

Apuntando alto

EL SOCIO DIRECTOR DE
ECIJA ALEJANDRO TOURIÑO
HABLA SOBRE FUSIONES

Como en casa

HOGAN LOVELLS CUMPLE
15 AÑOS EN MADRID

Atrayendo inversores

JORGE VIERA LANDALUCE
DE RAINFOREST
DUNAS CAPITAL

Construyendo puentes

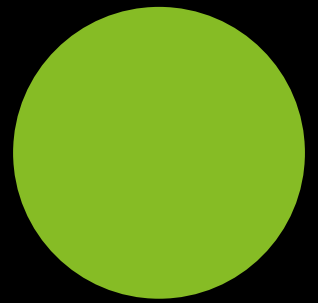
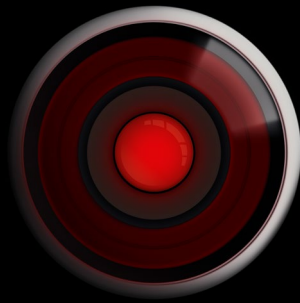
HABLAMOS CON JONATHAN
MARSH, GENERAL COUNSEL
DE TOTAL Y PRESIDENTE
DE ECLA

Pasando el testigo

JOSÉ MIGUEL JÚDICE,
SOCIO FUNDADOR
DE PLMJ DE JARÁ LA FIRMA
A FINALES DE AÑO

CON PASO FIRME

Después de una preocupante bajada en sus ingresos hace tres años, Gómez-Acebo & Pombo ha reducido el número de socios, rebajado el volumen de trabajo comoditizado y se ha enfocado en el *value-added work*. Parece que su socio director Carlos Rueda, está llevando a la firma por el buen camino



It's no longer human vs. machine.

www.deloittelegal.es

Deloitte.
Legal

LOS DESPACHOS ESTADOUNIDENSES ESTÁN AL ACECHO

by ben cook

V

Varios pesos pesados del mercado legal español están convencidos de que más firmas estadounidenses podrían abrir oficinas en Madrid el próximo año. Sin embargo, al mismo tiempo tratan de entender qué sentido tendrían estas llegadas, en términos comerciales. Un punto clave son las tarifas de Estados Unidos; bastante más altas que las que se cobran en España, por lo que los abogados del mercado español comparten la creencia de que un bufete estadounidense que abra una oficina en Madrid no alcanzaría los niveles de rentabilidad a los que está acostumbrado en su país.

A pesar de esto, el sentimiento general es que esa llegada de firmas estadounidenses a Madrid es inevitable. Entonces ¿qué estrategia deben adoptar los despachos estadounidenses que desean abrir en Madrid para garantizar

»»

el éxito? Una de las teorías consiste en reclutar al mejor talento legal que el dinero pueda comprar. En otras palabras: la caza furtiva de los mejores abogados de las principales firmas del mercado, ofreciéndoles importantes cantidades de dinero. La teoría es simple, pero ¿funciona de verdad esta estrategia?

Parece que no. Importantes figuras del mercado cuentan que una firma estadounidense; con el objetivo de fichar a los mejores y más brillantes abogados de la capital española, comenzó una ronda de llamadas con ofertas que elevarían sus salarios por encima de un 40%. De primeras, sin duda, es una oferta muy atractiva y desde luego causó cierta agitación entre las firmas rivales del mercado. No son pocas las historias de socios y asociados, que acudieron a su socio director con la oferta que habían recibido de la firma estadounidense y, en algunos casos, preguntando que podría hacer su bufete para igualarla. De hecho, se comenta que un despacho en particular tenía a tantos de sus socios en el punto de mira que el socio director se vio obligado a contactar con la firma estadounidense para pedirle que dejara de tratar de llevarse a su mejor talento.

POR SUPUESTO QUE HAY FIRMAS ESTADOUNIDENSES QUE HAN ESTABLECIDO OFICINAS DE LO MÁS RENTABLES EN MADRID, PERO CUALQUIERA DE SUS COMPETIDORES QUE TENGA EN MENTE SEGUIR ESE CAMINO, DEBE PLANEAR DETALLADAMENTE SU ESTRATEGIA ANTES DE DAR UN PASO QUE PODRÍA SER DE LO MÁS ARRIESGADO.

La opinión general es que, en este caso concreto, la estrategia de intentar atraer a los mejores abogados ofreciéndoles mucho más dinero no funcionó, y la firma estadounidense en cuestión no logró atraer a sus objetivos. ¿Por qué? Puede haber varias razones. En primer lugar, ganar más dinero es atractivo hasta cierto punto. Cuando estos abogados ya están cobrando salarios por encima de ciertas cifras, un aumento no tendría un impacto drástico en su estilo de vida. En segundo lugar, los abogados generalmente ya trabajan muchas horas, y la idea de tener que dedicar aún más tiempo a la oficina, aunque sea por un salario más alto, puede no resultar del todo atractiva.

Por supuesto que hay firmas estadounidenses que han establecido oficinas de lo más rentables en Madrid, pero cualquiera de sus competidores que tenga en mente seguir ese camino, debe planear detalladamente su estrategia antes de dar un paso que podría ser de lo más arriesgado. ■



PORTUGAL

ANGOLA

We built the bridge

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

mirandaalliance

www.mirandaalliance.com

MEMBERS ANGOLA | BRAZIL | CAMEROON | CAPE VERDE | CÔTE D'IVOIRE | DEMOCRATIC REPUBLIC OF THE CONGO
EQUATORIAL GUINEA | GABON | GUINEA-BISSAU | MACAU (CHINA) | MOZAMBIQUE | PORTUGAL | REPUBLIC OF THE CONGO
SÃO TOMÉ AND PRÍNCIPE | SENEGAL | TIMOR-LESTE **LIAISON OFFICES** FRANCE (PARIS) | UK (LONDON) | USA (HOUSTON)



N 87 | 09.09.2019

Chief Editor

ben.cook@iberianlegalgroup.com
in collaboration with
 juan.fernandez@iberianlegalgroup.com
 adam.critchley@iberianlegalgroup.com

Group Editor-in-Chief

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it

Managing Editor of Iberian and LatAm publications

laria.laquinta@lcpublishinggroup.it

Group Art director

hicham@lcpublishinggroup.it - kreita.com
collaboration from LC Italy
 samantha.pietrovito@lcpublishinggroup.it

Managing Director

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

Regional Director Iberia & Latin America

maricruz.taboada@iberianlawyer.com

Group Coo

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

Group Communication and Business Development Director

helene.thierry@lcpublishinggroup.it

Projects & Events Coordinator

claudia.jane@iberianlegalgroup.com

Sales Director

diana.rio@lcpublishinggroup.it

Administration Officer

carlos.donaire@iberianlegalgroup.com

Editor

Iberian Legal Group SL
 Calle Lagasca 138 - 28006 Madrid
 Tel. +34 91 563 3691
 info@iberianlawyer.com
 www.iberianlawyer.com
 thelatinamericanlawyer.com

El editor y los autores no se hacen responsables de los resultados de las acciones (o ausencia de las mismas) que se tomen en base a la información de esta publicación. A la hora de hacer frente a determinadas situaciones se recomienda a los lectores que busquen asesoramiento de un profesional cualificado. Iberian Lawyer se publica 11 veces al año por Iberian Legal Group SL 2019 - 09.2019. Se aplica el derecho de autor. Para fotocopias con licencia, póngase en contacto con info@iberianlegalgroup.com.

Política editorial

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

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

Legal Deposit

M-5664-2009



08 On the move
LATHAM & WATKINS
 NOMBRA SOCIO
 DIRECTOR DE MADRID A
 IGNACIO GÓMEZ-SANCHA

16 On the web
 LOCOS POR EL FÚTBOL

26 Hambre de fusione
 APUNTANDO ALTO

32 Como en casa
 15 AÑOS DE HOGAN
 LOVELLS EN MADRID

20 SPOTLIGHT: ESPAÑA
CON PASO FIRME



44 Estrategia
 APUESTA POR
 LA FORMACIÓN

48 Private equity
 ATRAYENDO INVERSORES

60 Global annual report
 GETTING AHEAD

36 PORTUGAL: SPOTLIGHT
PASANDO EL TESTIGO

64 Compliance annual report
 UNCERTAIN FUTURE



50 IN-HOUSE: ECLA
CONSTRUYENDO
PUNTES

56 IN-HOUSE: PORTUGAL
TRABAJO
EN AUMENTO



CMS

Law . Tax

A **CMS Rui Pena & Arnaut** é herdeira de mais de 50 anos de prática jurídica, sempre norteadas pelos mesmos valores: profissionalismo, criatividade intelectual, confidencialidade e ética.

CMS Rui Pena & Arnaut's 50 years of legal practice have always been based on the same values: professionalism, intellectual creativity, confidentiality and ethics.

Elegemos como missão estimular relações duradouras de confiança com os clientes, agindo com responsabilidade, oferecendo em tempo adequado soluções legalmente corretas, competitivas, fiáveis e eficientes, e disponibilizando equipas especializadas e devidamente coordenadas para as executar

Our mission is to promote long-lasting, trusting relationships with our clients, by acting responsibly, offering proper, competitive, reliable and efficient solutions in due time, and providing specialised, properly coordinated teams to execute such tasks.

A **CMS Rui Pena & Arnaut** é membro da CMS, com mais de 70 escritórios localizados em 42 países, contando com mais de 7.500 colaboradores.

CMS Rui Pena & Arnaut is a member of CMS, with over 70 offices located in 42 countries and a total staff of over 7.500 people working around the world.

Your World First
cms.law



SOCIO DIRECTOR

Latham & Watkins nombra socio director de Madrid a Ignacio Gómez-Sancha

Latham & Watkins ha nombrado a **Ignacio Gómez-Sancha** (*en la foto*) socio director de la oficina de Madrid. Gómez-Sancha llegó a la firma desde DLA Piper en 2018. Sustituye en el cargo a **Juan Picón**, fallecido el pasado mes de junio. Posee una amplia experiencia asesorando a fondos de inversión, compañías y bancos de inversión en mercados de capital, reestructuración y acuerdos de *private equity*. Latham & Watkins tiene 75 profesionales trabajando en su oficina de Madrid.

NOMBRAMIENTO

Bird & Bird nombra a Isidro del Moral codirector de Madrid

Bird & Bird ha nombrado a su socio **Isidro del Moral** (*en la foto*) codirector de la oficina de Madrid. Función que compartirá con su compañera **Coral Yáñez**. Del Moral sustituye en el cargo a **Jesús Vega**, que ha pasado a ser director de finanzas (CFO) de la oficina de Madrid. Hasta su nombramiento, Del Moral era el socio director del departamento de Derecho Inmobiliario. Antes de unirse a Bird & Bird, fue socio en Broseta y Baker & McKenzie.





LISBOA

Los socios de PLMJ, Manuel Santos Vitor y Nuno Cunha Barnabé se marchan a Abreu Advogados

Dos de los socios más experimentados de PLMJ, **Manuel Santos Vitor** y **Nuno Cunha Barnabé**, abandonan la firma para unirse a Abreu Advogados. Abreu Advogados, se ha hecho con los servicios de Vitor (*en la foto, a la derecha*), uno de los principales socios de *corporate* de PLMJ y ex socio director de la firma. Socio de PLMJ durante 30 años, está especializado en *corporate* y *M&A*, energía y recursos naturales, así como seguros y leyes de aviación. Mientras tanto, Cunha Barnabé (*en la foto, a la izquierda*) está considerado en el mercado como uno de los mejores socios de tax de Portugal. Ha trabajado en PLMJ durante 19 años y antes de eso fue consultor fiscal en Deloitte. Según una declaración de PLMJ: "Manuel Santos Vitor y Nuno Cunha Barnabé aceptan nuevos desafíos lejos de PLMJ, donde se han dedicado de lleno, respectivamente, a las áreas de *corporate* y tax. PLMJ agradece su contribución "

REINO UNIDO

Pérez-Llorca nombra a Álvaro Ramírez de Haro jefe de la oficina de Londres

Pérez-Llorca ha nombrado a **Álvaro Ramírez de Haro** (*en la foto*) socio responsable de la oficina de la firma en Londres.

Desde el pasado 1 de septiembre ocupa el puesto que hasta ahora ocupaba **Fernando Quicios**. Tras cinco años en Londres, Quicios regresa a la oficina de Madrid, donde seguirá asesorando a clientes en acuerdos de *M&A*, *project financing* y *restructuring*. Ramírez de Haro se unió a Pérez-Llorca en 2006 y posee una amplia experiencia asesorando en operaciones de *M&A*, *restructuring*, *joint ventures* y *corporate governance*.





BARCELONA

Cuatrecasas ficha como socio a Josep Riba

Cuatrecasas ha incorporado a **Josep Riba** (*en la foto*) como socio responsable del área de penal en su oficina de Barcelona. Riba posee una amplia experiencia en litigación y arbitraje. Antes de unirse a Cuatrecasas, trabajaba para Morales Abogados. También ha trabajado para bufete Rofes & Asociados. Se especializa en la jurisdicción penal de menores y está acreditado por el Consell des Iltres. Collegis d'Advocats de Catalunya. Además, está especializado en procedimientos sancionadores por dopaje ante las Federaciones Internacionales y Nacionales y delante del CAS (Court of Arbitration Sport)

LATERAL HIRES

Cases & Lacambra recluta a Lucas Palomar y Bojan Radovanovic como socios

La oficina de Cases & Lacambra en Barcelona ha incorporado a **Lucas Palomar** y **Bojan Radovanovic** como socios. Palomar (*en la foto, a la izquierda*), con más de 25 años de experiencia en derecho corporativo y que hasta ahora dirigía el equipo legal de transacciones de PwC Tax & Legal en la oficina de la ciudad condal, será el responsable de la práctica para España. Antes de incorporarse a la firma, Radovanovic (*en la foto, a la derecha*) era asociado sénior en las oficinas de Uría Menéndez en Barcelona y Beijing. Tiene casi 11 años de experiencia y está especializado en asuntos de *corporate* y *M&A* y *banking & finance*. Con estos dos fichajes, Cases & Lacambra cuenta actualmente con 13 socios repartidos en sus cuatro oficinas situadas en Barcelona, Madrid, Miami y Andorra.



TAX

CCA contrata a Tânia de Almeida Ferreira de Cuatrecasas para dirigir su equipo de tax

CCA ha contratado a la ex de Cuatrecasas, **Tânia de Almeida Ferreira** (*en la foto*), como socia responsable del departamento de tax. Hasta su incorporación, Almeida Ferreira llevaba ocho años en Cuatrecasas y antes de eso trabajó para Linklaters.

Posee una amplia experiencia asesorando sobre los aspectos fiscales en acuerdos de *M&A*, *corporate restructuring* y operaciones inmobiliarias.

Domingos Cruz, socio director de CCA, destaca que: "Tânia será un enorme activo para el crecimiento y la consolidación del departamento de tax, que actualmente cuenta con cinco personas y es un área clave de nuestra firma".



ECONOMÍA DIGITAL

Gómez-Acebo & Pombo incorpora a Francisco Pérez Bes como *of counsel*

Gómez-Acebo & Pombo ha incorporado a **Francisco Pérez Bes** (*en la foto*) como *of counsel* para liderar la nueva área de derecho y economía digital de la firma. Antes de unirse a Gómez-Acebo & Pombo, Pérez era secretario general y delegado de protección de datos del Instituto Nacional de Ciberseguridad de España (INCIBE). También ha estado al frente del área de cumplimiento normativo y asuntos regulatorios en Ladbrokes International. Está especializado en derecho de internet y nuevas tecnologías, incluyendo ciberseguridad y protección de la información, privacidad, cumplimiento normativo, medios electrónicos y sociales, reputación online, derecho publicitario y autorregulación.

Independent and international

WIDELY REGARDED AS ONE OF
THE LEADING CORPORATE BOUTIQUES IN SPAIN

ABOGADOS

ARAOZ & RUEDA

TRANSFORMATIVE LEGAL EXPERTS

We are a law firm that thrives on change and combines a full service with precise legal craftsmanship.

With the same integrity, audacity and open-mindedness of always, we are the indispensable partner in our clients' lives and businesses.

PL
MJ

www.plmj.com

PROMOCIÓN

Ecija promociona como nueva socia a María González Moreno

Ecija ha nombrado a **María González Moreno** socia del departamento de IT & Privacy. González (*en la foto*) se unió a la firma en 2012 y tiene más de 17 años de experiencia en nuevas tecnologías, protección de datos y ciberseguridad. Posee una amplia experiencia liderando proyectos en materias como protección de datos, sistemas de gestión de cumplimiento, firma electrónica y contratación pública, entre otros. El socio director de la firma, **Alejandro Touriño** señala que esta promoción es un reconocimiento al "trabajo, esfuerzo y compromiso" de González. Con esta promoción, Ecija suma 84 socios (11 de los cuales son mujeres) en 12 países. La firma tiene un total de 29 socios en su oficina de Madrid.



NUEVO FICHAJE

Abreu Advogados ficha a Ana Rita Duarte de Campos como socia

Abreu Advogados ha incorporado a **Ana Rita Duarte** (*en la foto*) de Campos como socia para el área de penal. Hasta su fichaje trabajaba como *managing associate* en Vieira de Almeida, donde trabajó durante casi dos años. Antes de eso, fue *senior associate* en Morais Leitão.

Forty40

UNDER

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

FINALISTS

26th September 2019
Espacio Harley

Calle de Alcalá 182, 28028 Madrid

Sponsor



Communication Partner



Follow us on



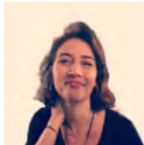
#IBLFortyUnder40



Alberto Martín
General Counsel and Secretary of the Board,
CELISTICS



Amparo de Villar Membrillo
Gerente de auditoría interna y compliance,
RENFE



Ana Bayó Busta
Director Legal & Compliance - Spain & Latin America,
Grupo Menarini



Ana de Nárdiz
Legal Director & Local Compliance Officer & Data Protection Coordinator,
ZEISS Sales & Service Company Iberia



Ana Martí Jarne
General Counsel & IP,
Medicem, S.A.



Ana Valdivieso
Vice President & Associate General Counsel, Southern Europe & France,
Hewlett-Packard Española



Ariadna Grañena
Iberia Legal and Tax Director,
Reckitt Benckiser



Arturo Lucas Esteban
Director Legal Department,
Laboratorios Servier, S.L.



Asier Crespo
Head of Legal,
Microsoft



Beatriz Gutiérrez Palomar
Head of Legal Spain and Portugal. Corporate Counsel Southern Europe,
Johnson Controls



Carlos Balmisa García-Serrano
Internal Control Director,
CNMC



Carlos Ulecia Palacios
Secretary of the Board,
NH Hotels



Carlota Cortizo Guisasaola
Senior Legal Counsel, *ING Bank Spain & Portugal*



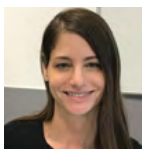
Charo Fernández Ramos
General Counsel,
Generali



Clara Cerdán Molina
General Counsel and Secretary of the Board,
Ferroglobe



Clara Vega
Head of Legal and Secretary of the Board,
TIREA



Diana Kraft
General Counsel,
Amadeus IT Group



Duarte Gomez Pereira
Head of Legal and Compliance, *Banco Credibom (Credit Agricole Group)*



Eduardo Muñoz
General Counsel,
Grupo Supersol



Eduardo Pérez
Head of Legal y compliance, *MAKRO Autoservicio Mayorista, S.A.*



Eric Maciá
Global Legal Mid-Senior Manager,
Minsait



Esteban Buldu
Deputy General Counsel,
CAMPER



Eva Argilés
General Counsel,
Appius+



Germán González Avecilla
Chief Ethics and compliance officer and Chief DPO,
Siemens Gamesa



Inés Núñez de la Parte
Company Secretary & General Counsel,
Tubos Reunidos, S.A.



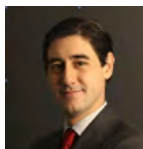
Iñigo Cisneros
General Counsel,
MEDIAPRO



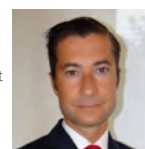
Isaac Millán Fernández
General Counsel and compliance,
Grupo Hospitalario Quirón



Isabel Charraz
Country Legal Counsel
Citibank Europe Plc, Sucursal em Portugal



Jaime Tarrero
Board's Deputy Secretary & Corporate Affairs Director AmRest Holdings, SE



Javier Cabezudo Pueyo
General Counsel South Europe & Africa and Lead Counsel for M&A,
Gamesa Corporación Tecnológica, S.A.



Javier Folguera
Vicesecretario & General Counsel,
HISPASAT



Javier Serrada Quiza
Legal Department Director,
Acciona Windpower S.A.



Joaquín Aguirre González
Head of corporate legal services,
Naturgy



Joaquín Amaya Galván
Head of Legal,
GRUPO PRASA



Joaquín Guallar López
Head of Legal,
Grupo Catalana Occidente



Jorge Velasco Fernández
Legal Manager,
Axpo Iberia SLU



José Hidalgo
Head of Legal,
DOMTAR



José Carlos Tejada
General Counsel Spain & Portugal,
NATIXIS Sucursal España



Juan Venegas
Corporate General Counsel,
Adveo



Juan Velázquez Saiz
Europe General Counsel,
Orange Spain



Julia García Navarro
Secretary of the Board,
Transfesa



Luis Elías
General Counsel,
Grupo Planeta de Agostini



Maica Crespo
Head of Legal,
Cobega SA



Mar Oña
General Counsel & Secretary of the Board,
Tendam



Mark Erik Kavelaars
Partner & Founder,
Swanlaab Venture Capital



Marina Bugallal
EMEA General Counsel,
NEC



Mario de la Fuente Téllez
Head of Governance, Risk & Compliance,
TIREA



María Cermeño Rodríguez
Head of Legal Services,
Telefónica España



M^a Luz Caparroso Arroyo
Head of Legal and compliance,
Fonditel (Grupo Telefónica)



Marta De la Fuente Chiscano
General Counsel,
Dentsu Aegis Network



Marta García
Head of Legal,
Campofrío Food Group



Miguel Garrido de las Heras
Head of legal and corporate department,
Telxius



Mireia Castro Román
Head of Legal,
Novartis Oncology Spain



Mónica López-Monís
Group Chief Compliance Officer,
Banco Santander



Moises Ramírez
General Counsel,
GSK



Natalia Bodalo Lozano
Head of Legal exploration & Production,
CEPSA



Oliver Ribera Gil
Head of Legal,
Desigual



Patricia Miranda Villar
Head of the Corporate Legal Department,
Cintra



Pablo Bolinchesi
General Counsel Spain & Portugal and Secretary of the Board of Directors,
FCA Group



Paula Fuentes Bueso
Managing Director,
F&B Consultores



Pilar Marchán
Chief Counsel Western Europe,
Mondelez International



Sergio Velázquez Vioque
General Counsel and secretary of the board,
Sepides (Grupo Sepi)



Silvia Madrid
Head of Legal & Compliance,
Unicredit



Silvia Pérez-Navarro
Legal&Compliance Head Hunter, Managing Partner,
Iterlegis



Teresa González Ercoreca
CCDO Legal Services | Head of Multinationals,
Telefonica



LOCOS POR EL FÚTBOL

Dentro de la península ibérica se encuentran algunos de los mayores equipos de fútbol del mundo, una industria que está generando una gran cantidad de trabajo para las firmas de la región

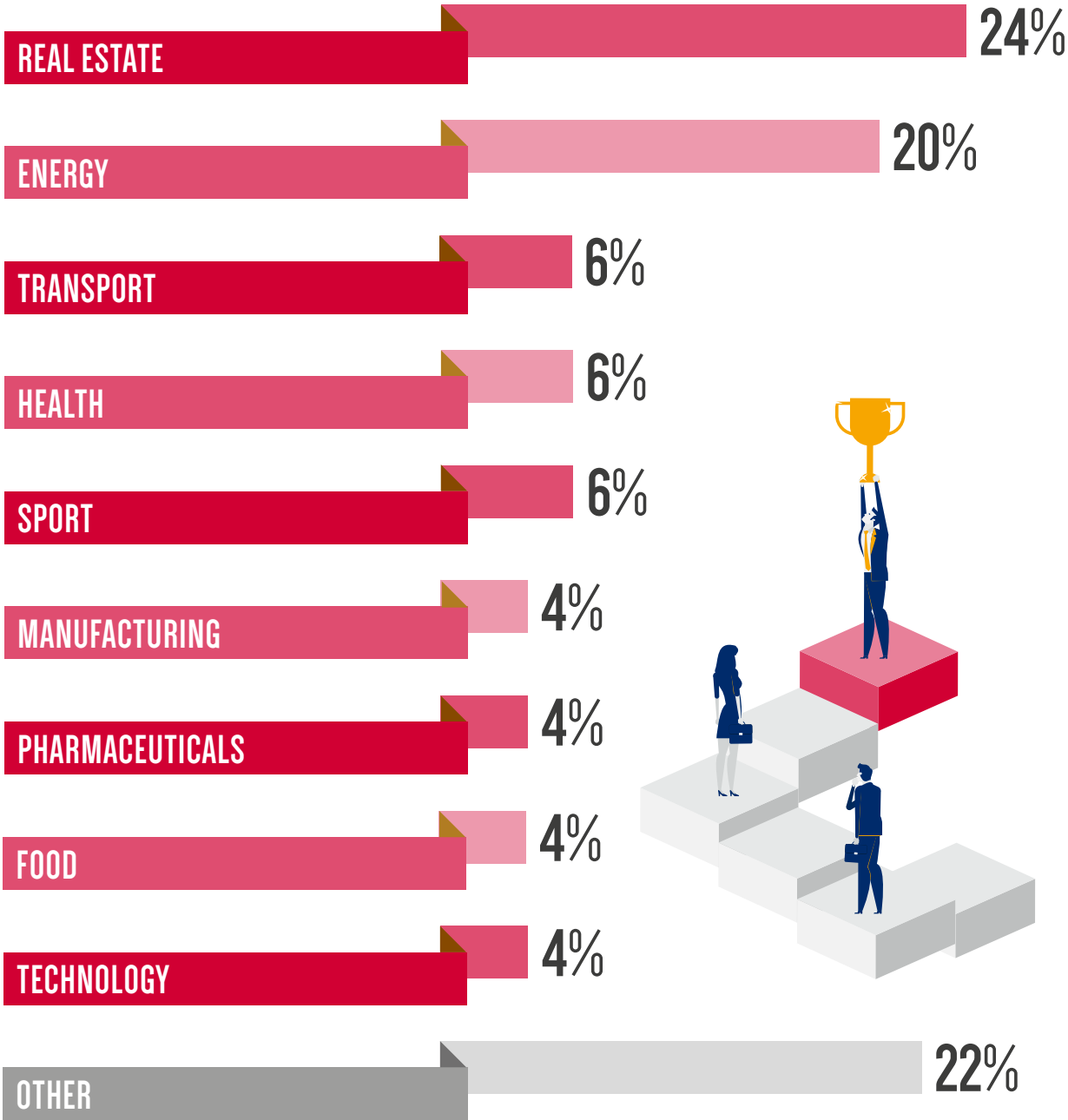
Las industrias del deporte y el ocio han sido durante mucho tiempo importantes una importante fuente de trabajo para los despachos de abogados de España y Portugal. Algo que no sorprende si tenemos en cuenta la tradición deportiva que existe en ambos países, en los que están algunos de los mejores equipos de fútbol del mundo. Gracias a esto, los abogados de España y Portugal tienen la oportunidad de asesorar en operaciones de mucha importancia, y a menudo lucrativas, dentro de este sector. Es cierto que el verano suele ser una época más relajada para muchos abogados, pero no para aquellos que asesoran en fichajes y traspasos de jugadores, que tienen en estos meses una de sus épocas más frenéticas debido a la necesidad de completar los traspasos antes de que cierre el mercado a finales de agosto. La firma portuguesa Morais Leitão, que ha participado en algunos de los fichajes más sonados de los últimos años y tiene entre sus clientes a **Cristiano Ronaldo**, asesoró el pasado verano en el traspaso del portugués **João Félix** desde el Benfica al Atlético de Madrid por 126 millones de euros. El quinto fichaje más caro de la historia del fútbol.

Mientras tanto, otra firma portuguesa, Vieira Advogados, asesoró a la compañía de tecnología blockchain, Kick Soccer Coin, en un acuerdo de patrocinio con el club de fútbol español Deportivo Leganés. Las apuestas en el mundo del fútbol son un pasatiempo popular y entre otras operaciones destacadas, está el asesoramiento que Garrigues proporcionó a Cirsa Gaming Corporation para la adquisición de una participación del 50 por ciento en la empresa española de apuestas Sportium. Por su parte, Pérez-Llorca asesoró al gerente de centros deportivos Forus en la adquisición de seis centros, en Gijón, Badajoz, Córdoba, Sevilla, Jaén y Cádiz, de Santagadea.

MORAIS LEITÃO ASESORA A JOÃO FÉLIX EN SU TRASPASO AL ATLÉTICO MADRID POR 126 MILLONES DE EUROS

Morais Leitão asesoró al delantero portugués **João Félix** en su traspaso por 126 millones de euros del Benfica al Atlético de Madrid. El quinto fichaje más caro de la historia del fútbol. El jugador de 19 años ha firmado un contrato de siete años con el club rojiblanco. Félix debutó en el primer equipo del Benfica en agosto de 2018 en un partido de liga contra Boavista. Marcó su primer gol para el club en el siguiente partido contra el Sporting de Lisboa. Durante su primera temporada en la máxima categoría, Félix jugó 43 partidos, anotó 20 goles y dio 11 asistencias. También hizo su debut en Champions, durante el partido de la fase de grupos contra el AEK Atenas. También anotó un 'hat-trick' en la victoria por 4-2 contra el Eintracht Frankfurt en la Europa League. Debutó con la selección absoluta de Portugal contra Suiza en un partido de la UEFA Nations League. El equipo de Morais Leitão que participó en la operación estuvo dirigido por el socio **Paulo Rendeiro**

Acuerdos ibéricos: **SECTORES CLAVE**



Periodo 19 junio - 1 agosto 2019 (Fuente: iberianlawyer.com)

bureau Plattner

www.bureauplattner.com



ORIENTADO A LA SOLUCIÓN



ASISTENCIA EN 360°



ORIENTADO AL CLIENTE

Bureau Plattner combina **competencia** y **experiencia** internacional – nuestra fuerza es **pensar de una manera práctica y orientada a la solución.**



**ASESORAMIENTO
FISCAL**



**ASESORAMIENTO
JURÍDICO**



AUDITORÍA



**FINANZAS
CORPORATIVAS**



CONTABILIDAD

I-39100 **BOLZANO** Via Leonardo da Vinci 12, Tel. +39 0471 222500 | I-20122 **MILANO** Galleria del Corso 1, Tel. +39 02 25060760
I-39012 **MERANO** Viale Europa 2, Tel. +39 0473 222400 | D-80337 **MONACO DI BAVIERA** Lindwurmstraße 114, Tel. +49 89 74724080

contact@bureauplattner.com



Área de práctica:

Deporte

Operación:

Traspaso del delantero portugués João Félix del Benfica al Atlético de Madrid

Firma:

Morais Leitão

Lead partner:

Paulo Rendeiro

Valor:

126 millones de euros

VIEIRA ADVOGADOS ASESORA A KICK SOCCER COIN EN EL PATROCINIO DEL DEPORTIVO LEGANÉS

Vieira Advogados, con sede en Braga, asesoró a la empresa de tecnología blockchain Kick Soccer Coin en un acuerdo de patrocinio con el club de fútbol español Deportivo Leganés. Con este acuerdo, el equipo español lucirá el logotipo de Kick Soccer Coin en la camiseta oficial del club.

Kick Soccer Coin es una criptomoneda que puede utilizarse para comprar artículos de fútbol. El equipo de Vieira Advogados que asesoró a Kick Soccer Coin estuvo dirigido por el socio director **Nuno da Silva Vieira**

Área de práctica:*Commercial***Operación:**

Acuerdo de patrocinio entre Kick Soccer Coin y el club de fútbol español Deportivo Leganés

Firma:

Vieira Advogados

Socio principal:

Nuno da Silva Vieira

GARRIGUES ASESORA A CIRSA EN LA COMPRA DE UNA PARTICIPACIÓN EN SPORTIUM POR 70 MILLONES DE EUROS

Garrigues asesoró a Cirsa Gaming



João Félix



Paulo Rendeiro



Nuno da Silva Vieira



Alex Pujol



Julio Lujambio



Bernardo Gutiérrez de la Roza

Corporation en la adquisición de una participación del 50 por ciento en la empresa española de apuestas Sportium. La participación, valorada en 70 millones de euros, se compró a GVC Holdings. En el equipo de Garrigues estuvieron el socio **Alex Pujol** y la asociada senior **Alejandra Álvarez Úcar**.

Área de práctica:*M&A***Operación:**

Adquisición por parte de Cirsa Gaming Corporation de una participación del 50 por ciento en Sportium

Firma:

Garrigues

Socio principal:

Alex Pujol

PÉREZ-LLORCA ASESORA A FORUS EN LA ADQUISICIÓN DE LOS PRINCIPALES ACTIVOS DE SANTAGADEA SPORT

Pérez-Llorca asesoró a Forus en la adquisición de seis centros deportivos de Santagadea, que estuvo asesorada por Ontier. Los centros deportivos se encuentran en Gijón, Badajoz, Córdoba, Sevilla, Jaén y Cádiz. Como resultado del acuerdo, Forus ahora tiene un total de 45 centros deportivos distribuidos en más de 400,000 metros cuadrados, más de 250,000 miembros y más de 2,500 empleados. El equipo de Pérez-Llorca estuvo dirigido por el socio **Julio Lujambio**. El socio a cargo del equipo de Ontier fue **Bernardo Gutiérrez de la Roza**.

Área de práctica:*M&A***Operación:**

Adquisición por parte de Forus de seis centros deportivos de Santagadea

Firma:Pérez-Llorca,
Ontier**Socios principales:**

Julio Lujambio (Pérez-Llorca), Bernardo Gutiérrez de la Roza (Ontier)

Después de una preocupante bajada en sus ingresos hace tres años, Gómez-Acebo & Pombo ha reducido el número de socios, rebajado el volumen de trabajo comoditizado y se ha enfocado en el *value-added work*. Parece que su socio director Carlos Rueda, está llevando a la firma por el buen camino

CON PASO FIRME

CARLOS RUEDA

Los últimos tres años no han sido del todo tranquilos para Gómez-Acebo & Pombo. Si retrocedemos hasta 2016, aquel año fue la única de las 10 mayores firmas independientes de España que experimentó una bajada en sus ingresos. Mientras que Uría Menéndez y Garrigues, por ejemplo, reportaron un crecimiento en sus ingresos del 6 y 3 por ciento respectivamente, los ingresos de Gómez-Acebo & Pombo se desplomaron un 6 por ciento. Sin duda, fue un primer año complicado para su socio director Carlos Rueda. Sin embargo, en estos tres años, Rueda ha conseguido hacer grandes progresos y parece que ha logrado encaminar la firma que dirige por el camino correcto. En 2016, los ingresos del despacho se situaron en los 56 millones de euros; en 2018 crecieron hasta los 62,01 millones, lo que supone un aumento del 11 por ciento.

Eso sí, el camino de la recuperación no ha sido sencillo. Con los ingresos de la firma cayendo, hubo que llevar a cabo lo que Rueda describe como “ajustes internos”, un término que suaviza algunos de los drásticos cambios que ha tenido que hacer el bufete. Quizá uno de los más llamativos ha sido que la firma ha reducido su número de socios en más de un 12% en los últimos dos años. En 2017 el despacho tenía 67 socios y en la actualidad ese número se ha reducido a 59. La estrategia fue no sustituir siempre a los socios que se jubilaban. Sobre esto, Rueda explica que, mientras en el pasado la firma tenía algunos socios asalariados, ahora la política es garantizar que todos los socios sean *equity partners*. “Tenemos una política estricta sobre el nombramiento de nuevos socios, todos han de estar involucrados en el *equity*”, dice Rueda.

TENDENCIA POSITIVA

Sin duda la situación actual es mejor que la de hace tres años. Los ingresos de la firma aumentaron en 2017 y 2018 y se espera que también sigan esa tendencia alcista en el presente ejercicio. “El primer semestre de este año ha sido mejor que el del año pasado”, dice. Destaca Rueda que esperan un tercer año de crecimiento consecutivo, así como un aumento de los beneficios. “Los beneficios están creciendo gracias a que tenemos mejores tasas de *leverage* y *utilisation*”, explica Rueda. Mientras que la cifra de socios ha bajado de 67 a 59 en los dos últimos años, el número de abogados del despacho se sitúa en 280.

Dice Rueda que, aunque sigue habiendo cierta presión sobre los honorarios, la firma ha logrado aumentar beneficios y rentabilidad al “alejarse del trabajo comoditizado y centrarse más en *value-added work*”. El bufete también le ha dado mayor importancia a la tecnología. “Hemos creado un nuevo departamento y contratamos a un *manager* centrado en la transformación digital”, señala Rueda. “Utilizamos *legal tech* en nuestros sistemas internos y herramientas estándar para la *due diligence* y la redacción de contratos”.

A pesar de que los rumores sobre posibles fusiones en Madrid sobrevuelan la capital, Rueda asegura que Gómez-Acebo & Pombo se va a mantener como una firma independiente. “No estamos considerando ningún acercamiento ni tampoco ha habido conversaciones”, aclara. Algunos observadores del mercado sostienen que Gómez-Acebo & Pombo está perdiendo



CARLOS RUEDA

TENEMOS UNA POLÍTICA ERICTA SOBRE EL NOMBRAMIENTO DE NUEVOS SOCIOS, TODOS HAN DE ESTAR INVOLUCRADOS EN EL EQUITY

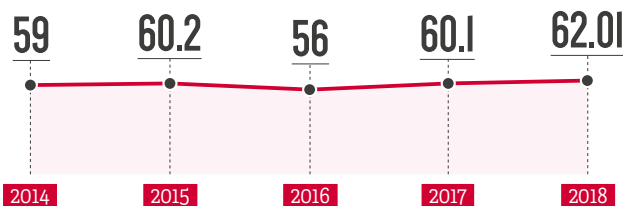
CARLOS RUEDA

terreno frente a sus competidores, pero Rueda se defiende y destaca que: “mantenemos una posición excelente en el mercado de trabajo de alta calidad”. Entre el 40 y 45 por ciento de los ingresos de Gómez-Acebo se genera de clientes con sedes en jurisdicciones distintas a España. “Recibimos mucho *referral work*”, dice Rueda.

CAMBIO GENERACIONAL

También existe la percepción en el mercado de que Gómez-Acebo & Pombo es una firma muy tradicional. Si bien esto no es necesariamente un rasgo negativo, algunos expertos del mercado dicen que esto ha provocado que le haya sido más difícil modernizarse por tener socios mayores, reacios a los cambios. Argumentos que Rueda rechaza totalmente. “En general los despachos de abogados son tradicionales, pero no somos tradicionales en un sentido negativo; tenemos una nueva junta directiva y la mitad de los miembros son menores de 45 años y, además, los jefes de muchas de nuestras principales áreas de práctica también tienen menos de

INGRESOS DE GÓMEZ-ACEBO & POMBO | 2014-2018 (€ millones)



3rd Edition

Gold Awards

● ● ● ● ● by Inhousecommunity

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

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

VOTE FOR YOUR FAVORITES

7th November 2019
Espacio Harley

Calle de Alcalá 182, 28028 Madrid

Main Partner

Abreu:
advogados

Sponsors

ITERLEGIS
LEGAL STAFFING SOLUTIONS

lexsoft
systems

Communication Partner



#IBLGoldAwards

Follow us on



45 años”, señala, “ha habido un cambio generacional”.

De hecho, hay varios factores que evidencian que esa percepción de ser una firma muy conservadora es errónea. Un claro ejemplo que demuestra que el despacho se mantiene a la vanguardia fue el lanzamiento este año de su propia criptomoneda, el Pombo, que servirá para financiar proyectos pro bono. “Demuestra que en nuestra firma creemos en la innovación, la tecnología y los asuntos sociales, lo llevamos en el ADN”, señala Rueda. “Técnicamente es impecable y ha generado mucho interés por parte de los clientes”.

LISBOA CRECE

Gómez-Acebo & Pombo se considera una firma ibérica y Rueda encarna perfectamente ese espíritu. Antes de convertirse en socio director de todo el bufete en 2016, ocupó ese puesto en la oficina de Lisboa durante poco más de un año. La oficina del país luso, junto con la de Barcelona, es la segunda más grande del bufete; sus ingresos en 2018 aumentaron alrededor de un 30 por ciento. A pesar de que el despacho no proporciona cifras oficiales de sus ingresos en Lisboa, se cree que rondan los 6,6 millones de euros. Un crecimiento que, según Rueda, se debe, en parte, a la mejora de la economía portuguesa. Añade que “todavía hay espacio para seguir creciendo. Creemos en el concepto de una firma ibérica”. Rueda espera que se produzca un mayor crecimiento en la oficina de Lisboa, que actualmente dirige **Mafalda Barreto**. Se trata de la primera vez que la oficina lisboeta tiene un *managing partner* portugués, lo que sugiere que la operación portuguesa está encontrando su lugar y cada vez es menos dependiente de la sede central en Madrid. De cara al futuro, dice Rueda que el bufete se va a centrar en seguir mejorando en eficiencia y productividad, así como en mejorar el “enfoque personal a la hora de tratar con los clientes”. Añade que



CARLOS RUEDA



**MANTENEMOS
UNA POSICIÓN
EXCELENTE EN
EL MERCADO
DE TRABAJO
DE ALTA
CALIDAD.**

CARLOS RUEDA

reclutar y retener el talento es uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta la firma actualmente, pero asegura que están bien posicionados para hacer frente a este reto. “Creemos en poder ofrecer una carrera a nuestra gente, no somos una firma enorme y, teniendo en cuenta nuestro tamaño, podemos seguir de cerca a cualquier abogado que reclutamos”, explica Rueda. “Podemos ofrecer a los abogados jóvenes acceso directo a los clientes; cuando vamos a las universidades [con el objetivo de contratar] somos bastante atractivos”.

RUMORES DEL MERCADO

Según Rueda, los sectores de energía, nuevas tecnologías e inmobiliario serán los principales impulsores del crecimiento de la firma durante el próximo año. Cree que habrá pocos cambios importantes



EN GENERAL LOS DESPACHOS DE ABOGADOS SON TRADICIONALES, PERO NO SOMOS TRADICIONALES EN UN SENTIDO NEGATIVO; TENEMOS UNA NUEVA JUNTA DIRECTIVA Y LA MITAD DE LOS MIEMBROS SON MENORES DE 45 AÑOS.

CARLOS RUEDA

en el mercado legal español, aunque si piensa que cada vez habrá una mayor segmentación del mercado en el sentido de que las firmas elegirán en qué tipo de trabajo concreto se quieren enfocar. Tampoco cree que se vayan a producir grandes fusiones que afecten a las principales firmas españolas, aunque dice que sí podrían darse más fusiones entre firmas internacionales y jugadores españoles del *mid-market*. Sobre los rumores de que más firmas estadounidenses abrirán en Madrid, Rueda defiende que este movimiento puede suponer todo un desafío para los



EN GÓMEZ-ACEBO & POMBO, LAS PERSONAS ESTÁN INVOLUCRADAS, SON PARTE DEL PROYECTO, LAS DECISIONES NO SE TOMAN A MILES DE KILÓMETROS, AQUÍ LA GENTE SIENTE QUE ES SU PROYECTO.

CARLOS RUEDA


12%

Bajada del número de socios en Gómez-Acebo & Pombo desde 2017

EL SOCIO DIRECTOR



Especializado en banca y *capital markets*, Rueda trabajó como abogado en el Banco Central Hispano antes de unirse a Gómez-Acebo & Pombo. Se convirtió en socio de la firma en 2001 y miembro de la junta ejecutiva de la firma en 2009. Fue socio director de la oficina de Lisboa desde 2014 hasta 2016, cuando se convirtió en el socio director de toda la firma.

involucrados, “puede resultar complicado construir una firma de servicio completo de primer nivel”, señala. Rueda ha comenzado su segundo mandato de tres años como socio director y parece estar totalmente comprometido con el proyecto. Asegura que contar con una firma en la que sus abogados demuestren un alto nivel de compromiso será clave para que el despacho tenga éxito en el futuro. “En Gómez-Acebo & Pombo, las personas están involucradas, son parte del proyecto, las decisiones no se toman a miles de kilómetros, aquí la gente siente que es su proyecto”, explica Rueda. Añade que mantener a sus abogados motivados es otro de los desafíos importantes que tiene por delante, pero parece que Rueda está tomando todas las medidas necesarias para garantizar que esto suceda. 



ALEJANDRO TOURIÑO

APUNTANDO ALTO

Alejandro Touriño, Socio Director de ECIJA habla alto y claro sobre la estrategia de su firma para los próximos años: “crecer, crecer y crecer con el foco y el objetivo de ser la primera firma de habla hispana y portuguesa y una de las 5 más relevantes de nuestro país”

Un objetivo claramente ambicioso el que se ha marcado ECIJA de cara al futuro, pero que no sorprende si tenemos en cuenta el pasado reciente del despacho que, desde 2017, ha incorporado un total de 11 firmas a su estructura; cinco de ellas durante 2019.

Touriño tiene claro que en un mercado tan competitivo el tamaño importa y señala que actualmente están en conversaciones con diferentes firmas nacionales y de Latinoamérica con el objetivo de cerrar el año con dos o tres países más en su grupo. Eso sí, el socio director de ECIJA, destaca que igual de importante que seguir creciendo es consolidar lo integrado hasta la fecha. Una estrategia valiente que, señala Touriño, dejará seguramente algún sinsabor por el camino. Eso sí, aclara, la aceptación del error es uno de los mantras de su bufete y asegura que es imposible avanzar si no se toman riesgos razonables cuando es necesario. Hablamos de una firma que hace 20 años apostó por la tecnología y que a día de hoy tiene

84 socios y 400 profesionales distribuidos en 20 oficinas, 13 de ellas fuera de España. Actualmente es la sexta firma española con mayores ingresos, con un total de 44,5 millones de euros. Por delante tiene a Garrigues (con 364,6 millones), Cuatrecasas (277,4 millones), Uría Menéndez (240,7 millones), Gómez-Acebo & Pombo (62 millones) y Pérez-Llorca (52 millones).

Está claro que su casa, como la describe Touriño, tiene importantes retos por delante, pero tal y como asegura el socio director de ECIJA, fijar objetivos y tratar de cumplirlos hace que su día a día sea más divertido.

¿Por qué ECIJA se ha fusionado con tantas firmas? ¿El tamaño es importante?

Nuestra apuesta desde hace ya unos cuantos años pasa por el crecimiento. Estamos en un mercado extraordinariamente competitivo donde el tamaño importa. Ganar nuevos clientes es siempre complejo, pero crecer dentro de ellos no lo es menos. Para ello necesitas diferenciarte en tu oferta de productos y servicios, en el modo en que

CRECER, CRECER Y CRECER CON EL FOCO Y EL OBJETIVO DE SER LA PRIMERA FIRMA DE HABLA HISPANA Y PORTUGUESA Y UNA DE LAS 5 MÁS RELEVANTES DE NUESTRO PAÍS

ALEJANDRO TOURIÑO

te aproximas a tus clientes, pero necesitas también crecer; crecer en talento, en oficinas, en áreas de práctica, en territorios, etc. De lo contrario parece difícil poder competir por estar en los mejores clientes y en los mejores temas. Es un momento dulce para nosotros. Hemos ganado muchos premios y reconocimientos en los últimos tiempos, lo que nos hace pensar que es nuestro momento para crecer. Nuestro foco histórico ha sido la tecnología y ésta lo impregna todo a fecha de hoy, lo que nos ha permitido ponernos en el epicentro de lo que está pasando.

Ingresos de ECIJA en 2018

44,5 millones (€)

¿Cómo selecciona a las firmas con las que se fusionan?

Hemos crecido mucho en los últimos años. El criterio de selección de firmas no ha sido único. Sin embargo, siempre ha habido un elemento común, consistente en compartir la visión del negocio. Nuestros nuevos socios son un ejemplo real de diversidad, pero pese a sus diferencias, todos compartimos la vocación por la excelencia y por el servicio al cliente. Ha habido casos donde el foco de crecimiento lo hemos puesto en el lanzamiento de nuevas áreas de práctica. En otras ocasiones hemos buscado crecer en territorios con el objetivo de acompañar a nuestros clientes y en otras hemos buscado ganar cuota de mercado y dar un mejor servicio a los clientes.

Tras las conversaciones iniciales ¿Cómo es ese proceso hasta llegar a la fusión?

Es difícil establecer un patrón común, porque éste es un negocio de personas donde el elemento personal cumple un papel importante, pero lo cierto es que no es tan diferente de un proceso de compra de una empresa de servicios. Los periodos de maduración son normalmente largos, desde las primeras conversaciones necesarias para conocer la cultura de la otra firma, hasta la firma de los acuerdos que puedan proceder. Podría decir que el camino está trazado, pero admite, al menos en nuestro caso, mucha flexibilidad. En el plan de crecimiento, el aprendizaje y la capacidad adaptativa son un elemento constante.

¿Qué pasos hay que seguir para garantizar que una firma se integra con éxito en ECIJA?

¿Cuántos abogados/socios tienen actualmente?

Los procesos de integración cumplen etapas. Me atrevería a decir que hasta que no se ha producido un *cross-selling* real de las oportunidades entre los clientes de ambas firmas, el margen de mejora y crecimiento es posible. En ECIJA, a la fecha somos ya más de 80 socios y 400 profesionales distribuidos en 20 oficinas, 13 de ellas fuera de España, lo que representa un crecimiento importante respecto de la estructura corporativa de la Firma de hace apenas unos años. Tenemos un reto bonito por delante, seguir creciendo, pero también consolidar lo integrado. Ninguno de ambos objetivos es menos importante que el otro.

¿Se han marcado algún objetivo en cuanto a número de socios/abogados que quieren que tenga la firma?

No nos hemos marcado un objetivo numérico de

Firmas incorporadas a la estructura de ECIJA

Noviembre 2017- Presente

2017	
Noviembre	Antas Da Cunha (Portugal)
2018	
Febrero	Azpitarte Abogados (Spain)
Mayo	DeuxTic (Spain)
Junio	Expertis (Costa Rica)
Julio	Díaz de Aguilar (Spain)
	Julio Pérez Abogados (Spain)
2019	
Febrero	Zadal (Spain)
Abril	Colón de Carvajal (Spain)
Mayo	Ad & Law (Spain)
Junio	Jiménez de Parga (Spain)
Julio	Sanabria Bauermeister Garcia & Berio (Puerto Rico)

firmas a integrar, ni tan siquiera de facturación a realizar. Nuestro foco está en posicionarnos como la primera firma iberoamericana y entre las cinco firmas nacionales más relevantes del mercado. Sabemos que es un objetivo complejo, pero fijar objetivos y tratar de cumplírnos hace más divertido, si cabe, nuestro día a día.

¿Hay planes para integrar a más firmas a su estructura?

Definitivamente, sí. Estamos en la actualidad en

POR UNA CUESTIÓN DE PURA PROBABILIDAD, ESTE CRECIMIENTO NOS DEJARÁ TAMBIÉN ALGÚN SINSABOR. EL CAMINO ES UN APRENDIZAJE Y PROCURAREMOS LEVANTARNOS PRONTO CUANDO NOS CAIGAMOS

ALEJANDRO TOURIÑO

conversaciones con diferentes firmas tanto en España como en América Latina y confiamos en poder cerrar el año con posiblemente 2 ó 3 nuevos países en nuestro grupo y quizás alguna nueva oficina en el plano nacional. Nuestros *headquarters* de Madrid crecerán significativamente también con la integración de nuevos equipos en la capital.

¿Tienen en mente abrir oficinas en nuevas jurisdicciones?

Nuestra hoja de ruta pasa por América Latina. Aspiramos a ser la firma de referencia de muchas compañías que perciben a España como una puerta de entrada al mercado ibérico y latino. Estamos ya en 9 países en LATAM y nuestro objetivo es cubrir

los territorios más relevantes de la región con oficinas con propias en los próximos años.

¿Cómo resumiría la estrategia de su firma?

El plan compartido a nuestro fondo inversor es claro: crecer, crecer y crecer con el foco y el objetivo de ser la primera firma de habla hispana y portuguesa y una de las 5 más relevantes de nuestro país.

¿Qué riesgos conlleva integrar a tantas firmas?

Integrar firmas es un riesgo, pero también un reto. Es una suerte de digestión. No se trata únicamente de masticar y tragar sino también de digerir. La cultura de la firma es muy fuerte. No somos un despacho al uso. Somos claramente una empresa, nos comportamos de ese modo, gozamos de un ambiente de trabajo increíble, lleno de talento joven y diverso, lo cual nos hace trabajar y compartir nuestro trabajo con pasión. Para nosotros, cualquier movimiento corporativo ha de pasar por reforzar esa cultura, donde todos vivimos ECIJA como nuestra casa. Somos privilegiados de tener tantos abogados que son verdaderos embajadores de nuestra marca.

¿Cómo describiría la cultura o los valores de ECIJA?



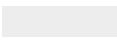
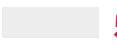
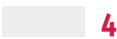
Hay tres palabras que marcan el camino de todos los que formamos ECIJA: libertad, innovación y mérito. En ECIJA no hay horario, sino tarea. Parece algo obvio, pero muchos abogados que se incorporan con nosotros se sorprenden al ver cómo

ESTAMOS EN CONVERSACIONES CON DIFERENTES FIRMAS TANTO EN ESPAÑA COMO EN AMÉRICA LATINA Y CONFIAMOS EN PODER CERRAR EL AÑO CON POSIBLEMENTE 2 Ó 3 NUEVOS PAÍSES EN NUESTRO GRUPO Y QUIZÁS ALGUNA NUEVA OFICINA EN EL PLANO NACIONAL”.

ALEJANDRO TOURIÑO

trabajamos, la autonomía y la libertad con la que se trabaja. El segundo pilar es el de la innovación; tratamos cada día de hacer las cosas de manera distintas, estar pegados al negocio y a la realidad y dar lo mejor de nosotros para nuestros clientes. El

Firmas españolas con mayores ingresos

1 Garrigues		364,6 millones (€)
2 Cuatrecasas		277,4 millones (€)
3 Uría Menéndez		240,7 millones (€)
4 Gómez-Acebo & Pombo		62 millones (€)
5 Pérez-Llorca		52 millones (€)
6 Ecija		44,5 millones (€)

Socio Director de ECIJA

Alejandro Touriño



Además de ser el socio director, Touriño es el responsable del área de *Information Technology* de la Firma. Es presidente de la Sección de Tecnología de la información y Comunicación del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid. También es árbitro de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual para la resolución de conflictos en materia de nombres de dominio y marcas. Ha sido galardonado con el premio “Top 40 under forty” de Iberian Lawyer y es profesor universitario en universidades y escuelas de negocio como el IE, la Universidad de Navarra, ICADE o Universidad Carlos III de Madrid y dirige el programa “Startup lawyers” en el IE.

último de los mantras es el principio inspirador de nuestro plan de carrera, la meritocracia; no importa la edad o el tiempo que lleves en la firma sino lo que aportas en el día a día. El que en ECIJA demuestra talento, crece rápidamente y abre puertas a su paso.

¿Integrar a tantas firmas puede tener un impacto negativo en la cultura del despacho?

Al ser nuestra cultura corporativa tan fuerte, nos sentimos seguros a cada paso que damos, pero el reto está siempre ahí. Queremos mantener nuestra identidad corporativa, la esencia del #EcijaTeam en clave de pasión, de compromiso, de esfuerzo, de talento, de autonomía, etc.

En ocasiones las fusiones entre despachos pueden resultar problemáticas, ¿Por qué cree que las de ECIJA serán exitosas?

Cruzamos los dedos para que sea así. Por una cuestión de pura probabilidad, este crecimiento nos dejará también algún sinsabor. El camino es un aprendizaje y procuraremos levantarnos pronto cuando nos caigamos. En nuestra cultura corporativa la aceptación del error es un mantra. Preferimos hacer cosas y equivocarnos a no hacerlas. No somos unos temerarios, sabemos que vivimos de nuestra reputación y del trabajo bien hecho, pero sí creemos que el único modo de avanzar es tomar riesgos razonables en ocasiones.

¿Todos los socios que se incorporan a la firma son equity partners?

La Firma no está organizada como un despacho al uso, sino como una empresa. No somos un

partnership integrado, sino una empresa de servicios donde los que ostentamos el rol de socios somos los directivos de la compañía. Entendemos que ésta es la única manera de poder alinear los objetivos de los profesionales con los propios de la firma, de tomar decisiones de manera ágil y de invertir en proyectos que, de otro modo, no podríamos acometer. Los socios percibimos nuestra retribución sobre la base nuestra performance del ejercicio precedente, lo que hace que el sistema nos permita crecer a cada uno tanto como queramos. No somos tampoco un sistema *de up or out*. Hay gente increíble en la Firma que disfruta de su rol y que no quiere seguir escalando. No hay ningún motivo en ECIJA para no contar con esa gente que nos ayuda a tratar de ser los mejores cada día.

¿Qué es lo que diferencia a ECIJA de sus competidores en el mercado?

ECIJA es mi casa y hablo de ella con la pasión propia del que cree en su proyecto. Somos una firma única en el mercado. Somos una firma moderna, ágil, apasionada, innovadora y orientada a objetivos. Y naturalmente, no podemos olvidar nuestro ADN, la tecnología, que nos sirve cada día para distinguirnos frente a nuestros competidores. Somos la única firma independiente europea situada en su top ten de facturación nacional que tiene como columna vertebral la tecnología. En un mundo donde todos los nombres vienen acompañados del apellido “tech”, no podemos sino estar orgullosos de la apuesta que la Firma hizo por la tecnología hace algo más de 20 años. ■



TAX INCENTIVES FOR INVESTMENTS IN ELTIFs

Among the tax incentives provided by the Law Decree no. 34 of April 30, 2019, as amended by Conversion Law No. 58 of June 28, 2019, on “Urgent measures for economic growth and for the resolution of specific crisis situations” (so-called “Growth Decree”), it is worth mentioning the tax advantages introduced in order to encourage investments in ELTIFs (European Long Term Investment Funds).

The Growth Decree indeed has introduced, with the article 36-bis, a special regime available to Italian tax resident individuals, which provides for the tax exemption on capital incomes and other incomes – respectively art. 44, par. 1, letter g) and art. 67, par. 1, letter c-ter) of the Italian Tax Code – deriving from investments in ELTIFs, also via CIVs, which meet certain conditions.

Moreover, the Growth Decree provides for the exemption from the inheritance tax in case of the transfer due to the succession.

The tax exemption is applicable only if the investment in ELTIFs is equal to a maximum annual amount up to Euro 150,000 and to a total amount not exceeding Euro 1,500,000.

Other than the quantitative limits, the investments in ELTIFs, including those made through the subscription of units or shares of ELTIF CIVs, shall have the following elements:

- The funds raised by a fund manager must not exceed Euro 200 million for each year, up to a total amount of Euro 600 million for each fund manager;
- At least 70% of the capital should be invested in the so-called “eligible” investments or in “eligible portfolio undertaking”.

At this regard, it must be specified that eligible investments are deemed to be, according to Article 10 of EU Regulation 2015/760, for example:

- Equity and quasi-equity instruments and debt instruments issued by an eligible portfolio undertaking;
- Loans granted by the ELTIFs to an eligible portfolio undertaking;
- Units or shares of one or several other ELTIFs, EuVECAs and EuSEFs provided that those ELTIFs, EuVECAs and

EuSEFs have not themselves invested more than 10% of their capital in ELTIFs.

Conversely, “eligible portfolio undertakings” are companies which, according to article 11 of the EU Regulation 2015/760:

- Are not a financial undertaking (as banks, investment firms, insurance undertakings...);
- Are not admitted to trading on a regulated market or on a MTF (or admitted to trading with a market capitalization of no more than EUR 500 million). Furthermore, those companies should be tax resident in Italy or in EU/EEA countries with a permanent establishment in Italy.

ELTIFs are indeed investments with a long time horizon and are typically illiquid. They are usually aimed at financing projects with average durations from 7 to 10 years and often the instruments through which investments are made do not allow an early liquidation of their share.

In fact, in order to benefit from the tax exemption the investment in ELTIFs must be held for a period of at least 5 years. Nevertheless, in the event of sale or redemption of the investment before the 5 years holding period, where the value received is fully reinvested in another ELTIFs (or ELTIF CIVs) within 90 days, the special tax regime will still apply.

For this reason they are particularly suitable for High Net Worth Individuals investors with an high value asset, typically higher than 500,000 euros, who can allocate a portion of their assets to investments at medium-high risk, structurally illiquid.

Finally, the Regulation (EU) 2015/760 has also provided, as a form of protection for investors, the following two quantitative criteria:

- if the client's total asset is less than € 500,000, the investment in ELTIFs shall not exceed 10% of the investor's portfolio;
- the initial amount cannot be less than 10,000 euros.

Given these premises and considering the exemption from the inheritance tax, ELTIFs are now considered a useful wealth planning tool, which can help to reduce the amount of future taxes.



LUCAS OSORIO

15 AÑOS DE HOGAN LOVELLS EN MADRID

Este mes de septiembre se cumplen 15 años desde la apertura de Hogan Lovells en Madrid. Por aquel entonces funcionaban bajo el nombre de Lovells, hasta que en 2010 se produjo la fusión con Hogan & Hartson. Su socio director, Lucas Osorio, ha repasado con Iberian Lawyer estos primeros años de vida en la capital española, la situación actual del mercado y el futuro de la oficina, que pasa por cumplir objetivos de calidad, no de cifras.



En el momento de su apertura, allá por el año 2004, la sede madrileña de la firma contaba con tres socios y siete abogados; hoy la oficina tiene 21 socios y más de 100 abogados. Los ingresos de Madrid aumentaron más del 2,3% en 2018 y los globales de Hogan Lovells en España alcanzaron los 42.3 millones de euros.

En 2008 se incorpora a la firma el actual socio director del bufete en Madrid, **Lucas Osorio**, que explica que el lanzamiento de esta oficina fue “un paso natural en el desarrollo de la práctica europea de Lovells, cuyo objetivo era ofrecer un servicio de derecho de los negocios a nuestros clientes a través de una serie de prácticas tanto a clientes españoles como internacionales”.

En 2004, **José María Balañá** junto con **Lucía Lorente** fundaron Lovells con un *business plan* que llamaron Cielo Azul. “Las circunstancias del mercado eran buenas pero mucha gente pensó que llegábamos tarde”, explica Osorio, “la realidad es que no fue así y había mucho camino por andar y un hueco por hacer”. En aquel momento, destaca, la mayoría de los abogados “llegaron de otros despachos como Cuatrecasas y Landwell pero

EN UN ESPACIO DE TIEMPO MUY CORTO, LA FIRMA CONSIGUIÓ ESTABLECER SU PROPIA CARTERA DE CLIENTES, **QUE CONSEGUIMOS FIDELIZAR Y REALIZAR *CROSS SELLING* A LO LARGO DE LOS AÑOS**

CON LA FUSIÓN, **MADRID ADQUIERE UN PAPEL MUY IMPORTANTE** COMO VÍNCULO ENTRE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS Y LOS MERCADOS DE ESTADOS UNIDOS Y AMÉRICA LATINA

también hubo socios que vinieron de otras oficinas de Lovells en el extranjero o que se incorporaron desde la Administración”.

CRECIMIENTO

Cuando comenzaron su andadura, explica Osorio, la mayor parte del trabajo era referido por otras oficinas de Hogan Lovells, “pero en un espacio de tiempo muy corto, la firma consiguió establecer su propia cartera de clientes, que conseguimos fidelizar y realizar *cross selling* a lo largo de los años”.

Asegura que la fusión de Hogan & Hartson y Lovells tuvo “un impacto absolutamente positivo” sobre la oficina de Madrid. “Con la fusión, Madrid adquiere un papel muy importante como vínculo entre las empresas multinacionales españolas y los mercados de Estados Unidos y América Latina”, señala. Una unión que, dice, aportó numerosas ventajas, sobre todo para los clientes, “gracias a ella hoy podemos ofrecer un asesoramiento al máximo nivel desde nuestras más de 45 oficinas en todo el mundo y para nuestros equipos, porque también nos abrió un enorme abanico de nuevas oportunidades de desarrollo profesional”.

OPERACIONES DESTACADAS DE HOGAN LOVELLS EN 2018

- Asesora a CVC Capital Partners en la compra de una participación del 20% de Gas Natural Fenosa, valorada en casi 4.000 millones de euros
- Asesora en la salida a Bolsa de Metrovacesa, valorada en unos 2.500 millones de euros
- Asesora a HNA en la venta del 26,5% que tenía en NH Hoteles

»»»

Legal Design Challenge

Ven, conoce la metodología del Legal Design Thinking y conviértete en un abogado 4.0

¿QUÉ APRENDERÁS?

1

Derecho comprensible y transparencia en el ecommerce

2

Nuevas habilidades enfocadas a la experiencia de cliente

3

Una innovadora metodología para trabajar en equipo

4

Ampliarás tu red de contactos de forma cualificada

¿CÓMO?

Asiste a un congreso y aprende de los mejores expertos en Legal Design Thinking

Iníciate en esta metodología en un taller por equipos orientado por nuestros expertos

Compite y gana premios en el concurso final

¿CUÁNDO?

15-16 Octubre de 2019

¿DÓNDE?

Universidad CEU San Pablo de Madrid

Inscríbete

aquí



¿CÓMO APUNTARSE?

- Escanea el QR:
- O entra en nuestra web:



<https://institutodeinnovacionlegal.com/legal-design-challenge-2019/>

ORGANIZA:

IIL

Instituto
Innovación
Legal

MEDIA
PARTNER:

Iberian Lawyer

MERCADO COMPETITIVO

Osorio está convencido de que el sector legal ha cambiado mucho desde que la firma aterrizó en Madrid, “los clientes cada vez son más exigentes demandando calidad y eficiencia, se trabaja a enorme velocidad, y en un contexto muy competitivo”. Destaca que hay muchos despachos que hacen lo mismo que Hogan Lovells, y que además lo hacen bien; por lo tanto, el reto hoy en día es hacerlo mejor u ofrecer un valor añadido a los clientes. A esto, dice, “cabe añadir que surgen nuevos modelos de negocio, la revolución tecnológica o la necesidad de desarrollar un trabajo más racional, equilibrado y conciliador de nuestros profesionales”.

Sin embargo, a pesar de todos estos cambios, afirma que “nuestra industria sigue siendo una profesión de confianza. La confianza es el pilar básico de la relación entre el abogado y nuestro cliente, algo que Hogan Lovells puede decir que ha conseguido a lo largo de estos 15 años”.

Unos años en los que el despacho, al igual que el resto de las demás firmas, ha tenido que hacer frente a desafíos importantes como la crisis económica. “Afortunadamente, el despacho ha

NUESTRO CRECIMIENTO SE DARÁ EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES QUE DETECTEMOS, PERO SIEMPRE EQUILIBRANDO DOS FACTORES: EL CRECIMIENTO ORGÁNICO INTERNO Y LAS OPORTUNIDADES QUE HAYA EN EL MERCADO

FACTURACIÓN DE HOGAN LOVELLS EN ESPAÑA


SUBE 1,9%

2018
42,3 MILLONES (€)

2017
41,6 MILLONES (€)

aguantado muy bien y ha crecido a gran velocidad durante esos años debido a varios factores: un adecuado equilibrio entre las distintas áreas de práctica, un correcto dimensionamiento de la oficina y, por encima de todo, un equipo humano extraordinario”, destaca Osorio.

PLANES DE FUTURO

El socio director de la oficina madrileña tiene clara la hoja de ruta para los próximos años. Entre otras cosas, este plan pasa por factores como: crecer en presencia, visibilidad, marca, y sobre todo apostar por el crecimiento orgánico y las promociones internas. Osorio deja claro su oficina tiene objetivos de calidad, no de cifras, “nuestro crecimiento se dará en función de las necesidades que detectemos, pero siempre equilibrando dos factores: el crecimiento orgánico interno y las oportunidades que haya en el mercado”. Por ello, aclara, no se prevén cambios importantes en la estrategia de la oficina de Madrid. “Puede haber contrataciones laterales de socios muy puntuales, en función de las oportunidades que surjan en el mercado y las necesidades ad hoc en cada caso”. 

A finales de este año, uno de los socios fundadores de PLMJ, José Miguel Júdice, abandonará la firma que fundó hace más de 40 años y cuya creación comenzó a gestarse en la celda de una cárcel portuguesa. Cuando se marche, comenzará una nueva carrera centrada en arbitraje, pero antes ha hablado con Iberian Lawyer sobre la historia y el ascenso de PLMJ, la firma más grande de Portugal.

PASANDO EL TESTIGO

JOSÉ MIGUEL JÚDICE

Continúan los cambios en PLMJ. El bufete más grande de Portugal está viviendo un periodo de regeneración: en los últimos cinco meses, la firma no solo se ha mudado a sus nuevas oficinas, sino que además ha llevado a cabo un ejercicio de *re-branding* y ha lanzado al mercado un nuevo logotipo. Ambos cambios simbolizan el comienzo de una nueva era para la firma. Sin embargo, igual de simbólica que estos cambios será la salida de uno de los socios fundadores del despacho, **José Miguel Júdece**.

Sin Júdece no existiría PLMJ. La idea de crear la firma surgió en 1974, cuando Júdece, un académico de la Universidad de Coimbra especializado en política, sociología y economía, se encontraba preso después de la Revolución de los Claveles. Pasó tres meses en prisión sin haber sido acusado de ningún delito. Sin embargo, durante su encarcelamiento, conoció a otro preso que cambiaría el rumbo de su vida, **António Maria Pereira**. Tras ser puestos en libertad, junto con **Luís Sáragga Leal** y **Francisco de Oliveira Martins**, los cuatro fundaron PLMJ en 1976.

“

ALGUNOS ABOGADOS SE VAN, PERO
OTROS VIENEN. SE ABRE UNA VENTANA DE
OPORTUNIDADES; CUANDO EL NÚMERO UNO
SE MARCHA, EL NÚMERO DOS TIENE UNA
OPORTUNIDAD

”

CRONOLOGÍA DE | PLMJ

1976	1989	1999	2018
José Miguel Júdice, António Maria Pereira, Luís Sáragga Leal y Francisco de Oliveira Martins fundan PLMJ	La plantilla de PLMJ llega a los 50 abogados	La plantilla de PLMJ llega a los 100 abogados	PLMJ alcanza un total de 298 abogados

EXCESO DE TRABAJO

Los cuatro abogados, que trabajaban junto con tres becarios, pronto se encontraron inundados de trabajo. “Teníamos demasiado trabajo”, dice Júdice. Los socios pensaron que la mejor estrategia para lidiar con la creciente carga de trabajo era aumentar el tamaño del bufete, a pesar de que constantemente les aconsejaban no seguir este camino. Cuenta Júdice que “todos nuestros amigos nos preguntaban por qué queríamos tener un despacho grande, pero decidimos que crecer en tamaño era la mejor decisión”. Y así, la firma creció significativamente. A finales de los 80, PLMJ tenía alrededor de 50 abogados, y para finales de los 90, ese número había aumentado casi hasta los 100. Hoy es el mayor despacho portugués en términos de plantilla, con casi 300 abogados, y también en cuanto a ingresos anuales, que alcanzaron los €55 millones el pasado ejercicio.

A pesar de ser uno de los socios fundadores, Júdice, que este 2019 cumple 70 años, dejó claro desde el principio que no quería ser socio director de la firma. Asegura que si hubiera querido ser *manager* se habría dedicado al mundo de los negocios, y defiende que dirigir una

Ingresos de PLMJ en 2018

€55 Millones



SI ESTUVIERA PREOCUPADO POR EL FUTURO DE PLMJ, NUNCA HABRÍA RENUNCIADO.



firma plantea muchos desafíos. Como por ejemplo promocionar a un abogado, algo que puede generar conflictos internos. “Puedes tener problemas internos muy rápido y tienes que reconciliar a tu comunidad, pero manteniendo la ambición del *eat what you kill*”.

Júdice se marchará de la firma a finales de año, y asegura que lo hace en buenos términos. Podría haberse ido hace 8 años, a los 62, señala, de acuerdo con las normas del despacho en ese momento, pero le convencieron para quedarse. “Pregunté y me dijeron que querían que me quedara hasta los 70 años”, dice Júdice. Sin embargo, explica, quería estar seguro de que todos los socios estaban de acuerdo con la decisión, así que les pidió que votaran, y prometió que si uno solo de ellos se abstenía, él dejaría la firma. La decisión de que se quedara fue unánime. Ahora que se marcha, insiste en que “no hay ningún problema en absoluto, tenemos una relación maravillosa”.

SEÑALES DE DESCONTENTO

A pesar de que esta historia nos muestra a unos socios unidos, al igual que ocurre en el resto de bufetes, PLMJ también ha atravesado momentos complicados, en los que alguno de sus socios, insatisfechos con la vida en el despacho, han optado por abandonar la firma. Un ejemplo de esto ocurrió en 2008, cuando un grupo de socios dejó PLMJ para formar su propia marca, AAA Advogados. Hoy en día se siguen sucediendo otros casos como la marcha del socio **João Magalhães Ramalho** a



LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

08-12 June 2020 • Milan

SAVE THE DATE

**THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL,
FINANCE AND BUSINESS COMMUNITIES**



www.legalcommunityweek.com

#legalcommunityweek

For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

Plan de José Miguel Júdice para reformar la profesión legal

- modernizar** la profesión legal con tecnología
- reformar** los tribunales
- aumentar** la transparencia dentro de la profesión
- más** competencia en el mercado
- aceptar** diferentes estilos de carrera

Telles Advogados; o el fichaje del jefe de la oficina de Oporto, **Tomás Pessanha**, que se unió a Garrigues el pasado mes de marzo. Entre las salidas más recientes, están la de **Pedro Barosa**, que dejó PLMJ para unirse a Abreu Advogados; firma que, sin duda, ha llevado a cabo la contratación lateral más llamativa en lo que llevamos de año: el fichaje del ex socio director de PLMJ **Manuel Santos Vitor** y del socio **Nuno Cunha Barnabé**. También se ha confirmado que el socio **João Medeiros** dejará el despacho para unirse a Vieira de Almeida.

Sin embargo, Júdice se toma estas situaciones con filosofía, “algunos abogados se van, pero otros vienen. Se abre una ventana de oportunidades; cuando el número uno se marcha, el número dos tiene una oportunidad”. Además, dice Júdice, la firma ha llevado a cabo grandes incorporaciones en los últimos años. En concreto destaca la llegada del *co-managing partner* de Cuatrecasas en Portugal, **Diogo Perestrelo**. “La contratación de Diego fue un gran éxito”, defiende Júdice.

DECISIÓN ARRIESGADA

Cuando abandone la firma, Júdice se centrará en su trabajo como árbitro. “Dejé el *lockstep* de la firma el pasado 1 de enero de este año; ya no soy socio y tendré un salario fijo para este año”, explica. Cuando comenzó a trabajar en PLMJ, Júdice era un veterano que manejaba una amplia gama de asuntos, incluidos *tax*, *corporate*

e inmobiliario, pero en 1998 abandonó el trabajo transaccional para centrarse en la resolución de disputas. A lo largo de sus años como abogado, Júdice supo labrarse también una exitosa carrera en arbitraje, un campo que describe como “la parte noble” de la resolución de disputas. En 2013, estableció *PLMJ Arbitration* como una unidad separada del área de procesal. Hoy reconoce que fue una “decisión arriesgada”, pero que esa apuesta ha dado sus frutos. La unidad de arbitraje cuenta con 17 abogados en Lisboa y una facturación anual de más de 4 millones de euros. Júdice confía en que deja la unidad en “muy buena forma”.

Con su marcha también se acabarán los conflictos de intereses a los que se ha tenido que enfrentar en el pasado. “He perdido docenas de casos a causa de conflictos de intereses, pero ahora ya no hay conflicto”, dice. “Trabajaré como un profesional independiente. El arbitraje está de moda, la gente lo prefiere, y ahora me centraré solo en eso”. Júdice sigue estando muy solicitado, y actualmente tiene 4 arbitrajes programados en Latinoamérica. Hasta la fecha ha actuado en 50 arbitrajes; en 33 de ellos como presidente y en 3 como único árbitro. Estos se han llevado a cabo en países como Brasil, Suiza, Reino Unido, España, Angola, Francia, los Países Bajos o Portugal.

SIN PREOCUPACIONES

Júdice está convencido de que deja PLMJ en buenas manos. Sobre el socio director de la firma, **Luís Miguel Pais Antunes**, dice Júdice que “Luís Pais Antunes ha estado en política, sabe negociar, algo fundamental para una firma de abogados, donde se juntan muchas personalidades. Si estuviera preocupado por el futuro de PLMJ, nunca habría renunciado”. Cuenta Júdice que, cuando era el presidente del Colegio de Abogados de Portugal, fue a visitar a un ex presidente que le dijo “he dedicado mi vida a esta profesión y, cuando empecé estaba en mejores condiciones que ahora”. Júdice cree que es necesario reformar la



PUEDES TENER
PROBLEMAS
INTERNOS
MUY RÁPIDO
Y TIENES QUE
RECONCILIAR
A TU
COMUNIDAD,
PERO
MANTENIENDO
LA AMBICIÓN
DEL *EAT WHAT
YOU KILL*.





JOSÉ MIGUEL JÚDICE

“

TODOS NUESTROS AMIGOS NOS PREGUNTABAN POR QUÉ QUERÍAMOS TENER UN DESPACHO GRANDE, PERO DECIDIMOS QUE CRECER EN TAMAÑO ERA LA MEJOR DECISIÓN.

”

profesión legal, concretamente, dice, le gustaría ver: una modernización de la profesión con tecnología; una reforma de los tribunales; un aumento de la transparencia dentro de la profesión; más competencia; y la aceptación de diferentes

“

TENEMOS CIENTOS DE ABOGADOS INTERNACIONALES DE CALIDAD, PERO LA CALIDAD DE LOS JUECES NO ES TAN BUENA

”

estilos de carrera. “Necesitamos adaptarnos”, dice. “Tenemos cientos de abogados internacionales de calidad, pero la calidad de los jueces no es tan buena”. Y ¿qué le depara el futuro al mercado legal portugués? “Puede haber algunas fusiones y escisiones, pero no muchas”, dice. “Vendrán más firmas internacionales y la competencia será dura, pero esto será bueno para el cliente. Surgirán más prácticas multidisciplinarias; no estoy a favor de ello, pero no estarán en la parte alta del mercado, harán mucho trabajo comoditizado”.

Esta es la perspectiva a largo plazo, en el corto, los días de Júdece en PLMJ están llegando a su fin. Eso sí, su apellido no desaparecerá dentro de la firma, ya que seguirá con su hija **Rita Alarcão Júdece**, socia de la práctica inmobiliaria, de planificación y de turismo. Muchos creen que no existe sustituto para la experiencia, algo de lo que José Miguel Júdece va sobrado: los más sabios dentro de la profesión legal sabrán aprovecharla manteniéndose cerca de él. [m](#)

ENERGY & INFRASTRUCTURE

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

SAVE THE DATE

24th October 2019
Mexico City

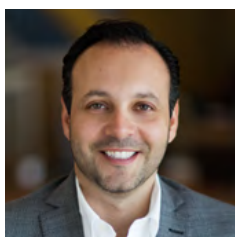
Follow us on



#TheLatamLawyerAwards



Aarón R Vilchis
Legal Responsible
Cox Energy, Mexico



Alejandro Fernández
Head of Legal
Cotemar, Mexico



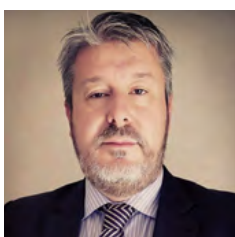
César Alejandro Villegas Ávila
General Counsel Mexico
ACCIONA Energía



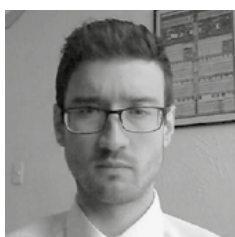
Cristobal Mariscal
Compliance Director
Peñoles, Mexico



Daniel Muñoz
General Counsel Mexico and
Central America -Legal and
Corporate Affairs
Enel Green Power



Flavio Marqueti
Executive Board Member
*Romagnole Produtos
Elétricos S.A, Brazil*



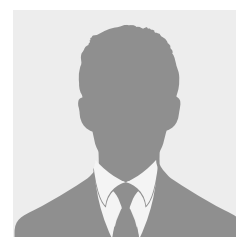
Francisco Puebla
Contract Manager
ENGIE Solar, Mexico



Jaime Coutiño
Gerente Legal
de Infraestructura
GIA+A, Mexico



Jorge Sierra Galindo
Legal Advisor
PEMEX, Mexico



Juan Ignacio Saura
Country Manager Mexico
Técnicas Reunidas



Juan Pablo Garcia
Gerente Legal
Aspiros SAS, Colombia



Katuska Gámez Arenas
In Country Counsel -
Director of business Affairs
*Mexico Petroleum
Company, Mexico City*



Ligia González
Senior Attorney
*Cargill de Nicaragua,
S.A.*



Luis Alberto Cárdenas Diaz
Director Jurídico Negocio
Banco Sabadell, Mexico



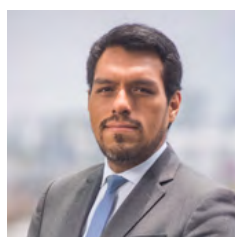
Marcela Borella
Associate General Counsel
Embraer S.A, Brazil



Moisés Hernandez
Senior Legal Counsel
TransCanada, Mexico



Óscar Montes
Executive Legal Vice-
President, Chief Legal
Officer, General Counsel
& Chief Compliance Officer
*Integra Capital Group,
Nicaragua*



Renzo Salazar Vallejo
Board member
*Peruvian Committee
World Energy Council*



Rogelio Valles
General Counsel
*Enel Green Power,
Mexico*



Sarah Alvarez
Deputy General Counsel
*Banco Mercantil
del Norte, Mexico*

APUESTA POR LA FORMACIÓN

La firma portuguesa GPA está creciendo a gran velocidad. Su socia directora Sofía Gouveia Pereira atribuye parte de ese éxito a la inversión que el despacho ha hecho en formación



SOFIA GOUVEIA PEREIRA

El bufete de abogados con sede en Lisboa, Gouveia Pereira, Costa Freitas & Associados (GPA) está en pleno proceso de expansión. La firma tiene actualmente 15 abogados más que hace un año, y ya anticipa que sus ingresos van a aumentar de € 5 millones a € 6 millones este año, lo que supone un incremento del 20 por ciento. Tradicionalmente, el despacho se ha centrado en trabajo de *corporate*, *M&A*, *banking*, *employment* y *compliance*, pero ahora se ha abierto a otras áreas como *public law*, *litigation* y *arbitration*, *real estate* e *insurance*. Sin embargo, según

su socia directora **Sofía Gouveia Pereira**, otro factor clave que ha propiciado esa rápida expansión ha sido la capacidad de la firma para adaptarse a las dinámicas cambiantes de la economía. “Más del 15 por ciento de nuestro crecimiento proviene de nuevas áreas, como TMT [tecnología, medios y telecomunicaciones], protección de datos, *fintech* y *compliance*”, señala. “Hemos llevado a cabo una gran inversión en *training* y en personal, y vamos a seguir por este camino, para poder dar respuesta a una economía y entorno legal cambiantes”. Eso sí, las áreas de práctica

más tradicionales de la firma también han impulsado ese crecimiento durante los últimos años. El trabajo bancario ha crecido sustancialmente, y también lo ha hecho el de *insurance* y *real estate*. “En los últimos años, nuestra práctica bancaria ha experimentado un crecimiento significativo, nuestra práctica de seguros se ha duplicado en términos de tamaño e ingresos, mientras que la de inmobiliario ha mejorado considerablemente con la creación de nuestra práctica fiscal”, dice Gouveia Pereira. Concretamente, la firma ha recibido una cantidad

importante de trabajo a raíz de la necesidad de los clientes del sector financiero y de seguros de adaptarse a una serie de nuevas regulaciones. “Esto incluye la asistencia legal brindada a algunos de los principales bancos portugueses en relación con la *due diligence* y la redacción de políticas y procedimientos internos, así como el asesoramiento sobre la reestructuración de compañías financieras y de seguros, además de manejar los grandes procedimientos de procesal”, destaca Gouveia Pereira .

“ **MÁS DEL 15 POR CIENTO DE NUESTRO CRECIMIENTO PROVIENE DE NUEVAS ÁREAS, COMO TMT [TECNOLOGÍA, MEDIOS Y TELECOMUNICACIONES], PROTECCIÓN DE DATOS, FINTECH Y COMPLIACE.** ”

Sofia Gouveia Pereira

GPA en cifras



93

Abogados



8

Socios



€5 millones

Ingresos



€625,000

Ingresos por socio



€55,000

Ingresos por abogado

CRECIMIENTO SOSTENIBLE

Tras la campaña de reclutamiento llevada a cabo el año pasado, GPA ahora cuenta con 93 abogados, de los cuales ocho son socios. A mediados del mes de julio, la firma anunció que sus ingresos en 2018 alcanzaron los € 5 millones. Los ingresos por socio ascendieron hasta € 625,000, mientras que los ingresos por abogado sumaron aproximadamente € 55,000. Mientras el despacho sigue creciendo, Gouveia Pereira deja claro que cualquier crecimiento debe ser sostenible.

“Es algo que está integrado en nuestra misión, tanto en el ambiente como a nivel humano. No creemos que se pueda ofrecer un buen servicio al cliente sin profesionales motivados que tengan un buen equilibrio entre su trabajo y su vida. Intentamos ayudarnos mutuamente y tener en cuenta a los demás, y no creemos en un crecimiento que no sea sostenible”.

Como firma, GPA cree firmemente en la importancia de formar bien a sus profesionales, incluso si los frutos de esa inversión no se

ven a corto plazo. Gouveia Pereira destaca que uno de los mayores progresos que ha hecho el despacho en el último año ha sido aumentar la inversión en formación. “A veces tenemos que dar un paso atrás para poder dar un paso hacia adelante”, dice. “Es difícil alejar a la gente del trabajo para invertir en *training*: es algo que no genera resultados inmediatos cuando todo lo que nos rodea es extremadamente sensible a los resultados y está impulsado por esos resultados”. Añade que: “Obviamente no tenemos ningún problema con

»»

Iberian Lawyer



THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

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

Follow us on



For information:
info@iberianlegalgroup.com

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on





Su socia directora

Sofia Gouveia Pereira

Gouveia Pereira fundó GPA en 2005 después de dejar PwC, donde ejerció como abogada durante 11 años. Está especializada en *corporate, banking and finance*, y energía. Habla cinco idiomas: portugués, inglés, italiano, español y alemán. Estudió en la Universidad Católica Portuguesa de Lisboa y en la Universidad de Lisboa.

esto, pero se convierte en un problema cuando miramos a corto plazo: creemos en un crecimiento sostenible y para eso necesitamos invertir y ser pacientes “.

GENTE CON TALENTO

Gouveia Pereira cree que las perspectivas para el mercado legal portugués son

esta es una fortaleza obvia. También tenemos buenas universidades y la gente tiene un buen *background legal*”. Gouveia Pereira destaca que su firma cuenta con un equipo joven con “muchísima energía e iniciativa”, y añade que uno de los principales retos que tiene por delante es asegurar que estas cualidades no se pierdan a medida que la firma crece. Otro desafío será retener a los

“ HEMOS LLEVADO A CABO UNA GRAN INVERSIÓN EN **TRAINING Y EN PERSONAL**, Y VAMOS A SEGUIR POR ESTE CAMINO, PARA PODER DAR RESPUESTA A UNA **ECONOMÍA Y ENTORNO LEGAL CAMBIANTES**. ”

Sofia Gouveia Pereira

positivas debido al alto nivel que hay entre los abogados del país. “Portugal es un país pequeño con gente con mucho talento, y prueba de ello es nuestro mercado legal”, dice. “Tenemos un mercado legal sólido con una muy buena oferta para clientes con estándares europeos: a los portugueses se les dan bien los idiomas y en el mercado legal muchas personas son bilingües,

mejores abogados de la firma y que no se repitan casos como el de **Tomás Assis Teixeira**, quien, tras 11 años en GPA, en mayo de este año, abandonó la firma para incorporarse a CCA Law. A pesar de ello, con una previsión de crecimiento del 20% para este año, y con la firma totalmente decidida a invertir en la formación de sus profesionales, el futuro cercano de GPA parece de lo más prometedor. ■



JORGE VIERA LANDALUCE

ATRAYENDO INVERSORES

El interés de los fondos de *private equity* por materializar acuerdos en España y Portugal va en aumento. El socio director de Rainforest Dunas Capital, Jorge Viera Landaluce, nos cuenta qué activos están en el punto de mira de los fondos y cómo se estructuran esas operaciones.

Los fondos de *private equity* están cada vez más enfocados en los activos ibéricos. Interesan especialmente compañías del *mid-market* español y portugués, que a menudo son empresas familiares, con un enorme potencial de crecimiento y que ofrecen grandes oportunidades para mejorar la eficiencia, la gestión financiera o la presencia internacional de dichos negocios. En un esfuerzo por capitalizar esas oportunidades, Dunas Capital, que gestiona casi mil millones de euros en activos, puso en marcha Rainforest Dunas Capital, un fondo de fondos de *private equity* (un fondo de inversión común que invierte en otros tipos de fondos) y que se centra en el mercado ibérico. Dunas Capital considera que las industrias de *private equity* de España y Portugal han experimentado una buena recuperación tras la crisis y, en consecuencia, ambos países son ahora destinos extremadamente atractivos para los inversores locales y extranjeros.

Si bien las adquisiciones son las operaciones más comunes en el mercado ibérico, Jorge Viera Landaluce, socio director de Rainforest Dunas Capital, señala que hay otros tipos de transacciones que comienzan a darse con mayor frecuencia. “En el segmento del *mid-market*, es habitual ver adquisiciones”, dice. “Sin embargo, las transacciones son cada vez más variadas, como por ejemplo las participaciones minoritarias, o la financiación con instrumentos híbridos, como *quasi-equity* o incluso deuda estructurada”. Viera Landaluce añade que las empresas del *mid-*

902

€ millones

Valor de los activos que gestiona
Dunas Capital

market en España y Portugal son el objetivo de la mayoría de los fondos. “Por razones de escala, todos los fondos ibéricos invierten en empresas medianas”, explica. Viera Landaluce insiste además en que “los fondos enfocados en el mercado medio-bajo están mejor posicionados para detectar empresas muy buenas, con relativamente poca competencia a la hora de adquirirlas”.

LAS TRANSACCIONES SON CADA VEZ MÁS VARIADAS, COMO POR EJEMPLO LAS PARTICIPACIONES MINORITARIAS, O LA FINANCIACIÓN CON INSTRUMENTOS HÍBRIDOS, COMO QUASI-EQUITY O INCLUSO DEUDA ESTRUCTURADA

UN MERCADO MÁS MADURO

Con respecto a los obstáculos a los que se enfrentan a la hora de invertir, Viera Landaluce dice que estos dependen del tipo de inversor. “Un gran inversor institucional puede tener dificultades para encontrar fondos en una escala lo suficientemente grande como para ser eficiente en una inversión acorde con su tamaño, sin sobreexposición”, explica. “Para los inversores privados, todavía hay poca conciencia sobre los beneficios de la clase de activos en general y, en particular, sobre quiénes son los actores del mercado de cara a hacer la elección correcta: para este tipo de inversor, un fondo puede ser una alternativa adecuada”.

Viera Landaluce señala que cada vez habrá más inversores que se centren en el mercado ibérico. Explica que esto se debe a “no solo el buen rendimiento que han tenido los diversos fondos activos en el mercado, sino también porque se ha convertido en un mercado más maduro y todavía sigue un poco rezagado con respecto a otros países europeos”.

EL PAPEL DE LOS ABOGADOS

Los inversores del mercado ibérico a menudo requieren de asesoramiento legal sobre el régimen fiscal de las inversiones de *private equity* y, concretamente, sobre cómo esto afectará a los inversores extranjeros, señala Viera Landaluce. Además, dice “un asesor legal puede desempeñar un papel muy importante a la hora de “traducir” las complejidades de esta *active class* para los inversores que no estén familiarizados con ella”.

Cada vez son más conocidas las ventajas que aporta diversificar las carteras de inversión mediante la inversión en activos alternativos; que se definen como activos no tradicionales, como por ejemplo acciones privadas en empresas de nueva creación. Se espera que esto lleve a un aumento en el interés por invertir en la península ibérica. “A medida que se divulguen los beneficios de diversificar las carteras de inversión utilizando activos

LA ABUNDANTE LIQUIDEZ QUE EXISTE ACTUALMENTE OBLIGA A LOS GESTORES DE CARTERAS DE INVERSIÓN A BUSCAR NUEVOS DESTINOS

JORGE VIERA LANDALUCE

Socio director
Rainforest Dunas Capital

Viera Landaluce estudió económicas en la Universidad Católica Andrés Bello y tiene un MBA de la Haas School of Business de la Universidad de California en Berkeley. Es experto en *corporate finance*, *corporate governance* y *private equity*, y ha participado en varias adquisiciones de empresas industriales a través de varios canales de inversión de *private equity* en Venezuela y Colombia. Anteriormente, Viera Landaluce fue CEO de Cencozotti, una empresa líder en el sector químico en la región andina y el Caribe. Actualmente es miembro de la junta de C.A. Ron Santa Teresa. Viera Landaluce también es miembro independiente del Comité de Inversión de Evolvere Capital, una firma de *private equity* con varios activos industriales y de servicios en Venezuela.

alternativos, y se entienda más ampliamente que a través del *private equity* es posible lograr retornos interesantes, aumentará el interés de los inversores”, defiende Viera Landaluce. “Además, la abundante liquidez que existe actualmente obliga a los gestores de carteras de inversión a buscar nuevos destinos y, en este sentido, el mercado ibérico ofrece activos muy interesantes”. Mientras tanto, Viera Landaluce añade que los estándares regulatorios en España y Portugal están cada vez más alineados con los de otras jurisdicciones, algo que probablemente provoque que aumente la inversión. Todo esto son buenas noticias para los abogados de la región. La llegada de nuevas inversiones, debería provocar que las oportunidades para las firmas a la hora de asesorar en operaciones aumenten sustancialmente. ■



CONSTRUYENDO PUENTES

El presidente de ECLA (*European Company Lawyers Association*) y *general counsel* internacional de la petrolera Total, Jonathan Marsh, trabaja actualmente con ocho firmas internacionales que ofrecen un servicio completo para grandes proyectos multi-jurisdiccionales, y avisa de que su equipo legal pronto lanzará un proceso a nivel nacional o regional para asuntos locales que podría incluir a España y Portugal.



El Grupo Total tiene 100.000 empleados y en 2018 registró unos ingresos anuales de 185 mil millones de dólares. En la actualidad cuenta con 550 abogados repartidos por 150 países. Según explica Marsh, en su departamento; que se ocupa de la distribución de productos derivados del petróleo para empresas y *end user customers*, hay 25.000 empleados, de los cuales, 170 son abogados *in-house*. “Dentro del equipo legal del departamento hay personas de 60 nacionalidades distintas y el 60% son mujeres. Además, tenemos unos ingresos anuales de 66 mil millones de dólares”. El quipo legal de Total está distribuido en cuatro regiones: 50 abogados en Francia, 30 en el resto de Europa, 60 en África, 8 en América y 22 en Asia-Pacífico / Oriente Medio. “Dentro de esas cuatro regiones nuestros abogados trabajan dedicados a las distintas líneas de negocio. En Francia, además, contamos con equipos específicos dedicados a áreas de especialización tales como antimonopolio, distribución y licencias, HSE, *compliance* y digitalización”.

TRABAJO EN EQUIPO

Desde que se incorporó a Total en el año 2000, el mayor cambio que ha experimentado el equipo legal es que “hemos aprendido a trabajar juntos de manera más efectiva, derribando las barreras que existían entre departamentos. Ahora hay mucho más intercambio de información entre abogados”, destaca Marsh, que asegura que los *in-house* de Total se han convertido en socios comerciales. “Apoyan a nuestras entidades operativas desde el inicio en sus proyectos y contribuyen a la estrategia corporativa. Nuestros abogados son multidisciplinares, y tienen en cuenta información comercial, de personal, financiera y técnica, y están atentos para advertir sobre riesgos potenciales”.

El equipo legal de Total no tiene ninguna restricción establecida en cuanto al trabajo que realizan a nivel interno excepto, explica, con asuntos de procesal. Para estos temas, dice, trabajan en estrecha colaboración con abogados externos que se encargan de los alegatos ante los tribunales pertinentes. En cuanto al trabajo que se externaliza, señala Marsh que depende del caso que tengan entre manos en ese momento. El primer paso es estudiar su capacidad para atender el problema de manera eficiente a nivel *in-house*, minimizando los riesgos legales y maximizando las ganancias

TOTAL EN NÚMEROS

550

NÚMERO DE ABOGADOS *IN-HOUSE*

100,000

NÚMERO DE EMPLEADOS

\$185 biliones

FACTURACIÓN

potenciales. “Normalmente solemos externalizar asuntos urgentes que requieren mucho tiempo, o que necesitan consideraciones legales o financieras importantes, como litigios multijurisdiccionales complejos o de *M&A*”.

A la hora de seleccionar a las firmas con las que van a trabajar, su equipo legal cuenta con un *global panel* compuesto por ocho firmas internacionales que ofrecen un servicio completo para grandes proyectos multi-jurisdiccionales. “Estamos a punto de lanzar un proceso a nivel nacional o regional para asuntos locales para el que estamos considerando a España y Portugal. Estén atentos”.



DENTRO DEL EQUIPO LEGAL DEL DEPARTAMENTO HAY PERSONAS DE 60 NACIONALIDADES DISTINTAS Y EL 60% SON MUJERES. ADEMÁS, TENEMOS UNOS INGRESOS ANUALES DE 66 MIL MILLONES DE DÓLARES



El *panel process* se realiza cada tres años. Total invita a cerca de 20 firmas internacionales de servicio completo a que presenten sus propuestas, y después las analizan junto a su departamento de compras. “Más allá de factores como la experiencia de los equipos legales o el coste, tenemos muy en cuenta otros servicios que aportan valor añadido, como son el acceso a los módulos de formación de la firma; a sus plantillas y bibliotecas para beneficio de nuestros abogados; a sus políticas en comisión de servicios (tanto de sus abogados hacia nuestros equipos y viceversa), así como sus políticas en cuanto a diversidad y programas *pro bono*”. Las *panel firms* se adhieren a nuestros términos y condiciones generales para asesores externos y deben llevar a cabo una *due diligence*, explica Marsh.

JONATHAN MARSH CV



- 2015 - PRESENTE**
 Total SA (Total Marketing & Services)
Vice president, international general counsel
- 2000-2015**
 Total SA (Total Marketing & Services)
Vice president, legal director, mergers, acquisitions & finance
- 1998-2000**
 Elf Aquitaine
Group legal counsel for US legal issues including securities law compliance
- 1990-1998**
 Willkie Farr & Gallagher
Senior Associate
- NOVIEMBRE 2015 - PRESENTE**
 ECLA - European Company Lawyers Association
Chairman of the Board and President
- NOVIEMBRE 2013 - PRESENTE**
 AFJE (Association Française des Juristes d'Entreprise)
Vice President International and Director

APRENDER LA LECCIÓN

Para Marsh es importante evaluar el rendimiento de los asesores externos con los que trabaja Total. Por ello, llevan a cabo revisiones anuales, recopilando *feedback* a nivel global. “Lo primero en lo que nos fijamos es en si se ha dotado de personal suficiente para realizar el trabajo de manera adecuada. También valoramos la claridad a la hora de facturar para poder entender y evaluar las tarifas, y nos fijamos en la gestión del proyecto, para asegurarnos de que el trabajo se ha llevado a cabo de manera eficiente”.

Es consciente de que, en ocasiones, pueden surgir frustraciones cuando se trabaja con asesores externos, aunque, señala Marsh, la culpa puede ser compartida en este sentido. Es fundamental, dice, que se trabaje como un único equipo, hacia el objetivo común de minimizar los costes, a la vez que se mejora el valor de los servicios legales prestados. “Esto requiere que desde un principio se establezcan claramente esos objetivos comunes, se monitoree constantemente a lo largo del *mandate*, y que después se lleve a cabo una evaluación *post-mandate* con las lecciones aprendidas.

MIEMBROS DE LA EUROPEAN COMPANY LAWYERS ASSOCIATION (ECLA)

21

ASOCIACIONES NACIONALES

20

PAÍSES

50,000

ABOGADOS IN-HOUSE

“

HEMOS APRENDIDO A TRABAJAR JUNTOS DE MANERA MÁS EFECTIVA, DERRIBANDO LAS BARRERAS QUE EXISTÍAN ENTRE DEPARTAMENTOS. AHORA HAY MUCHO MÁS INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN ENTRE ABOGADOS

”

ECLA

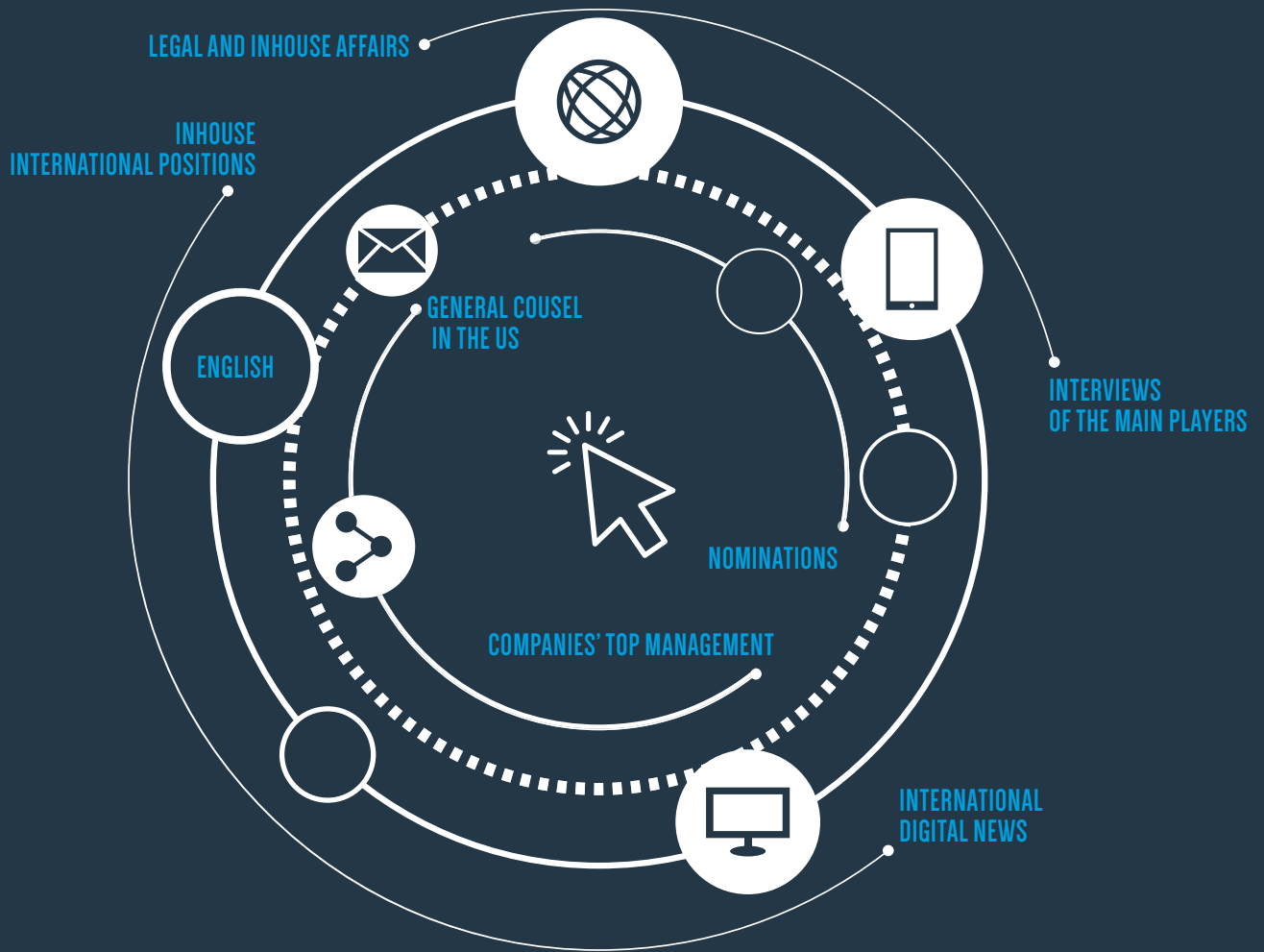
La *European Company Lawyers Association* (ECLA), se fundó hace 35 años, y representa a las asociaciones de abogados de empresa de toda Europa. Según Marsh, el objetivo principal de la entidad que preside es defender a los abogados de empresa a nivel europeo, así como en las jurisdicciones nacionales. ECLA también se centra en informar a los abogados de empresa sobre los principales desarrollos y desafíos y ofrece una plataforma en la que se comparten las mejores prácticas, además funcionar como una red para que puedan conectar con colegas a nivel europeo. “En la actualidad, ECLA cuenta entre sus miembros con 21 asociaciones nacionales de 20 países diferentes. En total, representamos a unos 50.000 abogados de empresas en toda Europa”, explica Marsh.

Defiende que los abogados tienen que aprender nuevas habilidades constantemente y ser cada día más “híbridos”. Opina que la tecnología digital es un verdadero estímulo para la profesión y que sus herramientas son activos muy valiosos. Entre otras cosas, Marsh destaca las bases de datos colaborativas, la tecnología blockchain, el intercambio de documentos, la computación en la nube o las herramientas de comunicación y firmas electrónicas. “El software y las aplicaciones desarrolladas por *legal tech* crean contratos automatizados. Los



INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on   

www.inhousecommunityus.com



JONATHAN MARSH

“

NORMALMENTE SOLEMOS EXTERNALIZAR ASUNTOS URGENTES QUE REQUIEREN MUCHO TIEMPO, O QUE NECESITAN CONSIDERACIONES LEGALES O FINANCIERAS IMPORTANTES COMO LITIGIOS MULTIJURISDICCIONALES COMPLEJOS O DE *MSA*.


”

“

MÁS ALLÁ DE FACTORES COMO LA EXPERIENCIA DE LOS EQUIPOS LEGALES O EL COSTE, TENEMOS MUY EN CUENTA OTROS SERVICIOS QUE APORTAN VALOR AÑADIDO, COMO SON EL ACCESO A LOS MÓDULOS DE FORMACIÓN DE LA FIRMA; A SUS PLANTILLAS Y BIBLIOTECAS PARA BENEFICIO DE NUESTROS ABOGADOS; A SUS POLÍTICAS EN COMISIÓN DE SERVICIOS, ASÍ COMO SUS POLÍTICAS EN CUANTO A DIVERSIDAD Y PROGRAMAS PRO BONO

”

bots proporcionan respuestas a las preguntas más frecuentes. La inteligencia artificial y los algoritmos predictivos también están mejorando gradualmente; tanto su aportación en la toma de decisiones como a la hora de determinar la probabilidad de lograr el resultado deseado”. Esta tecnología, dice, hace que se reduzcan los costes, ya que se invierte mucho menos tiempo en tareas repetitivas. Esto permite que los abogados se centren en aportar soluciones más creativas, en mejorar sus habilidades sociales y comunicativas, y en obtener una visión más amplia de la empresa; en definitiva, demostrar agilidad y flexibilidad cognitiva.

Marsh destaca que uno de los beneficios únicos que la asociación puede ofrecer a los *in-house* es su *Legal Disruption Roadshow*. “Está compuesto por una serie de conferencias que este año se van a celebrar en Dublín, Stuttgart, París y Praga, a través de las cuales queremos explorar cómo los avances tecnológicos y el desarrollo de la tecnología legal afectan a la vida cotidiana de los abogados internos”. En 2020, está previsto que el *Roadshow* pase por España y Portugal. 



DUARTE GOMES PEREIRA

TRABAJO EN AUMENTO

El jefe *legal* y de *compliance* de Banco Credibom de Lisboa, Duarte Gomes Pereira, dice que la cantidad de trabajo regulatorio que recibe su equipo no ha dejado de crecer en los últimos años. Por ello, su objetivo es encontrar abogados bien formados que le proporcionen respuestas rápidas, claras y concisas.



La carga de trabajo que recibe el departamento legal de Banco Credibom ha aumentado considerablemente durante los últimos años. A medida que las empresas del sector financiero están cada vez más reguladas, aumenta la presión sobre los abogados *in-house* del sector para que garanticen que sus empresas cumplen con las nuevas leyes. Iberian Lawyer ha hablado con Duarte Gomes Pereira, director legal y de *compliance* de Banco Credibom (miembro de la red francesa Crédit Agricole Group) sobre los factores que tiene en cuenta a la hora de seleccionar a los asesores externos con los que trabaja, los mayores desafíos que tiene por delante su equipo legal y las frustraciones que en ocasiones le provocan los abogados externos.

¿Cómo es de grande su equipo legal?

Nuestro equipo legal está compuesto por 9 personas, incluyendo *compliance* y DPO.

¿Cómo está estructurado?

A pesar de que todos los miembros del equipo cuentan con *skills* legales generales (por ejemplo, *financial*, *consumer law*) nos dividimos por especialización para *contracts*, asesoramiento legal y *corporate*. Pero todos los miembros del equipo tienen que respaldarse unos a otros.

¿Cuándo se incorporó a Banco Credibom?

¿Cómo ha cambiado el departamento legal desde entonces?

Me incorporé a Banco Credibom en mayo de 2017 y, desde entonces, el mayor cambio ha sido el incremento en el número de abogados (yo mismo). Este aumento se ha traducido en un mayor número de temas que hay que gestionar *in-house*. La interacción con otros departamentos también se ha intensificado y ha hecho que haya una relación más estrecha. Los últimos dos años en el banco han sido muy intensos en cuanto a nuevos proyectos y normativas, esto ha influido sobre el desarrollo y la adaptación del gran equipo.

¿Qué tipo de trabajo legal hace internamente?

A nivel interno nos ocupamos de todas las áreas excepto laboral, *tax* y procesal (*collections*). Las más relevantes son *financial law* y *contracts*.

¿Cuál subcontrata?

Externalizamos sobre todo el trabajo para el que el equipo quizá está menos capacitado. También cuando tenemos un alto volumen de trabajo (algo que se repite con frecuencia) para la revisión de contratos y análisis legal.



LE DAMOS IMPORTANCIA AL PRECIO Y AL RESULTADO DE ASESORAMIENTOS ANTERIORES; SI ES QUE LOS HA HABIDO.



»»

¿A la hora de elegir un despacho de abogados con el que trabajar, tiene alguna firma o firmas de preferencia? Si es así, ¿cuáles son?

Dependiendo del asunto o del área en cuestión, normalmente escogemos a la firma que tenga un mejor conocimiento al respecto, a la que creemos que nos va a aportar mejores soluciones a nuestras necesidades. Eso sí, regularmente trabajamos con Servulo, con quienes tenemos un contrato (“avença”). Tenemos un *panel*, aunque elegimos según el área de especialización.

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

Nos fijamos mucho en la reputación del *counsel*, de los abogados concretos y su especialización dentro de la firma. También le damos importancia al precio y al resultado de asesoramientos anteriores; si es que los ha habido.

¿Cómo juzgan el rendimiento de los asesores externos?

Analizamos el rendimiento fijándonos en factores como: el tiempo de respuesta, la calidad de la respuesta, la claridad del discurso y una buena comunicación, que las opiniones estén justificadas y la confianza en los resultados. Revisamos el rendimiento cada vez que recibimos respuesta a una petición. Analizamos la claridad de la respuesta y si se ajusta a nuestras necesidades, el tiempo de respuesta y la fiabilidad de la misma.

“

ME FRUSTRA RECIBIR RESPUESTAS QUE NO ESTÁN CORRECTAMENTE ALINEADAS O NO CUMPLEN CON LO QUE SE HA SOLICITADO. EN RESUMIEN, QUE EL TRABAJO SEA DE BAJA CALIDAD.

”

DUARTE GOMES PEREIRA CV



MAYO 2017 – PRESENTE

Banco Credibom (Crédit Agricole Group)
Head de Legal y Compliance



MAYO 2015 - MAYO 2017

Oney Bank Portugal
Head de Legal y Compliance



ABRIL 2002 – MAYO 2005

Banco Finantia
Legal Counsel

¿Su presupuesto ha cambiado en el último año?

No. El presupuesto que tenemos cubre nuestras necesidades.

¿Cuál es el mayor reto que tiene por delante su departamento?

El mayor reto es gestionar el volumen de trabajo, desatacar cuales son los asuntos prioritarios, dar respuesta a todas las peticiones y cumplir con la regulación y las leyes emitidas por las autoridades supervisoras.

¿Qué es lo que más le frustra a la hora de trabajar con asesores externos?

Me frustra recibir respuestas que no están correctamente alineadas o no cumplen con lo que se ha solicitado. En resumien, que el trabajo sea de baja calidad.

¿Cuál suele ser la razón, o razones, para que una firma no logre convencerle para utilizar sus servicios?

Si una firma no logra convencernos para utilizar sus servicios, normalmente suele ser por falta de confianza y/o por el precio.

¿Suelen pedirle feedback las firmas con las que trabaja?

Por lo general no lo hacen directamente. No obstante, creo que es muy importante que el cliente proporcione *feedback* constantemente, tanto positivo como negativo. ■

IBERIAN LAWYER ANNUAL REPORT

GLOBAL COMPLIANCE





ALL EYES ON ASIA

Latin America and Lusophone Africa still hold considerable promise for Iberian law firms, but the Far East has the potential to offer a range of alternative income streams for lawyers in Spain and Portugal

While Latin America and Lusophone Africa remain key markets for law firms in Iberia, it is China and the Far East that are emerging as the new hotspots. With regard to Latin America, for Spanish firms the only debate seems to centre on what strategy should be adopted in the region, whether that be opening offices there or establishing a network of referral relationships. Meanwhile, in the case of Lusophone Africa, and more specifically Angola and Mozambique, Portuguese law firms are benefitting from a steady flow of work related to the energy, oil and gas and infrastructure sectors. But it is the Far East that is promising some of the most exciting opportunities for Iberian lawyers at present. The 'Greater Bay Area' and the 'Belt Road Initiative' are making a compelling case for law firms to have offices in places such as Hong Kong and Macau.

POTENTIAL IN MERCOSUR

When talking about the regions that offer the most significant international opportunities for Iberian law firms, lawyers at most of the biggest firms in Spain quickly direct the discussion towards Latin America. The region remains a key focus for Iberian law firms as clients from a wide range of sectors are continuing to invest there, says Uría Menéndez's partner **Jaime Folguera**. He adds: "Our presence in Latin America through PPU [Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría], with 400 lawyers and offices in Chile, Colombia and Peru, along with our own office

GUIDE TO LEADING LAW FIRMS

in Mexico, allows us to give our clients the best advice in the area". Trade agreements such as that between the European Union and Mercosur [a common market bloc consisting of Argentina, Brazil, Paraguay and Uruguay] will become increasingly important in the near future, according to Garrigues senior partner and partner in charge of Latin America **Javier Ybáñez**. He adds: "New developments in Europe (such as Brexit) will also be very relevant for Spanish firms – all this without forgetting the United States and, within Asia, China, which always play an essential role in world trade relations".

EASTERN PROMISE

Other law firms in Iberia anticipate that the Far East will be the region that generates the most significant opportunities in the future. **Morais Leitão** managing partner **Nuno Galvão Teles** says the development of the 'Greater Bay Area' (a plan to link Hong Kong, Macau and nine other cities in southern China) justifies law firms having a strong presence both in Macau and in Hong Kong. Meanwhile, he adds that the 'Belt and Road Initiative' (which aims to enhance regional connectivity between China and other countries in Asia, Africa, Europe, South America and the Pacific) has presented companies, and law firms, with significant commercial opportunities in the infrastructure and natural resources sectors. As has long been the case, the Portuguese-speaking African countries of Angola and Mozambique continue to provide law firms with a significant



CLIFFORD
HENDEL

Araoz & Rueda

Main Practice Areas

Corporate, M&A/Private Equity, Litigation & Arbitration, Real Estate, IP/IT, Banking & Finance, Energy, Labour, Tax, Regulatory & Compliance, EU and Competition

Clifford Hendel

+34 91 319 02 33

hendel@araozyrueda.com - www.araozyrueda.com

Paseo de la Castellana 164, 28046 Madrid



NUNO GALVÃO
TELES

Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados

Main Practice Areas

Full Service International Law Firm

Nuno Galvão Teles

+351 21 381 74 00

mlgtslisboa@mlgts.pt - www.mlgts.pt

Rua Castilho 165, 1070-050 Lisbon



PEDRO
PINTO

PBBR Advogados

Main Practice Areas

Full Service Law Firm

Pedro Pinto

+351 21 326 47 47

pedro.pinto@pbbr.pt - www.pbbr.pt

Avenida da Liberdade 110, 6, 1250-146 Lisbon



IVÁN
DELGADO

Pérez-Llorca

Main Practice Areas

Commercial Law, Corporate Governance, Corporate Law, Corporate Restructuring, M&A and Private Equity

Iván Delgado

+1 646 846 66 66

idelgado@perezllorca.com - www.perezllorca.com

375 Park Avenue, 38th floor, New York, NY 10152



JORDI
LÓPEZ BATET

Pintó Ruiz & Del Valle

Main Practice Areas

Corporate & Commercial, Litigation, Tax, Bankruptcy, Sport, IT & Media, Labour and Public Law

Jordi López Batet

+34 932 41 30 20

jlopez@pintoruizdelvalle.com - www.pintoruizdelvalle.com

Carrer de Beethoven 13, 7th floor, 08021 Barcelona



LUÍS
PAIS ANTUNES

PLMJ

Main Practice Areas

Corporate, M&A & Private Equity, Litigation & Arbitration, Banking & Finance, Real Estate, Labour, Tax, Projects, EU & Competition, Insolvency & Restructuring and TMT

Luís Pais Antunes

+351 21 319 73 00

luis.paisantunes@plmj.pt - www.plmj.com

Av. Fontes Pereira de Melo 43, 1050-119 Lisbon

GUIDE TO LEADING LAW FIRMS



Raposo Bernardo

Main Practice Areas
Full Service Law Firm

👤 **Nelson Raposo Bernardo**

☎ +351 21 312 13 30

@ nrbernardo@raposobernardo.com - www.raposobernardo.com

🌐 Avenida Fontes Pereira de Melo, Edifício Aviz 35, 18, 1050-118 Lisbon



SRS Advogados

Main Practice Areas
Competition, Employment, Finance, M&A,
Litigation, Projects, Real Estate, Tax and TMT

👤 **Pedro Rebelo de Sousa**

☎ +351 21 313 20 00

@ geral.portugal@srslegal.pt - www.srslegal.pt

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



Squire Patton Boggs

Main Practice Areas
Corporate, M&A, Litigation, Tax, Financial Services,
Trade & Sanctions, Real Estate and Employment

👤 **Rafael Alonso**

☎ +34 91 426 48 40

@ rafael.alonso@squirepb.com - www.squirepattonboggs.com

🌐 Plaza Marqués de Salamanca 3-4, 7th Floor, 28006 Madrid



Uría Menéndez

Main Practice Areas
Public, Arbitration & Litigation, Corporate, Environmental, Energy,
EU & Competition, Tax Financial, Infrastructure, Transport & Logistics,
Media, IT/IP, Real Estate and Employment

👤 **Luis de Carlos**

☎ +34 91 586 04 00

@ luis.decarlos@uria.com - www.uria.com

🌐 Príncipe de Vergara 187, Plaza de Rodrigo Uría, 28002 Madrid

America, Garrigues has adopted a strategy of having its own offices in the region. “We want to be present and support our clients directly,” says Ybáñez. “We believe that this model best guarantees a uniform and standardised service, while also allowing for strict control over how transactions are carried out.” Uría Menéndez’s international strategy is central to its business model and, according to Folguera, goes beyond establishing a referral network. To illustrate his point, Folguera highlights the fact the firm took a significant stake in the “largest Spanish-speaking firm in the Americas”, PPU, which has offices in Chile, Colombia and Peru. He adds: “In addition, in recent years we have developed a substantial Cuban practice, becoming the go-to firm for work on the island.” Folguera also highlights the European network the firm established two decades ago, which includes UK firm Slaughter and May, Italy’s Bonelli Erede, Germany’s Hengeler Mueller, Netherlands’ De Brauw and France’s Bredin Prat. With regard to the ‘Belt and Road Initiative’, Galvão Teles says that the initiative does not only aim to increase Chinese investment in Portugal, but also acts as a platform for investment in African countries where Portuguese businesses are deeply rooted. “In more than one way, the Chinese strategy reflects our own international strategy,” he argues. “Our presence with strong local offices in Angola and Mozambique guarantees a smooth and cohesive response from our teams, thus responding to all the axis of the initiative”. 📌

flow of work, particularly in the energy, infrastructure, and oil and gas sectors, says Cuatrecasas partner **Antonio Baena**. Baena adds that the Chinese cities of Shanghai and Beijing are generating a steady flow of work, while there are also excellent business opportunities for Iberian law firms in the Middle East. “Both regions [China and the Middle East] have become key hubs for international investors looking at investment

opportunities in Spain, Portugal and Latin America,” he explains. “We also continue to experience a constant stream of work from sophisticated clients in the UK and North America that want to invest in Spanish-speaking and Portuguese-speaking countries.”

THE BEST STRATEGY

In order to meet the needs of international clients in Latin



**WILLIAM
SMITHSON**

FIRMS MUST PREPARE TO FORGE IN-DEPTH RELATIONSHIPS WITH THEIR OVERSEAS CLIENTS AND CONTACTS AS INTERNATIONAL INVESTMENTS ARE ON THE RISE

Law firms must be ready to create meaningful relationships with their international clients and contacts in order to best serve their needs and expectations.

With an ever-expanding market, law firms must be prepared to solidify their relationships with overseas clients and contacts, explains **William Smithson**, Partner at SRS Advogados. While the usual suspects – China, Spain, the UK and the USA – continue to provide opportunities for law firms, investors from other Asian countries such as India, Hong Kong, Indonesia and Vietnam are also increasingly directing their funds towards Portugal and Portuguese-speaking Africa, as are entities from the Middle East; in particular countries such as Israel and Turkey. “Opportunities are essentially in inbound investment,” Smithson explains, “in particular, but obviously not limited to, real estate and the hotel and leisure segment, and with an element of that linked with Golden Visa.” Over the years, SRS Advogados has worked to develop and implement an international client program, in order to meet the needs of these overseas companies; Smithson tells us that “the team is developing the usual client care strategy for existing and new clients, but has also created a proactive and immediate response team for international clients.” Alongside this, the firm has hired lawyers with dual qualifications, multi-linguistic capabilities, and relevant knowledge and experience of international jurisdictions. “SRS Advogados has followed the usual Portuguese strategy within the Portuguese speaking world: Angola, Brazil, Cape Verde, Macau and Mozambique,” Smithson explains. But, uniquely, amongst Portuguese firms SRS Advogados has been identifying and targeting other markets which have provided significant opportunities, including the likes of Malta and Singapore; SRS has opened offices in both these jurisdictions as a result, using the Singaporean base to serve as a platform and entry-point into Asia as a whole. The firm is also placing great importance on their “best friend” relationships with leading firms in jurisdictions such as (but not limited to) India, Israel and Turkey. “This move is providing significant opportunities, especially in the context of Brexit, with Portugal positioning itself as the “go-to” European platform,” according to Smithson. However, this shift into an international market will not be without its challenges. When serving clients in foreign jurisdictions, firms must remember to pay particular attention to the management of expectations and cultural differences. “Different time zones can also raise obvious issues,” adds Smithson.



**JAIME
FOLGUERA**

LATIN AMERICA STILL IN THE SPOTLIGHT FOR BOTH CLIENTS AND IBERIAN LAW FIRMS

The outlook for the entire region looks bright as it becomes an increasingly important market

The desire of law firms to strengthen their international presence in Latin America is evidenced by the fact that many local firms are currently joining forces with international law firms. “Uría Menéndez’s international strategy is central to its business model and goes far beyond establishing a large referral network”, says **Jaime Folguera**, partner at Uría Menéndez. Having initially relied on ‘best friends’ relationships with firms in Latin America, Uría Menéndez has carved out a position for itself through Philippi, Prietocarrizosa, Ferrero DU & Uría (PPU), with 400 lawyers in Chile, Colombia and Peru, along with its own office in Mexico. “Our presence in the region for over 20 years has given us extensive expertise in those markets. Over recent years, we have also developed a substantial Cuban practice which rounds up the scope of our services in the region”, Jaime Folguera adds.

Despite other challenging markets on the rise, “Latin America remains a key focus for Iberian law firms as clients from a variety of sectors are continuing to invest in the region”, according to Jaime Folguera. Regarding the most active areas of legal advice, he highlights that “regional and inbound M&A as well as international arbitration are the areas in which we have worked the most”.

However, operating in international markets does bring significant challenges as “explaining to our foreign clients the differences between the peculiarities of Spanish and Portuguese laws, and the laws to which those clients and their local counsel are familiar with”. Folguera also explains that “Latin America is a more familiar market in this sense for us because we share the legal roots, the language and the culture”. Given the increasing competition targeting the region, both the legal understanding and the cultural connection are always valuable assets for doing business.

COMPETITIVE ADVANTAGE

Companies that implement high standards of compliance will have an edge over their market rivals – this realisation represents a major opportunity for law firms



With businesses increasingly waking up to the idea that good compliance offers a competitive advantage – rather than being a regulatory burden – demand for compliance-related legal advice is on the rise. Indeed, lawyers say that after a period of time when clients seemed content to simply automate compliance functions, there is now a realisation among businesses that they need the input of lawyers when it comes to designing, implementing and monitoring compliance programmes. The commercial imperative for good compliance is now clear – failing to adhere to high standards of compliance can result in multi-million-euro fines and even, ultimately the closure of a business.

DEVASTATING CRISES

Companies now recognise that high quality corporate governance and compliance gives them a significant competitive advantage in the market and this represents a major opportunity for law firms. “Strong corporate governance and compliance programmes are critical for companies that seek

to maintain high performance and avoid devastating crises,” says Cuatrecasas partner **Álvaro Botella Pedraza**. “Knowing how to manage a crisis is another interesting aspect of the new challenges in compliance.” Botella Pedraza adds that companies should not think the only compliance risk they face is criminal-related. “The risk is not attending to the real root of the issue, which has commercial, administrative, labour and penal aspects,” he explains. “And a good lawyer has to consider reputational risks or consequences as well.” Botella Pedraza also says international companies should not neglect the activity of their subsidiaries in the mistaken belief that their risks do not affect the parent company. “Only a good global programme will give peace of mind to this type of company,” he argues. The fact that compliance has become a more mainstream concern means that professionals working in



this field now have expertise in a wider range of areas, such as tax, governance and data protection, says **Benjamín Prieto**, partner at Andersen Tax & Legal. As a consequence, multidisciplinary practices are in a better position to provide the comprehensive advice clients need, it is argued. “In the end, law firms have to make the effort to coordinate cross-departmental teams and invest in computer tools to offer the appropriate advice and mitigate the risks.” Prieto adds: “Risks analysis is, without a doubt, the keystone of compliance, and consequently analysing the specific risks of each business is one of the most important elements when developing an efficient compliance programme.”

POTENTIAL CRIMINAL OFFENCES

The biggest opportunities for law firms do not lie in carrying out corporate audits to ascertain a company's criminal risk and then developing compliance measures to avoid, or mitigate, criminal offences, says Herbert Smith Freehills senior associate **Miguel García-Casas**. He adds: “We think that greater opportunities will arise in connection with companies' internal reactions (and internal protocols) where an incident with potential criminal consequences) takes place due to the conduct of one of the company's employees or directors.” García-Casas says the biggest compliance-related risks faced by clients relate to the strategy that a company will follow after a potential criminal offence has been committed. “Companies must decide either to



support the employee or director involved or, alternatively, to focus primarily on defending the company's interests,” he explains. Data protection, anti-money laundering and terrorism financing are areas that represent the biggest opportunities for law firms, according to Morais Leitão partner **Tiago Félix da Costa**. He adds that this is partly due to the “recent approval and entering into force of the EU Regulation on Data Protection and the law for the prevention of money laundering and terrorism financing, which require the approval and implementation of complex and in-depth compliance programmes”. Law firms should also expect a significant amount to work related to anti-corruption matters “especially considering the number of criminal cases related to corruption practices that have been initiated against companies in recent years, says Félix da Costa.”



ÁLVARO BOTELLA PEDRAZA

REPUTATIONAL RISK

Morais Leitão managing associate **Duarte Santana Lopes** says the risks associated with non-compliance broadly fall into three categories: possible sanctions; financial risk; and reputational risk. “The first relates to the sanctions that can be imposed on companies and individuals that carry out non-compliant practices; the second derives not only from the fines that can be applied but also from the loss of business that is frequently associated with an accusation; and the third, which is normally the most severe for companies, is related to the market perception of non-compliant companies.”

Businesses are now aware of the need to turn to specialist external advisers to help them analyse and evaluate the risks of money laundering and terrorist financing in their organisations and this represents a significant opportunity for law firms, according to PLMJ partner

Alexandra Mota Gomes.

He adds: “They are also seeking help in defining and implementing internal policies to prevent and mitigate those risks.” The biggest risks clients face in the context of compliance are the consequences of the breach of their legal obligations in the fight against money laundering and terrorist financing, explains PLMJ senior associate **José Maria Formosinho**. “Failure to comply with these obligations is punishable with fines of between €5,000 and €5,000,000 – it is also punishable with additional penalties which may, in the most serious cases, mean the closure of the establishment for two years or a prohibition on operating for three years.”

CYBER-PROTECTION

Media scrutiny of criminal and regulatory cases, as well as the enforcement of anti-money laundering laws represent big opportunities for law firms, according to Vieira de Almeida partner **Sofia Ribeiro Branco**. She adds that, following a period in which the trend was for clients to automate compliance processes, they are now “returning their attention to the need for complementary legal advice to design, implement and monitor their compliance programmes”. Ribeiro Branco says the major compliance risks clients currently face relate to cyber-protection, the environment, corruption and failure to implement compliance processes.

Potentially significant sources of work for law firms include providing anti-corruption awareness initiatives for clients and helping them to provide training to their employees,

says Miranda of counsel **Catarina Veiga Ribeiro**. She adds that lawyers also have the opportunity to “make clients aware that an adequate compliance programme and an internal code of conduct aligned with local laws may be very helpful in court, mitigating or even excluding corporate responsibility”. Data protection is another major area of work for law firms. Veiga Ribeiro says: “Significant amendments to the legal framework require a continuous updating of processes, files, databases, and, consequently, companies’ legal responsibility – corporate entities must be aware of their duty to process personal data in strict compliance with the law and for the sole purpose for which it has been received or collected.” CCA Law Firm partner **Henrique Salinas** says, generally speaking, regulatory developments related to data protection and anti-money laundering are helping to increase awareness of corporate compliance among clients. “The EU’s General Data Protection Regulation and its fourth Anti-Money Laundering Directive are driving an increase in demand for corporate compliance services in Portugal, although many corporates still fail to appreciate the importance of having a strong compliance function,” he says. “We also have many clients which work in Spain and decide to come to Portugal. One of the first things they do is ask us for a compliance programme, partly because the Spanish Penal Code provides that companies which have implemented procedures aimed at preventing criminal behaviour within the organisation will be exempt from criminal liability if any cases are brought.”



**HENRIQUE
SALINAS**

NEW DATA PROTECTION AND ANTI-MONEY LAUNDERING REGULATIONS INCREASING AWARENESS OF COMPLIANCE

Recent regulatory developments related to data protection and anti-money laundering are increasing awareness of corporate compliance among clients in Portugal, explains CCA Law Firm partner **Henrique Salinas**.

The EU's General Data Protection Regulation and the fourth Anti-Money Laundering Directive (the Fifth Anti-Money Laundering approved in May 2018 has not yet been transposed by Portugal) are driving an increase in demand for corporate compliance services in Portugal, although many corporates still fail to appreciate the importance of having a strong compliance function.

Small and medium Portuguese companies still need to embrace the concept of being fully compliant: they tend to only take action when faced with a problem rather than taking steps to prevent any activities that may be non-compliant. The CCA Law Firm partner claims for a legislative change as "making compliance mandatory would be very important as it could change Portuguese companies' minds". "Sometimes it is more difficult to convince exclusively Portuguese companies of the need for a compliance programme without it being a mandatory requirement under Portuguese law", Salinas adds. When working with Spanish clients in Portugal, "they ask for a compliance programme, partly because the Spanish Penal Code provides that companies which have implemented procedures aimed at preventing criminal behaviour within the organisation will be exempt from criminal liability if any cases are brought", he adds. One of the biggest compliance-related challenges clients face is the impact of the company's reputational damage, according to Salinas. Sometimes, a damage to a reputation company could have been prevented if there was a compliance program. The Head of Criminal and Compliance Practice at CCA Law Firm also explains that "the fines are substantial, and with the most serious offences, companies face a temporary suspension of activity or even the shutting down of the company".

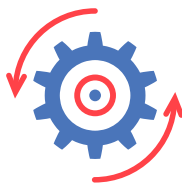


**PATRICIA
MANCA DIAZ**

CLIENTS MUST BEGIN TO EMPLOY A WELL-INTEGRATED COMPLIANCE MODEL IN ORDER TO PRESERVE THE REPUTATION AND SUSTAINABILITY OF THEIR BUSINESS

Companies must assess and identify risks in order to avoid damage or failure; a sound, technologically up-to-date compliance model will allow them to achieve this.

In order to avoid risk and maintain sustainability of their business, companies must begin to fully comprehend the importance of a well-integrated compliance model, according to **Patricia Manca**, Partner at PwC Tax and Legal Services, leading Strategic Compliance services in PwC Spain. In undermining the value of this system, companies are putting themselves at risk; this could lead to a lack of investment in the business, and can reduce integration and collaboration within the company structure. "Anticipating forthcoming regulatory changes, identifying relevant compliance risks, and bringing value-added insights into the organisations' business strategy will be key," Manca Díaz explains. Technology and data analytics are essential, and cannot be separated from invaluable law expertise and knowledge. Any law firm which is able to aid a company in the realisation of this strategy will put themselves in good stead. Over-regulation is one of the greatest challenges faced by clients when imposing a compliance model, according to the 22nd Annual Global CEO PwC survey. The increasing pressure implicated onto businesses by activists and global groups mean that an ethically and morally sound structure must be introduced. Furthermore, whilst technology is an essential tool in the growth and stability of a company, Manca warns that digital transformation is a challenge in itself: "As the organisation moves into digital transformation, the way in which the organisation functions changes alongside this technological adaptation; this brings new areas of risk into which compliance must be introduced." To be successful, therefore, compliance empowerment must be seen as a method of improving business strategy and preserving the company's ethics, rather than as a barrier. According to the experts at PwC, emerging trends in the coming years will only solidify this need for a well-integrated compliance model, and must adapt to the relevant regulatory environment in which it functions. Companies must also ensure to seek out the right technology to fit seamlessly with their organisational needs; data governance structure and analytics will become increasingly important. Finally, new capabilities, skills and resources must also be injected into compliance function as the business – and its market – grows.



LEGAL UPDATE



LEGAL UPDATE SPS - PORTUGAL

PORTUGUESE NATIONAL LAW IMPLEMENTING REGULATION (EU) 2016/679 (GDPR)



It was finally published in Portugal the internal law that comes to implement the Regulation (EU) 2016/679 (GDPR) - Law no. 58/2019 of 8 August. In general, our national legislation does not introduce real significant changes or innovations (except the fact of extending the applicability of GDPR to some kind of processing's of deceased persons), but clarifies less developed subjects of the EU Regulation (not all, unfortunately), concerning which there was still some legal uncertainty regarding the understanding to be followed by the entities.

We highlight in this article the main topics of this law:

Starting with the Regulator, National Data Protection Commission (CNPD) was designated as the national supervisory authority for the purposes of the GDPR and this law.

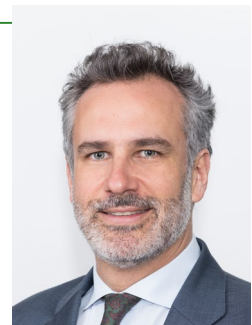
Regarding the conditions applicable to child's consent, in Portugal, regarding the offer of information society services, consent shall be valid from 13 years of age (inclusive). For other type of services, or when minors are under 13 years of age, consent must be given by their respective legal representatives (preferably by means of secure authentication)...

By Sara Henriques - Corporate and Commercial, Data Protection - SPS Sara.henriques@spsadvogados.com

[Continue reading on Iberianlawyer.com](#)

LEGAL UPDATE CMS - SPAIN

NEW SHAREHOLDERS' RIGHT OF WITHDRAWAL DUE TO A FAILURE TO PAY DIVIDENDS.



Act 11/2018 amending several provisions of the Corporate Enterprises Act [*Ley de Sociedades de Capital*, LSC], including Article 348 bis related to shareholders' right of withdrawal due to a failure to pay dividends, entered into force on 30 December 2018. The purpose of the amendment is to harmonise companies' financial sustainability and minor shareholders' rightful aim of benefiting from the profits obtained by a company.

The LSC affords shareholders an abstract right to benefit from the company's earnings. However, that does not mean that dividends must be paid if the company turns a profit. In fact, companies are only obliged to pay out where agreed at the general shareholders' meeting (Articles 160.a) and 273 of the LSC), at which time a right to receive would be recognised in favour of the shareholders. Essentially, this legal arrangement grants majority shareholders the power to decide in favour or against apportioning the company's earnings by voting at the general meeting.

Article 348 bis was introduced into the LSC in 2011 in a bid to prevent potentially abusive conduct by majority shareholders, affording minority shareholders a right to withdrawal in the event that the general meeting passes a resolution against the payment of dividends. Nevertheless, the aforementioned article was widely criticised given the risk of impetuous acts by the shareholders claiming the payment of dividends. Under the original wording, where dividends were not paid, minority shareholders were able to compel the company to allow them to exit the company and obtain the value of their shares, irrespective of whether the decision not to pay dividends could be seen as oppressive or not...

By Javier Leyva - Partner of the Corporate / M&A department - CMS javier.leyva@cms-asl.com

[Continue reading on Iberianlawyer.com](#)

Law is evolving.



Are you?

Lexington
global law firm consultants

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

www.lexingtonconsultants.com



Is the **largest specialist legal publisher** across **Southern Europe** and **Latin America** with the acquisition of the majority share in

