobre la importancia del bienestar en el trabajo, una cuarta parte de los abogados no recibe apoyo en este aspecto, y un alarmante 81% desconoce los recursos externos disponibles para problemas de bienestar, lo que subraya la necesidad de mejorar la comunicación sobre estos servicios.

estratégica para alcanzar los objetivos de bienestar tomando como concepto la gestión global de la salud de las personas. Sin contar aún con un modelo definido y documentado, consideramos que tendrá un impacto significativo en el bienestar y productividad de los profesionales, así como un reconocimiento muy positivo por parte de clientes y *stakeholders* de la firma".

4 de cada 5 abogados no conoce los apoyos externos disponibles



Fuente: 1ª encuesta sobre salud mental de la abogacía madrileña

Escuchar el testimonio de personas relevantes en el ámbito del bienestar "que reflejan con datos y casos de éxito los beneficios que un plan de bienestar puede generar, hace que te replantees muchas cosas. Y en nuestro caso, una de estas cosas fue el alcance", señala Murillo García. Aunque es temprano para evaluar objetivos y datos, la participación de los profesionales en el programa de Ecija "está siendo muy alta, del 80%. El siguiente paso será medir si estamos cumpliendo objetivos y cuál es el retorno de la inversión".

DESAFÍOS Y FUTURO

Entre los principales desafíos en la implementación del programa, Arriaga destaca la resistencia al cambio y la percepción de que es una cuestión personal. "Para superar estas resistencias, se necesita trabajo colaborativo, escucha continua y concienciación permanente" explica Arriaga, que subraya el enfoque de Uría Menéndez en sensibilizar sobre los problemas de salud mental, reducir el estigma y mantener

25%

no recibe apoyo adecuado

Fuente: 1ª encuesta sobre salud mental de la abogacía madrileña

un entorno de trabajo saludable, proporcionando herramientas para prevenir y solucionar estos problemas. Eva Delgado menciona las barreras internas y el tabú asociado a la salud mental como principales desafíos. "Es crucial ponerle nombre y hablar del elefante en la habitación, pero desde una perspectiva constructiva, reconociendo su existencia y trabajando en soluciones concretas", dice. Destaca la importancia del diálogo y la sensibilización.

Murillo García comenta que otro gran desafío es "cómo entrenar hábitos saludables para mejorar la salud emocional". A pesar de las acciones ya implementadas en temas de conciliación,



ANA BUITRAGO

flexibilidad y formación, Ecija busca "crear iniciativas que se centren en el individuo y que, de verdad, creen un cambio en sus vidas".

López-Olivares Canga comenta que en Ceca Magán están en proceso de implementación de nuevas prácticas e indica que "como todo cambio, puede implicar ciertas resistencias al inicio, pero consideramos clave combatirlas con sesiones de sensibilización y capacitación para explicar los beneficios de las medidas, junto con testimonios de éxito".

Peláez Avezuela subraya la necesidad de "contar con una figura que asuma la responsabilidad del bienestar organizacional, que asegure y garantice la aplicación del modelo, velando por los recursos destinados al mismo, y con el impulso y apoyo desde la dirección". También resalta la importancia de un liderazgo bien definido para proporcionar seguridad psicológica a los equipos y gestionar situaciones cotidianas. También subraya que el desarrollo de habilidades en los managers es un desafío clave para la organización.

EL FUTURO DEL BIENESTAR EN EL SECTOR LEGAL

Los despachos están avanzando en la implementación de programas de bienestar, enfocándose en la personalización para adaptarse a las diversas necesidades de los empleados.

Ana Buitrago, vicepresidenta de la Fundación ICAM, destaca la importancia de la flexibilidad y la evaluación continua para mejorar estos programas, afirmando que "no todos los empleados tienen las mismas necesidades". La integración de tecnología, como aplicaciones de seguimiento de bienestar y *mindfulness*, es crucial para personalizar y monitorear el progreso.

Buitrago resalta un enfoque holístico que abarca la salud física, mental, financiera y el desarrollo personal, mencionando que "la formación de líderes y gestores en la promoción del bienestar es crucial para establecer y mantener esta cultura".

El compromiso del ICAM y los despachos reconocidos con la salud emocional de sus empleados, concluye, es un paso crucial para mejorar la calidad de vida y el desempeño profesional en el sector legal.



Burnout entre los abogados, la epidemia silenciosa

**El pasado junio, CRLisboa y OPP firmaron un protocolo para promover la alfabetización en salud mental.
Los expertos comparten algunas estrategias para mejorar el bienestar en el lugar de trabajo**

por glória paiva

Sentimiento de agotamiento de energía, mayor distanciamiento mental del trabajo, sensaciones de negativismo o cinismo y disminución de la eficacia profesional. Estas son las tres dimensiones, identificadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS), que caracterizan el síndrome de burnout, el cual fue incluido en la Clasificación Internacional de Enfermedades como un fenómeno ocupacional en 2019.
Unos meses después, los peores momentos de la pandemia de Covid trajeron consigo una "epidemia" paralela: altas tasas de burnout y otros trastornos de salud mental entre la población mundial, un problema antiguo y crónico que se ha agravado aún más en los últimos cuatro años.

Hoy en día, sigue representando un desafío significativo para las organizaciones y los trabajadores, especialmente para aquellos en el sector legal, quienes están entre las poblaciones más susceptibles. El junio pasado, el Conselho Regional de Lisboa da Ordem dos Advogados (CRLisboa) firmó un protocolo sin precedentes con la Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP). El objetivo de esta iniciativa es impulsar la alfabetización en salud psicológica y el bienestar en la comunidad legal de la capital portuguesa.

CRLisboa es muy consciente de las dimensiones del problema: un estudio realizado por la entidad en 2022 encontró que el 52,5% de los abogados estaban en riesgo de burnout, con un 16,4% ya diagnosticado. Desde entonces, la encuesta, respondida por 2.056 abogados, ha llevado a iniciativas como podcasts, conferencias, eventos multidisciplinarios y colaboraciones sobre salud mental, como la realizada con la OPP.


RAQUEL RAIMUNDO



«No es suficiente ofrecer solo 'yoga y fruta'. Hay que proporcionar recursos y crear condiciones laborales ideales»

Raquel Sampaio, directora ejecutiva y cofundadora de Direito Mental

"Durante el período de la pandemia y post-pandemia, hubo un cambio significativo en los comportamientos en general, y entre los abogados en particular. Notamos que las personas estaban diferentes", afirma **João Massano**, presidente de CRLisboa. Hace dos años, los resultados del estudio motivaron la creación del Gabinete de Promoção do Bem-Estar Psicológico (GaBEP), el cual también ofrece sesiones de psicoterapia. Desde su inicio, se han realizado 330 consultas y 80 evaluaciones.

BURNOUT: QUÉ ES

Al hablar sobre el *burnout*, **Raquel Raimundo**, presidenta de la Delegación Regional Sur de la OPP, explica que primero hay que hablar del estrés laboral. "El *burnout* es un síndrome, una consecuencia de la exposición a largo

plazo al estrés ocupacional", dice la psicóloga. Ella señala que las consecuencias del estrés laboral pueden manifestarse en cuatro niveles: emocional (irritabilidad, conflictos personales, trastornos del sueño, ansiedad, y aislamiento como síntomas); cognitivo (dificultades en la concentración, el aprendizaje y la toma de decisiones, pérdida de memoria); conductual-fisiológico (dependencia de alcohol, tabaco y drogas, y problemas físicos como hipertensión, enfermedades cardíacas y digestivas, lesiones musculoesqueléticas); y organizacional (menor satisfacción laboral, menor productividad de los trabajadores, mayor probabilidad de errores). En el ámbito laboral, todo esto se traduce en baja productividad, mayor rotación de personal, más ausentismo, licencias médicas y altos costos de salud, explica la presidenta de la OPP.

Según João Massano, los abogados están particularmente expuestos a estos problemas debido a varios factores inherentes a la profesión. Uno de ellos es la incertidumbre sobre el futuro, ya que la práctica individual representa

ESTADO DE LA SALUD MENTAL EN LA COMUNIDAD LEGAL PORTUGUESA*

- **39%** presentan síntomas clínicamente significativos de depresión
- **51%** presentan síntomas clínicamente significativos de ansiedad
- **33%** tienen niveles de burnout superiores al promedio de la población portuguesa
- **55%** reconocen que las exigencias de la profesión les impiden participar en actividades familiares
- **35%** no elegirían nuevamente la profesión
- **15%** tuvieron pensamientos suicidas en las últimas dos semanas
- Las mujeres y los jóvenes muestran niveles más altos de síntomas de depresión, ansiedad y burnout

**Según un estudio realizado por la organización Direito Mental entre febrero y junio de 2023, en colaboración con Prochild Colab y la Universidad de Minho*



«Hay un gran estigma asociado con la consulta a un terapeuta. Queremos cambiar esta mentalidad porque las herramientas proporcionadas por la psicología y la psiquiatría pueden ayudar a manejar estos sentimientos»

João Massano, presidente de CRLisboa



aproximadamente el 85% de los miembros, según la asociación de abogados. "Un abogado en ejercicio libre apenas sabe cuál será su ingreso. La incertidumbre es parte de nuestra vida diaria, y eso causa ansiedad", explica. A esto se suma la falta de seguridad social y coberturas como licencias por maternidad/paternidad, vacaciones y otros beneficios. "Las consultas con psicólogos son caras. Los colegas han solicitado protocolos para hacerlas más accesibles. Por eso creamos la oficina de apoyo y tuvimos una gran demanda, tanto que hemos tenido la necesidad de ampliar el servicio", informa Massano.

La presión en los tribunales, la competencia y las transformaciones en la profesión prometidas por el desarrollo de la Inteligencia Artificial son otros factores que contribuyen al aumento de los trastornos. "Muchas personas aún dudan en buscar ayuda. Existe un gran estigma asociado con la consulta a un terapeuta. Pero queremos cambiar esta mentalidad porque las herramientas proporcionadas por la psicología y la psiquiatría pueden ayudar a gestionar estos sentimientos y desarrollar una mayor inteligencia emocional", explica el presidente de CRLisboa.

LAS MUJERES Y LOS JÓVENES SON MÁS SUSCEPTIBLES

Una encuesta realizada por Direito Mental, una iniciativa de juristas por la salud mental, confirmó la tendencia mapeada por CRLisboa más allá de la capital portuguesa. Entrevistas con abogados portugueses, entre febrero y junio de 2023, en colaboración con Prochild Colab y la Universidad de Minho, revelaron que el 51% de los participantes presentaba síntomas significativos de ansiedad, y el 33% tenía niveles de *burnout* más altos que el promedio de la población portuguesa. Más de la mitad (55%) reconoció que las exigencias de la profesión les impedían participar en actividades familiares. Participantes jóvenes y mujeres mostraron mayores niveles de síntomas de depresión, ansiedad y *burnout*.

La forma en que se vive la profesión - horas de trabajo prolongadas, estar siempre conectado, no respetar los períodos de descanso y vacaciones, perder compromisos familiares - también parece estar en la raíz del problema. "El estudio no señala las causas, pero podemos intuirlas observando la realidad. En el caso de las mujeres, la mayor carga mental no ayuda, y en el caso de los jóvenes, están más conscientes debido a una mayor sensibilización y alfabetización sobre el bienestar y los problemas de salud mental", explica **Raquel Sampaio**, abogada, directora ejecutiva y cofundadora de Direito Mental.

De hecho, los jóvenes, particularmente la Generación Z (nacidos a partir de 1995), representan la principal fuerza impulsora del cambio socio-cultural necesario en este escenario. "A diferencia de generaciones

CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS LABORAL (Y SIGNOS DE RIESGO DE BURNOUT)

- **Nivel emocional:** irritabilidad, conflictos personales, trastornos del sueño, ansiedad y aislamiento
- **Nivel cognitivo:** dificultades en la concentración, aprendizaje y toma de decisiones, pérdida de memoria
- **Nivel conductual-fisiológico:** dependencia de alcohol, tabaco y drogas, y problemas físicos como hipertensión, enfermedades cardíacas y digestivas, lesiones musculoesqueléticas
- **Nivel organizacional:** menor satisfacción laboral, menor productividad de los trabajadores, mayor probabilidad de errores, ausentismo, licencias médicas

anteriores que buscaban un solo trabajo para toda la vida, los jóvenes de hoy quieren sentirse bien: establecen límites, no aceptan trabajar horas extraordinariamente largas, cambian de empleo más fácilmente y valoran su salud mental", ilustra Raquel Sampaio. Este movimiento, explica, ya está transformando el mercado laboral, que está comenzando a darse cuenta de la importancia de combinar bienestar y productividad en el proceso de retención y crecimiento del talento.

EN BUSCA DE EQUILÍBRIO

Pero el descontento de la Generación Z por sí solo no es suficiente para crear un ambiente laboral más saludable. "Es necesario educar a las personas para que estén atentas a las señales, pero las organizaciones también tienen una gran responsabilidad. No basta con ofrecer solo 'yoga y fruta'; es necesario proporcionar recursos y crear condiciones laborales ideales", señala Raquel Sampaio. Pequeños gestos cotidianos pueden marcar la diferencia: "evitar enviar correos electrónicos fuera del horario laboral, tener una comunicación más clara sobre las demandas y expectativas laborales, respetar los períodos de descanso, ofrecer más apoyo para la parentalidad y evitar reuniones innecesarias, por ejemplo, son cosas que se pueden hacer para reducir los niveles de ansiedad", explica la cofundadora de Direito Mental.

La psicóloga Raquel Raimundo también destaca la importancia del rol del psicólogo en los equipos de salud ocupacional, quienes pueden ayudar a las organizaciones a mapear situaciones de riesgo psicosocial, crear políticas y procedimientos internos para reducir los riesgos y garantizar una mayor inclusión, diversidad e igualdad. "Es esencial", explica, "escuchar a los trabajadores y ayudarles a crear estrategias efectivas de afrontamiento para situaciones de estrés. Cuanto más conocimiento tengan los abogados sobre los aspectos de la salud psicológica, menor será la probabilidad de experimentar burnout".



LCPUBLISHINGGROUP

THE LATINAMERICANLAWYER

WOMEN AWARDS

12 September 2024

Tivoli Mofarrej São Paulo Hotel

Alameda Santos, 1437 - Cerqueira César, São Paulo

Program

18.30 CHECK-IN

18.45 COCKTAIL

19.15 ROUNDTABLE

"GENDER GAP AND GENDER EQUALITY"

- **MARIA BOFILL**, Partner in the Corporate Law and Foreign Investment, Mergers and Acquisitions and Private Equity, *TozziniFreire*
- **AMALIA CECÍLIA G. COSTA**, Head of Legal/General Counsel, *Volkswagen do Brasil*
- **INAIÊ MENDES REIS**, Legal and Corporate Affairs Director Latin America, *Prysmian Group*
- **FABIANA MOLINA**, Head of the Legal Department, *Ultragaz*
- **ALEXIA ROSENTHAL**, Partner, *TCA Tanoira Cassagne*, Board Director, *Mercado Abierto Electrónico S.A. - MAE*

MODERATOR

- **AMANDA MEDEIROS**, Journalist, *The Latin American Lawyer*

20.00 CEREMONY

21.00 DINNER

For general information:

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

#TheLatamAwards

www.thelatinamericanlawyer.com

DRESS CODE: business suit / cocktail dress

Follow us on



Reducción de la jornada laboral: ¿desafío u oportunidad para la hostelería?

La reciente reducción de la jornada laboral máxima en España de 40 a 38,5 horas en 2024 y a 37,5 horas en 2025 busca alinearse con estándares europeos. Aunque esta medida parece manejable, sus implicaciones para la hostelería son complejas.

por mercedes galán

Reducir la jornada sin considerar las particularidades del sector puede traer desafíos significativos. **Carlos Pinilla Domínguez**, socio responsable de laboral en Garrigues Canarias, advierte sobre el incremento de la masa salarial debido a la necesidad de contratar más personal. La escasez de mano de obra y la necesidad de ofrecer salarios competitivos complican aún más la situación, aunque, como explica, "la escasez de mano de obra ha llevado a los hoteles a pagar salarios superiores a los establecidos en los convenios colectivos para evitar rotaciones frecuentes". Pinilla sugiere que "la reducción de jornada debería adaptarse a cada sector y abordarse junto con problemas como la contratación y el absentismo".

Raquel de la Viña, directora del departamento laboral de Andersen, señala que "el impacto más significativo será la dificultad de las empresas de mantener la competitividad y los horarios actuales de atención al público sin suponer un incremento de coste sustancial". Subraya que se verá afectada especialmente la restauración, donde la reducción de horarios limitaría el número de comensales y aumentaría los costos laborales.

Con respecto a las medidas que pueden tomar las empresas para adaptarse a este nuevo marco, De la Viña recomienda que cada empresa realice un estudio y análisis de su situación para implementar las medidas adecuadas de forma individual o en conjunto, optimizando así los resultados y controlando los costes. Las medidas más comunes, señala, incluyen la reducción de horarios, aunque puede afectar al servicio; incrementar la contratación, a pesar de la escasez de mano de obra; y estrategias como la distribución irregular de la jornada, reconfiguración de turnos y aumento de días de descanso anuales, hasta 15 días adicionales.

Debido a la complejidad del sector hostelero, De la Viña insiste en la necesidad de un enfoque sectorial para la reducción de la jornada laboral. "Es crucial que esta medida no se implemente de manera uniforme, sino que se adapte con flexibilidad a las necesidades estacionales y de horarios específicos. Cada empresa debe realizar un estudio detallado para optimizar las medidas", señala De la Viña.



CARLOS PINILLA

COSTOS Y BENEFICIOS EN EL SECTOR

La contratación adicional para cubrir la reducción de horas presenta un obstáculo significativo, especialmente en zonas con limitaciones de vivienda. Esta escasez ha llevado a las empresas a buscar soluciones creativas, como bonos para empleados que recomienden nuevos trabajadores. Sin embargo, estas medidas no son suficientes para cubrir todas las vacantes. **Alfredo Aspra**, socio director de Labormatters Abogados, destaca que mantener la rentabilidad en un sector tan dependiente de factores externos ha sido siempre una tarea compleja. Según afirma, esto dependerá de



RAQUEL DE LA VIÑA

"la necesidad de reducir costos por otras vías, aumentar la productividad o incrementar precios". En el ámbito jurídico-laboral, el gran reto será implementar medidas que reduzcan el absentismo debido a su elevado coste, concluye.

Carlos Pinilla también coincide en que la adaptación de las empresas sin perder rentabilidad es muy complicada. "Para evitar una caída en la rentabilidad, la única alternativa sería ajustar el horario de atención al cliente para coincidir con la nueva duración de la jornada laboral". Sin embargo, en el sector de la hostelería, esta adaptación no suele ser viable y podría ser contraproducente, ya que los clientes demandan cada vez más atención y servicios durante más tiempo, subraya.

Sobre la posibilidad de implementar un mecanismo para revertir la reducción de jornada si no resulta sostenible, la opinión es unánime. Idealmente, este mecanismo de "reversibilidad" debería estar contemplado expresamente en la normativa, subraya Aspra. Pinilla coincide, "debería ser acordada en el marco de la negociación colectiva sectorial ya que, solamente si se hiciera de esta manera, las empresas que no pudieran hacer frente a la reducción de la jornada laboral podrían acudir a una medida temporal y transitoria regulada en el artículo 82 del Estatuto de los Trabajadores, como es el descuelgue del convenio colectivo". Pinilla explica que las empresas pueden inaplicar temporalmente la jornada laboral con acuerdo de los representantes de los trabajadores si hay causas objetivas. "Mientras se define la reducción de jornada, pueden establecer un sistema de distribución irregular anual, ajustando las horas según las necesidades empresariales y compensando cualquier diferencia conforme al convenio colectivo o acuerdos con los trabajadores", concluye.

Aspra sugiere varias opciones si no se contempla un mecanismo específico: permitir que la negociación colectiva determine la duración máxima de la jornada laboral, ampliar el límite de horas extraordinarias anuales, introducir mayor flexibilidad para jornadas irregulares, y establecer un procedimiento gradual y flexible para reducir la jornada laboral según las características de cada sector.

INNOVACIONES EN GESTIÓN DEL PERSONAL

Las PYMES y microempresas deben invertir en asesoramiento profesional para maximizar la productividad con menos horas de trabajo. Como explica De la Viña, con la reducción de horas de trabajo, es crucial que las empresas maximicen la productividad. Esto implica planificar tareas para las horas más productivas, priorizar áreas clave para enfocar los recursos y eliminar actividades sin valor añadido.
Además, la formación del personal y la implementación de tecnología específica para gestionar el tiempo eficientemente serán esenciales, concluye.

Aspra también propone una serie de medidas para mejorar la flexibilidad y sostenibilidad del sector hostelero. Sugiere políticas de bonificaciones y exenciones en las cuotas empresariales a la Seguridad Social, y flexibilizar la distribución de la jornada y el uso de contratos fijos discontinuos a tiempo parcial.

¿UNA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA?

Ante estos desafíos, la tecnología emerge como una posible solución. La automatización y el uso de robots en la hostelería no es un concepto nuevo, pero su adopción podría acelerarse significativamente en respuesta a la reducción de la jornada laboral. Sin duda, como señala Pinilla, "es posible que las empresas intenten compensar la pérdida de rentabilidad con la automatización de procesos y la implantación de herramientas o tecnologías robóticas". Sin embargo, subraya, "es crucial tener en cuenta que, actualmente, no es legal despedir a un empleado con el objetivo de sustituirlo por un robot solo para reducir costes".

Aspra afirma que la IA tendrá un papel clave en reducir la jornada laboral en el siglo XXI, no mediante reformas legales, sino según su implementación en los diferentes sectores. Aboga por un cambio productivo progresivo, gradual y flexible, lo que facilitará la recualificación profesional y aumentará la empleabilidad digital de los trabajadores.

SOSTENIBILIDAD A LARGO PLAZO

La reducción de la jornada en la hostelería ya era una tendencia. Sin embargo, si se legisla de forma imperativa, el enfoque debe estar en cómo implementar esta medida de manera efectiva. Aspra señala que la reducción de la jornada laboral en hostelería era una tendencia preexistente debido a las largas jornadas sin descanso en temporadas altas y festivos. A lo largo de los años, el sector ha trabajado para mejorar la distribución del tiempo de trabajo, logrando avances significativos mediante la negociación colectiva. Subraya que "la cuestión no es solo si la reducción es sostenible a largo plazo, sino cómo debe aplicarse: ¿debería ser un proceso gradual y flexible adaptado a las circunstancias específicas del sector, o debería imponerse de manera uniforme sin considerar estas particularidades?".



ALFREDO ASPRA

Aspra advierte que el aumento de derechos laborales puede elevar los costos empresariales y las empresas no pueden absorberlos indefinidamente. Aunque es crucial fortalecer los derechos de los trabajadores, también se deben encontrar soluciones que satisfagan las necesidades productivas de las empresas. Sin estas medidas, el sector hostelero en España, especialmente los pequeños y medianos negocios, podría enfrentar problemas de sostenibilidad, lo que podría llevar a la pérdida de empleos y una reducción en la oferta de servicios.

IBERIANLAWYER

INHOUSECOMMUNITYDAY

LCPUBLISHINGGROUP

5 NOVEMBER 2024

MADRID

REGISTER



THE EVENT DEDICATED TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Partners

Becker

Cerejeira Namora Marinho Falcão

MERCAN GROUP

For information: anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

#IBLInhousecommunityDay

IBERIANLAWYER

INHOUSECOMMUNITYDAY

LCPUBLISHINGGROUP

PROGRAM

09:00	Check-in & Welcome Coffee
09:30	Welcome Messages
09:40	Keynote Speech
09:50	**ROUNDTABLE I** "TO INTERNALISE OR TO OUTSOURCE? THE CORE PRACTICES OF LEGAL AFFAIRS DEPARTMENTS"
11:00	Coffee Break
11:30	**ROUNDTABLE II** "LEGAL DEPARTMENT BUDGET: HOW TO CONVINCE THE MANAGEMENT TO GIVE YOU MONEY"
12:45	**ROUNDTABLE III** "TECHNOLOGY FOR CONFLICT RESOLUTION: IMPROVING TIMELINE AND EFFICIENCY"
14:00	Light Lunch

SPEAKERS*

Ruth Breitenfeld, Trading Legal Director, *Cepsa*
Isabel Fernandes, General Legal Counsel, *Grupo Visabeira*
Luís Graça Rodrigues, Head of Legal Department, Europe | Lusophone Africa | Philippines, *Minsait, an Indra company*
Cecília Meireles, Senior Associate and Head of the Lisbon office, *Cerejeira Namora, Marinho Falcão*
Maximino Montero, General Counsel EMEA , *Fluidra*
Aldo Scaringella, CEO, LC Publishing Group

*in progress

Partners Becker Cerejeira Namora Marinho Falcão MERCAN GROUP

For information: anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

#IBLInhousecommunityDay



¿Se convertirá el viernes en el nuevo sábado?

La semana laboral de cuatro días se probó con éxito en Portugal, pero aún existen muchos desafíos legales y operativos para que se convierta en una realidad viable: descubre cuáles

por glória paiva

Un proyecto piloto que probó la reducción de la jornada laboral a cuatro días en 41 empresas en Portugal ha acaparado titulares a nivel mundial en las últimas semanas. Las conclusiones finales, reveladas en junio, dieron luz verde al modelo tanto para empleadores como para los más de 1,000 trabajadores involucrados, sugiriendo que podría convertirse en una realidad viable. Tras la publicación de los resultados, el Primer Ministro Luís Montenegro incluso admitió la posibilidad de implementar este modelo en los trabajos del sector público. Pero ¿cuánto tiempo pasará hasta que "el viernes se convierta en el nuevo sábado"? ¿Qué desafíos legales y prácticos enfrentará esta transición? Los expertos consultados por *Iberian Lawyer* están divididos sobre el tema, pero una cosa es cierta: aún queda un largo camino por recorrer en esta travesía.

Las empresas participantes en la experiencia se adhirieron voluntariamente a una prueba reversible de seis meses, sin compensación financiera y sin cambios salariales. El gobierno portugués proporcionó el apoyo técnico y administrativo necesario para facilitar la transición, en una acción sin precedentes. Los participantes provenían de varios sectores: consultoría, industria, tecnología de la información, comercio, comunicación e incluso una guardería privada, que redujeron las horas laborales semanales en un 13.7%. De las empresas, el 20% adoptó el viernes como el día libre, mientras que otras utilizaron días rotativos o de turnos. Al final de la prueba, solo cuatro empresas decidieron regresar al modelo tradicional. Hubo menos ausencias, mejoras notables en la salud mental y física de los empleados y, al mismo tiempo, avances operacionales y de rendimiento. Solo una empresa optó por contratar personal adicional para acomodar los nuevos turnos.

"Una gran preocupación era si sería beneficioso para las empresas desde un punto de vista económico, y descubrimos que mantuvieron su rentabilidad durante las pruebas", explica **Rita Fontinha**, profesora de Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Henley Business School y directora del World of Work Institute, quien coordinó el estudio con **Pedro Gomes**, profesor de Economía en Birkbeck, Universidad de Londres, con apoyo técnico de 4 Day Week Global. Aunque no representa a toda la población, el estudio portugués refleja un intento de cambio cultural destinado a mejorar la calidad de vida. "Las empresas que implementan esto son vistas como visionarias, tienen una ventaja competitiva, ahorran en absentismo y lideran en la atracción y retención de talento", añade Fontinha.

IMPLICACIONES LEGALES

Sin embargo, la posibilidad de una semana laboral de cuatro días plantea una serie de preguntas para legisladores y organizaciones. **Luís Miguel Monteiro**, socio y co-coordinador del departamento de empleo, pensiones e inmigración en Morais Leitão, señala que el Código del Trabajo portugués ya incluye disposiciones para rutinas más flexibles, como el horario concentrado (que concentra el período laboral en tres o cuatro días, aumentando el número de horas por día) y la adaptabilidad a través de convenios colectivos (que permite el ajuste de los períodos laborales normales a nivel diario y semanal según las necesidades de la empresa). "Estos regímenes son opciones que la ley ya ofrece para su adopción en acuerdos colectivos o individuales", explica Monteiro.

Para reducir el tiempo total de trabajo actualmente sería necesario introducir regulaciones específicas en los acuerdos colectivos o individuales existentes. **Benedita Gonçalves**, socia en el área de Laboral en Vieira de Almeida, señala que hasta que haya una propuesta legislativa concreta, el

> **«Las empresas que implementan la semana laboral de cuatro días tienen una ventaja competitiva, ahorran en absentismo y lideran en la atracción y retención de talento"»**
>
> **Rita Fontinha**

papel de los representantes de los trabajadores será negociar con las empresas o asociaciones de empleadores sobre el formato a adoptar para una posible semana laboral de cuatro días. "Incluso en una segunda fase de producción legislativa, los representantes de los trabajadores tienen el derecho de participar en su elaboración", recuerda Gonçalves.

Al modificar los contratos laborales o redactar nueva legislación, surgirán nuevas consideraciones. "Sería necesario definir, por ejemplo, qué día sería no laboral y cuál sería el régimen para ese día. ¿Será un día de descanso, tendrá un tratamiento diferente?", pregunta Monteiro. En caso de cambios normativos, también sería necesario crear marcos de sanciones para el incumplimiento de los requisitos y obligaciones definidos, dice Gonçalves.

PREPARACIÓN DEL MERCADO

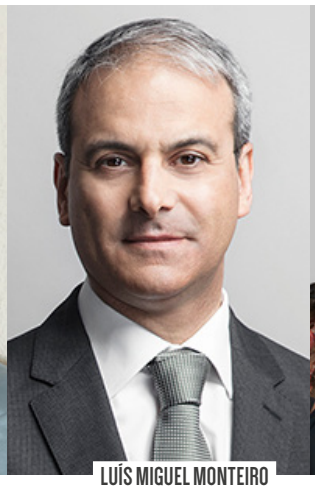
Determinar si el mercado está preparado para un cambio tan significativo es otra pregunta crítica. Para Luís Miguel Monteiro, uno de los grandes obstáculos es económico. "Es necesario medir estos efectos durante un período más largo y determinar si habría consecuencias para la producción de las empresas y el PIB del país", afirma. Otro factor importante, en opinión del abogado, sería una transformación cultural que acompañe este cambio. "Hoy en día, el número relativamente alto de horas trabajadas no siempre se traduce en una productividad ideal. La reducción de la jornada laboral también implica un cambio en la forma en que las personas trabajan y ven el trabajo", reflexiona.

> **«Solo una regulación adecuada puede mitigar los riesgos y optimizar las oportunidades derivadas de esta reducción»**
>
> **Benedita Gonçalves**

En opinión de **Nuno Ferreira Morgado**, socio y co-responsable del área de Empleo y Laboral en PLMJ, el mercado portugués aún no está preparado para este cambio. Según él, la reforma solo sería efectiva bajo tres condiciones: medios tecnológicos para procesos más eficientes, una definición más clara de los flujos de trabajo y disponibilidad de medios financieros para apoyar el nuevo régimen. "Portugal tiene una de las tasas de productividad más bajas de Europa. Esto se atribuye no solo a los trabajadores y empresas, sino también a los procesos de gestión", afirma.

Según Ferreira Morgado, la semana corta sería especialmente desafiante en sectores que operan siete días a la semana, ya que requeriría contratar a más personas, con costos que no siempre son sostenibles. "Pero están llegando nuevas tecnologías de IA que permitirán, tarde o temprano, que las personas trabajen menos con el mismo grado de eficiencia. Depende de la capacidad para invertir en estas tecnologías", reflexiona. De hecho, durante las pruebas, las


RITA FONTINHA


LUÍS MIGUEL MONTEIRO


BENEDITA GONÇALVES


NUNO FERREIRA MORGADO

organizaciones necesitaron adaptar sus rutinas y procedimientos, introduciendo sistemas de turnos, reduciendo reuniones innecesarias e incorporando mejores prácticas de trabajo en equipo y nuevas tecnologías para automatizar tareas y optimizar la producción.

Un grupo que aún no está contemplado en la propuesta son los autónomos, profesionales independientes y empresas individuales, que representan aproximadamente el 65% de las empresas portuguesas (según el Instituto Nacional de Estadística, 2021). Sin embargo, la semana laboral de cuatro días se implementó con mayor éxito en las pequeñas y medianas empresas. Casi todas las empresas que han participado en el experimento eran de tamaño modesto (era requisito tener por lo menos 5 empleados), donde "los cambios en los procesos son más fáciles, donde hay una comunicación más directa entre la dirección y los trabajadores, y donde la toma de decisiones es más de abajo hacia arriba", señala Rita Fontinha.

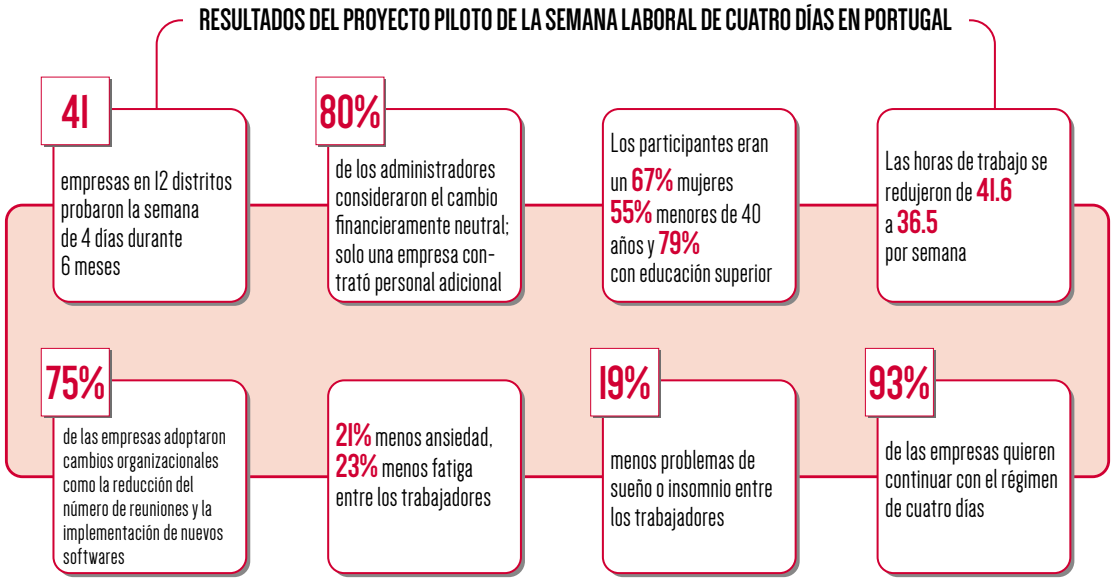
CAMINOS PARA EL FUTURO

Se espera que la semana laboral de cuatro días en Portugal pase por nuevas pruebas y adaptaciones que deberían durar al menos una década. El informe prevé experimentos continuos hasta 2028, incluyendo un piloto en el sector público y grandes empresas. Según Benedita Gonçalves,

> **«Es necesario saber si habría consecuencias para la producción de las empresas y el PIB del país»**
>
> **Luís Miguel Monteiro**

la implementación de una legislación adecuada constituye el tercer y último eje – tras los ejes Experimentar y Fomentar actualmente en progreso – con la creación de un nuevo régimen en el Código Laboral previsto entre 2026 y finales de 2028. "Se espera su implementación para finales de 2032 en grandes empresas, y para finales de 2034, en las pequeñas y medianas", afirma.

Para muchas realidades empresariales esto podría ser un camino sin retorno, similar a muchas transformaciones impulsadas por la digitalización en las últimas décadas y otros modelos de trabajo que contemplan un mejor equilibrio entre productividad y bienestar. Este proceso de transformación plantea nuevos desafíos para las organizaciones y, por supuesto, para sus asesores legales. "El derecho laboral tiene un papel fundamental en este entorno disruptivo, ya que solo una regulación adecuada puede mitigar los riesgos y optimizar las oportunidades que surgen de este contexto", dice Gonçalves.



Fuente: 4 Day Week Global



CÉSAR SÁ ESTEVES Y OCTÁVIO CASTELO PAULO

SRS Legal: nuevo liderazgo, nuevos horizontes

César Sá Esteves y Octávio Castelo Paulo hablan de su visión, logros y planes futuros para SRS Legal

por ilaria iaquinta

En una transición significativa de liderazgo, **César Sá Esteves** y **Octávio Castelo Paulo** han asumido el cargo de nuevos socios directores de SRS Legal, el bufete de abogados portugués establecido en 1992. Sá Esteves y Castelo Paulo, ambos socios con amplia experiencia, tienen como objetivo continuar la trayectoria de crecimiento de la firma. Bajo su liderazgo, SRS Legal ha logrado unos ingresos de 16,8 millones de euros en 2023, frente a los 16,4 millones de euros en 2022, reflejando un crecimiento constante en los últimos años.

SRS Legal también ha estado reestructurándose y mejorando sus capacidades (ver recuadro dedicado). Con una visión clara de innovación y expansión, Sá Esteves y Castelo Paulo discuten sus planes estratégicos, la integración de tecnología y cómo planean enfrentar los desafíos en el mercado legal portugués, asegurando el éxito continuo de SRS Legal tanto a nivel nacional como internacional.

¿Cómo han sido sus primeros meses como socios directores? ¿Cuáles han sido los mayores desafíos y logros hasta ahora?

Octávio Castelo Paulo (OCP): Nuestra trayectoria ha sido muy positiva. El anterior socio director y socio fundador planificaron meticulosamente el proceso de sucesión, que fue discutido y acordado por toda la sociedad. Después de realizar una elección, desarrollamos un programa para modernizar la firma con ideas frescas, que recibió aprobación unánime. Comenzamos en enero con total apoyo y hemos trabajado para revitalizar la organización en los últimos seis meses. Equilibrar las responsabilidades de gestión con los compromisos con los clientes ha sido desafiante pero gratificante. Somos optimistas sobre el futuro.

César Sá Esteves (CSE): Nuestro programa ha sido bien recibido y apoyado. El principal desafío ahora es ejecutarlo y obtener resultados. Hasta ahora, hemos introducido nuevas políticas, un plan de carrera, un nuevo modelo de

SRS LEGAL EN NÚMEROS

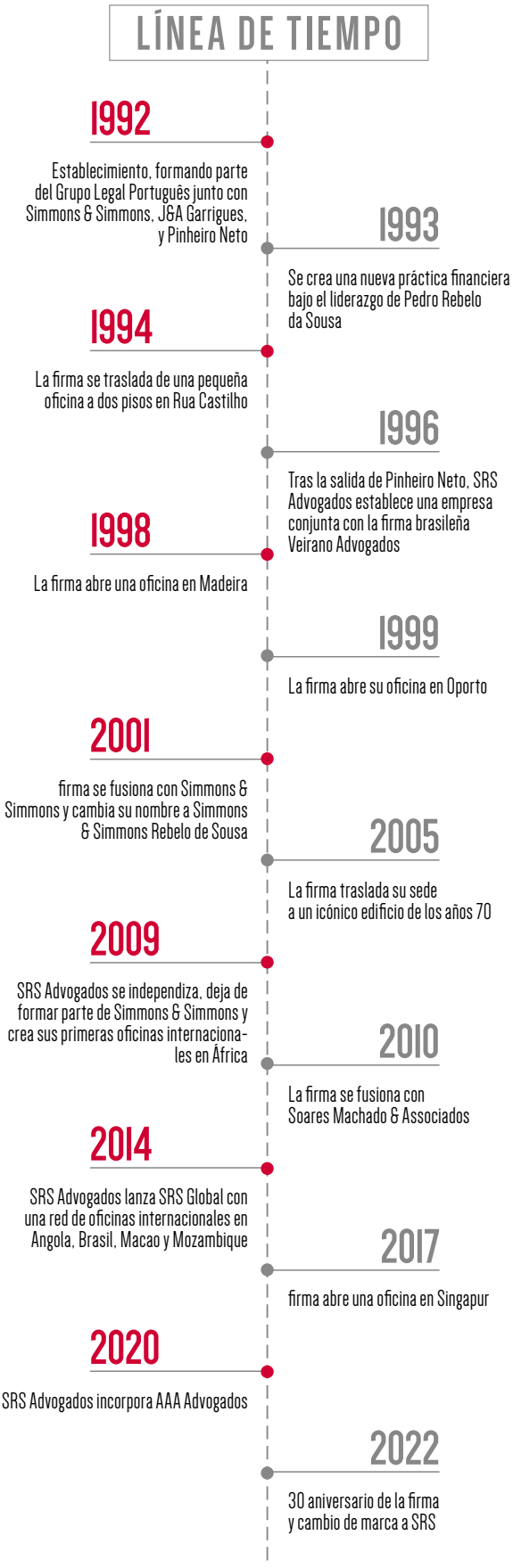
33
socios

119
abogados

170
colaboradores

16,8
millones de euros en ingresos en 2023

16,4
millones de euros en ingresos en 2022



NOMBRAMIENTOS CLAVE RECIENTES EN SRS LEGAL

SRS Legal ha anunciado recientemente una serie de movimientos internos significativos destinados a mejorar su oferta de servicios. En junio de 2023, **José Jácome**, con una amplia experiencia en litigios y arbitraje, asumió el cargo de jefe del departamento de resolución de disputas. El pasado septiembre, **Diogo Feio**, conocido por su profunda experiencia en derecho tributario, se unió a la firma para fortalecer el Departamento de Derecho Tributario. Además, en enero de 2024, **Tiago Coder Meira**, quien cuenta con más de 15 años de experiencia en litigios civiles, penales y administrativos, fue ascendido a socio dentro del departamento de resolución de disputas. Estos nombramientos subrayan el compromiso de SRS Legal de reconocer el talento interno y atraer a los mejores profesionales para asegurar servicios legales de alta calidad..

presupuestación y planificación empresarial, y un nuevo enfoque para la retroalimentación y el monitoreo. Además, hemos desarrollado una estrategia para el negocio internacional.

¿La actual reestructuración de la firma está impulsada por la evolución del mercado o es debido a un cambio en sus ambiciones?
OCP: Es un poco de ambas. Principalmente, nuestro socio principal se está acercando a la jubilación, lo que hace necesaria una transición de gestión para asegurar la continuidad de la firma. Estamos entrando en una nueva fase, lo cual es común en los bufetes de abogados. Típicamente, una firma se construye alrededor del nombre de su socio fundador, pero las transiciones son inevitables. En nuestro caso, se han tomado decisiones y en unos años habrá otro proceso, potencialmente conduciendo a nuestro reemplazo, lo cual es natural. Hemos

estado involucrados con la firma desde casi el principio y hemos participado a nivel de la junta durante muchos años, aunque no en los roles ejecutivos que tenemos hoy. Por lo tanto, fue una progresión natural para nosotros asumir estas posiciones.

¿Cuáles son los objetivos principales para la firma en su programa?
OCP: Nuestro plan se centra en cuatro pilares principales. Primero, el negocio: buscamos mejorar nuestros ya altos estándares para lograr una mayor excelencia. Segundo, el desarrollo de personas: nos enfocamos en desarrollar tanto a los abogados como al personal de apoyo, mejorando su conocimiento legal y habilidades blandas para servir mejor a los clientes y mejorar su capacidad comercial. Tercero, la integración tecnológica: estamos invirtiendo en tecnología, reconociendo que la profesión legal no es inmune a los avances tecnológicos como la inteligencia artificial. Queremos estar a la vanguardia de estas innovaciones. Por último, la gobernanza: estamos revisando y actualizando nuestras estructuras de sociedad para asegurarnos de que sean adecuadas para los tiempos actuales. Esto incluye ver cómo promovemos y desarrollamos a los socios y ajustando nuestras reglas para mantenernos relevantes.

¿Puede compartir su visión para el futuro de SRS Legal y alguna iniciativa estratégica que planean implementar?
CSE: Nuestra visión es convertirnos en la primera opción en el mercado legal portugués tanto para clientes como para profesionales. Para lograr esto, estamos transformando nuestro plan de negocios y modelos de desarrollo para hacerlos accesibles a todos los profesionales. Un enfoque significativo está en capacitar a todos los profesionales para desarrollar habilidades que generen nuevos negocios y mejoren el servicio al cliente. Además, queremos ser un modelo para atraer, retener y desarrollar el mejor talento, abordando la batalla crítica por el talento en nuestra industria. También estamos comprometidos a implementar las mejores soluciones tecnológicas para apoyar a nuestros profesionales y mejorar el servicio al cliente.

LAS INVERSIONES EN IA

SRS Legal ha realizado un avance notable en sus capacidades tecnológicas al invertir en Henchman, una herramienta de IA destinada a mejorar los procesos de redacción y revisión de contratos. Anunciada en marzo de 2024, esta integración mejorará la eficiencia y precisión en las operaciones de la firma. Henchman facilita el acceso sin problemas a cláusulas contractuales relevantes y precedentes legales, reduciendo significativamente el tiempo dedicado a búsquedas manuales. Este movimiento subraya el compromiso de SRS Legal con la innovación y el mantenimiento de altos estándares en la prestación de servicios legales. La herramienta también asegura el cumplimiento de las principales regulaciones de protección de datos, reforzando la dedicación de la firma a la confidencialidad y seguridad del cliente.


CÉSAR SÁ ESTEVES

OCP: Los abogados tienden a ser conservadores, pero reconocemos la necesidad de nueva energía. Estamos equipando a nuestros abogados con herramientas para mejorar la efectividad y la comunicación para satisfacer las expectativas cambiantes de los clientes. Estamos considerando nuevas instalaciones para fomentar la innovación y modernizando de nuestros procesos y políticas. Mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de nuestros empleados también es un enfoque clave, inyectando energía e ideas frescas en la organización mientras mantenemos un enfoque equilibrado.

La firma ha mostrado un crecimiento de ingresos constante en los últimos años. ¿Qué estrategias contribuyeron a este éxito y cómo planean mantenerlo?

CSE: Comenzamos como una firma internacional a través de una empresa conjunta con Simmons & Simmons, lo que nos dotó de herramientas sólidas de planificación empresarial y presupuestaria desde el principio. Este enfoque estructurado nos ha permitido crecer de manera sostenible en el mercado portugués. Mantenemos una cartera de clientes equilibrada, incluyendo tanto a clientes de larga data como nuevas oportunidades de negocio. Si bien nos enfocamos en el crecimiento orgánico, también integramos nuevos abogados y equipos cuando se alinean cultural, técnica y económicamente. Nuestro objetivo es continuar generando oportunidades y crecimiento en el mercado portugués.

OCP: Damos gran importancia a la gestión financiera y somos muy conscientes de los costos, asegurándonos de que éstos crezcan en línea con los ingresos. Este equilibrio es crucial para mantener la rentabilidad y la salud general de la firma.

Con las recientes inversiones en IA, ¿cómo ven la tecnología dando forma al futuro de SRS Legal?

OCP: La tecnología es crucial para el futuro de la profesión legal. Ya hemos adoptado herramientas de IA como Henchman para la redacción de contratos y estamos explorando otras como Harvey y Leya. Estas herramientas nos ayudan a proporcionar servicios más rápidos y eficientes. Adoptar IA requiere una toma de decisiones cuidadosa, inversión financiera y capacitación del personal, y seguimos siendo cautelosos con respecto a la ciberseguridad y la precisión. Planeamos integrar estas herramientas a medida que maduran. En el lado de la gestión, nuestras inversiones en herramientas de seguimiento de la productividad han beneficiado enormemente nuestras operaciones, proporcionando información detallada con solo unos clics.

La firma ha realizado varias promociones y contrataciones clave recientemente. ¿Cómo se alinean estos cambios con su estrategia general?

CSE: Nuestra estrategia está estrechamente alineada con nuestra política de promoción de empleados y abogados. Este principio es integral a nuestro plan de desarrollo de carrera, asegurando que todos los profesionales estén



OCTÁVIO CASTELO PAULO

capacitados y listos para avanzar.
El crecimiento orgánico es nuestro enfoque principal, aunque también consideramos contrataciones laterales e integraciones de equipos que se ajusten a nuestra cultura y experiencia técnica. Realizamos una diligencia debida exhaustiva para asegurar la compatibilidad. A lo largo de los años, hemos tenido muchas (oportunidades, pero solo unas pocas han resultado en integraciones.
OCP: La mayoría de nuestros socios comenzaron sus carreras con nosotros, fomentando una cultura fuerte y cohesionada. Aunque tenemos diversas discusiones y perspectivas, nuestra cultura compartida ha impulsado nuestro crecimiento orgánico constante y las integraciones exitosas de equipos.

¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta la industria legal en Portugal y cómo se está preparando SRS Legal para abordarlos?
CSE: La llegada de nuevas firmas, tanto españolas como internacionales, ha aumentado la competencia en un mercado tradicionalmente dominado por firmas locales y algunas españolas. Además, las firmas de consultoría están entrando en el sector legal, trayendo consigo organizaciones bien estructuradas y carteras robustas, creando un nuevo panorama competitivo. Finalmente, la transformación tecnológica de la industria legal presenta tanto un desafío como una oportunidad, necesitando adaptación y adopción de nuevas tecnologías.
OCP: Para contrarrestar esto, nos enfocamos en retener nuestra base de clientes y el mejor talento. Hemos desarrollado un proyecto internacional con socios dedicados para fortalecer nuestras relaciones con firmas líderes de EE.UU. y Europa. Esto nos ayuda a mitigar la competencia local y atraer trabajos de mayor valor.

Con una parte significativa de sus ingresos provenientes del extranjero, ¿cuáles son sus planes para expandir la presencia internacional de SRS Legal?
OCP: Tenemos un proyecto internacional exitoso y fuertes vínculos en Angola y Mozambique. Estos mercados tienen un potencial significativo y estamos comprometidos a fortalecer nuestra presencia allí. También mantenemos relaciones sólidas con grandes firmas de abogados en jurisdicciones clave a nivel mundial, lo que apoya nuestro crecimiento.
CSE: Cada departamento tiene un componente internacional en su plan de negocios, coordinado por nuestro jefe de negocios internacionales. Dada la creciente competencia, estamos buscando continuamente mejorar nuestras oportunidades y relaciones internacionales.

¿Pueden compartir su enfoque para fomentar una cultura corporativa positiva e inclusiva en SRS Legal? ¿Qué iniciativas existen para apoyar el desarrollo profesional y el bienestar de su equipo?
CSE: Tenemos una fuerte tradición de igualdad de género, diversidad e inclusión. Muchos de nuestros jefes de departamento son mujeres y participamos en varios proyectos de voluntariado y comunitarios. Nuestras políticas apoyan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, con beneficios como horarios de trabajo flexibles, licencia parental pagada y un programa de mentoría.
OCP: Nuestro modelo de trabajo flexible, incluyendo opciones de trabajo remoto, es apreciado por nuestro equipo y no ha afectado negativamente a la productividad. También invertimos en la educación y el desarrollo profesional de nuestros abogados, lo que ayuda a retener el mejor talento y asegura que puedan avanzar dentro de la firma.

¿Dónde ven a SRS Legal en los próximos cinco a diez años y qué legado esperan dejar como socios directores?
CSE: En cinco a diez años, esperamos estar cómodamente clasificados entre los cinco mejores bufetes de abogados en Portugal, con una sólida posición financiera y una reputación de excelencia.
OCP: Este legado de estabilidad y excelencia es lo que esperamos dejar para la próxima generación.



JOSÉ MANUEL SÉRVULO CORREIA

Sérvulo, 25 years strengthening alliances

El fundador José Manuel Sérvulo Correia explica como la firma está ampliando horizontes para fortalecer alianzas en regiones estratégicas e impulsar sus colaboraciones

por mercedes galán

Con motivo del 25 aniversario de la firma y a raíz de la noticia de la partnership en las Azores con Borges da Ponte, Linhares Dias & Associados anunciada en el mayo pasado (aquí la noticia), *Iberian Lawyer* ha conversado con **José Manuel Sérvulo Correia**, socio fundador de Sérvulo y catedrático de la Facultad de Derecho de la Universidad de Lisboa.

Con una destacada carrera que abarca más de seis décadas en el ámbito del derecho público y la resolución de litigios, Sérvulo Correia comparte sus perspectivas sobre los desafíos actuales y futuros de la profesión legal, la importancia de la ética y la formación continua, y las claves del éxito y longevidad de su firma en un mercado globalizado y en constante evolución. Todo un recorrido sobre una carrera profesional sin paragón y el compromiso continuo de la firma de ampliar su red y fomentar las relaciones de colaboración con socios legales clave en regiones estratégicas.

Además de ser el fundador de la firma, también es profesor universitario.
¿Qué despertó su interés en dedicar su vida a abogar por la justicia?
En la Facultad de Derecho de la Universidad de Lisboa, donde fui estudiante y profesor, es una tradición combinar la vida universitaria con la práctica del derecho. La práctica legal ofrece una plataforma para aplicar el profundo conocimiento teórico requerido de un profesor.

¿Cuál diría que ha sido el valor central que lo ha definido a lo largo de su carrera?
No es fácil identificar un "valor central" entre un conjunto de valores fundamentales. Habiendo sido invitado a elegir, diría: lealtad a mi "múnus".

Sérvulo celebra su 25º aniversario este año. ¿A qué atribuye la longevidad y el éxito de la firma en la industria legal?
Atribuyo la longevidad y el éxito de Sérvulo a dos factores principales: la unidad entre los socios basada en el consenso de un proyecto común y el reconocimiento del mercado de la calidad de los servicios legales prestados.

Sérvulo

1999
año de fundación

€16.845.000
facturación 2023

17
aréas de actividad

136
número de profesionales

14
socios equity

18
socios

4
of counsel

49
associate

6
países - desk

3
international networks:
(Legalink, Cathay Associates, The Roxin Alliance)



JOSÉ MANUEL SÉRVULO CORREIA

Recientemente, Sérvulo ha cerrado acuerdos de colaboración internacional con otras firmas. ¿Podría contarnos más sobre estas asociaciones y qué significan para la estrategia global de la firma?
Sérvulo participa en diferentes tipos de asociaciones y otras iniciativas colectivas de despachos de abogados y estructuras organizativas de abogados. Destaco tres de ellas: "Sérvulo Latitude", una red multilateral fundada por nosotros, de despachos de abogados y cámaras de abogados en países y regiones de habla portuguesa; acuerdos de asistencia mutua con algunas firmas extranjeras; y nuestra participación en "Legalink", una red global de despachos de abogados. Nuestro interés en estas colaboraciones se basa en varios factores: fortalecer el conocimiento mutuo y el intercambio de experiencias entre profesionales de distintas partes del mundo, responder a la globalización que exige acciones conjuntas entre abogados de diferentes jurisdicciones, y abordar procedimientos judiciales con repercusiones internacionales. Además, destaca la importancia creciente de la protección internacional de los derechos humanos y la resolución de disputas a través del arbitraje, la conciliación y la mediación, lo que incrementa el trabajo en estos campos.

¿Cómo se alinean estas colaboraciones internacionales con la visión y los objetivos de Sérvulo para el futuro?
Nuestro objetivo es considerar la práctica del derecho en los campos del derecho internacional, derecho europeo y relaciones económicas multinacionales como un campo específico de especialización y mejora continua.

«Atribuyo nuestro éxito a dos factores principales: la unidad entre los socios basada en el consenso de un proyecto común y el reconocimiento del mercado de la calidad de los servicios legales prestados»

En su opinión, ¿cuáles son los desafíos y oportunidades actuales que enfrentan los despachos de abogados en Portugal, especialmente en el contexto de la creciente globalización y transformación digital?
Hay varios desafíos y debemos responder a ellos para aprovechar las oportunidades relacionadas. La integración de la IA en la profesión legal es un activo que está en constante cambio y, como tal, exige monitoreo y agilidad por parte de las organizaciones. Debemos ajustar nuestras iniciativas en este sector a los límites de capacidad financiera impuestos por un sistema fiscal arcaico para despachos de abogados.

¿Qué papel cree que desempeñará Sérvulo en la configuración del panorama legal en Portugal y más allá en la próxima década?
Como escribió Prosper Weil, el trabajo diario de los juristas corresponde a la permanente segregación de seda para la creación de un "capullo", que es la Ley. Esto implica que este "capullo" está en constante evolución, ajustándose a los valores cambiantes y necesidades colectivas. Con nuestra dedicación en los campos de elaboración teórica, opinión, comentarios sobre jurisprudencia, y apoyo pro bono a buenas causas, estamos convencidos de que estamos contribuyendo, modestamente, a la mejora del derecho.

¿Cómo ha evolucionado el capital humano dentro de los despachos de abogados para competir en un mercado cada vez más competitivo?
Diría que el factor crucial radica en el cuidado metódico en la selección de nuevos miembros, en su formación y apoyo cercano por parte de los socios, y en una evaluación periódica, basada tanto como sea posible en datos objetivos y orientada a reconocer el mérito.

Al reflexionar sobre su carrera y la creación de Sérvulo, ¿qué consejo daría a los jóvenes abogados que aspiran a construir carreras exitosas en el derecho hoy en día?
Dadas las diferentes condiciones históricas, no creo que mi trayectoria en la profesión legal pueda percibirse como un modelo para los jóvenes abogados que comienzan su vida profesional en un despacho. Cuando regresé del servicio militar en África, a finales de 1962, e ingresé en el Colegio de Abogados portugués, no existían despachos de abogados en Portugal. En etapas sucesivas, pasé de un bufete aislado y generalista a otro cada vez más especializado en Derecho Público y reuní en torno a mí a jóvenes que habían sido mis alumnos en la universidad y mis pasantes. Puedo, sin embargo, extraer de mi experiencia un consejo que sigue siendo válido: adhesión a valores y reglas éticas, respeto por los jueces y otros abogados, lealtad a los clientes, autoexigencia en la calidad del trabajo, estudio constante y rechazo de la rutina.

Reflexionando sobre el camino recorrido por Sérvulo hasta ahora, ¿de qué logros se siente más orgulloso y cuáles son sus ambiciones para la firma?
Es difícil aislar "logros" en un continuo que comenzó hace 25 años. Hay varios "casos difíciles" en los que hemos obtenido resultados dignos de orgullo, particularmente aquellos en los que hemos impulsado la innovación en la jurisprudencia de los tribunales superiores.

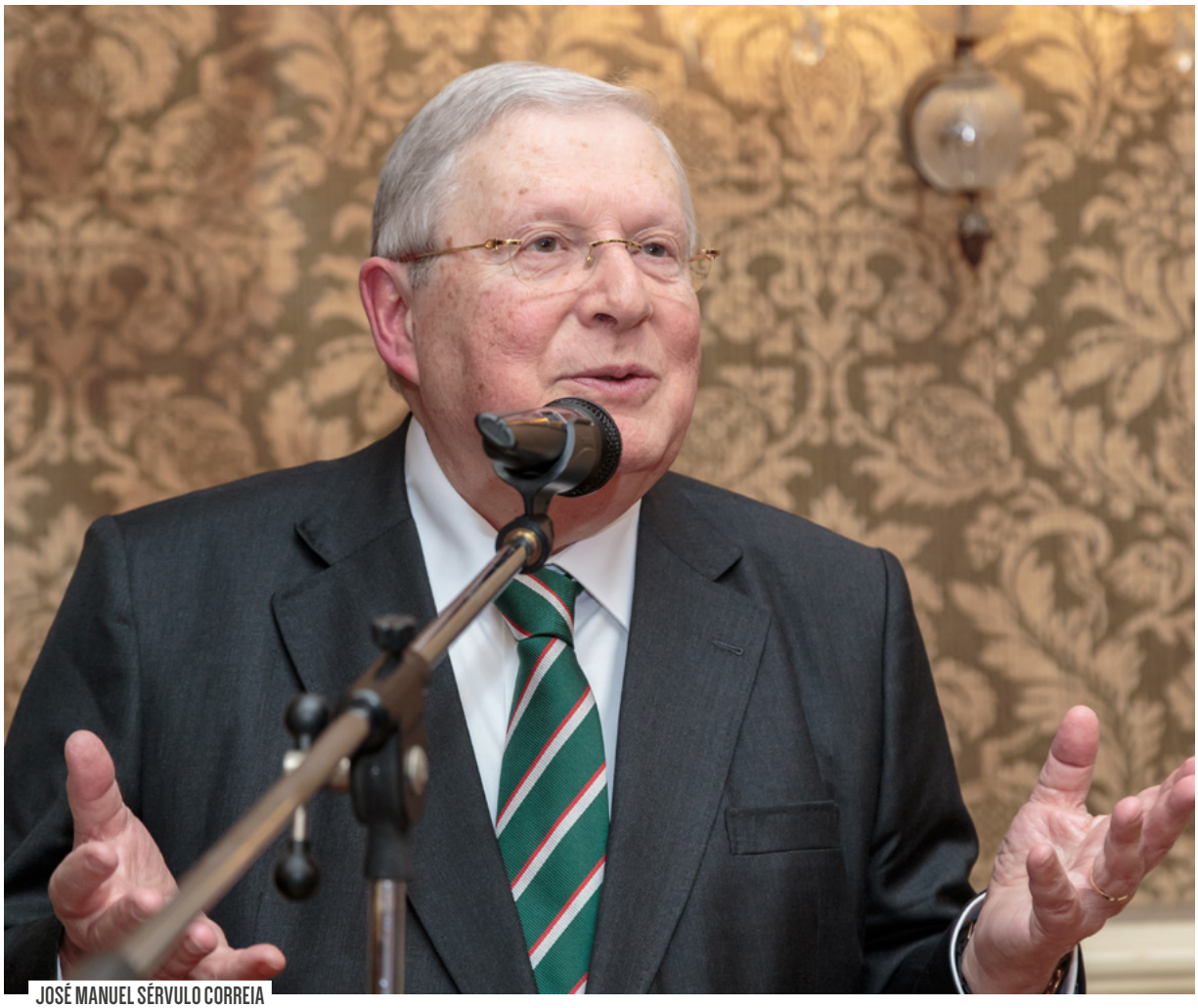
ACERCA DE JOSÉ MANUEL SÉRVULO CORREIA

José Manuel Sérvulo Correia, socio fundador de Sérvulo en 1999 y profesor de derecho en la Universidad de Lisboa, se especializa en derecho público, litigios y arbitraje. Es cofundador del Grupo Europeo de Derecho Público y recibió un doctorado honoris causa de la Universidad de Atenas en 2015. Desde 2005, actúa como árbitro en el Tribunal Permanente de Arbitraje de La Haya y fue juez ad hoc en el Tribunal Internacional del Derecho del Mar entre 2011 y 2014. Ha ocupado roles importantes en el Consejo Superior del Colegio de Abogados, en el grupo empresarial Entreposto y en diversas instituciones parlamentarias y gubernamentales de Portugal.

Año tras año, los directorios muestran que estamos entre los diez despachos de abogados más importantes de Portugal. Mis ambiciones para el futuro de la firma pueden resumirse en: unidad entre los socios, mejora constante del conocimiento y la experiencia, ambición colectiva por resultados profesionales, preservación de condiciones competitivas, y patriotismo con una creciente conciencia de nuestra responsabilidad como despacho de abogados portugués con respecto a la credibilidad de nuestro sistema jurídico.

Seguro que quedan otros 25 años, ¿cómo ve Sérvulo en el futuro?
Deseo que haya más de otros 25 años. Sin embargo, no tengo dones proféticos para predecir el futuro. Dada mi edad (86 años), ese futuro ya no será mío. Y no puedo olvidar un interesante texto de una rabina francesa, en el que, con el clásico sentido del humor judío, señalaba que determinar todos los detalles de la vida de quienes nos sucederán es un asunto para quienes se quedan, no para quienes ya no estarán.

«La integración de la IA en la profesión legal es un activo que está en constante cambio y, como tal, exige monitoreo y agilidad por parte de las organizaciones»



JOSÉ MANUEL SÉRVULO CORREIA

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP



THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

www.financecommunityweek.com

For information: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** • +39 02 36727659 • #financecommunityweek

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

PLATINUM PARTNERS

VITALE

CHIOMENTI

Hogan Lovells

Legance

GOLD PARTNERS

Accuracy

GPBL

terrapay

SBNP BISCOZZI NOBILI & PARTNERS Studio legale tributario

INTESA SANPAOLO IMI CORPORATE & INVESTMENT BANKING

GIANNI & ORIGONI

MEDIOBANCA

SILVER PARTNERS

BNP PARIBAS

BPER:

green arrow CAPITAL The Alternatives Platform

HYBRIS CORPORATE FINANCE

PICTET 1805

SUPPORTERS

ANDAF Associazione Nazionale

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

www.financecommunityweek.com

For information: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** • +39 02 36727659 • #financecommunityweek

Financecommunity Week 2024 – Program (in progress)

Open with registration *Invitation only*

MONDAY 11 NOVEMBER				
09:00 - 13:00	**Opening Conference** "Finance and Geopolitics"	VITALE CHIOMENTI M&M	**Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan**	REGISTER
13:00 Light Lunch				
16:00 - 18:00	**Roundtable**	GIANNI ORIGONI &	**Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan**	REGISTER
TUESDAY 12 NOVEMBER				
09:00 - 13:00	**Conference**	Hogan Lovells	**Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan**	REGISTER
09:15 - 11:15	**Roundtable**	Morpurgo e Associati	**Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan**	REGISTER
11:15 - 13:00	**Roundtable** "M&A e Private Capital Outlook"	INTESA SANPAOLO IMI	**Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan**	REGISTER
13:00 Light Lunch				
14:00 - 16:00	**Roundtable**	GPBL	**Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan**	REGISTER
16:00 - 18:00	**Roundtable**	AON	**Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan**	REGISTER
WEDNESDAY 13 NOVEMBER				
09:30 - 13:00	**Conference**	CHIOMENTI	**Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan**	REGISTER
11:00 - 13:00	**Roundtable** "Tax Reform/Cooperative Compliance"	SBNP BISCOZZI NOBILI & PARTNERS Studio legale tributario	**Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan**	REGISTER
13:00 Light Lunch				
16:15 - 18:00	**Roundtable**	Accuracy	**Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan**	REGISTER
THURSDAY 14 NOVEMBER				
09:00 - 13:00	**Conference: Private Equity**	Legance	**Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan**	REGISTER
13:00 Light Lunch				
19:15 - 23:00	**Financecommunity Awards**	FINANCECOMMUNITY AWARDS	**Palazzo Del Ghiaccio Via Giovanni Battista Piranesi, 14 | Milan**	FOR INFO

IBERIANLAWYER 137



Portugal hacia la neutralidad de carbono

Rosado Correia (Miranda & Associados), Rocha (Telles) y Capela Godinho (Pérez-Llorca) subrayan la necesidad de regulaciones claras y procesos simplificados para fomentar un progreso adicional en energías renovables

por glória paiva

En los primeros seis meses del año, Portugal estableció un nuevo y significativo récord de sostenibilidad: la producción de energía renovable en el país abasteció el 82% del consumo, la mayor contribución durante el primer semestre en los últimos 45 años, según REN (Redes Energéticas Nacionais). La energía hidroeléctrica fue la más utilizada, representando el 39% del consumo, seguida por la energía eólica, con el 28%, la fotovoltaica, con el 9% y la biomasa, con el 6%. El porcentaje restante fue cubierto por la producción de gas natural (8%) y las importaciones (10%). Estos son números para celebrar, resultado de una rara combinación de ventajas geográficas naturales con una trayectoria de esfuerzos privados, legislativos y de políticas públicas centradas en la transición energética, señalando un fuerte compromiso con el objetivo de alcanzar la neutralidad de carbono para 2050. Sin embargo, aún existen numerosos retos legales que podrían obstaculizar proyectos destinados a aumentar la participación de energías renovables en el consumo final de energía, e *Iberian Lawyer* ha hablado con algunos expertos al respecto.

Portugal tiene actualmente uno de los objetivos más ambiciosos en el campo de la sostenibilidad y la transición energética y es un ejemplo para otros países, según **João Rosado Correia**, socio de Miranda & Associados especializado en Energía, Derecho Público y Regulación. El objetivo actual del país es alcanzar el 85% de electricidad renovable para 2030, pero la meta podría aumentar al 93% si se aprueba la nueva versión del Plan Nacional de Energía y Clima 2030 (PNEC), abierta a consulta pública entre el 22 de julio y el 5 de septiembre. "La contribución actual y los objetivos nacionales están entre los más prometedores a nivel europeo y mundial. Portugal está atento a la introducción de nuevas tecnologías, buscando crear condiciones para soluciones pioneras," evalúa Rosado Correia.

VENTAJAS COMPETITIVAS

La política europea de descarbonización y su transposición al contexto portugués han sido fundamentales en este camino, con fuentes de generación solar, eólica e hidroeléctrica como pilares clave. Para **Ivone Rocha**, socia de Telles responsable de las áreas de Energía, Recursos Naturales, Medio Ambiente y Cambio Climático, y presidenta de la Plataforma para el Crecimiento Sostenible, los esfuerzos continuos y la creciente adopción de energías renovables por parte de los consumidores han dado resultados.

Los entrevistados señalan que la legislación portuguesa ha estado entre las "más amigables" del mundo en este tema. Algunos ejemplos, según Rosado Correia, son medidas recientes como el Plan Nacional de Energía y Clima 2030 (PNEC), el principal instrumento de política energética nacional; el Decreto-Ley 84/2022, que transpone la Directiva UE 2018/2001 para promover el uso de energía procedente de fuentes renovables; la Resolución del Consejo de Ministros 50/2024, que crea la Estructura de Misión para la Licencia de Proyectos de Energías Renovables 2030; el Plan de Acción del Biogás 2024-2040; y la regulación del sistema de incentivos "Apoyo al Desarrollo de una Industria Ecológica", aprobada el 7 de junio. También se privilegian soluciones que utilizan sistemas de energía pasiva en urbanización y edificación.

En el contexto de este crecimiento, los esfuerzos de descarbonización emprendidos por los concesionarios están "años por delante de otros sectores o industrias", según **Gonçalo Capela Godinho**, socio director en Pérez-Llorca en Portugal, especializado en fusiones



JOÃO ROSADO CORREIA

y adquisiciones en sectores como energía e infraestructura. Godinho añade que el mix energético portugués también se ha beneficiado de factores como el creciente número de nuevos proyectos que alcanzan el COD (con la energía solar destacándose), el despliegue relativamente rápido de proyectos de hibridación y repotenciación habilitados por nueva legislación y los récords ofrecidos por la generación hidroeléctrica en la primera mitad del año.

DESAFÍOS FUTUROS

Sin embargo, los retrasos significativos en la concretización de nuevos proyectos y en la repotenciación de proyectos existentes, debido a problemas de licencias, revelan una criticidad que podría frenar los avances del país en el sector. Según Ivone Rocha, los procesos de licencias son excesivamente lentos, y también existen limitaciones en la red de distribución, que aún necesita estar mejor equipada. "Estas son las dos áreas en las que es importante trabajar para acelerar la implementación de renovables en Portugal, con el riesgo de no poder alcanzar los objetivos del PNEC para 2030", advierte Rocha. Por otro lado, también es necesario dotar a los organismos competentes de mejores recursos para manejar el trabajo que tienen entre manos. "Existen muchos problemas pendientes en la operacionalización de las licencias. Los procedimientos deben ser más simples, rápidos y transparentes", destaca.

OBJETIVO DE ELECTRICIDAD RENOVABLE PARA 2030:

85%



IVONE ROCHA



GONÇALO CAPELA GODINHO

Otro problema es el bajo precio de la energía, que impacta negativamente en la bancabilidad de nuevos proyectos. A corto plazo, según João Rosado Correia, también será particularmente desafiante, desde una perspectiva regulatoria, definir el modelo para la distribución de electricidad de baja tensión y la asignación de concesiones para esta actividad. "Creo que el marco actual en este caso necesita ser revisado para asegurar su operabilidad", dice Rosado Correia.

OPORTUNIDAD HISTÓRICA

La velocidad de ejecución de proyectos energéticos en Portugal también dependerá, según los entrevistados, de desafíos externos y cuestiones macrogeopolíticas, como el nivel de gobernabilidad que tendrá el nuevo gobierno

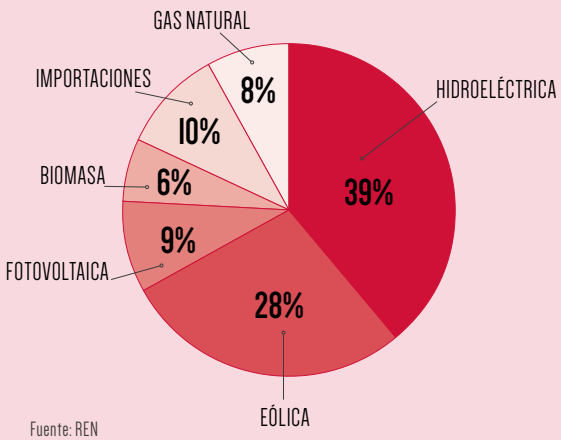
portugués elegido, las guerras en curso y las elecciones inminentes en países que podrían desempeñar un papel crucial en el mercado global de transición energética.

Para que el país continúe en una trayectoria de crecimiento virtuoso, el papel de abogados y legisladores será vital. Por lo tanto, necesitan actualizarse constantemente sobre el tema y educarse sobre "lo que está sucediendo en jurisdicciones más maduras, para entender las razones subyacentes del éxito o fracaso de ciertas tecnologías y mercados, tanto desde la perspectiva de las complejidades legales involucradas como de los aspectos técnicos y económicos", cree Godinho.

Según Rosado Correia, otra contribución interesante podría venir de una mayor colaboración con otros sectores, como el agua, contribuyendo al ahorro y combatiendo el desperdicio, y el tratamiento de residuos, a través de su recuperación energética. "En los próximos años, el sector energético portugués tiene todo para seguir progresando y ser una referencia mundial. El consejo más acertado en este camino es el que daría a cualquier tomador de decisiones: leyes claras, reglas simples y transparentes y, sobre todo, garantía de estabilidad legal y regulatoria", evalúa.

Los números alcanzados en la primera mitad del año muestran, según los entrevistados, no solo el potencial y la importancia de las energías renovables en el mix portugués, sino también la necesidad de unir esfuerzos para promover el desarrollo de nuevas tecnologías asegurando la bancabilidad y viabilidad de proyectos. "Quiero creer que Portugal entenderá esta oportunidad histórica, el impacto potencial que una transición energética exitosa puede tener en términos de PIB, y que comprenderemos que ciertos incentivos y subsidios serán extremadamente importantes en este momento", dice Godinho.

Composición de energía renovable en la primera mitad de 2024*



Fuente: REN

LEGISLACIÓN Y POLÍTICAS RECIENTES:

- **Plan Nacional de Energía y Clima 2030 (PNEC)**
- **Decreto-Ley 84/2022 promoviendo el uso de energía renovable**
- **Resolución del Consejo de Ministros 50/2024 para la estructura de licenciamiento de proyectos de energía renovable 2030**
- **Plan de Acción del Biogás 2024-2040**
- **Sistema de incentivos para el desarrollo de una industria ecológica**





SOFÍA DE LAS CUEVAS

La IA revoluciona la asesoría jurídica de Enagás

Sofía de las Cuevas, directora de asesoría jurídica y cumplimiento de la compañía nos cuenta cómo ha sido el proceso de implantación de Harvey y los beneficios que ha traído a su tarea jurídica

por julia gil

El sector energético en España ha experimentado una notable evolución en 2023, con un fuerte impulso en las energías renovables y un incremento significativo en las inversiones. Un informe reciente de la Asociación Empresarial Eólica destaca que las inversiones en energías renovables en España han alcanzado los 10.000 millones de euros este año, consolidando al país como uno de los líderes en la transición energética en Europa. Este crecimiento no solo está transformando el paisaje energético, sino también el funcionamiento interno de las grandes corporaciones del sector. En respuesta a esta evolución, Enagás ha implementado el pasado julio la inteligencia artificial (IA) en su departamento legal, en concreto la herramienta de IA generativa estadounidense Harvey (*aquí la noticia*). *Iberian Lawyer* ha hablado con **Sofia de las Cuevas**, directora de asesoría jurídica y cumplimiento, para conocer cómo esta transformación está redefiniendo el trabajo legal en la compañía.

¿Cómo ha evolucionado el departamento legal de Enagás?
Hemos sufrido una gran evolución, pero también porque el sector energético ha sufrido una gran evolución. El negocio de Enagás ha cambiado en los últimos diez años. Tuvimos una etapa de internacionalización, en la cual, en el departamento legal nos centrábamos en las inversiones fuera de España y en operaciones de M&A. Pero, en los últimos años, nuestro plan estratégico está enfocado en la descarbonización y la seguridad de suministro en Europa.

Inversión en energías renovables en España en 2023: 10.000 millones de euros

«Necesitas involucrar a distintos departamentos para conseguir un cambio más cultural y eso empieza por la comunicación y la concienciación»

Entonces, ha habido una evolución en la asesoría jurídica en cuanto a prácticas del derecho.

¿Cuál es el mayor reto al que os habéis enfrentado?
El principal reto es que acompañamos a negocio de una forma muy directa, como un socio de negocio. En la medida en que el negocio va evolucionando, la asesoría jurídica se tiene que ir adaptando. Para ello hemos apostado por abogados con un perfil versátil y flexible. No necesitamos una gran especialización porque trabajamos con una gran variedad de temas, que van evolucionando. Hace diez años no hubiera podido anticipar que hoy en día mi trabajo principal o una de las cosas a las que me iba a estar enfrentando es a proyectos de hidrógeno y reto de cómo construimos la infraestructura de transporte de hidrógeno en España.

¿Por qué Harvey?
Con la irrupción de la inteligencia artificial nos dimos cuenta, igual que muchos despachos o muchas asesorías jurídicas de empresa, de que podía ser un recurso super valioso. Al final, nuestro trabajo está muy relacionado con la generación del lenguaje (textos, contratos, leyes, etc.) y comenzó el proceso de transformación en IA de la Secretaría General, una línea de trabajo que deriva de un plan de transformación más general que afecta a toda la compañía.

¿Qué beneficios ha aportado al departamento la utilización de Harvey?
El departamento legal no disponía de herramientas de gestión del conocimiento, con lo cual nosotros sí que nos enfrentábamos, sobre todo antes de Harvey, al "folio en blanco". Al preparar una nota explicativa para el area de negocio, sobre algún tema, empezábamos desde cero porque no disponíamos de un modelo preexistente. En este caso, Harvey, puede generar un punto de partida y te proporciona una base inicial que puedes adaptar a tus necesidades. Pero, no basta con incorporar la herramienta, necesitas involucrar a distintos departamentos para conseguir un cambio más cultural y eso empieza por la comunicación y la concienciación.

¿Cuáles diría que son los mayor retos fruto de su implantación?
Como usuarios desde el departamento legal, destacaría tres. El primero, el riesgo de que se produzcan errores en la respuesta. Siempre tiene que haber una revisión de las respuestas y del output que nos da Harvey. El segundo, la necesidad de promover un cambio de mentalidad, ya que supone un cambio en los hábitos de trabajo. Hay que promover que todo el mundo del equipo lo utilice, para no exponerse al riesgo de quedarse atrás. Y el tercero, la dificultad para medir el incremento de productividad o las eficiencias que trae esta herramienta. Por ello, estamos intentando desarrollar los casos de uso, ver cuáles no son más útiles y ver cómo lo incorporamos en nuestros procesos.

¿Cree que el trabajo de los juniors se puede ver afectado o sustituido en un futuro?
Hay una parte de experiencia que la herramienta de inteligencia artificial no sustituye. Yo no creo que vayamos a tener un problema con que la IA sustituya a los juniors, por lo menos en la asesoría jurídica de una empresa. Normalmente, las asesorías tienen unos tamaños más reducidos y el conocimiento que tenemos los abogados internos de la empresa y de nuestros clientes internos aporta mucho valor.

¿Están invirtiendo en la formación de los abogados en IA?
Estamos adaptando el modelo de gobernanza y de cumplimiento para abordar esa incorporación de la IA de una forma responsable en nuestra organización, en el que se incluye la formación. A su vez, el Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial nos obliga a ello, es decir, las empresas que somos responsables del despliegue de inteligencia artificial, tenemos obligación de dar formación a nuestros trabajadores, desde dos perspectivas. Una formación desde la perspectiva técnica de entender cómo funciona la compleja inteligencia artificial y su algoritmo, además de una formación sobre el buen uso de la IA. Cómo prevenir riesgos, hacer un uso ético y confiable de la IA, etc.

¿Cómo cree que va a afectar el uso de estas herramientas en la externalización de servicios jurídicos?

SOFIA DE LAS CUEVAS

2002 - 2011
Uría Menéndez
(abogada)

2011 - 2022
Enagás
(gerente de asesoría jurídica)

2022 - Actualidad
Enagás
(directora de asesoría jurídica y cumplimiento)

> «Hay que promover que todo el mundo del equipo lo utilice para no exponerse al riesgo de quedarse atrás»

Ahora mismo nos está ayudando a dar respuestas más ricas y completas. El asesoramiento que hacemos suma nuestro conocimiento más el de Harvey. Pero, cabe destacar que con Harvey o sin él, vamos a seguir acudiendo a los despachos, porque cuando acudimos a asesores externos es porque estamos en un proyecto o tenemos que hacer alguna actuación que requiere una especialización que nosotros no tenemos. Y en el caso de que lo usen ellos, o cualquier otro prestador de servicio, habrá que tener una conversación en la que sepamos si están adaptando también el servicio que nos prestan y en qué manera nos afecta. Riesgos que debemos tener en cuenta, el uso de nuestros datos, confidencialidad, seguridad y esa eficiencia que obtienen ellos, de que manera de nos va a trasladar.

> «Con Harvey o sin él, vamos a seguir acudiendo a los despachos»

¿Cómo cree que va a evolucionar el mundo jurídico, tenido en cuenta esta evolución tecnológica?

Es evidente que las empresas, o los modelos de negocio de las empresas han evolucionado. Hace años, solo se consideraban los resultados financieros. Sobre todo, las grandes y cotizadas, que buscan dar ejemplo con esas obligaciones de transparencia a las que estamos sometidos. Ya no basta con ganar dinero, sino que hay que hacerlo de una forma sostenible. Eso nos ha llevado a un proceso también de transformación en las asesorías jurídicas, porque al final, trabajamos de la mano con el negocio. Estamos muy centrados en sostenibilidad, gobernanza y valores corporativos que nos ha llevado a un aumento de la actividad legislativa en esta materia y a su vez, de los textos normativos nuevos regulando. Por ello, la aparición de herramientas de inteligencia artificial, que nos facilitan la forma de trabajar, son esenciales.



EQUIPO LEGAL DE ENAGAS

8th Edition

GoldAwards

by Inhousecommunity

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

SAVE THE DATE

5 November 2024 • Madrid

19:30 CHECK-IN

19:45 COCKTAIL

20:30 AWARDS CEREMONY

21:15 STANDING DINNER

To candidate: **elia.turco@iberianlegalgroup.com**

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

Partners

Abreu advogados

AMBAR·PARTNERS

50 AÑOS CECA MAGÁN ABOGADOS

Cerejeira Namora Marinho Falcão

SQUIRE PATTON BOGGS

WATSON FARLEY & WILLIAMS

Follow us on

#IBLGoldAwards

LC PUBLISHING GROUP

LEGALCOMMUNITY**MENA**

AWARDS

The event celebrating in-house & private practice lawyers
in the Middle-East and North African markets

SAVE THE DATE

21 NOVEMBER 2024

RIYADH

#LcMenaAwards
www.legalcommunityMENA.com

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



ANA BAYÓ BUSTA

Entre derecho y negocios

Ana Bayó Busta, chief legal patents & compliance officer de Bayer en Iberia comparte los logros, estrategias y su visión sobre el futuro del marco legal en la industria life science

por ilaria iaquinta

Llevando las riendas del departamento legal de Bayer Iberia desde hace cuatro años, **Ana Bayó Busta** maneja los desafíos del sector life science. El área al que ha dedicado gran parte de su carrera profesional, empezando en la práctica privada y luego en Menarini. Un cambio al entorno empresarial que repetiría un millón de veces, confiesa a *Iberian Lawyer*. "Soy de alma abogada de empresa. Aunque pasé diez años en despachos. Me encanta estar cerca del negocio, pensar en estrategias", comenta.

Desde su llegada a Bayer, Bayó Busta lidera al equipo legal que enfrenta los retos regulatorios y estratégicos de la firma. Lo hace con un estilo de liderazgo claro pero ameno, integrando el humor y creando un ambiente positivo. "Nos hacemos muchas bromas", asegura. "Además, estamos varios sectores regulados y muy estimulantes, llenos de desafíos que nos motivan".

En esta entrevista, comparte sus logros, las estrategias que ha aplicado y su visión sobre el futuro de la industria.



ANA BAYÓ BUSTA

Recientemente ha celebrado cuatro años como directora legal para Bayer Iberia. ¿Cuáles han sido los principales logros del equipo durante este periodo?
Hemos fortalecido nuestra colaboración con los negocios de Bayer: pharma, consumer healthcare y crop science, ofreciendo un apoyo adaptado a sus necesidades. Implementamos medidas de simplificación y desburocratización, consolidando nuestra estructura en Iberia y operando como un equipo unificado España y Portugal. También hemos cerrado transacciones importantes, como la compraventa de fábricas y la división de productos veterinarios, subrayando el papel clave de nuestro equipo en las estrategias de Bayer.

¿Y qué más?
Nuestro enfoque incluye asesoramiento jurídico, de compliance y de patentes, trabajando con otros departamentos y con los tres negocios. Mi experiencia en firmas como Clifford Chance Barcelona me ha preparado para formar parte activa de la defensa de los derechos de propiedad industrial y asegurar su exclusividad. Además, hemos sido pioneros en proyectos globales y de legal operations, simplificando procesos complejos y mejorando la user experience. Participar en proyectos de desarrollo virtual ha ampliado nuestras capacidades globales, permitiéndonos aprender de contextos internacionales sin desplazamientos prolongados.

> **«Preferimos presupuestos fijos, disponibilidad directa e interacción con personal senior»**

¿Qué estrategias ha implementado para fortalecer la eficiencia y efectividad del departamento?
Hemos optimizado la comunicación interna para coordinar mejor los negocios. Yo formo parte del comité de dirección de Iberia y mis colegas forman parte de los equipos de dirección de las tres areas. Esta coordinación es vital debido a las grandes diferencias entre los negocios. Nos enfocamos en estrategias prácticas que aporten valor real, eliminando actividades que no contribuyen a ello y mejorando la eficiencia y rapidez en el asesoramiento y apoyo a Bayer.

¿Cómo funciona el sistema de asignación de mandatos?
El equipo tiene completa libertad y responsabilidad. Toman decisiones operativas e incluso estratégicas de sus propios negocios y responsabilidades y solo me consultan cuando necesario. Trabajamos con 3-4 firmas preferidas de abogados externos con las que hemos acordado igualas mensuales, aunque cada vez externalizamos menos.

¿Qué externalizáis?
Las tareas más complejas, como litigios de patentes o ciertos asesoramientos antitrust. También recurrimos a asesoría especializada para transacciones inmobiliarias y cuestiones legales específicas, como operaciones especiales y litigios complejos.

¿Cuáles son los criterios más importantes al seleccionar un despacho?
Primero, el conocimiento del sector. Segundo, el pragmatismo y la capacidad resolutiva del abogado/a, valorando más su habilidad para encontrar soluciones efectivas y comunicarse bien que su excelencia técnica. Además, preferimos presupuestos fijos, disponibilidad directa e interacción con personal senior, delegando en juniors o personal administrativo los asuntos menos complejos.

BAYER IBERIA	
Abogados en Bayer	
En el mundo	330
En Iberia	8

BAYER IBERIA	
Sede central	
Presente en España desde 1899	Barcelona
Presente en Portugal desde 1909	Carnaxide

LOS TRES NEGOCIOS DE BAYER	
Pharma	centrado en medicamentos de prescripción
Consumer Healthcare	centrado en productos de venta libre como medicamentos, suplementos y cosméticos
Crop Science	centrado en soluciones para agricultores como vegetales y fitosanitarios

> «Los despachos deberían estar más cerca del negocio, proporcionando evaluaciones claras del riesgo con porcentajes de éxito o fracaso»

¿Cuáles son los mayores desafíos legales que enfrenta el sector farma?
Movimientos geopolíticos y adaptación a regulaciones de sostenibilidad son grandes retos. Europa tiene regulaciones más estrictas que EE.UU., especialmente en digitalización, IA y privacidad de datos. El acceso y reembolso de terapias innovadoras son desafíos clave, con demoras significativas dentro de la UE. La financiación de terapias digitales está más avanzadas en países como Alemania que en España. Además, la legislación de patentes debería evolucionar para proteger innovaciones incrementales de medicamentos. Aumenta la vigilancia en temas de competencia y se están desarrollando nuevas regulaciones sobre dispositivos médicos y en España sobre promoción de medicamentos. Finalmente, el sector enfrenta problemas de suministro de medicamentos, posiblemente ligados al acceso a materias primas.

¿Qué medidas serían clave?
La legislación farmacéutica europea se está revisando para agilizar el acceso a nuevos medicamentos y mejorar la equidad en el acceso

> **«La IA permitirá a los abogados centrarse en trabajos de mayor valor y menos en tareas mecánicas »**



BAYER EN BARCELONA

a la salud. Es vital mantener la exclusividad de datos y de medicamentos innovadores durante ocho años, con posibles extensiones. Reducir la protección de patentes o datos podría obstaculizar la innovación, algo que Europa necesita. También es necesario reevaluar la confidencialidad de los precios de los medicamentos, diferenciando entre transparencia y su aplicación práctica. Esta nueva regulación debe reforzar la protección de la IP. Asimismo, asegurar un proceso adecuado de reembolso para nuevas terapias es crucial. Habilitar un ecosistema regulatorio y empresarial que apoye a la industria de ciencias de la vida puede conducir a innovaciones notables que beneficien a toda la sociedad. Trabajar por la competitividad sostenible, preservando el medio ambiente y generando crecimiento económico.

¿Los despachos están adecuadamente preparados para ayudaros a enfrentar estos desafíos?
Están al tanto de los desafíos del sector y tienen especialistas que nos asesoran. Sin embargo, aún no han ajustado completamente la manera de ofrecer sus servicios.

¿En qué aspectos deberían mejorar?
En eficiencia y pragmatismo. A menudo, los informes son demasiado largos y detallados, lo que resulta poco práctico. Es vital cerrar los presupuestos por proyecto y evitar el exceso de horas, ya que no es sostenible. Además, los despachos deberían estar más cerca del negocio, proporcionando evaluaciones claras del riesgo con porcentajes de éxito o fracaso. Al final, las decisiones se basan en datos.



BAYER EQUIPO

¿Cómo ve el futuro del marco legal en el farma?
Hay grandes desafíos, especialmente en cuanto a la financiación de las nuevas terapias y la digitalización, que afecta todo el sistema de salud. Este cambio requiere un enfoque en profesionales sanitarios y pacientes. La industria necesitará más expertos en terapias digitales y otro tipo de ciencias, como médicos y MSLs (Medical Science Liaisons).

¿Qué papel jugarán las nuevas tecnologías y la digitalización en la gestión legal del sector?
Un rol clave. La IA permitirá a los abogados centrarse en trabajos de mayor valor y menos en tareas mecánicas. Aunque surgirán desafíos con la protección de datos y secretos comerciales, es un campo fascinante. En Bayer, por ejemplo, usamos un chat GPT, que se alimenta de información interna de Bayer.

¿Para qué lo usan los abogados?
Para consultas generales, resúmenes y temas internacionales. Principalmente, les ayuda a obtener ideas y perspectivas para desarrollar estrategias. A mí, por ejemplo, me ayuda a entender situaciones actuales y a planificar en base a esa información.

¿Hay algún proyecto específico en el cual estás trabajando?
Estoy en el equipo global revisando el modelo operativo de Bayer en el departamento de legal, patentes y compliance a nivel mundial. Evaluamos cómo estructurar nuestro trabajo futuro, gestionar contratos mediante un hub interno de contratos, distribuir responsabilidades entre abogados y desarrollar nuevas habilidades. Con la ayuda de coaches, identificamos puntos críticos para mejorar la experiencia del usuario, optimizar procesos y reducir costos. Esperamos tener una propuesta preliminar para finales de agosto y una versión final para fin de año.

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

NEXT EDITION

09-13 JUNE 2025

MILAN 9th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

www.legalcommunityweek.com

For information: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** • +39 02 36727659 • #legalcommunityweek



El impacto global de la profesión legal

El estudio pionero de la IBA muestra cómo el ecosistema legal puede influir en la economía, la sociedad y el medio ambiente en su conjunto con un impacto de 1,6 billones de dólares

por claudia la via

El trabajo de los profesionales legales es fundamental para la preservación y mejora de la paz, la justicia y la fortaleza institucional. La Asociación Internacional de Abogados (IBA) publicó recientemente un estudio exhaustivo que examina el impacto socioeconómico de la profesión legal en todo el mundo. La profesión legal juega un papel crucial en el tejido socioeconómico, influyendo en todo, desde el PIB hasta la justicia social y la sostenibilidad ambiental.

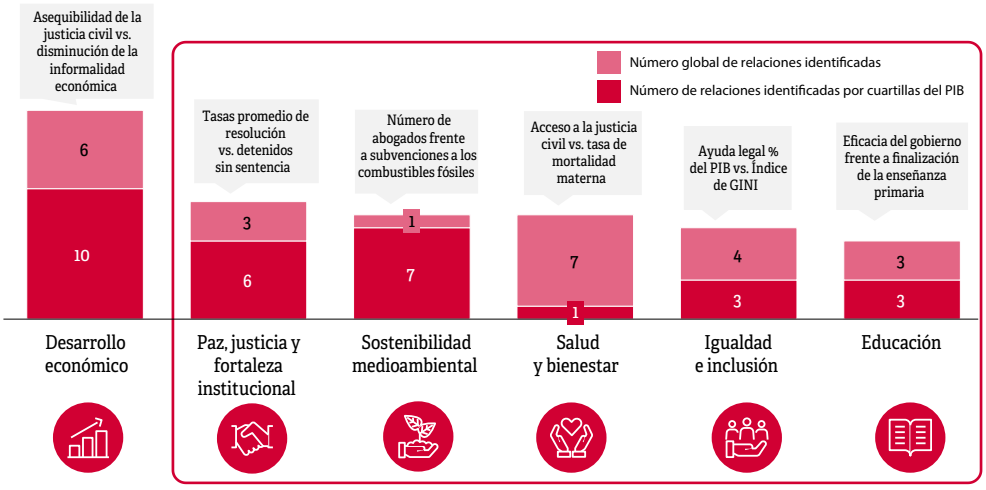
IMPACTO ECONÓMICO EN DETALLE

Según el estudio de la IBA, la profesión legal contribuye con la asombrosa cifra de 1,6 billones de dólares anuales a la economía global, lo que representa el 1,7 % del PIB mundial. Este impacto se extiende al empleo, con más de 20 millones de profesionales legales y otros 14 millones en sectores relacionados. La contribución económica de la profesión legal es sustancial, con 1,6 billones de dólares anuales, lo que representa el 1,7 % del PIB global. Este impacto económico no solo es directo, sino que también incluye contribuciones indirectas significativas a través de sectores y servicios relacionados. Los profesionales legales apoyan una amplia gama de industrias, asegurando operaciones fluidas y el cumplimiento legal, lo que a su vez impulsa el crecimiento económico. **Almudena Arpón de Mendívil**, presidenta de la IBA, afirmó que los hallazgos del informe demuestran la "verdadera contribución" de la profesión legal en el mantenimiento del estado de derecho. "Muestra cómo los sistemas legales efectivos, respaldados por profesionales legales sólidos e independientes, pueden limitar los excesos de los gobiernos, al mismo tiempo que apoyan el crecimiento económico, promueven la innovación y la educación, y combaten la desigualdad", dijo.

CONTRIBUCIONES SOCIALES

La profesión legal es fundamental para promover la justicia social, la equidad de género y la protección de las minorías. A nivel mundial, los profesionales legales han sido clave en el avance de estas causas. Por ejemplo, las iniciativas legales han llevado a avances significativos en la igualdad de género y la protección de los derechos de las minorías, reflejando las amplias contribuciones sociales de la profesión. El trabajo de los profesionales legales genera un impacto social indirecto en muchas áreas. Los profesionales legales abogan por regulaciones que agilicen los procesos judiciales para hacerlos más accesibles a la población, apoyan y representan a las víctimas de abusos de derechos humanos, y crean herramientas para proteger a quienes los denuncian. Su trabajo también tiene un impacto en la salud, la educación y la sostenibilidad ambiental gracias a su representación de casos y abogacía en temas relevantes. El trabajo de los profesionales legales como moldeadores y defensores del estado de derecho, como parte de la comunidad legal más amplia, crea un impacto económico indirecto al generar un entorno de confianza y certeza que facilita la celebración de acuerdos comerciales, la realización de transacciones y la inversión en innovación. También ayuda a formalizar las actividades económicas de los individuos, proporcionando la seguridad de que sus derechos y obligaciones serán respetados.

De las 54 relaciones identificadas, 38 se refieren a ámbitos de impacto social



Fuente: IBA report

> **«El informe muestra cómo los sistemas legales efectivos, respaldados por profesionales legales sólidos e independientes, pueden limitar los excesos de los gobiernos, al mismo tiempo que apoyan el crecimiento económico, promueven la innovación y la educación, y combaten la desigualdad»**
>
> **Almudena Arpón de Mendívil, presidenta de la IBA**

SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

La profesión legal también desempeña un papel importante en la promoción de la sostenibilidad ambiental. Los abogados contribuyen a la redacción e implementación de políticas ambientales, asesorando sobre acuerdos climáticos internacionales y representando a las partes en litigios ambientales. El estudio de la IBA destaca que los países con marcos sólidos de estado de derecho tienden a tener mejores resultados ambientales. Por ejemplo, una mejor calidad regulatoria y marcos legales están asociados con niveles más bajos de contaminación y una mayor adopción de fuentes de energía renovable.

Un caso notable es la sentencia del Tribunal Europeo de Derechos Humanos (TEDH) que dictaminó que Suiza no cumplió con sus deberes bajo la Convención de Derechos Humanos en relación con el cambio climático. Esta decisión subraya el papel de la profesión legal en hacer que los gobiernos rindan cuentas de sus responsabilidades ambientales y en promover la justicia climática.

Esto muestra cómo el trabajo de los profesionales legales está estrechamente relacionado con la agenda de sostenibilidad ambiental a través de sus contribuciones a la formulación de políticas, la representación de partes en casos relacionados con el medio ambiente, los esfuerzos de defensa o el trabajo comunitario tras desastres, como se describe en los casos anteriores. Sin embargo, esta es el área donde tanto los profesionales legales como el público en general perciben un menor impacto de la profesión jurídica. Esto indica una oportunidad para emprender acciones dirigidas a mejorar la concienciación, intensificar los esfuerzos de defensa de la profesión jurídica en materia medioambiental y desempeñar un papel más relevante en este ámbito para mejorar la contribución de la profesión al mismo.

AVANZANDO EN LOS SISTEMAS Y POLÍTICAS DE SALUD

Los profesionales legales actúan como facilitadores detrás de la evolución de las políticas y sistemas de salud. Por ejemplo, contribuyen directamente a la redacción de políticas y legislación sanitaria o ayudan a avanzar en el desarrollo y la aplicación de políticas sanitarias al representar a organizaciones o individuos afectados en los tribunales. Muchos equipos legales han ayudado a estructurar los procesos de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) y la Agencia Europea de Medicamentos para la aprobación de medicamentos, apoyando el desarrollo de tratamientos más efectivos y seguros. Complementando este apoyo, un número

+13 AÑOS EN ESPERANZA DE VIDA

podría contribuir a una mayor adhesión al **Estado de Derecho**

+1.400 MILLONES PERSONAS CON COBERTURA SANITARIA

podría ser posible gracias a un aumento de la **calidad reglamentaria**

significativo de profesionales legales trabaja junto a empresas farmacéuticas y de tecnología médica apoyando los procedimientos legales relacionados con el descubrimiento y la aprobación de nuevas terapias y diagnósticos.

ESTADO DE DERECHO E INNOVACIÓN

El estudio de la IBA correlaciona sistemas legales sólidos con mejores resultados socioeconómicos. Los países con marcos legales robustos disfrutan de una mayor esperanza de vida, mejor educación y menor desigualdad. Además, estos países atraen más innovación e inversión. Un sistema legal sólido apoya sustancialmente las actividades de investigación y desarrollo, convirtiendo a estas naciones en centros de innovación. A pesar de las fortalezas, la profesión legal enfrenta amenazas globales, incluidos los movimientos autocráticos y los sentimientos anti-globalización. Estas amenazas podrían socavar el estado de derecho, esencial para la estabilidad económica y social. Los profesionales legales en todo el mundo deben permanecer vigilantes para preservar altos estándares legales y continuar protegiendo el estado de derecho frente a estos desafíos. "Nuestra profesión debe tomar más acciones para educar al público sobre el estado de derecho, aumentando la conciencia sobre su importancia y sus beneficios significativos, así como denunciando ejemplos de ilegalidad", concluye la presidenta de la IBA.

> **«Nuestra profesión debe tomar más acciones para educar al público sobre el estado de derecho, aumentando la conciencia sobre su importancia y sus beneficios significativos, así como denunciando ejemplos de ilegalidad»**
>
> **Almudena Arpón de Mendívil, presidenta de la IBA**

PERSPECTIVAS FUTURAS

De cara al futuro, se espera que la profesión legal enfatice la educación, la alfabetización legal y los estándares éticos. Estos desarrollos probablemente mejorarán aún más las contribuciones socioeconómicas de la profesión a nivel mundial. El futuro tiene el potencial de una mayor integración de los servicios legales en el tejido de la sociedad, impulsando el progreso y la estabilidad. El estudio de la IBA subraya el papel crucial de la profesión legal en contextos globales y nacionales. Los profesionales legales en todo el mundo ejemplifican los beneficios de los sistemas legales sólidos, con contribuciones significativas tanto a la economía como a la justicia social. A medida que la profesión legal evoluciona, su impacto en el panorama socioeconómico global está destinado a crecer, asegurando la prosperidad y estabilidad continuas.

Contribución económica global de los servicios legales % impacto en el empleo	
Contribución económica ($)	$1.6 billones
Porcentaje del PIB global (%)	1.7%
Empleo directo (millones)	20
Empleo indirecto (millones)	14

Finanzas en acción



NUEVA VICEPRESIDENTA

Sara Doris, nueva vicepresidenta del Banco Mediolanum

Banco Mediolanum, filial española del Grupo Bancario Mediolanum, ha nombrado vicepresidenta a **Sara Doris**. A través de su mandato, Doris aportará un profundo conocimiento de la cultura y visión del Grupo Mediolanum y gracias a su dedicación se comprometerá a transmitir los valores fundacionales, promover la innovación y el crecimiento continuo y fortalecer el vínculo con la comunidad española.

DIRECTORA GLOBAL

Santander CIb nombra a Iria Fernández Seijas como directora global de cash management

Santander Corporate & Investment Banking ha nombrado a **Iria Fernández Seijas** como responsable global de cash management. Fernández Seijas ha formado parte del equipo de Santander CIb desde 2013, contribuyendo activamente al progreso de su negocio de Banca Transaccional Global.





MANAGING DIRECTOR

Beka incorpora a Pablo Pérez como managing director de Beka Credit

Beka ha anunciado la incorporación de **Pablo Pérez**, como managing director de Beka Credit, su división de deuda privada alternativa. Pérez, quien ha desempeñado gran parte de su carrera en JP Morgan, contribuirá a la estructuración de nuevos vehículos financieros, orientados al próximo lanzamiento de fondos que buscan financiar el crecimiento de las empresas españolas.

Finanzas clave en la web

Santander CIb asesora en la financiación verde de 165 millones de Powerdot



EJUAN DE LA SERNA | PABLO FERNÁNDEZ BESTEIRO | ADRIÁN REYEROS | RAMÓN LLULL PITA DA VEIGA

Powerdot, el operador líder de puntos de carga de vehículos eléctricos de Europa, anuncia la obtención de 165 millones de euros en financiación verde de ABN Amro, BNP Paribas, ING, MUFG Bank, Santander y Société Générale para reforzar significativamente su ambicioso objetivo de seguir implementando puntos de carga de energía ultrarrápida.

La línea de financiación verde de 165 millones de euros (con una línea de financiación acordeón adicional de 60 millones de euros no comprometida) ampliará la red de puntos de carga de vehículos eléctricos de Powerdot hasta llegar a más de 3100 ubicaciones en 2026, mejorará la tecnología y la experiencia del usuario, y hará crecer y desarrollará su equipo.

Como parte de esta financiación, Santander Corporate & Investment Banking actuó como asesor financiero exclusivo y coordinador de financiación verde con un equipo formado por **Juan de la Serna** (executive director), **Pablo Fernández Besteiro** (analyst), **Adrián Reyeros** (associate) y **Ramón Llull Pita da Veiga** (analyst).

ÁREA DE PRÁCTICA
Finance

DEAL
Powerdot obtiene una inversión de 165 millones de euros para acelerar el despliegue de puntos de recarga en Europa

FIRMAS
Santander CIB

EQUIPO ASESOR
Juan de la Serna, Pablo Fernández Besteiro, Adrián Reyeros y Ramón Llull Pita da Veiga

VALOR
165m euros

Cesce asegura la financiación de €31m de euros de Banco Santander, EBN e ICO para el cohete de PLD Space


RAFAEL GÓMEZ PEREZAGUA


JOSÉ CARLOS GARCÍA DE QUEVEDO


ITZIAR LETAMENDI

La empresa española de lanzadores espaciales PLD Space ha firmado un préstamo sindicado de 31,2 millones de euros con Banco Santander, EBN Banco y el Instituto de Crédito Oficial (ICO). Una operación bajo la cobertura de la Póliza de Inversiones Estratégicas de Cesce y el asesoramiento legal de Deloitte y Watson Farley & Williams.

Banco Santander y EBN Banco actúan como bancos codirectores de este préstamo sindicado, en el que también participa el ICO. Además, EBN Banco ejerce como banco agente y agente de garantías. La financiación cuenta con el seguro de Cesce, enmarcado en su línea de aseguramiento de inversiones estratégicas dedicada al sector aeroespacial.

ÁREA DE PRÁCTICA
Finance

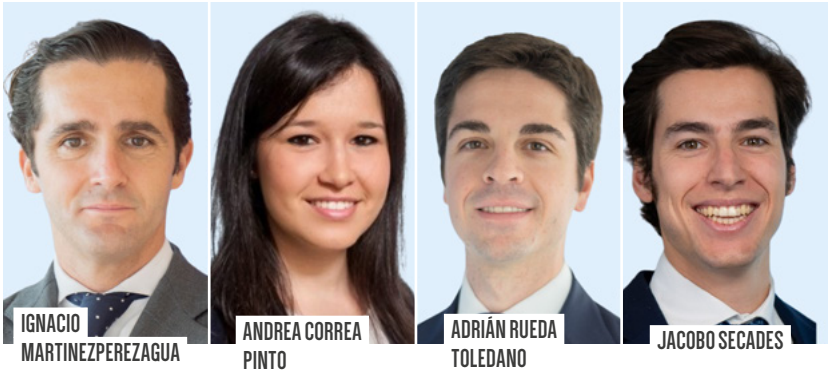
DEAL
Cesce asegura la financiación de €31m de euros de Banco Santander, EBN e ICO para el cohete de PLD Space

FINANCIACIÓN
Banco Santander, EBN e ICO

ASESORES
Rafael Gómez Perezagua, presidente de EBN Banco; José Carlos García de Quevedo, presidente del ICO e Itziar Letamendi, Global Head of Growth Debt del Banco Santander

VALOR
31m euro

Nexxus Iberia vende la productora TwentyFour Seven a Three Hills: asesores



IGNACIO MARTINEZPEREZAGUA | ANDREA CORREA PINTO | ADRIÁN RUEDA TOLEDANO | JACOBO SECADES

Three Hills Capital Partners ha anunciado su inversión en la empresa líder en servicios de producción TwentyFour Seven Group. La operación facilita la compra de la empresa por sus directivos y refuerza la capacidad de 24.7 para proseguir su expansión internacional a través de fusiones y adquisiciones. Con ella, los fundadores y el equipo directivo, incluidos **Ivo Van Vollenhoven, Álvaro Weber y Gordon Mackinnon**, recuperan el control de la empresa tras una inversión de cinco años de la empresa española de capital riesgo Nexxus Iberia.

Se trata de la octava operación de Three Hills Capital Solutions IV, que se cerró en octubre de 2022 con un límite máximo de algo más de 1.000 millones de euros. También supone la segunda operación de la firma en España este año, tras el cierre de una inversión en Hispatec, especialista en software y tecnología agroalimentaria, a través de la estrategia de impacto de Three Hills.

KPMG ha asesorado a Three Hills Capital Partners con el equipo de CF-M&A liderado por **Ignacio Martinez** (partner) y que ha contado con **Andrea Correa Pinto** (senior manager), **Adrián Rueda Toledano** (manager) y **Jacobo Secades** (analyst). Estos han trabajado con el equipo de Three Hills formado por Pablo Vélez C. (partner), **Alejandro Guil de la Vega** (investment manager) y **Ana Fernández Garrido** (manager). KPMG también ha contado con un equipo de transaction services apoyando en due diligence.

Nexxus Iberia (propietaria de TwentyFour Seven) ha contado con el asesoramiento de AZ Capital (M&A), Deloitte (due dilligence) y CIL (due dilligence comercial). Han acompañado en la operación los socios fundadores de TwentyFour Seven: Ivo van Vollenhoven, Alvaro Weber y Gordon Mackinon.

ÁREA DE PRÁCTICA
Corporate

DEAL
Nexxus Iberia vende la productora TwentyFour Seven a Three Hills

FIRMAS
KPMG, AZ Capital (M&A), Deloitte (due dilligence) y CIL.

EQUIPO ASESOR
Nexxus Iberia: **Ignacio Martinez, Andrea Correa Pinto, Adrián Rueda Toledano** y **Jacobo Secades** (analyst).
Three Hills: **Pablo Vélez C., Alejandro Guil de la Vega** y **Ana Fernández Garrido**.



ANTÓN DÍEZ TUBET

Trade Republic: maximizando el ahorro y la inversión

El country manager, Antón Díez Tubet, explica los objetivos y desafíos de la plataforma en su misión de ofrecer productos financieros accesibles y de bajo coste

por julia gil

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), los hogares españoles dispararon el ahorro en 2023. Situaron su tasa de ahorro en el 11,7% de su renta disponible, 4,1 puntos superior a la registrada en 2022, pero inferior al 13,8% de 2021. En bruto, las familias españolas ahorraron 108.139 millones de euros, un 70,6% más que en 2022, a pesar de la subida de los tipos de interés y el mayor coste de la vida. Este interés por el ahorro también se refleja en los particulares, especialmente, entre los más jóvenes.

Trade Republic aterrizaba en España en 2021. Uno de los brókeres más recientes en Europa, nació en Alemania en 2015. A finales del año pasado, obtenía la licencia bancaria completa del Banco Central Europeo (BCE) que les permitiría ampliar su oferta de productos en las áreas de inversión y ahorro. "Nuestra mayor fortaleza es poder ofrecer acceso a inversiones de primer nivel, sin mínimos y sin comisiones". Estas son palabras de **Antón Díez Tubet**, country manager de la Fintech en España, nombrado en setiembre del 2023 con el objetivo de liderar el crecimiento en el mercado español. **Matthias Baccino**, responsable de mercados europeos de Trade Republic, le definía como la persona ideal para seguir desarrollando el mercado español y apoyar la misión de Trade Republic de cerrar la brecha de las pensiones para todos los españoles y españolas.

¿Con qué objetivo nace Trade Republic?
Por dos principales motivos. El primero, ayudar a la gente a eliminar esa brecha de las pensiones públicas en base a crear ahorro e inversión privada. Cada vez hay menos cotizantes a la Seguridad Social y, a su vez, un mayor número de pensionistas. Y, el segundo, la falta de accesibilidad. Acceder a productos de inversión de calidad, con comisiones bajas y sin necesidad de importes elevados, no estaba disponible hasta hace muy pocos años. Si tú piensas hace diez años, para invertir tenías que ir a tu banco y te ofrecían sus planes de pensiones, sus fondos de inversión, con unas comisiones muy altas. Y si querías invertir en bolsa, sucedía lo mismo.

¿Entonces?
Lo que permite es que toda esta mayoría de gente que no ha tenido acceso a las inversiones pueda acceder sin tener que pagar comisiones y sin tener que destinar grandes importes. Nace más en la parte de la inversión y el ahorro, pero invertido, más que de la parte de la cuenta, que es lo que ahora nos ha dado mucha visibilidad. Nosotros siempre hablamos de que la gente tiene que sacar el máximo partido de su dinero. Cuando suben los tipos de interés y se ponen en positivo, lo primero que hacemos nosotros es trasladarle todo ese interés al cliente. Primero el 2%, luego lo subimos al 4% y ahora que ha bajado al 3.75 (ndr: ofrece interés del 3,75% TAE). Porque la idea que tenéis es convertiros.

Ya os habéis convertido en un banco...
Vamos a ser un banco, pero vamos a ser un banco enfocado en la inversión y el ahorro. Poder ofrecer acceso a inversiones de primer nivel, sin mínimos y sin comisiones. Y luego, iremos ofreciendo otras necesidades bancarias, como la tarjeta de débito. Utilizamos la innovación tecnológica para ofrecer algo que nadie ofrece, que es que una tarjeta de débito te devuelva dinero y lo hacemos para que ahorres. Una tarjeta que te devuelve el 1% de todo lo que gastes y lo invierte en un plan de inversión. No te damos el 1% a la cuenta corriente para que te lo gastes, te lo damos para que lo inviertas.

¿En cuantos países operáis?
En 17, de zona euro.

¿Qué tipo de clientes tenéis en España?
Es gente joven, por debajo de los 30, la que está empezando a invertir por primera vez, a pesar de que, desde que hemos empezado a remunerar el efectivo ha aumentado un poco la edad. Pero, cuando éramos solo plataforma de inversión, el público que más venía era gente joven que quería empezar a ahorrar e invertir, con poco dinero.

> **«La gente tiene que sacar el máximo partido de su dinero»**

¿Y la actitud con la que viene este tipo de clientes?
La gente está más informada que nunca y entiende que hay soluciones al ahorro. La banca tradicional, por otro lado, no las está dando y hay muchísima gente moviéndose a nuevos players de la industria. No hablo solo de nosotros, pero todos los neobancos y neobrokers están recibiendo muchísimos clientes porque somos capaces de hacer trasladar los intereses. De hecho, los bancos han obtenido beneficios históricos en los últimos años y viene de toda la subida de los intereses. Ellos cuentan con esos ingresos, algo que no entra dentro de nuestro modelo de negocio.

¿Para vosotros supone un problema que el sistema español esté hiperbancarizado?
Más que un problema es más una oportunidad, porque todos se comportan de manera similar. Bancos con estructuras de costes elevados o con sistemas tecnológicos muy desactualizados, lo cual, hace que les cueste mucho ser competitivos con los nuevos players de la industria. Nosotros tenemos tecnología nueva, contamos con equipos reducidos, no tenemos presencia en oficinas y podemos ofrecer cosas que ellos no ofrecen. Entonces, es una oportunidad. Lo que puede costar un poco más, es el cambio de mentalidad de a gente. Ese miedo al cambio, a las nuevas tecnologías, las nuevas marcas que no conocen, pero eso, al final, va cambiando poco a poco con el tiempo.

¿Cuántos clientes y número de activos gestionáis?
Anunciamos 4 millones de clientes y 35.000 millones de euros en activos bajo gestión en enero. Todos ellos en Europa. España, Francia, Italia y Países Bajos son los principales mercados después de Alemania, que es nuestro mercado principal.

¿Qué es lo que más os diferencia con respecto a otras plataformas?
Bueno, yo creo que son tres cosas. La primera, la sencillez y facilidad de usar la aplicación. La segunda, la innovación en el desarrollo de producto. En este caso, pagamos el interés al completo del Banco Central Europeo y lanzamos la inversión fraccionada en bonos corporativos y gubernamentales, porque la ley alemana te permite la cotitularidad de valores cotizados. La tercera, una estructura de comisiones, super barata y super sencilla de comprender, sin complejidades.

¿Cuál es el mayor reto al que os habéis enfrentado durante estos años con la implantación en España de Trade Republic?
Pues un poco la desconfianza en lo nuevo, las dudas y la necesidad de generar mucha confianza. Ese es el principal desafío. Y luego, percepciones incorrectas sobre la inversión y el ahorro. Ya no solo un poco el miedo a invertir en bolsa, que mucha gente lo percibe como si fuese un casino, cuando nada más lejos de la realidad las bolsas son un reflejo a largo plazo de la evolución de las economías y de las empresas forman parte de estas. Hay mucha ausencia de información y falsos prejuicios en cuanto a ahorro e inversión.

> **«Había un problema real de accesibilidad a productos de inversión o el acceso a los mercados sin comisiones elevadas»**

TRADE REPUBLIC EUROPA EN CIFRAS

- Fecha de establecimiento en España:
  2021
- Clientes:
  4 millones
- Activos:
  35 millones de euros
- Países:
  17

¿Cómo posicionarías a España con respecto al ahorro con respecto a otros países de la Unión Europea?

Están creciendo nuevos players que están ganando mucha atracción en el mercado. Les va a costar llegar a los niveles de los cuatro grandes en España, pero que van a tener un problema si nosotros seguimos creciendo. Ya ofrecemos menos comisiones, más rentabilidades al ahorro, mejores soluciones, mejor experiencia, o sea, poco a poco, yo creo que sí que podemos desafiarles. Los grandes bancos, forman parte de la economía y tienen un papel crucial, pero el pequeño ahorrador yo creo que tiene derecho a poder maximizar sus ahorros y sus inversiones. Yo creo que nosotros damos ese equilibrio.

> «El pequeño ahorrador tiene derecho a poder maximizar sus ahorros y sus inversiones»



ANTÓN DÍEZ TUBET



Una nueva era de sueños

por joana pinto*

Álvaro de Campos escribió: *"Tengo en mí todos los sueños del mundo"*, traduciendo en palabras las aspiraciones ilimitadas que nos mueven. En un mundo que avanza en la digitalización, es importante reflexionar sobre si esta evolución significa perder lo que nos distingue como humanos. Como defensora de un enfoque de IA centrado en el ser humano, considero que debemos ver esta tecnología no como una amenaza, sino como un recurso que enriquecerá nuestra experiencia como individuos y como sociedad.

La IA como extensión del potencial humano

El primer paso para "humanizar" la IA es reconocerla como una herramienta que nos permite explorar nuevos dominios y resolver problemas reales. Los sistemas de IA pueden mejorar los procesos creativos, proporcionar conocimientos que estimulan la innovación y apoyar la toma de decisiones de manera centrada en el ser humano.

Hay numerosos ejemplos. En el sector sanitario, la IA puede revolucionar la atención al proporcionar planes de tratamiento personalizados y diagnósticos predictivos, manteniendo siempre el toque humano que es esencial.

En la educación, la IA puede personalizar la enseñanza para atender las necesidades individuales de cada estudiante a través de algoritmos de aprendizaje personalizados, ayudando a maximizar su rendimiento. Para los profesores, la IA puede proporcionar información sobre el progreso de los alumnos y sugerir estrategias de enseñanza adaptadas, permitiéndoles centrarse más en la interacción directa y el apoyo pedagógico.
En el ámbito de la comunicación, las herramientas impulsadas por IA pueden superar las barreras lingüísticas y facilitar las interacciones a escala global.

La IA también puede desempeñar un papel crucial en la comprensión y resolución de cuestiones sociales. Mediante el análisis de grandes cantidades de datos, la IA puede identificar patrones y tendencias que informan las decisiones políticas, contribuyendo a sociedades más equitativas.

O sea, la IA abre un mundo de oportunidades y, con un enfoque centrado en el ser humano y la inclusión, podemos garantizar que esta tecnología beneficie a todos.

Más allá del cumplimiento normativo

El cumplimiento normativo es fundamental, pero desarrollar una IA ética y humanista requiere más que solo seguir las reglas. Se necesita un compromiso con la transparencia, la responsabilidad y la mitigación

de sesgos para garantizar que los sistemas de IA reflejen valores comunes. Esto no se logrará sin un diálogo continuo con todos los interesados.

El Senado estadounidense y la Comisión Europea han dado pasos concretos en este sentido, reuniendo expertos y líderes de diferentes áreas para discutir y definir directrices para una innovación segura y responsable. Las recomendaciones resultantes de estos debates abordan financiamiento, legislación, investigación, y principios y valores para el desarrollo de IA, y se reflejan en el *roadmap* legislativo y en las Ethics Guidelines for Trustworthy AI.

Debemos aspirar a ser líderes en la promoción de una IA humanizada. Los decisores públicos deben crear condiciones para que expertos de diversos sectores debatan una estrategia para la IA que defina líneas directrices para acelerar la innovación y la implementación de soluciones de IA, medidas de alfabetización digital y la promoción de colaboraciones entre el sector público, privado e instituciones académicas.

Enfoque human-centric en el contexto empresarial

En el contexto empresarial, un enfoque de IA centrado en el ser humano permite crear las condiciones para que los empleados se dediquen a actividades intrínsecamente humanas que estimulen la innovación y el desarrollo de nuevas competencias técnicas, sociales y emocionales, esenciales para liderar en un mundo digital. Esto también beneficia a las empresas, creando condiciones más favorables para invertir en el *upskilling y reskilling* de su personal, aumentando la satisfacción, el bienestar y la dinámica organizacional, y preparando un entorno laboral más adecuado para los desafíos futuros.

Este enfoque debe complementarse, en el ámbito de la gobernanza corporativa, con la creación de Consejos de Ética e Innovación en IA, evalúen riesgos y definan estrategias de mitigación. De este modo, fortaleceremos la confianza de los consumidores y la sociedad, lo cual es crucial para el éxito a largo plazo de las tecnologías emergentes.

Todos los sueños del mundo

El progreso tecnológico puede ir de la mano con el desarrollo humano. Digitalizar no significa deshumanizar. Por el contrario, la IA tiene el potencial de acercarnos porque ayuda a crear las condiciones para que nos concentremos en lo que nos diferencia como humanos: la creatividad, la empatía y la capacidad de resolver problemas complejos.

Por eso, es importante ver la IA no como una amenaza, sino como una aliada que, cuando se utiliza de forma ética y consciente, puede amplificar lo mejor de la humanidad. Promoviendo una IA humanizada, seguiremos teniendo en nosotros "*[...] todos los sueños del mundo*". Y, con el apoyo de una IA humanizada, tendremos los medios para transformar esos sueños en realidades.

**legal senior manager at Accenture Portugal*





La inminente revolución en los servicios legales: ¿el fin de la Pirámide Cravath?

por manuel deó

En el bullicioso y a menudo frenético mundo de los servicios legales de primer nivel, la estructura piramidal Cravath ha sido durante mucho tiempo la piedra angular sobre la que se edifican los grandes despachos. Esta pirámide, con una base amplia de abogados juniors que sustentan a una cúspide reducida de socios y expertos, ha sido vista no solo como una estrategia de rentable apalancamiento económico, sino también como un mecanismo crucial para la formación y el desarrollo profesional.

Pero, ¿qué sucede si esta estructura, aparentemente inquebrantable, se enfrenta a la fuerza transformadora de la inteligencia artificial generativa?

No podemos seguir ignorando la cuestión que flota en el ambiente: si la IA generativa alcanza el potencial que muchos predicen, ¿veremos el colapso de la pirámide Cravath tal como la conocemos? ¿Están los despachos de abogados preparados para una realidad donde la mayoría del trabajo de revisión documental, identificación de riesgos legales, extracción de datos esenciales y redacción inicial de documentación legal, hasta ahora asignado a los juniors, sea absorbido por algoritmos que aprenden y mejoran a cada iteración?

Imaginemos por un momento un despacho de abogados donde la base de la pirámide se invierte. Un equipo pequeño, compuesto principalmente por abogados altamente experimentados, se convierte en la norma. La tecnología no solo asume las tareas

de revisión y generación documental, sino que también proporciona feedback continuo, optimizando la toma de decisiones en tiempo real. En este escenario, el rol tradicional del abogado junior se ve reducido sustancialmente, cuando no obsoleto. Sin embargo, esta visión utópica o distópica, dependiendo de quién la mire, plantea preguntas perturbadoras: ¿Qué sucede con el aprendizaje práctico y por imitación del "oficio de abogado"? ¿Cómo se forja la próxima generación de expertos legales sin la experiencia inmersiva del trabajo cotidiano?

El modelo de apalancamiento, donde los juniors absorben cargas de trabajo sustanciales mientras los seniors gestionan, supervisan y generan nuevas oportunidades, podría quedar obsoleto. Este cambio no solo afecta la estructura económica de los despachos, sino también la cultura profesional, donde la formación por imitación y la mentoría in situ han sido pilares insustituibles.

La verdadera incógnita aquí no es solo si la IA puede asumir estas tareas, sino cómo cambiará la esencia misma del abogado en el proceso. Si los despachos adoptan esta nueva estructura invertida, basada en la optimización tecnológica, ¿no corren el riesgo de perder algo fundamental? La relación mentor-aprendiz, el aprendizaje intuitivo a través de la práctica y el error, podría ser sacrificada en favor de una eficiencia fría y calculada.

La transformación tecnológica es inevitable, pero la forma en que los despachos decidan adaptarse es aún incierta. ¿Es posible que, en lugar de adoptar un modelo puramente tecnológico, los despachos encuentren un equilibrio? Quizás la IA podría complementar el desarrollo de los juniors en lugar de reemplazarlo, proporcionando herramientas para mejorar su aprendizaje y acelerar su madurez profesional. Pero, ¿quién tiene la visión, o el valor, para liderar esta transición sin perder de vista el valor humano que está en juego?

Finalmente, la gran pregunta es: ¿están los despachos preparados para esta revolución? ¿O se aferrarán a un modelo que, aunque probado y confiable, podría quedar irrelevante en un mundo que cambia a una velocidad vertiginosa?

La conversación sobre el futuro de los servicios legales necesita un impulso renovador. Es hora de que los líderes del sector se enfrenten a estas preguntas incómodas, abran el debate y, sobre todo, actúen antes de que el futuro los alcance por sorpresa.

*Founder and ceo, Ambar



World Compliance Association

El compliance, un aliado imprescindible para los negocios internacionales

por sonia rincón escudero*



La forma de analizar los riesgos ha cambiado drásticamente en los departamentos de Asesoría Jurídica y Cumplimiento. Antes, al abordar un negocio jurídico internacional, estudiábamos los aspectos legales y fiscales y buscábamos un buen aliado local que conociera perfectamente la localización donde íbamos a emprender.

Ahora trabajamos de manera más precisa y objetiva gracias a las técnicas de corporate compliance. Éstas nos ayudan a ser más exhaustivos al informar al cuerpo directivo o al órgano de supervisión y control del modelo de compliance. La evolución ha sido abrumadora. Si cerramos los ojos y hacemos un flashback 15 años atrás, muchos de nosotros no podríamos reconocer cómo trabajábamos.

La explosión del compliance en nuestro país ha sido fulgurante en los últimos años. Sin embargo, como sociedad, solemos tardar en adquirir costumbres, incluso normas que vienen del Parlamento y del Consejo de la Unión Europea, como la Ley de Protección de los Alertadores. Pero cuando los profesionales del país se involucran en algo, brillamos en ello. Y en el compliance, sin duda, tenemos un nivel envidiable, fruto de una comunidad activa y altamente capacitada, con cuerpos

directivos que nos apoyan desde hace más de una década.

Hoy, la comunidad del compliance, igual que pasó en su día con la seguridad y salud, nos hemos puesto en la cresta de la ola con trabajo y dedicación, subiendo a la zona noble, para informar y aportar valor en los negocios internacionales.

Antes, al abordar un negocio en un país de riesgo, medíamos bien con quién íbamos a asociarnos y los riesgos fiscales de las operaciones. Ahora, hacemos un estudio pormenorizado de lo que se va a hacer allí, los recursos a implementar, y analizamos todos los riesgos desde un prisma de corporate compliance.

La forma de trabajar ha cambiado radicalmente para bien. Desde la asesoría jurídica, ahora podemos brindar más información al cuerpo directivo, facilitando la toma de decisiones. A veces, el informe de evaluación de riesgo del negocio internacional puede no ser favorable. Aunque algunos compañeros tienen la capacidad de vetar operaciones de riesgo, nuestro papel debe centrarse en aportar información, no en tomar decisiones. Esto nos permite mantener absoluta independencia del cuerpo directivo, algo vital para nuestra posición y de gran importancia en cualquier organización.

El análisis de riesgos internacionales debe ser exhaustivo. Es necesario evaluar los procesos de toma de decisiones, las personas involucradas y los posibles impactos legales y reputacionales. Aplicando una metodología objetiva y comúnmente usada por todos los profesionales del compliance, brindamos una información muy valiosa lal cuerpo directivo y a los propietarios de las compañías.

No podemos ignorar que al hacer negocios fuera de nuestras fronteras, debemos analizar la legislación, las costumbres, los usos y aquellas normas no escritas. Es esencial conocer cómo funcionan las instituciones y los juzgados, y contar siempre con partners legales que nos puedan brindar esa información necesaria, o bien un socio local, verificado y analizado como idóneo, con todos los controles de diligencia pasados con matrícula de honor. Esto no garantizará el éxito del negocio, pero seguramente minimizará los riesgos y facilitará la decisión de emprender o no ese negocio internacional.

Está claro que el riesgo cero no existe. Pero si existiera un riesgo en una operación internacional, lo detectaremos. Nuestra función es informar sobre los riesgos concretos y el cuerpo directivo decidirá. Nuestra independencia en este rol queda garantizada, aportando un valor neutral a la función de análisis de riesgos. Sin duda, algo ha cambiado en las organizaciones: nos hacemos más fuertes, y la dirección cuenta con un poderoso instrumento que antes no tenía. El compliance es la herramienta total para marcar el camino de nuestras organizaciones.

** Directora de Asesoría Jurídica y de Cumplimiento de NO MAS VELLO*



The Coach Approach

¡A partir de ahora tus horas valen más!

por bárbara de eliseu



Una de las expresiones más utilizadas hoy en día es "no tengo tiempo". El tiempo es, sin duda, un bien escaso y valioso en la rutina moderna. Y al regresar al bufete de abogados después de las vacaciones de verano, es posible que tenga dificultades con todas las citas a las que debe asistir.

Prueba esto: a partir de este momento tus horas valen más, porque vas a poner especial atención en cómo emplearlas para aprovechar mejor tu tiempo en el bufete de abogados y así tener más disponibilidad, por ejemplo, para invertir en atraer nuevos clientes.
Para aprovechar al máximo tus días, la planificación es, sin duda, el primer y principal paso hacia una rutina productiva.

Siempre que hablo de productividad para abogados, siempre me refiero a la planificación, desde cuestiones relativas a la gestión del despacho hasta las actuaciones individuales de cada abogado. Hay una verdadera razón por la que me gusta tanto esta palabra... ¡porque funciona!

La planificación es un proceso práctico de organización mental que facilita la realización de todos los pasos necesarios para alcanzar un objetivo determinado. En la productividad de los abogados, esta etapa de planificación inicial gana importancia semanal y diaria en la vida de un abogado.

PLANIFICACIÓN DEL EQUIPO

Se puede realizar en reuniones semanales, por ejemplo, los lunes por la mañana. Cada abogado sale de la reunión sabiendo exactamente qué actividades o tareas

desarrollará y entregará durante esa semana.

A partir de entonces, cada abogado organiza las actividades diarias para cumplir con la lista de tareas definidas como equipo.

PLANIFICACIÓN INDIVIDUAL

Un consejo de productividad para los abogados que ayuda a cumplir con la planificación semanal y diaria es el uso inteligente de listas de tareas y eventos (los eventos son citas con fecha, hora y lugar definidos; las tareas son actividades rutinarias, que, a pesar de requerir organización para desarrollarse de manera productiva, pueden ejecutarse con un poco más de flexibilidad).

Este tipo de planificación se puede realizar mediante herramientas digitales o software legal, así como mediante el uso de una simple agenda o cuaderno.

Por ejemplo, para preparar un juicio (evento) es necesario realizar una serie de tareas: programar una reunión con el cliente, leer los alegatos, tener la reunión con el cliente, preparar el interrogatorio de los testigos, aclarar cualquier cuestión consultando jurisprudencia, pensar en los argumentos finales... Dicho esto, no sólo el evento (juicio) debe formar parte de tu lista (software, agenda, teléfono móvil o cualquier otro formato que elijas), sino que cada una de estas tareas también debe estar incluida en esa lista de tareas pendientes. Una nota clave es que cada una de estas tareas debe tener una fecha específica de ejecución y un momento preciso en el que, de manera realista, te propones llevarlas a cabo.

Recuerde que cuanto más visual sea su organización, más manejable será su productividad. Y cuanto más manejable sea tu productividad, mayor será tu control sobre las actividades que necesitas realizar y menos tiempo perderás.

Lo ideal es realizar tu planificación individual semanalmente, así no te perderás en el tiempo y mantendrás tu productividad manejable y controlada. En caso de que tengas dificultades al principio, hazlo a diario. Hay quienes prefieren planificar el día siguiente en los últimos minutos de trabajo y quienes se organizan mejor a primera hora de la mañana; comprenda qué es más eficiente para usted.

Ten en cuenta también que tus compromisos personales deben tenerse en cuenta durante la reunión de equipo antes mencionada, porque también determinarán tu disponibilidad cada semana.

Para que este consejo de productividad para abogados funcione, inevitablemente es necesario acostumbrarse a revisar periódicamente su agenda, celular, cuaderno o software. Esto ahorrará todo el "espacio mental" que normalmente tienes para recordar constantemente lo que debes hacer esa semana, día o mañana. No siempre tienes que decidir qué hacer a continuación, ¡está en tu agenda!

Al abrir tu agenda, celular, cuaderno o software, al inicio de una jornada laboral, sabrás qué tareas debes realizar ese día, te ayudará a recordar compromisos y ejecutar tu lista de tareas diarias considerando el tiempo disponible. Al final del día, vuelve a abrir tu agenda, no sólo para saber exactamente dónde tienes que estar al día siguiente, sino también para (eventualmente) reorganizar la planificación ya hecha ante la aparición de imprevistos y emergencias que puedan surgir.

Este simple hábito le ahorrará mucho tiempo y le permitirá ganar más dinero. ¡Pruébalo!



LC PUBLISHING GROUP

THE LATINAMERICANLAWYER AWARDS

3rd Edition

ENERGY & INFRASTRUCTURE

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

11 December 2024

Tivoli Mofarrej São Paulo Hotel

Alameda Santos, 1437 - Cerqueira César, São Paulo

For general information:
chiara.seghi@lcpublishinggroup.com
To candidate:
elia.turco@iberianlegalgroup.com

Follow us on

#TheLatamLawyerAwards

www.thelatinamericanlawyer.com

DRESS CODE: business suit / cocktail dress



LC PUBLISHING GROUP

MAG IBERIAN LAWYER

IBERIAN LAWYER

THE DIGITAL AND FREE MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

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

Follow us on

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on

Download on the App Store | GET IT ON Google Play

N 137 | Septiembre 2024

Editor-in-Chief
ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

In collaboration with
julia.gil@iberianlegalgroup.com
gloria.paiva@iberianlegalgroup.com
mercedes.galan@iberianlegalgroup.com

Contributor
mercedes galán, sonia rincón escudero, manuel deó, joana pinto bárbara de eliseu, claudia la via

Group Editor-in-Chief
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

Administration Officer
carlos.donaire@iberianlegalgroup.com

Graphic Designer
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.com
andrea.cardinale@lcpublishinggroup.com
riccardo.sisti@lcpublishinggroup.com

International Project & Conference Manager
anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

CEO
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

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

Group Communication and Business Development Director
helene.thiery@lcpublishinggroup.com

Group CFO
valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Marketing and Sales Manager
chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

Account Coordinator for Spain & Portugal
vincenzo.corrado@iberianlegalgroup.com

Events Coordinator
ilaria.guzzi@lcpublishinggroup.com

Editor
Oficina registrada:
C/ Ríos Rosas, 44 A - 2º G.H
28003 Madrid, Spain
T: + 34 91 563 3691
info@iberianlawyer.com
www.iberianlawyer.com
www.thelatinamericanlawyer.com

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

Legal Deposit
M-5664-2009