

**Transición y Visión:
El Nuevo Capítulo de Carey**

**Reforma Judicial:
visiones legales sobre el
futuro de la justicia en México**

Lindsay Sykes: pionera en Bolivia

Impulso detrás de la energía, el equipo legal de Edenor

En esta entrevista nos adentramos al corazón jurídico de Edenor, el cual, además de asegurar que los procesos legales de la empresa se cumplan, es la base que logra distribuir de energía al norte de Argentina

BRAZIL SPECIAL

**Rodrigo Junqueira:
continuidade e aprimoramento**



Editorial

Giselle Estrada Ramírez

Unidad

Independientemente de la fecha o el año, cuando se analiza la situación en Latinoamérica, las respuestas suelen ser similares: polarización e inestabilidad política, retos económicos, crisis migratoria, manifestaciones sociales, corrupción y desigualdad.

Irónicamente, cuando centramos la atención en otros países del continente, tendemos a dejar a un lado nuestros propios problemas y a enfocarnos en señalar las fallas ajenas, como sucedió con las elecciones en EE.UU., que tienen un impacto mayor en nosotros de lo que muchas veces quisiéramos admitir. Parece que ver reflejados nuestros defectos en otros nos impulsa a buscar cambios, dado que, desde una perspectiva externa, no proyectamos una buena imagen.

Con la esperanza de un 2025 más prometedor y en un esfuerzo por superar nuestras diferencias, esta edición reúne una selección de artículos que ofrecen una perspectiva sobre lo que podemos esperar en el futuro cercano.

Siguiendo esta línea, presentamos un análisis de los cambios judiciales a los que se enfrentará México, tras las recientes e

importantes modificaciones constitucionales. Para ello, nos acercamos a destacados los abogados Juan Francisco Torres Landa Ruffo, de Hogan Lovells; Carlos Lobo, de Arnold & Porter; así como Juan José Paullada y José Arturo Pérez, de Ritch Mueller; quienes aportaron su visión desde el punto de vista legal frente al tema.

Otro cambio significativo va en torno a la representación femenina en puestos de alto rango, quienes se están haciendo notar cada vez más. Tal es el caso de Lindsay Sykes, recientemente nombrada socia directora de PPO Abogados, en Bolivia. Conversamos con ella respecto a su trayectoria y el futuro de la firma.

De la misma manera, otro despacho que se enfrenta a cambios directivos es Carey, quienes, en agosto anunciaron una sucesión estratégica de socio director y presidente ejecutivo. Exploramos junto a ambos abogados sus siguientes pasos.

En portada, ponemos en relieve a una de las empresas responsables de suministrar de energía a una importante parte de Argentina, Edenor. Nos adentramos en el corazón legal de la empresa al entrevistar a María José Pérez Van Morlegan, líder del equipo jurídico.

Asimismo, como es costumbre, presentamos compilados de nuestras notas publicadas en el sitio web con los fichajes más relevantes de los últimos meses en nuestra sección On the Move. Por su parte, en On the Web, aportamos una compilación transacciones destinadas a financiar distintos proyectos.

En colaboración con la World Compliance Association, continuamos ampliando el conocimiento sobre el uso del compliance, esta vez con un enfoque especial en República Dominicana. También presentamos un artículo de Rubén Castillo, quien, en representación de la InLaw Alliance of Firms, analiza los matices y desafíos que enfrenta Panamá, explorando los aspectos más claros, oscuros y grises de su contexto.

Finalmente, compartimos un artículo destacado de la revista ibérica del grupo, Iberian Lawyer. ▣

2024 EVENTS CALENDAR

NOVEMBER

- Financecommunity Week Milan, 11-15/11/2024
- Financecommunity Awards Milan, 14/11/2024
- LegalcommunityMENA Awards Riyadh, 21/11/2024

DECEMBER

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

2025 EVENTS CALENDAR

JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 30/01/2025

FEBRUARY

- Private Capital Talks and Drinks Madrid, 06/02/2025
- Legalcommunity Finance Awards Milan, 13/02/2025
- Iberian Lawyer Sustainability Summit - Spain Madrid, 20/02/2025
- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 20/02/2025

MARCH

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

APRIL

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

MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 08/05/2025
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 15/05/2025
- Iberian Lawyer Legaltech Day Madrid, 29/05/2025
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 29/05/2025

JUNE

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

JULY

- Italian Awards Rome, 03/07/2025

SEPTEMBER

- LC Energy Day Milan, 11/09/2025
- The Latin American Lawyer Women Awards São Paulo, 11/09/2025
- Legalcommunity Labour Awards Milan, 18/09/2025

SEPTEMBER

- Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards Madrid, 25/09/2025

OCTOBER

- Inhousecommunity Days Milan, 1-3/10/2025
- Legalcommunity Real Estate Awards Milan, 09/10/2025
- Inhousecommunity Awards Italia Milan, 16/10/2025
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 20/10/2025
- Inhousecommunity Days Switzerland Zurich, 23-24/10/2025
- Legalcommunity Litigation Awards Milano, 28/10/2025

NOVEMBER

- Iberian Lawyer Inhousecommunity Day Madrid, 06/11/2025
- Iberian Lawyer Gold Awards Madrid, 06/11/2025
- Financecommunity WEEK Milan

LEGEND

- Legalcommunity / LegalcommunityCH
- LegalcommunityMENA
- Legalcommunity WEEK
- Financecommunity
Financecommunity ES
Financecommunity WEEK
- Iberian Lawyer
- The Latin American Lawyer
- Inhousecommunity
- Foodcommunity
- LC

ITALY

Contact Referent guido.santoro@lcpublishinggroup.com

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent elia.turco@iberianlegalgroup.com

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

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

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

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

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

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

SWITZERLAND

Contact Referent elia.turco@lcpublishinggroup.com

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

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

MENA

Contact Referent elia.turco@lcpublishinggroup.com

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

LATAM

Contact Referent elia.turco@iberianlegalgroup.com

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

Contenidos

THE LATINAMERICAN LAWYER 40



8

ON THE MOVE

PERÚ

ECIJA aterriza en Perú

14

ON THE WEB

Desarrollo de proyectos

24

Transición y Visión:

El Nuevo Capítulo de Carey

30

Impulso detrás de la energía, el equipo legal de Edenor

34

Reforma Judicial: visiones legales sobre el futuro de la justicia en México

42

Lindsay Sykes: pionera en Bolivia

46

DOSSIER COMPLIANCE PERÚ

El Rol Crucial del Oficial de Cumplimiento en el Sector de la Construcción: Garantizando la Transparencia y Prevención de Riesgos

60

IN LAW ALLIANCE

Las realidades y ventajas de Panamá

62

GA_P:

más allá de los números

BRAZIL SPECIAL

70

ON THE MOVE

Pinheiro Neto Advogados anuncia quatro novos sócios a partir de 2025

76

ON THE WEB

Alta complexibilidade

86

DPO: credibilidade e transparência

90

Alta demanda!

96

Antes que o ano acabe

100

A legislação trabalhista e a era do trabalho híbrido

104

GA_P:

além dos números

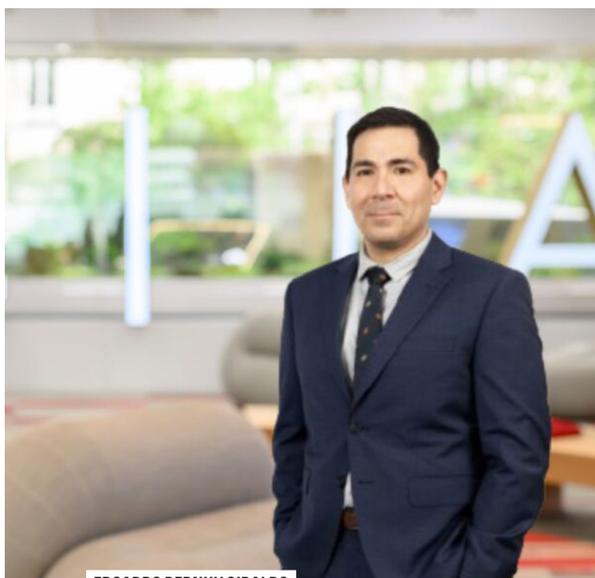
On the Move



EDUARDO BENAVIDES



FRANCISCO BERNINZON



EDGARDO BERNUY GIRALDO



GIANCARLO MANDRIOTTI

PERÚ

ECIJA aterriza en Perú

ECIJA ha anunciado la apertura de su oficina en Perú, la cual, junto con Berninzon & Benavides, incorpora a más de 30 profesionales y 4 socios: **Eduardo Benavides**, **Francisco Berninzon**, **Edgardo Bernuy Giraldo** y **Giancarlo Mandriotti**.

El equipo ha liderado con éxito operaciones y transacciones en varios países de la región, incluidos Ecuador, Colombia, Bolivia, Chile y Argentina.

Tras esta integración, ECIJA ahora cuenta con un total de 220 socios y más de 1200 profesionales en 37 oficinas distribuidas en 18 países.

PERÚ

Lazo Abogados incorpora a nuevo socio y equipo

Lazo Abogados ha anunciado la incorporación de **Orlando Vignolo Cueva** y su equipo como nuevo socio y abogados, respectivamente, de la firma, con efectos a partir del 1 de septiembre.

El previo equipo de Vignolo & Reyes Arrese (VRA Abogados) se une a Lazo para aportar su experiencia en las áreas de Derecho Administrativo, Marítimo, Penal y Proyectos de Infraestructura.

Orlando, reconocido abogado y académico, se incorpora como socio y líder de la práctica de Derecho Administrativo. Junto a él, se unen **Ernesto Calderón Burneo**, especialista en Derecho Marítimo, Portuario y Mercantil; **Kevin Silva Carrillo**, abogado especializado en Derecho Penal; y **Marian Sara Salinas**, experta en Derecho Administrativo y Contratación Pública.



ORLANDO VIGNOLO CUEVA

ARGENTINA

DLA Piper Argentina nombra socio director adjunto



MARTÍN MITTELMAN

DLA Piper Argentina ha anunciado el nombramiento de **Martín Mittelman** como socio director adjunto, quien forma parte de la firma desde 2018.

La práctica de Mittelman se centra en derecho empresarial y asuntos corporativos, incluyendo la resolución de disputas corporativas y transacciones financieras y comerciales. Asesora en operaciones de fusiones y adquisiciones regionales y transfronterizas y cuenta con una amplia experiencia en la presentación de informes ante la Comisión del Mercado de Valores de EE.UU. en nombre de emisores extranjeros.

Mittleman trabajará en estrecha colaboración con el socio director **Marcelo Etchebarne** para gestionar las operaciones diarias y formular estrategias para el crecimiento del bufete en Argentina.



JOSÉ ANTONIO VÁZQUEZ COBO

MÉXICO

H&K añade nuevos abogados en México

H&K México ha anunciado la incorporación de **José Antonio Vázquez Cobo** como socio y de **Gustavo Galindo** como asociado en la oficina de Ciudad de México. Previa a su incorporación, ambos fueron abogados en Jones Day. «El aumento significativo de litigios y arbitrajes en México ha mantenido muy ocupados a nuestros equipos de litigios y resolución en la Ciudad de México y Monterrey. Las incorporaciones de José Antonio y Gustavo nos ayudarán a continuar el crecimiento de nuestros servicios en este espacio», dijo **Luis Rubio**, socio ejecutivo de la oficina de Holland & Knight en la Ciudad de México.

José Antonio es licenciado en Derecho por la Universidad Iberoamericana. Con una carrera de más de dos décadas, ha representado a prominentes empresas

en disputas comerciales de alto riesgo ante cortes judiciales y tribunales de arbitraje en procedimientos que a menudo involucran importantes componentes internacionales y multijurisdiccionales. Su práctica abarca una gran variedad de áreas litigiosas, tales como proyectos de infraestructuras, disputas contractuales, responsabilidad extracontractual, acciones colectivas, conflictos entre accionistas y directivos, ejecución de garantías y reclamaciones de seguros, así como litigios bancarios, financieros, concursales e inmobiliarios. Representa a clientes de una amplia gama de sectores, como el médico, automovilístico, telecomunicaciones, ocio, hostelería, tecnología y medios de comunicación, energía, publicidad, inmobiliario, bancario y aeronáutico.

Gustavo es candidato a maestro en Derecho Privado por la Escuela Libre de Derecho, y obtuvo un posgrado en Derecho de Amparo y la licenciatura en Derecho por la Universidad Panamericana. Centra su práctica en la representación de empresas nacionales e internacionales en litigios civiles y comerciales ante tribunales federales y locales en México. Cuenta con amplia experiencia en diversas áreas de litigio, tales como disputas contractuales, responsabilidad extracontractual, acciones colectivas, infraestructura, reestructuraciones y quiebras empresariales, conflictos con accionistas y directivos, medidas cautelares, ejecución de garantías y reclamaciones de seguros, así como litigio bancario, financiero e inmobiliario. También ha participado en arbitrajes nacionales e internacionales ante la Cámara de Comercio Internacional.

CHILE

CMS fortalece equipo con nuevos socios y abogado



ENRIQUE VERGARA

JULIO FRÍAS

CMS Carey & Allende ha anunciado la promoción a socios a **Enrique Vergara** y **Julio Frías**, así como la incorporación de **Nicolás Vial**, quienes fortalecerán las áreas de Finanzas, Derecho Laboral y Derecho Corporativo, respectivamente.

Enrique se unió a la firma hace 9 años, acumulando una probada experiencia en diversas estructuras de financiamiento, incluyendo préstamos sindicados, deuda privada, financiamiento de proyectos y mercado de valores. Ha asesorado a empresas FinTech y entidades financieras no bancarias en el desarrollo de productos, cumplimiento normativo y tecnologías emergente como blockchain y criptoactivos. Ha liderado también financiamientos para sectores como telecomunicaciones y tecnología, así como en la reestructuración de deudas y colocaciones privadas para fondos de inversión e instituciones financieras. Enrique posee un LL.M. en Derecho Bancario y Financiero Internacional de University College London y una Licenciatura en Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Julio, líder del equipo de Derecho Laboral & Pensiones en la firma, cuenta con más de 10 años de experiencia y con una sólida reputación en el ámbito del derecho laboral, tanto en asuntos contenciosos como no contenciosos. Es reconocido por su capacidad para manejar con éxito negociaciones colectivas complejas y relaciones sindicales. Su práctica también abarca la seguridad y salud en el trabajo. Abogado egresado de la Pontificia Universidad Católica de Chile, cuenta con un Diplomado en Derecho Laboral y Seguridad Social de la Empresa.

Nicolás incluye a la firma su amplia experiencia en la industria de acuicultura y recursos naturales. Viene de una destacada trayectoria en la industria salmonera como gerente legal de Cermaq, participando activamente en los distintos gremios de la industria salmonera, tanto como director como en procesos de discusión normativa con la autoridad competente. Posee también amplia experiencia en operaciones de fusiones & adquisiciones, asociaciones y joint ventures. Licenciado en Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile, cuenta con un LL.M. en Derecho Corporativo de Columbia University.



NATALIA NÚÑEZ VÉLEZ

COLOMBIA

Serrano Martínez CMA incorpora nueva socia para abrir área Ambiental

Serrano Martínez CMA ha anunciado la incorporación de **Natalia Núñez Vélez**, quién liderará la nueva área de la firma de Derecho Ambiental y Sostenibilidad. Natalia es un referente nacional en Derecho Ambiental, contando con más de 25 años de experiencia asesorando importantes empresas nacionales e internacionales en asuntos de derecho corporativo ambiental, prácticas sostenibles, energías renovables, regulación ambiental, ordenamiento del territorio, manejo de áreas protegidas, cambio climático, procesos sancionatorios, transacciones ambientales, debidas diligencias, manejo de pasivos ambientales y gestión de riesgos.

Asimismo, tiene una sólida experiencia

en asuntos regulatorios relacionados con el agua, manejo de comunidades, permisos, concesiones y licencias ambientales. Ha asesorado a diversos sectores de la economía, incluidos minería, energía, agroindustria, infraestructura, construcción, floricultura, educación y entidades gubernamentales. Previo a su incorporación, trabajó en despachos como Pinilla González & Prieto Abogados y Posse Herrera Ruiz, además de haberse desempeñado como directora legal ambiental en Grupo Argos y Grupo Manuelita. Abogada por la Universidad De La Sabana, es especialista en Derecho de los Negocios por la Universidad Externado de Colombia, y especialista en Derecho Ambiental por la Universidad del Rosario, además, cursa una Maestría en Desarrollo Sostenible, Energías Renovables y Agenda 21, por la EUDE Businnes School Medio Ambiente.



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMATION



EVENTS



INTELLIGENCE



PUBLICATIONS

LC Publishing Group S.p.A. – is the leading publisher operating in Italy, Switzerland, Germany, Spain, Portugal and in the Latin America and M.E.N.A. regions, in the 100% digital information related to the legal (in-house and private practice), tax, financial and food sectors from a “business” point of view, i.e. with a focus on the main deals and protagonists.



LC Publishing Group S.p.A.
Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan
Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan
Phone: + 39 02 36 72 76 59



On the web

Desarrollo de proyectos

El panorama financiero y bancario ha sido escenario de múltiples operaciones vinculadas a la financiación y desarrollo de proyectos de gran envergadura. Estas iniciativas, que abarcan desde la infraestructura pública hasta el sector energético, han requerido una sofisticada estructura de asesoría legal para garantizar su éxito y sostenibilidad. En esta ocasión presentamos las principales operaciones de este tipo que fueron publicadas en nuestro sitio web durante los últimos dos meses.



Cuatrecasas y Mendoza en financiación de \$120m a Nuevo Cauca



MANUEL QUINCHE



NATALIA ARANGO



MATEO MENDOZA



MARÍA LUCÍA AMADOR

Cuatrecasas, a través de su oficina en Bogotá, ha asesorado a Nuevo Cauca y sponsors en la obtención de una financiación a corto plazo por \$120.000 millones de pesos, mientras que Mendoza Abogados ha asesorado a Banco BTG Pactual Colombia, como prestamista, para la construcción, rehabilitación, mejoramiento y operación del proyecto 4G corredor vial Popayán - Santander de Quilichao.

Nuevo Cauca, como concesionario a cargo de la ejecución del proyecto, está conformado por Construcción y Administración e Hidalgo Hidalgo (y su subsidiaria en Colombia), empresas líderes en construcción en Perú y Ecuador, especializadas en proyectos de alta complejidad técnica y con un alto impacto social.

Los recursos del crédito se destinarán a financiar una porción del CAPEX requerido para la construcción de la segunda calzada, y la rehabilitación y mejoramiento de la calzada existente del corredor de 77km, ubicado en el centro y norte del departamento del Cauca. Este corredor vial es crucial para mejorar la

movilidad y competitividad en el suroccidente colombiano, fortalecer la conectividad con el centro del país y la conexión con Ecuador, y dinamizar las actividades agropecuarias, comerciales y turísticas de las comunidades de la región.

Esta operación, concretada el 11 de julio y estructurada bajo un esquema de Project finance más flexible, marca un hito clave para el desarrollo del proyecto, ya que permitirá a Nuevo Cauca continuar avanzando con la construcción, que ya presenta un avance significativo de obra y prevé la entrega de las primeras unidades funcionales para 2025.

Esta es una financiación estratégica para el desarrollo de uno de los principales corredores viales en Colombia, que fortalece significativamente la conectividad y competitividad del departamento del Cauca. La operación también reafirma el compromiso con el desarrollo de los proyectos de infraestructura 4G en el país.

Los abogados in-house que participaron en la transacción fueron María José Assis para Banco BTG Pactual Colombia, y Santiago Rojas Parra para Nuevo Cauca.

El equipo de Cuatrecasas incluyó a los socios **Manuel Quinche** y **Natalia Arango**, el asociado Juan Carlos Camacho, el asociado junior Nicolás Villaneda, y la interna Ariana Catalina Fernández. Adicionalmente, el equipo de Bonus Banca de Inversión participó en la estructuración de la financiación.

El equipo de Mendoza, fue liderado por el socio **Mateo Mendoza** y la directora **María Lucía Amador**, junto con los asociados Daniel Restrepo, Natalia Rubio y Anthony Lugo de la práctica de Infraestructura, Transporte & Financiación..

ÁREAS DE PRÁCTICA

Bancario y Financiero, Infraestructura

OPERACIÓN

Financiación destinada al proyecto 4G corredor vial Popayán - Santander de Quilichao

FIRMAS

Cuatrecasas, Mendoza Abogados

ABOGADOS PRINCIPALES

Manuel Quinche, Natalia Arango, Mateo Mendoza, María Lucía Amador

VALOR

\$120.000 millones de pesos (COP)

Ritch Mueller asesora a Santander en crédito a Urban Lab Topaz



SANTIAGO CARRILLO CATTORI

Ritch Mueller ha asesorado a Banco Santander, como agente administrativo y de garantías, y a los acreedores, en el otorgamiento de un crédito sindicado de MXN\$950 millones a favor de Urban Lab Topaz.

Los fondos, otorgados el 23 de agosto, se utilizarán para la construcción de un proyecto inmobiliario de usos mixtos en Monterrey, Nuevo León.

El equipo de Ritch Mueller estuvo liderado por el socio **Santiago Carrillo Cattori**, con el apoyo de Isabel Hedrosa Navarrete y Luis Ernesto Brieño Jiménez.

ÁREAS DE PRÁCTICA

Bancario y Financiero, Real Estate

OPERACIÓN

Otorgamiento de crédito sindicado a Urban Lab Topaz para construcción de proyecto inmobiliario

FIRMA

Ritch Mueller

ABOGADO PRINCIPAL

Santiago Carrillo Cattori

VALOR

\$950 millones de pesos (MXN)

Ferrere asesora en acuerdo PPP para construcción de centro de rehabilitación



SEBASTIÁN RAMOS

Ferrere ha asesorado a UIPPL Libertad, Sociedad de Objeto Exclusivo (SOE) administrada por las empresas constructoras Saceem, Teyma y Ciemsa, en la concreción de un acuerdo de participación público-privada (PPP) con el Ministerio del Interior para el desarrollo de un centro de rehabilitación que se construirá en el departamento de San José (Uruguay).

El proyecto, que se financiará con un préstamo por USD \$75 millones, tendrá tres unidades y capacidad para 1.400 reclusos.

El proyecto incluye el financiamiento, edificación, mantenimiento y operación de tres nuevas unidades de internación para personas privadas de libertad, que contarán con 460 plazas cada una, además de un centro de salud y espacios comunes para talleres y recreación.

La construcción del complejo demandará entre 16 y 18 meses y, una vez finalizada, la SOE se

encargará de su operación y mantenimiento por 15 años. Esta obra, que se financiará con un préstamo de USD 75 millones por parte del banco Santander y el Banco República Oriental del Uruguay (BROU), permitirá expandir la capacidad del sistema penitenciario uruguayo.

El trabajo de la firma, que incluyó el asesoramiento en las negociaciones del contrato PPP, así como en los acuerdos de construcción, operación y financiamiento, estuvo coordinado con los abogados internos de las tres empresas constructoras: Augusto Formento (Ciemsa), Nicolás Horta (Teyma) y Federico Gianero (Saceem).

El equipo de Ferrere estuvo liderado por el socio **Sebastián Ramos** e integrado por Lucía Olloniego, Sofía Vidal y Andrés Buero.

ÁREA DE PRÁCTICA

Bancario y Financiero

OPERACIÓN

Acuerdo de PPP para construcción de centro de rehabilitación

FIRMA

Ferrere

ABOGADO PRINCIPAL

Sebastián Ramos

VALOR

\$75 millones de dólares (USD)

Clifford Chance actúa en financiación de planta solar Shangri-La



FABRICIO LONGHIN



JULIÁN HURTADO VALLEJO

Clifford Chance ha asesorado a BID Invest y Bancolombia en relación con la financiación de 473.770 millones de pesos colombianos (~113 millones de dólares) para el desarrollo, construcción y operación de la planta de energía solar fotovoltaica Shangri-La de 201 MWp en Tolima, Colombia.

Una vez finalizado, el proyecto será una de las mayores plantas solares de Colombia y la mayor del

Tolima. Se espera que la planta entre en funcionamiento a finales de 2025 y produzca energía suficiente para abastecer a más de 214.000 hogares y evitar la emisión de cerca de 162.000 toneladas de CO₂ al año. Esta transacción es el mayor proyecto solar financiado por BID Invest en Colombia y marca la entrada del desarrollador de energías limpias Atlas Renewable Energy en el mercado colombiano.

Se espera que el proyecto contribuya y promueva varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, incluyendo el ODS 7 (Energía Asequible y Limpia), el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), el ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura), el ODS 13 (Acción por el Clima), y el ODS 17 (Alianzas para los Objetivos).

El socio **Fabricio Longhin** comentó: «Colombia se ha fijado el ambicioso objetivo de pasar el 70% de su energía a fuentes renovables para 2030. El sector privado está comprometido con este objetivo y está ansioso por desarrollar proyectos de energía renovable. A su vez, el sector financiero ha mostrado un mayor apetito por financiarlos. El Shangri-La es una clara prueba de ello, y nos complace contribuir a la dedicación de nuestros clientes a mitigar los efectos del cambio climático.»

Julián Hurtado Vallejo, asociado principal, afirmó: «Este tipo de alianza estratégica entre bancos comerciales, multilaterales y generadores de energía es clave para mejorar el sector energético de Colombia. Durante años, el suministro eléctrico de Colombia ha dependido de la energía hidroeléctrica, lo que recientemente ha provocado una crisis energética debido al fenómeno de El Niño. El cierre con éxito de este proyecto marca un logro significativo en los esfuerzos de nuestros clientes por ayudar a superar esta crisis y consolidar el sector energético colombiano.»

Trabajaron con Longhin y Hurtado Vallejo los asociados Fernando Liu y Adele Irwin y las pasantes de derecho Adriana Cabal y Daniela Hernández, con el apoyo adicional del socio Paul Koppel y el asociado Thomas Koh en asuntos de ERISA.

ÁREAS DE PRÁCTICA

Bancario y Financiero, Energía

OPERACIÓN

Financiación de construcción de planta de energía solar fotovoltaica Shangri-La

FIRMA

Clifford Chance

ABOGADOS PRINCIPALES

Fabricio Longhin, Julián Hurtado Vallejo

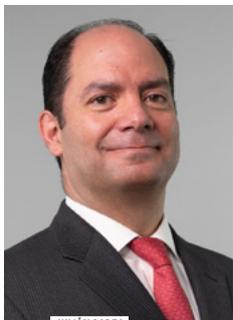
VALOR

\$473.770 millones de pesos (COP)

NHG en refinanciamiento de Grand Island Cancún de Muranot



MICHELL NADER



JULIÁN GARZA



ALEJANDRO ROJAS

Nader Hayaux & Goebel ha asesorado a Grupo Murano, a través de sus filiales y fideicomisos, en el exitoso refinanciamiento de su proyecto hotelero Grand Island Cancún. La transacción consistió en la emisión de 300 millones de dólares en Notas Senior Garantizadas con vencimiento en 2031, bajo la Regla 144A y la Regulación S de la Ley de Valores de Estados Unidos.

La operación incluía características tanto de una financiación garantizada como de una titulización de derechos de cobro relacionados con el hotel. Los pagarés están respaldados por los flujos de caja de un contrato de gestión hotelera para el proyecto Grand Island Cancún, y garantizados con una garantía real sobre los bienes inmuebles, activos y otros derechos relacionados.

Murano PV, sociedad subholding de Murano, junto con Operadora Hotelera G.I. y dos fideicomisos de proyecto adicionales regidos por la legislación mexicana, proporcionaron garantías para los pagarés. Murano Global Investments PLC también actuó como patrocinador de los Bonos en virtud de un Acuerdo de Apoyo e Indemnización del Patrocinador.

Los ingresos de la oferta se destinaron a prepagar la deuda existente de construcción y desarrollo, financiar una reserva para el servicio de la deuda, proporcionar capital de trabajo y cubrir los costos restantes de terminación del proyecto. Además, los ingresos netos se destinarán a proyectos elegibles en el marco de los bonos verdes de Murano.

Esta emisión de bonos representa la primera transacción de deuda de Murano en los mercados internacionales.

El proyecto Grand Island Cancún es un gran complejo turístico de cinco estrellas y 3.000 habitaciones, situado en la laguna Nichupté de Cancún.

Murano es un grupo global de desarrollo especializado en la estructuración, desarrollo y administración de proyectos industriales, residenciales, corporativos y hoteleros en todo México.

El equipo de NHG fue liderado por los socios **Michell Nader, Julián Garza y Alejandro Rojas**, con el apoyo de los socios Alejandro Mendiola, Adalberto Valadez y Marcela Ánimas, junto con los asociados Fernando Castillo V., Rose M. Harfush M., Diana Torres, Diego Hagemann, Patricio Rodríguez, Sandra Portillo y David Arguedas.

ÁREAS DE PRÁCTICA

Bancario y Financiero, Mercado de Capitales

OPERACIÓN

Emisión de pagarés de Grupo Murano para proyecto hotelero Grand Island Cancún

FIRMA

Nader Hayaux & Goebel

ABOGADOS PRINCIPALES

Michell Nader, Julián Garza, Alejandro Rojas

VALOR

\$300 millones de dólares (USD)

RAD asesora a Monte Azul en financiamiento de \$36.3m



LUIS MIGUEL ELÍAS

Rebaza Alcázar & De las Casas ha asesorado a Monte Azul en el financiamiento de USD \$36.3 millones otorgado por el Banco Interamericano de Finanzas-BanBif para el proyecto de ampliación del terminal de Mollendo.

Los fondos serán destinados al proyecto de ampliación del terminal marítimo de hidrocarburos ubicado en Mollendo, Arequipa. El mencionado proyecto comprende la construcción, desarrollo y puesta en marcha de una nueva área e infraestructura para el servicio de recepción, almacenamiento y despacho de hidrocarburos que Monte Azul presta a terceros. La operación está respaldada por un fideicomiso de flujo de caja como garantía, administrado por TMF Perú como fiduciario, y cuyos flujos provendrán de un contrato con un usuario

estratégico para la nueva área de expansión del terminal. El cierre y desembolso de la financiación se produjo a finales de septiembre.

Monte Azul es un grupo peruano que tiene inversiones diversificadas en el negocio de almacenaje y logística y opera la terminal de almacenamiento de combustibles líquidos, que es la primera y única terminal independiente que opera en el país desde 2022.

BanBif es un banco comercial que opera en Perú y pertenece al grupo español IE. Esta operación representa un hito importante para el banco, ya que es la más grande de su historia en el segmento de «Banca Empresarial».

Vania Góngora, Mijail Valera y Elva Ramos actuaron como asesoras in-house de BanBif; mientras que Jorge Aguilar Ratto asesoró de manera interna a Monte Azul.

El equipo de RAD incluyó al socio **Luis Miguel Elías**, a las asociadas sénior Fiorella Wismann y Josefina Arana, y a la asociada Alicia La Cruz.

ÁREAS DE PRÁCTICA

Bancario y Financiero, Aeronáutica

OPERACIÓN

Financiamiento a Monte Azul para ampliación de terminal marítima de Mollendo

FIRMA

Rebaza Alcázar & De las Casas

ABOGADO PRINCIPAL

Luis Miguel Elías

VALOR

\$36.3 millones de dólares (USD)



LEGAL COMMUNITY MENA AWARDS

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

In collaboration with



Partner **terrapay**

21 NOVEMBER 2024

HYATT REGENCY RIYADH OLAYA

Olaya Street Riyadh, Riyadh, 11433
Saudi Arabia

PROGRAM

- 18.15 Check-in
- 18.30 Welcome Cocktail
- 19.15 Roundtable "*Bridging the Gap: Technology's Role in Enhancing Collaboration Between In-House Counsel and External Lawyers*"

SPEAKERS

Abdullah Al Farha, Senior Governance Consultant, *Saudi Telecom Company*, Board Director, *ACC MENA*
Fahad Al Mubarak, Executive Director (Associate General Counsel), *Saudi Electricity Company*
Yara A. AlZouman, General Counsel, *PepsiCo KSA*
Marco Boldini, Global Head of Governmental Affairs, EVP, *Terrapay*

MODERATOR

Mohamed El-Mogy, General Counsel, *Siemens Energy UAE* & President, *ACC MENA*

- 20.00 Awards Ceremony
- 21.00 Seated Dinner

#LcMenaAwards

www.legalcommunityMENA.com

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



3rd Edition

ENERGY & INFRASTRUCTURE

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

11 December 2024

Tivoli Mofarrej São Paulo Hotel

Alameda Santos, 1437 - Cerqueira César, São Paulo

For general information:

chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

To candidate:

elia.turco@iberianlegalgroup.com

Follow us on



#TheLatamLawyerAwards

www.thelatinamericanlawyer.com

DRESS CODE: business suit / cocktail dress

The logo for ICarey is displayed in a dark grey rectangular box. The text 'ICarey' is rendered in a light grey, sans-serif font with a subtle 3D effect, appearing to float above the background. The 'I' is a simple vertical bar, while 'C' and 'Y' have distinct curves and a tail respectively. The remaining letters 'a', 'r', 'e', and 'y' are lowercase and follow a clean, modern typeface.

ICarey

Transición y Visión: El Nuevo Capítulo de Carey

El reconocido despacho chileno se encuentra en un proceso de sucesión donde, Jorge Carey deja el mando de la firma en manos en Pablo Iacobelli. Para conversar sobre este importante paso y cambios en el bufete, nos acercamos a ambos abogados

por giselle estrada ramírez

El estudio Carey, una de las principales firmas de abogados en Chile y referente en la región, atraviesa un momento significativo con la designación de su nuevo liderazgo. En agosto de este año, se anunció que Jaime Carey fue elegido como presidente ejecutivo y Pablo Iacobelli asumió como nuevo socio administrador, dando inicio a un plan de sucesión que busca preservar la solidez, visión y legado de la firma.

Tras casi cinco décadas al mando, Jorge Carey, fue nombrado presidente honorario del Comité Ejecutivo. El proceso de sucesión, aprobado por la Asamblea de Socios y guiado por reglas estatutarias, ha sido meticulosamente planeado, dando paso a que Pablo Iacobelli tome las riendas con un fuerte sentido de responsabilidad, comprometido a trabajar de la mano con Jaime Carey para preservar la cultura colaborativa que define al estudio.

The Latin American Lawyer conversó con ambos abogados, quienes compartieron su visión de esta nueva estructura, a través de la cual, reafirman su compromiso con la excelencia, ética e innovación que han sido el sello de su éxito, mientras miran hacia el futuro con determinación y continuidad.

Jaime, Pablo, primero que nada, me gustaría felicitarlos por sus nuevos puestos ¿cómo se prepararon para asumirlos?

Venimos preparando nuestro plan de sucesión desde hace muchísimos años, lo que da cuenta de la fuerza institucional y visión estratégica de Carey. Todos los aspectos relacionados a la transferencia de responsabilidades, relación institucional con clientes, gobernanza y estructura para la toma de decisiones estratégicas, fueron debidamente analizados y definidos para garantizar que ésta fuera una transición tranquila y transparente, continuando con el legado de Jorge, quien lideró la firma desde la década de los 80 hasta agosto de este año.

¿Cómo están establecidos los periodos de sucesión en la firma? ¿cada cuántos años pretenden hacer estos cambios directivos?

En Carey además de la Asamblea de Socios, hay tres órganos de administración: la presidencia ejecutiva

«Todos los aspectos relacionados a la transferencia de responsabilidades, relación institucional con clientes, gobernanza y estructura para la toma de decisiones estratégicas, fueron debidamente analizados y definidos para garantizar que ésta fuera una transición tranquila y transparente»



SOBRE JAIME CAREY

Presidente ejecutivo de Carey y uno de los miembros a cargo del Grupo Tributario. Su práctica se centra en planificación corporativa y personal, consultoría tributaria local e internacional, financiamiento de proyectos, fusiones y adquisiciones e inversión extranjera. Actualmente es vicepresidente de la International Bar Association (IBA); en la cual ha ocupado los siguientes cargos: co-secretario general, presidente de la División de Práctica Legal (2017-2018), miembro del Management Board, miembro del Council of the Legal Practice Division, chair del Latin American Regional Forum, co-chair de la Corporate and M&A Section, miembro del Advisory Board del Law Firm Management Committee, miembro del Advisory Board del Women's Interest Group y miembro del Male Champions for Change Ambassador Corps del Comité de Abogadas Mujeres. El 1 de enero de 2025 asume como presidente de la IBA, siendo el primer chileno y tercer latinoamericano en ocupar este cargo.

(equivalente al presidente de un directorio), el comité ejecutivo y el socio administrador (equivalente al cargo de gerente general). El presidente ejecutivo y el socio administrador se eligen por periodos de 6 años, reelegibles. Los miembros del Comité Ejecutivo se eligen por periodos de dos años y medio, renovables por una vez. En todos estos casos se necesitan dos tercios de quórum para ser elegido.

¿Cómo han preparado a todos sus abogados y colaboradores para este cambio?

Buscamos dar continuidad a lo que se ha hecho históricamente, por lo que no ha significado grandes cambios respecto de lo que ya estábamos haciendo. La fórmula que hemos seguido durante las últimas décadas ha dado excelentes resultados y la idea es continuar en dicha línea. Ambos

hemos trabajado codo a codo por años, definimos estrategias y analizamos los desafíos y problemas en conjunto, por lo que este cambio no ha implicado grandes modificaciones ni ninguna sorpresa para el equipo de Carey.

¿Cómo los escogieron a ustedes para sus nuevas funciones? ¿Qué otras labores continuarán desempeñando? ¿seguirán liderando los equipos de algunas prácticas simultáneamente?

En el caso de Jaime, hace mucho tiempo la asamblea de socios había determinado que sería el sucesor de Jorge cuando él se retirara. Por su parte, en el caso de Pablo, con el tiempo se fue asentando que sería la carta de renovación para el cargo de socio administrador. Pablo lleva casi 30 años en el estudio y ha vivido todo su crecimiento, y los socios valoran profundamente su capacidad de liderazgo, habilidades blandas e inteligencia emocional, lo que garantizaba consenso interno.

Ambos seguimos con nuestras prácticas de forma paralela, y Jaime además asume la presidencia de la IBA el 1 de enero de 2025, siendo el primer chileno en ocupar dicho puesto.

Al respecto, ¿cómo organizan su tiempo para lograr balancear todas sus funciones?

Contamos con una plana administrativa de primer nivel, con gerentes de amplia trayectoria en temas financieros, comerciales, personas, comunicaciones, gestión del talento, y compliance. Además, Carey cuenta con muchos comités especializados (de Comunicaciones, de Cobranzas, de Personas, de Educación Legal, de Contratación, de Pricing, de Propuestas, de Tecnología, de Sucesión y de Nominación, etc), integrados por socios que reportan al Comité Ejecutivo, y a nosotros. Saber delegar es fundamental.

Hablemos un poco de sus trayectorias.

Inicialmente ¿qué les llamó la atención de la profesión legal?

Jaime Carey: En mi caso es una tradición familiar. Mis dos abuelos, mi padre y mis tres hermanos son abogados. Siempre me gustó el derecho y es lo que siempre viví. También me gusta la administración de empresas. Cuando empecé a estudiar en España, hice una carrera conjunta que abarcaba la carrera de derecho y de administración de empresas.
Pablo Iacobelli: Además de haber tenido padre



«Buscamos dar continuidad a lo que se ha hecho históricamente, por lo que no ha significado grandes cambios respecto de lo que ya estábamos haciendo»

SOBRE PABLO IACOBELLI

Pablo Iacobelli es Socio Administrador de Carey y uno de los miembros a cargo del Grupo Corporativo y de Fusiones y Adquisiciones. Su práctica se centra en asesorar a clientes nacionales e internacionales en derecho corporativo, transacciones de M&A, mercado de valores, agroindustria, seguros e inversión extranjera.

Es officer del Comité Corporativo, Fusiones y Adquisiciones; ex presidente del Latin American Regional Forum; y miembro de la International Bar Association (IBA). Entre el 2015 y el 2018 fue director de World Services Group (WSG). Además, trabajó como asociado extranjero en Simpson Thacher & Bartlett, Nueva York en 1998.

abogado, siempre me atrajo una profesión que implica tener mucho contacto con las personas, sus sueños o problemas, y los procesos de negociación. Tuve la suerte además de trabajar en un lugar con una marcada línea internacional que lo hace especialmente atractivo para mí.

¿Alguna figura o situación que marcaron o influyeron positivamente a lo largo de su carrera en la abogacía?

Jaime Carey: Para mí el haber tenido una exposición al mundo legal internacional a través de la IBA, en la cual estoy cumpliendo 40 años, y la participación en muchas otras instituciones internacionales, me ha dado una gran satisfacción. He logrado una red de amigos y profesionales en todo el mundo y un conocimiento de las distintas sensibilidades y culturas, lo que ha sido muy gratificante.

Pablo Iacobelli: Tuve muchos profesores extraordinarios que me marcaron mucho, pero quizás un hito clave fue el haberme ido a estudiar a Estados Unidos en una época que no era muy común, y que junto a mi trabajo en Nueva York me abrió las puertas de la práctica de M&A transfronteriza que he podido desarrollar en Carey.

CAREY

Uno de los estudios de abogados más grandes de Chile, con más de 280 profesionales. Los grupos corporativo, de litigios y regulatorio incluyen abogados altamente especializados y áreas de práctica que abarcan prácticamente todas las especialidades del derecho. Entre los clientes de la firma destacan algunas de las multinacionales más grandes del mundo, organismos multilaterales y compañías e instituciones chilenas.

Los abogados del estudio han egresado de las más prestigiosas escuelas de derecho en Chile y la mayoría tienen títulos de postgrado de importantes universidades extranjeras. Actualmente, varios son también profesores universitarios. El estudio es un puente efectivo entre diferentes sistemas legales. Muchos de los socios y abogados senior de Carey han trabajado en Estados Unidos, Asia y Europa como asociados regulares o extranjeros en importantes firmas internacionales o como fiscales de grandes compañías u organismos multilaterales.

Con respecto a la firma, ¿cómo están conformados los equipos?

Incentivamos un estilo de trabajo colaborativo, de manera que exista, en la medida de lo posible, interacción entre los distintos equipos y que los asociados puedan tener exposición a una mayor variedad de asuntos. Tenemos 45 áreas de práctica, lideradas por un socio o un equipo de socios. Todos los socios se han formado profesionalmente en Carey, siendo las contrataciones laterales muy excepcionales, lo que garantiza que la cultura y forma de trabajo sea uniforme a través de toda la firma.

Por último, ¿cuáles son los planes de la firma para 2025 y a corto plazo?

Esperamos que 2025 sea un buen año para Chile y, por lo tanto, para nuestra firma. Los inversionistas extranjeros siguen llegando al país, lo que es muy positivo para nosotros porque el 70% de nuestros clientes son inversionistas extranjeros. Esperamos que esta transición de liderazgos internos se siga consolidando y que podamos concretar numerosos proyectos asociados al desarrollo o fortalecimiento de áreas de prácticas con potencial de crecimiento. ■





LEGALCOMMUNITYMENA

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

LEGAL MARKET IN MENA AREA

DEAL ADVISORS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

IN-HOUSE LAWYERS



Follow us on



www.legalcommunitymena.com



Impulso detrás de la energía, el equipo legal de Edenor

En esta entrevista nos adentramos al corazón jurídico de Edenor, el cual, además de asegurar que los procesos legales de la empresa se cumplan, es la base que logra distribuir de energía al norte de Argentina

por giselle estrada ramirez

A la sombra de las torres de alta tensión y las subestaciones, hay un equipo que trabaja incansablemente para garantizar que cada contrato, cada regulación y cada proceso legal cumpla con el objetivo de llevar energía a millones de argentinos. La energía es mucho más que infraestructura y operaciones, también depende de una gestión legal sólida que garantice cada paso del proceso.

En esta conversación, **María José Pérez Van Morlegan**, nos acerca a cómo este equipo con un papel fundamental, estructura y gestiona las funciones legales de la empresa, desde los contratos hasta el cumplimiento normativo. A lo largo de estas páginas, The Latin American Lawyer explora los desafíos y responsabilidades que enfrentan en un sector tan estratégico y regulado como el eléctrico.

¿Cómo está estructurado el equipo legal dentro de la empresa, qué áreas de especialización cubren y cómo organizan sus funciones?

Nuestro equipo legal en Edenor se organiza en torno a las necesidades clave de la compañía, abordando tanto áreas operativas como estratégicas. Contamos con especialistas en regulación energética, contratos, litigios, y cumplimiento normativo. Cada subequipo tiene un líder que se coordina con el resto del grupo para asegurar que todos los aspectos legales estén cubiertos, especialmente en un sector tan dinámico y regulado como el energético. Este modelo permite eficiencia y adaptación ante cada proyecto o desafío.

¿Cuáles son los principales desafíos a la hora de liderar un equipo legal en una empresa como Edenor?

Uno de los mayores desafíos es anticipar y responder rápidamente a los cambios regulatorios y de mercado. La energía es un sector en constante transformación, con nuevas normativas y tecnologías que impactan en las operaciones. Además, mantener alineado al equipo en un entorno de alta presión y ritmo acelerado es fundamental para poder brindar respuestas ágiles y precisas en cada área, desde litigios hasta temas regulatorios.

«El riesgo regulatorio es uno de los mayores desafíos, ya que constantemente enfrentamos cambios en las normativas que afectan la prestación del servicio y las tarifas. Además, existen riesgos en el cumplimiento de estándares ambientales y de seguridad, así como en la protección de datos de nuestros clientes»

¿Cómo funciona la interacción del equipo legal con otras áreas de la empresa, especialmente en cuestiones técnicas?

La colaboración interdisciplinaria es vital. Nuestro equipo legal trabaja en estrecha coordinación con áreas técnicas, operativas y financieras. Frecuentemente participamos en reuniones de desarrollo de proyectos desde la fase inicial, lo que nos permite entender a fondo los aspectos técnicos y operativos, y asesorar de manera efectiva para mitigar riesgos o ajustar planes a la normativa vigente. Esto nos ayuda a crear soluciones que no solo son legales, sino también factibles y eficientes.

¿Cuáles son las principales áreas de riesgo legal para Edenor? ¿Cómo las abordan?

El riesgo regulatorio es uno de los mayores desafíos, ya que constantemente enfrentamos

cambios en las normativas que afectan la prestación del servicio y las tarifas. Además, existen riesgos en el cumplimiento de estándares ambientales y de seguridad, así como en la protección de datos de nuestros clientes. Para abordarlos, mantenemos un equipo altamente capacitado y siempre actualizado, implementando políticas de cumplimiento y auditoría interna, y trabajando en coordinación con expertos externos para asegurar que se respeten todos los requisitos legales y regulatorios.

¿Qué rol juega el equipo legal en la toma de decisiones estratégicas de la empresa?

El equipo legal es fundamental en las decisiones estratégicas, brindando un análisis de riesgos que permite a la empresa tomar decisiones informadas. Participamos en las mesas de planeación para evaluar el impacto de cualquier proyecto o inversión desde una perspectiva legal. Nuestro objetivo es garantizar que la estrategia de Edenor sea viable, sostenible y conforme a las regulaciones aplicables, minimizando el riesgo y maximizando la eficiencia operativa.

¿Cómo se adaptan a los cambios regulatorios en el sector energético?

Tenemos un equipo especializado en monitorear cambios regulatorios y sus posibles impactos. Además, mantenemos un canal abierto con las autoridades y otros actores del sector, lo que nos permite anticiparnos a nuevas normativas y



«El equipo legal es fundamental en las decisiones estratégicas, brindando un análisis de riesgos que permite a la empresa tomar decisiones informadas. Participamos en las mesas de planeación para evaluar el impacto de cualquier proyecto o inversión»

adaptarnos rápidamente. Este enfoque proactivo y nuestra capacidad para actuar en equipo nos permiten implementar cambios de forma efectiva y mantener a Edenor en cumplimiento de todas las obligaciones legales.

¿Qué medidas han implementado para mejorar la eficiencia del equipo legal y responder a las demandas del sector?

Hemos adoptado herramientas digitales que nos permiten automatizar procesos y mejorar la gestión de documentos, lo cual facilita la colaboración y nos permite responder más rápido a las solicitudes. También hemos invertido en capacitación constante, lo que permite al equipo estar actualizado y listo para abordar los desafíos que enfrenta el sector energético. Además, promovemos la comunicación constante con otras áreas para mejorar la eficiencia y la rapidez en la toma de decisiones.

¿De qué manera consideras que el equipo legal de Edenor puede aportar a la transición energética y a los objetivos de sostenibilidad de la empresa?

Nuestro equipo legal tiene un rol crucial en la transición energética, asegurando que cada iniciativa de sostenibilidad cumpla con las regulaciones y requisitos ambientales. Asesoramos sobre cómo incorporar energías

renovables y eficiencia energética en nuestras operaciones de manera legalmente viable y respaldamos los esfuerzos de Edenor para alinearse con los compromisos de sostenibilidad. Nos enfocamos en minimizar el impacto ambiental mientras buscamos soluciones legales innovadoras que permitan a la empresa avanzar en sus metas ecológicas.

¿Ve algún cambio en las prioridades o en las funciones legales de la empresa en el corto plazo, considerando el contexto económico y regulatorio actual?

El contexto actual, con alta volatilidad económica y cambios regulatorios, nos lleva a enfocar recursos adicionales en la evaluación de riesgos y en el análisis de posibles escenarios legales que pudieran impactar a la empresa. Preveemos una mayor participación del equipo legal en temas de cumplimiento regulatorio y sostenibilidad, asegurándonos de que Edenor mantenga su liderazgo y responsabilidad en el sector.

Por último, ¿cuáles son los principales objetivos del equipo legal a corto y mediano plazo?

«Nos enfocamos en minimizar el impacto ambiental mientras buscamos soluciones legales innovadoras que permitan a la empresa avanzar en sus metas ecológicas»

A corto plazo, nuestro objetivo es fortalecer la capacidad de respuesta y cumplimiento frente a cambios regulatorios, así como mejorar la eficiencia operativa. A mediano plazo, buscamos seguir contribuyendo a la sostenibilidad de la empresa, apoyando proyectos de transición energética y promoviendo un entorno legal que facilite la innovación. Además, estamos comprometidos en continuar siendo un equipo proactivo, alineado con los objetivos estratégicos de Edenor y preparado para adaptarse a los desafíos futuros. ■



EDENOR

La Empresa Distribuidora y Comercializadora Norte (Edenor) es una compañía argentina que opera en la transmisión, distribución y venta de energía eléctrica, amparada por un contrato de 95 años otorgado por el Gobierno argentino en 1992, año en el que se creó la empresa con la privatización de Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires. La compañía es controlada por el holding local Pampa Energía a través de su filial Electricidad Argentina.



Reforma Judicial: visiones legales sobre el futuro de la justicia en México

La democracia mexicana se encara a grandes cambios tras la aprobación de la reforma judicial. Para arrojar luz sobre el tema, con una perspectiva legal, en este artículo The Latin American Lawyer explora las opiniones de abogados de destacados despachos.

por giselle estrada ramírez

México se enfrenta a una de las reformas judiciales más profundas de las últimas tres décadas. Aprobada en septiembre, antes del cambio de gobierno entre Andrés Manuel López Obrador y Claudia Sheinbaum, esta reforma introduce cambios radicales en la elección de jueces y magistrados, que ahora serán elegidos por voto popular a partir del próximo año, lo que implica modificaciones significativas en el sistema federal de justicia.

Entre los cambios, se destaca que los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial presentarán listas de candidatos para que el público vote, y la presidencia de la Suprema Corte se renovará cada dos años mediante votación, en lugar de la elección interna anterior.

Tras muchas preocupaciones, controversias fuera y dentro del país, y advertencias de riesgos para la independencia judicial, y, para comprender las implicaciones de esta reforma en la práctica, en esta ocasión consultamos las opiniones de destacados abogados sobre el futuro de la justicia en México:

Juan Francisco Torres Landa Ruffo, socio de Hogan Lovells; **Carlos Lobo**, socio de Arnold & Porter; así como **Juan José Paullada** y **José Arturo Pérez**, socio y asociado de Ritch Mueller, respectivamente.

¿Considera que México podría enfrentarse a una etapa de inestabilidad y retos legales, sociales o económicos a partir de la reforma judicial? ¿Cuáles cree que son las principales razones?

Juan Francisco (HL):

Las perspectivas de lo que se puede suscitar en México como consecuencia de la reforma judicial, misma que ha sido aprobada y que ya se está implementando, son realmente terribles. La reforma ha tenido un origen de absoluta opacidad, nulo estudio de las causas que se pretenden abordar, inexistente evaluación de las formas de implementación, y carencia absoluta de revisión de los impactos en el proceso de impartición de justicia.

Todas estas deficiencias apuntan a una muy grave situación porque en los hechos se dará la pérdida definitiva de la independencia y autonomía del poder judicial, por un claro objetivo de venganza por quienes se enfrentaron a las decisiones anticonstitucionales del ejecutivo y el legislativo.

Bajo el pretexto de acabar los argumentos de corrupción genérica en el poder judicial, se opta por acabar la carrera judicial, eliminar a los actuales juzgadores (federales y locales, aunque en distintos tiempos), y designar a substitutes por elección popular. En los hechos se está destruyendo todo un acervo de experiencia, evolución y carreras en la judicatura. Curiosamente, si lo que se dice es que hay corrupción, no hay casos de denuncias e investigación de corrupción. Se tomó la crítica genérica para justificar el acto de venganza. Así las cosas, lo que va a suceder si esta reforma se sigue implementando es que las funciones de los jueces se van a colapsar. Por un lado, los que van a ser reemplazados van a perder interés en hacer su trabajo por ver que sus puestos se pierden, y los que se lleguen a elegir lo serán en un proceso absurdo en que no se sabrá si son personas con las mínimas capacidades para desempeñarse como jueces. Una tragedia a la vista que resultará en una disminución dramática en la calidad de la impartición de justicia en México.

Carlos Lobo (A&P):

Es claro que la reforma judicial implicará



JUAN FRANCISCO TORRES LANDA RUFFO

importantes retos para México. Desde un punto de vista social, la reforma tendrá implicaciones en la vida y derechos políticos de los individuos al darles por primera vez una participación activa y directa, a través del proceso democrático, en la elección de juzgadores. Esto conllevará retos como lo pueden ser (i) que los juzgadores que pretendan ser electos tengan que construir su base electoral como actores políticos y no como juzgadores; o (ii) que la integración del poder judicial dependa de la eficiencia y legitimidad del proceso democrático y las instituciones encargadas de este.

Por otro lado, México se puede enfrentar a un gran reto en el contexto legal y económico. La reforma puede generar una desconfianza en los procesos jurisdiccionales de México, pues el nuevo proceso de elección de jueces a través de voto popular y la implementación del tribunal disciplinario con límites poco claros generan dudas respecto a la calidad y la imparcialidad en las decisiones judiciales. Inevitablemente esto tendrá repercusiones en el modo en que inversionistas internacionales perciben a México como objeto de inversión. Por esa razón considero que el principal reto de México ante la reforma judicial será implementar mecanismos que permitan robustecer la confianza de estos inversionistas.

Una reforma estructural generalmente dará lugar a una etapa de inestabilidad o de ajuste en un País. Sin embargo, la gravedad, duración y consecuencias de esa inestabilidad dependerá en gran medida de como afronte los retos que la reforma implica.

Juan José y José Arturo (RM):

La reforma constitucional en materia del Poder Judicial, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 15 de septiembre de 2024, es la reforma constitucional de mayor relevancia en los últimos años en México. A partir del segundo semestre de 2025, los jueces, magistrados y ministros, tanto del Poder Judicial de la Federación como de las judicaturas de las entidades federativas, serán votados por los ciudadanos en elecciones periódicas.

Una reforma constitucional de esta magnitud podrá generar, por lo menos en el corto plazo, un grado relevante de incertidumbre, pues no existirá certeza sobre la estabilidad de los criterios judiciales que han sido emitidos previos a la

reforma ni conocimiento sobre las tendencias jurisprudenciales de los nuevos juzgadores. No obstante, es importante tener en cuenta que los tribunales federales en materia fiscal, administrativa y agraria no fueron trastocados por la reforma constitucional, como es el caso del Tribunal Federal de Justicia Administrativa ("TFJA") y los Tribunales Agrarios. Dichos tribunales son integrados por magistrados que son electos por el Ejecutivo Federal y aprobados por el Senado de la República. En ese sentido, el origen político de dichas designaciones siempre ha generado dudas sobre la imparcialidad de dichos juzgadores; no obstante, en la generalidad de los casos, el TFJA y los Tribunales Agrarios imparten justicia de manera regular e independiente.

Ahora, las resoluciones que emite el TFJA y los Tribunales Agrarios generalmente son conocidas en última instancia por el Poder Judicial de la Federación, el cual sí fue objeto de la reforma constitucional. En ese sentido, el reto para las partes litigantes en dichos asuntos será obtener justicia imparcial e independiente por parte de los órganos jurisdiccionales de dicho Poder, en el cual pudiera suceder algo parecido a lo que ya sucede en el TFJA y los Tribunales Agrarios.

En el caso de las controversias mercantiles, las nuevas personas juzgadoras, en la generalidad de los casos, podrían carecer experiencia para resolver juicios mercantiles (incluyendo concursos mercantiles), lo cual probablemente se traducirá en una impartición de justicia lenta y, en el peor de los casos, en malas resoluciones que dejen insatisfechas a las partes. No obstante, es importante tener en cuenta que el orden jurídico mexicano prevé diversos medios alternos para la resolución de controversias, por lo que las partes en disputas podrían resolverlas en dichas instancias y así navegar estos retos.

¿Qué implicaciones cree que tendría el establecimiento del Tribunal de Disciplina Judicial para los jueces que, en su ejercicio profesional, tomen decisiones que no estén alineadas con lo que el proyecto de ley define como «interés público»?

Juan Francisco (HL):

Esta figura del TDJ es una de las más perniciosas y peligrosas de toda la reforma judicial. El TDJ

es en los hechos un organismo inquisitorio que solamente va a lograr intimidar, castigar, destituir, o incluso encarcelar a los juzgadores que en cualquier caso osen contrariar lo que se defina por el propio cuerpo como contrario al interés prevaleciente en la administración en turno.

Una de las características más importantes de un juez autónomo e imparcial es su capacidad para proteger a personas, minorías, o grupos marginados ante posibles abusos de autoridades o mayorías rapaces. La protección de derechos humanos presupone que los jueces se opongan a lo que pueda ser el deseo de grupos mayoritarios. Bajo la existencia del TDJ no habrá juzgadores que se atrevan a ejercer su poder de protección a personas o minorías porque si eso implica contrariar a lo que hacen las autoridades o grupos mayoritarios, la consecuencia es que les van a aplicar las sanciones ejemplares.

Ni siquiera en las épocas del anterior partido hegemónico se había alguien atrevido a dar un golpe tan artero a la independencia judicial. El tener un mecanismo de designación que inhibe a personas capaces no es suficiente, y para posibles personas que quieran ejercer un criterio propio diseñaron al TDJ como un mecanismo de control y censura permanente. Un cerrojo a la libertad judicial y la configuración de un régimen dictatorial en el fondo. Una tragedia inaceptable y resultado directo del capricho de la iniciativa y del agandalle de lugares en el Congreso Federal que han permitido hacer estos cambios constitucionales de gravísimas consecuencias que incluso ahora siguen siendo analizados por la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Carlos Lobo (A&P):

La principal implicación radica en que podría comprometer la independencia de los jueces frente a intereses gubernamentales, ya que las decisiones judiciales podrían estar sujetas a criterios de revisión hasta cierto punto subjetivos. Si bien actualmente el Consejo de la Judicatura ya se encarga de sancionar infracciones por parte de los jueces, la problemática actual surge de la falta de claridad sobre las causas que legitiman al Tribunal de Disciplina Judicial para actuar, especialmente en lo que respecta a “resoluciones que atenten contra el interés público”.

Desde una perspectiva económica, esto es particularmente relevante en sectores como el energético y de infraestructura, donde el Estado muchas veces actúa como particular y mantiene relaciones contractuales con terceros. Si bien en cualquier controversia la independencia del juzgador es esencial, en casos de controversias entre el Estado y un particular, es crucial que los jueces puedan mantener su independencia y libertad para resolver sin temor a que una decisión desfavorable para el Estado sea vista como contraria al interés público y le pudiera generar una sanción.

Juan José y José Arturo (RM):

Conforme a la reforma constitucional, el Tribunal de Disciplina Judicial será el órgano del Poder



CARLOS LOBO

Judicial de la Federación encargado de la vigilancia y disciplina de los funcionarios judiciales de dicho Poder, con excepción de los ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

El texto constitucional establece que dicho Tribunal podrá sancionar a los servidores públicos del Poder Judicial que incurran en “actos u omisiones contrarias a la ley, a la administración de justicia o a los principios de objetividad, imparcialidad, independencia, profesionalismo o excelencia”. Distintos grupos de la comunidad jurídica han expresado que la ambigüedad en el lenguaje constitucional permitiría que el Tribunal tenga una amplia discrecionalidad para sancionar a los juzgadores. Esto podría resultar contrario a los principios de legalidad y taxatividad aplicables a las sanciones administrativas, lo cual compartimos. Sin embargo, los precedentes que emita el Tribunal posiblemente impedirán que exista una aplicación caprichosa del texto constitucional, al interpretarlo de conformidad con los principios constitucionales de legalidad, presunción de inocencia, entre otros aplicables a los procedimientos sancionatorios.

Algunos bancos de inversión han advertido al gobierno mexicano sobre una posible pérdida de calificaciones y la consecuente disminución del interés de los inversores. ¿Cómo cree que la reforma judicial influye en la percepción de México como destino seguro para la inversión?

Juan Francisco (HL):

Esta es una de las partes más preocupantes de lo que está sucediendo en México. En un momento en que en el país se deberían estar tomando decisiones para fortalecer instituciones, ampliar derechos, dar certeza jurídica, enaltecer la cobertura de tratados internacionales, y en general trabajar en los temas torales (seguridad, educación, energía, justicia, infraestructura, medio ambiente, turismo, etc.) que permiten hacer de un país un sitio idóneo para invertir, estamos los mexicanos metidos en este batidillo y desorden que supone la reforma judicial. El impacto previsible es que en lugar de que en México se llegue a enaltecer su lugar como un destino natural de inversiones en el contexto del nearshoring, ahora se habla de México como un lugar en el que se está destruyendo la independencia judicial. Y al tomar esta vertiente, el país no solamente desperdicia una enorme

oportunidad histórica de crecimiento económico, sino que además incurre en serias deficiencias e incumplimientos a sus obligaciones convencionales en múltiples tratados de comercio e inversión, notablemente el caso del T-MEC.

Ya son muy numerosos los artículos y opiniones que se vierten en las principales revistas y publicaciones de negocios y legales en México y en el extranjero que hablan de cómo se están pisoteando los compromisos internacionales y el efecto destructivo para nuevas inversiones que hoy ya no quieren ingresar al país. Pero además se habla ya de denuncias, reclamos y acciones para castigar a México por el incumplimiento a sus obligaciones y el hecho de que se puedan hacer reclamos de estado a estado. Asimismo, se tienen ya opiniones en el sentido de que con la afectación que se llegue a sufrir por inversionistas en lo individual surgirá la obligación de indemnizar a los que sean afectados por estas malas decisiones.

Carlos Lobo (A&P):

La reforma judicial en México ha tenido, en términos generales, una reacción negativa por parte de la comunidad internacional, pues se percibe que podría politizar el poder judicial, comprometer la imparcialidad

de las decisiones judiciales frente a intereses gubernamentales y potencialmente vulnerar la independencia entre los tres poderes. Esta situación puede afectar la confianza de los inversionistas internacionales en México y la seguridad que proporciona a sus inversiones.

A pesar de ello, considero que México mantendrá una relevancia importante para los inversionistas que buscan operar en mercados de América del Norte y Latinoamérica. La pandemia de COVID-19 y los recientes conflictos bélicos en Europa Oriental y el Medio Oriente han llevado a inversionistas internacionales a diversificar sus centros de operación, así como a ubicarlos en puntos más cercanos a sus mercados finales para minimizar riesgos en sus cadenas de suministro. En ese sentido, la ubicación estratégica entre Estados Unidos, Canadá y Latinoamérica, hacen que México continúe siendo un destino particularmente atractivo para la inversión.

Juan José y José Arturo (RM):

La existencia de tribunales independientes e imparciales es indispensable para garantizar la seguridad de las inversiones de extranjeros. La reforma judicial pudiera poner, por lo menos en el corto plazo, en duda dicha circunstancia, ya que los nuevos integrantes del Poder Judicial Federal y los poderes judiciales de los estados serán electos, como mencionamos anteriormente, en las urnas y, en consecuencia, estarán sujetos a los deseos e inquietudes del electorado.

No obstante, como se mencionó anteriormente, la reforma judicial no impactó a los tribunales encargados de impartir justicia fiscal, administrativa y agraria, los cuales seguirán siendo electos mediante la presentación de propuestas por el Ejecutivo Federal y su aprobación por el Senado de la República. En estos casos, el estado de cosas sigue igual y, por lo tanto, la justicia en dichas materias no sufrirá cambios radicales inmediatos. De cualquier manera, en el supuesto en que los inversionistas extranjeros sufran un detrimento en sus inversiones por actos atribuibles al Estado Mexicano, estos podrían acudir a instancias arbitrales internacionales, conforme al Tratado entre México, Estados Unidos de América y Canadá (T-MEC) u otros tratados de protección de inversión. Esto, en la medida en que los inversionistas y sus inversiones cumplan con los requisitos establecidos en dichos tratados internacionales.

Al respecto, ¿cuáles cree que serán los efectos inmediatos y a largo plazo de la reforma judicial en el flujo de inversión extranjera y en el desarrollo de empresas que operan en el país?

Juan Francisco (HL):

Los efectos ya se están sintiendo. El clima de inversiones se ha venido deteriorando en forma acelerada a partir de que se supo que Morena iba a contar con una mayoría artificialmente obtenida para implementar reformas constitucionales. La mala sensación se hizo de mayor impacto en el avance de implementar las reformas a la Constitución que no tienen un fundamento técnico, legal o económico, sino solamente la carga ideológica de hacer cosas por saber que tienen el poder para hacerlo.

El caso de la reforma judicial ha sido particularmente preocupante porque uno de los

elementos más importantes que un inversionista extranjero toma en cuenta al momento de evaluar dónde llevar a cabo un proyecto que suponga arriesgar patrimonio es precisamente conocer la solvencia del sistema judicial que le permita detener abusos, parar atropellos, y en general ser protegido ante violaciones legales. Como la reforma judicial va justamente al núcleo de eliminar la independencia y autonomía de jueces, ya los inversionistas están indicando su seria preocupación respecto a si México ha dejado de ser un lugar tan atractivo para hospedar inversiones como lo era hace años, meses e incluso semanas.

El gobierno mexicano actual tendría que ser irracional si supone que llevar la reforma judicial hasta sus últimos términos no tendrá muy serias y adversas consecuencias. Pero como la carga ideológica y la soberbia parecen estar dominando decisiones, no parece haber medida para revisar mejor los efectos antes de seguir apretando el acelerador en su implementación. Será la realidad económica y la reacción más visible de los



JUAN JOSÉ PAULLADA

inversionistas temerosos, lo que finalmente pueda cambiar la ruta actual perdedora de la reforma judicial. Salvo que prefieran una situación suicida, parecería que en algún momento el gobierno mexicano tendrá que modificar esta serie de malas decisiones. Los inversionistas ya emitieron su veredicto y lo harán ver con claridad con flujos decrecientes y suspensión o cancelación de proyectos.

Carlos Lobo (A&P):

Las preocupaciones sobre la calidad de los juzgadores y la imparcialidad de las decisiones son factores que ponen en riesgo el estado de derecho. Por esta razón existiría incertidumbre entre los inversionistas internacionales y en un primer momento podrían reconsiderar sus compromisos en el país, generando como efecto inmediato una disminución relativa en el flujo de inversión extranjera.

Independientemente de ello, como señalaba anteriormente, México debería mantenerse como un destino atractivo para la inversión por los beneficios que implica su ubicación estratégica en el contexto global actual. En ese sentido, es probable que los inversionistas internacionales adopten nuevos mecanismos en sus operaciones que permitan mitigar los riesgos. Tales mecanismos pueden consistir en estructuras operativas o transaccionales que sometan las controversias a jurisdicción y leyes de otros países, o bien, a métodos alternativos de resolución de conflictos, como el arbitraje.

A partir de ello, a mediano y largo plazo el flujo de inversión extranjera y desarrollo de empresas que operan en el país debería verse restituido.

Juan José y José Arturo (RM):

Los efectos de la reforma judicial en el comportamiento de los inversionistas y los mercados serán positivos o negativos, en la medida en que se les brinde certeza a estos sobre la debida protección de sus inversiones.

En ese sentido, consideramos que los inversionistas deberán estar atentos al comportamiento a las autoridades administrativas de sectores altamente regulados, como es el caso del sector energético. La administración federal anterior adoptó, en términos generales, una política agresiva sobre la inversión

privada en dicho sector. En ese caso, la inversión extranjera en dicho sector sufrió una disminución relevante durante dicha administración.

Por lo tanto, en el supuesto en que la actual administración emprenda acciones agresivas en contra de dicho sector u otros altamente regulados, como el financiero, esto podría traducirse en una disminución en la inversión extranjera hasta en tanto exista plena seguridad que esta no será sujeta a actos estatales injustificados e ilegales.

Por lo tanto, consideramos que la falta de certeza que produce la reforma judicial podría llevar a que ciertos inversionistas reaccionen de manera inmediata y tomen medidas que mitiguen su exposición a riesgos; mientras que otros inversionistas opten por esperar y observar la evolución de sus particulares ambientes de negocios.

Desde su perspectiva, ¿podría esta reforma judicial violar los compromisos asumidos por México en tratados internacionales, como el USMCA, en materia de justicia imparcial y transparencia?

Juan Francisco (HL):

Como lo dijimos anteriormente, en nuestro concepto los diferentes componentes de la reforma judicial son directamente ofensivos de los principios que existen en varios tratados internacionales, incluyendo lo que hace al T-MEC. En los acuerdos comerciales internacionales de última generación se hicieron compromisos que van mucho más allá de liberaciones arancelarias y no arancelarias. Las naciones han evolucionado y logrado que sus obligaciones vayan más lejos y provoquen que también se asuman como garantes de las condiciones para que las inversiones se realicen con seguridad y predictibilidad.

Una parte esencial de dichos deberes pasa por precisamente garantizar la solvencia, independencia y autonomía del poder judicial. Esto es lo que presupone que se establezcan condiciones mínimas de desempeño de los instrumentos que permitan que los inversionistas encuentren condiciones de seguridad para que los proyectos se lleven a cabo con certeza y oportunidad. El T-MEC no es la excepción y contiene diversas disposiciones que obligan a los países suscriptores a mantener las condiciones internas que hagan que no se

discrimine a los extranjeros y que se mantengan las condiciones de estabilidad judicial y de resolución de controversias. También temas de transparencia, acceso a información, y procesos de justicia independientes.

De esta manera la intervención del gobierno mexicano en la forma de la reforma judicial es una decisión que contraviene obligaciones convencionales, incluyendo las específicas conforme al T-MEC. Será cuestión de tiempo para que los otros países del tratado interpongan quejas o reclamos formales del incumplimiento evidente y que ello se pueda traducir incluso en medidas compensatorias en el momento en que se confirmen las violaciones al T-MEC. Como se vea es un escenario muy preocupante para México porque la injustificada decisión de implementar la tan nociva reforma judicial ahora puede traer una secuela adversa de reclamos formales por los países con quienes tenemos obligaciones internacionales establecidas en diferentes tratados como el T-MEC.

Carlos Lobo (A&P):

Efectivamente existe un riesgo de que la reforma judicial pueda violar los compromisos asumidos por México en tratados internacionales como el USMCA. Pues estos acuerdos promueven un sistema judicial que garantice los conceptos de justicia imparcial y transparencia, mientras que la reforma introduce cambios que ponen en duda la independencia de las decisiones judiciales, lo cual podría interpretarse como un incumplimiento a los compromisos.

No obstante, no puede darse una determinación final sino hasta que veamos los efectos materiales de la reforma en el sistema judicial mexicano. La comunidad internacional prestará particular atención a como se implementa la reforma y los efectos que vaya teniendo en las decisiones judiciales.

Juan José y José Arturo (RM):

México ha celebrado más de 30 acuerdos para la protección y promoción recíproca de inversiones, así como diversos tratados de libre comercio que contienen disposiciones de protección a la inversión extranjera. En prácticamente todos estos tratados, México se ha obligado a tratar a los inversionistas de los estados parte conforme al estándar de trato

justo y equitativo y otorgarles plena protección y seguridad.

En el caso particular de Estados Unidos y Canadá, el capítulo 14 del USMCA establece las reglas aplicables a la inversión extranjera entre los tres estados parte. Uno de los principios básicos de protección a la inversión es el estándar de trato justo y equitativo, el cual establece expresamente la obligación de no negar justicia en los procedimientos judiciales civiles, penales y administrativos, a los inversionistas extranjeros. Dichos procedimientos deberán proporcionarse de conformidad con los estándares del debido proceso previstos en los principales sistemas jurídicos del mundo.

En ese sentido, en el caso en que los tribunales mexicanos incurran en una denegación de justicia, lo cual desafortunadamente ha ocurrido en años recientes, particularmente por los tribunales de las entidades federativas, los inversionistas que sean nacionales de los estados parten de un tratado de protección a la inversión podrán argumentar que la reforma judicial genera una denegación de justicia sustantiva en perjuicio de sus inversiones. ■



JOSÉ ARTURO PÉREZ



Lindsay Sykes:

pionera en Bolivia

La abogada boliviana tiene un nuevo rostro de liderazgo: Lindsay Sykes, socia directora de PPO Abogados, cuyo puesto es ocupado por una mujer por primera vez en la firma y en el país. The Latin American Lawyer explora su trayectoria, la cual no sólo aporta experiencia en Cumplimiento y Arbitraje Internacional, sino también una visión única para fomentar la equidad y abrir puertas en un sector que necesita avanzar hacia la paridad

por giselle estrada ramírez

Latinoamérica sigue enfrentándose a la realidad de que solo el 21% de los altos directivos en los bufetes legales son mujeres, una estadística que en Bolivia es aún más restrictiva, donde menos del 20% de mujeres alcanzan aniveles de liderazgo, según nuestro último ranking de firmas más diversas (*léase TLAL 36*).

En una industria donde el liderazgo femenino es aún minoritario, Bolivia celebró un hito en junio de este año, pues PPO Abogados nombró a Lindsay Sykes como socia directora de la firma, puesto ocupado con anterioridad únicamente por hombres, tanto en la firma como en dicho país, tomando en cuenta a despachos de abogados de primer nivel. En esta entrevista, recorreremos la carrera, desafíos y visiones de esta pionera socia.

Lindsay, ya pasaron unos meses, pero permítame felicitarle por su nombramiento como socia directora ¿qué le entusiasma más y cómo se preparó para este nuevo puesto?

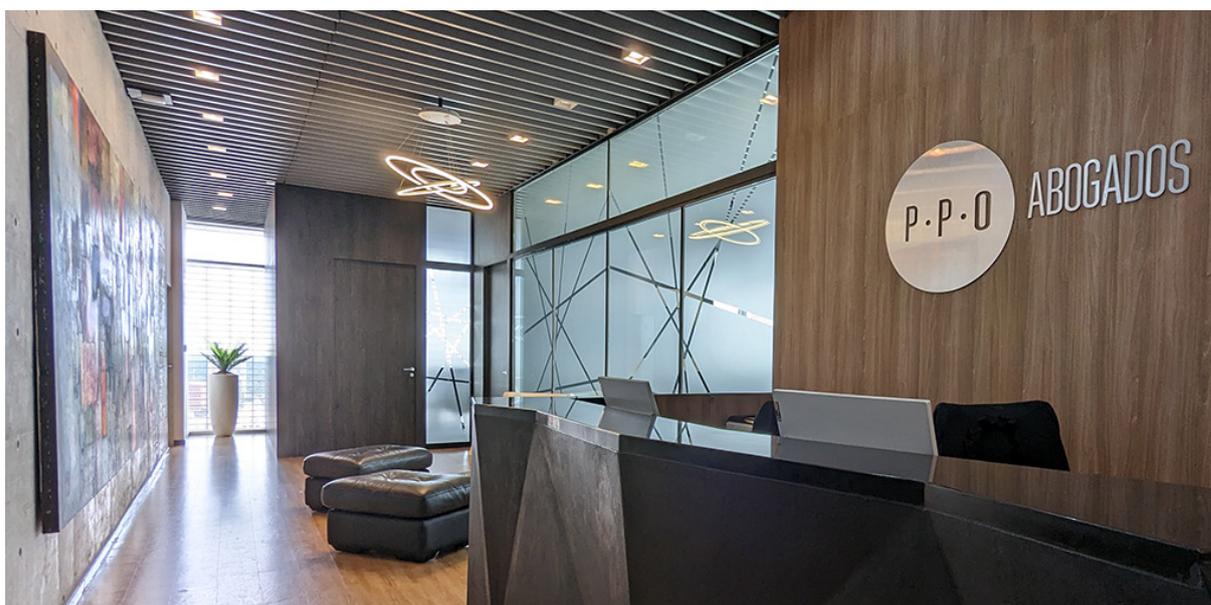
¡Muchas gracias! Lo que más me entusiasma es la oportunidad de liderar y seguir formando el equipo que tenemos en PPO Abogados y continuar abriendo caminos en la profesión legal. Todas mis experiencias profesionales me han preparado para este puesto. Temprano en mi carrera, tuve la oportunidad de trabajar de cerca con socios de

«Todas mis experiencias profesionales me han preparado para este puesto»

estudios jurídicos internacionales importantes, y ya he sido socia por más de una década. Esas experiencias me dieron la oportunidad de conocer los desafíos asociados con manejar un estudio de abogados de primera mano.

Inicialmente, ¿qué le llamó la atención de la profesión legal? ¿y específicamente del cumplimiento y arbitraje?

Siempre me ha gustado leer y escribir. Decidí estudiar el derecho con la idea de que se puede hacer “lo que sea” con un título de derecho. Pero una vez iniciada la carrera, me di cuenta de que me encanta el proceso de análisis legal. Me atrajo el cumplimiento y el arbitraje inicialmente por su aspecto internacional. Buscaba siempre oportunidades para trabajar con clientes de distintas jurisdicciones y así conocer otras culturas y lugares. El trabajo en ese sentido es más desafiante, pero más divertido a la vez.



PPO ABOGADOS

Firma líder en Bolivia, reconocida por proporcionar asesoría legal sofisticada y de alta calidad a clientes locales e internacionales. Es la firma legal más grande del país, con el mayor número de destacados abogados, liderados por 11 socios. Cuenta con 5 oficinas en Santa Cruz, La Paz, Cochabamba, Sucre y Cobija.

La firma se destaca por su excepcional experiencia en materia societaria y comercial, así como en inversión extranjera. Se distingue también por su destreza en la resolución de disputas multifacéticas de alto riesgo. En los últimos años, PPO ha participado en las transacciones transfronterizas más notables del país.

En una región con pocas mujeres socias en los despachos legales como lo es Latinoamérica ¿cree que se ha enfrentado a más desafíos como mujer? ¿qué le aconsejaría a las futuras abogadas o profesionales mujeres que aspiran a un camino laboral similar al suyo?

Definitivamente sí. Todavía hay clientes que esperan que su abogado encuadre en cierto molde y hay círculos de negocios dominados por hombres. He tenido éxito cuando me he enfocado en ser yo mismo y dedicarme a lo que me interesa, mi definición de excelencia. He visto que todo el mundo reconoce y respeta el trabajo arduo y la dedicación. Si uno sigue su camino, eventualmente personas que quizás no estaban abiertas a nuevas ideas o figuras en la profesión, les va a dar curiosidad sobre lo que estás haciendo, y van a querer tu consejo.

Al respecto, ¿qué cualidades o habilidades considera que la han ayudado más en su carrera para llegar a esta posición?

Dedicación y flexibilidad. Ser socia directora del estudio jurídico más grande de Bolivia no es algo que tenía mapeado como objetivo personal. Es algo que resultó de mi apertura a nuevas experiencias y a diferentes conceptos del éxito. Hay que siempre mantenerse abierto a las oportunidades tales como se presentan, no como se las imaginaban.

Hablemos del despacho, ¿cómo están conformados los equipos y cómo dividen sus funciones?

Los equipos están conformados por práctica. Tenemos equipos especializados en Litigios, Arbitraje, Derecho Administrativo, Compliance, Impuestos, Propiedad Intelectual, Laboral,





SOBRE LINDSAY SYKES

Lindsay Sykes lidera las prácticas de Compliance y Arbitraje Internacional de PPO. En el ámbito del arbitraje internacional, Lindsay ha asesorado en arbitrajes comerciales y de tratados de inversión de alto nivel bajo las reglas de la CCI, el Mecanismo Complementario del CIADI y la CNUDMI, en inglés y español. En Compliance, asesora en la gestión de riesgos y el cumplimiento de la lucha contra la corrupción, incluyendo evaluaciones de riesgo, diligencia debida e investigaciones internas sobre fraude y soborno. Antes de cofundar PPO, Lindsay trabajó en la resolución de disputas transfronterizas y en investigaciones internas en Estados Unidos. Es directora de la Junta Directiva de Amcham Bolivia y profesora de Derecho Internacional en la UPSA y la Universidad Católica Boliviana. Miembro del Comité Directivo para América Latina del Compromiso de Equal Representation in Arbitration (ERA), también dirige el Programa Pro Bono de PPO.

Corporativo & M&A, Minería y Recursos Naturales, Banca y Finanzas, Tecnología, Privacidad y Protección de Datos, y Life Sciences. Cada equipo es liderado por un socio y se encarga de asesorar a clientes según el área de su expertise. Es común que los equipos trabajen en conjunto para un cliente que requiere asesoramiento en varias áreas.

Al liderar a 130 miembros en cinco oficinas, ¿cuál es su enfoque para mantener una comunicación eficaz y una cultura unificada en la firma?

Capacitación y comunicación. Invertimos muchos

esfuerzos en capacitar a nuestros profesionales. Ya tenemos varios casos de éxito de un profesional ya capacitado trasladándose a otra oficina PPO para arrancar o fortalecer la operación en otra ciudad. De esa manera logramos una cultura de trabajo unificada. También los socios –yo inclusive– estamos presentes y accesibles a todos, facilitando la comunicación fluida.

¿Cómo maneja el balance entre su rol como líder y sus responsabilidades en la práctica de Cumplimiento y Arbitraje Internacional? ¿tiene algún método o rutina diaria para organizar sus múltiples roles y responsabilidades?

Cuento con excelentes equipos que me apoyan en ambos roles. Soy muy disciplinada en definir las prioridades, hacer un plan y hacerle seguimiento.

¿Qué papel juega el Programa Pro-Bono en la firma y cómo ha influido en la cohesión y desarrollo del equipo?

Es un aspecto importante que refleja nuestros valores. Da a los profesionales la oportunidad de trabajar en algo adicional a lo puramente corporativo. Crea más conexiones con las comunidades donde vivimos y sirve como una especie de “reality check” para mantenernos conscientes de la realidad fuera del mundo corporativo. También crea espacios para profesionales de distintos equipos a trabajar juntos y compartir experiencias.

¿Qué áreas o proyectos clave ve como prioritarios para el crecimiento y posicionamiento de la firma en los próximos años?

Debemos continuar desarrollando talento profesional y anticipando y respondiendo a las necesidades de los clientes. La coyuntura en Bolivia ha cambiado mucho en los últimos años y seguramente seguirá cambiando. Debemos mantenernos ágiles y muy atentos al mercado para poder adaptarnos constantemente.

Por último, de manera personal ¿cuáles son sus planes a corto plazo y sus principales objetivos a cumplir tras su reciente posicionamiento?

Seguir fortaleciendo la institucionalidad del estudio, adaptar el negocio a la coyuntura actual, y continuar estableciendo a PPO como un referente en el mercado legal, abriendo caminos nuevos. ■



El sector de la construcción ha sido históricamente uno de los pilares del desarrollo económico de cualquier nación. No obstante, su dinámica, caracterizada por la movilidad de grandes sumas de dinero, lo convierte en un blanco atractivo para actividades ilícitas, como el lavado de activos. Dado este contexto, se ha vuelto imprescindible la implementación de mecanismos estrictos de control, donde el oficial de cumplimiento desempeña un papel fundamental, no sólo para evitar sanciones regulatorias, sino también para salvaguardar la integridad de los proyectos y de la propia empresa constructora.

El Riesgo de Lavado de Activos en la Construcción

El manejo de grandes volúmenes de dinero en la construcción no es sólo una oportunidad para el crecimiento económico, sino también un riesgo potencial de corrupción y lavado de activos. Esta vulnerabilidad surge porque las constructoras suelen realizar múltiples transacciones, tanto locales como internacionales, y tienen una cadena de suministro diversa que involucra a

El rol crucial del oficial de cumplimiento en el sector de la construcción: garantizando la transparencia y prevención de riesgos

por manuel alejandro bordas nina

subcontratistas, proveedores y consultores. En este entorno, la capacidad de rastrear el origen de los fondos y asegurar que las operaciones sean completamente transparentes se vuelve un desafío.

Para hacer frente a estos riesgos, el rol del oficial de cumplimiento se ha vuelto indispensable. Este profesional es el encargado de implementar políticas internas que aseguren el cumplimiento de las leyes y normativas contra el lavado de activos. Además, tiene la responsabilidad de realizar auditorías internas, verificar la legitimidad de los fondos que entran y salen de la empresa, y

capacitar a los empleados en la identificación de posibles señales de alerta. Sin un oficial de cumplimiento eficaz, una constructora podría verse involucrada, consciente o inconscientemente, en actividades ilícitas, con consecuencias desastrosas tanto legales como reputacionales.

El Oficial de Cumplimiento como Guardián de la Transparencia

El oficial de cumplimiento en una empresa constructora no se limita a ser un ejecutor pasivo de normativas, sino que debe actuar como un garante de la transparencia en todas

las fases de los proyectos. Su función va más allá del simple cumplimiento de la ley. En su papel, vela por la creación de un ambiente de trabajo donde la ética y la integridad sean principios rectores. Esto no sólo incluye la implementación de mecanismos que prevengan el lavado de activos, sino también la identificación de riesgos asociados a cada operación y la formulación de estrategias para mitigarlos.

La transparencia no es sólo un fin en sí mismo, sino que puede convertirse en una ventaja competitiva. Las empresas constructoras que operan de forma clara y que demuestran un compromiso con el cumplimiento normativo suelen ser más atractivas para inversores y socios estratégicos. En un sector donde la reputación lo es todo, la figura del oficial de cumplimiento puede hacer la diferencia entre ganar o perder contratos valiosos.

El Oficial de Cumplimiento: Más que un Requisito Legal

A menudo, las empresas pueden ver al oficial de cumplimiento como un requisito más impuesto por la ley. Sin embargo, en el contexto de las constructoras, este profesional es mucho más que un simple “verificador” de normativas. Su papel estratégico permite a las empresas no sólo cumplir con las leyes, sino también optimizar sus operaciones. Por ejemplo, un sistema de cumplimiento efectivo permite detectar irregularidades desde una fase temprana, lo que puede ahorrar a la empresa enormes sumas de dinero y tiempo. Además, el oficial de

cumplimiento tiene un rol importante en la gestión de las relaciones con las autoridades regulatorias. En un sector tan regulado como el de la construcción, tener un canal de comunicación fluido con las entidades gubernamentales puede ser determinante. Al mantener una relación transparente con los reguladores, las constructoras pueden anticipar cambios normativos y adaptar sus operaciones con antelación, evitando sorpresas que puedan comprometer la viabilidad de los proyectos.

Conclusión

El oficial de cumplimiento es una figura esencial en el sector de la construcción, no sólo para evitar sanciones por incumplimiento de la normativa, sino también para garantizar la transparencia y la sostenibilidad de los proyectos. Las empresas constructoras que invierten en un sistema de cumplimiento robusto no sólo se protegen contra riesgos legales, sino que también se posicionan mejor en el mercado, al generar confianza y credibilidad entre sus inversores y socios comerciales. En definitiva, el oficial de cumplimiento no es sólo un actor regulador, sino un agente estratégico para el éxito y crecimiento sostenible de las empresas en el sector de la construcción.

Con este enfoque, las constructoras no sólo aseguran su futuro, sino que también contribuyen a crear un sector más transparente, ético y competitivo, donde las mejores prácticas se convierten en el estándar y no en la excepción. ■

SOBRE MANUEL BORDAS

Director de Logística Legal | Abogados Estratégicos y consejero de la Inter American Bar Association. Su carrera está enfocada en la resolución de litigios complejos y en la planificación estratégica de negocios, con amplia experiencia en sectores clave como la construcción, los medios de comunicación, y el ámbito monetario y financiero. Bajo su liderazgo, ha representado a clientes en casos de alto perfil, asegurando soluciones efectivas y personalizadas que responden a las necesidades de cada industria.

Es egresado con honores de la Universidad APEC, donde obtuvo el título de Licenciado en Derecho. Su formación académica incluye una Especialidad en Justicia Constitucional por la Universidad de Castilla-La Mancha, así como dos maestrías: una en Derecho Constitucional y Procedimiento Constitucional, y otra en Derecho Civil y Procedimiento Civil, ambas de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD). También cuenta con una Especialidad en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario por el Instituto Superior para la Defensa (INSUDE). Recientemente, se graduó del XXV Workshop de Negociación y Persuasión, llevado a cabo en el Harvard Faculty Club por Cambridge International Consulting. ■



Compliance Reinventado: El Impacto Tecnológico en el Mercado de Valores dominicano

por paola clisante

El mercado de valores es, a escala mundial, un catalizador clave de riqueza y estabilidad. En la República Dominicana, este sector ha experimentado un crecimiento sólido y progresivo, con un volumen transado de renta fija de 2.4 billones de pesos dominicanos en el mercado secundario para septiembre de 2024, casi cinco veces el registrado en el mismo período del año anterior. No obstante, con la expansión del mercado surgen nuevos riesgos financieros, que exigen un sistema de compliance más robusto y estratégico que evolucione, constantemente, en su alcance y rigor. Históricamente, en el país, el compliance ha sido fundamentalmente manual y, en algunas industrias, se ha centrado en cumplir mínimos regulatorios, lo que dificulta su efectividad frente a delitos financieros cada vez más sofisticados. De acuerdo con el GAFI (Grupo de Acción Financiera Internacional), un enfoque basado en riesgos es esencial

para un sistema de compliance efectivo. Esta perspectiva exige la integración de mecanismos de inteligencia de datos y análisis predictivo —elementos que permitirían una mayor adaptabilidad y precisión en el mercado de valores dominicano. **El Potencial Transformador de la RegTech** Hoy, principios como “Conozca a su Cliente” (KYC) y debida diligencia son indispensables para la sostenibilidad y proyección de confianza de toda estructura corporativa. Sin embargo, la dependencia en procesos manuales puede llevar a sesgos y errores, como en el fenómeno del *lawfare*, donde el sistema preventivo puede aplicar criterios discriminatorios que afectan la relación cliente-institución. Aquí es donde la RegTech, la Inteligencia Artificial (IA) y el Big Data están disrumpiendo el compliance. La IA permite un monitoreo continuo y el análisis de grandes volúmenes de datos en tiempo real, generando alertas predictivas. De hecho,

un estudio de Deloitte muestra que la IA en compliance puede reducir costos operativos de forma significativa, lo que permite que los equipos se enfoquen en análisis críticos y decisiones estratégicas. En paralelo, el Big Data optimiza los perfiles de riesgo, actualizándolos constantemente para permitir respuestas rápidas ante amenazas. Un ejemplo destacado es Brasil, donde el uso de estas plataformas en el mercado de valores ha facilitado la supervisión en tiempo real y la detección de actividades sospechosas, mejorando notablemente la transparencia y la reducción del riesgo operativo. Según el artículo *'RegTech e o Banco Central do Brasil'* de Themistocles Meneses, publicado en 2022, la adopción de estos sistemas ha impulsado la inversión extranjera, posicionando a Brasil como referente en cumplimiento en América Latina. Desafíos y Oportunidades para el Mercado de Valores Dominicano

El mercado de valores dominicano se encuentra en un punto de inflexión crucial: tiene la oportunidad de evolucionar desde un enfoque de compliance segmentado y reactivo, hacia una estructura de prevención totalmente integrada, capaz de redefinir los estándares de eficiencia, transparencia y resiliencia en el sector financiero. Actualmente, el sistema operativo depende de plataformas aisladas, enfocadas en reportes periódicos, gestión de alertas y procesos de verificación que, si bien cumplen funciones esenciales, carecen de la capacidad predictiva y automatizada que distingue a una infraestructura avanzada de RegTech. La adopción de RegTech en su totalidad permitiría implementar una supervisión en tiempo real y una detección de riesgos proactiva, mitigando amenazas antes de que se materialicen, creando un entorno de cumplimiento verdaderamente preventivo.

La Superintendencia del Mercado de Valores (SIMV) ha comenzado a dar forma a esta visión al explorar soluciones de accesibilidad digital y lo propio han hecho diversos participantes del mercado. Sin embargo, el verdadero potencial de RegTech se alcanza cuando estas iniciativas se integran en un marco regulatorio adaptable, capaz de evolucionar junto con la tecnología y de fomentar prácticas éticas y transparentes. Un sistema de compliance predictivo permitiría a los reguladores no solo reaccionar ante irregularidades, sino

también anticipar actividades de alto riesgo a través de modelos de análisis de datos que detecten patrones anómalos en tiempo real.

De su lado, esta sofisticación tecnológica plantea desafíos regulatorios y éticos complejos. Un estudio de la Universidad de Oxford advierte que la dependencia excesiva de algoritmos en la detección de riesgos financieros puede introducir sesgos no intencionados y reducir la supervisión humana, lo que subraya la necesidad de una "ética algorítmica" que garantice decisiones imparciales y respete la privacidad y los derechos de los clientes. La incorporación de herramientas de RegTech, entonces, debe estar acompañada de un modelo de gobernanza ético que complemente la precisión algorítmica con la supervisión humana, promoviendo su uso justo y equilibrado.

En este contexto, el mercado de valores dominicano tiene la oportunidad de posicionarse como referencia en América Latina en gobernanza financiera. Al adoptar una infraestructura tecnológica, ética y adaptativa, el sector no solo enfrentará los desafíos actuales, sino que también establecerá un estándar de resiliencia y transparencia que inspire confianza a largo plazo. Con una implementación estratégica, la República Dominicana podría liderar una nueva era de compliance, convirtiéndose en un modelo para otros mercados emergentes. ■

SOBRE PAOLA CLISANTE

Paola Clisante es abogada, experta en legislación bursátil, prevención de lavado de activos y cumplimiento regulatorio con enfoque en el mercado de valores y tecnología. Su trayectoria, respaldada por acreditaciones de la Florida International Bankers Association (FIBA), la Florida International University (FIU), la Association of Certified Anti-Money Laundering Specialists (ACAMS), y otras instituciones, abarca más de una década. Durante su ejercicio profesional, ha trabajado en áreas clave como el derecho bursátil, la gobernanza corporativa, la prevención del lavado de activos, la financiación del terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva, así como en regulación tecnológica, resolución alternativa de controversias, litigios e inversión nacional y extranjera. Actualmente, es miembro del Consejo de Administración de TIVALSA – Puesto de Bolsa y Directora Ejecutiva de Excelsior, una firma de RegTech, formación y consultoría especializada en cumplimiento y gestión de riesgos. También es docente en la Universidad Iberoamericana (UNIBE) y en la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), y cuenta con maestrías y especializaciones en diversas áreas de compliance, derecho bursátil y procedimiento civil. Además, es articulista y conductora en medios de comunicación.. ■



Compliance y derechos humanos: Políticas de integridad vs la protección de derechos

por roberto e. santana sosa

La globalización es un fenómeno que ha generado una evolución muy notable en las convivencias de las sociedades actuales. La modalidad en que los estados asumen el rol de tutela y cuidado de los derechos de las personas tiene retos de múltiples enfoques, y en el caso de las actividades empresariales e institucionales, se exponen de alguna manera a la colocación de buenas prácticas mediante la implementación políticas de integridad para prevenir el incumplimiento de sus obligaciones legales. En los estados sociales y democráticos de derechos, como lo es la República Dominicana, la centralidad de las personas es una de las características que el profesor Roberto Antonio Medina Reyes (2020), en su obra *la Administración del Estado Social y Democrático de Derecho*, establece que consiste en la protección de los derechos fundamentales (derechos

humanos) de las personas. Las políticas de compliance y su relación con los derechos humanos requieren un marco ético y jurídico que defina sus objetivos. Las directrices internacionales como los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de las Naciones Unidas proporcionan un enfoque que guía a las empresas en el respeto y protección de los derechos humanos, promoviendo que las corporaciones eviten y mitiguen sus impactos negativos (Naciones Unidas, 2011). El cumplimiento corporativo o compliance, entendido como la adopción de un comportamiento ético en las empresas, no solo implica evitar sanciones legales, sino que tiene un compromiso más amplio con la sociedad y con las prácticas responsables que incluyen la protección de los derechos humanos.

El proceso de globalización genera una serie de desafíos para la implementación de políticas de integridad que buscan proteger los derechos humanos. Las empresas transnacionales deben equilibrar las expectativas de compliance con las normativas locales y los derechos humanos en los países en los que operan. Este desafío radica en que algunas jurisdicciones tienen normativas menos estrictas en cuanto a la protección de derechos humanos, lo que podría derivar en prácticas abusivas (Lessa & Sottas, 2013). Por lo tanto, la gestión de compliance implica desarrollar una cultura organizacional orientada a la integridad, que se traduzca en un compromiso de cumplimiento con los estándares internacionales de derechos humanos, incluso en aquellos entornos donde las leyes locales no son suficientemente rigurosas.

El papel del estado en la protección de los derechos humanos es fundamental y complementario al esfuerzo de compliance de las empresas. En estados democráticos y de derecho, como indica Medina Reyes (2020), la administración pública se compromete con el bienestar y la protección de los derechos de los ciudadanos, estableciendo regulaciones y marcos legales que fomentan un ambiente de respeto. Los gobiernos tienen la responsabilidad de monitorear y sancionar a las empresas que incurran en prácticas que vulneren los derechos humanos (Justicia Global, 2022). Sin embargo, en muchos casos, las sanciones y regulaciones no son suficientes para proteger a los individuos en situaciones complejas, como en la explotación laboral o la contaminación ambiental, situaciones en las que el compliance puede jugar un papel decisivo para asegurar el cumplimiento voluntario de las normativas internacionales y de los derechos humanos. La debida diligencia, por ejemplo, es un componente esencial de cualquier programa de compliance en derechos humanos. Este proceso permite a las organizaciones identificar, prevenir y mitigar el impacto negativo de sus actividades en los derechos humanos (Organización Internacional del Trabajo, 2018). En este

sentido, la diligencia debida ayuda a las organizaciones a anticiparse a posibles conflictos y a tomar medidas proactivas para evitar vulneraciones. Los lineamientos internacionales recomiendan que las empresas adopten prácticas de diligencia debida en derechos humanos como parte de sus políticas de integridad, asegurando que sus operaciones no contribuyan, ni directa ni indirectamente, a la violación de los derechos humanos.

La globalización, al aumentar las interacciones internacionales, hace imperativo que las políticas de integridad y de compliance se alineen con la protección de los derechos humanos, sin importar las diferencias culturales o normativas entre países. La adopción de programas de compliance éticos y transparentes no solo fortalece la reputación y legitimidad de una organización, sino que también contribuye al desarrollo de sociedades más justas y equitativas. El papel de las políticas de integridad es, en última instancia, facilitar que las organizaciones contribuyan a la protección y promoción de los derechos humanos, reafirmando su compromiso con la sociedad y con un entorno global que exige cada vez mayor responsabilidad social corporativa. 

SOBRE ROBERTO E. SANTANA SOSA

Roberto Eliezel Santana Sosa es un abogado, docente e investigador académico, experto en compliance originario de la República Dominicana, que en su trayectoria profesional de ocho años se ha destacado en áreas de derecho comercial, compliance y derechos humanos. Graduado summa cum laude en Derecho en la Universidad Católica Santo Domingo (UCSD), cuenta con una especialización en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario en el Instituto Superior para la Defensa (INSUDE), así como también, entre otras numerosas capacitaciones, Maestría en Derecho Económico y Financiero en la Universidad Autónoma de Santo Domingo, UASD, y posee certificación en Anti-Money Laundering de la Florida International Bankers Association. Además, dirige el canal de Youtube *Entendiendo el Derecho*. 



EL COMPLIANCE OFFICER COMO PILAR ESTRATÉGICO EN LAS DIVULGACIONES ESG

por radhiva pérez

La creciente complejidad de las prácticas Environmental, Social, Governance (ESG, o por sus siglas en español ASG) ha transformado el rol del compliance officer. El cargo ha evolucionado para convertirse en un pilar clave en la gestión de divulgaciones ESG y en garantizar el cumplimiento normativo, respondiendo a la creciente presión de inversores, reguladores y consumidores. La Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD) en Europa exige que las grandes empresas y algunas PYMES cotizadas divulguen sus impactos ESG siguiendo los Estándares Europeos de Información sobre Sostenibilidad (ESRS). Sin embargo, la implementación de estos estándares, junto con otros como el Global Reporting Initiative (GRI) y el Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), implica desafíos importantes, especialmente en regiones como Latinoamérica, donde la armonización entre marcos

locales e internacionales sigue siendo un reto para las empresas. La selección y cumplimiento de estos estándares requiere un enfoque estratégico que no siempre se aborda con claridad. Un desafío clave en las divulgaciones ESG es prevenir prácticas como el greenwashing, socialwashing y governance-washing. Estos problemas surgen cuando las empresas exageran o falsifican sus credenciales ESG, lo que puede tener consecuencias legales y reputacionales graves. Casos recientes, como el de Deutsche Bank y DWS en Europa o Goldman Sachs en Estados Unidos, han resultado en multas millonarias y daños reputacionales significativos, destacando la importancia de evitar prácticas engañosas. A nivel regional, es vital que las empresas de Latinoamérica eviten estas trampas mediante la adopción de políticas verificables que se ajusten tanto a los estándares internacionales como a las normativas locales.

La mitigación de estos riesgos exige que las divulgaciones est n respaldadas por datos precisos, utilizando métricas y KPIs como las emisiones de gases de efecto invernadero, la brecha salarial de género y el impacto en la biodiversidad. Sin embargo, el reto va más allá de las grandes empresas: las PYMES, con recursos limitados, deben encontrar formas creativas de cumplir con estas expectativas, a menudo colaborando con asociaciones industriales o buscando apoyo gubernamental. La implementación de estas métricas requiere una infraestructura tecnológica sólida, especialmente en la era de la digitalización, donde la trazabilidad y verificación de datos son fundamentales. Latinoamérica: Desafíos y oportunidades
En Latinoamérica, las regulaciones ESG están aumentando, aunque su implementación es desigual. Países como México y Brasil exigen que las empresas

reporten sus emisiones de gases de efecto invernadero y aseguren la trazabilidad de sus productos, pero los desafíos burocráticos y la falta de armonización normativa dificultan la implementación de estas políticas. La alineación de las normativas locales con las expectativas internacionales es esencial para que las empresas de la región mantengan su competitividad global y accedan a mercados internacionales. Las empresas latinoamericanas enfrentan el desafío de cumplir con regulaciones globales mientras gestionan sus realidades locales. La implementación efectiva debe incluir evaluaciones de materialidad legal, matrices de riesgo específicas por industria y protocolos rigurosos de verificación de datos. Los plazos de adaptación varían según la jurisdicción, requiriendo una planificación detallada que considere recursos, capacidades internas y particularidades del mercado local. La adopción de marcos internacionales debe adaptarse al contexto regional sin comprometer los estándares globales.

Agente de cambio

El Compliance Officer debe establecer sistemas robustos de control interno y due diligence, además de gestionar el cumplimiento normativo. Esto incluye implementar matrices de riesgo ESG comprehensivas, protocolos detallados de verificación de datos y sistemas de documentación auditables. La tecnología es clave, pero debe complementarse con procedimientos claros de control interno, capacitación

continua del personal y mecanismos de actualización periódica. La gestión de datos requiere especial atención, estableciendo protocolos de recopilación, verificación y almacenamiento que garanticen la integridad y trazabilidad de la información.

Desafíos éticos y transparencia

Los compliance officers enfrentan desafíos que requieren soluciones prácticas y robustas: implementación de canales de denuncia efectivos con protección al denunciante, protocolos de verificación independiente que aseguren la objetividad, y sistemas de gestión documental que permitan auditorías efectivas. Las consecuencias legales del incumplimiento pueden incluir sanciones administrativas significativas, responsabilidad civil por daños a stakeholders y, en casos graves, implicaciones penales para los responsables. La jurisprudencia reciente en casos de greenwashing demuestra la importancia de mantener evidencia verificable de todas las divulgaciones ESG y establecer procesos de revisión periódica.

Conclusión

El rol de los compliance officers en las divulgaciones ESG ha evolucionado más allá de garantizar el cumplimiento normativo. Su liderazgo es clave en la integración de prácticas sostenibles y transparentes dentro de la empresa, impulsando su éxito en un entorno empresarial global cada vez más regulado. A través de auditorías internas rigurosas, educación continua y el uso

de tecnologías avanzadas, las empresas pueden prosperar en un mercado centrado en la sostenibilidad, evitando sanciones y posicionándose como líderes en transparencia. Con este enfoque integral, las empresas no solo pueden cumplir con las expectativas regulatorias, sino también construir una sólida reputación entre inversores y consumidores, asegurando su sostenibilidad a largo plazo en un mercado cada vez más exigente en materia ESG. 🌱

SOBRE RADHIVE PÉREZ

Abogada dominicana, egresada de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM). Socia fundadora de Legalítica y Managing Partner en OPR Servicios Legales, con más de 20 años de experiencia en derecho corporativo y comercial. Ha participado en proyectos de gestión empresarial en sectores clave de la economía. Radhive ha liderado iniciativas que integran soluciones legales personalizadas e innovación tecnológica, optimizando procesos en diversas organizaciones. Su sólida formación académica incluye especializaciones en alta dirección, planificación fiscal, equidad de género, compliance y legaltech, obtenidas en reconocidas instituciones de Argentina, Chile, España y Estados Unidos. 🌱



Gobernanza, Control Interno y Compliance: aspectos fundamentales de una organización alineada.

por emerson a. díaz cabral, cams, ecgrpdift

Para nadie es un secreto que los retos más demandantes de cualquier organización es poder poner a “hablar el mismo idioma” a áreas que cualquiera creería que son antagónicas. Las áreas de ventas, negocios u operaciones, en su afán de cumplir sus objetivos, alcanzar las metas y llenarse de logros, en ocasiones se encuentran en áreas grises que bien pudieran acarrear consecuencias negativas que en ese momento no se perciben. Es en ese tenor que se plantea uno de los retos más intrigantes de las organizaciones maduras e integrales: ¿Cómo alcanzamos nuestros objetivos de una manera ética, rentable y con

aspectos y o elementos de buen gobierno corporativo? Las reuniones y convenciones de ventas y negocios cada vez más están incluyendo aspectos de Gobernanza, están invitando (y dándole participación) a las áreas de Control Interno, y con alguna frecuencia cada vez más protagónica a Cumplimiento. Todo esto obedece a una tendencia que va en aumento de hacer negocios y crecer en el mercado, pero de una manera correcta, ética, mitigando los riesgos que el negocio de manera inherente acarrea, pero que con el apetito desmedido de lograr los objetivos se exagera. Lógicamente, las áreas de Control juegan un papel de fiscalizador a lo interno de

la empresa, ya que lo que no se gestiona no se puede controlar, sin embargo, cada vez más es menor la resistencia a ser fiscalizados y en la medida en la que se ven los frutos obtenidos de la aplicación de las estrategias tomando en cuenta las posiciones y participaciones de control y cumplimiento, en esa misma medida disminuye aún más. Ahora bien, para que esta integración se lleve a cabo de manera exitosa es imperativa una actuación estelar del Oficial de Cumplimiento quien debe mostrar algo más que el compromiso e igualmente de la Alta Gerencia que debe asegurar la suficiente provisión de recursos. La

Alta Gerencia debe dotar al Oficial de Cumplimiento de independencia y autonomía para supervisar y hacer cumplir el programa de cumplimiento y este no debe estar condicionado o influenciado por intereses. El Oficial de Cumplimiento debe ser mucho más que un mero guardián de las normas, debe ser el pegamento que une estos tres pilares sobre los cuales deben descansar las empresas con criterios de negocios y comerciales éticos toda vez que su característica función implica la preparación y programación de las capacitaciones anuales, y debe integrar aspectos que trasciendan el cumplimiento normativo.

En ese sentido, la organización debe incluir de manera sistemática y reiterada capacitaciones, conversatorios y actividades internas que incluyan estos importantes temas con miras de transformar la cultura de esta para que sea percibida por los colaboradores con un concepto holístico e integral, de manera que estos entiendan que unidos, estos tres elementos garantizan la continuidad en el tiempo de la empresa con resultados

positivos y superiores a los programados. Finalmente, cuando estos tres elementos logran coexistir de manera armoniosa en una empresa, es impresionante como se percibe y como se reflejan los resultados en las operaciones, en los incidentes y en el espíritu de los colaboradores. Una organización alineada mantiene el equilibrio perfecto entre los órganos de control, la alta gerencia, compliance y los objetivos propios de la razón de ser de esta, y los resultados no pueden ser de otra manera que no sean altamente positivos.

Cuando las empresas logran esa armonía y viven con esa cultura integral de cumplimiento; cuando estos tres elementos trabajan juntos, se percibe una cultura organizacional sólida donde la ética, la transparencia y la responsabilidad son valores centrales. Esto no solo mejora la eficiencia y la efectividad operativa, sino que también fortalece la reputación y la sostenibilidad a largo plazo de la organización, protegiendo la institución de posibles eventos de riesgos financieros, legales o que afecten su reputación. ▣

SOBRE EMERSON A. DÍAZ CABRAL

Emerson A. Díaz Cabral es administrador de empresas de profesión y especialista certificado en Prevención de Lavado de Activos de oficio, con más de 20 años de experiencia en el sector Antilavado Dominicano, habiendo adquirido las mismas al laborar desde el regulador en los sectores financiero, de juegos de azar y del sector real. Antes de pasar al sector privado como consultor, se desempeñó como Encargado del Departamento de Análisis Operativo de la Unidad de Análisis Financiero de la República Dominicana, donde culminó su servicio como funcionario público. Ha sido conferencista nacional internacional en múltiples jornadas de capacitación, siendo la más reciente a la fecha de este escrito el IX Congreso Internacional de Cumplimiento de la Asociación de Oficiales de Cumplimiento de Panamá, donde disertó sobre este mismo concepto. Desde 2021 es Gerente General de Antilavado Díaz Cabral, SRL firma auditora, consultora y capacitadora en temas de Prevención de Lavado de Activos y Compliance. ▣



Apuntes sobre la Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas en la República Dominicana

por robert stalin mustafá r.

La Real Academia Española (RAE), define la palabra responsabilidad como “Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado”. En derecho, la misma RAE lo conceptualiza como la “Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente”.

En términos generales, bien es sabido que la determinación de la responsabilidad es un elemento clave para una imputar una infracción en procesos judiciales, y solía asumirse que solo las personas físicas podían serlo, especialmente en materia penal. Sin embargo, con el transcurrir de los años hemos visto que las leyes han extendido

su alcance hacia las empresas cuando los actos u omisiones punibles sean la consecuencia del incumplimiento de sus deberes de dirección, control o supervisión.

Este asunto ha sido objeto de mucha discusión, y podemos resaltar la experiencia española que, bajo esta premisa, nos cuenta que la responsabilidad pudiera estar determinada si la intención o materialización del delito opera para beneficiar directa o indirectamente a la empresa, al autor del ilícito, o a ambos, en cuyo caso ésta pudiera ser compartida.

Es por lo anterior por lo que el gobierno corporativo de la empresa debe mostrar su constante compromiso de promover una cultura ética y de cumplimiento que sea transversal y efectiva para la protección

del valor de la organización. Esto incluye una evaluación de los eventos potenciales de riesgo – internos y externos – en los que pudiera incurrir en el ejercicio de la actividad comercial que realiza, que de materializarse pudieran comprometer su responsabilidad penal, ya sea por acción u omisión directa, o de forma indirecta a través de sus colaboradores y demás partes interesadas.

En el contexto dominicano, la configuración de la Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas (RPPJ) empezó a tomar forma explícita con la puesta en vigencia de la Ley No. 155-17 contra el Lavado de Activos y el Financiamiento del Terrorismo, sin embargo, la misma quedó limitada a las infracciones tipificadas en la precitada norma. A la fecha, este autor no tiene conocimiento

sobre ningún precedente judicial o investigativo en el que se impute algún tipo de responsabilidad a una empresa y esto puede responder a lo relativamente novedoso del tema y los retos que supone la determinación del dolo de cara a los elementos probatorios del caso.

Sin perjuicio de lo anterior, debemos prestar especial atención a la redacción del proyecto de reforma del Código Penal dominicano, en el que se expande el concepto de la RPPJ, indicando que “serán penalmente responsables de las infracciones cometidas por los actos u omisiones punibles de sus órganos, representantes o subordinados que hayan sido ocasionados en su representación, siempre que estos actos u omisiones sean al mismo tiempo consecuencia del incumplimiento por parte de la persona jurídica de sus deberes de dirección, control o supervisión, respecto de sus órganos, representantes o subordinados”.

Lo anterior sugiere que la RPPJ ya no será imputable de forma exclusiva por las infracciones relacionadas al lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva o que se limite a las actividades económicas o comerciales sometidas a regulaciones especiales, como es el caso del sector financiero y otras del sector real. Todas las empresas se verán obligadas a evaluar y mitigar sus riesgos de

incumplimiento a las leyes penales en el ejercicio de sus actividades y su relación con todas las partes interesadas o grupos de interés.

Sin lugar a duda, la figura del oficial de cumplimiento y los programas preventivos con enfoque basado en riesgos empezaran a tomar mayor relevancia en materias de alto impacto en las economías importantes como son la medioambiental, farmacéutica, salud, ciberseguridad, privacidad de datos, tributaria, anticorrupción, por mencionar algunos. No obstante, debemos enfatizar que la mera formalidad de tener un programa de cumplimiento no es suficiente, pues deberá demostrarse su efectividad para su valoración como exigente penal.

En virtud de lo anterior, resulta determinante como el programa de prevención se alinea e influye en la toma de decisiones de los líderes empresariales y sus empleados y en que medida es una verdadera expresión de su cultura de cumplimiento. La expresión de compromiso corporativo debe reflejar su voluntad de disuadir todo tipo de conductas criminales en su entorno.

La cultura en una sociedad se forja a través de las conductas que tolera y las que evita. En términos empresariales, debe procurarse que la cultura se encuentre alineada a un comportamiento ético basado en valores corporativos y el cumplimiento de la normativa aplicable para poder ser sostenible en el tiempo y trascender en la sociedad.

SOBRE ROBERT STALIN MUSTAFÁ R.

Profesional del derecho egresado de la Universidad APEC de la República Dominicana. Cuenta con maestrías en Derecho Inmobiliario, Administración de Empresas (MBA) con especialización en Compliance y Experto Jurídico Empresarial, títulos otorgados por la Universidad Antonio de Nebrija (Madrid, España). Posee un diploma en Derecho Administrativo Sancionador otorgado por la Universidad de Valladolid y el Instituto de Estudios Europeos. Especialista certificado en Prevención de Delitos Financieros (CFCS), Gestión de Riesgos (ISO 31000) y Prevención de Lavado de Activos. Cuenta con 14 años de experiencia en la función pública, desempeñando diversas funciones dentro del Poder Judicial, la Dirección General de Impuestos Internos y la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana. Actualmente, se desempeña como consultor privado independiente, capacitador y conferencista en diversos escenarios, nacionales e internacionales.



Evaluación Nacional de Riesgos: Retos y Beneficios

por aileen guzmán

La recomendación 1 del Grupo de Acción Financiera Internacional, en lo adelante “GAFI”, como punto de partida expresa que “Los países deben identificar, evaluar y entender sus riesgos de lavado de activos/financiamiento del terrorismo, y deben tomar acción, incluyendo la designación de una autoridad o mecanismo para coordinar acciones para evaluar los riesgos, y aplicar recursos encaminados a asegurar que se mitiguen eficazmente los riesgos. Con base en esa evaluación, los países deben aplicar un enfoque basado en riesgo (EBR) a fin de asegurar que las medidas para prevenir o mitigar el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo sean proporcionales a los riesgos identificados. Este enfoque debe constituir

un fundamento esencial para la asignación eficaz de recursos en todo el régimen antilavado de activos y contra el financiamiento del terrorismo (ALA/CFT) y la implementación de medidas basadas en riesgo en todas las Recomendaciones del GAFI”. Por su parte la nota interpretativa de la referida recomendación expone que “Los países deben dar pasos apropiados para identificar y evaluar los riesgos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo para el país, de manera continua y con la finalidad de: (i) informar posibles cambios al régimen ALA/CFT del país, incluyendo cambios a las leyes, regulaciones y otras medidas; (ii) ayudar en la asignación y priorización de recursos ALA/CFT por las autoridades competentes;

y (iii) ofrecer la información para las evaluaciones del riesgo ALA/CFT llevadas a cabo por las instituciones financieras y las APNFD. Los países deben mantener actualizadas las evaluaciones y deben contar con mecanismos para suministrar la información apropiada sobre los resultados a todas las autoridades competentes relevantes y organismos autorreguladores (OAR), instituciones financieras y APNFD”. De dicha recomendación se desprende el ejercicio denominado Evaluación Nacional de Riesgos, en lo adelante “ENR”; entendiéndose como el proceso que agota un país o sector determinado con la finalidad de identificar, evaluar y entender las amenazas y vulnerabilidades a las que se encuentra expuesto, con miras a fortalecer los

aspectos que sean necesarios en régimen de ALA/CFT, siempre aplicando el EBR que le permita la asignación eficiente de los recursos disponibles.

Con la introducción de estas líneas nos damos cuenta de que la ENR resulta beneficiosa y de mucho valor para que los países puedan priorizar y gestionar sus riesgos de una manera proactiva y estratégica. Aun así, embarcarse en un ejercicio de ENR presenta retos y obstáculos que deben afrontarse para poder lograr un ejercicio consciente, efectivo y que posteriormente sirva de herramienta, no solo para las Unidades de Inteligencia Financiera (UIF's), autoridades competentes y sujetos obligados, sino para que la misma, constituya uno de los principales insumos en cualquier proceso de evaluación que se realice al país.

Dentro de los retos más papables de una ENR se encuentra la determinación de la metodología a utilizar conforme el contexto de riesgos del país y de los sectores que serán involucrados, lograr articular de manera práctica dentro del ejercicio, una evaluación sectorial de riesgos que considere variables cuantitativas y cualitativas para una efectiva identificación de los riesgos inherentes, la sinergia idónea entre el sector público y privado en el intercambio de la información que sirve de insumo para la matriz de

riesgos, la correcta ejecución y coordinación por parte de la UIF, para que el resultado final sea un ejercicio consciente y transparente de los nuevos niveles de exposición a los riesgos identificados.

Otro de los retos que presenta la ENR en la región, es precisamente la identificación de los riesgos asociados a las nuevas tecnologías, como son los activos virtuales y proveedores de servicios de activos virtuales, elementos comunes que pueden encontrarse en diversas ENR de países latinoamericanos. Seguido de lo anterior se identifican coincidencias respecto a debilidades en, sectores como las APNED's, el de las cooperativas, casinos y bancas de apuestas, así como relativos a sanciones, recuperación de activos, entre otros.

Por lo anterior expuesto, es vital que una vez identificados y analizados los factores de riesgo de ALA/CFT, incluyendo el financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva y aquellos que son emergentes, a través de los binomios de grado de impacto/probabilidad de ocurrencia y grado de facilitación/probabilidad de explotación para las amenazas y vulnerabilidades, respectivamente, se realice un análisis integral del riesgo. En cuanto a la valoración de los daños y consecuencias, su evaluación ya forma parte del análisis de las amenazas en su grado de impacto. Finalmente, podríamos

acotar que llevar a cabo de manera eficaz y oportuna cada etapa de la ENR, llevará a los países a obtener beneficios contundentes y a futuro como resultado del ejercicio. Se podrán adoptar políticas públicas realistas tendentes a adecuar marcos normativos robustos, ajustar controles y eficientizar esfuerzos aplicando un enfoque basado en riesgos. Asimismo, la ENR permite a las sociedades evolucionar conforme a su realidad y contexto, permitiendo evaluar o identificar nuevos esquemas sociales, modalidades de negocio, e impacto políticos y económicos. ■

SOBRE AILEEN GUZMÁN COSTE

Directora general Unidad de Análisis Financiero de la República Dominicana y secretaria Técnica del Comité Nacional contra el Lavado de Activos (CONCLAFIT). Representante de Las Américas en Grupo Egmont y presidenta Pro Tempore del Grupo de Expertos para el control del Lavado de Activos GELAVEX, de la OEA. ■

Las realidades y ventajas de Panamá

por rubén castillo
inlaw alliance of law firms

Desde hace muchos años la República de Panamá viene afrontando diversos retos, entre ellos constantemente ser partes de listas grises y negras.

Los mal llamados “Panama Papers” o “Papeles de Panam” afectaron la reputación del país sin que necesariamente se conozca la realidad del contenido de este escándalo.

Hace poco el director del Banco Nacional de Panamá en un alocución en una conferencia internacional de la Organización de las Naciones Unidas, mencionó que los “Panama Papers” o “Papeles de Panamá” fueron la “Fiebre española” de los asuntos societarios y corporativos, y es que como lo fue la mal llamada “Fiebre española” que no se originó en el Reino de España, pero le llamaron así, los “Panama Papers” fueron algo similar ya que menos del cinco por ciento de las sociedades o personas jurídicas citadas en el escándalo mediático provienen de la República de Panamá y no hay bancos panameños que hayan sido mencionados, la mayoría de los bancos que se mencionan

en los papeles de Panamá, son bancos europeos.

Desde antes de los papeles de Panamá, el país había venido cambiando su legislación ya que se entendió desde hace mucho tiempo que la transparencia era el norte que todo Estado de Derecho debe seguir.

Tan solo en el año 2011, se aprobó la Ley No. 2 del 1 de febrero del año en mención, la cual obliga a todos los abogados a conocer el último beneficiario de las personas jurídicas que incorporen y de los cuales sean su agente residente.

De igual forma en el año 2013, se aprobó la Ley del 6 de agosto de 2013, en la cual se inmovilizaron las acciones al portador (Vehículo legal que presuntamente podía ser utilizado para cometer hechos ilícitos).

Siguiendo con lineamientos internacionales en el año 2015, se instituyó la Intendencia de sujetos no financieros adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas de la República, la cual se encarga de fiscalizar

y supervisar que abogados, casinos, empresas promotoras de bienes inmuebles, corredores de bienes y raíces, casas de empeño, contadores públicos autorizados, entre otros, para que no estén involucrados en actos de blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y de la proliferación de armas de destrucción masiva. Producto de esta norma, todas las firmas de abogados que incorporen sociedades deben tener agentes de cumplimiento. Otra acción que tomó país fue la aprobación de la Ley 254 del 11 de noviembre de 2021, la cual le obliga a todas las sociedades anónimas a contar con registros contables, los cuales deben estar en poder de los agentes residentes. Anoto que no acatar esta norma, puede acarrear graves multas a los abogados que son agentes residentes.

Una de las últimas acciones y a requerimiento del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), fue la aprobación de la Ley No. 70 del 29 de enero de 2019 en la cual se elevó a delito la evasión fiscal como delito precedente al blanqueo de capitales.

Como vemos, la República de Panamá, ha estado por muchos años ajustando su legislación para actualizarse y constituirse en un país que coopera internacionalmente en la lucha contra la evasión fiscal y el blanqueo de capitales.

La realidad de Panamá es mucho más que papeles, sociedades y bancos. Panamá es una economía de servicios altamente dinámica.

Contamos con una economía dolarizada y con una posición estratégica y una plataforma logística primordial para el mundo, además de tener estabilidad política.

No solo se cuenta con el Canal de Panamá (Por el cual pasa aproximadamente cinco por ciento del comercio internacional), sino con una plataforma compuesta por un ferrocarril interoceánico y carreteras que permite llevar mercancías y bienes de costa pacífica a la atlántica y viceversa en cuarenta y cinco minutos.

De igual forma Panamá le ofrece a la comunidad inversora internacional diversas oportunidades de inversión.

La nueva administración gubernamental encabezada por el presidente Jose Raúl Mulino, ha anunciado que en su quinquenio lanzará

un agresivo plan de inversión pública y que tiene como punta de lanza la construcción y operación de un ferrocarril que iría desde la Provincia de Panamá hasta la frontera con la República de Costa Rica.

El ferrocarril puede ser un nuevo amanecer para el subcontinente de Centro América, buscando crear alianzas estratégicas inicialmente con nuestra hermana República de Costa Rica, la cual se puede ver beneficiada con el tren y así exportar mediante puertos panameños, muchos de sus productos.

El gobierno nacional con esto busco repotenciar todo el territorio occidental de Panamá, donde hay grandes oportunidades en áreas económicas como turismo, logística, y agroindustria.

Todo esto va de la mano con las diversas leyes de inversión que tiene el país tales como la Ley SEM o sede de empresas multinacional, Ley EMA o de Empresas manufactureras y la ley de promoción de establecimientos de agro parques.

En la misma dirección también están todas las zonas francas o zonas económicas especiales que tiene el país tales como la Zona libre de Colón o Panamá Pacifico que ofrecen una pluralidad de servicios. ■



RUBÉN CASTILLO RONER

Licenciado en Derecho y Ciencias Políticas por la Universidad Católica Santa María La Antigua de la República de Panamá, posee una Maestría en Derecho por Indiana University, Estado de Indiana, Estados Unidos de América. Especialista en Derecho laboral y gestión humana y es profesor de la cátedra de Derecho laboral y Derecho Procesal Laboral en la Universidad Católica Santa María La Antigua de la República de Panamá. Ha sido director de la junta directiva de la Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa (APEDE) y miembro de la Comisión Nacional de Salario Mínimo de la República de Panamá en representación del Consejo Nacional de la Empresa Privada (CONEP)



GA_P: más allá de los números

Una conversación con el managing partner Íñigo Erlaiz sobre el futuro de Gómez-Acebo & Pombo, que revela su enfoque en la rentabilidad y la apuesta por la inteligencia artificial, la sostenibilidad y la expansión internacional para consolidar su liderazgo

por Ilaria Iaquina

Con el cierre de 2024 a la vista, Gómez-Acebo & Pombo (GA_P) avanza con una estrategia clara: consolidar su liderazgo en Iberia y ampliar su presencia en mercados internacionales clave. Desde la integración de la inteligencia artificial en sus procesos hasta una firme apuesta por la sostenibilidad, la firma no solo busca mantener el ritmo, sino marcar la diferencia.

El éxito, sin embargo, no se mide solo en cifras: el despacho pone el foco en la rentabilidad, como nos explica en una entrevista exclusiva el managing partner Íñigo Erlaiz. Durante el último año, GA_P ha reforzado áreas clave como M&A, litigación y reestructuraciones, fortaleciendo la sinergia entre sus oficinas de Lisboa y Madrid. Además, una decidida estrategia para atraer y retener talento joven constituye un pilar fundamental de su enfoque a largo plazo.

¿Cómo esperan cerrar este 2024? ¿Nos puede adelantar alguna cifra?

Es pronto aún para hacerlo. Los últimos meses del ejercicio afectan en buena parte al resultado final. Llevamos una buena tendencia, que esperamos que continúe. Dicho eso no nos preocupa la cifra final de crecimiento. Nos preocupan más otros ratios conectados con la rentabilidad y el posicionamiento. Y si para mejorarlos tenemos incluso que renunciar a crecer al ritmo que lo hemos hecho en estos últimos años, lo vamos a hacer.

¿Cuáles han sido los principales hitos que han impulsado el despacho? ¿El M&A sigue siendo clave en esta última parte del año?

La parte transaccional (M&A, mercado de capitales, reestructuraciones, banca, inmobiliario) es siempre un motor del despacho. Y ahora está funcionando a pleno rendimiento. Pero también el resto de áreas. Una de las claves de la evolución de la firma es que todas las áreas y oficinas están teniendo un desempeño óptimo. Este año estamos viendo crecimientos significativos, por ejemplo, en el área de litigación y en la oficina de Lisboa, algo que nos habíamos marcado como objetivo.

«No nos preocupa la cifra final de crecimiento. Nos preocupan otros ratios conectados con la rentabilidad y el posicionamiento»



La MP de la oficina de Lisboa nos dijo ([enlace](#)) que el enfoque+ en Portugal se centra en reforzar las relaciones internacionales y las sinergias con otros equipos. ¿Cómo está evolucionando esa estrategia y con qué resultados?

Queremos ser la firma ibérica de referencia. Por ello en nuestro plan estratégico apostamos por nuestro negocio en Portugal. Prueba de ello son las incorporaciones recientes que hemos hecho para apuntalar algunas áreas (laboral, reestructuraciones, público y regulatorio, procesal). Estamos muy satisfechos con los resultados conseguidos. La oficina es ahora más transversal y está mejor conectada con el negocio español a través de las áreas de práctica. Hemos avanzado, por tanto, en nuestra identidad ibérica. Y los resultados están ahí. A la fecha llevamos un crecimiento del 30% este año en nuestra oficina de Lisboa. Y no vamos a parar ahí. Vamos a continuar ese mismo camino reforzándonos para dar el mejor asesoramiento posible, centrándonos en un segmento concreto en Portugal, muy vinculado al asesoramiento a inversores internacionales.

Estamos viendo una creciente atención hacia América Latina, en particular México([enlace](#)). Aunque GA_P no tiene una sede física en la región, mencionaban ya en 2023 el “peso creciente” del negocio en LatAm. ¿Podríamos ver una expansión más formal en esa región?

Espero que ese peso siga aumentando en los próximos años, por el propio crecimiento económico de esas regiones, pero también porque nuestra posición en ellas nos está permitiendo estrechar vínculos con las firmas locales líderes. Esa combinación de factores va a ser muy relevante para definir nuestro rumbo en la región, y que es lo que nos va a permitir seguir consolidando nuestro negocio, presencia y posicionamiento en esos mercados. México es el mercado más relevante, pero Colombia, Perú y Chile también tienen un gran interés para nosotros. Igual que la línea de negocio que los conecta con Estados Unidos y que seguimos desde nuestra oficina de Nueva York.

¿Cuál es la clave del éxito en un mercado tan competitivo como el norteamericano?

«Queremos ser la firma ibérica de referencia. Por ello en nuestro plan estratégico apostamos por nuestro negocio en Portugal»

Para nosotros hay tres ejes: trabajar activamente la relación con los despachos líderes de NY, potenciar el papel de la oficina de NY como hub para canalizar negocio con LatAm, que a menudo tiene conexiones con NY, y utilizar también la oficina para estar más presentes en el resto de US y en Canadá, dos mercados que tradicionalmente han sido muy relevante para nosotros, sobre todo el americano, en el que contamos con una base relevante de clientes. Nuestro éxito, por tanto, depende que consigamos hacer bien esas tres cosas. En ello la oficina de NY nos aporta valor. Nos cierra un triángulo que conecta también con Londres y LatAm. Esos tres vértices, aunque no los únicos, son muy relevantes en nuestra estrategia de negocio.

GA_P ha invertido en inteligencia artificial ([enlace](#)). ¿Qué impacto ha tenido en el despacho?

Hemos invertido significativamente en dotar a nuestros abogados con herramientas de IA, tanto de desarrollo interno como externas, como Harvey. Gracias a estas herramientas, estamos comenzando a observar una reducción en el tiempo necesario para el análisis, estudio y búsqueda de documentación. Sin embargo, no las utilizamos como base para la redacción de documentos jurídicos, que sigue basándose en la información interna del despacho y el conocimiento de nuestros abogados.

¿Cómo están integrando la IA generativa en su práctica diaria?

Nuestra herramienta interna de IA, Fillip, está actualmente disponible solo para nuestro equipo de operaciones legales, que se ocupa de ciertos trabajos que tienen un alto componente de estandarización. A medida que asumen nuevas cargas de trabajo, alimentamos Fillip con nuevos algoritmos adaptados a las necesidades específicas de los asuntos, asumiendo tareas como la extracción automática de datos de documentos, la automatización de plantillas para la elaboración automática de determinados documentos, y la generación de cuadros de mando para el seguimiento de los asuntos, entre otras.

En varias ocasiones ha destacado la importancia de cuidar a las personas, tanto para atraer como para retener el talento...

Seguramente lo habré destacado siempre, porque para nosotros es un elemento crítico, que forma parte de nuestro ADN como firma...

De hecho, GA_P ha sido reconocido como uno de los destinos favoritos para los jóvenes. ¿Qué iniciativas han puesto en marcha para los nuevos talentos?

Tenemos un plan llamado Talento & Personas que incluye múltiples acciones e iniciativas con las que queremos construir una propuesta de valor integral y atractiva para quienes quieren formar parte de nuestro proyecto. Y que incluyen la posibilidad de participar en su

definición, algo en lo que implicamos a nuestros asociados a través del Comité NexGeneration. También oportunidades de movilidad geográfica, programas de secondments, una formación flexible que permite a cada asociado crear su propio itinerario formativo según las áreas y habilidades que pretenda desarrollar.

¿Qué diferencia a GA_P en este ámbito dentro del sector legal?

Nuestra principal arma es la que envuelve todo en GA_P, una manera de ser, una cultura que pone a las personas en el centro, que integra, que arropa, que se preocupa por su bienestar, que respeta. Todo eso se traduce en un buen ambiente de trabajo que valoramos como uno de nuestros principales activos y que procuramos cuidar en consecuencia.



«La sostenibilidad es una prioridad en la firma. Con una doble dimensión, interna (para que nuestro propio proyecto sea sostenible) y externa (para ayudar a nuestros clientes)»

GA_P ha liderado proyectos importantes en sostenibilidad y con el plan de recuperación europeo. Con la incorporación de Saturnina Moreno González en el equipo de litigación tributaria están poniendo el foco en la fiscalidad verde. ¿Cómo integran los criterios ESG en la estrategia del despacho?

La sostenibilidad es una prioridad en la firma. Con una doble dimensión, interna (para que nuestro propio proyecto sea sostenible) y externa (para ayudar a nuestros clientes). Es parte de nuestra misión. En la dimensión interna contamos con un plan de Sostenibilidad para el periodo 22-24, que contempla 33 prioridades estratégicas y planes de ejecución anuales, con los que trabajamos y avanzamos en distintos frentes: medioambiente, sociedad (aquí con el apoyo de nuestra Fundación Fernando Pombo) y personas (diversidad, igualdad, inclusión). Estamos trabajando ya en un nuevo para el periodo 25-27 con el fin de centrarnos y seguir avanzando en aquellos aspectos que, de acuerdo con los análisis de doble materialidad, son los más relevantes en cada uno de esos tres frentes.

¿Y la dimensión externa?

Contamos con un grupo transversal especializado en sostenibilidad, con el que estamos en condiciones de ofrecer a nuestros clientes un asesoramiento de alto valor añadido en distintas materias (transición energética, finanzas sostenibles, fiscalidad verde, sostenibilidad laboral, modelos y mejores prácticas de buena gobernanza, etc). En 2024 hemos puesto además en marcha la cátedra ICADE-Gómez Acebo & Pombo en sostenibilidad y derecho, que conecta ambas dimensiones y con la que queremos divulgar y contribuir a impulsar el movimiento sostenible desde el derecho e identificar nuevas vías para ello.

En 2024 han reforzado su equipo con fichajes estratégicos, como el de Javier Gazulla (fiscal). ¿Qué aportan estas incorporaciones a la evolución del despacho y en qué otras áreas planen seguir reforzándose?

Nuestro modelo de crecimiento es esencialmente orgánico. Por ello, con los refuerzos laterales somos muy selectivos. Buscamos perfiles que nos mejoren, que nos refuercen o aporten nuevas

«Nuestro modelo de crecimiento es esencialmente orgánico. Por ello, con los refuerzos laterales somos muy selectivos»

capacidades, y siempre que encajen, además, en esa cultura de la que antes hablaba. Además, traen con ellos una visión diferente que siempre es enriquecedora porque te abre nuevos caminos. Para esos perfiles que nos hacen mejores, siempre hay sitio, en todas las áreas y, por tanto, seguiremos haciendo ese tipo de incorporaciones. Pero siempre con el objetivo de mejorar, más que de crecer, y asegurando que el crecimiento sea en todo caso sano, sostenible y esté bien alineado con nuestra cultura.

Con el crecimiento sostenible pero también sostenido de GA_P se visualiza la posibilidad de alcanzar los €100 mln en ingresos.

¿Cuáles son los planes concretos para llegar a este hito y qué sectores o áreas consideran clave para lograrlo?

Como decía no nos preocupa alcanzar un objetivo de facturación ni tenemos un plan concreto para alcanzarlo. Sí lo tenemos, porque es lo que queremos, para hacer las cosas mejor cada día y que nuestros clientes y el mercado así lo perciban. Nuestro plan estratégico está enfocado en esa línea, con objetivos de posicionamiento, mejora de rentabilidad, productividad, eficiencia, etc. Si para alcanzarlos y hacer las cosas mejor tenemos que seguir reforzándonos en algunos ámbitos sin duda lo haremos. Si trabajamos en esa línea, el crecimiento será un efecto colateral. Y los 100 mln los alcanzaremos. Pero será cuando tenga que ser, en el marco de una estrategia que no prioriza el crecimiento ni está basada en ese objetivo. Lo que nos preocupa es seguir avanzando y ser la firma ibérica de referencia. ■



LEGALCOMMUNITYCH

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

LEGAL MARKET IN SWITZERLAND

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



www.legalcommunity.ch



FINANCECOMMUNITYES

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

DIGITAL NEWS

MARKET TRENDS

FINANCIAL ADVISORS

MOVES



Follow us on



www.financecommunity.es

A portrait of Rodrigo Junqueira, a middle-aged man with a grey beard and balding head, wearing a dark blue suit jacket over a white shirt. He is smiling and has his arms crossed. The background is a blurred cityscape. The image is framed by a green border.

Rodrigo Junqueira: continuidade e aprimoramento

Reeleito, o novo managing partner do Lefosse assumiu seu segundo mandato, agora vigente até 30 de junho de 2028

On the move



Pinheiro Neto Advogados anuncia quatro novos sócios a partir de 2025

Entre os novos sócios, três ingressaram no escritório como estagiários

Pinheiro Neto Advogados anunciou a eleição de quatro novos sócios, que assumirão suas novas funções em janeiro de 2025. São eles **Carolina Kiyomi Iwamoto**, **André Santa Ritta**, **André Torres** e **Luiz Felipe Fleury Vaz Guimarães**. Os três últimos iniciaram sua carreira no escritório como estagiários.

"O reconhecimento desses profissionais, que tiveram performance brilhante em suas práticas, mostra nossa confiança de que estão capacitados para ampliar a trajetória de sucesso, destaque e liderança do escritório", afirma Fernando Meira, sócio-gestor de Pinheiro Neto Advogados.

Carolina Kiyomi Iwamoto atua em casos de reestruturação de dívida e recuperação de empresas. Assessora investidores, credores nacionais e estrangeiros, além de devedores de grande porte. Graduada em Direito pela Universidade de São Paulo (USP) e mestranda em Direito Comercial na mesma instituição.

Na área de Corporate M&A, André Santa Ritta assessora clientes locais e internacionais dos setores de entretenimento, mídia, lazer, inovação e tecnologia. Lidera o grupo interdisciplinar do escritório dedicado ao segmento de bets nas frentes transacional, consultiva e contenciosa. É graduado em Direito pela Universidade Federal Fluminense (UFF) e tem mestrado (LL.M, na sigla em inglês) pela Universidade de Chicago.

Com atuação em Mercado de Capitais, Luiz Felipe Fleury Vaz Guimarães auxilia emissores e bancos coordenadores em ofertas de instrumentos de dívida e de ações. Participou de operações de peso, como a emissão de green notes pelo BNDES, a fusão entre a LAN e a TAM, que criou a LATAM Airlines, e os IPOS de dupla listagem da Azul e do Nubank. É graduado em Direito pela Universidade de São Paulo (USP), com LL.M em Direito Societário pela Universidade de Chicago.

André Torres vai reforçar o time de sócios da prática tributária, na qual dá suporte contencioso e consultivo a clientes nacionais e de fora do país. Tem experiência na condução de litígios nas áreas tributária e previdenciária e atua na coordenação da inteligência estratégica nos Tribunais Superiores e o Supremo Tribunal Federal (STF). É graduado em Direito pela Universidade de Brasília (UnB), especializado em Direito Tributário pelo Instituto Brasileiro de Estudos Tributários (IBET) e mestre em Direito Econômico e Desenvolvimento pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP).



BOAS-VINDAS

TozziniFreire dá as boas-vindas a novo sócio para a área de Direito Imobiliário

Julian Junqueira Rillo retorna ao escritório, trazendo mais de 10 anos de experiência no setor

TozziniFreire Advogados, anunciou o retorno de **Julian Junqueira Rillo**, agora como novo sócio da área de Direito Imobiliário. Julian traz uma vasta experiência em vários setores, incluindo residencial, escritórios corporativos, logística, fundos imobiliários, shopping centers e varejo, entre outros. Ele também assessora clientes na securitização de recebíveis imobiliários e em transações envolvendo créditos de carbono e investimento estrangeiro em propriedades rurais, incluindo FII (Fundos de Investimento Imobiliário - Brazilian REIT) e FIAGRO (Fundos de Investimento em Agronegócios). “Estamos comprometidos com a excelência dos serviços e com o atendimento excepcional ao cliente. O conhecimento técnico de Julian e sua abordagem focada no cliente são qualidades excepcionais que terão um impacto muito positivo em nossos clientes e no mercado”, diz Fernando Serec, CEO de TozziniFreire.

Julian é formado em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e pós-graduado em Negócios Imobiliários pela FGV-Law e tem um histórico significativo, tendo liderado grandes transações nesse importante setor nos últimos anos.



NOVIDADE

Demarest anuncia nova sócia na área de Resolução de Disputas

Com mais de 20 anos de experiência em arbitragens comerciais complexas e contencioso cível, Tatiana Ferri se junta ao Demarest Advogados

Tatiana Ferri é a mais nova sócia contratada pelo Demarest Advogados para integrar a área de Resolução de Disputas (arbitragem e contencioso cível) e se juntar à equipe de profissionais da prática.

A nova sócia traz ao escritório sua experiência de mais de 20 anos no mercado jurídico, com destaque para o setor de infraestrutura e construção, em um momento em que o país discute não só investimentos, mas a execução de projetos complexos, que podem gerar divergências em diversas fases dos empreendimentos e, conseqüentemente, originar disputas e criar oportunidades para a arbitragem. Mestre em Direito pela Queen Mary University of London, na Inglaterra, Tatiana é pós-graduada em

Direito Administrativo Brasileiro pela Fundação Getulio Vargas (FGV-SP) e em Direito Processual Civil Brasileiro pela Pontifícia Universidade Católica (PUC-SP), além de formada em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Tem experiência internacional, com dez anos de atuação no White & Case, em Londres, onde trabalhou em algumas das maiores arbitragens internacionais em casos globais, com diversas jurisdições e profissionais envolvidos, e possui qualificação para atuar como advogada na Inglaterra.

“Com o aumento de investidores estrangeiros no país, as disputas comerciais tendem a se tornar mais relevantes e frequentes. O número de arbitragens aumentou significativamente e cada vez mais o país se adapta e incorpora práticas internacionais”, diz a especialista, que vê principalmente no setor de infraestrutura e de construção um grande potencial para a arbitragem se desenvolver ainda mais no Brasil.

Tatiana assessorou juridicamente algumas das maiores empresas de infraestrutura do Brasil nos segmentos de petróleo e gás, energia, mineração, seguros, ferroviário, entre outros, o que proporcionou amplo conhecimento técnico unindo a visão de negócios e do direito.

“Após mais de dez anos fora do país, o Demarest é o melhor lugar para voltar a atuar no Brasil em casos complexos e em disputas cross-border. O grande desafio, agora, é desenvolver ainda mais a área de resolução de conflitos em infraestrutura e ampliar a já relevante atuação internacional do escritório”, diz a nova sócia. Para Paulo Rocha, managing partner do Demarest, a contratação de Tatiana é um reforço importante para a área de Resolução de Disputas, que tem ganhado cada vez mais destaque ao participar de litígios complexos, solucionando conflitos com mínimo impacto aos negócios de seus clientes.

“O conhecimento técnico especializado e a experiência internacional de Tatiana estão em linha com o planejamento estratégico do Demarest para oferecer soluções cada vez mais eficientes aos nossos clientes, em segmentos e áreas distintas da economia”, diz Paulo. “No setor de infraestrutura, em que as disputas tendem a ser demoradas e onerosas, a arbitragem é uma forma de acelerar a solução dos problemas e garantir segurança jurídica às empresas”, completa.

Newton Marzagão, sócio da área de Resolução de Disputas do Demarest, destaca que “a chegada da nova sócia se alinha ao projeto de contínuo investimento e expansão da prática arbitral, fortalecendo ainda mais o time do contencioso cível em um contexto de aumento de demandas de alta complexidade”.

Com a chegada de Tatiana Ferri, o Demarest passou a ter 87 sócios, dos quais 17 atuam na área de Resolução de Disputas, em diferentes indústrias.

LANÇAMENTO

Trench Rossi Watanabe estrutura área interna de ESG



JOAQUIM DE PAIVA MUNIZ

Trench Rossi Watanabe, estruturou recentemente uma nova área administrativa para coordenar todas as suas atividades internas voltadas a ESG (sigla do inglês para questões ambientais, sociais e de governança). A nova área é liderada pelo diretor Jurídico e de Compliance, **Gustavo Biagioli**, e unificou a governança, que já estava sob sua gestão, com os comitês de responsabilidade social corporativa e ambiental do escritório.

O departamento vem otimizando processos e estabelecendo metas transversais para os três pilares de ESG do escritório. O objetivo é tornar o trabalho mais estratégico e direcionado, em linha com as melhores práticas do mercado. “A atuação precisa ser integrada para alcançar o seu potencial máximo. Hoje, temos um norte bem definido, que permeia todos os pilares de atuação dentro do amplo escopo do ESG”, explica Biagioli.

Para Simone Dias Musa, managing partner do Trench Rossi Watanabe, o novo passo é relevante para a evolução do mercado jurídico, uma vez que cada vez mais clientes – sobretudo aqueles com operação multinacional – têm priorizado fornecedores com políticas internas de ESG bem estruturadas. “O escritório é um fornecedor importante e estratégico para multinacionais, que aplicam regras de contratação rigorosas e priorizam escritórios com

práticas de ESG consistentes. Como um prestador de serviços estratégico para os nossos clientes, atender a esses requisitos de forma profissional, integrada e transversal será uma exigência cada vez mais recorrente. A área tornou-se fundamental para a estratégia de administração do escritório”, comenta.

Segundo Biagioli, ter uma área interna de ESG bem estruturada confere ainda mais credibilidade aos serviços jurídicos prestados, demonstrando na prática o compromisso com a sustentabilidade. “No setor jurídico, muitos escritórios disponibilizam especialistas para vender o serviço de ESG aos seus clientes. A prática do Trench Rossi Watanabe, por exemplo, é uma das mais reconhecidas nessa área de consultoria legal. No entanto, mostrar como o ESG é feito dentro de casa nos dá ainda mais credibilidade e mostra que praticamos o ‘walk the talk’”, conta ele.

Equipe diversa foi fundamental para o desenvolvimento da área de ESG

Atualmente, 62% dos colaboradores que compõe a área de ESG interno são mulheres, 46% são pessoas negras e 31% se formaram em áreas que não são o Direito. A diversidade em outros pilares também é forte, com colaboradores de faixas etárias diversas e pessoas com deficiência. Todas as novas contratações da área são feitas por meio de vagas afirmativas.

Para Gustavo Biagioli, a composição da equipe foi essencial para a idealização da área interna de ESG do escritório, ainda em meados de 2023. “Ter uma equipe diversa é fundamental, pois pessoas de diferentes contextos e modos de pensar trazem maior variedade de ideias e de soluções no dia a dia. Só temos uma certeza: não vamos parar por aqui. Ainda temos muito a fazer e a evoluir. Seguiremos investindo na senioridade e no profissionalismo de uma área administrativa focada em ESG como parte da nossa estrutura moderna de gestão. A criação da área, inédita entre os principais escritórios de advocacia do país, reflete nosso compromisso com a responsabilidade social e ambiental corporativa e com a boa governança. Estamos confiantes de que esta estratégia nos permitirá continuar a prestar serviços jurídicos de alta qualidade, ao mesmo tempo em que contribuimos para um futuro sustentável”, avalia.

As sócias Clarissa Machado e Anna Mello, respectivamente líderes dos comitês de Pro Bono e de Responsabilidade Social Corporativa e DE&I, são as sponsors da nova área de ESG e seguem na liderança dos respectivos comitês, contando com o apoio administrativo da equipe de ESG.



Expert Opinion

Podcast IBL 

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

**YOUR SPACE,
YOUR VOICE.**

On the web

Alta complexibilidade

Algumas transações contam com a atuação de vários escritórios, devido a sua alta complexibilidade e necessidade de múltiplos players em diferentes áreas. Destacamos algumas operações e emissões importantes que contaram com a expertise dos maiores escritórios e dos melhores times, nos últimos dois meses.

Diversos escritórios atuam na aquisição da Clear Sale pela Serasa

Vários escritórios atuaram na aquisição da Clear Sale por meio de uma combinação de negócios da Serasa e da Clear Sale, e sujeitos ao cumprimento de certas condições precedentes.

Esta transação compreende a incorporação de todas as ações ordinárias de emissão da Clear Sale pela Serasa, com a consequente conversão da Clear Sale em subsidiária integral da Serasa, e a emissão pela Serasa de novas ações preferenciais compulsoriamente resgatáveis de três classes diferentes a serem resgatadas pelos acionistas da Clear Sale.

A combinação de negócios das empresas proporcionará benefícios significativos aos clientes da Clear Sale e da Serasa, dada a unificação de suas expertises, possibilitando oferecer soluções mais completas e eficientes ao mercado.

O valor da transação foi de R\$ 1.984.499.193,60.



Lefosse assessorou a Serasa e a Experian PLC contou com os sócios **Sergio Machado**; Leonardo Batista, Paulo Lilla, Gustavo Paes, Milena Mundim; associados João Pedro Pizarro, Luisa Nordskog, Guilherme Garcia, Carla Segala, Mariana Sangoi, Antonio Haddad, Daniela Bezerra, Julia Ferrari e o estagiário Túlio Malzoni. Consultores internos da Serasa: Fernando Rodrigues, Carlos Cadó, Luisa Scarpelli, Raquel Lopes e Felipe Madruga. Linklaters representou a Experian PLC e contou com Rupert Cheyne.

Stocche Forbes Advogados assessorou a Clear Sale e contou com os sócios **André Stocche**, Fabiano Milani, Alessandra Zequi, Luciana Stracieri e Ricardo Freoa; associados: Pedro de Cunto, Lara Santos, Carolina Mosmann e Thomás Felipe Crosta.

Spinelli Advogados representou Verônica Allende Serra, Innova Capital e Innova Global Tech Fundo de Investimento e contou com Hiram Pagano.





Trindade Sociedade de Advogados representou Bernardo Carvalho Lustosa e contou com **Pedro Testa**.



Derraik & Menezes representou Pedro Paulo Chiamulera e contou com **Fabiana Fagundes**.

Tauil & Cheque e Lefosse atuam na aquisição do Outback no Brasil pela Vinci

Tauil & Chequer Advogados, em associação com o Mayer Brown, assessorou a Vinci Partners (por meio de seu quarto fundo de private equity) na aquisição do controle da operação da Bloomin' Brands no Brasil, que foi assessorada pelo Lefosse.

A Vinci passará a deter 67% da operação e a empresa americana permanecerá como acionista com 33%. O fechamento da transação está sujeito ao cumprimento das condições precedentes usuais para esse tipo de operação.

A empresa possui três marcas de restaurantes no Brasil: Outback, com 174 unidades, Abbraccio, com 17, e Aussie, com 2. O enterprise value da empresa considerado para a operação foi de R\$ 2,06 billion.



A equipe Tauil & Chequer foi liderada pelos sócios **Carlos Motta** e **Guilherme Tranquillini** e contou com a participação dos associados Thiago Coimbra, Isabella Santos e Raíssa Lopez, da área de Societário e Fusões e Aquisições.

Também apoiaram a equipe o sócio Giampaolo Marzulli e a associada Mariana Jecker, da área tributária, e a sócia Aline Fidelis e o associado Thiago Garcia, da área trabalhista. Com relação a questões específicas da legislação americana, eles contaram com o apoio da sócia Phyllis Korff e dos associados Andrew J. Noreuil e Natalia Minotto, todos do Mayer Brown USA (escritório de Nova York).



O Lefosse atuou como principal assessor jurídico do Bloom Group Holdings B.V. e contou com os sócios **Rodrigo Cunha, Luiz Octavio Lopes, Ricardo Bolan**, os associados Luana Torres, Lucas Queiroz, Raquel Dotta, Vinicius Salvino, Guilherme Almeida, Betina Alcantara. Associado estrangeiro: Gloria Zubizaretta.

BMA assessora Fleury em sua 10ª emissão de debêntures



BMA assessorou a Fleury na sua 10ª emissão de debêntures, para distribuição pública, no valor de R\$ 1.125.000.000,00. Os recursos obtidos pela companhia com sua nona emissão de debêntures serão utilizados para o pré-pagamento da 1ª e 2ª séries de debêntures simples, não conversíveis em ações, em 3 séries, da forma quirografária, para distribuição pública, da 6ª emissão da companhia; e para fins corporativos gerais da companhia, incluindo extensão de passivos e reforço de capital de giro. O Banco Itaú BBA e o Banco Bradesco BBI atuam como coordenadores.

O BMA contou com o sócio **Conrado Stievani**, os associados Alexandre Roscoe Lindenberg, Juliana Azem Turini e Gabriela Tiemi Higashi.

Diferentes firmas assessoram na emissão de debêntures da Auren Energia

Machado Meyer assessorou a Auren Energia na 3ª emissão de debêntures simples, no valor total de R\$ 2,5 bilhões, com prazo de vencimento de 7 (sete) anos.

Pinheiro Neto assessorou a emissora na 4ª emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, em série única, da espécie quirografária, pela Auren Energia, nos termos da Instrução CVM 160, totalizando R\$ 5,4 bilhões.

Stocche Forbes assessorou os subscritores Banco Itaú BBA Assessoria Financeira, Banco Santander (Brasil), Banco Bradesco BBI, UBS Brasil Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários, Banco Votorantim, XP Investimentos Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários em ambas as operações.

As debêntures foram colocadas por meio de distribuição pública, sob regime de garantia firme de colocação, pelo valor total da Emissão, sob o procedimento de registro automático, nos termos da Instrução CVM 160. Os recursos captados pela Auren por meio das debêntures serão destinados à gestão dos negócios da Auren para o desenvolvimento de seu objeto social.

As emissões visaram financiar a combinação de negócios entre a Auren e a AES Brasil. A combinação de negócios resultará em um aumento de 2,4 vezes na geração de energia da Auren, saltando da décima terceira posição entre as geradoras de energia para a terceira maior empresa do setor elétrico, e consolidando sua posição como a maior comercializadora de energia do país.

Com a transação, a Auren incorpora um portfólio de 25 ativos hidrelétricos, eólicos e solares em operação e em construção pela AES. O negócio criará uma plataforma com capacidade instalada de 8,8 GW (gigawatts) composta por um portfólio robusto de geração de energia totalmente renovável e um valor de mercado de R\$ 30,8 bilhões.



Machado Meyer assessorou a Auren na 3ª emissão e contou com o sócio **Alberto Faro** e os advogados Alexandre Simões de Mello e Matheus Faria de Sousa.



Pinheiro Neto assessorou Auren na 4ª emissão e contou com o sócio **Fernando dos Santos Zorzo**; o advogado Marcos Saldanha Proença; a associada Elena Carvalho Carrasco e o estagiário Lucas Consentino.



Stocche Forbes assessorou os subscritores em ambas as transações e contou com os sócios **Marcos Canecchio Ribeiro, Eduardo Pereira**; associados Renan Valverde Granja, Felipe Eichi Tanabe.

Pinheiro Neto e Mattos Filho assessoram emissão do Scania Banco



Pinheiro Neto Advogados assessorou o emissor; Mattos Filho assessorou os subscritores na primeira e segunda emissões de notas financeiras para distribuição pública, não sujeitas a registro, do Scania Banco, nos termos da CVM 8.

O valor das transações totalizou R\$ 1,8 bilhão.

Pinheiro Neto Advogados assessorou o Scania Banco e contou com o sócio **Tiago Themudo Lessa**, a counsel Camila M. Derisio, a associada Elena Carvalho Carrasco e a assistente jurídica Raissa Sena Barbosa.



Mattos Filho assessorou a Itaú BBA Assessoria Financeira e contou com o sócio **Frederico Kerr Bullamah**, e os associados Isabelle Barreira Munarin, Lucas Neme de Azevedo, Luís Felipe Oliveira Haddad, Luis Guilherme Camargo Vergueiro da Silva.

Expert Opinion



YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

For information:
info@iberianlegalgroup.com

A portrait of Rodrigo Junqueira, a middle-aged man with a grey beard and balding head, wearing a dark blue suit jacket over a white shirt. He is smiling and has his arms crossed. The background is a blurred cityscape seen through a window. The entire image is framed by a thin green border.

Rodrigo Junqueira: continuidade e aprimoramento

Reeleito, o novo managing partner do Lefosse assumiu seu segundo mandato, agora vigente até 30 de junho de 2028

por amanda medeiros

Após três anos no cargo de managing partner do Lefosse, **Rodrigo Junqueira** foi reeleito e assumiu seu segundo mandato, agora vigente até 30 de junho de 2028. Tudo isso aconteceu num momento de crescimento acelerado no escritório, que registrou alta de 50% em seu total de profissionais no último triênio, somando mais de 600 pessoas, e projetando crescimento de dois dígitos em receita, na comparação com o ano passado.

Baseado em sua experiência no cargo, o managing partner do Lefosse pretende focar na continuidade e aprimoramento do trabalho que já vinha sendo desenvolvido na firma.

O The Latin American Lawyer entrevistou Rodrigo Junqueira, e trouxe um pouco do perfil profissional do managing partner do Lefosse, bem como suas expectativas diante da renovação do mandato, suas perspectivas sobre o mercado jurídico, os desafios e as metas para os próximos anos, confira.

The Latin American Lawyer: Rodrigo Junqueira, você recentemente renovou o mandato como administrador do Lefosse e agora vai ficar mais quatro anos à frente da gestão do escritório. Como descreveria as particularidades da sua gestão à frente do escritório?

Rodrigo Junqueira: Ao assumir o cargo de *managing partner*, intensifiquei o trabalho de desenvolvimento e expansão de nossa estratégia full-service, contando com o envolvimento ativo de minhas sócias, sócios e de nosso time administrativo, que hoje é composto por cinco áreas especializadas: Finanças, Recursos Humanos, Tecnologia, Marketing e Facilities. Nosso foco é integrar nossos principais pilares – as áreas transacional, tributária e contenciosa – aos diversos setores e práticas especializadas e/ou reguladas que atendemos. O objetivo é adquirir fluência e compreender as especificidades das diversas indústrias em que nossos clientes estão inseridos, de maneira próxima e com parcerias de longo prazo. Além disso, temos investido em áreas estratégicas como contencioso, compliance e investigações,

cibersegurança e reestruturação e insolvência, sempre atentos ao mercado para identificar novas oportunidades. Estamos comprometidos em desenvolver nossos advogados dentro dessa cultura empreendedora que define nossa marca, fundamentada em proximidade, relações duradouras e confiança com os nossos clientes.

TLAL: Como foi para você essa reeleição? Quais são suas expectativas pessoais?

Rodrigo Junqueira: A reeleição representa uma grande responsabilidade, pois reflete a confiança que a sociedade deposita em mim e em nosso Comitê Executivo. Estamos comprometidos em continuar a implementar nossa visão estratégica, consolidando o Lefosse como um dos escritórios do principal grupo brasileiro. Além disso, permanecemos atentos aos movimentos do mercado nacional e internacional, buscando nos adaptar e inovar continuamente. Pessoalmente, meu foco é cultivar um ambiente de trabalho excepcional, horizontal e integrado, onde todas as áreas colaboram e operam em sinergia.

TLAL: O que muda na sua gestão, o que o escritório pode esperar nesse novo legado?

Rodrigo Junqueira: Esta reeleição não representa necessariamente uma mudança, mas sim a continuidade e o aprimoramento do





trabalho que vem sendo realizado nos últimos anos. Estamos em um caminho assertivo, refletindo a confiança que a sociedade deposita em nossa equipe.

Além disso, nos dedicaremos à consolidação de nossa cultura, fundamentada em valores como empreendedorismo, excelência, parceria e humano, para alinhar todos os profissionais do escritório em torno dos mesmos objetivos. Isso é especialmente importante diante do rápido crescimento que tivemos nos últimos quatro anos, com um aumento de cerca de 75% no total de profissionais. Seguiremos investindo em áreas estratégicas e fortalecendo nossa presença internacional. Também vamos intensificar a adoção de tecnologias e a automação de processos, visando trazer ainda mais eficiência aos nossos serviços.

Nossa aspiração é que o legado que estamos construindo hoje perdure e beneficie as futuras gerações do escritório e todos que fazem parte deste projeto.

TLAL: Diante do que foi feito até aqui, quais ainda são as estratégias de crescimento do escritório durante a sua nova gestão?

Rodrigo Junqueira: Vamos continuar a trazer sócios estratégicos para as áreas em que desejamos crescer ou possuir, mantendo nosso foco em setores como

infraestrutura, agronegócio, tecnologia, saúde e educação, sempre com o objetivo de manter um crescimento sustentável. Além disso, iremos monitorar o mercado para identificar oportunidades de investimentos laterais pontuais, buscando fortalecer nossa estratégia full-service e altamente especializada. Continuaremos a fortalecer nosso reconhecimento internacional entre escritórios e clientes, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa, além de outras jurisdições, resultado da estratégia internacional que temos implementado ao longo dos últimos quatro anos.

TLAL: Quais são as áreas mais desafiadoras do Lefosse e quais os principais desafios desta prática para o Brasil hoje?

Rodrigo Junqueira: Atualmente, as áreas transacionais são certamente as mais desafiadoras, especialmente em decorrência da volatilidade econômica e das altas taxas de juros no Brasil e Estados Unidos. Essa situação resulta em um fluxo de capital internacional reduzido para o Brasil e, conseqüentemente, em um nível de investimento menor. No entanto, conseguimos equilibrar nosso negócio com um crescimento significativo da prática de contencioso, reestruturação e insolvência, além de manter uma atuação robusta em setores como energia e infraestrutura.

TLAL: Numa visão geral do mercado jurídico no Brasil, na sua opinião, pensando nas expectativas e tendências que eram esperadas para 2024 – o ano cumpriu as demandas?

Rodrigo Junqueira: O ano de 2024 tem sido desafiador e não atendeu a todas as expectativas, especialmente no que se refere à área transacional. No entanto, observamos um crescimento nas áreas contracíclicas e devemos fechar o ano com um aumento de aproximadamente 15% em nosso faturamento, em relação a 2023. A expectativa agora é que 2025 traga um cenário mais favorável para fusões e aquisições, bem como para ofertas de ações.

TLAL: Quais foram as principais surpresas de 2024 no mercado jurídico?

Rodrigo Junqueira: Mantivemos uma alta demanda por reestruturações e insolvências, impulsionada pelo cenário econômico desafiador. Além disso, observamos um aumento significativo em projetos de infraestrutura e energia, que se mostraram ativos mesmo em um ambiente econômico adverso. E claro, não posso deixar de mencionar o avanço da tecnologia aplicada ao mercado jurídico, com novas ferramentas de automação e inteligência artificial que certamente vão trazer impactos positivos ao nosso negócio.

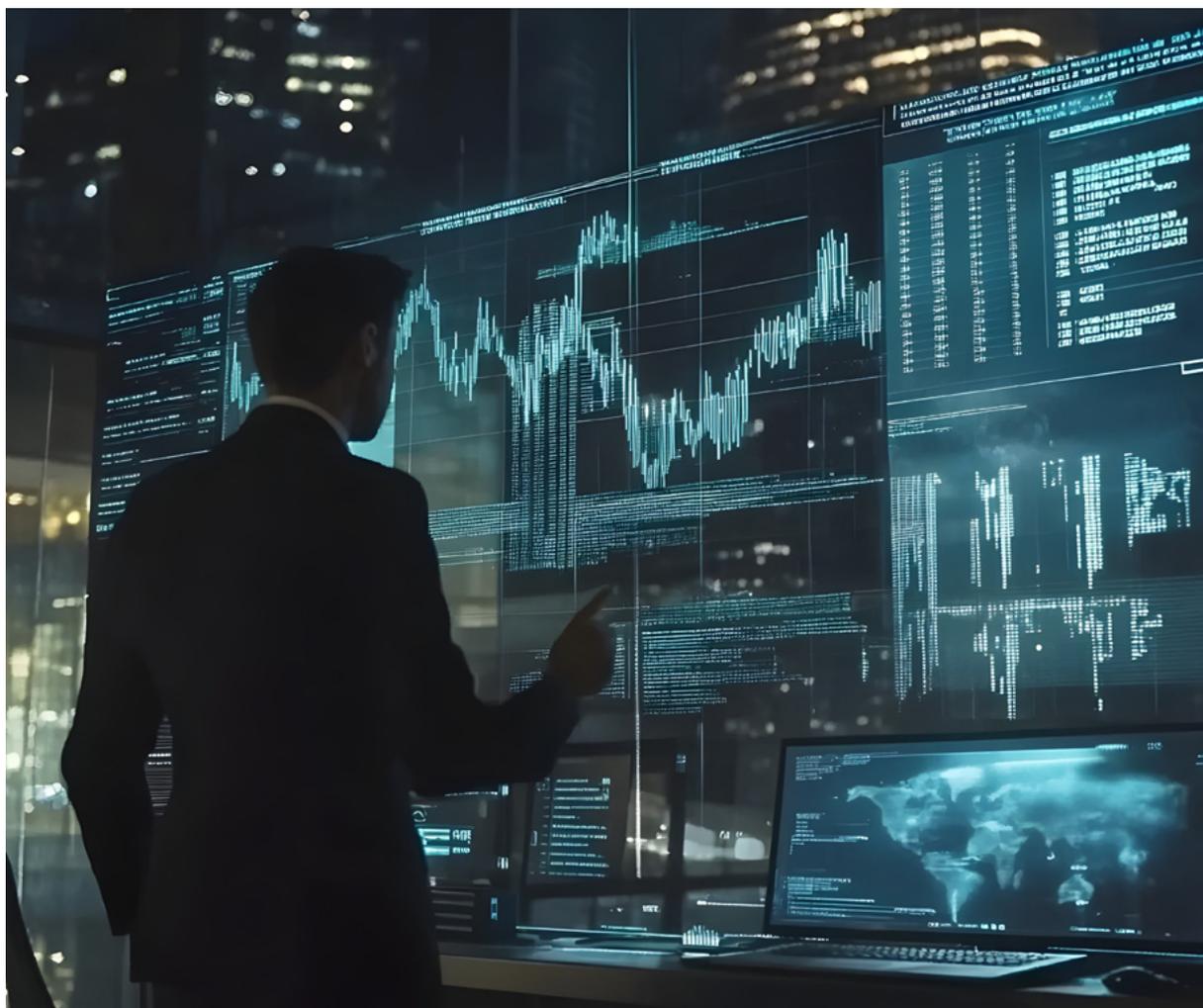
Rodrigo Junqueira é managing partner e sócio das práticas de Societário e M&A, Mercado de Capitais e Private Equity do Lefosse. Possui ampla experiência em operações no mercado de capitais, incluindo equity e dívida, assessorando tanto emissores quanto coordenadores. Tem usado seu conhecimento em empresas listadas e regulamentação para desenvolver uma ampla e bem-sucedida prática cobrindo M&A e private equity. Graduou-se em Direito pela PUC-SP (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo) e em Administração pela FGV-SP (Fundação Getúlio Vargas). Tem experiência internacional como advogado associado no escritório Davis, Polk & Wardwell em Nova Iorque.

TLAL: Quais são as perspectivas que o escritório ainda tem antes que o ano termine?

Rodrigo Junqueira: Esperamos consolidar ainda mais nossa posição de destaque em áreas estratégicas e setores especializados/regulados, além de manter a liderança nas operações de M&A - em 2024, registramos R\$ 28,2 bilhões transacionados e 30% de market share, segundo o TTR (Transactional Track Record). Além disso, estamos atentos às oportunidades de mercado e prontos para atender às demandas de nossos clientes. ▣

Lefosse é um escritório com experiência e histórico em casos emblemáticos dos mais variados segmentos. Um escritório com pensamento inovador e crescimento acelerado. Atua de forma multidisciplinar em mais de 20 práticas e quadruplicou o quadro societário nos últimos anos, reforçando o time jurídico. Hoje, o Lefosse é uma plataforma completa para impulsionar negócios. Cada um dos profissionais tem papel fundamental no fortalecimento diário do que é o escritório e do que valorizam. A cultura da firma é fundamentada em valores e princípios que norteiam todas as decisões.

Práticas: Ambiental; Bancário, Operações e Serviços Financeiros; Comércio Internacional; Concorrencial e Antitruste; Compliance e Investigações; Desenvolvimento e Financiamento de Projetos; Direito Público e Regulação; Energia; Fundos de Investimento; Imobiliário; Infraestrutura; Life Sciences & Healthcare; Mercado de Capitais; Petróleo e Gás; Penal Empresarial; Reestruturação e Insolvência; Reorganização Patrimonial e Sucessória; Resolução de Disputas; Seguros, Resseguros e Previdência Privada; Societário e M&A; Tecnologia, Proteção de Dados e Propriedade Intelectual; Trabalhista e Tributário.



DPO: credibilidade e transparência

Resolução da ANPD que regulamenta a atuação do encarregado de DPO deve trazer mais credibilidade e transparência às empresas

por amanda medeiros

Há alguns meses, a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) publicou a Resolução que regulamenta a atuação do Encarregado de Proteção de Dados (Data Protection Officer – DPO). A indicação do DPO fica a cargo de cada empresa que estabelece as qualificações profissionais que julga necessárias para o desempenho da função, desde que o mesmo tenha conhecimento da Lei Geral de Proteção de Dados, bem como o volume de dados que serão tratados e o risco deste tratamento. Essa regulamentação levanta uma questão sobre como as organizações devem estruturar suas governanças de proteção de dados.

ESCLARECIMENTO

Segundo **Paulo Lilla**, sócio do Lefosse, a resolução era muito aguardada e resultou de um longo processo de regulamentação que contou com a participação da sociedade em diferentes etapas, incluindo Tomada de Subsídios, Consulta Pública e Audiência Pública. Contudo, a ANPD acatou pouquíssimas contribuições da sociedade civil, mantendo pontos que haviam sido objeto de críticas, como a obrigação de divulgação pública da identidade do Encarregado e as regras sobre conflito de interesses, excessivamente amplas e vagas. Por outro lado, a resolução foi importante



PAULO LILLA



FERNANDO BOUSSO

para esclarecer o papel do Encarregado, reconhecendo, por exemplo, que cabe ao controlador dos dados, e não ao Encarregado, a tomada de decisões estratégicas acerca das operações de tratamento de dados pessoais. “O papel do Encarregado, nesse contexto, se limita a prestar assistência e orientação ao agente de tratamento nessas situações. A norma ainda deixa claro que o desempenho das atividades e das atribuições do Encarregado não lhe confere a responsabilidade, perante a ANPD, pela conformidade do tratamento dos dados pessoais realizado pelo controlador, a quem cabe a assunção de responsabilidade nesses contextos”, esclarece.

Fernando Bousso, sócio do Baptista Luz, ressalta que a regulamentação da atuação do DPO é um marco fundamental para a implementação e a efetividade da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil. “Essa regulamentação traz clareza sobre as funções e responsabilidades do DPO, destacando seu papel central como ponto de contato entre a empresa, os titulares dos dados e a própria ANPD. Além de garantir que a organização adote as melhores práticas de conformidade com a LGPD, o Encarregado é responsável por monitorar o cumprimento das normas, aconselhar sobre as obrigações legais

e intermediar as comunicações referentes a incidentes de segurança”, diz.

Paola Carrara de Sambuy Gomes, sócia do Stocche Forbes concorda que a Resolução CD/ANPD nº 18/24 veio para complementar a LGPD e estabelecer diretrizes sobre a nomeação do Encarregado. “Sua designação é crucial, uma vez que exercerá a função de canal de comunicação entre instituição, titulares de dados e ANPD, além de ser uma referência interna, capaz de orientar sobre conformidade legal e promover a cultura de proteção de dados. Dessa forma, as organizações não apenas se adequam às normas, mas também fortalecem a confiança de clientes e parceiros, assegurando um tratamento responsável e transparente dos dados pessoais”.

CREDIBILIDADE E TRANSPARÊNCIA

Ainda de acordo com Buosso, a importância da resolução está justamente em proporcionar um guia concreto para as empresas estruturarem sua governança de dados, promovendo transparência, segurança e proteção dos dados pessoais, o que é essencial para a construção de uma cultura de privacidade no Brasil. “Essa normativa também alinha o Brasil às práticas internacionais, contribuindo para a aceitação de suas empresas no mercado global”, avalia.

A resolução sobre o papel do DPO traz benefícios significativos para a organização e credibilidade das empresas no contexto atual, onde os dados pessoais são ativos valiosos. Fernando Buosso endossa que, ao exigir um profissional responsável por monitorar e orientar o tratamento adequado dos dados, a resolução fortalece a governança corporativa, permitindo que as empresas implementem políticas e processos que assegurem a conformidade com a LGPD. “Além disso, a figura do DPO promove uma maior transparência e accountability. Quando os titulares de dados sabem que há uma pessoa dedicada a proteger suas informações e a responder suas dúvidas e reclamações, isso eleva a confiança na empresa”, pontua.

Paulo Lilla considera que apesar dos pontos falhos da resolução, ela contribui ao conferir maior clareza sobre qual o papel do Encarregado nas atividades de tratamento de dados realizadas por organizações privadas ou públicas. “Com isso, as organizações terão maiores incentivos para nomear profissionais qualificados para este cargo, sejam profissionais internos ou prestadores de serviço externos, ao invés de pessoas que não possuem os atributos necessários para atuar como Encarregado, o que muitas vezes acaba ocorrendo como forma de minimização de custos”.

Fernando Buosso destaca também que um dos benefícios da resolução é que a credibilidade empresarial é ampliada ao demonstrar o compromisso com a proteção de dados e a adequação às normativas nacionais e internacionais, o que pode inclusive facilitar a atuação da empresa em mercados que exigem altos padrões de privacidade. “Em tempos de transformação digital, onde escândalos envolvendo vazamento de dados podem abalar seriamente a reputação de uma companhia, a presença de um DPO, conforme regulamentado pela ANPD, é um ativo estratégico para mitigar riscos e consolidar a imagem de responsabilidade e confiabilidade”, grifa. 

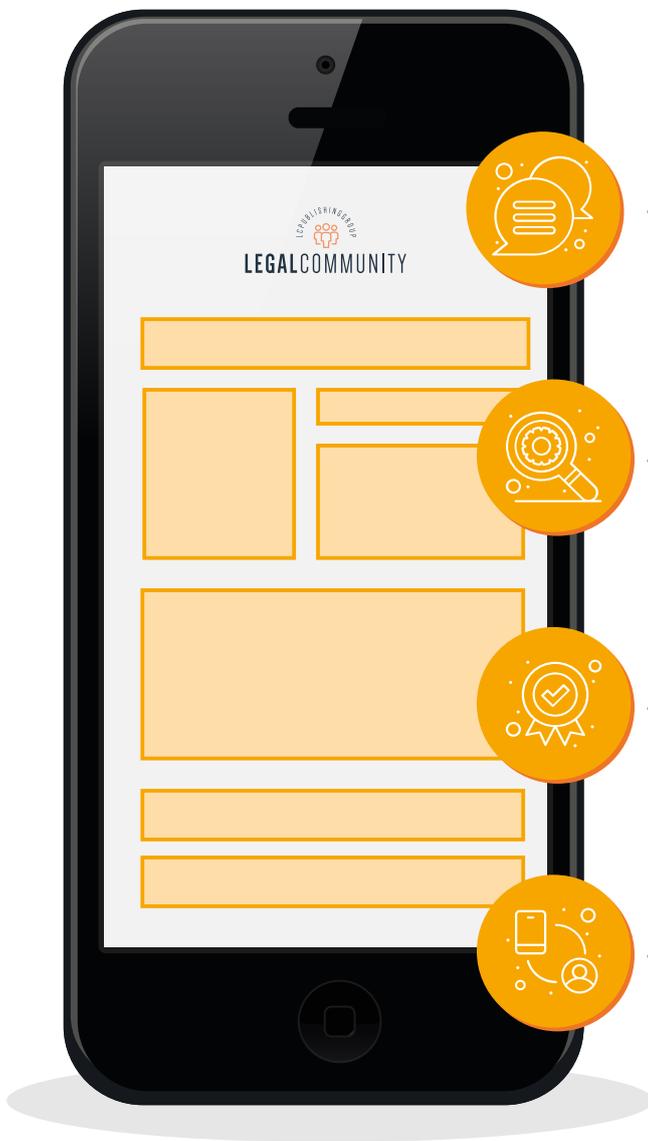


PAOLA CARRARA DE SAMBUY GOMES

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE ITALIAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for MAG on



For information: info@lcpublishinggroup.com



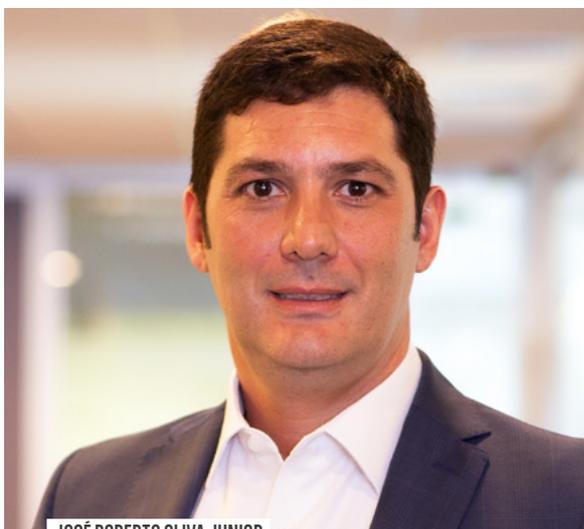
Alta demanda

A evolução tecnológica necessita de uma alta demanda de data centers, mas será que o setor elétrico está preparado para isso?

por amanda medeiros

Com a evolução tecnológica e ascensão da inteligência artificial, há uma crescente necessidade de alimentar as estruturas de data centers e de maior investimento em infraestruturas elétricas.

Entre maio e agosto deste ano, conforme dados do [site oficial do governo](#), o Ministério de Minas e Energia (MME) registrou um crescimento na demanda a partir de projetos de Data Center com processos abertos para acesso à Rede Básica em curso na pasta.



JOSÉ ROBERTO OLIVA JUNIOR

José Roberto Oliva Junior, sócio da prática de Energia do Pinheiro Neto Advogados comenta que o Brasil é um dos países com maior potencial de expansão e, aliás, de transição energética do mundo. A combinação de território continental, clima tropical, com grande incidência solar, e um enorme litoral, faz com que o potencial de expansão de energia solar e eólica (incluindo off-shore) seja sem precedentes. Sem falar do potencial hídrico já explorado e que por questões ambientais teve sua expansão reduzida drasticamente. Contudo, o aumento exponencial das energias renováveis em geral vem sendo implementada no Brasil. “Além disso tudo, muitos estudos apontam que o Brasil teria o potencial de produzir o hidrogênio verde mais barato do mundo, que é justamente a próxima fronteira energética mundial”, aponta.

Considerando a expansão da geração e do consumo de energia, é necessário que se tenha o correspondente aumento da rede de transmissão de energia elétrica, de modo a se evitar restrições ao escoamento de energia, como tem sido verificado nos últimos tempos. Outra opção é a questão do armazenamento de energia que vem se desenvolvendo gradativamente.



ALEXANDRE SILVEIRA

De fato, esse crescimento no setor, explora a capacidade do Brasil de se tornar um hub tecnológico da América do Sul, impulsionado por um sistema elétrico robusto e predominantemente renovável. De acordo com depoimento do ministro de Minas e Energia, **Alexandre Silveira** no site do governo, o MME em conjunto com a Empresa de Pesquisa Energética (EPE), tem trabalhado para garantir que a infraestrutura elétrica brasileira acompanhe a transformação digital, oferecendo condições ideais para novos investimentos.

TENDÊNCIA

A tendência de aumento nos investimentos digitais nos próximos anos, mostra que os esforços do Governo Federal para o avanço de índices mínimos de eficiência energética para equipamentos e edificações é o caminho certo. Mas ainda assim, fica o questionamento: o setor

elétrico está preparado para atender à demanda dos data centers?



ROSI COSTA BARROS

Rosi Costa Barros, sócia da área de Energia e Recursos Naturais do Demarest Advogados, aponta que há duas vertentes nessa pergunta. Uma é que hoje, o Brasil tem capacidade de geração suficiente para o atendimento dessa demanda. Com a corrida das outorgas (conhecida no setor elétrico como corrida do ouro), existe uma grande perspectiva de que haja projetos de geração suficientes para atender a demanda atual e a projetada.

A outra vertente diz respeito à segurança do sistema em si e à infraestrutura. De qualquer modo, o Brasil é um país repleto de recursos energéticos e elétricos, capaz de atender essa alta demanda que está por vir.

Ela comenta que para que o setor elétrico se prepare diante do aumento da demanda é essencial que haja confiabilidade de geração e estrutura de escoamento, sendo necessária a ampliação da rede elétrica hoje existente. “O aumento da demanda para alimentar data centers pode, por exemplo, viabilizar o desenvolvimento de projetos de eólicas offshores no Brasil”, projeta.

POTENCIAL

É fato que o mercado de data centers encontra muito potencial no Brasil, tendo em vista o excedente de oferta de energia renovável existente no país e o seu relativo baixo custo no mercado livre, sobretudo se associado a estruturas de autoprodução e consumidores de energia renovável.



ALEXANDRE LEITE

Contudo, na opinião de **Alexandre Leite**, sócio do Dias Carneiro Advogados, e de Henrique Sabino de Mattia, associado do escritório, em caráter sistêmico, a indústria que demanda fornecimento de energia de forma intensiva e estável pode pressionar tanto a curva de geração oscilante no Brasil tendo em vista a presença cada vez maior de fontes intermitentes na nossa matriz, quanto os gargalos relacionados à capacidade de escoamento da energia e atendimento da demanda do nosso sistema de transmissão, sobretudo no submercado nordeste onde estão instalados a maioria das fontes renováveis intermitentes e, também, a maioria dos data centers de grande escala no país.

DESAFIOS

O Brasil possui um grande potencial energético, contudo, para fazer frente à demanda estimada



RAPHAEL GOMES

para o mercado de data centers, serão necessários investimentos para ampliação e reforço da infraestrutura de transporte e fornecimento de energia elétrica. **Raphael Gomes**, sócio de Energia do Lefosse considera que para se preparar para as altas demandas de projetos de *data centers*, o Brasil deverá enfrentar desafios, especialmente no que se refere à capacidade do sistema de transmissão, bem como à oscilação da produção de energia renovável. “Serão necessários investimentos na expansão e modernização dos sistemas de transmissão e distribuição, de modo a garantir a conexão de grandes unidades consumidoras e reforçar a confiabilidade da rede, superando as questões de restrições de rede e *curtailment*. Adicionalmente, também será essencial promover a diversificação das fontes de energia, bem como o uso de sistemas de armazenamento, priorizando soluções que enderecem a intermitência das fontes renováveis”, evidencia.

O sócio do Lefosse aponta ainda que, no que tange à expansão da malha de transmissão, ainda que o governo promova novos leilões para novas concessões, há alguns desafios que devem ser enfrentados pelas empresas vencedoras dos certames – notadamente falta de mão de obra, custo de capital e contratação de EPCistas. No âmbito da distribuição, o futuro das concessões vindas ganha destaque – ao todo, há cerca de 20 distribuidoras com contratos de concessão a vencer entre 2025 e 2031. “Nesse contexto, a regulamentação da renovação das concessões, com a definição de parâmetros mais robustos

para prestação dos serviços, será crucial para a confiabilidade do suprimento de data centers conectados à distribuição. Sem uma ação coordenada entre o Governo e o setor privado para endereçar essas questões, o Brasil poderá perder a oportunidade de liderar um dos setores mais promissores da economia global”, enfatiza.

EXPANSÃO



JOSÉ ROBERTO B MARTINS

José Roberto Martins, sócio do Trench Rossi Watanabe e **Adam Milgrom**, associado do Trench Rossi Watanabe relata que os avanços são significativos na expansão de sua infraestrutura elétrica para atender à crescente demanda. Em agosto de 2024, a capacidade instalada de geração ultrapassou 206 GW, com cerca de 80% da matriz energética brasileira sendo composta por fontes renováveis. Paralelamente ao aumento da capacidade de geração, o sistema de transmissão também tem passado por expansões substanciais, com a inauguração de mais de 2.400 km de linhas de transmissão em 2024. No que tange aos projetos em fase de implementação ou com outorga concedida, mas ainda não iniciados, há uma expansão prevista de 165 GW ([link](#)). Além disso, de acordo com eles, existem outros projetos de geração de energia em fase de desenvolvimento, como eólicas offshore

e biocombustíveis, que podem contribuir significativamente para o crescimento da matriz energética brasileira.

Eles analisam que, contudo, o ritmo de investimentos ainda é lento comparado às necessidades continentais do país. Além do ritmo relativamente lento da expansão da geração, há também a necessidade de agregar novas tecnologias ao sistema. O Brasil está relativamente atrasado em relação a sistemas de armazenagem de energia, por exemplo, algo fundamental para um país que lida, cada vez mais, com geração intermitente como nos casos da energia solar e eólica. Por fim, vemos poucos resultados práticos nas iniciativas de eficiência energética.

INVESTIMENTOS

No ponto de vista dos membros da equipe do Trench Rossi Watanabe, José Roberto Martins e Adam Milgrom, o setor elétrico poderia investir muito mais em tecnologias de armazenamento de energia. Desenvolver políticas públicas que incentivem a eficiência energética e o uso de energias renováveis é igualmente importante. Parcerias público-privadas, por exemplo, podem facilitar a implementação de soluções inovadoras e compartilhar os custos de infraestrutura. Por fim, programas de resposta à demanda, que incentivem os data centers a reduzir o

consumo durante os picos, são ferramentas eficazes para equilibrar o consumo de energia e garantir a estabilidade do sistema elétrico.

Eles reforçam que a infraestrutura de energia elétrica precisa ser robusta e confiável, o que exige investimentos substanciais. Temos grande dependência de fontes hidrelétricas, sujeitas a variações climáticas. Tivemos um avanço enorme das fontes renováveis e sustentáveis, mas elas são fontes intermitentes, para as quais nossa infraestrutura física ainda não é adequada. Há necessidade de soluções quantitativas e qualitativas para enfrentar o problema. A expansão da rede de transmissão e distribuição, bem como a melhoria da conectividade são essenciais para garantir a eficiência necessária para as operações de data centers. As soluções de bateria e armazenamento de energia estão relacionadas à qualidade da nossa infraestrutura, sendo igualmente fundamentais.

Sobre capacitação, a escassez de mão de obra especializada pode ser um obstáculo significativo, exigindo programas contínuos de educação e treinamento. O Brasil precisa investir na formação de profissionais qualificados em tecnologia da informação e engenharia elétrica. As empresas e agentes do setor elétrico devem considerar expandir ou direcionar investimentos de P&D para atender necessidades relacionadas a data centers. ■



THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE SWISS BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

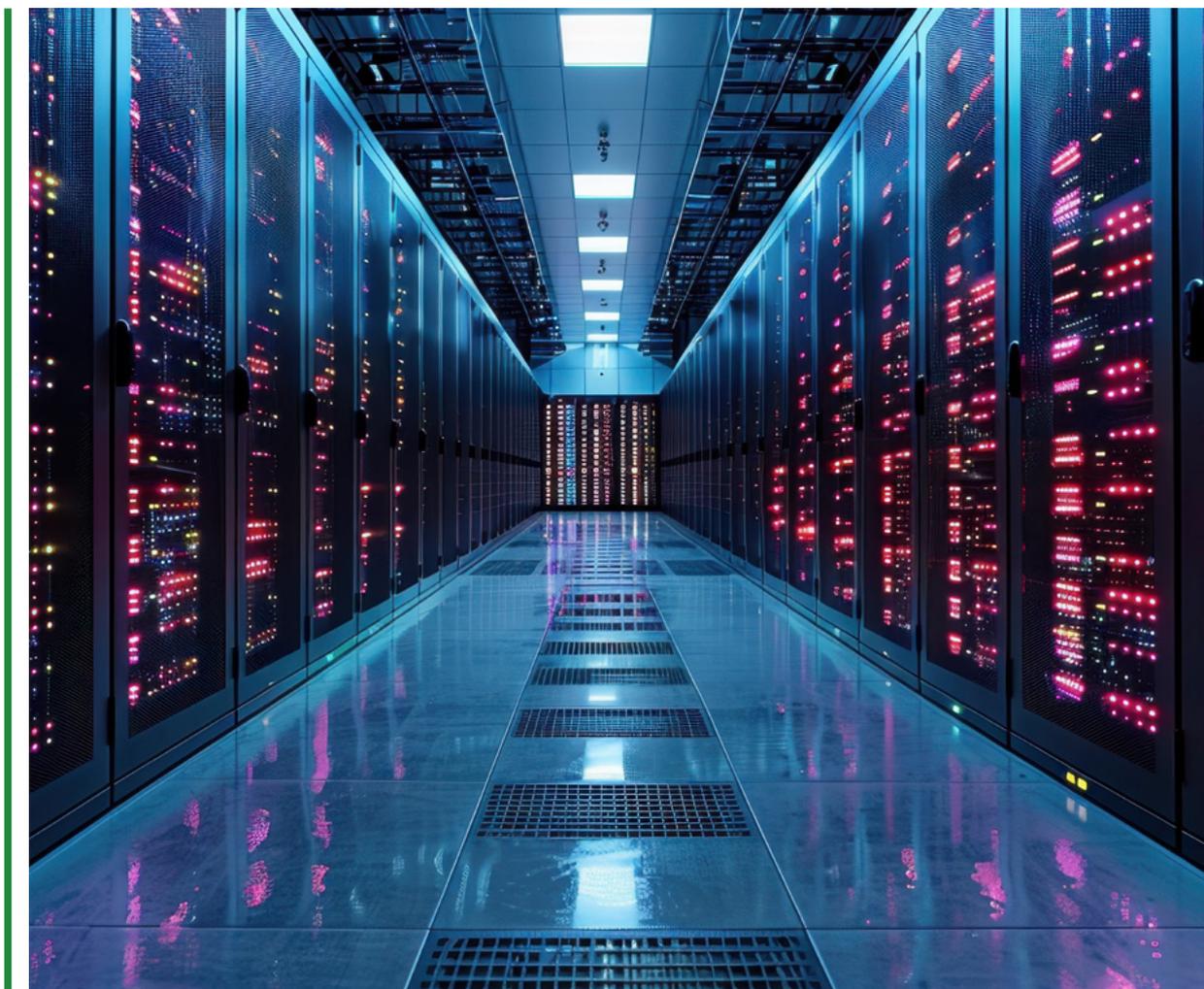
Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on





Antes que o ano acabe

2024 está quase no fim: como foi até aqui e o que esperar antes que o ano acabe

De acordo com dados do [TTR Data](#), o Brasil se destaca em operações de grande valor em setores estratégicos com US\$ 29,7 bilhões em transações, A Aon plc, líder global em serviços profissionais, divulgou em parceria com a TTR Data o mais recente relatório trimestral sobre o mercado de fusões e aquisições (M&A) na América Latina. O Brasil se manteve como o país mais ativo na região no acumulado do ano, até setembro, com um total de 1.169 transações registradas, queda de 25% em relação ao mesmo período de 2023, e valor agregado de US\$ 29,7 bilhões, 11% a menos na mesma comparação.

Apesar de 2024 ainda não ter chegado ao fim, trouxemos uma visão geral e perspectiva de alguns escritórios de como foi o ano e o que ainda se espera antes que ele acabe.

RETORNO



ROBERTO DIAS CARNEIRO

Os sócios **Roberto Dias Carneiro** e **Rafael Calábria**, do BMA Advogados relataram que apesar de um início de 2024 movimentado, no meio do ano vários deals esfriaram por conta dos cenários externo e doméstico. “Nesse final de ano, vemos um certo retorno das atividades de M&A, o que pode mudar a história de 2024 no setor”, confirmam.



RAFAEL CALÁBRIA

De acordo com eles, as recuperações judiciais e disputas societárias continuaram a ser as estrelas do ano, repetindo um pouco o que foi visto em 2023. “Havia uma expectativa maior nas atividades de M&A. Mas tem sido um bom ano”, consideram.

Os sócios do BMA acrescentam que 2024 foi o ano de maior mudança tecnológica para o mercado jurídico. “Em 2024 vimos uma ampla adoção de ferramentas de IA por vários escritórios de advocacia. Só está começando, mas foi o ano da mudança. Os escritórios estão aprendendo muito com tudo isso. A principal lição até agora é não aproveitar a oportunidade, treinar os times e as ferramentas, mas preocupar-se ainda mais com a qualidade do material elaborado”.

DESAFIO

Roberto Dias Carneiro e Rafael Calábria indicam que há um aumento expressivo no pipeline das operações de M&A e um certo foco nas operações do setor de infraestrutura impulsionadas principalmente pelo governo federal neste fim de ano. “Há uma percepção geral de movimento para esse final de ano. Se vingar, teremos um final de ano e início de 2025 movimentados”, esperam.



FERNANDO EDUARDO SEREC

Fernando Eduardo Serec – CEO de TozziniFreire Advogados concorda que o ano de 2024 tem se mostrado mais desafiador em termos de operações de M&A e Mercado de Capitais, mas assinala que o escritório sentiu uma melhora no segundo semestre. “Nas outras áreas do escritório continuamos com uma boa demanda de novos trabalhos. Temos clientes e projetos novos com aumento de demanda em todas as áreas do escritório e esperamos que 2025 comece bem, como o segundo semestre desse ano”.

Antes que o ano termine, o CEO de TozziniFreire garante que continuam buscando novos clientes e novos trabalhos não só ainda para 2024, mas para projetos que ultrapassem esse ano. “Temos operações sendo concluídas e outras começando, tanto em M&A, quanto em mercado de capitais e esperamos que esse aumento se reflita em mais transações nos próximos anos”, prossegue.

OPORTUNIDADES

Para o co-managing partner do CGM, **André Gilberto**, 2024 supriu as expectativas do escritório, alcançando projetos e objetivos estipulados. No que diz respeito ao mercado jurídico, para ele, 2024 foi mais um ano de transformações importantes no mercado de prestação de serviços jurídicos. “A adoção de tecnologias como inteligência artificial e

automação trouxe eficiência operacional e redução de custos, permitindo que escritórios atendessem clientes de forma cada vez mais eficiente. No entanto, esses mesmos desenvolvimentos tecnológicos desafiam os modelos tradicionais de precificação de serviços jurídicos e a definição da escala ideal dos escritórios de advocacia.

Foi um ano para o qual era esperado um número mais representativo de M&A's, o que não ocorreu por uma série de razões (macroeconômicas, especialmente). Por outro lado, 2024 ofereceu uma série de oportunidades para profissionais do direito, como a crescente pressão da sociedade pela regulação dos mercados digitais, bem como o incremento da atuação das autoridades à frente da proteção de dados”, analisa.

Os meses finais de qualquer ano são, tradicionalmente, períodos bastante movimentados e atribulados para qualquer equipe. Não seria diferente para o CGM Advogados. “Tudo indica que em 2024 esse cenário se repetirá. A definição do resultado das eleições municipais também tende a incrementar, para o final deste ano e o início do próximo, planos de privatização, concessões e parcerias entre os setores público e privado, o que sempre traz impacto para a área de Direito Público de CGM Advogados. Esperamos, também, que o avanço das discussões no Congresso e Senado Federal sobre a regulamentação da Reforma Tributária impactem positivamente, já nos próximos meses, o volume de demandas recebido por nossa área fiscal”, finaliza. ▣



ANDRÉ GILBERTO



IBERIANLAWYER

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY



EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts



Business sector studies



Post-awards reports



Video interviews

Follow us on



Search for IBERIAN LAWYER or IBL Library on



For information: info@iberianlegalgroup.com



A legislação trabalhista e a era do trabalho híbrido

O que as empresas com funcionários em diversos países precisam saber?

por aline fidelis e thiago garcia

A legislação trabalhista vigente no Brasil permite diversos arranjos de regime de trabalho, conciliando os interesses econômicos dos empregadores com a flexibilidade necessária para os empregados. A globalização e o avanço de novas tecnologias destacaram os regimes de trabalho híbrido e remoto, permitindo que os empregados prestem serviços à distância, inclusive de outras jurisdições. A pandemia de COVID-19 acelerou essa transformação, forçando os empregadores a adotarem medidas que garantissem a continuidade dos negócios em meio ao distanciamento social. A regulação trabalhista desses novos arranjos requer atenção das empresas para mitigar riscos e garantir a conformidade com as normas trabalhistas.

Neste artigo sobre a legislação trabalhista e a era do trabalho híbrido, Aline Fidelis e Thiago Garcia, sócia e associado do Tauil & Chequer Advogados associado a Mayer Brown, trazem respostas à pergunta: o que as empresas com funcionários em diversos países precisam saber?

REGIMES DE TRABALHO NO BRASIL A PARTIR DA REFORMA TRABALHISTA

Antes da Reforma Trabalhista de 2017 e da Lei nº 14.442, sancionada em 2022, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) não abordava explicitamente o trabalho remoto. A redação atual da CLT menciona apenas o teletrabalho, sem referência direta ao regime híbrido, que combina atividades presenciais e remotas. A Reforma Trabalhista introduziu disposições



Aline Fidelis é sócia da área trabalhista do Tauil & Chequer Advogados associado a Mayer Brown. Ela é especialista

em contencioso trabalhista estratégico e consultoria, com mais de 20 anos representando clientes nos seguintes setores: petróleo e gás, mercado de capitais, bancos, educação, *life sciences*, tecnologia, energia, entre outros. Ela auxilia os clientes com suas habilidades únicas de negociação e capacidade de desenvolver soluções inovadoras.

específicas sobre teletrabalho nos artigos 75-A a 75-E da CLT. Embora esses dispositivos se concentrem no teletrabalho, seus princípios podem ser aplicados ao trabalho híbrido.

A CLT exige que a prestação de serviços na modalidade de teletrabalho esteja prevista no contrato de trabalho. A responsabilidade pela aquisição e manutenção de equipamentos deve ser claramente definida. A Lei nº 14.442/2022 trouxe mudanças significativas, facilitando a formalização do trabalho híbrido. Essa

Tauil & Chequer Advogados associado a Mayer Brown firmou sua identidade full-service oferecendo expertise e atendimento às principais áreas do direito empresarial. Com mais de 20 anos de atividades, possui escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Vitória e Brasília, além de associação com o escritório Mayer Brown desde 2009, oferecendo um alcance global a seus clientes e parceiros. O atendimento jurídico personalizado – acompanhado de soluções inovadoras e criativas ao assessorar os clientes em questões que envolvem desde transações cotidianas até operações complexas – é a marca do escritório. A equipe de sócios que compõe o Tauil & Chequer Advogados associado a Mayer Brown está pronta para atender às necessidades dos clientes, que o reconhecem como um parceiro estratégico, com instinto comercial e capaz de antecipar desafios. O escritório é também reconhecido por garantir aos sócios um ambiente com oportunidades de desenvolvimento. Entre os valores que pratica, destacam-se a diversidade e a inclusão, seu olhar atento para o trabalho pro bono, a sustentabilidade e a responsabilidade social.



Thiago Garcia

é associado da área trabalhista do Tauil & Chequer Advogados associado a Mayer Brown. Ele auxilia clientes

nacionais e multinacionais em assuntos relacionados ao cumprimento das leis trabalhistas e de imigração.

legislação estabelece que o comparecimento habitual às dependências do empregador não descaracteriza o teletrabalho. Além disso, trabalhadores em teletrabalho que realizam atividades por produção ou tarefa não estão sujeitos ao controle de jornada.

A lei também ampliou a possibilidade de teletrabalho para estagiários e aprendizes, desde que previsto em contrato e respeitadas as diretrizes da CLT. Trabalhadores com filhos ou dependentes de até quatro anos, bem como empregados com deficiência, têm prioridade nas vagas de teletrabalho. O arranjo jurídico aplicável ao teletrabalho, combinado com as regras gerais do direito do trabalho, permite que empregadores adotem modelos híbridos que conciliam períodos de trabalho remoto e presencial.

Os regimes de trabalho híbrido podem ser regulamentados por meio de acordos individuais, políticas internas ou instrumentos coletivos com entidades sindicais. É crucial que esses instrumentos abordem claramente a responsabilidade pela aquisição de equipamentos, reembolso de despesas, períodos de descanso, horários e meios de comunicação entre empregado e empregador. A proteção de dados e segredos comerciais também deve ser considerada, já que a infraestrutura das residências pode ser incompatível com exigências de confidencialidade.

TRABALHO REMOTO INTERNACIONAL

A globalização e as novas tecnologias facilitaram a contratação transfronteiriça, permitindo que empregados sejam contratados por empresas fora de seu país de residência para prestar serviços remotamente. No Brasil, o artigo 75-B, § 8º da CLT determina que, para empregados admitidos no Brasil que optem por teletrabalho fora do território nacional, aplica-se a legislação brasileira, salvo disposição contrária acordada entre as partes. Assim, a legislação aplicável depende do local de contratação.

Empregados contratados por uma empresa brasileira para trabalhar no exterior são considerados transferidos para fins da Lei nº 7.064/82, que assegura a aplicação da legislação brasileira caso esta ofereça condições mais favoráveis que as do país de destino, incluindo regras sobre jornada de trabalho, encargos



e benefícios trabalhistas. As disposições sobre empregados transferidos são aplicáveis independentemente da nacionalidade, sendo relevante o local de contratação.

NÔMADES DIGITAIS NO BRASIL

No que se refere à regulação migratória, estrangeiros que executam atividades para empresas no exterior de forma remota e residem no Brasil, conhecidos como nômades digitais, têm seu visto temporário e autorização de residência regulados pela Resolução Normativa nº 45/2022 do Conselho Nacional de Imigração (CNIG). Para a classificação como nômade digital, os estrangeiros devem comprovar a capacidade de realizar atividades profissionais remotamente e ter um contrato de trabalho com uma empresa no exterior. Além disso, devem demonstrar condições financeiras adequadas, com rendimento mensal mínimo de USD 1.500 ou saldo bancário de USD 18.000.

O pedido de visto temporário deve ser feito à autoridade consular brasileira, enquanto as autorizações de residência são apresentadas ao Ministério da Justiça e Segurança Pública. É possível que as atividades previstas na

Resolução Normativa de nº 45/2022 sejam realizadas por imigrantes na condição de visitantes, respeitando as regras de estada e exigência de visto.

É fundamental ressaltar que as disposições da Resolução CNIG nº 45/2022 não se aplicam a brasileiros que trabalham como nômades digitais no exterior.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário do trabalho híbrido e remoto apresenta tanto desafios quanto oportunidades significativas para empresas que operam em múltiplas jurisdições. É essencial que empregadores estejam atentos às nuances da legislação trabalhista de cada país, adaptando suas políticas internas para garantir compliance e proteger os direitos dos trabalhadores. A implementação de acordos claros sobre responsabilidades, aquisição de equipamentos e horários, além da consideração de aspectos como proteção de dados, será crucial para o sucesso desses modelos de trabalho. Criar um ambiente flexível e inclusivo posiciona as empresas como líderes em inovação e bem-estar no mercado global. ▣





GA_P: além dos números

Uma conversa com o sócio-gerente Íñigo Erlaiz sobre o futuro da Gómez-Acebo & Pombo, revelando seu foco na rentabilidade e compromisso com a inteligência artificial, sustentabilidade e expansão internacional para consolidar a liderança

por Ilaria Iaquina

À medida que 2024 se aproxima do fim, a Gómez-Acebo & Pombo (GA_P) avança com uma estratégia clara: consolidar a sua liderança na Península Ibérica e expandir a sua presença nos principais mercados internacionais. Desde a integração da inteligência artificial em seus processos até um forte compromisso com a sustentabilidade, a empresa não visa apenas acompanhar, mas se destacar.

No entanto, o sucesso não se mede apenas por números: a empresa está focada na rentabilidade, como explica o sócio-gerente **Íñigo Erlaiz** em entrevista exclusiva. Ao longo do último ano, a GA_P reforçou áreas-chave como fusões e aquisições, contencioso e reestruturações, reforçando a sinergia entre os seus escritórios em Lisboa e Madrid. Além disso, uma estratégia determinada para atrair e reter jovens talentos é um pilar fundamental de sua abordagem de longo prazo.

Como você espera fechar 2024? Você pode compartilhar algum número conosco?

Ainda é muito cedo para dizer. Os últimos meses do ano impactam significativamente o resultado geral. Estamos em uma tendência positiva, que esperamos que continue. Dito isso, estamos menos preocupados com o número final de crescimento. Estamos mais focados em outros índices ligados à rentabilidade e ao posicionamento. E

se precisarmos desacelerar o crescimento em comparação com o ritmo dos últimos anos para melhorá-los, estamos dispostos a fazê-lo.

Quais foram os principais marcos que impulsionaram a empresa? As fusões e aquisições ainda são cruciais na última parte do ano?

O lado transaccional (fusões e aquisições, mercado de capitais, reestruturações, bancos, imobiliário) é sempre uma força motriz para a empresa, e atualmente está operando em plena capacidade. Mas outras áreas também estão indo bem. Um dos principais fatores no progresso da empresa

«Estamos menos preocupados com o número final de crescimento. Estamos mais focados em outros índices ligados à rentabilidade e posicionamento»



é que todas as áreas e escritórios estão tendo um desempenho ideal. Este ano, por exemplo, assistimos a um crescimento significativo na área de contencioso e no nosso escritório de Lisboa, ambos objetivos estratégicos.

O managing partner do escritório de Lisboa referiu uma aposta no reforço das relações internacionais e nas sinergias com outras equipes (link). Como essa estratégia está progredindo e quais são os resultados?

Ambicionamos ser a firma ibérica líder. É por isso que o nosso plano estratégico se centra no nosso negócio em Portugal. Prova disso são as recentes contratações que fizemos para reforçar determinadas áreas (laboral, reestruturação, direito público e regulatório, contencioso). Estamos muito satisfeitos com os resultados. O escritório está agora mais integrado e melhor conectado com o nosso negócio espanhol através das áreas de prática. Como resultado, avançamos na nossa identidade ibérica, e os resultados falam por si: até agora, atingimos um crescimento de 30% este ano no nosso escritório de Lisboa. E não vamos parar por aí. Continuaremos neste caminho, fortalecendo-nos para prestar a melhor assessoria possível, focando-nos num segmento específico em Portugal, particularmente ligado à assessoria a investidores internacionais.

Estamos vendo uma atenção crescente para a América Latina, particularmente para o México (link). Embora a GA_P não tenha presença física na região, a "crescente importância" dos negócios na América Latina foi mencionada em 2023. Poderíamos ver uma expansão mais formal na região?

Espero que essa importância continue crescendo nos próximos anos, impulsionada pelo crescimento econômico da região e por nossa posição lá, que está nos ajudando a fortalecer os laços com as principais empresas locais. Essa combinação de fatores será crucial para definir nossa direção na região e consolidar nossos negócios, presença e posicionamento nesses mercados. O México é o mercado mais importante, mas Colômbia, Peru e Chile também são de grande interesse para nós, assim como a conexão comercial com os EUA, que gerenciamos em nosso escritório de Nova York.

«Nosso objetivo é ser a empresa ibérica líder. É por isso que o nosso plano estratégico se concentra no nosso negócio em Portugal»

Qual é a chave para o sucesso em um mercado tão competitivo como os EUA?

Para nós, existem três aspectos principais: construir relacionamentos ativamente com as principais empresas de NY, impulsionar o papel de nosso escritório de NY como um hub para canalizar negócios com a América Latina (que geralmente tem conexões com NY) e usar o escritório para aumentar nossa presença no resto dos EUA e Canadá, dois mercados que tradicionalmente têm sido muito importantes para nós, especialmente nos EUA, onde temos uma forte base de clientes. Nosso sucesso, portanto, depende de fazer bem essas três coisas. Nisso, nosso escritório de NY agrega valor, fechando um triângulo que também se conecta com Londres e LatAm. Esses três pontos, embora não sejam os únicos, são cruciais para nossa estratégia de negócios.

GA_P investiu em inteligência artificial (link). Que impacto isso teve na empresa?

Fizemos investimentos significativos para equipar nossos advogados com ferramentas de IA, tanto desenvolvidas internamente quanto externas, como o Harvey. Graças a essas ferramentas, estamos começando a ver uma redução no tempo necessário para análise, pesquisa e pesquisa de documentos. No entanto, não os utilizamos como base para a elaboração de documentos jurídicos, que ainda contam com informações internas do escritório e a expertise de nossos advogados.

Como você está integrando a IA generativa em sua prática diária?

Nossa ferramenta interna de IA, Fillip, está atualmente disponível apenas para nossa equipe de operações jurídicas, que lida com tarefas com alto grau de padronização. À medida que assumem novas cargas de trabalho, alimentamos a Fillip com novos algoritmos adaptados às necessidades específicas dos casos, lidando com tarefas como extração automática de dados de documentos, automação de modelos para elaboração de determinados documentos e geração de painéis para rastreamento de casos, entre outras funções.

O senhor destacou muitas vezes a importância de cuidar das pessoas, tanto para atrair quanto para reter talentos...

Provavelmente mencionei isso todas as vezes porque, para nós, é um elemento crítico, parte do nosso DNA como empresa.

GA_P foi reconhecido como a melhor escolha para jovens profissionais. Que iniciativas você implementou para novos talentos?

Temos um plano chamado Talent & People, que inclui várias ações e iniciativas que visam

construir uma proposta de valor abrangente e atrativa para quem quer fazer parte do nosso projeto. Isso inclui dar a eles a chance de participar da definição, algo em que envolvemos nossos associados por meio do Comitê NexGeneration. Também oferecemos oportunidades de mobilidade geográfica, programas de secondment e treinamento flexível que permite que cada associado crie seu próprio caminho de aprendizagem de acordo com as áreas e habilidades que deseja desenvolver.

O que diferencia GA_P a esse respeito no setor jurídico?

Nossa principal força é o que sustenta tudo na GA_P: um modo de ser, uma cultura que coloca as pessoas no centro, que integra, apoia, cuida de seu bem-estar e mostra respeito. Tudo isso se

«A sustentabilidade é uma prioridade para o escritório, com foco interno e externo. Internamente, garantimos que nossas próprias operações sejam sustentáveis, enquanto externamente, ajudamos nossos clientes a atingir suas metas de sustentabilidade»



traduz em um ambiente de trabalho positivo, que vemos como um de nossos principais ativos, e nos esforçamos para cultivá-lo adequadamente.

GA_P liderou projetos de sustentabilidade significativos, incluindo aqueles relacionados ao plano de recuperação europeu. Com a adição de Saturnina Moreno González à equipe de contencioso tributário, o escritório está dando ênfase especial à tributação verde. Como você integra os critérios ESG na estratégia da empresa?

A sustentabilidade é uma prioridade para o escritório, com foco interno e externo. Internamente, garantimos que nossas próprias operações sejam sustentáveis, enquanto externamente, ajudamos nossos clientes a atingir suas metas de sustentabilidade. Isso faz parte da nossa missão. Internamente, temos um Plano de Sustentabilidade para o período 2022-2024, que traça 33 prioridades estratégicas e planos de ação anuais. Por meio deles, estamos progredindo em várias frentes: questões ambientais, preocupações sociais (com o apoio de nossa Fundação Fernando Pombo) e pessoas (incluindo diversidade, igualdade e inclusão). Já estamos trabalhando em um novo plano para 2025-2027 para focar e continuar avançando nas áreas identificadas como mais críticas com base em análises de dupla materialidade nessas três frentes.

E o foco externo?

Temos um grupo interdisciplinar de sustentabilidade que nos permite oferecer consultoria de alto valor aos nossos clientes em várias questões (transição energética, finanças sustentáveis, tributação verde, trabalho sustentável, modelos de governança e melhores práticas). Em 2024, também lançamos a Cátedra ICADE-Gómez Acebo & Pombo em Sustentabilidade e Direito, que conecta ambas as dimensões, com o objetivo de promover o movimento sustentável do ponto de vista jurídico e identificar novas formas de alcançá-lo.

Em 2024, você fortaleceu sua equipe com contratações estratégicas, como Javier Gazulla (impostos). O que essas novas adições trazem para o crescimento da empresa e quais outras áreas você planeja reforçar?

«Nossa ferramenta interna de IA, Fillip, está atualmente disponível apenas para nossa equipe de operações jurídicas»

Nosso modelo de crescimento é principalmente orgânico, e é por isso que somos muito seletivos com contratações laterais. Buscamos perfis que aprimorem, fortaleçam ou tragam novas capacidades, sempre garantindo que eles se encaixem na cultura que mencionei anteriormente. Eles também trazem uma perspectiva diferente, que é enriquecedora ao abrir novos caminhos. Há sempre espaço para perfis que nos tornem melhores em todas as áreas, pelo que continuaremos a fazer este tipo de contratações, mas sempre com o objetivo de melhorar em vez de apenas crescer, garantindo que o crescimento é saudável, sustentável e alinhado com a nossa cultura.

Com o crescimento sustentável e constante da GA_P, atingir € 100 milhões em receita é uma meta realista? Que planos concretos você tem para atingir esse marco e quais setores ou áreas você vê como fundamentais?

Como mencionei anteriormente, não estamos preocupados em atingir uma meta de receita e não temos um plano específico para alcançá-la. O que temos é um plano para melhorar a cada dia, para que nossos clientes e o mercado reconheçam isso. Nosso plano estratégico está focado nessa direção, com metas de posicionamento, lucratividade, produtividade, eficiência e assim por diante. Se, para atingir esses objetivos, precisamos de reforçar determinadas áreas, fá-lo-emos certamente. Se trabalharmos nesse sentido, o crescimento será um resultado natural. E chegaremos a 100 milhões de euros. Mas isso acontecerá quando for a hora certa, como parte de uma estratégia que não prioriza o crescimento ou se baseia nesse objetivo. O que nos importa é continuar a progredir e ser a firma ibérica líder. ■

WOMEN AWARDS

SAVE THE DATE

11 September 2025

Send your submission or ask for info to
elia.turco@iberianlegalgroup.com

Follow us on



#TheLatamAwards

www.thelatinamericanlawyer.com

DRESS CODE: business suit / cocktail dress

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

NEXT EDITION

09-13

JUNE 2025

MILAN 9th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

www.legalcommunityweek.com



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



THE LATIN AMERICAN LAWYER

THE DIGITAL AND FREE MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN
BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

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

Follow us on



Search for The Latin American Lawyer
or IBL Library on



N 39 | Septiembre 2024

Directora

ilaria.jaquinta@iberianlegalgroup.com

Redactores

giselle.estrada@iberianlegalgroup.com
amanda.medeiros@iberianlegalgroup.com
gloria.paiva@iberianlegalgroup.com

Jefe de Redacción del Grupo

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

Jefe de Administración

carlos.donaire@iberianlegalgroup.com

Diseñadores Gráfico

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

Gerente Internacional de Proyectos y Conferencias

anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

CEO

aldo.scaringella@iberianlegalgroup.com

Group Communication and Business Development Director

helene.thierry@lcpublishinggroup.com

General Manager and Group HR Director

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

Group CFO

valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Marketing & Sales Manager

chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

Account Coordinator for Spain & Portugal

vincenzo.corrado@iberianlegalgroup.com

Events Assistant

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Editor

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

The publisher and authors are not responsible for the results of any actions (or lack thereof) taken on the basis of information in this publication. Readers should obtain advice from a qualified professional when dealing with specific situations. Iberian Lawyer is published 11 times a year by Iberian Legal Group SL.

© Iberian Legal Group SL 2020 - January 2022
Copyright applies. For licensed photocopying, please contact info@iberianlegalgroup.com

Legal Deposit

M-5664-2009
info@iberianlegalgroup.com