

## Homenagem

ELAS FIZERAM DIREITO

## Artigo

SUA ORGANIZAÇÃO NÃO DEVE MAIS FAZER UM "PROJETO DE ADEQUAÇÃO À LGPD"

## On the move

VISEU ADVOGADOS ABRE ESCRITÓRIO NO METAVERSO

## On the web

NEGÓCIOS ACELERADOS

Entrevista com o general counsel global do Nubank, Marco Araújo que falou da atuação do Nubank aqui no Brasil

# IMPACTO POSITIVO

LATAM SPECIAL

## DESPACHOS MÁS DIVERSOS

Top firmas latinoamericanas con mayor número y porcentaje de socias entre sus profesionales



Ask the submission form to: [juicy.onugha@iberianlegalgroup.com](mailto:juicy.onugha@iberianlegalgroup.com)  
For more information about the events send an email to: [martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it](mailto:martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it)



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

Iberian Lawyer Labour Awards Spain	Madrid, 07/04/2022
Iberian Lawyer IP&TMT Awards Spain	Madrid, 12/05/2022
Iberian Lawyer Energy Awards	Madrid, 22/06/2022
Iberian Lawyer IP&TMT Awards Portugal	Lisbon, 06/07/2022
Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards	Madrid, 15/09/2022
Iberian Lawyer Legaltech Day	Madrid, 06/10/2022
Iberian Lawyer Legalday	Madrid, 03/11/2022
Gold Awards	Madrid, 03/11/2022
Iberian Lawyer Labour Awards Portugal	Lisbon, 15/12/2022



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

The LatAm Awards Energy & Infrastructure Awards	Sao Paulo, 01/12/2022
---	-----------------------



The international week of events for the legal business community in Milan.

Legalcommunity Week	Milan, 13-17/06/2022
---------------------	----------------------



This event intends to reward the best professionals within companies: from legal affairs, HR, financial to tax departments.

Legalcommunity Awards Switzerland	Zurich, 5/05/2022
Inhousecommunity Awards Italy	Milan, 13/10/2022
Inhousecommunity Awards Egypt	Cairo, 24/11/2022

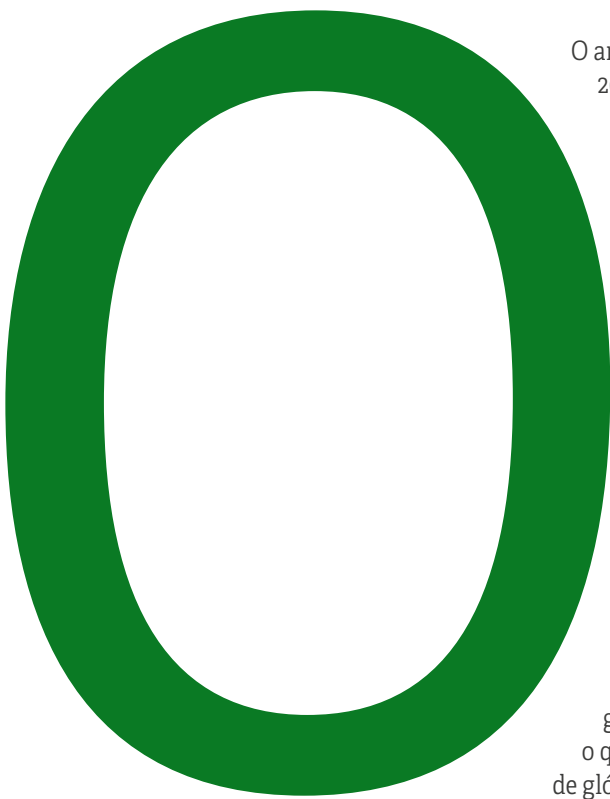


The global annual event for the finance community.

Financecommunity Week	Milan, 14-18/11/2022
-----------------------	----------------------

# ENTRANDO NO RITMO

por amanda medeiros



O ano mal começou, mas já deu pra perceber que 2022 vai ser acelerado. Embora já tenhamos vencido muitas batalhas na guerra contra a Covid, a luta ainda continua e, como se não bastasse isso, agora estamos vivenciando um conflito entre Rússia e Ucrânia, que já tem demonstrado tristes consequências em todo o mundo.

Mas somos brasileiros e não desistimos nunca. Para enfrentar a vida, acompanhar o ritmo, a gente arregaça as mangas e corre atrás. Sempre foi assim que os brasileiros atuaram: com muito esforço, muito trabalho, sempre buscando seu espaço e reconhecimento. Lutando com garra, mantendo a esperança.

E falando em dias de luta, o mês de março é marcado pela comemoração do Dia Internacional das Mulheres. Elas que são guerreiras, que buscam a excelência em tudo o que fazem, foram lembradas pelos seus dias de glória em nossa homenagem que destaca as pioneiras que marcaram a história com sua trajetória jurídica. Inspiração para diferentes gerações.

E como as lutas não param, os escritórios tem de estar cada vez mais preparados para continuar defendendo o Direito de seus clientes. No artigo desta edição, Luis Fernando Prado, sócio fundador do escritório Prado Vidigal Advogados explica porque não é possível fazer uma “adequação” à Lei Geral de Proteção de Dados. Os escritórios e advogados estão sempre trabalhando a todo vapor. E com os negócios acelerados, as firmas tem atuado de forma integrada e movimentando grandes transações em diferentes setores no mercado jurídico. E quando o assunto é movimento, a nossa sessão On the Move sempre traz as novidades dentro dos escritórios, você poderá conferir as novas contratações, reforços nos times e inovações que alguns escritórios apresentaram nos últimos meses.

E falando em inovação, a gente logo pensa em tecnologia. Sabemos como a conectividade traz impacto positivo quando é usada e aplicada de maneira correta. Para falar sobre isso, entrevistamos o general counsel global no Nubank, Marco Araújo que falou da atuação do Nubank aqui no Brasil. [📖](#)

# LEGALCOMMUNITYWEEK

---

LC PUBLISHING GROUP

The global event for the legal community

# 13 - 17 JUNE 2022

## Milan, Italy



**THE GLOBAL EVENT  
FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY**

#legalcommunityweek    

For info: [helene.thiery@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.it) - [www.legalcommunityweek.com](http://www.legalcommunityweek.com)



# Patronage, Partners and Supporters

2022 Edition

## Patronage



ORDINE DEGLI  
AVVOCATI DI MILANO

## Platinum Partners

BonelliErede

CARNELUTTI  
LAW FIRM

CHIOMENTI

MAISTO E ASSOCIATI

pwc | PwC TLS  
Avvocati e Commercialisti

## Gold Partners

Accuracy

ANDERSEN

Baker  
McKenzie.  
MILAN-ITALY

BAT

CASTALDI PARTNERS

d e m i n o r  
LITIGATION FUNDING

大成 DENTONS

EVERSHEDS  
SUTHERLAND

GPBL

GIANNI  
ORIGONI &

Legance  
AVVOCATI ASSOCIATI

Linklaters

Pirola  
Pennuto  
Zei  
& Associati  
studio di consulenza  
tributaria e locale

PAI PUCCHIO  
PENALISTI ASSOCIATI

Ius Laboris Italy Global HR Lawyers  
Toffoletto De Luca Tamajo

## Silver Partner



## Supporters

Acc Association of  
Corporate Counsel  
EUROPE

AIGI  
ASSOCIAZIONE ITALIANA  
GIURISTI

ANDAF  
Associazione Nazionale  
Dirigenti Amministrativi e Professionisti

CAMERA  
ARBITRALE  
DI MILANO

elsa  
The European Law Students' Association  
ITALIA

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

ILT  
LCPUBLISHINGGROUP  
ITALIAN LEGALTECH

SLTA Swiss LegalTech Association

## Media Partners

LEGALCOMMUNITY

LEGALCOMMUNITYCH

INHOUSECOMMUNITYUS

INHOUSECOMMUNITY

FINANCECOMMUNITY

IBERIANLAWYER

















THE  
LATINAMERICANLAWYER

FOODCOMMUNITY

# Legalcommunity Week 2022 – Preliminary program

■ Open with registration

■ Private Event

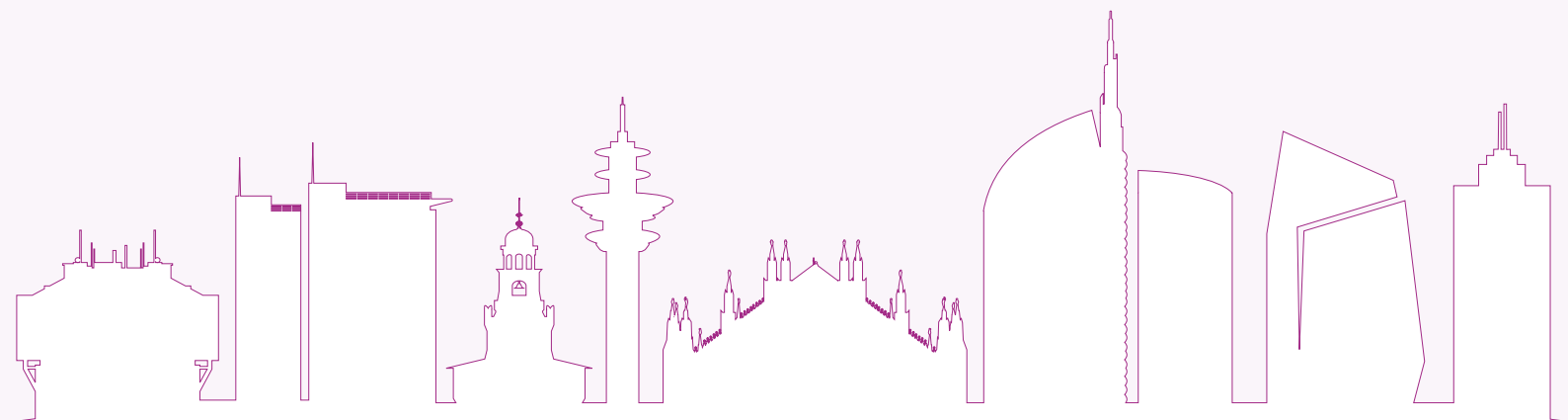
MONDAY 13 JUNE		Partners	Venue		
09:00 - 13:00	■	Opening conference	   	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan	<a href="#">REGISTER</a>
From 18:30	■	Corporate Counsel Cocktail	   In collaboration with 	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici Piazza Borromeo 8 - Milan	<a href="#">INFO</a>
TUESDAY 14 JUNE					
8:00 - 9:30	■	Breakfast on Finance		Gianni & Origoni Piazza Belgioioso 2 - Milan	<a href="#">INFO</a>
9:15 - 13:00	■	Conference: "Corporate counsel and tax directors facing international tax trends"		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan	<a href="#">REGISTER</a>
11:00 - 13:00	■	Roundtable		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan	<a href="#">INFO</a>
16:00 - 18:00	■	Roundtable		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan	<a href="#">INFO</a>
From 18:30	■	Women leadership: the in-house cocktail		Baker McKenzie Piazza Filippo Meda 3 - Milan	<a href="#">INFO</a>
From 18:30	■	Let's meet up cocktail		Eversheds Sutherland Via Privata Maria Teresa 8 - Milan	<a href="#">INFO</a>
WEDNESDAY 15 JUNE					
6:15 - 8:30	■	Corporate Run		Milan	<a href="#">INFO</a>
09:00 - 13:00	■	Conference		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan	<a href="#">REGISTER</a>
9:15 - 11:15	■	Roundtable: "Arbitration"		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan	<a href="#">REGISTER</a>
From 18:45	■	Best 50 HR Cocktail	 Ius Laboris Italy Global HR Lawyers 	Milan	<a href="#">INFO</a>
20:30 - 23:30	■	Corporate music contest		FABRIQUE Via Gaudenzio Fantoli 9 - Milan	<a href="#">REGISTER</a>

## Legalcommunity Week 2022 – Preliminary program

■ Open with registration  
■ Private Event

THURSDAY 16 JUNE				
09:00 - 13:00	■	Conference: Africa & Middle East	<b>BonelliErede</b>	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan <a href="#">REGISTER</a>
14:00 - 16:00	■	Roundtable: "Litigation Funding"	<b>d e m i n o r</b> LITIGATION FUNDING	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica 17 - Milan <a href="#">REGISTER</a>
17:00 - 19:30	■	Discussion & Cocktail	<b>Legance</b> AVVOCATI ASSOCIATI	Legance Via Broletto 20 - Milan <a href="#">INFO</a>
19:15 - 23:30	■	Corporate Awards	<b>LEGALCOMMUNITY AWARDS</b>	Milan <a href="#">INFO</a>
FRIDAY 17 JUNE				
18:00	■	International guests greetings	<b>PUBLISHING GROUP</b> LC	Milan <a href="#">INFO</a>

# SEE YOU FROM 13 TO 17 JUNE 2022



For information please send an email to : [helene.thiery@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.it)



N 24 | Março 2022

**Chief Editor**

aldo.scaringella@iberianlegalgroup.com

**Journalist**

giselle.estrada@iberianlegalgroup.com

**Brazil Editor**

amanda.medeiros@iberianlegalgroup.com

**Group Editor-in-Chief**

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it

**Managing Editor of Iberian and LatAm publications**

ilaria.laquinta@lcpublishinggroup.it

**Group Art director**

hicham@lcpublishinggroup.it - kreita.com

**Collaboration from LC Italy**

emanuele.sirtori@lcpublishinggroup.it

**Managing Director**

aldo.scaringella@iberianlegalgroup.com

**Group Coo**

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

**Group Communication**

**and Business Development Director**

helene.thierry@lcpublishinggroup.it

**Country Manager Portugal & Brazil**

carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it

**Administration Officer**

carlos.donaire@iberianlegalgroup.com

**Contributors**

jorge andrés amézquita, paula ramírez barbosa, ilaria laquinta, florenzia gagliardi

**Editor**

C/ Covarrubias 3, bajo D  
28010 Madrid, Spain  
Tel. +34 91 563 3691 - info@iberianlawyer.com  
www.iberianlawyer.com - thelatinamericanlawyer.com

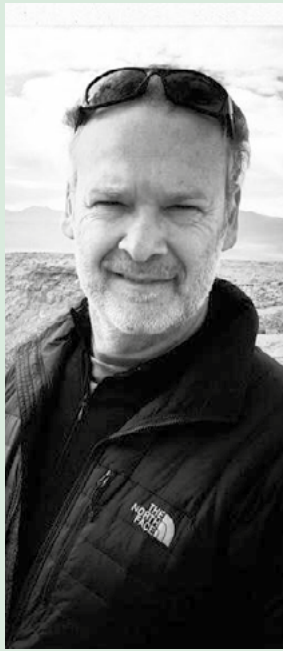
El editor y los autores no se hacen responsables de los resultados de las acciones (o ausencia de las mismas) que se tomen en base a la información de esta publicación. A la hora de hacer frente a determinadas situaciones se recomienda a los lectores que busquen asesoramiento de un profesional cualificado. Iberian Lawyer se publica 11 veces al año por Iberian Legal Group SL 2020 - 03.2022 Se aplica el derecho de autor. Para fotocopias con licencia, póngase en contacto con info@iberianlegalgroup.com

**Política editorial**

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

**Depósito Legal**

M-5664-2009



## 20 IMPACTO POSITIVO

Entrevista com o general counsel global no Nubank, Marco Araújo que falou da atuação do Nubank aqui no Brasil

## 30 HOMENAGEM

Elas fizeram Direito

## 26 ARTIGO

Sua organização não deve mais fazer um “projeto de adequação à LGPD”

## 10 ON THE MOVE

Viseu Advogados abre escritório no Metaverso

## 16 ON THE WEB

Negócios acelerados



## 58 DIVERSIDAD EN LAS FIRMAS

Ranking de las firmas con mayor número de socias en sus equipos

## 98 DOSIER COMPLIANCE

Análisis en profundidad del Cumplimiento en Colombia

## 38 ON THE MOVE

PRCP nombra a cinco nuevos socios

## 46 ON THE WEB

Valiosas apuestas, transacciones Bancarias y Financieras

## 108 DE LA REVISTA MAG

Diez preguntas a Giorgio Melega, director jurídico de Tenova-Techint

## 112 DE LA REVISTA MAG

Giuseppe Marletta comenta sobre los resultados de la encuesta anual de ACC sobre directores jurídicos

## 52 ENTREVISTA

Mélanie Riofrio Piché, primera mujer de Ecuador en la lista de árbitros del CIADI

## 66 CONSEJOS DE SOCIAS

Las socias de más de 30 despachos comparten sus experiencias respecto a la paridad de género



# LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



**INFORMATION**



**EVENTS**



**INTELLIGENCE**



**PUBLICATIONS**

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



LC srl

Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan

Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan

Phone: + 39 02 36 72 76 59





INAUGURAÇÃO

## UISEU ADVOGADOS ABRE ESCRITÓRIO NO METAVERSO

Viseu Advogados anunciou a inauguração do seu escritório virtual no Metaverso. A estreia do escritório ocorreu na plataforma de realidade virtual da Microsoft, a AltversoVR.

Em seu espaço virtual, o escritório irá receber seus clientes e parceiros, realizar reuniões privativas e eventos coletivos com a experiência 3D.

O ambiente de estilo contemporâneo foi projetado com todas as comodidades de um escritório de advocacia real, salas de reunião, lounge para eventos e um rooftop com vista da cidade de São Paulo.

Para o advogado **Gustavo Viseu**, CEO da banca, a iniciativa atende uma nova demanda do mercado. “Percebemos que nossos clientes querem experimentar o metaverso e compreender os aspectos jurídicos desse universo virtual. Por meio da nossa nova unidade vamos tornar o direito do metaverso mais simples para eles.”

A expectativa do escritório é que em breve a Microsoft integre a plataforma AltversoVR ao Teams e ao Mesh, o que irá acelerar a transição das atuais videoconferências para reuniões no metaverso.

## FORTALECIMENTO

## SIQUEIRACASTRO FORTALECE A PRÁTICA DE PROTEÇÃO DE DADOS E SUA PRESENÇA NO SUL DO BRASIL



SiqueiraCastro e G2 Advocacia anunciaram a fusão de suas práticas profissionais no Rio Grande do Sul sob a marca SiqueiraCastro. Com isso, os advogados **Gabriela Coelho** (à esquerda) e **Gabriel Lopes Moreira** (à direita), ambos fundadores da G2 Advocacia, tornaram-se sócios da SiqueiraCastro, assumindo a coordenação do escritório local, que atua na cidade há quase 20 anos. Gabriela Coelho é Mestre em Direito (LL.M.) em Proteção de Dados pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS) e possui especialização em proteção de dados e privacidade pelo INSPER. Além disso, possui MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getulio Vargas (FGV) e Pós-Graduação em Ciências Criminais pela PUC-RS. Gabriela atuou como Juíza da 5ª Turma do Tribunal de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) de 2018 a 2019. Além disso, é mentora do Gabinete de Carreiras da PUC-RS e WLM Brasil; Coordenador Adjunto da Comissão Especial da LGPD (sigla da Lei de Proteção de Dados) da Federasul; Membro do Grupo de Trabalho de

Proteção de Dados da Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs (AB2L); membro do Instituto Nacional de Proteção de Dados (INPD).

Gabriel Lopes Moreira é mestre em Gestão Empresarial pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e possui especialização em Gestão de Escritórios de Advocacia e Departamentos Jurídicos pela Unisinos. É conselheiro e vice-presidente do Tribunal de Ética e Disciplina da OAB-RS, Seção Rio Grande do Sul, encerrando seu mandato em 2024. De 2017 a 2020, Gabriel atuou como Diretor Jurídico do time de futebol Sport Club Internacional. É também membro fundador da AEJE (Associação de Sociedades de Advogados Empresariais). Além da G2 Advocacia, Gabriel é cofundador da Legal Experts e da Dogma Data Privacy, duas legaltechs voltadas para o aprimoramento das atividades operacionais da LGPD, e da Justice Office, empresa de software para gestão de processos e rotinas de escritórios de advocacia ou departamentos jurídicos.



COMEMORAÇÃO

## SANTOS NETO ADVOGADOS COMPLETA 30 ANOS COM NOVA IDENTIDADE VISUAL

Santos Neto Advogados completou 30 anos com uma nova identidade visual. O escritório, nascido em 1992, consolida desta forma sua posição entre os principais atuantes do direito para o Agronegócio, além de sua postura inovadora e perfil voltado para o negócio do cliente, para o pleno atendimento de um dos principais e mais complexos setores da economia brasileira, além de possibilitar o impulsionamento de diversas outras transações.

A nova tagline definida para o escritório, inclusive, representa esse posicionamento: Santos Neto Advogados – impulsionando negócios.

O planejamento para a mudança da identidade visual do escritório começou há cerca de 1 ano, justamente para celebrar as 3 décadas de existência da marca. Para **Domício Santos Neto**, sócio-fundador do escritório, não se trata de uma nova fase, mas sim de uma sinalização para o mercado, clientes e parceiros de que é possível se atualizar e ao mesmo tempo seguir com a seriedade e tradição que trouxe o escritório até esse momento. “Tradição e vanguarda sempre estiveram presentes na forma como lidamos com os projetos dos clientes e em como gerimos nosso próprio negócio. A nova marca é a tradução do que construímos até aqui e até onde queremos chegar”, afirma Domício.

Excelência, Diligência e Cumplicidade são os atributos que o escritório perpetuou ao longo de sua existência e agora trouxe para a identidade visual. “Sabemos unir excelência com alta qualidade técnica para prestarmos serviços jurídicos com resultados diferenciados de forma assertiva e ágil. Somos diligentes, estabelecemos uma relação de cumplicidade com nossos clientes, resultado de nosso comprometimento e dedicação”, completa Domício.

Santos Neto Advogados tem energia em seu DNA, e isso está representado nas cores, formas e posicionamento do seu novo logotipo, mais arrojado e que é apresentado agora ao mercado.

**SANTOS**  
ADVOGADOS **NETO**







NOVIDADE

## DIAS CARNEIRO LANÇA PRIVATE WEALTH PRACTICE COM CONTRATAÇÃO DE PARCEIROS

Dias Carneiro Advogados anunciou um novo departamento de Private Wealth Services e a contratação da sócia **Vanessa Scuro** para liderar seus esforços na área. A nova sócia será acompanhada pela associada Júlia Abe Quagliato.

Vanessa tem experiência de 18 anos trabalhando em um dos mais respeitáveis escritórios de advocacia nesta área específica no Brasil. Scuro desenvolveu uma prática de sucesso assessorando e auxiliando indivíduos e famílias de alto patrimônio líquido em processos de tomada de decisões estratégicas sobre questões conjugais e sucessórias envolvendo questões financeiras relevantes.

Ela atua como conselheira de negócios e administradora de gestão de legados, orientando os clientes através das muitas questões jurídicas complexas que podem afetar seus ativos e coordenando estratégias para implementar planos de sucessão de negócios que reflitam seus objetivos de longo prazo.

Vanessa também representa clientes em juízo, defendendo seus interesses e implementando planejamento sucessório, inclusive para não residentes, navegando bem em tribunais de família e sucessões.



2<sup>nd</sup> Edition

# ENERGY & INFRASTRUCTURE

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

SAVE THE DATE

**1 December 2022 • São Paulo**

Send your submission or ask for info to  
[bruna.maciел@berianlegalgroup.com](mailto:bruna.maciел@berianlegalgroup.com)  
[vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com](mailto:vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com)

Follow us on



**#TheLatamLawyerAwards**

[www.thelatinamericanlawyer.com](http://www.thelatinamericanlawyer.com)

LANÇAMENTO

## RHOM ADVOGADOS ANUNCIA NOVA SÓCIA E LANÇA ÁREA TRIBUTÁRIA

Romeiro Hermeto, Ostronoff e Malagó Advogados, ou RHOM Advogados, escritório referência em Direito Imobiliário na capital paulista, anunciou a criação do seu departamento Tributário e a contratação da sócia **Beatriz Francis Simão** para liderá-lo.

Beatriz possui reconhecida experiência em Direito Tributário, sobretudo no que concerne aos tributos relacionados à atividade imobiliária, especialmente IPTU, ISS, ITBI, ITCMD, ITR e IR. Em sua área de atuação, Beatriz desenvolve teses relevantes e inovadoras, além de atuar tanto de modo preventivo, na estruturação das operações imobiliárias e no planejamento tributário, como repressivo, com ênfase na gestão personalizada dos litígios administrativos e judiciais.

Contando com mais de 10 anos de experiência, ela atuou por mais de 6 anos como head da área tributária do Bicalho & Mollica Advogados, atualmente Bicalho Advogados. “Para mim, ingressar no RHOM Advogados representa um novo desafio, em que poderei agregar valor à excelência dos serviços já prestados pelo escritório na área do Direito Imobiliário”, diz Beatriz Simão, nova sócia de RHOM Advogados.



# NEGÓCIOS ACELERADOS

Os escritórios e advogados estão sempre trabalhando a todo vapor e com os negócios acelerados, as firmas tem atuado de forma integrada e movimentando grandes transações em diferentes setores no mercado jurídico.

A representação dos escritórios dentro e fora do território nacional, mostra a força dos nossos representantes jurídicos em transações que reuniram grandes nomes em M&A, joint ventures, emissões em geral, entre outros.

## PINHEIRO NETO, MACHADO MEYER E OUTROS ESCRITÓRIOS ASSESSORAM TÍTULOS SUSTENTÁVEIS DO BRADESCO

O Banco Bradesco emitiu seu primeiro título sustentável de US\$ 500 milhões. O banco pretende utilizar parte dos recursos para financiar ou refinarar projetos “verdes” e “sociais”.

O Banco Bradesco é um dos maiores bancos comerciais privados em operação no Brasil.

Pinheiro Neto Advogados representou o Banco Bradesco e contou com a liderança do sócio **Enrico Bentivegna** em parceria com os sócios Lucas Marinho e Francisca de Almeida Silva Pereira e o assistente jurídico Gabriel Freitas A. Santos. Clifford Chance também representou a mesma parte e contou com a advogada Anja Pfleger Andrade, associada Krisztián



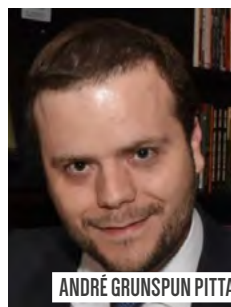
ENRICO BENTIVEGNA



NEI ZELMANOVITS



THIAGO SANDIM



ANDRÉ GRUNSPUN PITTA

Barta. Estagiário Micah McDonald. Paralegal Victoria Weaver.

Machado Meyer Advogados assessorou Bradesco BBI, BTG Pactual, BNP Paribas, Citigroup, JP Morgan e UBS, que atuaram como compradores iniciais. O escritório foi representado pelo sócio **Nei Zelmanovits** e as advogadas Karina Tiaki Momose e Raquel Aguiar Dias Barcelos Coutinho.

Cleary Gottlieb Steen & Hamilton também aconselharam a mesma parte.

A Appleby (Cayman) Ltd. também esteve envolvida neste negócio.

## DEMAREST, BMA E TRINDADE AUXILIAM NA AQUISIÇÃO DA SULAMÉRICA - REDE D'OR SÃO LUIS PELA GIC

Demarest Advogados assessorou o GIC na aquisição da Sulamérica pela Rede D'or São Luis, que foram representadas por BMA - Barbosa Müssnich Aragão e Trindade Advogados respectivamente. A GIC detém cerca de 20% do capital social da Rede D'or. A SulAmérica Seguros é controladora de planos de saúde e odontológicos, seguros de vida e previdência, além de um braço de investimentos.

O valor da transação foi de R\$ 15,4 bilhões. O negócio também marca a maior aquisição da Rede D'Or desde que a empresa estreou na B3 em maio passado.

O Demarest Advogados foi representado pelo sócio **Thiago Sandim** e pelo associado Marcelo Peloso.

Trindade Advogados assessorou a Rede D'or



e teve como sócios **André Grunspun Pitta** e Thiago Saddi Tannous, além dos associados João Siqueira, Lucas Gama.

BMA - Barbosa Müssnich Aragão assessorou a Sul América SA na operação de combinação de negócios com a Rede D'Or São Luiz SA e foi representado pelos sócios **Henrique Beloch** em parceria com Barbara Rosenberg, Marcos Exposto, Hermano Barbosa, José Otavio Faloppa e Adriano Carneiro e associados Thiago Pinho e Marvio Bonelli.

## VÁRIOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA BRASILEIROS ATUAM NA VENDA DA BRASKEM

BMA - Barbosa Müssnich Aragão, Pinheiro Neto Advogados, Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados, Machado Meyer Sendacz e Opice Advogados e escritórios internacionais atuaram na venda da Braskem.

A Petrobras e Novonor aprovaram a venda de até 100% das ações preferenciais que detêm na Braskem para serem detidas por meio de oferta pública secundária de ações. Nesta primeira oferta pública, serão vendidas até 154,9 milhões de ações preferenciais da Série A.

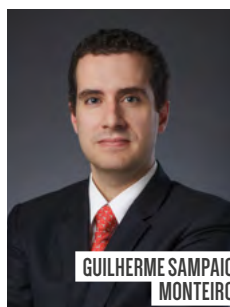
Os dois sócios manterão o controle da petroquímica neste primeiro momento. O coordenador líder da oferta global é o Bank Morgan Stanley. Também participam da operação JPMorgan, Bradesco BBI, BTG Pactual, Citi, Itaú BBA, Santander e UBS BB. Com sede em São Paulo, a Braskem é uma petroquímica com atuação global. Barbosa Müssnich Aragão - Conselheiro brasileiro da Braskem SA, com os sócios **Luiz Antônio de Sampaio Campos** em parceria com Henrique Vargas Beloch e Felipe Prado; associados Júlia Rosa Barbosa Alves Rodrigues, Alexandre Lindenberg, Luís Eduardo Al-Contar e Julia Zarth. Simpson Thacher & Bartlett LLP - A assessoria internacional da Braskem SA inclui os advogados Grenfel S. Calheiros, Kirsten L. Davis, Marcelo B. Lorenzen, Fernando J. Friedmann Júnior, Jonathan Cantor e Lina



HENRIQUE BELOCH



LUIZ ANTÔNIO DE SAMPAIO CAMPOS



GUILHERME SAMPAIO MONTEIRO



MARCELO SAMPAIO GÓES RICUPERO



ARTHUR B. PENTEADO

Pam.

Pinheiro Neto Advogados - Advogado brasileiro dos subscritores Banco Morgan Stanley SA, Banco JP Morgan SA, Banco Bradesco BBI SA, Banco BTG Pactual SA, Citigroup Global Markets Brasil, Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários SA, Banco Itaú BBA SA, Banco Santander (Brasil) SA e UBS Brasil Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários SA e teve o sócio **Guilherme Sampaio Monteiro**, a associada sênior Paula Rodrigues, os associados Mateus Martins Camarotti e Isabelle Germaine Fernandes Noro Valente, e o assistente jurídico Felipe de Santi Arrebola.

Milbank LLP - Assessoria internacional dos coordenadores com equipe composta por Tobias Stirnberg, Fabiana Sakai, Maria Carvalho Rodriguez, Marcella Gurgel, Alexia Raad, Amanda Borges e Arthur Dalmarco. Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados - advogado brasileiro da NSP Investimentos com os sócios **Marcelo Sampaio Góes Ricupero** em parceria com Caio Cossermelli, Jean Marcel Arakawa e os associados Scylla de Moraes Barros Fucs, Carolina Laboissiere Muzzi, Rodrigo Miguel Braga e Rafaela Zenaro Maron. Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP - assessoria internacional da NSP Investimentos, contou com os advogados Paul Schnell, Filipe B. Arenó, Thomas W. Greenberg, Lauren R. Bennett, Carlo von Hanstein e Thiago Claro.

Machado Meyer Sendacz e Opice Advogados - O advogado brasileiro da Petrobrás tinha os sócios **Arthur B. Penteado** em parceria com Daniel Szyfman, Gustavo Secalf Rebello, Alessandra de Souza e os advogados Alexandra Menescal Palhares, Renata Passos, Leonardo Sabongi Guimarães e o estagiário Giulio Benedetti.

Baker Mackenzie LLP - Advogado internacional da Petrobrás e contava com os advogados: Carol Stubblefield, Mark Tibberts, Roger Bivans, Adam Buehler, Molly Zhu, Gillian Lu, Beatriz Aranha e Felipe Ferenzini.

Emmet, Marvin & Martin, LLP - Advogado internacional do Bank of New York Mellon (depositário dos "ADRs") com o advogado Bruce Wilde.



# IBERIAN LAWYER



**THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE**

**DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY**

### Every issue includes:

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

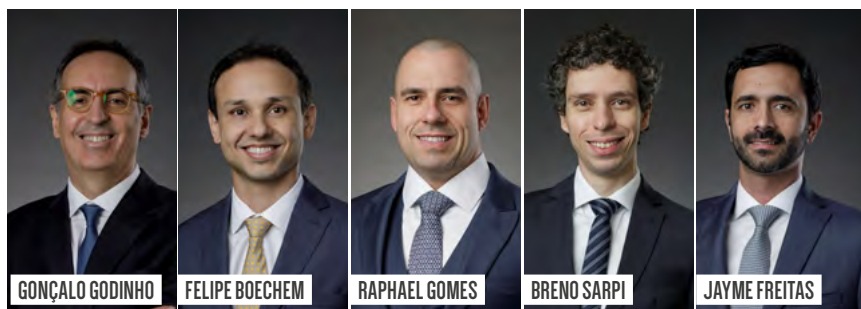
Follow us on



For information:  
[info@iberianlegalgroup.com](mailto:info@iberianlegalgroup.com)

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on





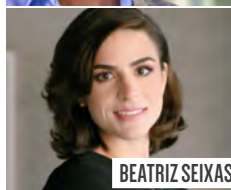
## LEFOSSE, BICHARA E CASCIONE ASSESSORA EM JOINT VENTURE ENTRE SHELL BRASIL E GERDAU

Lefosse Advogados assessorou a Shell Brasil Petróleo Ltda. sobre a criação de uma joint venture com a Gerdau Aços Longos S/A para a exploração de projetos de energia solar fotovoltaica localizada na cidade de Janaúba, Estado de Minas Gerais, com potência total estimada de, aproximadamente, 200MWac. O fechamento do negócio ainda está sujeito a certas condições precedentes.

O Lefosse Advogados contou com os sócios **Gonçalo Godinho, Felipe Boechem, Raphael Gomes, Breno Sarpi, Jayme Freitas** e o advogado Leonardo Batista. Bichara Advogados assessorou a Gerdau e contou com o sócio **Luiz Henrique de Carvalho Vieira Gonçalves** e os associados Vinícius Matarazzo Picanço e Ricardo Amadeu Sassi Filho.

Cascione Pulino Boulos Advogados assessorou a Gerdau em questões antitruste, regulatórias e ambientais, sob a liderança dos sócios **Fabio Cascione, Denise Junqueira e Rafael Feldmann** em parceria com as sócias Maíra Rodrigues e Luana Falkenburger. Denise e Maíra também assessoraram a Shell em questões Antitruste.

Alvaro Fontes e Daniel Godoy foram conselheiros internos da Shell Brasil



Petróleo. A Gerdau contou com o conselheiro geral Fabio Spina e a interna Shara Barreto Gomes Lim.

## TOZZINIFREIRE E DEMAREST ASSESSORAM A AQUISIÇÃO DA COMDINHEIRO PELA NELOGICA

TozziniFreire Advogados assessorou o ComDinheiro, plataforma utilizada por bancos e gestores para análise e consolidação de investimentos, que foi adquirida pela Nelogica, proprietária de uma das principais plataformas utilizadas pelos day traders brasileiros, que era representada pelo Demarest Advogados. A Nelogica adquiriu a ComDinheiro para aumentar a oferta de seus serviços e expandir dentro de seu core business. TozziniFreire Advogados assessorou o ComDinheiro com os sócios **João Busin, Beatriz Seixas** e associadas Isabella Koshiyama e Flavia Kovalski. Demarest Advogados assessorou a Nelogica Sistemas de Software Ltda. e incluiu o sócio **Guilherme Vieira da Silva**, a associada Livia Borges Leal e o estagiário Alexandre Weksler.

## BVZ E SOUZA MELLO ATUAM NO M&A DA ENERGIZOU

Bastos Bari Vilela Zugman Advogados assessorou o Fram Capital Per Schei FIP, que foi um dos compradores de participação na Energizou, juntamente com a Cenerg Participações e um investidor privado.

O BVZ Advogados contou com a liderança do sócio **Ivo Bari** e com a sócia Marcela Marconi na assessoria do Fram Capital Per Schei FIP, que contou também com a in-house Luciana Burr.

Souza Mello Torres representou a Energizou e contou com os sócios **Natalia Teixeira, Carlos Mello** e o com sócio Pedro Henrique M. Paes Barreto. ▣



# IMPACTO POSITIVO



Vivemos em um mundo globalizado, estamos cada vez mais conectados e dependentes da tecnologia e conectividade. Toda essa modernidade digital, veio para facilitar nossa vida. Com um smartphone, temos o mundo literalmente na palma de nossas mãos.

Com a pandemia do coronavírus a digitalização de atividades e serviços acelerou ainda mais. Esse movimento também foi notado no universo financeiro, o que fez com que os bancos digitais ganhassem cada vez mais terreno oferecendo diversas soluções e ferramentas. Esse é um caminho sem volta e a expectativa para 2022 é que este mercado permaneça com forte crescimento, por isso os bancos estão cada vez mais se preparando para atender da melhor maneira os clientes digitais.

Para entender um pouco mais desse universo, o The Latin American Lawyer entrevistou o General Counsel Global no Nubank, Marco Araújo que é o executivo responsável por liderar as equipes jurídicas da plataforma de serviços financeiros com operações no Brasil, México e Colômbia. Araújo também cuida das áreas de Privacidade de Dados e Public Policy e nos falou um pouco mais da atuação do Nubank aqui no Brasil, confira.

por amanda medeiros

**Como é trabalhar no Nubank e surfar nessa “onda roxa”? Quais os principais desafios jurídicos?**

Marco Araújo: Atuar como advogado ou advogada do Nubank é uma experiência incrível, pois nos dá a oportunidade de colocar todo o nosso conhecimento jurídico a serviço de um propósito que é melhorar a vida financeira dos nossos clientes e lutar contra a burocracia, sem nunca perder de vista nossas obrigações legais e regulatórias -- no final, acabamos provocando um impacto positivo na vida de todos os brasileiros, na medida que estamos forçando os competidores a realmente pensar nos clientes e, de alguma forma, influenciando a construção de um novo modelo

regulatório para o setor.

Nossos maiores desafios são desenvolver cada vez mais uma comunicação clara, objetiva e transparente com os stakeholders internos e clientes. Abandonar certos hábitos jurídicos que só nos distanciam das demais pessoas. Além disso, o crescimento exponencial e acelerado do Nubank nos força a trabalharmos de forma ágil, sem silos e forma colaborativa, aproveitando todos os recursos disponíveis, em que todas as pessoas da equipe tenham a oportunidade de desenvolver suas habilidades.

**O Nubank entrou em destaque ano passado, devido a realização do IPO que entrou pra história do Brasil. Como toda ação na Bolsa, o Nubank ficou à mercê das variações do mercado e recentemente deixou a lista dos 10 mais valiosos na América Latina, mas se mantém entre as maiores empresas do Brasil. Fale sobre essas avaliações e sobre o que mudou com o IPO e após ele?**

Se olhar o histórico do Nubank, nós nascemos e crescemos quase exclusivamente em tempos turbulentos na economia desde 2013. Nosso modelo é eficiente e resiliente. Estamos aqui para o longo prazo, e nosso foco são os clientes. Temos oportunidades enormes pela



**...ACABAMOS PROVOCANDO UM IMPACTO POSITIVO NA VIDA DE TODOS OS BRASILEIROS, NA MEDIDA QUE ESTAMOS FORÇANDO OS COMPETIDORES A REALMENTE PENSAR NOS CLIENTES...**

frente e temos orgulho de termos parte num processo de melhoria da inclusão financeira no país.

**Mesmo sendo um banco jovem, o Nubank está entre os melhores bancos digitais do Brasil. Qual o diferencial e as vantagens do banco quando o assunto são os direitos dos clientes?**

O Nubank foi criado em 2013 a partir de uma grande frustração, que era democratizar o acesso a serviços financeiros e, na época, muitos disseram que seria impossível. Mas nossa missão sempre foi melhorar a vida dos clientes e devolver a eles o controle financeiro de suas vidas de forma transparente e respeitosa. Hoje, são mais de 53 milhões de clientes na América Latina e nosso grande objetivo é construir um legado de impacto positivo na vida das pessoas, o que é uma caminhada de longo prazo e que está apenas começando.

**No dia 28 de janeiro foi comemorado o Dia Internacional da Proteção de Dados. Na mesma semana, o Governo Federal, por meio da Autoridade Nacional de Proteção de Dados, realizou várias conversas colocando em perspectiva, principalmente, os avanços com a LGPD. Qual sua opinião sobre a importância dessa lei?**

No Nubank queremos ser lembrados não

## SOBRE O NUBANK

*O Nubank é uma das maiores plataformas digitais de serviços financeiros do mundo, atendendo cerca de 54 milhões de clientes no Brasil, México e Colômbia. Considerado uma das empresas líderes no ramo de tecnologia, o Nubank utiliza tecnologias proprietárias e práticas de negócios inovadoras para oferecer a pessoas físicas e pequenas e médias empresas novas soluções financeiras e experiências descomplicadas, intuitivas, convenientes, econômicas, capacitadoras e humanas. Guiado pela missão de combater a complexidade e empoderar as pessoas, o Nubank impulsiona o acesso a serviços financeiros pela América Latina, conectando lucro e propósito para gerar valor para as partes interessadas e causar um impacto positivo nas comunidades onde atua. Para mais informações, por favor, visite [www.nubank.com.br](http://www.nubank.com.br)*



NOSSOS MAIORES DESAFIOS SÃO DESENVOLVER CADA VEZ MAIS UMA COMUNICAÇÃO CLARA, OBJETIVA E TRANSPARENTE COM OS STAKEHOLDERS INTERNOS E CLIENTES.

somente pela revolução que criamos, mas também pela forma como fazemos isso. E nossa maneira de lidar com dados pessoais está intimamente ligada ao “como”. Esse é o nosso Nu Impacto. Estamos na indústria da confiança, e a proteção de dados é crucial para construir e honrar toda a confiança que nossos clientes, funcionários, candidatos, colaboradores, acionistas e a sociedade depositam em nós. Temos uma série de ferramentas, processos e políticas internas para o tratamento seguro de informações, que atendem todos os critérios da LGPD desde quando a lei começou a ser implementada no Brasil. É uma legislação importante para garantir transparência sobre quais dados pessoais as instituições têm sobre as pessoas e garante que esses dados sejam tratados de forma segura, seguindo regras específicas.


**LGPD é relativamente nova. Como você avalia que os bancos digitais têm se preparado para cumprir a proteção dos dados pessoais? Como o cidadão deve se comportar para fazer valer a lei e contribuir para proteger seus próprios dados?**

É importante que os cidadãos conheçam os seus direitos, como: pedir que as instituições informem caso realizem o tratamento de seus dados pessoais; exigir que sejam transparentes em relação aos dados pessoais que possuem sobre você; demandar que corrijam dados incompletos, que não estão exatos ou que precisam ser atualizados; ou que eliminem dados pessoais que tenham sido compartilhados com base no seu consentimento expresso, por exemplo. Em alguns casos, a empresa é obrigada a cumprir determinações legais que exigem a retenção de dados, então esse é outro ponto a se ter atenção como cidadão. Em geral, as pessoas devem buscar cada vez mais se relacionar com instituições financeiras que sejam transparentes sobre o uso de seus dados pessoais, atendam os seus direitos e implementem medidas de segurança adequadas.



**O BRASILEIRO É UM PÚBLICO EXTREMAMENTE CONECTADO E INTERESSADO EM NOVAS TECNOLOGIAS**

## **SOBRE MARCO ARAÚJO**

*Marco Araújo é o General Counsel Global no Nubank. Na posição desde 2020, o executivo é responsável por liderar as equipes jurídicas da plataforma de serviços financeiros com operações no Brasil, México e Colômbia. No cargo, também cuida das áreas de Privacidade de Dados e Public Policy. Em mais de 25 anos de carreira, o advogado trabalhou em grandes instituições financeiras do mercado financeiro, atuando dentro e fora do Brasil. *

**O Brasil está em segundo lugar no mundo em adesão aos serviços de bancos digitais. Esse grande “boom” no mercado aconteceu especialmente nos últimos anos. Além da pandemia que acelerou a preferência pelas operações on-line, a que você credita essa expansão dos serviços?**

O brasileiro é um público extremamente conectado e interessado em novas tecnologias. Segundo pesquisa da Newzoo de agosto de 2021, o Brasil é o quinto país com maior número de celulares no mundo. São 109 milhões de aparelhos, mais da metade da população. A pandemia, a despeito de todas as suas dificuldades, acelerou algumas transformações, como a digitalização do uso de serviços financeiros.

Perder horas em uma fila para ser atendido em uma agência bancária, muitas vezes para resolver problemas simples, já era algo ultrapassado e desnecessário. Com o distanciamento social, esse tipo de prática comum nos bancos tradicionais se tornou impensável. Foi natural que as pessoas tenham procurado o Nubank e outros serviços digitais, com produtos práticos e convenientes e ofereça atendimento diferenciado. Vimos muitos clientes





## A MISSÃO DO NUBANK É DEMOCRATIZAR O ACESSO A SERVIÇOS FINANCEIROS POR MEIO DA TECNOLOGIA E NOS MANTEMOS FIÉIS A ESSES PRINCÍPIOS ATÉ HOJE

idosos, por exemplo, que não tinham o costume de usar banco digital, passaram a ser nossos clientes.

**Essa aceleração abriu muito o leque de instituições financeiras e opções para o público geral. Qual seu conselho para quem já usa o serviço de banco digital e para quem ainda não usa, mas pretende aderir? O que o cliente deve observar e buscar em um banco, diante de tantas diferentes ofertas e o que é melhor evitar?**

A missão do Nubank é democratizar o acesso a serviços financeiros por meio da tecnologia e nos mantemos fiéis a esses princípios até hoje, sempre com o cliente no centro de tudo que fazemos. Quando o Nubank nasceu no Brasil, o termo fintech ainda nem existia.

Nós identificamos uma dor que os clientes tinham, com serviços ruins e caros, que não atendiam o que as pessoas pediam. Hoje, depois do surgimento do Nubank, ninguém mais aceita ter tarifa, é um caminho sem volta. Com o Nubank, queremos ajudar nesse tipo de inclusão financeira também, o que é positivo para a economia, mas também queremos livrar mais e mais latino-americanos e brasileiros da burocracia, falta de transparência, cobrança de tarifas abusivas e atendimento deficiente nos bancos tradicionais.



## NO NUBANK QUEREMOS SER LEMBRADOS NÃO SOMENTE PELA REVOLUÇÃO QUE CRIAMOS, MAS TAMBÉM PELA FORMA COMO FAZEMOS ISSO

**A popularização dos bancos digitais passou a causar desconforto nos bancos tradicionais. O crescimento das fintechs culminou no fechamento de centenas de bancos tradicionais e consequentemente na demissão de milhares de funcionários. Você acredita que a migração para os bancos digitais é um caminho sem volta ou será possível manter agências tradicionais funcionando? Qual seria o equilíbrio para essa equação?**

Na realidade, o boom de fintechs está contribuindo para diminuir a concentração bancária, contribuindo para inclusão financeira e oferta de produtos mais competitivos. Para se ter uma ideia, estimamos que mais de 5 milhões de pessoas tiveram seu primeiro cartão de crédito ou primeira conta bancária graças ao Nubank no Brasil.

Nesse contexto, é interessante ver instituições como os grandes bancos, que concentram mais de 80% do mercado, protestando a favor de regras iguais -- regulatórias e tributárias. Os grandes lucros estão alocados nos grandes bancos, dessa forma, não faz sentido onerar mais ainda as fintechs (grande maioria delas com prejuízo). Enquanto vemos os bancos tradicionais pedirem regras iguais para fintechs, essas regulações já existem e são proporcionais. ▣



# ADEQUAÇÃO À LGPD

# L

**Luis Fernando Prado**, sócio fundador do escritório Prado Vidigal Advogados com expertise em Direito Digital e proteção de dados, trouxe um artigo levantando uma polêmica e explicando porque não é possível fazer uma “adequação” à Lei Geral de Proteção de Dados e trazendo uma solução palpável para as organizações.

## **Sua organização não deve mais fazer um “projeto de adequação à LGPD”**

Ao ler esse título, nosso(a) leitor(a) provavelmente pensou: “o Luis não está bem”. Para quem não me conhece, sou advogado atuante com proteção de dados desde 2014 (antes da LGPD), cheguei a encabeçar dezenas de projetos de adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) em empresas de grande porte ao mesmo e sou sócio fundador de escritório de advocacia boutique especializado no assunto. Portanto, nos últimos oito anos, venho, literalmente, vivendo e respirando o tema da conformidade em proteção de dados 24/7 (tanto que esse artigo está sendo escrito às quatro da manhã de um dia como outro qualquer).

Depois de tudo isso, venho a

público dizer que sua empresa não deve mais fazer (apenas) um “projeto de adequação à LGPD” (pelo menos não como o conhecemos hoje). Parece incoerente, mas, justamente pelo fato de ter acumulado alguma experiência no assunto é que o faço. As razões são muitas, mas vou me ater a duas delas:

### 1. Adequação à LGPD não existe

É tecnicamente impossível garantir que uma organização - com toda sua complexidade de atividades, recursos, interações com terceiros e documentos - esteja em conformidade com uma norma jurídica de ditames subjetivos e principiológicos. A famigerada “adequação” à LGPD é, na verdade, uma utopia, um ideal a ser buscado, que, desde 2018, felizmente, vem fazendo as empresas aumentarem seus investimentos em proteção de dados pessoais, um tema de absoluta relevância para a sociedade moderna. É preciso reconhecer, portanto, que “projetos de adequação à LGPD” têm/tiveram significativa importância como catalisadores de relevantes compromissos e investimentos no tema, mas, na quase totalidade dos casos, se apropriam de falsa premissa de que, ao seu final, como o nome sugere, a empresa estaria “adequada à LGPD”.

Após meses (ou até anos) de um projeto com essa alcunha, tendo despendido milhares (ou milhões) de reais, não poder afirmar à alta direção da organização que a organização está completamente “em

conformidade” é algo realmente frustrante e desesperador, porém inevitável diante da inexistência de parâmetros absolutos que meçam o grau de conformidade de uma empresa em relação à LGPD. Aliás, quanto maior o nível de maturidade em proteção de dados de uma organização, mais trabalho ela descobre que existe, já que sempre haverá uma forma mais segura (jurídica e/ou tecnicamente) de se tratar dados pessoais. O mantra sempre será “adotar os melhores esforços”, e esforços sempre podem ser melhorados.

Portanto, o primeiro e principal motivo pelo qual não devemos mais fazer “projetos de adequação à LGPD” é bastante simples: todo projeto, para ser concebido como tal, precisa ter começo, meio e fim. No caso da adequação à LGPD, o fim é inexistente, pelo que se conclui que um projeto robusto e “pé no chão” de proteção de dados pessoais deve ter como linha de chegada algo diferente da intangível “adequação”.

### 2. A solução não pode ficar da porta para fora

Para além do que comentamos no item anterior, é certo que ao final dos “projetos de “adequação” mais sofisticados (aqueles que não se limitam à reprodução de template de documentos), a contratante normalmente recebe um relatório do que foi feito e do que ainda resta pendente, mas sempre de acordo com a opinião e metodologia (quando existente) do escritório

## SOBRE LUIS FERNANDO PRADO

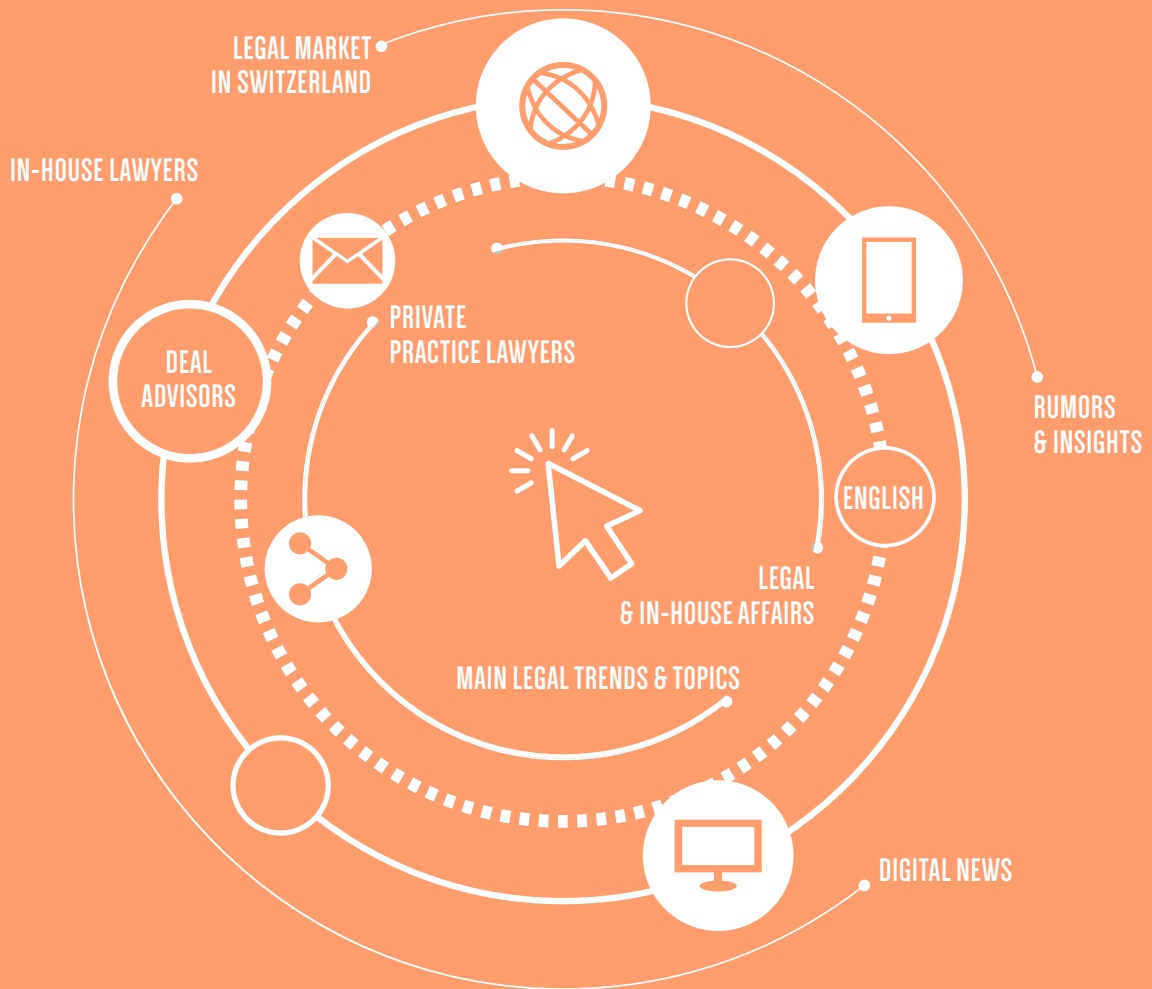
*O escritório Mattos Filho tem 29 anos de atuação, com atendimento full-service em mais de 35 áreas do Direito, e possui escritórios em São Paulo, Campinas, Rio de Janeiro, Brasília, Nova Iorque e Londres. ▣*

ou empresa contratada. Resultado: quando a parte contratada vai embora, vão com ela também a metodologia e o que mais tiver sido utilizado para executar o trabalho, de modo que, amanhã, uma vez engajado outro apoiador externo, certamente, os achados e as entregas serão diferentes, o que também é inerente ao grau de subjetivismo da norma que pautou o projeto, a LGPD. Quando isso acontece, é natural que surja a dúvida: em quem confiar? Em quem fez o trabalho ou em quem o refez? Na verdade, na maioria dessas situações, o problema-raiz não está (apenas) na atuação do escritório/empresa A ou B, mas, sim, na premissa do que foi contratado. Ao invés de se limitar os trabalhos à aplicação de uma metodologia adotada pela consultoria/ escritório XPTO, deveria ser construído um Programa de Governança em Privacidade e Proteção de Dados a partir de



# LEGALCOMMUNITYCH

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



Follow us on  

[www.legalcommunity.ch](http://www.legalcommunity.ch)



ferramentas de domínio pleno da própria organização.

### A solução: um projeto para implementação de framework de privacidade na organização

Um framework é, basicamente, um modelo de trabalho pautado em parâmetros anteriormente testados, o qual evita que uma tarefa seja iniciada do zero. Íntimos para os desenvolvedores de software e profissionais de segurança da informação, frameworks também podem ser utilizados para facilitar a vida de profissionais de privacidade e de empresas que queiram construir uma importante ferramenta para gerenciar metas e métricas relativas à governança no assunto. Se, no mercado de privacidade, contratar (apenas) um “projeto de adequação à LGPD” é como contratar um guia que levará seus guiados a uma trilha escura, escorregadia e desconhecida, prometendo chegar a um destino que sequer existe, contratar um projeto para construção/adaptação de um framework de privacidade para a organização, por outro lado, é como contar com um motorista, que irá conduzir seu contratante por uma via já pavimentada e bastante utilizada,

com boa iluminação e certa segurança, deixando-o em ponto confortável para que este assuma o protagonismo e a direção dali em diante. O primeiro pode até trazer mais aventura, mas é o segundo que trará segurança. É claro que a edificação de um bom programa de privacidade não passa apenas por se adotar um framework de privacidade, mas também é certo que, sem um framework, é muito difícil que se tenha um bom programa. É essa a ferramenta que trará os indicativos do que existe em termos de governança de privacidade, o que pode ser melhorado, o que é prioritário e o que mais deve ser executado quando a sensação é de que muito já foi feito.

Dentre os caminhos possíveis para se ter um framework de privacidade, o menos sinuoso passa por usar como base o internacionalmente reconhecido NIST Privacy Framework (vide crosswalk Nist Privacy Framework e LGPD elaborado por Paulo Vidigal [<https://www.nist.gov/privacy-framework/lgpd-crosswalk-prado-vidigal-advogados>]), o qual, não sem motivo, é o mais adotado pelas empresas ao redor mundo, segundo a última pesquisa de

benchmarking realizada pela International Association of Privacy Professionals (IAPP) juntamente com a EY [<https://iapp.org/resources/article/privacy-governance-report/>].

Como primeiro passo, referido framework propõe a customização de seus ditames à realidade da empresa. Feita de forma adequada tal customização, a organização terá, ao final de todo o processo, uma ferramenta *sua* - e não da consultoria ou escritório contratado - que trará objetivos próprios e condizentes com a especificidade da organização para o tema de privacidade e proteção de dados, além de métricas e indicadores tangíveis.

Por fim, ressalte-se que não estaríamos falando agora da necessidade de se adotar um framework não fosse pelo caminho aberto pelos esforços de adequação que as empresas brasileiras adotaram até aqui. O famigerado “projeto de adequação à LGPD” teve uma importância gigantesca e inegável na atração de investimentos e na elevação do nível de maturidade das empresas no tema, mas, cada vez mais, parece-me uma demanda que combina mais com o passado. Tanto é que, em 2022, o apoio para a construção de frameworks de privacidade próprios das organizações é uma das demandas mais frequentes que temos recebido em nosso escritório. O framework, por sua vez, parece ser a peça que faltava do quebra-cabeça da privacidade e da proteção de dados nas organizações. Sua implementação é um trabalho que se aproveita do que foi feito até então, e que, depois de concluído, gera a seguinte reflexão para empresas verdadeiramente engajadas com o tema: como não tínhamos isso antes? ■

## SOBRE PRADO VIDIGAL ADVOGADOS

*Prado Vidigal Advogados é um escritório de advocacia boutique altamente especializado em Direito Digital, Privacidade e Proteção de Dados, formado por pessoas que acreditam em uma nova forma de trabalhar e atender os clientes.*

*Com missão de desbloquear o mundo jurídico para pessoas e negócios inovadores, atua com as principais organizações multinacionais com presença no país, ao mesmo tempo em que também auxilia empresas inovadoras a desenvolverem seus negócios com segurança jurídica na área de Direito & Tecnologia. ■*



# ELAS FIZERAM DIREITO

É inegável a necessidade e importância da representatividade feminina na sociedade. Mas embora a lei garanta tratamento igualitário entre homens e mulheres, sabemos que a discriminação ainda é muito forte.

Em março, celebramos o dia internacional da mulher. Temos sim, muito a comemorar, mas apesar da ascensão feminina em diversas áreas, incluindo na prática jurídica, ainda temos muitos obstáculos a serem vencidos.

Sabemos que a atuação feminina no meio jurídico é crescente, porém, mesmo com um número cada vez maior de mulheres nos escritórios, os cargos ainda não são equivalentes. A inclusão feminina, infelizmente ainda não anda com a igualdade.

Por isso, queremos nessa edição, homenagear a todas as advogadas, relembrando algumas importantes mulheres que foram destaque no âmbito profissional. Pioneiras que marcaram a história com sua trajetória jurídica. Elas servem de exemplo, força e inspiração àquelas que continuam na luta pelos seus Direitos, dentro e fora do mercado jurídico.



**Myrthes Gomes de Campos** é conhecida por ser a primeira mulher a exercer a advocacia no Brasil. Se formou em Direito em 1898, porém foi só em 1906 que ela se filiou ao Instituto dos Advogados do Brasil, tornando-se pioneira na advogada feminina. Myrthes Gomes era atuante no tribunal de júri e surpreendia a todos com seu poder de argumentação e eloquência, o que fazia com que seus julgamentos se tornassem palco de grande evento para a sociedade da época. Ela foi pioneira na luta pelos direitos femininos, como o exercício da advocacia pela mulher, o voto feminino e a defesa da emancipação jurídica feminina.



**Bernadete Neves Pedrosa** conhecida como a primeira mulher a ser admitida professora de Direito no Recife. Ela foi do Departamento de Direito Público Geral e Processual da UFPE. Admitida em 1965, aposentou-se em 1998. Em novembro de 2006, ela recebeu o título de Professora Emérita.



**Esther de Figueiredo Ferraz** foi a primeira representante do sexo feminino a integrar a cátedra da tradicional Faculdade e nos anos 40, a primeira ministra brasileira. Entre as décadas de 1950 e 1960, conquistou na OAB/SP o direito de ocupar uma cadeira em meio aos homens do conselho, e sagrou-se como a primeira mulher da América Latina a comandar uma reitoria de universidade, a Mackenzie.



**Ivette Senise Ferreira** foi a primeira mulher a dirigir a Faculdade de Direito da USP. Formou-se em Direito em 1957, fez em seguida curso de pós-graduação em Direito Penal na Faculdade de Direito da Universidade de Paris. Ivette fez curso de Especialização em Criminologia, Paris; em Organizações Internacionais; em Direito Internacional Privado; em História das Idéias Políticas; em Direito Constitucional Comparado. Realizou doutorado de 1976 a 1981. Em 1994, foi escolhida a Profissional de Direito do ano pela Associação Brasileira das Mulheres de Carreira Jurídica.





**Ellen Gracie Northfleet** foi a primeira mulher a integrar a Suprema Corte do Brasil desde a sua criação. A ministra ainda se tornou a primeira figura feminina a presidir o STF. Gracie iniciou a sua carreira no Ministério Público Federal em 1973, quando foi aprovada para o cargo de Procurador da República — tendo sido nomeada, anos após o seu ingresso, para compor a vaga destinada aos membros do Ministério no Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Em 2000, a sua extensa biografia foi ampliada com a sua nomeação para o cargo de ministra do Supremo Tribunal Federal, cargo esse que, até então, nunca tinha sido ocupado por uma mulher. Posteriormente, Northfleet também se tornaria a primeira mulher a exercer a presidência da Corte.



**Ada Pellegrini Grinover** foi uma das juristas e advogadas mais conhecidas do país. Doutora pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (USP), Grinover ingressou no serviço público como

procuradora do Estado de São Paulo em 1970. O seu currículo também é marcado por suas contribuições para a elaboração do atual Código Civil Brasileiro, na reforma do Código de Processo Penal e do Código de Defesa do Consumidor.

Além disso, teve inúmeras contribuições jurídicas, sendo coautora, inclusive na elaboração de leis, como a do Mandado de Segurança e da Ação Civil Pública. Revolucionária no campo jurídico e na vida acadêmica, a ítalo-brasileira foi consagrada como a primeira doutora mulher em Direito pela Universidade de São Paulo (USP).



**Maria Berenice Dias** é pioneira no quadro feminino de magistrados do Estado do Rio Grande do Sul. Desembargadora aposentada, mestre em Processo Civil e advogada especialista em Direito das Famílias, Sucessões e Direito Homoafetivo, Maria Berenice Dias é uma das fundadoras do [Instituto Brasileiro de Direito de Família \(IBDFAM\)](#). Além disso, Maria Berenice é uma das **mulheres no Direito** mais importantes que atuam em prol das minorias.

Essas mulheres inspiradoras tiveram persistência, força, coragem, resiliência e inspiração para lutar e alcançar seus objetivos. Suas trajetórias fizeram diferença na advocacia e na luta pela igualdade no exercício de suas profissões.



THE **LATIN**  
**AMERICAN**  
LAWYER

● ● ● ● ● ● ● ● **E S P**

N.24

MARZO 2022

**MÉLANIE RIOFRIO PICHÉ**

EL PRIVILEGIO DE IMPULSAR A  
LAS NUEVAS GENERACIONES  
DEL ARBITRAJE

**LAS SOCIAS ACONSEJAN**

EXPERIENCIAS COMO  
MUJERES EN LA INDUSTRIA  
LEGAL, CONTADAS A TRAVÉS  
DE MÁS DE 50 SOCIAS

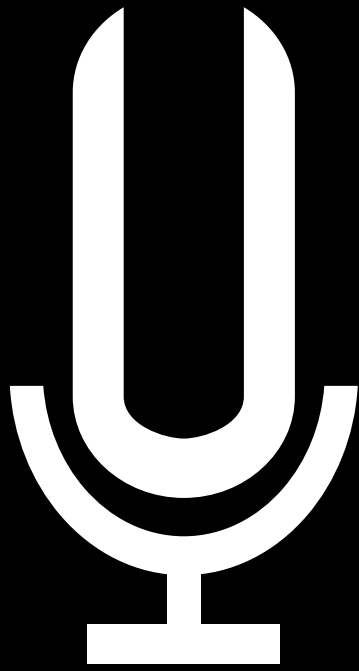
**DOSIER COMPLIANCE**

ANÁLISIS EN PROFUNDIDAD  
DEL CUMPLIMIENTO  
EN COLOMBIA

# DESPACHOS MÁS DIVERSOS

Top firmas latinoamericanas  
con mayor número y porcentaje  
de socias entre sus profesionales





# HABLAMOS LEGALTECH

---



IBERIANLAWYER  
●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●

CLICK HERE TO LISTEN



**“Hablamos Legaltech”, the new podcast  
of Iberian Lawyer where,  
every week, we address issues related to  
the application of technology  
to the world of Law with  
the main actors of the legal sector**

# MUJERES AL FRENTE

por giselle estrada

# E

El esperanzador panorama mundial ante el que nos encontrábamos al iniciar el año dio un drástico cambio en muchos sentidos. El impacto sanitario tras la ola de la variante ómicron del covid-19 que se instaló en Latinoamérica llegó a afectar a los sectores más relevantes de la región, además de causar un retroceso económico.

El conflicto entre Ucrania y Rusia, si bien no afectará al territorio directamente, sus consecuencias económicas y geopolíticas no tardarán en alterar nuestro estilo de vida, repercutiendo directamente en los precios del gas, petróleo y gasolina, además de causar un aumento en la inflación, previamente escalada por la pandemia. La industria jurídica por su parte, no está exenta de los efectos de esta disputa, pues algunas firmas internacionales como Baker McKenzie, Linklaters, o White & Case, están reconsiderando, y en algunos casos cortando, las relaciones con sus clientes rusos.

Las sanciones que están siendo impuestas a Rusia, marcarán precedentes en las relaciones comerciales internacionales.

# Expert Opinion .....



# YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

**For information:**  
[info@iberianlegalgroup.com](mailto:info@iberianlegalgroup.com)



Aunque nos encontremos en otro continente, debemos estar pendientes de cómo evoluciona el escenario y analizar cómo prepararnos para lo que viene.

A pesar de que la situación es crítica, en esta ocasión dedicamos nuestros artículos a otra realidad que nos concierne notablemente en América Latina: el reconocimiento de la mujer en la industria legal. En *The Latin American Lawyer* somos conscientes de que, para lograr la equidad de género en la abogacía, falta un largo camino que recorrer, y por ello pusimos especial énfasis en demostrar las condiciones y barreras con las que lidian las abogadas latinas.

Siguiendo esta línea, ponemos en relieve los fichajes más recientes de socios y socias que se llevaron a cabo durante los últimos meses en nuestra habitual sección *On the move*.


Además, un resumen de las transacciones más relevantes en el sector Bancario y Financiero, donde, a pesar de iniciar el año con una crisis de inflación mundial y una baja en las acciones, valoramos los esfuerzos de las empresas y bancos que han apostado por mantener las inversiones en pie.

Entre estas operaciones que generarán un beneficio a la sociedad, destacamos la refinanciación a Cleanairtech Sudamérica para su planta desalinizadora en Chile, asesorada por Cuatrecasas; la adquisición de KKR de una participación de control del 60% en la red de fibra de Colombia, asistida por Gómez-Pinzón; así como el préstamo concedido a Adium Pharma, representado por MCRM. Dedicamos nuestra portada a reconocer a los despachos más incluyentes, al hacer un ranking de las firmas con mayor cantidad de socias dentro de sus equipos, en el cual los países con bufetes más incluyentes fueron, en su mayoría, los de Centroamérica.

Como parte de nuestro reconocimiento hacia el esfuerzo de estas socias, presentamos un compilado de sus recomendaciones y experiencias que han vivido en la abogacía, en el que se encuentran las declaraciones de 59 socias de más de 30 despachos, quienes afirmaron en todo momento que las firmas deberán hacer un esfuerzo para apoyar a sus abogadas, ya que, gracias al apoyo que ellas recibieron, lograron encontrar un balance entre su vida personal y profesional.

No podemos olvidar la entrevista realizada a Mélanie Riofrio, la primera mujer nombrada por Ecuador en la lista de árbitros del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI), quien nos compartió, además de su trayectoria, su gran interés por el arbitraje internacional, el cual podrá desarrollar con entusiasmo en su nuevo posicionamiento, además de inspirar a las próximas generaciones en el ámbito de la resolución de disputas.

Asimismo, en nuestra habitual sección *Dossier Compliance*, nos enfocamos en Colombia para aprender sobre los distintos usos del cumplimiento, gracias a la *World Compliance Association*.

Por último, pero no menos importante, una vez más, ofrecemos artículos con vistas a Europa de parte de la revista italiana del grupo, *MAG*. 

PERÚ

## PRCP ABOGADOS NOMBRA A 5 NUEVOS SOCIOS

Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados ha nombrado socios a Brian Ávalos, Julia Loret de Mola, Alan García Nores, Francisco Ugaz y Luis Bustamante.

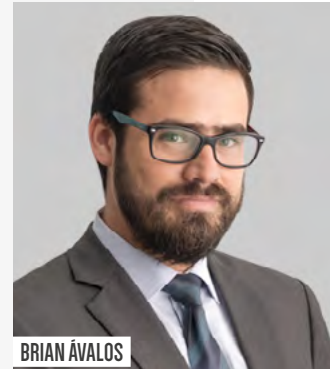
**Brian Ávalos** es Licenciado en Derecho por parte de la Pontificia Universidad Católica del Perú, cuenta con una especialidad y un Máster en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social por parte de la misma universidad. En PRCP, Brian centra su práctica en el Derecho Laboral, Derecho Procesal Laboral y Derecho Previsional.

**Julia Loret de Mola** se especializa en Derecho de la Competencia, Derecho Administrativo y Derecho Comercial. Es Licenciada en Derecho por la Pontificia Universidad Católica del Perú, además de contar con un Master of Laws (LL.M) por la New York University. Anteriormente, Julia fue asociada internacional en Debevoise & Plimpton LLP en su oficina de Nueva York. Asimismo, es docente de Responsabilidad Civil Extracontractual en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

**Alan García Nores**, Licenciado en Derecho con mención Magna Cum Laude por la Universidad de Lima, cuenta con una Maestría en Derecho Corporativo y Servicios Financieros, por la National University of Singapore, así como una Maestría en Derecho de Negocios Globales por la New York University como parte de la Beca Dean's Award. Anteriormente fue asociado internacional en las oficinas de Simpson, Thacher & Bartlett LLP, New York y asociado del área de Derecho Pesquero del estudio Sparrow, Hundskopf & Villanueva Abogados. Se especializa en Derecho Corporativo, Financiero, Mercado de Valores y Fusiones y Adquisiciones.

**Francisco Ugaz** es especialista en Derecho Penal. Previo a su ingreso a PRCP, fue asociado del estudio Benites, Forno & Ugaz Abogados. Es abogado por parte de la Pontificia Universidad Católica del Perú, además de contar con una Maestría y Doctorado en Derecho Penal de la Universidad de Sevilla. Cuenta con amplia experiencia en materia de litigios y consultorías penales.

Por último, **Luis Bustamante** es abogado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, cuenta con un Diploma en Arbitraje Internacional y de Inversiones, y otro en Derecho de Construcción por la Universidad del Pacífico y la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas respectivamente, además de un LL.M. en Arbitration and Business Law de Erasmus University. Anteriormente fue asociado en Benites, Forno & Ugaz. Se especializa en Derecho Procesal Civil, Derecho Procesal Constitucional, Derecho Procesal Administrativo, solución de conflictos y arbitrajes.



BRIAN ÁVALOS



JULIA LORET DE MOLA



ALAN GARCÍA NORES



FRANCISCO UGAZ



LUIS BUSTAMANTE



DIANA BRIONES



MARTÍN CHOCANO

PERÚ

## REGM APUNTA A DOS SOCIOS

Rodrigo, Elías & Medrano Abogados ha nombrado a Diana Briones Morey, del área de Derecho Regulatorio, y a Martín Chocano, del área de solución de controversias, como nuevos socios de la firma.

**Diana Briones** es abogada por parte de la Universidad de Lima y cuenta con una Maestría de Economía, Regulación y Competencia en los Servicios Públicos de la Universidad de Barcelona. Es especialista en energía, infraestructura, servicios públicos y arbitraje. Anteriormente fue pasante en el Instituto de Investigación Energética de Cataluña y abogada internacional en Cuatrecasas Madrid. Asesora a empresas de los sectores de energía, infraestructura de transporte de uso público, telecomunicaciones y saneamiento, en aspectos regulatorios y legales. Asimismo, en el desarrollo de alianzas público privadas, negociación de concesiones, contratos de financiamiento y Fusiones y Adquisiciones de empresas reguladas. Representa a empresas en procedimientos de resolución de disputas en los sectores antes mencionados.

**Martín Chocano**, Licenciado en Derecho por parte de la Universidad de Lima, cuenta con un LL.M en Litigio & Arbitraje Internacional de la Universidad de Nueva York. Fue asesor internacional visitante de la práctica de arbitraje internacional de Dechert LLP en sus oficinas de Washington D.C., se especializa en arbitrajes internacionales y domésticos, así como en litigios comerciales, civiles, constitucionales y contenciosos administrativos. Tiene experiencia en arbitrajes internacionales de inversión administrados por el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias relativas a Inversiones (CIADI) o conducidos bajo el Reglamento de arbitraje CNUDMI. Asimismo, suele representar a clientes en arbitrajes internacionales administrados por la Cámara de Comercio Internacional relativos a disputas comerciales, de construcción, infraestructura y regulatorias.



LIDIA VILCHEZ



FELIPE ARÉVALO



SERGIO MONTES



HÉCTOR RAMÍREZ

## SUDAMÉRICA

## PPU NOMBRA A CUATRO NUEVOS SOCIOS

Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría ha nombrado a cuatro nuevos socios en sus distintas oficinas, a Lidia Vilchez Garcés como parte del equipo Laboral en Perú, a Felipe Arévalo Cordero como socio Ambiental y Sergio Montes como socio Laboral en Chile, y a Héctor Ramírez Pardo incorporándose al equipo de Impuestos y Comercio Internacional en Colombia.

**Martín Acero**, socio director de PPU expresó sentirse muy orgulloso de este grupo de nuevos socios, quienes cuentan con las mejores competencias profesionales y habilidades personales para integrarse al equipo de socios de PPU: “Su alto nivel ético, su orientación al cliente, su experiencia en el trabajo colaborativo y su profundo conocimiento de los mercados nos permiten estar cada vez más esperanzados en nuestra consolidación como firma iberoamericana de referencia y seguir cumpliendo con nuestro compromiso de prestar a todos nuestros clientes servicios de primer nivel”.

Anteriormente asociada en Ferrero Abogados, **Lidia Vilchez** se unió a la firma como asociada principal en 2017. Licenciada en Derecho por parte de la Universidad Católica del Perú, además de una maestría de la misma, cuenta con una especialización en Relaciones Laborales de Latinoamérica por la Universidad de La Mancha. Docente en la Pontificia Universidad Católica del Perú, es miembro del Colegio de Abogados de Lima. Su práctica se centra en el diseño y ejecución de estrategias integrales, tanto individual como colectivo.

**Felipe Arévalo**, abogado por la Universidad Católica de Chile, con un Diplomado en Derecho en Recursos Naturales y Energía. Profesor en la Universidad del Desarrollo y en la Universidad Finis Terrae, es miembro del grupo de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible,

así como de la Asociación de Derecho Administrativo de Chile y el Colegio de Abogados de Chile. Su práctica profesional se centra en la asesoría en todo tipo de materias ambientales, regulatorias y judiciales de proyectos de inversión. Está especializado en temas contenciosos ambientales, tanto a nivel administrativo (procedimientos sancionatorios ambientales) como a nivel judicial (demandas por daño ambiental).

Por su parte, **Sergio Montes**, anteriormente abogado en Carey y Cía, socio fundador de Eyzaguirre Burlé & Montes (EBMO), y abogado interno en Territoria, se incorporó a PPU en 2019. Abogado por la Pontificia Universidad Católica de Chile y miembro del Colegio de Abogados AG, se especializa en Derecho Laboral, con una destacada participación en procesos de negociación colectiva y juicios laborales complejos y de alta cuantía, incluyendo litigios por supuestas vulneraciones de derechos fundamentales, accidentes del trabajo, prácticas antisindicales y despidos de altos ejecutivos.

Finalmente, **Héctor Ramírez** es miembro del Instituto Colombiano de Derecho Tributario y de la International Fiscal Association. Licenciado en Derecho de la Universidad del Rosario, otros de sus estudios incluyen su especialidad en Derecho Tributario de la Universidad Externado, así como un máster en Derecho y Derecho Administrativo en Berkeley School of Law y la Universidad del Rosario respectivamente. Su ejercicio profesional se centra en la estructuración fiscal e implementación de transacciones de Fusiones y Adquisiciones de compañías, activos y proyectos, que involucran partes de diferentes jurisdicciones y sectores económicos. Además, cuenta con experiencia en M&A y emisiones tanto en Colombia como en Nueva York. Ha liderado exitosamente la estructuración e implementación de planeaciones patrimoniales de familias de altos patrimonios, tanto en los aspectos fiscales, como en los asuntos corporativos y contractuales.

Con estos nombramientos, PPU suma 62 socios a nivel regional.



# 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.**



CHILE

## PRIETO ABOGADOS NOMBRA A DOS NUEVOS SOCIOS

El despacho chileno, Prieto Abogados, ha anunciado el nombramiento de Isabel Margarita Wolleter y Agustín Martorell como socios de la firma a partir de enero 2022, respectivamente a cargo de las áreas de Mercado de Capitales y de Medio Ambiente, Minería y Derecho Público.

**Benjamin Grebe**, presidente de Prieto, declaró: “estamos muy contentos de empezar el 2022 con estos dos nuevos socios en áreas claves para nuestros clientes. Isabel y Agustín son abogados líderes y reconocidos por los rankings internacionales en sus respectivas áreas y en sus nuevos cargos podrán ser aún un mayor aporte al desarrollo del Estudio”.

**Isabel Margarita Wolleter** cuenta con más de 15 años de experiencia en el área de Mercado de Capitales y centra su práctica en la asesoría a clientes nacionales y extranjeros en procesos de emisión de deuda, apertura en bolsa, OPAs y regulación de valores, además de participar activamente en temas de gobiernos corporativos y Fusiones y Adquisiciones. Participa activamente en procesos de colocaciones de bonos, trabajando en conjunto con los principales bancos de inversión del país. En 2018 fue nombrada directora de Mercado de Capitales del Estudio y desde entonces lidera el área junto al socio Patricio Prieto Larrain. Es abogada por parte de la Pontificia Universidad Católica de Chile y trabajó como abogada extranjera en Shearman & Sterling LLP en Nueva York.

Por su parte, **Agustín Martorell** lidera el área de Medio Ambiente y Derecho Público desde su llegada a Prieto en 2018, y como director desde 2021. Asesora a clientes nacionales y extranjeros en el desarrollo de proyectos en todas sus fases, en la representación de empresas ante organismos públicos en la obtención de permisos, procedimientos administrativos sancionatorios, juicios en tribunales ambientales y evaluación ambiental de proyectos, entre otros. Además, posee amplia experiencia en materias de Derecho Público e industrias como la minería, energía, pesca, acuicultura e infraestructura. Agustín ha participado activamente en asesoría en temas ambientales y en juicios de carácter



ISABEL MARGARITA WOLLETER



AGUSTÍN MARTORELL

ambiental en los tres tribunales ambientales del país, asesorando a diferentes empresas en procedimientos sancionatorios seguidos por la Superintendencia del Medio Ambiente. Es abogado de la Universidad Adolfo Ibáñez, cuenta con un Máster en Derecho de Energía y Recursos Naturales de la Universidad de Melbourne, Australia y un Diplomado en Derecho Público Económico en la Universidad de Chile. En el campo académico actualmente es profesor de Regulación de Recursos Naturales en la Universidad Adolfo Ibáñez y de Derecho Ambiental en la Universidad Santo Tomás.



ISABEL PALACIOS DEL VALLE



JUAN DE DIOS FERRADA WALKER



DIEGO GARAY PÉREZ



JOAQUÍN LARRAIN HURTADO

CHILE

## LARRAIN Y ASOCIADOS PROMUEVE A 4 NUEVOS SOCIOS

El despacho chileno, Larrain y Asociados, ha incorporado como socios a Isabel Palacios Del Valle, Juan de Dios Ferrada Walker, Diego Garay Pérez y Joaquín Larrain Hurtado.

**Isabel Palacios**, abogada de la Universidad de Concepción, centra su práctica en litigación, especializándose en juicios civiles y comerciales, así como en arbitrajes en materias constructivas y de concesión de obras públicas. Posee un Diplomado en Introducción al Derecho Norteamericano de la Universidad de California, Davis, Estados Unidos, además de haber sido becaria en Fulbright en la Universidad de California, Berkeley, donde obtuvo un Máster en Derecho (LL.M.).

**Juan de Dios Ferrada**, es licenciado en Derecho por la Pontificia Universidad Católica y posee el grado de Máster en Derecho, LL.M., en la Universidad de Nueva York, Becario Fulbright. Ejerce en materias de Derecho Corporativo, Fusiones y Adquisiciones, y desarrollo y financiamiento de proyectos, con particular énfasis en áreas de servicios regulados y recursos naturales.

**Diego Garay**, centra su ejercicio profesional, principalmente, en financiamiento de proyectos, Mercado de Capitales y el área corporativa. Es abogado de la Universidad de Chile y obtuvo el grado de Magister en Derecho (LL.M.) en Cornell University, Ithaca, Estados Unidos.

**Joaquín Larrain**, es abogado por parte de la Pontificia Universidad Católica y se desempeña en las áreas de servicios regulados y recursos naturales, Derecho Eléctrico, desarrollo y financiamiento de proyectos, Derecho Comercial y Corporativo.





ROCÍO CARRICA



ALEJANDRO MORA

## ARGENTINA

## TCA INCORPORA A DOS NUEVOS SOCIOS

Tanoira Cassagne Abogados ha nombrado como socios a Rocío Carrica para su área de Fintech y Alejandro Mora para el área de Tax.

**Alexia Rosenthal**, presidente del Comité Ejecutivo de TCA comentó que estas nuevas incorporaciones permitirán potenciar la creciente práctica en la industria Fintech, que a su vez complementa a las áreas de Derecho Financiero y Bancario, así como la de Nuevos Negocios y Propiedad Intelectual. Con respecto al área de Tax, el socio **Santiago Monti** comentó que el Estudio fortalece un área clave para brindar un servicio jurídico integral a sus clientes de todas las industrias

**Manuel Tanoira**, socio de la firma, expresó que “el Estudio considera estratégico el crecimiento de ambas áreas para brindar un asesoramiento integral a sus clientes en el marco de la innovación de sus negocios, atendiendo a los nuevos desafíos en el día a día de sus operaciones”.

**Rocío Carrica** es abogada por parte de la Universidad de Buenos Aires. Su práctica se centra en el asesoramiento en derecho Bancario y Financiero y asesoramiento legal a la industria Fintech, especialmente en la estructuración de nuevos proyectos Fintech y en asuntos regulatorios relacionados con el Banco Central de la República Argentina y la Comisión Nacional de Valores, en emisiones de deuda y acciones en el Mercado de Capitales, así como en financiamientos privados realizados local e internacionalmente. Previamente, actuó como abogada in-house de compañías Fintech con presencia regional, en entidades financieras y ha dado clases en prestigiosas universidades sobre temas Fintech en Argentina.

**Alejandro Mora** es abogado egresado de la Universidad de Buenos Aires y especialista en Derecho Tributario por la misma Universidad. A lo largo de su carrera ha adquirido una vasta experiencia en las diferentes áreas del derecho tributario, tanto en materia de asesoramiento y de planificación fiscal, como en litigios impositivos a nivel nacional, provincial y local. Es docente de grado de Finanzas Públicas y Derecho Tributario en la Universidad de Buenos Aires y de Derecho Tributario de la Universidad Católica Argentina, y profesor de Derecho Administrativo y Procesal Tributario de la Maestría de Derecho Tributario y Financiero de la Universidad de Buenos Aires.



VICTORIA GARABATO



FEDERICO PEÑASCO

## URUGUAY

## PPV NOMBRA A DOS NUEVOS SOCIOS

La firma uruguaya, Posadas, Posadas & Vecino, ha nombrado a Victoria Garabato y a Federico Peñasco como nuevos socios.

El gerente de profesionales de la firma, **Tomás Guerrero**, mencionó:

“Como en los casos anteriores de profesionales seniors que han pasado a formar parte del grupo de socios, la decisión se ha basado en el hecho de que personifican los valores del Estudio, tanto desde el punto de vista humano como profesional, habiéndose destacado por su compromiso y aportes al Estudio durante todo el desarrollo de su carrera profesional, alcanzando resultados caracterizados por su excelencia. Tenemos la certeza de que ejercerán su calidad de socios con la misma entrega y sentido de pertenencia que han demostrado desde un comienzo, por lo cual, contar con ellos en estas nuevas posiciones les permitirá incrementar su apoyo al crecimiento y mejora continua de los demás integrantes del Estudio, de éste en sí mismo y de las personas que se relacionan con nosotros, ya sea como clientes, colegas, proveedores y contactos en general”.

La Dra. **Victoria Garabato** se desempeña en el área de Derecho Corporativo y Bancario, donde se especializa en Derecho Bancario y Financiero, Fusiones y Adquisiciones, Derecho de la Energía y Recursos Naturales e Inversión Extranjera. Asesora a empresas nacionales e internacionales, bancos y organismos multilaterales de crédito en operaciones Bancarias locales e internacionales y de Mercado De Capitales, además de contar con amplia experiencia en asuntos ambientales y regulatorios. Previo a su incorporación en PPV, trabajó como asociada extranjera en Marval, O’ Farrell & Mairal, en el área de Banking. Es Doctora en Derecho y Ciencias Sociales por la Universidad de la República y actualmente cursa un Máster en Derecho de la Universidad Católica del Uruguay. Es docente del curso de Financiamiento de Proyectos de la Universidad de Montevideo.

El Esc. **Federico Peñasco** integra el Departamento Notarial y de Real Estate del Estudio. Asesora a clientes en todos los asuntos notariales y de real estate, con especialización en estructuración de negocios inmobiliarios, fideicomisos, reestructuración de pasivos con garantías reales y personales y contratación en materia de Derecho Comercial y Societario, además de realizar operaciones complejas de ventas y adquisiciones de bienes y de empresas. Es Escribano Público egresado de la Universidad de la República y cuenta con una especialización en Derecho Contractual por la Universidad Católica del Uruguay. Con estas incorporaciones el número de socios se eleva a 22.

# APUESTAS VALIOSAS



Tras un inicio de año financieramente riesgoso, tomando en cuenta la crisis de inflación global, además de una baja de acciones durante los primeros meses, valoramos los esfuerzos que han realizado las empresas y bancos por mantener las inversiones en pie. Debido a ello, en este resumen, presentamos las operaciones Bancarias y Financieras más relevantes, donde, además, los equipos de las firmas fueron mayoritariamente liderados por mujeres.

Entre estas transacciones, conscientes de que generarán un beneficio a la sociedad, destacan la refinanciación a Cleanairtech Sudamérica para su planta desalinizadora en Chile, asesorada por Cuatrecasas; la adquisición de KKR de una participación de control del 60% en la red de fibra de Colombia, asistida por Gómez-Pinzón; así como el préstamo concedido a Adium Pharma, representado por MCRM.

Con información del Transactional Track Record (TTR), según datos con corte a febrero 2022, durante los

primeros dos meses del año, el mercado transaccional latinoamericano registró un total de 490 transacciones, de las cuales 226 registran un importe conjunto de 13.762m de dólares (USD), lo que implica un aumento del 14% en el número de operaciones y una disminución del 48% en el importe de estas, con respecto al mismo período de 2021.

## CAREY REPRESENTA A GOLDMAN SACHS EN FINANCIAMIENTO Y EMISIÓN DE BONOS DE MERCURY CHILE

Carey ha representado a Goldman Sachs en el financiamiento de la oferta pública de adquisición sobre el total de las acciones de AES Andes, por medio de un crédito puente a Mercury Chile HoldCo, actuando como acreedor inicial, estructurador principal, bookrunner y agente administrativo; así como en una emisión de bonos preferentes garantizados de Mercury Chile HoldCo por \$360 millones de dólares, con vencimiento el año 2027, bajo la Regla 144/Regulación S de la Ley de Valores de 1933 de los Estados Unidos de América, actuando como coordinador global, bookrunner y comprador inicial.

Esta transacción, cerrada el 24 de enero, comprendió un financiamiento con plazos acotados para la oferta pública de adquisición de acciones de AES Andes. A su vez, tuvo la complejidad de cumplir con los plazos reducidos con el fin de contar con los fondos el día de pago de la oferta pública, además de la constitución de una prenda sobre ciertas acciones de una sociedad anónima abierta, las que fueron adquiridas en la oferta pública.

Shearman & Sterling asesoró a Goldman Sachs de manera internacional; Alston & Bird LLP asesoró a Citibank en calidad de fiduciario, registrador, agente de pagos y agente de transferencia; Claro & Cía. actuó como asesor local de Mercury Chile; mientras que Davis Polk & Wardwell y Maples Group actuaron como asesores internacionales de Mercury Chile. Ernst



SALVADOR VALDÉS



PATRICIA SILBERMAN

& Young, Banco de Chile y Citibank N.A. actuaron como asesores financieros.

Los abogados internos que asesoraron en esta transacción fueron Andrea Sougarret y María Paz Cerda para AES, Iván Díaz para el Banco de Chile y Patricia Gallagher para Citibank.

El equipo de Shearman & Sterling estuvo liderado por la socia Grissel A. Mercado, asistida por la counsel María Marulanda Larsen, visiting attorney Pedro de Elizalde, el socio Michael Chernick, el asociado Frank Oliver, y law clerk Fuyu Gao.

El equipo de Alston & Bird estuvo compuesto por los socios Bradley Johnson y Adam Smith, junto a la asociada sénior Lauren McHale.

El equipo de Davis Polk & Wardwell estuvo conformado por los socios Richard Truesdell, Louis Goldberg, Maurice Blanco y Monica Halland y los asociados Christina Bell y Carlos Escandón.

El equipo de Claro & Cía. fue representado por los socios Rodrigo Ochagavía, Felipe Larraín y José Luis Ambrosy, el asociado sénior Vicente Allende y los asociados Rafael Mackay, Matías López y Ana Luisa Correa.

El equipo de Maples Group contó con la participación de la socia Suzanne Correy y la asociada Tricia Cacho.

Por último, el equipo de Carey estuvo integrado por los socios **Salvador Valdés** y **Patricia Silberman**, y los asociados Yoel Magendzo y Nicolás Fosk.

#### Áreas de práctica

Fusiones y Adquisiciones, Private Equity, Mercantil, Bancario y Financiero

#### Operación

Financiamiento para la adquisición de AES Andes y emisión de bonos de Mercury Chile HoldCo

#### Firmas

Carey, Shearman & Sterling, Alston & Bird, Davis Polk & Wardwell, Maples Group, Claro & Cía.

#### Socios principales

Salvador Valdés, Patricia Silberman

#### Valor

\$360 millones de dólares (USD)



MACARENA RAVINET LYON

## CUATRECASAS ASESORA A CLEANAIRTECH SUDAMÉRICA EN UNA RONDA DE REFINANCIACIÓN DE \$152M

Cuatrecasas, a través de su oficina en Santiago de Chile, ha asesorado a Cleanairtech Sudamérica S.A., filial del grupo Compañía Minera del Pacífico (CAP), en la refinanciación con entidades internacionales de un préstamo existente y un nuevo préstamo sindicado por \$152 millones de dólares, con vencimiento en 2033. Los bancos que participaron en la transacción fueron Credit Agricole CIB, Mizuho Bank, Ltd., BNP Paribas y Sumitomo Mitsui Banking Corporation.

El cierre de la operación permite a Cleanairtech Sudamérica S.A., empresa especializada en el sector del agua, financiar su planta desalinizadora. Esta infraestructura, ubicada a 25 km al norte de Caldera, está operando desde 2014, abasteciendo a diferentes clientes de la región de Atacama con una producción anual de aproximadamente 8 millones de m<sup>3</sup>.

El equipo de Cuatrecasas estuvo integrado por la socia **Macarena Ravinet Lyon**, la asociada sénior Camila Kutz Escobar, el asociado Tomás Montes Miquel y Ronny Vaisman Rosenblitt.

#### Áreas de práctica

Bancario y Financiero, Mercado de Capitales

#### Operación

Refinanciación y préstamo a Cleanairtech Sudamérica para financiar planta desalinizadora

#### Firma

Cuatrecasas

#### Socio principal

Macarena Ravinet Lyon

#### Valor

\$152 millones de dólares (USD)



## PAGBAM REPRESENTA A CDB EN LÍNEA DE CRÉDITO POR \$2MIL MILLONES

Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen ha asesorado a China Development Bank en la Tercera Enmienda al Convenio de Líneas de Crédito suscripto por dicha entidad con la República Argentina e Industrial and Commercial Bank of China Limited (ICBC) con fecha 25 de junio de 2012 y modificado el 18 de julio de 2014, por un monto de \$ 2.099.965.834 dólares a los fines de extender el período de disponibilidad de los fondos provenientes del Convenio de Crédito.

La transacción fue suscripta el 10 de enero de 2022 con la finalidad, por parte de la República Argentina, de continuar las obras en el marco del proyecto de rehabilitación del Ferrocarril Belgrano Cargas.

Heng Law Offices, a través de su oficina en Beijing, asesoró a CDB en China.

China Development Bank opera como una entidad financiera de desarrollo. Es considerada una de las instituciones financieras de desarrollo más grande del mundo y el mayor banco chino de inversión extranjera y cooperación financiera.

El equipo de Heng Law Offices estuvo compuesto por los socios Lily Li y Kai Xue, junto a los asociados Zhang Xu, Krystal Wangaca y Guo Yun.

El equipo de PAGBAM incluyó a los socios **María Gabriela Grigioni, Nicole Jaureguiberry y Lautaro Damián Ferro**, al consejero Facundo Fernández Santos, y a los asociados Nahuel Pérez de Villarreal, Ángeles Ray y Jerónimo Juan Argonz.

### Áreas de práctica

Bancario y Financiero, Mercado de Capitales

### Operación

Suscripción a línea de crédito de China Development Bank con República Argentina e Industrial and Commercial Bank of China Limited

### Firmas

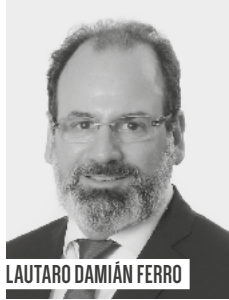
PAGBAM, Heng Law Offices



MARÍA GABRIELA GRIGIONI



NICOLE JAUREGUIBERRY



LAUTARO DAMIÁN FERRO



NATALIA GARCÍA



DANIEL LONDOÑO

### Socios principales

María Gabriela Grigioni, Nicole Jaureguiberry, Lautaro Damián Ferro

### Valor

\$ 2.099.965.834 dólares (USD)

## GÓMEZ-PINZÓN ASESORA A KKR EN INVERSIÓN PRIVADA EN INFRAESTRUCTURAS DIGITALES

Gómez-Pinzón ha asesorado a Onnet Fibra Colombia, filial de Kohlberg Kravis Roberts (KKR), en un acuerdo con Colombia Telecomunicaciones, filial de Telefónica, para adquirir una participación de control del 60% en la red de fibra hasta el hogar (FTTH) existente en Colombia. El asesoramiento consistió en cuestiones de adquisición, financiación, regulación y competencia.

Esta transacción se considera la mayor inversión privada en infraestructura digital mayorista de acceso abierto jamás realizada en el país y proporcionará acceso de banda ancha a casi 4,3 millones de hogares colombianos durante los próximos tres años.

La adquisición fue financiada con la participación de Scotiabank Colpatría y Bancolombia, como bancos sénior en la financiación, con compromisos en sus diferentes tramos por 221.000.000 de dólares.

El equipo de Gómez-Pinzón estuvo conformado por los socios **Natalia García y Daniel Londoño**.

### Áreas de práctica

Fusiones y Adquisiciones, Bancario y Financiero

### Operación

Financiación para adquisición de participación en red de fibra hasta el hogar

### Firma

Gómez-Pinzón

### Socios principales

Natalia García, Daniel Londoño

### Valor

\$221.000.000 dólares (USD)



## ESTUDIO O'FARRELL Y TCA ASESORAN EN BONO VERDE DE YPF

Estudio O'Farrell ha asesorado a YPF Energía Eléctrica S.A. y Tanoira Cassagne Abogados (TCA) ha asesorado a Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.U., Banco Santander Río S.A., y Nación Bursátil S.A., como colocadores, en la colocación de las Obligaciones Negociables Adicionales Clase IX por un valor nominal de \$10.853.000 dólares con vencimiento en el 2024 y de las Obligaciones Negociables Clase X por un valor nominal de nominal de \$63.870.000 dólares con vencimiento en el 2032, emitidas bajo el Programa Global de Emisión de Obligaciones Negociables Simples (no Convertibles en Acciones) por un monto máximo en circulación en cualquier momento de \$1.500.000.000 dólares.

Las Obligaciones Negociables Clase X estuvieron alineadas a los cuatro componentes principales de los Principios de Bonos Verdes de la International Capital Market Association, siguiendo los 'Lineamientos para la Emisión de Valores Negociables Sociales, Verdes y Sustentables en Argentina' y la Guía de Bonos Sociales, Verdes y Sustentables del Panel de Bolsas y Mercados Argentinos S.A. (ByMA). Las Obligaciones Negociables Clase X fueron autorizadas para listar en el Panel de Bonos Verdes de ByMA y para su negociación en el Mercado Abierto Electrónico S.A. (MAE).

Las Obligaciones Negociables Adicionales Clase IX han sido autorizadas para su listado en el MAE. YPF Energía Eléctrica S.A. es una empresa de generación y comercialización de energía eléctrica, subsidiaria de YPF S.A. (75,01% del capital social) y GE EFS Power Investments B.V. (24,99% del capital social).

Los asesores internos que participaron en esta operación fueron Carlos Dionisio Ariosa y Mariela Aguilar para YPF, Paula Balbi para Banco Santander Río S.A., y María Valeria Bossi para Nación Bursátil



URIEL F. O'FARRELL



SEBASTIÁN LUEGMAYER



ALEXIA ROSENTHAL



JAIME URANGA



MICHELL NADER



ANA PAULA TELLERIA

S.A.

El equipo de Estudio O'Farrell estuvo integrado por los socios **Uriel F. O'Farrell** y **Sebastián Luegmayer**, junto al asociado Gastón Toncovich. El equipo de TCA estuvo compuesto por los socios **Alexia Rosenthal**, **Jaime Uranga**, y los asociados Ignacio Criado Díaz y Francisco Rojas Andri.

### Áreas de práctica

Bancario y Financiero, Mercados de Capitales

### Operación

Colocación de Obligaciones Negociables, alineadas a los Principios de Bonos Verdes de la International Capital Market Association, por parte de YPF Energía Eléctrica S.A.

### Firmas

Estudio O'Farrell, Tanoira Cassagne Abogados

### Socios principales

Uriel F. O'Farrell, Sebastián Luegmayer, Alexia Rosenthal, Jaime Uranga

### Valor

\$10.853.000 y \$63.870.000 dólares (USD)

## NHG ASESORA A TOTALPLAY EN PROGRAMA DE DEUDA Y EMISIÓN

Nader, Hayaux & Goebel ha asesorado a Totalplay Telecomunicaciones, en la creación y registro ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de su primer programa de deuda en el mercado de capitales como emisor por hasta \$5,000 millones de pesos y realiza su primera emisión de corto plazo por \$1,000 millones de pesos bajo dicho programa.

Totalplay es una empresa de Telecomunicaciones que tiene su sede en la Ciudad de México, ofreciendo servicios como televisión por suscripción, Internet, telefonía fija para hogar, a través de fibra óptica. El equipo de NHG estuvo integrado

por los socios **Michell Nader** y **Ana Paula Telleria**, los asociados Fernando Quezada y Nicolás Pacheco y la asistente legal Ana Sofía Montemayor.

#### Áreas de práctica

Mercado de Capitales, Bancario y Financiero

#### Operación

Registro y emisión de programa de deuda

#### Firma

Nader, Hayaux & Goebel

#### Socios principales

Michell Nader, Ana Paula Telleria

#### Valor

\$5,000 y \$1,000 pesos mexicanos (MXN)

## BECCAR VARELA Y PAGBAM ASESORAN EN EMISIÓN DE TARJETA NARANJA

Beccar Varela ha asesorado a Tarjeta Naranja S.A. en su emisión de Obligaciones Negociables clase LI simples, no convertibles en acciones, no garantizadas y pagaderas en pesos, cuya colocación se realizó en dos series (I y II), por un valor nominal en conjunto de \$6.000.000.000 pesos argentinos. Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.U. actuó como organizador y colocador, mientras que Banco Comafi S.A., Banco Patagonia S.A., Banco Santander Rio S.A., Industrial Valores S.A. y Macro Securities S.A. actuaron como colocadores. Los colocadores fueron asesorados por Pérez Alati, Grondona, Benites & Arnsten (PAGBAM). Las Obligaciones Negociables fueron emitidas el 31 de enero, en el marco del Programa Global de Emisión de Obligaciones Negociables a corto, mediano y/o largo plazo por un monto máximo en circulación de hasta \$1.000.000.000 dólares. Las Obligaciones Negociables Serie I fueron emitidas por un valor nominal de \$2.715.057.778 pesos argentinos, con vencimiento al 31 de enero de 2023, y devengarán intereses a una tasa

variable, que será equivalente a la suma de la Tasa Badlar Privada más un margen de corte del 3,99% n.a. Además, amortizarán el 100% del capital en su fecha de vencimiento. Por su parte, las Obligaciones Negociables Serie II fueron emitidas por un valor nominal de \$3.284.942.222 pesos argentinos y vencerán el 31 de enero de 2024; a su vez, devengarán intereses a una tasa variable, que será equivalente a la suma de la Tasa Badlar Privada más un margen de corte del 6,00% n.a. y amortizarán el 100% del capital en su fecha de vencimiento.

Las Obligaciones Negociables Serie I han sido calificadas localmente como "A1(arg)", mientras que las Obligaciones Negociables Serie II han sido calificadas localmente "AA-(arg)" por FIX SCR S.A. Agente De Calificación De Riesgo (afiliada a Fitch Ratings) con fecha 26 de enero de 2022. Además, las Obligaciones Negociables fueron admitidas para su listado en Bolsas y Mercados Argentinos S.A. y autorizadas para su negociación en el Mercado Abierto Electrónico S.A.

El equipo de Beccar Varela fue liderado por la socia **Luciana Denegri**, con la participación de la abogada sénior María Victoria Pavani y los abogados María Inés Cappelletti y Julián Ojeda. El equipo de PAGBAM estuvo compuesto por el socio **Diego Serrano Redonnet** y los abogados Alejo Muñoz de Toro y Adriana Tucci.

#### Áreas de práctica

Bancario y Financiero, Mercado de Capitales

#### Operación

Emisión de Obligaciones Negociables clase LI simples

#### Firmas

Beccar Varela, PAGBAM

#### Socios principales

Luciana Denegri, Diego Serrano Redonnet

#### Valor

\$6.000.000.000 pesos argentinos (ARS)



LUCIANA DENEGRI



DIEGO SERRANO REDONNET

## MCRM ASESORA A ADIUM EN PRÉSTAMO RECIBIDO DE \$130M

Mitrani, Caballero & Ruiz Moreno Abogados ha asesorado a Adium Pharma S.A. como prestatario, en un contrato de préstamo de hasta un monto máximo de capital de \$130.000.000 dólares por parte de Banco Itaú Uruguay S.A., como único organizador principal y bookrunner, junto con otras instituciones financieras y bancos, como prestamistas y TMF Group New York LLC, como agente administrativo.

La sociedad matriz de Adium y algunas filiales del prestatario han aportado garantías corporativas. Los fondos del préstamo se utilizarán para financiar la adquisición por parte de Adium de determinados productos farmacéuticos de Takeda Pharmaceutical International AG en Argentina, Colombia, Ecuador, Perú, Guatemala, Costa Rica, Panamá y otros países del Caribe.

Esta transacción fue cerrada el 15 de diciembre de 2021, donde MCRM asesoró a Adium en Argentina, mientras que Bergstein Abogados, Harney Westwood & Riegels LP, Caraza y Morayta Abogados y Reyes & Reyes Abogados actuaron como asesores de Adium en Uruguay, las Islas Vírgenes Británicas, México y Colombia respectivamente.

Asimismo, Banco Itaú y el resto de los prestamistas, obtuvieron asesoramiento por parte de Milbank LLP en Argentina, Guyer & Regules respecto a materia de Derecho en Uruguay, Conyers Dill & Pearman en las Islas Vírgenes Británicas, Kuri Breña, Sánchez Ugarte y Aznar S.C. en México, y Brigard & Urrutia en Colombia.

Adium es una empresa farmacéutica fundada en 1975 con sede en Uruguay que opera en 18 países de América Latina, dedicada al desarrollo, producción y comercialización de productos farmacéuticos, proporcionando acceso a médicos y pacientes en América Latina, a tratamientos innovadores y de calidad con una cartera comercial que incluye genéricos de marca propia y productos farmacéuticos innovadores bajo licencia en las áreas de oncología, reumatología, dolor, urología,



MERCEDES RODRÍGUEZ  
GIAVARINI

salud de la mujer, neurología, cardiología y gastroenterología.

El equipo de MCRM estuvo compuesto por la socia **Mercedes Rodríguez Giavarini** y el asociado Juan Vignolo.

El equipo de Bergstein Abogados incluyó a los socios Jonas Bergstein y Leonardo Melos, junto al asociado Santiago Di Bello.

El equipo de Harney Westwood & Riegels LP se compuso por el socio Joshua Mangeot y el asociado Edward Lacey.

Caraza y Morayta Abogados participó a través del socio Fernando Morayta.

Reyes & Reyes Abogados contó con la participación del socio José Luis Reyes Villamizar.

El equipo Milbank LLP estuvo liderado por el socio Carlos Albarracin, asistido por los asociados Gonzalo Guitart y María Velasco.

El equipo de Guyer & Regules se integró por el socio Diego Baldomir, junto a los asociados Javier Napoleone y Micaela Urchitano Pastorini.

Conyers Dill & Pearman contó con el apoyo del socio Robert Briant.

El equipo de Kuri Breña, Sánchez Ugarte y Aznar S.C. estuvo compuesto por el socio Rodrigo López Márquez y el asociado Alvaro Alán Perez Caballero.

Por último, El equipo de Brigard & Urrutia se compuso por el socio César Felipe Rodríguez Parra y los asociados Juan Eduardo Gómez Londoño y Sebastián Ortégón González.

### Áreas de práctica

Bancario y Financiero, Mercado de Capitales

### Operación

Contrato de crédito para adquisición de productos farmacéuticos

### Firmas

MCRM, Bergstein Abogados, Harney Westwood & Riegels LP, Caraza y Morayta Abogados, Reyes & Reyes Abogados, Milbank LLP, Guyer & Regules, Conyers Dill & Pearman, Brigard & Urrutia, Kuri Breña, Sánchez Ugarte y Aznar S.C.

### Socio principal

Mercedes Rodríguez Giavarini,

### Valor

\$130.000.000 dólares (USD)



A portrait of Mélanie Riofrio, a woman with long dark hair, wearing a black blazer over a red top. She is smiling and looking towards the camera. The background is a dark, solid color.

**EL PRIVILEGIO  
DE IMPULSAR  
A LAS NUEVAS  
GENERACIONES,  
MÉLANIE RIOFRIO**

Multicultural, íntegra y creativa, son sólo algunas de las características que describen a Mélanie Riofrio Piché, quien, en septiembre de 2021 se convirtió en la primera mujer nombrada por Ecuador en la lista de árbitros del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI), convirtiéndose en la única en recibir dicha denominación por parte del país.

The Latin American Lawyer entrevistó a esta figura del arbitraje, quien compartió su trayectoria, su interés por el ámbito internacional y su entusiasmo por su nueva designación, la cual inspirará a las nuevas generaciones a cumplir sus metas en pro de la resolución de disputas.

por giselle estrada ramírez

**Mélanie, antes que nada, ¡felicitaciones por su incorporación a la lista de árbitros del CIADI! ¿qué le entusiasma más de este nuevo reto? ¿cuáles son los principales objetivos a cumplir?**

Me siento muy honrada de haber sido incluida en el Panel de Árbitros del CIADI. Este hito, sin duda, representa un punto de inflexión en mi carrera. Muchos de los casos más enriquecedores en los que participé durante mi tiempo actuando como secretaria de tribunales arbitrales, fueron casos CIADI. La naturaleza pública y privada del arbitraje de inversiones es sumamente interesante e intelectualmente estimulante. Me hace mucha ilusión continuar participando en este tipo de arbitrajes, ahora en calidad de árbitro. Mi principal objetivo es cumplir esta labor con responsabilidad, integridad y razonabilidad en los casos que me encomienden.

**Lleva más de una década de experiencia en procedimientos arbitrales. Inicialmente, ¿qué le llamó la atención del Arbitraje? ¿por qué el ámbito internacional?**

Siempre me gustó conciliar posiciones encontradas; escuchar los argumentos de cada parte y tomar las decisiones más acordes con la justicia y la razonabilidad. El provenir de un entorno multicultural me ayudó a mejorar mis habilidades para unir intereses y construir puentes de comprensión entre diferentes culturas. Al comienzo de mi carrera, sabía que quería contribuir a la resolución de disputas de manera pacífica. Esto es lo que despertó mi interés en el arbitraje internacional.



## EL PROVENIR DE UN ENTORNO MULTICULTURAL ME AYUDÓ A MEJORAR MIS HABILIDADES PARA UNIR INTERESES Y CONSTRUIR PUENTES DE COMPRENSIÓN ENTRE DIFERENTES CULTURAS

**Durante sus estudios, y a lo largo de su trayectoria, debió contar con figuras influyentes. ¿Quiénes le han marcado más? ¿qué aprendió de ellas?**

En este punto de mi carrera la figura más influyente ha sido Juan Fernández-Armesto, con quien tuve el privilegio de trabajar durante casi una década; fue mi maestro y mi mentor. Fue con él con quien aprendí que un buen árbitro debe tener mano izquierda para conducir el procedimiento, conocerse el caso al detalle y al mismo tiempo no perderse en los árboles (cuando *"los árboles no dejan ver el bosque"*) y redactar decisiones que sean justas, razonables y que estén bien escritas.





ES IMPORTANTE RECONOCER EL ESFUERZO DEL SINNÚMERO DE VALIOSOS PROFESIONALES, HOMBRES Y MUJERES, QUE ABRIERON EL PASO PARA QUE AHORA MUJERES CON MI PERFIL PODAMOS LLEGAR DONDE ESTAMOS. TENEMOS QUE SABER HONRAR ESE ESFUERZO TRABAJANDO CON DEDICACIÓN Y AYUDANDO A LAS NUEVAS GENERACIONES A LLEGAR MÁS LEJOS

**Volvamos a su incorporación al CIADI. A finales de febrero, usted es una de las únicas 7 mujeres designadas como árbitro por países latinoamericanos, una minoría a comparación de la cantidad de hombres listados. ¿Cree que se ha enfrentado a más desafíos como mujer? ¿Qué les aconsejaría a las estudiantes de Derecho que persiguen metas similares a las suyas?**

Efectivamente las mujeres, y en particular las de origen latinoamericano, aún somos minoría actuando como árbitras en este tipo de procedimientos. El tema de la diversidad en el arbitraje es importante con relación a la legitimidad del sistema, pues para que el usuario del arbitraje o el adjudicado sienta que el proceso es legítimo, tiene que verse representado en el cuerpo que lo está adjudicando.

Considero que el hecho de que me estén haciendo esta entrevista es un testimonio de los progresos que estamos presenciando en este ámbito. Es importante reconocer el esfuerzo del sinnúmero de valiosos profesionales, hombres y mujeres, que abrieron el paso para que ahora mujeres con mi perfil podamos llegar donde estamos. Tenemos que saber honrar ese esfuerzo trabajando con dedicación y ayudando a las nuevas generaciones a llegar más lejos.

La sugerencia que puedo dar a las estudiantes de Derecho que persiguen metas similares a las mías es que busquen la excelencia en su trabajo y que sean pacientes; lo que se siembra se cosecha tarde o temprano (para bien o para mal). Y, si ven que no llegan las oportunidades, que las creen y que las lideren. La calidad de nuestro trabajo es nuestra mejor carta de presentación, y ese trabajo tiene que ser visible.

**A raíz de la pandemia ¿cuáles son los cambios más notorios en su profesión? ¿qué tanto ha cambiado la resolución de conflictos?**

Gracias a su flexibilidad, el arbitraje ha podido adaptarse a las circunstancias provocadas por la pandemia de una forma impresionante. Hemos sido testigos de la impresionante capacidad de adaptación que han demostrado las instituciones, los árbitros y los abogados frente a la pandemia.

Vivimos en un mundo digital, transfronterizo y descentralizado. La forma de hacer negocios y el comercio han tenido una reciente evolución sin precedentes: son más ágiles y menos costosos. Con el desarrollo de proyectos basados en *blockchain* y *smart contracts* están surgiendo procedimientos como el arbitraje descentralizado, una innovadora forma de resolver disputas para reclamaciones de cuantías menores en la economía digital. La evolución hacia la Web3 pone a disposición nuevas herramientas y conecta el mundo tangible con el intangible, fomentando la participación colectiva en un sistema descentralizado a nivel global. Otro ejemplo que ilustra estos avances es el metaverso, un mundo virtual al que los usuarios pueden conectarse e interactuar en una suerte de realidad alternativa, alterando así la forma de socializar, de trabajar, de hacer negocios y, en general, de vivir. Es inevitable que de estas nuevas formas de relacionarse surjan nuevas formas de resolver disputas.

**Desde su perspectiva, ¿qué le espera al arbitraje en los próximos años? ¿cuáles son las características principales que deben obtener las siguientes generaciones de árbitros?**

Los autores Yves Dezalay y Bryant Garth describieron a una primera generación de árbitros conocida como “*The Grant Old Men*” que se

refería a una generación de abogados de renombre en sus respectivas jurisdicciones nacionales especializados en materias diversas del derecho, pero no en arbitraje en concreto. La segunda generación, que llamaron “*The Technocrat*” se refería a expertos técnicos que ya contaban con carreras dedicadas específicamente al arbitraje y al manejo del procedimiento. A continuación, les siguieron los autores Thomas Schultz y Robert Kovacs, que identificaron una tercera generación que llamaron “*The Manager*”. Este árbitro es un gestor, con habilidades para conducir el procedimiento y las deliberaciones, organizar el trabajo dentro del tribunal y el proceso de elaboración del laudo. Con el aceleramiento hoy en día del uso de la tecnología en la resolución de disputas, no me sorprendería que fuéramos testigos del nacimiento de una cuarta generación post-pandemia que yo llamo “*The Tech-Savvy*”. Estos son árbitros muy familiarizados con la tecnología, a quienes les resulta natural y fácil conducir audiencias virtuales, manejar plataformas de documentaciones digitales, o incluso el manejo del metaverso y otras herramientas digitales para la llevanza de procedimientos, así como la superación ágil de los retos que surjan de esa nueva forma de interactuar y de trabajar.

**En los últimos años, principalmente desde la fundación de IASC, ¿qué ha sido lo más valioso que ha aprendido? ¿alguna anécdota a destacar que le gustaría compartir?**

En el año 2016 tuve la oportunidad de crear la asociación *International*

## SOBRE MÉLANIE RIOFRIO PICHÉ



*Mélanie Riofrio Piché es secretaria general Centro Internacional de Arbitraje de Madrid (CIAM) y una de las mujeres con más proyección en el sector. Es la primera mujer designada por Ecuador en la lista de árbitros del CIADI. Cuenta con amplia experiencia en la conducción de procedimientos complejos al amparo de diferentes reglamentos. Su experiencia profesional incluye periodos en la Corte Internacional de Arbitraje de la CCI en París y en la Corte Permanente de Arbitraje en La Haya. Combina su faceta profesional con la actividad académica, pues ha colaborado como docente en ESADE Business and Law School y en el Instituto de Empresa (IE Law School), y es fundadora y directora del International Arbitration Seminars & Course (IASC), una asociación dedicada a la promoción del arbitraje a través de cursos y actividades de formación. Ha trabajado, desde 2012, en el despacho Armesto & Asociados (España), y antes en Serrano Puig Abogados (Ecuador), Peñaherrera, Ponce & Salvador (Ecuador) y Fasken Martineau Dumoulin (Canadá).*

*Licenciada en Derecho por la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, cuenta con un LL.M., con especialización en Derecho de Comercio Internacional, por la Universidad de Montreal y un certificado en Derecho mercantil francés y europeo por la Universidad Panthéon-Assas de París. Nacida en Canadá, de madre canadiense y padre ecuatoriano, la secretaria general de CIAM es fluida en francés, español e inglés y tiene conocimientos de portugués e italiano, con lo que contribuirá al posicionamiento internacional del centro de arbitraje. 📍*

# FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

## SAVE THE DATE

14-18

NOVEMBER 2022

MILAN 4<sup>th</sup> EDITION

The global event for the finance community

Gold Partners




Media Partners



#financecommunityweek    

For information: [helene.thiery@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.it) • +39 02 36727659

## SOBRE CIADI

*El Centro Internacional de Arreglo de Diferencias relativas a Inversiones (CIADI) es la institución líder a nivel mundial dedicada al arreglo de diferencias relativas a inversiones internacionales. Posee amplia experiencia en este ámbito, dado que ha administrado la mayoría de los casos de inversión internacional. Los Estados han acordado que el CIADI sea el foro destinado al arreglo de diferencias entre inversionistas y Estados en la mayoría de los tratados internacionales de inversión, así como en numerosos contratos y legislación en materia de inversión.* 

*Arbitration Seminars & Courses, que nació con el objetivo de fomentar al arbitraje internacional a través de la formación. La cultura de IASC se basa en la diversidad, la inclusión y el aspecto más práctico de la profesión. Durante seis años desarrollamos una serie de cursos de arbitraje en Europa y Latinoamérica. Lo interesante de nuestros cursos es que sólo duran una semana, cuentan con profesionales destacados del mundo del arbitraje internacional, se basan en un caso de *moot court*, y ofrece varias actividades de *networking*. Recuerdo que en el año 2019 estaba en una audiencia en Panamá para un caso de arbitraje de construcción. Las partes estaban representadas por dos despachos internacionales de renombre.*

Al final de la audiencia se me acercó un abogado joven que me comentó que estaba muy agradecido con IASC, pues había conseguido entrar en la firma de abogados gracias al curso que dimos en México un par de años antes, en el cual, uno de los socios del despacho lo había visto alegando en uno de los talleres.

Es en esos precisos momentos que te das cuenta que todo el esfuerzo y la dedicación merecen la pena. El poder ser un punto de conexión e incentivar nuevos talentos en arbitraje internacional ha sido uno de los privilegios más grandes que he tenido. Fue muchísimo trabajo montar esta organización, y este tipo de anécdotas es lo que te hace seguir adelante, porque creas una comunidad que abre puertas a las nuevas generaciones. IASC siempre será mi bebé, lo creé con mucho cariño y creo que ha acercado a muchos profesionales. Este año hemos reestructurado la organización y he entregado la dirección del proyecto a dos excelentes profesionales, Sofia Jalles y Santiago Gática, que conjuntamente con Celia Cañete a la cabeza del equipo de organizadores, toman el testigo. Por mi parte, me mantengo como presidenta *ad honorem*, en calidad de asesora, ayudando a impulsar este proyecto que debe pasar a nuevas generaciones capaces de generar impacto en la comunidad joven que quiere dedicarse al arbitraje.



## EL PODER SER UN PUNTO DE CONEXIÓN E INCENTIVAR NUEVOS TALENTOS EN ARBITRAJE INTERNACIONAL HA SIDO UNO DE LOS PRIVILEGIOS MÁS GRANDES QUE HE TENIDO

### ¿Cuáles son sus planes a corto plazo?

Mi plan a corto plazo es cumplir la misión que tengo de internacionalizar la institución arbitral en la cual ejerzo como secretaria general. El Centro Internacional de Arbitraje de Madrid (CIAM) abrió sus puertas el 1 de enero de 2020 y es el fruto de la unión de la actividad internacional de tres de las cortes arbitrales más importantes de España: la Corte de Arbitraje de Madrid, la Corte Española de Arbitraje y la Corte Civil y Mercantil de Arbitraje. Ser la primera persona nombrada como secretaria general de la institución te posiciona de manera única para construir los cimientos de un proyecto de gran envergadura, dar forma a la cultura de la organización, implementar los estándares más altos, diseñar políticas, procedimientos y documentos que se convertirán en parte del ADN de la organización que continuarán durante muchos años. Lo que más me gusta de este proyecto es que nada está predeterminado, lo que te obliga a encontrar soluciones creativas e innovadoras para cada dificultad o reto que se te presente.

# TOP FIRMAS CON MAYOR DIVERSIDAD DE GÉNERO





En el mes de la mujer, resulta imprescindible visibilizar la desigualdad de género que sigue presente en la industria jurídica. A pesar de que queda un largo camino que recorrer para lograr una equidad ideal en los equipos de socios de los despachos, The Latin American Lawyer reconoce el esfuerzo que algunos de éstos han realizado para disminuir la brecha de género, y por ello presentamos un ranking de las firmas con más socias entre sus profesionales

por giselle estrada ramírez

Nacer mujer en Latinoamérica supone enfrentarse a una constante carrera contra la desigualdad en el campo laboral que, sumada a los estragos a raíz de la crisis sanitaria del Covid-19, posiciona al género femenino frente un panorama poco alentador donde el sector jurídico no se queda atrás.

La industria legal está predominantemente liderada por los hombres. Se estima que, en el mundo, 1 de cada 3 miembros del sector son mujeres. Si bien, no es una minoría muy notoria dentro de los asociados de las firmas, tan solo en Estados Unidos, las mujeres asociadas representan el 47%, mientras que las socias sólo el 20%, en lo que concierne a alcanzar los más altos cargos, los bufetes se siguen quedando atrás.

Más que una celebración, la conmemoración del Día Internacional de la Mujer nos vuelve a abrir los ojos ante la desigualdad que sigue vigente en el siglo XXI. En *The Latin American Lawyer* sabemos la importancia de visibilizar las brechas de género existentes, además de reconocer a los despachos que se han esforzado por ser más inclusivos, por ello ofrecemos un ranking de las firmas con más socias dentro de sus equipos. Para este análisis se tomaron en cuenta a los despachos más reconocidos de Latinoamérica, incluyendo los países de Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Se contabilizó la cantidad total de socias y de socios de cada firma, según la

información disponible en sus páginas oficiales. En el caso de las firmas internacionales, se sumó la cantidad de socias por país, incluyendo todas sus oficinas en dicha región. Se descartaron 42 despachos que no contaban con información clara sobre las posiciones en que se desempeñan sus abogados, quedando un total de 400 firmas, con datos actualizados al 24 de febrero de 2022. Del total de firmas analizadas, el 26% cuenta con un equipo de socios conformado únicamente por hombres. Asimismo, solamente 65 despachos cuentan con un equipo donde las mujeres representan a la mitad, o más, de sus profesionales en este rango, lo que se interpreta en una cifra del 16%. Las firmas donde el papel de la mujer es mayor con respecto a la cantidad total de socios, resultaron las siguientes:

N	FIRMA	PAÍS	N. DE SOCIAS	N. DE SOCIOS	TOTAL	PORCENTAJE QUE REPRESENTAN LAS SOCIAS
1	Central Law	Panamá	3	0	3	100%
2	Quiñones Alayza Abogados (QA Legal)	Perú	3	0	3	100%
3	Bitlaw	Chile	2	0	2	100%
4	Castellanos & Co.	Colombia	2	0	2	100%
5	VM Legal	Colombia	2	0	2	100%
6	BDS Asesores	Panamá	2	0	2	100%
7	Littler	Panamá	2	0	2	100%
8	Aguilar Castillo Love	El Salvador	1	0	1	100%
9	LatinAlliance	Guatemala	1	0	1	100%
10	Central Law	Nicaragua	1	0	1	100%
11	LatinAlliance	Nicaragua	1	0	1	100%
12	EY Law	República Dominicana	1	0	1	100%
13	OMG	República Dominicana	8	2	10	80%
14	Cervieri Monsuárez	Uruguay	4	1	5	80%
15	Arias Law	Honduras	3	1	4	75%
16	LatamLex	Nicaragua	3	1	4	75%
17	Ontier	República Dominicana	3	1	4	75%
18	Bentata Abogados	Venezuela	3	1	4	75%
19	Indacochea & Asociados	Bolivia	4	2	6	67%
20	Dentons	Costa Rica	2	1	3	66,7%

## SÓLO EL 16% DE LAS FIRMAS TIENEN EQUIPOS DONDE LAS SOCIAS REPRESENTAN LA MITAD DE SUS PROFESIONALES

Cabe destacar a las firmas con mayor representación en Argentina, Ecuador, México y Paraguay que no entraron en el top 20, siendo éstas, de manera respectiva, Ojam Bullrich Flanzbaum con un 57%, Meythaler & Zambrano Abogados con 67%, BGAL Asociados y Rodríguez Rueda con 50% cada una, y Olmedo Abogados con 55%.

Las firmas latinoamericanas con mayor cantidad de socias fueron las siguientes:



N	FIRMA	PAÍS	N. DE SOCIAS	N. DE SOCIOS	TOTAL	PORCENTAJE QUE REPRESENTAN LAS SOCIAS
1	<b>Mitrani Caballero &amp; Ruiz Moreno</b>	Argentina	13	18	31	42%
2	<b>Gómez-Pinzón</b>	Colombia	9	13	22	41%
3	<b>CMS Grau</b>	Perú	9	17	26	35%
4	<b>Baker McKenzie</b>	Perú	9	19	28	32%
5	<b>Estudio Echeopar</b>	Perú	9	20	29	31%
6	<b>Baker McKenzie</b>	México	9	56	65	14%
7	<b>OMG</b>	República Dominicana	8	2	10	80%
8	<b>Estudio Olaechea</b>	Perú	8	10	18	44%
9	<b>Leğa Abogados</b>	Venezuela	8	12	20	40%
10	<b>Estudio Muñiz</b>	Perú	7	11	18	39%
11	<b>Posse Herrera Ruiz</b>	Colombia	7	17	24	29%
12	<b>Nicholson y Cano Abogados</b>	Argentina	7	22	29	24%
13	<b>Morgan &amp; Morgan</b>	Panamá	7	32	39	18%
14	<b>Rodrigo, Elías &amp; Medrano</b>	Perú	7	40	47	15%
15	<b>Marval O'Farrell Mairal</b>	Argentina	7	58	65	11%
16	<b>Olmedo Abogados</b>	Paraguay	6	5	11	55%
17	<b>Arias Law</b>	El Salvador	6	6	12	50%
18	<b>Baker McKenzie</b>	Colombia	6	7	13	46%
19	<b>Headrick Rizik Álvarez &amp; Fernández</b>	República Dominicana	6	8	14	43%
20	<b>Mendoza, Palacios, Acedo, Borjas, Páez Pumar &amp; Cía.</b>	Venezuela	6	8	14	43%



# LEGAL COMMUNITY AWARDS

The event celebrating in-house & private practice lawyers in Switzerland

# Zurich

5<sup>th</sup> edition

CHECK OUT THE FINALISTS

05.05.2022

## PROGRAM

- 18:30 Registration and cocktail
- 19:15 Celebration
- 20:00 Dinner

Partners



LABLAW  
STUDIO LEGALE  
ROTONDI & PARTNERS



In collaboration with



#legalcommunityCH

For information: [francesca.vistarini@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.vistarini@lcpublishinggroup.it)

## EL 26% DE LOS DESPACHOS ESTÁN DIRIGIDOS ÚNICAMENTE POR HOMBRES

Asimismo, los bufetes con mayor número de socias que no entraron en el top fueron C.R.&F. Rojas Abogados, con 5 socias en Bolivia; Dentons Larraín Rencoret, y Carey Abogados en Chile, igualmente con 5 socias fichadas en cada uno; BLP Legal en Costa Rica con 6 profesionales; Lexvalor Abogados, con 5 mujeres incorporadas en Ecuador; también con 5 socias, AD Sosa & Soto en Guatemala; Arias Law en

Honduras, con 3 socias; Consortium Legal Nicaragua, el cual integra a 4 socias; y, por último, con un total de 5 socias, Ferrere en Uruguay.

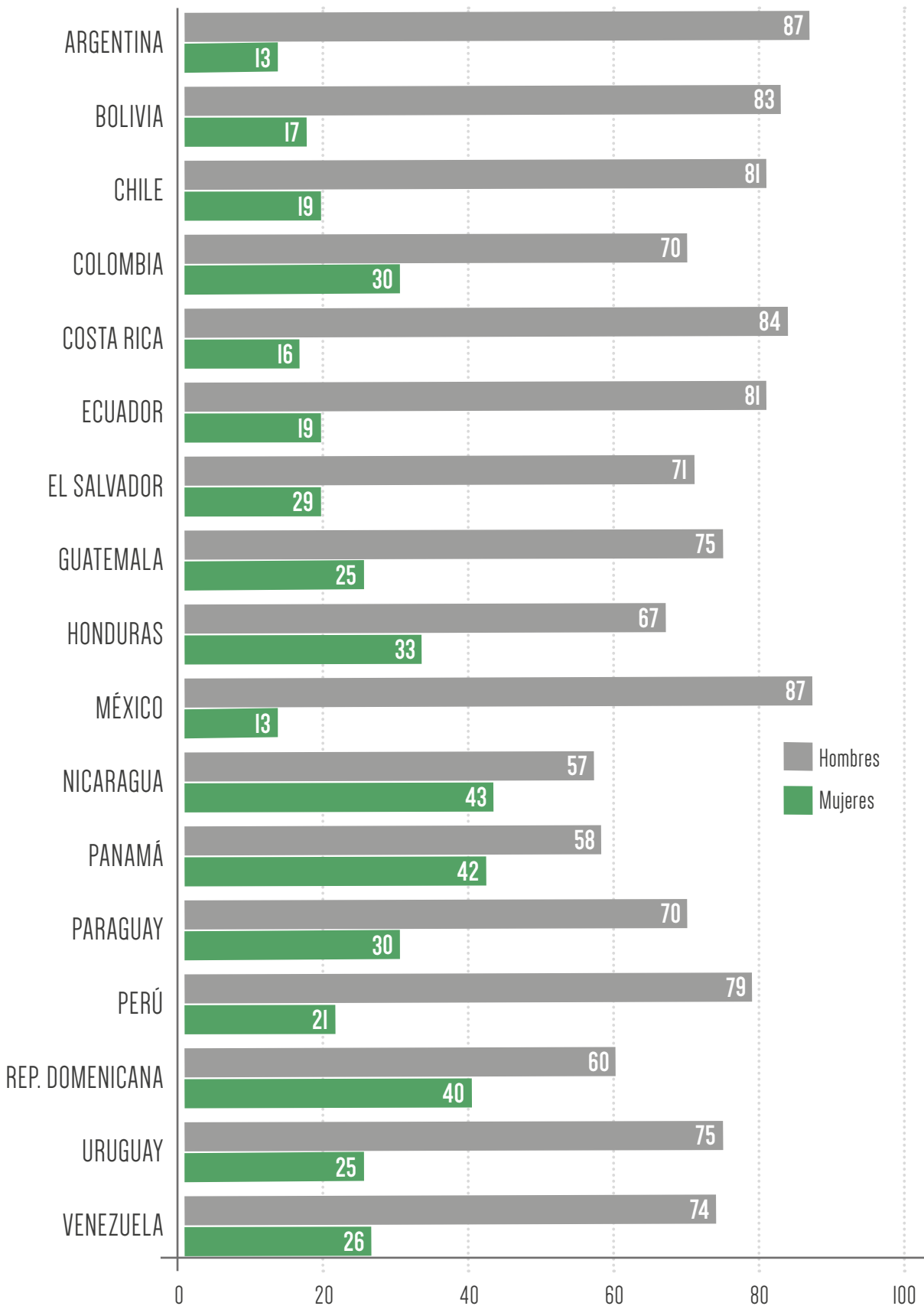
## CENTROAMÉRICA, LA REGIÓN MÁS INCLUYENTE

Ahora bien, el lograr que en algunas firmas las mujeres ocupen el total de los altos rangos es un gran avance, sin embargo, queda un largo camino por recorrer. Tomando en cuenta los porcentajes de representación femenina de cada firma, se pudo obtener un promedio del lugar que las abogadas cubren a comparación de los hombres. En total, a nivel Latinoamérica, las mujeres ocupan únicamente el 26% de representación en los altos cargos de socios de los despachos. En el caso de cada país, la brecha de género en los socios de las firmas se puede visualizar en la siguiente gráfica:





**REPRESENTACIÓN EN PORCENTAJE DE SOCIOS SEGÚN SU GÉNERO**



## EN LATINOAMÉRICA, LAS MUJERES OCUPAN ÚNICAMENTE EL 26% DE REPRESENTACIÓN EN LOS ALTOS CARGOS DE SOCIOS

De acuerdo a los resultados se puede concluir que la región de Centroamérica es la más incluyente en cuestión de género, siendo que, en Nicaragua, Panamá y la República Dominicana las mujeres se posicionan como socias en una tasa del 43, 42 y 40% respectivamente. Por el contrario, los países que más fallan en apostar por el talento femenino son México, Argentina y Costa Rica, donde las abogadas ocupan estos puestos en un 16% en Costa Rica, y 13% en Argentina y México.

No obstante, Nicaragua, además de uno de los países con mayor porcentaje de representación femenina, destaca por ser el país donde, la mayoría de las firmas tienen un equipo equitativo (siendo éstas el 57%), y al mismo tiempo uno donde el porcentaje de firmas que no tienen ni una sola socia está entre los más elevados (36%).

Por su parte, otros países que tienen

equipos sin presencia de socias son Bolivia y Guatemala, donde el 53 y el 41% de las firmas contabilizadas carecen de abogadas. Simultáneamente, además de Nicaragua, resaltan República Dominicana y Honduras, debido a que, respectivamente, el 47 y el 44% de sus bufetes cuentan con oficinas donde las mujeres ocupan al menos la mitad de los cargos.

El objetivo de lograr la equidad de género en la industria de la abogacía sigue un poco lejano, sin embargo, Latinoamérica es una región clave que puede destacarse por su compromiso con la igualdad, después de todo, las abogadas de América Latina representan al 33% de las abogadas a nivel mundial. No cabe duda de que los bufetes deberán tomar la iniciativa a favor de equipos más diversos y apostar por el talento femenino, para poder colocarse como una de las localidades con mejores oportunidades dentro de la industria.



**IBERIANLAWYER**

The legal  
information leader  
in Spain & Portugal



#IberianLawyer



THE  
**LATINAMERICANLAWYER**

The legal  
information leader  
in Latin America



#TheLatinAmericanLawyer

# LAS SOCIAS ACONSEJAN

A través de sus propias palabras y experiencias, las socias de más de 30 despachos nos comparten consejos, las medidas que están incorporando para disminuir la brecha de género y los esfuerzos que han tenido que realizar al ejercer la abogacía en Latinoamérica.



Lograr el éxito como abogada en América Latina es una tarea complicada y llena de barreras impuestas exclusivamente al género femenino, considerando que los puestos con mayor rango en los despachos son mayoritariamente ocupados por hombres, no sorprende que las mujeres ocupan únicamente el 26% de dicha posición (página 32). Ya sea por la incompatibilidad familiar o la falta de oportunidades, es imposible negar la difícil situación a la que se enfrentan las profesionistas.

The Latin American Lawyer se acercó a las socias de algunos de los despachos que más han apostado por el talento femenino, entre otros, sobre sus experiencias personales al desempeñarse dentro de una industria mayormente liderada por hombres. Concretamente, les preguntamos sobre las limitantes y diferencias que han sentido en comparación con sus compañeros, los proyectos o medidas a favor de la equidad de género que han efectuado para disminuir la desigualdad, además de consejos para aquellas mujeres estudiantes de Derecho que aspiran a alcanzar metas similares, o un rango alto semejante en un bufete.

Dentro de las respuestas más comunes, las participantes puntualizaron la maternidad como un obstáculo que lograron superar gracias a las buenas políticas de sus firmas, las cuales incluyen trabajo remoto y flexibilidad de horario. Si bien, algunas mencionaron que los límites son más bien personales, otras afirmaron que las barreras las impone la sociedad. Entre sus consejos encontramos que lo mejor es apostar por una constante capacitación, seguridad, disciplina, organización y rodearse de un equipo de apoyo, así como no callar las injusticias y exigir sus derechos. A pesar de algunas opiniones contrarias, el punto en común fue enfocado a que, las firmas, y la sociedad latinoamericana en general, deben romper los paradigmas que limitan a muchas abogadas hoy en día, ya que, el poder balancear vida personal y profesional, es posible si les brindan a las mujeres el apoyo necesario.



## ADRIANA IBARRA FERNÁNDEZ

Socia • Baker & McKenzie • México

“Sigue siendo una realidad que el cuidado de los hijos recaer mayoritariamente en la madre, por lo que es muy difícil que las mujeres avancen y alcancen posiciones de liderazgo. En mi caso, he tenido que bajar el ritmo por la maternidad, situación que se agudizó durante la pandemia, pues, los primeros meses, era indispensable el involucramiento casi continuo de un adulto en las actividades escolares.

En México, somos signatarios de los Women's Empowerment Principles y participamos en proyectos con el Pacto Mundial, Abogadas MX y ONU Mujeres. Tenemos un grupo de afinidad (Baker Women), política de familia y parentalidad y un programa de Apoyo a la Lactancia Materna. Personalmente, participo en las mentorías de Abogadas MX, y en un comité para detectar talento femenino. Asimismo, mi equipo está mayoritariamente formado por mujeres y considero que somos altamente productivas, organizadas y enfocadas y para algunos proyectos; me mantengo al tanto de sus proyectos personales y necesidades (y ellas de los míos) para apoyarnos y lograr, aunque sea un poco, un *balance* de vida.

No subestimen nuestra capacidad de multitasking y organización. No se pongan límites, hoy en día, las organizaciones requieren mujeres en todos los niveles. Por último, pidan ayuda. No tenemos que aparentar ser perfectas para que se nos valore, ni sentirnos culpables por ello. Hay que tener círculos de apoyo en casa, en el trabajo, y confiar en una misma”.

## ADRIANA MELO WHITE

Socia • VM LEGAL S.A.S. • Colombia



“El Derecho Tributario se ha visto marcado por la predominancia de socios hombres; no obstante, las mujeres nos hemos abierto un espacio importante. Desde mi perspectiva, siempre he sentido acogidas y respetadas mis opiniones profesionales, con el criterio formado, la dedicación y la templanza, mi socia y yo, hemos superado cualquier posible obstáculo que pudiera estar asociado a nuestro género.

En VM Legal se remunera en razón a la experiencia y la asunción de responsabilidad. Varias mujeres que han formado parte de nuestra firma, han inaugurado sus propias firmas o han pasado a liderar el área de Derecho Tributario de firmas ya existentes. Nuestro principal interés es la formación, brindando espacios permanentes para la capacitación de nuestros abogados; la educación es la mejor herramienta para disminuir la brecha de género pues permite la expresión de opiniones fundamentadas, y la decisión sobre el rumbo de nuestras vidas. Como profesora, he evidenciado que las estudiantes de Derecho, en su mayoría son más metódicas y capaces de encontrar soluciones creativas y prácticas; una herramienta que debe potencializarse en el ámbito laboral para una coexistencia sana entre las responsabilidades personales y los compromisos profesionales. Aunque caiga lo común de describir a las mujeres como multifacéticas y multitareas, es evidente que esto nos otorga una ventaja competitiva donde podemos ser altamente eficientes y mantener un profundo grado de concentración en las diferentes tareas a nuestro cargo.





## ADRIANA MORENO MÁRQUEZ

*Socia • Gómez-Pinzón Abogados • Colombia*

“Cuando comencé a trabajar en la firma pude identificar las limitantes de género en el desarrollo profesional de las mujeres debido, en parte, a que fui adquiriendo una mayor consciencia para identificar los sesgos inconscientes que hay en la profesión, porque entre más alto es el nivel profesional, la tendencia a marcar una diferencia de género es aún más visible.

Las líneas de acción en las cuales trabajan los diferentes comités de la firma son: equidad de género, LGBTIQ, diversidad racial y étnica, personas en situación de discapacidad y, equidad y movilidad social. Otro proyecto que tengo es desarrollar un programa para colegios y universidades que permita difundir a nivel académico, la posibilidad de que tanto niñas como jóvenes, puedan desempeñar roles, cargos o estudiar carreras, que han sido poco convencionales para mujeres.

Como todo en la vida, hay que luchar por lo que uno quiere, y aunque es posible encontrar límites sociales o culturales, éstos no deben impedir que las metas sean logrables. Si son leales a sus principios, estudian, trabajan, viven en familia e interactúan con los demás de forma coherente a su ser, las metas se logran y pueden llegar a ser mucho más grandes a las inicialmente propuestas”.

## AIXA SUREDA

*Socia • Mitrani, Caballero & Ruiz Moreno • Argentina*



“En casi 25 años de carrera tomé conciencia de que las limitantes vienen más por el entorno y el contexto que por limitaciones personales. Aun cuando una abogada trabaja igual o mejor que un abogado, el entorno la ve antes como mujer y luego como profesional.

Desde su inicio, el estudio ha invertido en tecnología para que las abogadas pudieran trabajar desde su casa, no sólo en los primeros años de la maternidad, sino en toda su carrera si así lo desean. El proyecto que tenemos este año en el Comité de Diversidad e Inclusión luego de la pandemia y para reforzar la “vuelta a la presencialidad” es lanzar un programa de “Madrina a Madrina”, dirigido a abogadas con familia. Vamos a generar espacios de diálogo y comunicación y acompañar a las abogadas en estos tiempos difusos con charlas de expertos y el acompañamiento de la Madrina.

A las abogadas que quieren llegar a puestos de decisión, les aconsejaría que hay que superar los limitantes internos que se producen con la maternidad. En toda la carrera de una mujer, los años que queda abrumada por la maternidad sin ínfimos, insignificantes. Perder profesionales excelentes y la satisfacción que da una carrera profesional en la vida es totalmente evitable”.



## ALEXIA ROSENTHAL

*Socia • Tanoira Cassagne Abogados • Argentina*

“Hemos notado que la maternidad fue esgrimida como una justificación para ralentizar o detener el desarrollo de carrera en algunas organizaciones. En TCA estamos muy atentos a que no haya diferencias en las carreras de hombres y mujeres y que el tema de género no sea una limitante al crecimiento profesional, implementando al efecto políticas claras.

Se le otorga a las mujeres períodos de trabajo flexible frente a la maternidad de manera que puedan abocarse a ambas tareas de manera fluida, sin que ello conlleve pérdida de antigüedad o ranking en sus puestos. No hay diferencia salarial entre abogados y abogadas del mismo seniority. La totalidad de nuestros socios hombres están muy alineados con estos temas y consideran fielmente que se deben implementar y respetar políticas inclusivas, considerando que la mujer debe tener idénticas oportunidades que los hombres en el crecimiento profesional del estudio.

Recomendamos hacer redes con otras mujeres en el ámbito laboral para poder conversar sobre los desafíos del trabajo, así como poder compartir los éxitos grupalmente. El networking por fuera del horario laboral también ayuda a estar en los lugares adecuados donde muchas veces se cierran negocios o se deciden temas relevantes de las organizaciones”.

## ANA CAROLA MUÑOZ

*Socia • Indacochea & Asociados, Abogados, Sociedad Civil • Bolivia*



“Al ser un estudio con un porcentaje entre 60 y 70 por ciento de mujeres trabajadoras, se valoriza mucho la igualdad de trato. Además de ello, actualmente de los 6 Socios, 4 son mujeres. Algo poco común en firmas de abogados bolivianas. Los salarios en IA se basan en relación al cargo, no existiendo diferencia alguna por género. Al momento de contratación de personal, no se hace diferenciación por género, se valora estudios, experiencia y méritos. IA cuenta con un programa interno de mentoring, que tiene como objetivo formar a todos sus trabajadores en esta materia. Finalmente, la conciliación laboral y flexibilidad de horarios. Este es un tema cada vez más requerido y en este último tiempo ha tomado mayor relevancia. La maternidad es un obstáculo para que muchas mujeres puedan seguir ejerciendo su rol profesional. En IA se implementaron políticas de horarios flexibles, permisos especiales para adecuarse a los horarios de guarderías, colegios y clases especiales de los hijos, para poder asumir ambos roles y armonizar la vida laboral y personal. De igual forma, se facilita que los hijos puedan asistir a las oficinas en casos de emergencias o para asistir a sus clases virtuales”.



## ANA C. DE LA PAZ PARGA

*Socia • Canales • México*

“En la licenciatura el 80% de mis compañeros eran hombres, por lo que, cuando empecé a trabajar estaba acostumbrada a ser minoría en juntas o llamadas. De unos años para acá, en las aulas en las que doy clases y en sesiones de trabajo es más común ver que la diferencia de género es menos marcada, en varias ocasiones el CEO o counsel de nuestro cliente es mujer. En general a lo largo de mi carrera profesional, he tenido la fortuna de que mi

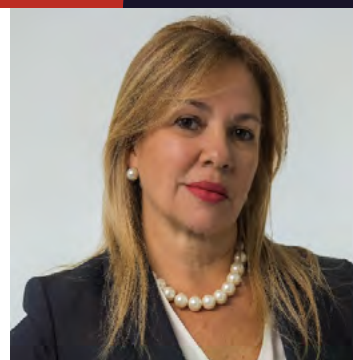
desempeño se mida tomando en cuenta mi capacidad y conocimiento y no mi género.

Somos una de las primeras firmas en Monterrey en implementar flex time principalmente en beneficio de la mujer, aunque en perspectiva también ha sido en beneficio de los hombres, las nuevas generaciones de hombres están más preocupados por estar presentes con sus familias. Buscamos reforzar y mejorar un programa de mentoring en el que hemos venido trabajando.

Aconsejaría dejar a un lado la idea de que las empresas o despachos buscan que las mujeres que contraten tengan como (única) prioridad su carrera profesional. El crecimiento en la vida personal es muy importante para poder disfrutar el éxito profesional a largo plazo”.

## ANA ISABEL CÁCERES MATOS

*Socia • Troncoso y Cáceres Abogados • República Dominicana*



“Realmente, en mi experiencia personal, no he sentido limitantes para desempeñarme en la abogacía y ocupar cargos directivos a nivel empresarial. Aun y cuando en la actualidad soy socia directora de una firma de origen familiar, con más de un centenario prestando servicios legales de la más alta calidad en la República Dominicana, he ocupado puestos directivos en otras áreas, bancos, centros de salud, instituciones educativas.

Nuestra firma cuenta con un equipo de abogados en que predomina el sexo femenino. En gran parte, esto se ha debido a que nuestra firma posee una fuerte práctica en Derecho Corporativo y de Propiedad Intelectual, áreas en las cuales predomina el interés de la mujer abogado en incursionar en su práctica profesional en la República Dominicana.

Les aconsejaría planificarse, trabajar con pasión disfrutando lo que hace y teniendo siempre una buena disposición, estudiar y mantenerse actualizada en los cambios que se van produciendo en la legislación, trazarse metas y proyectarse profesionalmente a través de los gremios de su preferencia, sean estos empresariales o civiles, siempre esforzándose en dar lo mejor de sí”.



## ANA MARCELA ACOSTA VALVERDE

*Socia fundadora • Quatro Legal • Costa Rica*

“La brecha salarial, en ocasiones la incompatibilidad familiar, la falta de promoción o bien la valoración del trabajo en condición de independiente, son algunas de las situaciones en las que yo y otras colegas nos hemos visto enfrentadas a lo largo de nuestra carrera hacia la sociedad en una firma. Ni qué decir, del acoso sexual que se vive cuando se es mujer joven.

En la firma de la cual soy socia, nació con cuatro socios, dos de ellos mujeres y dos de ellos hombres y esta equidad de género se mantiene a la fecha. Contrario a lo que muchos pensarán, las relaciones son maravillosas. Un importante número de las abogadas que nos acompañan son profesionales jóvenes recién graduadas o de corta edad. Ofrecerles una oportunidad de carrera profesional en un ambiente sano de trabajo es nuestro principal objetivo como firma.

Como mujeres poseemos características valiosas y únicas que nos vuelven abogadas feroces, inteligentes y capaces. Entre otras puedo recalcar la empatía, la inteligencia emocional, la capacidad de ser multi-tareas, el don de servicio, el enfoque en los detalles y el orden, la posibilidad de adecuarnos a distintas circunstancias, nos vuelven profesionales de alto nivel y competitividad, capaces de crear y desarrollar grandes proyectos”.

## ANDERE INDACOCHEA

*Socia • Indacochea & Asociados, Abogados, Sociedad Civil • Bolivia*



“En Indacochea & Asociados, trabajamos constantemente en políticas internas, programas de mentoring para crear conciencia sobre la igualdad de género. Y lo hacemos sobre todo con las estudiantes de derecho que realizan prácticas en nuestra firma para que conozcan todas las oportunidades que tienen profesionalmente. Es importantísimo que ellas puedan tener modelos a seguir. Por eso es que creamos esta conciencia desde jóvenes para que, durante su carrera profesional como asociadas y luego como socias, continúen dichas enseñanzas. Asimismo, nuestras socias participan en webinars, charlas, seminarios durante el año para conversar sobre la mujer en el derecho. Por ejemplo, Candys Dorado es parte del Grupo [Women in Tax](#) donde abogadas del área se reúnen a exponer distintos temas de la materia, mientras que yo pertenezco a la [Fundación Iguales](#), constituida en Bolivia con apoyo de la escuela de negocios IE. Por otro lado, Mariana Pereira y yo pertenecemos al Vance Center for [Women in the Profession](#)”.





## ANDREA SAFFIE VEGA

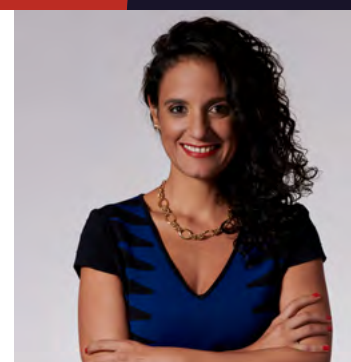
*Socia • Cariola Díez Pérez-Cotapos • Chile*

“Sí existen limitantes para que las abogadas accedan a posiciones de liderazgo; situación que, al menos en Chile, es transversal en todas las áreas del ejercicio profesional (privado, público, académico y judicial). En mi experiencia, fui capaz de superar esas limitantes con el apoyo de la firma y el apoyo familiar, ambos absolutamente necesarios para poder romper las barreras que se imponen con más fuerza en las mujeres.

A partir del año 2019, en el despacho asumimos como desafío de corto plazo adoptar medidas a efectos de potenciar el liderazgo femenino. La equidad de género ha pasado a ser un tema fundamental en la agenda de nuestra firma (y en mi agenda personal), viendo centrados los esfuerzos en definir políticas concretas para permitir a más abogadas alcanzar puestos de liderazgo. Hemos establecido políticas de flexibilidad, tanto para abogadas como abogados; implementamos de un programa de mentoring; fortalecimos la comunicación interna; dimos mayor visibilidad a las asociadas senior de la firma y potenciamos su liderazgo interno; además de adoptar otras medidas administrativas específicas para las abogadas en etapa de lactancia y los abogados padres de menores lactantes. Estamos muy conscientes de que este debe ser un ejercicio dinámico y que aún tenemos mucho trabajo por hacer”.

## ÁNGELES PUENTE KAROLYS

*Directora de área • Falconi Puig Abogados • Ecuador*



“Los gerentes, directores, presidentes, etc. de las empresas prefieren analizar o discutir sus alternativas frente a un problema legal con un abogado hombre que con una mujer. Sí, creo que la diferencia de género es marcada, ya que a la abogacía aún se la percibe como una carrera de hombres. Aun así, mi experiencia no ha sido tan marcada como para otras abogadas, lo cual creo que se debe a que he trabajado para mujeres abogadas como jefas directas.

Es importante que las abogadas “levanten la voz” cuando sientan que existe alguna discriminación en su ambiente laboral por su género, estar convencidas de que somos merecedoras de las mismas oportunidades laborales que los abogados hombres y que el mundo de la abogacía para la mujer, por su género, puede ser una ventaja absoluta para su desempeño.”





## BÁRBARA ZLATAR AYUSO

*Socia • Cariola Díez Pérez-Cotapos • Chile*

“La presencia de mujeres va decreciendo a medida que se avanza en la carrera profesional. Ahora bien, de un par de años a la fecha, la falta de liderazgo femenino en el mercado legal se ha visibilizado y planteado como un desafío transversal. Esto ha llevado a que el tema de la equidad de género haya tomado mucha relevancia para mí en lo personal y para el mercado en general. En nuestra firma se han adoptado políticas de flexibilidad; programas de

mentorías; mayor visibilidad a las asociadas senior de la firma y posicionamiento de su liderazgo interno, entre varias otras. La pandemia y la implementación del trabajo remoto ha transformado la forma en que los servicios legales pueden ser prestados. Esto ha llevado a dejar de teorizar sobre la factibilidad del trabajo remoto, lo que creo contribuirá al acceso de una mayor cantidad de mujeres a posiciones de liderazgo en el mediano plazo.

Soy optimista y pienso que se está abriendo una instancia para empoderar a las nuevas generaciones de abogadas. Mi consejo para ellas sería tomar un rol activo dentro de su equipo de trabajo y con sus objetivos claros. Creo que es importante que visibilicen su trabajo desde el inicio de sus carreras, de manera que logren ir cimentando una carrera que las puede llevar a esas metas”.

## BEATRIZ VILLEGAS DE BEDOUT

*Socia • VM LEGAL S.A.S. • Colombia*



“Desde que era estudiante me encontré con una facultad muy diversa en género entre los estudiantes, no tanto en profesores donde predominaba el género masculino. Tuve el privilegio de admirar a muchas mujeres en mi vida, lo que me permitió siempre reflejarme en lo mejor de ellas sin sentir que mi condición de mujer fuera un limitante para alcanzar mis sueños.

Somos una firma liderada por mujeres, sin embargo, encontramos en el equilibrio de género grandes ventajas, y siempre propendemos integrar equipos donde haya diversidad. Con ello logramos equilibrar algunos rasgos más característicos de uno y otro. Las mujeres nos reflejamos unas en otras y el hecho de ser una firma liderada por mujeres, las empodera y vemos cómo van buscando no sólo resaltar en su ejercicio profesional sino también destacarse como líderes.

La principal recomendación es amar su trabajo, vibrar al máximo con él. Como mujeres tenemos una habilidad innata para hacer del trabajo una pasión. El conocimiento siempre será la mejor estrategia para cumplir los sueños. Siempre deben hacer el mejor trabajo y mostrar ganas e interés en llegar lejos”.



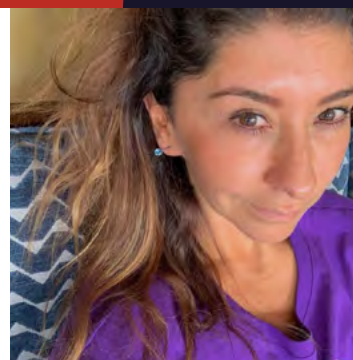
## CANDYS DORADO

*Socia • Indacochea & Asociados, Abogados, Sociedad Civil • Bolivia*

“El mundo se ha vuelto muy competitivo, con lo cual, un puesto de alto mando en cualquier empresa no es algo sencillo de alcanzar y para las mujeres menos, porque existen barreras que hacen más difícil el camino. Por ello, Prepárate para ese puesto: cada paso suma, y en cada uno de ellos el conocimiento es poder. Estudia, especialízate, actualízate, el mundo es cíclico, siempre habrá algo nuevo que aprender. Muéstrate, visibilízate: muestra predisposición, opina, trabaja en equipo; sé puntual, cortés y prudente al expresarte. Vuélvete enseñable: el mentoring de los líderes es invaluable. Déjate guiar y aconsejar. La experiencia es la mejor enseñanza. Aprende a tener la humildad de escuchar las críticas, saca lo bueno de cada experiencia, sobre todo de aquellas negativas. No pierdas el balance entre la vida y el trabajo; esfuerzo no es sinónimo de sacrificio. La disciplina será tu mayor aliado en el trabajo y en la vida personal. Trabaja en tus role models personales y profesionales, tus comportamientos, actitudes y valores serán fundamentales en tu desarrollo personal, familiar y profesional. ‘Piensa en grande, sueña en grande, mientras más grandes sean tus sueños, mayores serán tus esfuerzos para alcanzarlos’”.

## CATALINA CARDOZO

*Socia • Cardozo Ordóñez S.A.S. • Colombia*



“En mi opinión, en Colombia, a pesar de que sigue existiendo un problema de desigualdad, pienso que somos un país que ha avanzado muchísimo en la búsqueda de un equilibrio de género. El tema, más allá de medir en números y cifras, si hay más o menos mujeres socias que hombres, está en evaluar qué tan amigables y empáticas son las firmas de abogados con la mujer en sus diferentes roles (madres, esposas, cabeza de hogar), este considero, debe ser el tema relevante, la equidad no sólo debe basarse en el nombre de un cargo o una, radica en comprender que la mujer cumple muchos otros roles que son importantísimos dentro de la sociedad. En nuestra firma consideramos que las mujeres juegan un rol importantísimo. El 70 % de nuestro equipo está conformado por mujeres, el trabajo en casa y el teletrabajo son modalidades que hemos implementado y que funciona muy bien. La clave está en lograr un equilibrio de oportunidades para ambos géneros entendiendo las diferencias. Prepárense, no sólo como abogadas, fortalezcan sus habilidades blandas, integren la tecnología a su profesión, pero, sobre todo, interioricen que las mujeres juegan un papel fundamental dentro de la sociedad”.



## CATALINA HOYOS JIMÉNEZ

*Socia fundadora • GodoyHoyos (GOH) • Colombia*

“No he tenido limitaciones por mi género, quizás también porque desde muy temprana edad decidí abrir mi propia firma y ser yo la llamada a definir y cambiar las reglas del juego. No he dejado que otros decidan por mí. En nuestra firma nos empeñamos en promover la igualdad a todo nivel y, sobre todo, en que la maternidad no afecte la vida profesional de nuestras empleadas. Tenemos programas de mentoring, así como absoluta flexibilidad

en los horarios y en los lugares de desempeño de su trabajo. Soy CEO y fundadora de la StartUp de LegalTech Yustii. Además de que somos un grupo mayoritariamente femenino, la plataforma busca darle trabajo a todos aquellos abogados que requieren flexibilidad. Obviamente, en primera línea están aquellas mamás que tienen que atender a sus familias en horas hábiles y su trabajo mientras los demás miembros descansan. En este momento también estamos trabajando, a propósito del día de la mujer, en una campaña de empoderamiento femenino.

Crean en sus capacidades de liderazgo, este no es solo un tema de equidad, también es un problema de eficiencia y de crecimiento económico. Cerrar las brechas de género y contar en los proyectos con cerebros que funcionen distinto, tanto de hombres como de mujeres, es muy rentable”.

## CATALINA SANTOS

*Socia • Brigard Urrutia • Colombia*



“Mi experiencia ha sido muy positiva pues desde el principio de mi carrera, los socios de Brigard Urrutia me han encomendado responsabilidades muy grandes, especialmente en lo que tiene que ver con equidad de género. No solo tuve la oportunidad de construir mi carrera profesional desde asociada junior hasta socia, sino también apoyar a otras abogadas en la firma.

BU ha trabajado en el diseño e implementación de políticas de diversidad y equidad de género con un enfoque amplio, reconociendo la importancia de relacionarnos desde las diferencias y destacando que cada una de las personas de nuestra organización es única. También refuerza las políticas de balance de vida personal y profesional. Hemos diseñado también programas de mentoría y de liderazgo en donde todas las mujeres han tenido la oportunidad de fortalecer sus habilidades de cara a ejercer roles de liderazgo en la firma. En este momento estoy dedicada a desarrollar el comité de igualdad, de diversidad, inclusión y de equidad de género en la firma.

Sean auténticas, no les de miedo expresar sus opiniones, sean colaboradoras y solidarias con las demás abogadas, apóyense entre sí y construyan juntas los equipos y las firmas en las que quieren trabajar”.



## CECILIA FALCONI PÉREZ

*Socia • Falconi Puig Abogados • Ecuador*

“Tuve la fortuna de trabajar en una firma donde la mujer es reconocida por su capacidad profesional. En el ámbito de las instituciones públicas, supe expresar la necesidad de evitar la diferenciación de género; no di cabida ofensas y exigí respeto y consideración. Hace 20 años fui invitada por la AMCHAM de Quito, a ser parte en el Centro de Mediación.

Nuestra firma cuenta con un Comité Ejecutivo diverso, mantiene políticas respecto a la igualdad de género, y actualmente el 60% del personal somos mujeres. Después de 24 años, sucedí a mi socio Carlos Alberto Arroyo del Río como managing partner convirtiéndome en la primera mujer en un cargo de dirección en Ecuador. Promovemos cargos de dirección al interior de cámaras y asociaciones, en lo personal dirigiendo varios grupos de trabajo como comités y comisiones donde el liderazgo de la mujer ha sido fundamental.

Es importante mantener el trabajo consciente, con perseverancia y pasión, expresar las ideas con claridad y transparencia, estudiar y actualizar los conocimientos. Las relaciones empresariales y profesionales son de suma relevancia, y la confianza entre clientes y abogados es el pilar del éxito profesional”.

## CLAUDIA LIÉVANO

*Socia • Álvarez Liévano Laserna • Colombia*



“En los inicios de mi profesión podía evidenciarse cierta prevención por parte de los clientes o con las organizaciones sindicales, pues no existía una absoluta confianza en que una mujer pudiera liderar. No obstante, estas barreras fueron rápidamente superadas dados los resultados positivos. Las cifras globales publicadas por la OIT han mostrado que existe una diferencia de casi 26 puntos porcentuales en cuanto a la participación de las mujeres versus la de los hombres en la población activa. Asimismo, la ONU ha afirmado que por cada dólar que gana un hombre, una mujer gana 77 centavos.

Álvarez Liévano Laserna es una oficina con una contratación mayoritariamente de mujeres, porque en los procesos de selección y en la valoración de las competencias de los candidatos, hemos encontrado más mujeres que se ajustan al perfil del cargo y a las cualificaciones requeridas. Buscamos apoyar a las empresas clientes que se han preocupado por contratar mujeres e implementar medidas y/o programas que busquen la igualdad entre géneros. Hemos velado por la correcta aplicación de la Ley 1496 de 2011 que busca garantizar la igualdad salarial.

Mi consejo para las mujeres y estudiantes es que trabajen con rigor y con honestidad, pues creo firmemente que con disciplina las metas pueden alcanzarse. Las mujeres tienen las mismas capacidades que los hombres para desempeñar cualquier cargo, por lo que deberán reclamar y exigir igualdad”.





## CLAUDIA NAVARRO

*Socia • Brigard Urrutia • Colombia*

“Al comienzo de mi vida laboral, hace más de 20 años, no era una preocupación la diferencia de género en el desempeño de la abogacía, ni por parte de la firma ni por parte mía. A medida que este tema adquirió mayor protagonismo, la organización ha realizado análisis internos sobre la realidad de la firma en este sentido para hacer un diagnóstico acertado si efectivamente ha habido diferencia de género.

Se ha implementado que en los procesos de selección de los nuevos asociados se procure la participación de profesionales de diferentes géneros en forma similar. Sin embargo, hay áreas en donde ha sido muy difícil vincular profesionales de sexo femenino, pues no son prácticas de su interés (i.e infraestructura).

El consejo es para cualquier estudiante de Derecho, independientemente del género, que quieran lo que hacen, todos los días se deben preparar, mucha constancia y aprender a manejar las frustraciones que se presentan en el ejercicio profesional.”

## CLAUDIA PEREIRA

*Socia • Mayora & Mayora • Guatemala*

“Reconozco que para muchas mujeres el desarrollarse como abogadas ha sido complicado por virtud de género, en mi caso he sido afortunada de no experimentar ese tipo de limitación.

Llevo más de 24 años ejerciendo como abogada en Mayora & Mayora, SC, y en este despacho siempre se ha inculcado el respeto a todas las personas y el trato igualitario. Continuaré, como socia y vicepresidenta de la Junta

Directiva de la firma, impulsando el respeto y superación de mis colegas y de cualquiera de las personas que laboran en mi despacho. Promoveré, en todo momento, la igualdad de las personas y el reconocimiento de sus capacidades personales y profesionales. Con orgullo puedo afirmar que en mi despacho hay abundancia de mujeres determinadas, fuertes y excelentes profesionales.

Aconsejaría a otras mujeres abogadas o estudiantes de derecho que siempre den lo mejor de sí, con ética y profesionalismo. Aconsejaría a mis colegas que es muy importante trabajar en la seguridad personal y profesional, para que esa seguridad les permita luchar con libertad y tesón por sus metas y sueños, sin olvidar que la humildad es un ingrediente esencial del éxito”.







## CRISTINA VITERI TORRES

*Socia • Heka Law • Ecuador*

“Después de cierta edad, las oportunidades laborales son menores debido a que, una mujer casada, sin hijos, se convierte en amenaza para el empleador, en el evento de que decida quedarse embarazada. Para los hombres no existe tal estigma. En Ecuador, se asume que la crianza durante los primeros días o meses de vida le corresponde enteramente a la madre. Tras mi primer embarazo, fui víctima de acoso y me trasladaron a un puesto de inferior

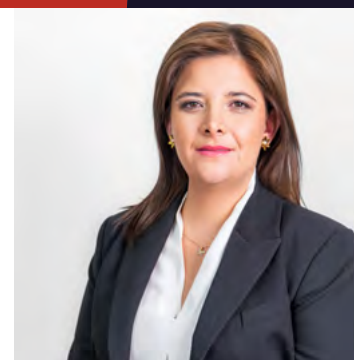
rango. Aunque resulte sorprendente, este tipo de actos en contra de las mujeres que tienen un tinte de género, siguen sucediendo.

Como socia, he mantenido el canal abierto con el personal femenino para que siempre puedan acudir a mí en caso de que perciban trato discriminatorio o abusos de cualquier tipo.

Las abogadas y futuras abogadas deben tener claro que resulta inherente de la profesión la búsqueda de justicia y de un trato igualitario. Mi consejo es que jamás permitan que un evento de discriminación en razón de género quede en el silencio o en el olvido. La lucha por los derechos de las mujeres, es una lucha que la llevamos todas, y es necesario que se rompan todos los sesgos cognitivos y prejuicios en contra de las mujeres”.

## DANIELA MARÍA CEVALLOS CASALS

*Socia • CCB Abogados • Ecuador*



“Cuando trabajaba en una empresa china, el machismo era muy marcado, tomó tiempo para que reconocieran mi aporte a la organización. También, al estar embarazada los clientes emitían comentarios a que mi situación y posterior maternidad cambiarían mis tiempos de respuesta y enfoque en el servicio que brindamos.

Al ser gerente general y socia de la firma es un claro ejemplo para todo el grupo de que las mujeres tenemos las mismas oportunidades de crecimiento. Ahora que fui madre conozco de primera mano que las mujeres podemos y tenemos una energía necesaria para continuar una carrera profesional exitosa y a la vez tener una familia. Considero que la creación de proyectos y políticas que fomenten la igualdad, en la mayoría de los casos, crean más desigualdad. Prueba de ello es la normativa que protege a la mujer en nuestro país, ya que lo que ha logrado es que los empleadores dejen de contratar mujeres. Por este motivo en CCB creemos firmemente que hombres y mujeres somos iguales para efectos profesionales. Nunca se sientan derrotadas cuando sientan discriminación por género, ya que es el momento preciso para sobresalir y demostrar que una persona capacitada y con ganas de salir adelante puede lograr cualquier cosa”.



## DORA LUZ GALINDO ZAMUDIO

*Socia • Vázquez Tercero & Zepeda (VTZ) • México*

“He tenido la fortuna de poder trabajar para empresas multinacionales como Procter & Gamble, donde existen políticas y lineamientos muy claros donde la equidad de género es totalmente respetada y la diversidad es promovida, sin embargo, también he tenido malas experiencias en despachos jurídicos, donde claramente el ser mujer ha sido un obstáculo para crecer o incluso recibir un mayor sueldo en comparación con los hombres. Considero que las

empresas tienen un mayor nivel de conciencia y evolución real en el tema, en comparación con los despachos o dependencias de Gobierno, que solo pretenden cumplir cuotas de género, sin verdaderamente poder permear la cultura de la equidad en sus colaboradores.

En VTZ, se ha puesto atención en desarrollar programas de apoyo a proyectos cuyas iniciativas tengan como prioridad abrir espacios sociales a las mujeres en cualquier situación. Se tiene especial cuidado y apoyo a las abogadas que somos mamás. Encabezo un proyecto que principalmente busca abrir espacios a la mujer, en un deporte que desde siempre se consideró exclusivo para hombres. Soy la primera mujer pelotari en México que empezó a practicar el Jai Alai o Cesta Punta, y he logrado conformar un grupo de niñas y mujeres que compartimos esta pasión, nos hacemos llamas Las Zestalaris. En todo este proyecto, VTZ siempre me ha apoyado”.

## FELICITAS MARÍA DE ACHÁVAL

*Socia • Mitrani, Caballero & Ruiz Moreno • Argentina*



“Mi experiencia profesional ha sido muy positiva. No me ha tocado vivir ninguna situación que haya sentido como una limitante para desempeñarme como abogada, por mi condición de mujer.

Nuestro estudio tiene distintas opciones de trabajo bajo esquemas de los más diversos, adaptándose a las necesidades particulares de cada persona (trabajo part-time -bajo diversos regímenes horarios- y bajo esquemas mixtos presenciales y remoto, e incluso en forma totalmente remoto). Hasta el momento, ninguna abogada ha renunciado luego de finalizada su licencia por maternidad, permitiéndoseles continuar su carrera bajo el ritmo y modalidad que cada una ha considerado más apropiado para las circunstancias particulares del momento.

Busquen un ámbito de trabajo donde se sientan cómodas, valoradas y donde las apoyen e incentiven a seguir creciendo. La conciliación familiar/personal y laboral es posible, siempre que uno tenga la dicha de trabajar en un ámbito laboral que crea firmemente en tal valor, donde se tenga plena confianza en los miembros de sus equipos y también, es fundamental contar con el apoyo y comprensión familiar como para poder llevarlo adelante”.



## FLOR BERMÚDEZ TREJO

*Socia • BGAL Asociados • México*

“Durante los 21 años que llevo de práctica profesional, desafortunadamente en diversas ocasiones he enfrentado desafíos por el hecho de ser mujer. Y sí, al día de hoy y pese a todos los movimientos que existen, todavía es marcada la diferencia de género en el gremio. Estos hechos se pueden percibir desde el cliente que te trata diferente por ser mujer, hasta en los sueldos. Al día de hoy, podemos ver que, al menos en México, la mayoría de las firmas de abogados

están integrados en su mayoría por hombres, y en algunos casos, las mujeres definitivamente no tienen opción a ser nombradas socias pese a su desempeño y carrera profesional.

En BGAL Asociados, somos dos mujeres socias y un solo socio hombre, además nuestro equipo de profesionistas es en un 60% mujeres. Manejo un grupo llamado “Women’s IP Lunch” desde hace aproximadamente 8 años, en el cual he tratado de que mujeres del gremio internacional nos juntemos y reforcemos nuestros lazos profesionales y personales.

No se dejen intimidar por el hecho de ser mujer, somos muy capaces, y en muchas ocasiones, hasta más que un hombre. Luchen por lo que consideren les corresponde y exijan sus derechos y equidad”.

## GLORIA G. ISLA

*Socia • Isla del Campo S.C. • México*



“Hoy aún como ayer, los prejuicios respecto a nuestro género se rompen con los resultados que otorgamos en el desempeño de nuestra profesión. Tenemos la obligación de continuar reivindicando la figura de la mujer en todas las instancias que nos rodean. Mi experiencia me ha demostrado que los despachos legales se vieron obligados a reconocer la inclusión de la mujer debido a que reconocieron la excelencia con la cual ejercemos nuestra profesión.

Isla del Campo, tiene el compromiso de motivar el desarrollo profesional a todo el equipo. No existe nada más reconfortante que el formar profesionistas que estén a la altura de las exigencias del foro legal, otorgándoles un ambiente laboral de respeto y confianza. La experiencia y los años en la profesión me ha comprobado que las mujeres son responsables y comprometidas por lo cual nuestra firma está conformada por casi pura mujer. Actualmente el 90% del despacho lo constituimos mujeres.

El liderar a un equipo no es sencillo, debemos ser constantes, resilientes, y saber compartir los conocimientos que a lo largo de nuestra experiencia hemos adquirido en la práctica profesional. Nunca duden de sí mismas, problemas siempre van a existir, hay que saber darles la vuelta y nunca perder la pasión por la profesión”.



## GLORIA MARÍA GURBISTA

Socia • Mitrani, Caballero & Ruiz Moreno •  
Argentina

“Existen diferencias. Puede verificarse que son pocas las mujeres en posiciones de decisión y/o dirección en Compañías, Estudios jurídicos, entidades profesionales, etc. En general, las mujeres ocupan mandos medios, más allá de su capacidad y dedicación. El desafío es lograr equidad en estos ámbitos. A partir de allí, puede generarse un efecto derrame.

Somos la firma con mayor cantidad de socias mujeres de Argentina. Promuevo activamente a las mujeres de mi equipo. Cuando me piden sugerencias de profesionales para posibles trabajos, congresos o universidades, además, pienso en la mujer profesional más apta (si existe) como primera opción. Confíen en sí mismas, en sus capacidades y que actúen en consecuencia. Es importante también tener una conducta activa, en búsqueda de los objetivos. No autolimitarse porque el contexto sea poco favorable o receptivo a las discusiones de género”.

## INÉS BACA DE LA PIEDRA

Socia • Estudio Echeopar, asociado a Baker &  
McKenzie International • Perú



“He tenido la suerte de trabajar en empresas y firmas donde se ha promovido el crecimiento profesional de las mujeres. En mi especialidad (M&A) me ha tocado ser la única mujer en la mesa muchas veces y he tenido que demostrar mucha profesionalidad para ser escuchada. Mi principal reto estuvo en la maternidad, ya que aparecen muchos miedos, culpas y prejuicios, por ello, contar con “*rol models*” es muy importante.

Nuestra firma cuenta con programas de *sponsorship* y *mentoring*, políticas de cero tolerancia a la discriminación, licencias de maternidad extendidas, y trabajo remoto y flexible (implementado incluso antes de la pandemia). Además, tenemos un programa de mentoría para nuevas mamás, donde se comparten experiencias para ayudar a compatibilizar el rol de mamá con el rol de abogada y demostrar que es posible hacerlo. Yo soy miembro del Comité Ejecutivo de WIP Perú y parte del Comité de Liderazgo. Women in the Profession es una plataforma de abogadas que promueve el liderazgo y progreso de las mujeres en la profesión legal.

A las jóvenes les recomendaría que busquen mentores que crean en ellas, y que no escuchen a nadie que les diga que tienen que elegir entre su vida profesional y su vida personal, porque eso no es cierto. La disyuntiva que nos hace creer que el desarrollo personal y familiar es incompatible con el crecimiento profesional, afecta nuestro crecimiento y crea muchos sentimientos como la culpa. No es fácil y por supuesto que requiere esfuerzo -y mucha organización- pero se puede lograr”.





## IRMA RIVERA

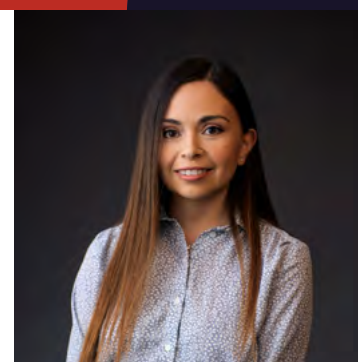
*Socia • Brigard Urrutia • Colombia*

“En mi experiencia, algunas áreas de práctica del derecho han tenido mayor presencia masculina. Recientemente esas diferencias se han ido transformando. Uno de los cambios que favorecen la participación de las mujeres, es que existen más opciones al momento de tomar decisiones sobre la carrera, la familia y los intereses personales.

Para promover espacios de inclusión y de igualdad, la firma ha incluido un comité de diversidad e inclusión, donde se promueven asuntos relevantes para lograr la equidad. La firma está trabajando con profesionales expertos que están revisando y evaluando los diferentes factores que impactan y mejoran la diversidad. Confiamos en que, a través de un trabajo concienzudo y soportado en conceptos técnicos, continuemos nuestro proceso de mejora. A nivel personal, me gusta participar en programas de mentoría y soy parte de organizaciones que fomentan el desarrollo y el crecimiento de las mujeres en la práctica legal, generando espacios de escucha que permiten identificar necesidades y soluciones en nuestra profesión. Disciplina y perseverancia. Es importante que, si el proyecto de vida que se escoge, es el de ser socia, sean apasionadas por contribuir a las personas, a la organización y a los clientes, trabajando en equipo, para obtener los mejores resultados”.

## JAVIERA SEPÚLVEDA ALDANA

*Socia • Bitlaw • Chile*



“Antes de fundar Bitlaw, tuve la fortuna de tener una jefa que potenció mi carrera a tal punto que hoy día es mi socia. Sin perjuicio de mi experiencia personal, la brecha de género del mercado legal a nivel de socios es innegable. Sin duda los estudios jurídicos tienen una tarea pendiente muy difícil de resolver, por lo menos en el corto plazo.

Nuestra política, al ser un estudio boutique y nuevo, es centrarnos crear un ambiente de trabajo grato y respetuoso. Nunca nos planteamos que este fuera un estudio sólo de mujeres, es algo que se dio naturalmente y donde priorizamos las aptitudes y capacidades de los profesionales sin importar su género, pero se generó algo muy lindo e inspirador en muchas abogadas. Creemos que Bitlaw es un proyecto que impulsó un mensaje de aliento para muchas mujeres y eso es algo que nos llena de alegría.

Esta es una carrera muy satisfactoria, donde abundan referentes femeninos destacadas y líderes que están abriendo caminos para las futuras generaciones. No sientan vergüenza o temor por su ambición profesional, por querer llegar a ser líderes, socias o jefas. No se logran cambios si no es atreviéndose”.





## JESSICA CUBAS OTAROLA

*Socia • QA Legal • Perú*

“He tenido la suerte de estar rodeada de mujeres líderes y empoderadas quienes me enseñaron a no tener miedo de hacerme notar y de lograr mis objetivos. Sin embargo, al haberme especializado en derecho de la construcción, no solo me enfrenté a una marcada diferencia de género por ser abogada, sino además por la industria de la construcción, que, a la par con el mundo legal, las mujeres están cada vez demostrando más que

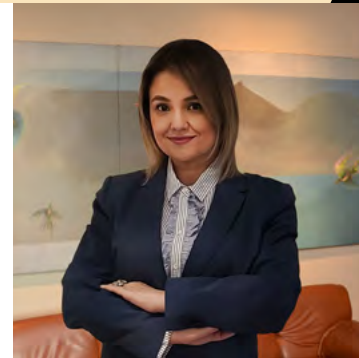
estas diferencias de género deben de derribarse si se quiere lograr una cultura organizacional que permita el máximo potencial de la empresa.

Soy miembro del Comité de Liderazgo de WIP Perú, donde busco generar un impacto positivo en el mercado legal y, además, soy coach de bienestar de algunas mujeres abogadas, considero que esto me permite ser un catalizador del cambio en la industria.

Trabajen en conjunto para crear redes de apoyo y soporte que les permita sentirse celebradas en los buenos tiempos y sostenidas en tiempos difíciles. Desarrollen cualidades como la resiliencia y la empatía, que les servirá para sobrellevar cualquier tipo de situación. Atrévase a proponer cambios en donde crean que se necesitan y a tocar las puertas que sean necesarias para generar nuevas oportunidades”.

## LINA MARÍA OCAMPO TENORIO

*Socia - directora • Araújo Ibarra Consultores en  
Negocios Internacionales • Colombia*



“La marcada diferencia de género existe en el mercado, basada en una inclinada preponderancia de hombres en cargos directivos dentro de la industria de los servicios legales.

Sin bien desde en Araújo Ibarra no hay implementada una política propiamente dicha que pretenda la disminución de la brecha de género, es evidente que, como cultura organizacional no existen comportamientos generalizados ni individuales que aminoren el rol de la mujer, mucho menos para efectos de poder acceder a cargos directivos. El objetivo que busco para el equipo que lidero es, bajo una evaluación objetiva, poder identificar las principales cualidades tanto personales como profesionales en donde se destaquen valores de respeto mutuo, tolerancia y trabajo en equipo.

Como cualquier profesional en esta industria, considero que los principales elementos para posesionarse en cargos directivos, son la constancia, disciplina, rigor y respeto por las personas que nos rodean. Para el caso particular de las mujeres, teniendo en cuenta la existencia de una marcada brecha de género, aconsejaría la consolidación de un efectivo empoderamiento de sus conocimientos, así como un total respeto por ellas mismas y por los demás”.



## LORENZA KRISTIN LANGARICA O'HEA

*Socia • Mijares, Angoitia, Cortés y Fuentes • México*

“Por los roles asignados culturalmente a mujeres y hombres en generaciones previas, era difícil que se nos tomara de manera seria para una carrera de largo plazo en la industria legal. De las mujeres normalmente se espera que se dediquen a los hijos y a los temas de su casa por lo cual con frecuencia se padece de un desequilibrio en la vida personal y laboral, que genera con frecuencia techos de cristal.

Tenemos una política que busca otorgar las mismas oportunidades de empleo cuidando que no sean influenciados por diferencias como género, orientación sexual o religión. Participamos en asociaciones como *Women Corporate Directors*, *Voz Experta*, *MERM*.

Soy miembro del Comité de Diversidad e Inclusión tanto del Despacho como de *Affinitas*. En 2021 participé en la adopción de los Estándares Mínimos de *Inclusión y Diversidad*, desarrollados por ONU Mujeres en colaboración con *Abogadas MX*, asociación en donde actualmente soy consejera, siendo muy relevante señalar que ha dichos principios se adhirieron 36 de los principales despachos mexicanos. Soy miembro del Comité Ejecutivo del capítulo mexicanos de *Women Corporate Directors*. También, he participado en el comité del ITAM que coordina el Seminario de Perspectivas *‘Mujeres, Talento y Desarrollo’*”.

## LUCÍA CORDERO LEDERGERBER

*Socia • Falconi Puig Abogados • Ecuador*



“A lo largo de mi carrera he vivido experiencias, positivas y negativas, pero también he constatado la evolución de creencias y conductas. Tuve que luchar contra prejuicios como que una mujer joven no tendría el conocimiento, la autoridad ni la competencia para lograr las metas; además, los jefes, en su mayoría hombres, tenían comentarios machistas o atrevidos y coquetos que no correspondían al ámbito laboral. Como mujer debía estudiar y trabajar más que los hombres para poder ganar credibilidad y confianza. Ahora puedo decir que, aunque hay aún muchas cosas aún por cambiar y mejorar, el ser mujer, cada vez lo siento menos como una desventaja frente a mis colegas hombres.

En FPA somos partes del Pacto Global y trabajamos especialmente en la mesa del ODS 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Soy socia desde hace muchos años y las oportunidades son iguales; prevalecen la capacidad, el compromiso y los valores que nos identifican.

Las siguientes generaciones de abogadas deben actuar en consecuencia con sus valores; no teman reaccionar con aplomo ante cualquier signo o situación que les genere incomodidad; prepárense, estudien y confíen en sí mismas; sean conscientes de su valor como personas y responsables para consigo mismas”.



## LUCÍA OLAVARRÍA SALINAS

Socia • QA Legal • Perú

“Creo que la etapa de la maternidad es una donde se me presentó un reto. Por un lado, sentía que debía transmitir a mi entorno profesional que la maternidad no supondría poner una pausa y, por otro lado, ansiaba lograr un “balance” entre vida profesional y vida personal. La carrera de Derecho y de abogada externa es, sin duda, sumamente exigente por el tipo de problemas que manejamos para nuestros clientes y el tiempo que nos demanda

atenderlos.

Es parte de nuestro ADN no ver diferencias de género y dar iguales oportunidades a todos los que sean parte de la firma. Desde hace unos años soy parte del Equal Representation in Arbitration Pledge, que tiene como objetivo que las mujeres tengan igualdad de oportunidades para ser árbitras.

Lo más importante en una sociedad es compartir una misión, metas y valores similares. Lo gratificante en la vida es encontrar ese lugar con el que uno logra identificarse y sentirse “parte de”. Lo importante es responderse a uno mismo estas preguntas: ¿Por qué quiero ser parte de este lugar? ¿Me identifico con las personas que lo integran? ¿Qué rol jugaré en la organización? Si las respuestas a esas preguntas te hacen feliz, sigue ese instinto”.

## MARÍA CATALINA JARAMILLO

Socia • Brigard Urrutia • Colombia



“Soy mamá de dos hijos, muy involucrada en la crianza y eso por algún tiempo pudo representar un retroceso en mi proceso de crecimiento. Logré romper esas barreras; demuestra que las mujeres no tenemos que renunciar ni que elegir, es sólo cuestión de encontrar el balance.

BU está trabajando para certificarse con el sello equipares, programa que reconoce a las empresas que implementan correctamente el Sistema de Gestión de Igualdad de Género. Fue una de las primeras firmas pioneras en Colombia que implementó el *Flex Time* y *Part Time*, programa que ofrece la oportunidad a las abogadas madres de tener esquemas de trabajos flexibles. Hago parte de varias iniciativas y/o programas: Women in Connection (WIC), y su comité Mujer Rural, donde trabajamos con Corporación Colombia Internacional (CCI). Soy miembro fundadora y líder del Comité de Equidad del Centro de Estudios de Derecho Procesal CEDEP; además soy socia miembro de la red Women in Legal Profession.

Confíen en sus capacidades, que el síndrome del impostor no las detenga, no piensen que, por el simple hecho de ser mujeres, no están lo suficientemente calificadas para desempeñar un cargo o trabajo. No se enfraquen en estereotipos de las labores que una mujer debe asumir, no carguen con la responsabilidad de “mujer maravilla”, no se pongan límites”.



## MARÍA CRISTINA SERRANO CRESPO

*Socia • Heka Law • Ecuador*

“Creo que como sociedad hemos logrado tener más consciencia sobre la importancia que tiene el concepto de igualdad. Sin embargo, las mujeres seguimos asumiendo una serie de roles que tradicionalmente se han identificado como “femeninos”, lo que nos convierte laboralmente, en algunos casos, en un recurso menos atractivo o un recurso caro (maternidad).

Heka Law Firm trabaja con el proyecto JUNTAS X ELLAS. Logramos la consolidación de un trabajo en equipo, una clave para poder materializar espacios reales de trabajo en la firma. Con ello, hemos logrado que cada uno se desempeñe correctamente en los espacios personales y personales, sin desatender la calidad de nuestros servicios.

Desde su rol de profesionales o futuros profesionales exijan la materialización del derecho a la igualdad. Que hay muchos roles que hemos asumido solas las mujeres cuando deben ser compartidos. Eso deberá evolucionar para llegarse a superar; exigiendo una igualdad material y libre de discriminación. Por ello, mi consejo es que luchen por cumplir sus metas y que jamás dejen en silencio actos discriminatorios. Debemos concientizar a la sociedad del gran trabajo que hacemos día a día y darnos el crédito y el derecho de exigir una sociedad más justa”.

## MARÍA DE LOS ÁNGELES CELIS

*Socia • Baker & McKenzie • Venezuela*



“Personalmente, estoy muy interesada en los temas de diversidad e inclusión y es algo en lo que concentro gran parte de mi interés personal y laboral. Además de ser socia y cohead del Departamento Corporativo en Venezuela, soy la coordinadora del Comité de D&I de Venezuela, y miembro por Venezuela del SC de D&I para la región. También soy uno de los dos miembros del capítulo Venezuela de The Vance Center Women in the Profession Program (WIP), el cual promueve el desarrollo y avance de la mujer en la profesión de derecho.

Es importante visibilizar estos temas y avanzar en lograr una mayor diversidad, lo cual repercute en una comunidad más fuerte, interesante y variada en ideas. Eso en una firma global de abogados como la nuestra es fundamental, pues nos ayuda a solucionar problemas complejos para nuestros clientes. Un ejemplo de esto es el objetivo promulgado en 2019 para que a 2025 nuestro equipo sea 40% de mujeres, 40% de hombres y 20% diverso (mujeres, hombres y personas no binarias)”.





## MARÍA GABRIELA GRIGIONI

*Socia • Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen • Argentina*

“El desafío es lograr la excelencia, sin distinción de género. Quizás podría pensarse que hay especialidades en las cuales las mujeres lideran las áreas, como por ejemplo temas de familia, pero creo que eso también es un sesgo. Considero que es muy importante la vocación, la tenacidad y la ayuda de los mentores que allanan el camino profesional e iluminan con su experiencia.

Para PAGBAM la participación de las abogadas, paralegals y empleadas ha sido esencial desde sus inicios. Cuando ingrese al estudio ya había socias en una proporción significativa respecto del resto de otros estudios. El estudio tiene una Comisión de Diversidad e Inclusión y tenemos un canal interno de denuncias en las cuales se posibilita resolver cualquier posible conflicto que se plantee. El home office que se implementó por la pandemia ha modificado la forma de trabajar, muy bueno para las abogadas que son madres, y una mejora en el rendimiento en general de los abogados, sean mujeres o varones.

Poder desarrollarse en los equipos de trabajo es fundamental a fin de poder integrarse y aprovechar los beneficios de los grupos diversos para el crecimiento personal y profesional. Tener coraje para enfrentar desafíos, estudiar y no quedarse en la zona de confort”.

## MARÍA ISABEL MACHADO

*Directora de área • Falconi Puig Abogados • Ecuador*



“Desde mi época universitaria, las mujeres siempre fuimos mayoría en las aulas, con distintos perfiles y situación socioeconómica, pero con la idea clara de ser líderes y triunfar en la profesión. En un inicio de mi carrera el limitante que sí sentí fue la edad.

En el despacho, curiosamente, existieron casos de discriminación al contratar personal masculino. En los últimos dos años hemos visto que es importante empezar a hablar y transmitir esta cultura de igualdad dentro de la organización, formalizarla y tenerla por escrito. Consideramos que primero debemos empezar a trabajar con nuestro cliente interno, para después transmitir nuestra estrategia corporativa en esta área a nuestros socios de negocio. Iniciamos el programa Target Gender Equality de Pacto Global, para impulsar a las mujeres en los cargos de dirección y liderazgo. Para acceder a cargos de dirección hay que prepararse, el mundo profesional es cada vez más competitivo y, tanto hombres como mujeres deben prepararse, tanto en lo académico como en lo emocional. Los puestos o cargos dentro de las organizaciones se ganan por el mérito y por demostrar nuestras capacidades, hay que aprovechar y explotar nuestras fortalezas como mujeres y sobre todo como profesionales”.





## MARÍA LAURA LEDE PIZZURNO

*Socia • Mitrani, Caballero & Ruiz Moreno •  
Argentina*

“Debo reconocer que, en general, para tener acceso a puestos jerárquicos, a la mujer se le exige más que al hombre. Actualmente, la tendencia está llevando a eliminar ese tipo de situaciones, igualando las posibilidades crecimiento entre hombres y mujeres. Esto por el hecho de que haya cada vez más mujeres en posiciones jerárquicas del lado “cliente”, y empresas que esperan que sus

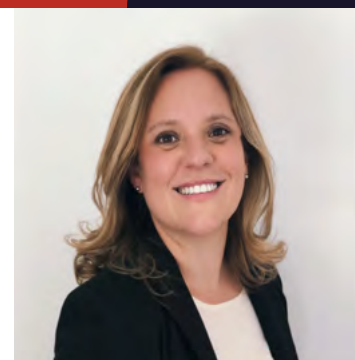
estudios jurídicos estén “a la altura de las circunstancias”.

El Estudio MCRM, al que ingresé como socia en el año 2017, ha sido pionero en la lucha contra brecha de género, y fue una de las razones que valoré al decidir sumarme al equipo para liderar una práctica, siendo mamá de dos bebas mellizas de 8 meses. Entre otras medidas, la que considero más importante en esta materia es la “política de maternidad”, que ofrece a cada profesional la posibilidad de diseñar su propio régimen de trabajo, ajustado a su caso particular.

Mi consejo es que siempre busquen la excelencia, se capaciten, y se conviertan en la mejor versión de sí mismas. Reconózcanse capaces de llegar a donde quieran llegar. Hoy el mundo ofrece a las mujeres posibilidades que antes eran impensadas: ¡aprovénchenlo!”

## MARÍA PAULA DÍAZ

*Socia • Mitrani, Caballero & Ruiz Moreno •  
Argentina*



“He trabajado en firmas más tradicionales, casi sin presencia de mujeres en el directorio y en esas firmas, parecía poco probable acceder a cargos de relevancia siendo mujer. En la actualidad, y desde hace 12 años, jamás he sentido que en mi firma actual mi género haya sido una limitación, más bien lo contrario.

Nuestro estudio tiene un régimen de maternidad instaurado desde sus inicios, aplica trabajo remoto para las mamás y prevé esquemas de trabajo más flexibles (part-time incluyendo trabajo remoto full sin presencia en las oficinas). A diferencia de otras firmas, las reglas del régimen de maternidad se cumplen y se respetan verdaderamente y creo que en gran medida eso ocurre porque este estudio tiene líderes verdaderamente convencidos de que el talento no tiene género y que cuando hay profesionales que aportan valor, hay que protegerlos y acompañarlos para que esta firma sea el mejor lugar para trabajar.

Dedíquense a trabajar por la excelencia, cultiven habilidades blandas para acompañar su formación técnica y busquen organizaciones que, como nuestra firma, esté liderada por personas éticas, honestas y que sean los mejores profesionales”.



## MARIANA PEREIRA

*Socia • Indacochea & Asociados, Abogados,  
Sociedad Civil • Bolivia*

“Durante mi carrera, siempre sentí que, para que mis opiniones se tomaran en cuenta, debía primero demostrar mi solvencia profesional a diferencia de los hombres que no sentían esa carga. Asimismo, la maternidad volvió a ser un desafío para llevar adelante la carrera profesional. Esta situación intrínseca a la condición de mujer muchas veces dificulta la continuidad de una carrera

exitosa. Creo que el secreto está en entender que no es necesario escoger entre ser una buena madre o una buena profesional, no implica escoger entre una u otra posibilidad, ambas pueden convivir con organización y ayuda (ser madre o profesional).

Creo que estas épocas son diferentes. Hoy las nuevas generaciones de padres se encuentran mucho más interesados en participar activamente en la crianza de sus hijos lo cual es muy positivo para la mujer trabajadora. No obstante, la brecha salarial entre hombres y mujeres aún deja en evidencia la existencia de una diferencia en el tratamiento laboral entre hombres y mujeres.

Finalmente creo que como profesional, más allá del sexo, para ser reconocido es importante contar con los conocimientos, habilidades y la actitud necesarios. Esto a la hora de la verdad destacará siempre el desenvolvimiento del profesional más allá de su género”.

## MARÍA TERESA QUIÑONES ALAYZA

*Socia senior • QA Legal • Perú*



“Llevo en el mercado legal más de 30 años, así que, al inicio de mi carrera, era marcada la diferencia en las oportunidades que tenían las mujeres respecto de los hombres. Debido a esas limitaciones, tuve que trabajar el doble y esforzarme el triple para obtener el mismo reconocimiento. Creo que esas diferencias se han ido reduciendo. Hoy en día hay mayores posibilidades para las mujeres. Sin embargo, considero que aún existen techos de cristal y que, para ciertas posiciones de liderazgo la mujer no está siendo aceptada en las mismas condiciones.

Somos de los pocos estudios en Perú y en América Latina en que todas las socias somos mujeres y el equipo son en su mayoría abogadas. Estoy comprometida con construir una firma donde la alta calidad, la dedicación y el compromiso con nuestros clientes, sea compatible con tener una vida personal plena. Esto va más allá del tema de género, pues implica brindar a todos los miembros de la firma, un ambiente donde puedan crecer.

Trabajen visibilidad, promoviendo una actitud solidaria entre todas las abogadas. Muchas veces es difícil lograr algo sola, pero organizaciones como Women in the Profession o Women in Energy, promueven la igualdad de género, y es en equipo que podemos generar un cambio”.



## MARÍA T. RECONDO

*Socia • Mitrani, Caballero & Ruiz Moreno •  
Argentina*

“A lo largo de mi carrera en el estudio Mitrani Caballero & Ruiz Moreno, que empezó en 2008, no he sentido limitantes para desempeñarme debido a mi género, más bien todo lo contrario, he recibido incentivos, apoyo y siempre sentí que era escuchada.

En el estudio tenemos un plan de maternidad que me permitió trabajar full time combinando trabajo presencial en el estudio y trabajo remoto desde mi casa. Hoy puede parecer algo común, luego de la pandemia, pero en 2008 no era algo habitual ni en los estudios ni en las empresas. Yo venía de trabajar en una empresa en la que tenía que viajar constantemente y eso fue fundamentalmente lo que me movió a buscar un cambio. El resultado fue que seguí creciendo y fui socia en el plazo que tenía que ser sin demoras ni trabas.

Mi consejo es que busquen un lugar para trabajar que les permita no sólo desarrollarse como profesionales, sino que también les permita crecer y desarrollarse como personas. Trabajar en un lugar de excelencia profesional que no contemple a la persona a la larga genera muchas frustraciones”.

## MARIELENA ULLOA

*Socia directora • Ulloa & Asociados • Honduras*



“Me gradué de Abogada en 1990. En ese momento existía un “boom” de inversión extranjera en el país, y fue fácil trabajar con inversionistas extranjeros de nacionalidades que aceptaban fácilmente tener a una mujer profesional como su par. La limitante más fuerte venía principalmente las familias hondureñas, con su esquema “tradicional” de que hombre era quien salía a trabajar, así como la sociedad, con sus esquemas cerrados que no permitían que las mujeres fueran parte del engranaje productivo nacional, a un nivel de toma de decisiones de gran relevancia económica.

Ulloa y Asociados, firma creada hace 20 años por una mujer, cuenta con un equipo de abogados en que predomina el sexo femenino. En 2022, se crea un Avatar en Ulloa & Asociados, una abogada que se llama “Titi”, siguiendo la tendencia de la época (Siri y Alexa), que se encarga de hacer comunicaciones internas y externas de Ulloa, y refleja a una persona inteligente y proactiva: y lo que es importante, que es mujer.

Las mujeres no deben tratar de emularse a los hombres: no hay nada más femenino que una mujer inteligente, profesional, madre, esposa, que asume todos sus roles con honor, y que disfruta su recorrido, en cada una de sus facetas”.



## MERCEDES RODRÍGUEZ GIAVARNI

*Socia • Mitrani, Caballero & Ruiz Moreno • Argentina*

“Por supuesto que hay limitantes en la carrera de una abogada mujer. Creo que, afortunadamente, las nuevas generaciones van sufriendo menos las dificultades, debido principalmente a las medidas que han ido implementado las firmas para disminuir la brecha de género.

El Comité de Diversidad e Inclusión del estudio está trabajando en un proyecto de madrinazgo. El objetivo es que las profesionales puedan nutrirse de la experiencia de otras abogadas con familia, independientemente de su seniority. Nuestra meta es seguir apoyando el desarrollo profesional, no sólo desde una Política corporativa, sino desde una guía concreta de otra mujer que ha pasado por esa misma situación y que puede ayudarla a través del diálogo sincero y la escucha, independiente del cargo que cada una ocupa a nivel profesional.

Cuando una es joven y recién empieza, se cree “imparable”, y no duda de que logrará sus objetivos. Eso es muy bueno, y hay que tener fe en una misma. Pero también es cierto que cuando comenzamos la carrera quizás no tenemos en cuenta que a lo largo del camino iremos enfrentando obstáculos (tanto profesionales como personales), podemos ir cambiando nuestras metas y objetivos, o nuestras prioridades”.

## NATALIA GARCÍA

*Socia • Gómez-Pinzón Abogados • Colombia*



“En mi carrera he sido afortunada pues trabajo desde hace 20 años en una firma comprometida con la equidad de género, siempre vi viable mis opciones de llegar a ser socia a pesar de mi maternidad. De hecho, me nombraron socia de la firma luego de tener 2 licencias de maternidad seguidas y casi 3 años en flex time.

Implementamos políticas de maternidad y paternidad extendida, horario flexible, trabajo remoto y “viernes de familia” (los empleados pueden disfrutar de dos tardes de viernes al mes para realizar actividades personales y familiares). Actualmente estamos trabajando en un programa de Espacios Libres de Acoso Sexual con [GenderLab](#). Adicionalmente, hago parte del Steering Committee de Women in the Profession ([WIP](#)) del Vance Center.

Les recomendaría a las mujeres que buscan llegar a ser socias que no se pongan límites, que todo es posible, que es clave bajar la vara que uno mismo se autoimpone, pues no todo podrá realizarse de forma perfecta como uno idealiza, que tomen riesgos, asuman que habrá imprevistos, y que busquen apoyo en grupos de mujeres y mentoras pues la sororidad fortalece y engrandece”.





## NATHALIE RODRÍGUEZ PARÍS

*Socia • LEGA Abogados • Venezuela*

“En el desarrollo de la carrera profesional dentro del esquema de la firma, en la conformación de equipos para proyectos, siempre había sesgos en temas de género muy marcados, muy pocos beneficios más allá de los legalmente exigibles para la maternidad y posibilidad de flexibilidad de horarios.

En 2018 lanzamos el rebranding de la firma y quisimos hacerlo el día 8 de marzo para dejar claro nuestro compromiso de disminuir la brecha de género.

Desde ese año, organizamos un encuentro anual de mujeres en los negocios, en el cual invitamos a líderes del mundo empresarial a discutir sobre temas tendencias en el mundo de los negocios. Para conmemorar el día de la mujer celebramos la “Semana de la Mujer LEGA” con actividades que buscan concientizar sobre el tema. Este año hemos decidido adherirnos a las WEPS de ONU.

Lo más importante es derribar nuestras propias barreras, eliminar los estereotipos, muchas veces nosotras mismas somos las primeras que estamos cargadas de sesgos y estereotipos y nos ponemos el techo de cristal. Es muy importante que las generaciones de relevo se formen en este tema y ejerzan influencia en todos los sectores en los que participan”.

## OLGA LUCÍA SALAMANCA PÁEZ

*Socia - directora • Araújo Ibarra Consultores  
en Negocios Internacionales • Colombia*



“Araujo Ibarra ha sido pionera en políticas de equidad de género, ya que durante las últimas tres décadas los cargos directivos y de consultoría han estado integrados por mujeres. Nuestra junta directiva se encuentra conformada mayoritariamente por mujeres. Más allá del cumplimiento de cuotas de género, la firma se ha caracterizado por ser incluyente y generar un clima laboral que valora y promueve el trabajo de todas las profesionales que trabajan en la organización. Destaco especialmente la empatía con quienes somos madres y esposas, al brindar las condiciones de flexibilidad laboral que permitan cumplir todos estos roles de la mejor manera. Queremos liderar una red de mujeres en comercio internacional que promueva espacios de colaboración y destaque los valiosos aportes que han hechos las mujeres colombianas en la internacionalización del país.

Soy docente universitaria y me llena de orgullo es ver el liderazgo, compromiso y dedicación que las estudiantes muestran por alcanzar cada una de las metas que se proponen. Hoy las mujeres que se están formando en las universidades están convencidas de su valor y aporte a la sociedad. Les aconsejaría, no perder de vista la importancia de fortalecer lazos de solidaridad y apoyo con otras colegas mujeres”.





## PAMELA ALARCÓN ARIAS

*Socia • Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría • Colombia*

“Como abogada penalista he sentido ciertas barreras por ser un área dominada por hombres. Es usual que los clientes esperen que su penalista sea hombre y, además, ya entrado en años; como si eso fuera un indicio de mayor litigiosidad y probabilidad de éxito. En las reuniones iniciales con los clientes, siempre me esforzaba por demostrar que tengo las mismas condiciones y

cualidades profesionales que cualquier hombre penalista.

Hay dos iniciativas en PPU: una es el comité de mujeres desde el cual se promueven espacios con mujeres relevantes en diferentes contextos. La otra es una licencia de maternidad extendida (aplica a hombres y mujeres) según la cual se da el mismo tiempo de la licencia legal trabajando solo mitad de tiempo y con derecho al sueldo completo. En mi caso, soy la primera socia en ser mamá siendo ya socia, en este sentido, le he abierto el espacio para hablar a asociadas que tienen muchas dudas sobre su rol como futuras madres y su crecimiento profesional.

No tengan miedo de hablar, de expresar sus opiniones, aún si están en una sala solo de hombres, aún cuando hay voces que suenan más duro que las tuyas. En ningún momento debemos renunciar a nuestra feminidad o a cualquier conjunto de características con las que nos identifiquemos sea colectiva o individualmente”.

## PAOLA GALICH

*Socia • Mayora & Mayora • Guatemala*



“Inicié en la facultad de derecho en el año 1995; en ese año, más de la mitad de mis compañeros eran mujeres y al terminar el último año de la carrera, tres cuartas partes de mis compañeros eran mujeres. Al iniciar mi desempeño como abogada graduada, resaltan algunas anécdotas en donde los clientes a los que atendían, en su mayoría ejecutivos. Recuerdo muy bien haberme sentido más como una asistente secretarial que como la abogada del cliente.

En 2007 me abrieron las puertas en Mayora & Mayora como asociada y a partir de allí no he tenido ninguna limitante para mi desempeño profesional.

Mayora & Mayora es una firma que valora y respeta muchísimo el rol de la mujer en todas sus facetas. En el tiempo que llevo en la firma, el número de abogadas mujeres ha sido por la mitad o más de la mitad del total de abogados. Personalmente, participé activamente en la incorporación en Guatemala de la organización global sin fines de lucro Dress For Success® que ofrece vestimenta profesional para mujeres de bajos ingresos, para ayudarles a apoyar su proceso de búsqueda de empleo y entrevistas de trabajo”.



## PAULA SAMPER SALAZAR

*Socia • Gómez-Pinzón Abogados • Colombia*

“Yo creo que todas las abogadas hemos experimentado que nuestros clientes y colegas no nos crean igual de capaces que nuestros socios hombres. Incluso, en algunas ocasiones visitando clientes, con la compañía de un asociado hombre, se dirigen a él como si fuera el jefe. Creo que eso ha venido disminuyendo con el tiempo, pero yo fui la primera socia mujer de mi firma y lo viví varias veces. Fuimos la primera firma en establecer flex-time para mujeres durante un año con sus hijos, la primera firma en extender la política de paternidad (la equidad de género implica fijarse en los hombres también). Hemos detenido el éxodo de mujeres que llegaban a la edad de tener hijos y no veían compatible la vida de ser socia de una firma con ser mamá. La última vez que una abogada brillante se fue de la firma sin ver la luz al final del túnel, juré que eso no nos podía volver a pasar, y lo hemos cumplido. Les aconsejaría que no se auto limiten. Las mujeres tenemos la tendencia de comenzar pidiendo perdón, que vamos a rendir menos, que tenemos hijos y "nuestra" jornada no será igual ¡Primero demuestren de qué son capaces!”

## PRISCILLA FALCONI AVELLÁN

*Socia • Falconi Puig Abogados • Ecuador*



“La abogacía me ha permitido manejar mis propios tiempos, tener flexibilidad de horario y dedicarme a mis hijas simultáneamente. Creo que como mujer tengo fortalezas que me destacan: intuición, atención al detalle, capacidad de trabajar en cualquier horario, fuerza de voluntad y determinación, empatía, conectarme a nivel emocional con los clientes, ser organizada, planificada y capaz de controlar impulsos; capacidades ejecutivas vitales en la profesión.

Los limitantes se los pone uno mismo, y las oportunidades hay que buscarlas y aprovecharlas. He logrado sacar provecho de mi calidad de mujer. Es un hecho que existe discriminación laboral y que los hombres y las mujeres desempeñan roles diferentes en el ámbito familiar, social y laboral, pero depende de cada mujer sacarle ventaja a las situaciones, buscar oportunidades y seguirse preparando para ser exitosa en cualquier tipo de trabajo.

No tengan miedo, tengan confianza en sí mismas, no se dejen amedrentar y elijan sus batallas, pero no dejen de pelear por sus derechos. Sean fuertes, organizadas, y exijan igualdad de trato, no permitan que se afecte su dignidad de manera alguna, que nunca baje su moral si son devaluadas, sino, busquen oportunidades donde les permitan crecer, estudien, prepárense, lean y esfuércense por ser cada vez mejores en todos los ámbitos de sus vidas.”



## RITA MARÍA PAYAROLA

*Socia • Mitrani, Caballero & Ruiz Moreno •  
Argentina*

“Pienso que me he podido desarrollar profesionalmente desde muy chica, y pude transitar ese desarrollo profesional sin resignar la conformación de una familia y la crianza de tres hijos. Nunca sentí que el hecho de ser mujer, y posteriormente madre, hubiera impactado en el tipo de tareas o proyectos en los que tuve oportunidad de intervenir o hubiera de algún modo limitado mi

crecimiento profesional.

Pueden lograr todo lo que se propongan, y para eso se necesita: organización, planificación, el reparto equitativo de las obligaciones de cuidado hacia adentro del hogar, la implementación de esquemas colaborativos con otras madres en situaciones similares y por supuesto un entorno laboral que propicie esquemas alternativos en las modalidades de ejecución del trabajo, en particular: flexibilidad horaria y teletrabajo. Un consejo para las mujeres en general es que no es necesario “masculinizarse” para ocupar posiciones de liderazgo. Las mujeres tenemos que hacernos fuertes en las habilidades que suelen caracterizarnos como la empatía, apertura al diálogo, conciliación y trabajo colaborativo y aportar nuestro valor agregado a los equipos de trabajo desde nuestra visión femenina. Construir siempre sobre las fortalezas y no auto-limitarse el desarrollo profesional”.

## ROCÍO CARRICA

*Socia • Tanoira Cassagne Abogados • Argentina*



“Hemos observado, a lo largo de nuestra carrera, que el esfuerzo que debe hacer una mujer para mostrar su competencia como abogada frente a pares y clientes ha sido mayor que el realizado por hombres en la misma situación. Debo mencionar que he trabajado gran parte de mi carrera liderada por una mujer, esto permitió que estas diferencias se limitaran y permitió generar un frente común para poder sortear las mismas.

Los equipos del estudio están integrados equitativamente por mujeres y varones y, actualmente, hay un número relevante de mujeres en posiciones sénior, con excelente proyección de carrera dentro del estudio. Queremos darle, cada vez más, lugar a las cuestiones de género en la organización y la diversidad en general. Tratar de evitar el excesivo autocuestionamiento, y confiar en las propias capacidades, frente a un entorno que, a pesar de que ha progresado, en algunos casos puede estar condicionado por estereotipos sobre lo femenino que no contribuyen al progreso de las mujeres. Contribuir activamente en el desarrollo de políticas claras de inclusión en todo sentido es muy importante”.



## VALENTINA VENTURELLI SANTA MARÍA

*Socia • Baker & McKenzie • Chile*

“En mi experiencia, no he tenido limitantes de ningún tipo para mi desempeño como abogado. Mi área de práctica, Propiedad Intelectual, me ha permitido conocer a muchas mujeres exitosas que han servido como modelo a seguir y que me han alentado a desafiarme día a día como profesional, como mujer y como madre, buscando dar lo mejor en cada escenario y encontrar un equilibrio que permita compatibilizar todos nuestros roles.

La firma tiene una política de igualdad de oportunidades, así como medidas internas asociadas al crecimiento personal y profesional. Programas de capacitación, programas de liderazgo femenino y mentorías. Sin prejuicios ni sesgos, todas podemos alcanzar un desarrollo profesional sin límites. Tenemos las capacidades para ello y debemos estar disponibles para posicionarnos en cargos de liderazgo. Desde mi posición, mi motivación es acercar de manera orgánica el concepto de complementariedad de género en nuestras conversaciones y/o espacios puntuales que se generan en la oficina, poder seguir encontrándonos y educándonos mutuamente, tanto hombres como mujeres, en lo que es la equidad y los múltiples desafíos que podemos abarcar en conjunto”.

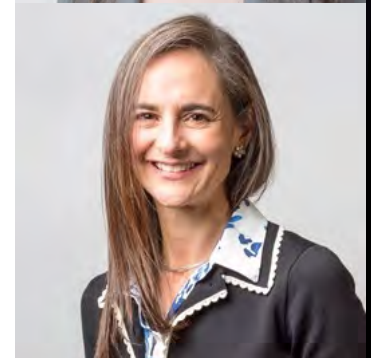
## XIMENA Y MARGARITA CASTELLANOS

*Socias • Castellanos & Co. • Colombia*

“La limitante para el desempeño profesional no se refiere al género necesariamente, sino se trata del hecho de ser madre. Una mujer que no es madre no tiene ninguna limitante. En el momento en que nos convertimos en madres, y mientras nuestros hijos son pequeños, atender ambos roles es muy demandante, las jornadas son muy largas y las obligaciones interminables. A los hombres se les exige muy poco en este aspecto. La maternidad nos frenó de cierta forma profesionalmente, pues evitamos adquirir compromisos a nivel académico y del gremio profesional, para no recargar exageradamente nuestras agendas.

En nuestra firma el 85% de sus miembros son mujeres. No hay brecha salarial entre hombres y mujeres, las remuneraciones van acordes con el cargo y desempeño independientemente del género.

Mujeres, permitan y exijan ayuda con la crianza de sus hijos, no tomen la responsabilidad solas. No permitan diferencias salariales con sus colegas masculinos, deben exigir la misma remuneración en cargos de igual jerarquía, si no lo exigen, es posible que no se los den. Estén alerta a estas situaciones y exprésenlas claramente en sus firmas y en sus hogares. No deben tener miedo a comunicar sus deseos y derechos de igualdad en cuanto a las obligaciones y al trato”.







# COMPLIANCE Y DEFENSA PENAL DE ALTOS FUNCIONARIOS

por Jorge Andrés Amezcua t.

Ante la latente posibilidad que tiene el director de una entidad pública en Colombia de ser vinculado a una investigación penal por los delitos generados por sus delegados en el marco de su actividad, resulta de suma trascendencia explorar qué alternativa de defensa podría ofrecer la implementación de programas de *Compliance* en este plano.

## EL ORIGEN DEL RIESGO DE SANCIÓN PARA ALTOS FUNCIONARIOS: LA INDEBIDA DELEGACIÓN

Es bastante común, más de lo que se difunde, que los máximos representantes de una entidad pública sean llamados a responder ante la justicia penal por una infracción delictiva que,

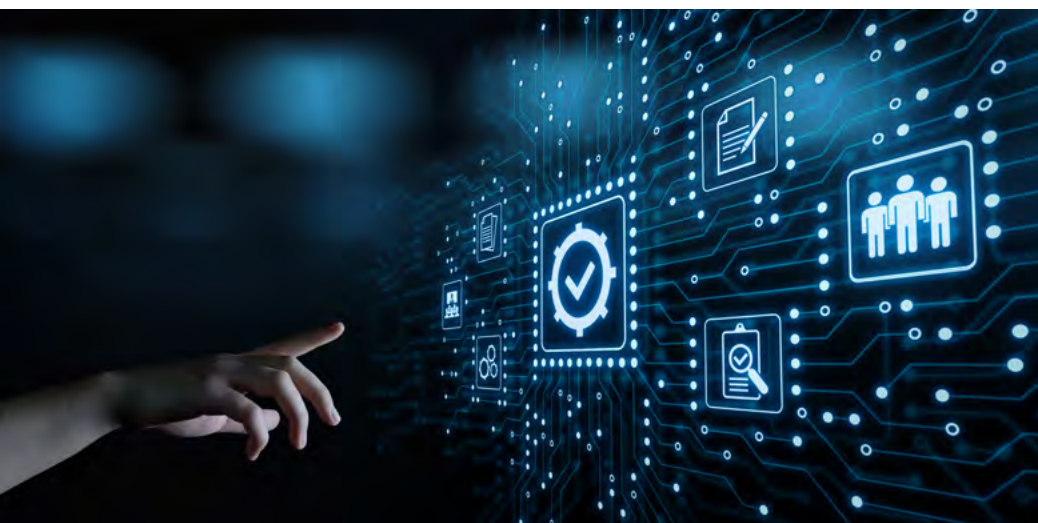
en principio, ha sido realizada en niveles inferiores por parte de sus subalternos. Tratándose de conductas atribuidas en comisión por omisión, un sector importante de la doctrina y la jurisprudencia coincide en que, tal atribución en disfavor de dichos directivos, se funda en un déficit de control y vigilancia sobre el ejecutor de la conducta. Dejando de lado las infracciones delictivas de comisión activa dolosa positivas, a un alto funcionario o directivo podría endilgársele responsabilidad penal en aquellos casos en que la ley le atribuye un deber especial de protección de bienes jurídicos y no realiza lo jurídicamente encomendado para evitar las infracciones de sus subordinados. Y ello porque, de acuerdo con el Artículo 25 del Código Penal colombiano, quien tuviere el deber jurídico de impedir un resultado delictivo y no lo llevar a cabo, estando en posibilidad de hacerlo, podrá ser castigado con la pena prevista para el directo autor.

Sin poder entrar en detalle sobre el contenido de la omisión impropia, lo cierto es que, un gran

número de imputaciones de altos directivos públicos y de empresas por los delitos de sus subalternos, se amparan en un ejercicio indebido de las facultades de delegación. Significa ello que, a la luz del Código Penal, resulta indiferente –en términos punitivos– la atribución de un acto positivo de corrupción, que el no haber generado las condiciones organizativas jurídicamente exigibles para impedir la corrupción de sus dependientes.

Al respecto, cabe reseñar que este instituto penal bebe de las ya antiquísimas figuras civiles de la responsabilidad civil por daños, fundada en la infracción de los deberes de correcta elección y vigilancia (*in eligendo* e *in vigilando*), esto es, por no seleccionar y vigilar en forma adecuada a aquellos dependientes que encarnan un riesgo criminal mayor que bajo. No obstante, lo anterior, tomando prestados los términos del citado Artículo 25 del Código Penal, cuando se delega en una persona o en un equipo de trabajo la gestión de un riesgo tan elevado como el que incorporan ciertos procesos corporativos (cohecho, tráfico de influencias, etc.), el director de la





organización no debe olvidar que sigue siendo de su competencia la protección en concreto del bien jurídico protegido.

## LA SOLUCIÓN: EL COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO PARA LA GESTIÓN DE LA DELEGACIÓN

En este punto cabe preguntar, entonces, ¿cómo podría evitar un alto funcionario ser sancionado por la conducta irregular de sus subordinados? La respuesta que entregaría un grueso de la comunidad experta sería la siguiente: implementando un programa de cumplimiento penal. El *Criminal-Compliance*, anótese de paso, se consolida a nivel internacional como un eficiente instrumento para limitar la responsabilidad corporativa y de altos directivos por las conductas punibles generadas en el marco de los procesos de delegación. Adviértase que, en Colombia, esta figura ya tiene previsión expresa a la luz de los “Planes Anticorrupción” creados por el Art. 73 del Estatuto Anticorrupción (Ley 1474 de 2011), hoy reformulados

bajo el *nomen* y contenido de los “Programas de Transparencia y Ética Pública” introducidos por la Ley 2195 de 2022, obligatorios para todas las entidades públicas del orden nacional, departamental y municipal. No se pierda de vista, además, que los Artículos 209 y 269 de la misma Constitución Política le atribuyen al propio jefe de la entidad la exacción de implementar un control interno. Sin ánimo de exhaustividad, un programa de cumplimiento podría constituir un arma de defensa de un directivo en un proceso jurisdiccional por un presunto actuar omisivo, en la medida en que tales programas incorporan una serie de componentes que permiten acreditar no solamente una debida actividad de delegación de funciones (debida selección y vigilancia de los delegados), sino además una efectiva gestión de factores de peligro criminal: análisis de riesgos, políticas de cumplimiento, debida diligencia, formación, canales de denuncia, investigaciones internas, auditorías de cumplimiento, etc. Ese compromiso decidido de los altos directivos hacia el control del delito (*top level commitment* o *tone from the top*), precisamente,

es uno de los pilares del *Compliance*.

En el campo procesal penal, para poder acreditar una debida delegación, esa obligación de debida diligencia sobre personal de alto riesgo se traduce en la carga de probar que, en el caso concreto, se ejercieron con suficiencia los mencionados deberes *in eligendo* e *in vigilando*, lo que en términos dogmáticos restringiría la imputación objetiva del delito en cabeza del delegante por haber ajustado su gestión bajo los límites del riesgo permitido (acorde a los estándares *Compliance*). Añádase que, a la luz de la jurisprudencia penal, ese directivo no puede escamparse en el principio de confianza si no ha *elegido* y *vigilado* técnicamente a ese delegado que terminó corrompiéndose.

## A MODO DE CONCLUSIÓN

Los programas de cumplimiento permiten, pues, a los altos funcionarios o directivos de empresa, demostrar su diligencia en la gestión de sus organizaciones y, en forma particular, la delegación efectiva de funciones en sus subordinados. En este sentido, tales programas posibilitarían que una autoridad judicial afirme la sujeción a su deber posicional. Por el contrario, el hecho de estar expresamente consagrado en la Ley este tipo de instrumentos de gestión y no poder acreditar su debida implementación, podría ser interpretado como un indicador de su tolerancia a la mala gestión, esto es, en clave de imputación objetiva, la creación o aumento de un riesgo jurídicamente desaprobado. ■

# COMPLIANCE Y *GESTIÓN DE* *RIESGOS PENALES* *EMPRESARIALES*

por jorge andrés amezquita t.



## COMPLIANCE: PUNTO DE INFLEXIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

El *Compliance* es un mecanismo integrado en la actualidad a la gestión de múltiples organizaciones, entre otros fines, orientado al desarrollo de objetivos estratégicos como el buen gobierno, la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo. Desde la emergencia de este instituto en Estados Unidos a finales de los años 70 de la mano de instrumentos como la *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*, época marcada por una compleja situación política

en este país expresada en fenómenos como el *Watergate* y escándalos corporativos como el protagonizado por la multinacional *Lockheed*, el *Compliance* viene consolidándose a nivel global como mecanismo de gestión de riesgos criminales. No significa ello, ni mucho menos, que la figura se agote en este plano.

## LA EXPANSIÓN GLOBAL DEL COMPLIANCE Y SU IMPACTO EN LAS LEGISLACIONES NACIONALES

Colombia no ha sido ajena

a esa consolidación global del *Compliance* aplicado a la gestión de riesgos criminales empresariales. Varias hipótesis permiten explicar este crecimiento inusitado en el Estado. Una de ellas tiene que ver con la eclosión en Occidente de nuevas regulaciones propiciadas por los escándalos de principios de siglo, entre los que destaca el caso Enron y sus efectos sobre las empresas cotizadas, entre ellos, la expedición de normas como la *Ley Sarbanes Oxley Act (SOX)*, o bien otros más recientes como el procesamiento de *SIEMENS AG* bajo la citada *FCPA*. Un segundo factor ha sido la institución de la responsabilidad penal de personas jurídicas en España en 2010 y el impacto de los modelos de gestión y organización previstos bajo tal régimen en los países latinoamericanos a consecuencia de su influencia cultural y jurídica. Y un tercer factor está relacionado con la evolución en los distintos Estados de los sistemas de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo a la luz de instrucciones de organismos internacionales como el GAFI. Las convenciones internacionales originadas en el seno de organizaciones como la ONU y la OCDE dirigidas a la contención de fenómenos como la corrupción, por supuesto, se suman a esa batería de fuentes normativas que han impulsado el desarrollo del mecanismo.

## APLICACIÓN INTERNA DEL COMPLIANCE EN MATERIA POLÍTICO- CRIMINAL

Revisado el contexto normativo colombiano, se advierte que, en la actualidad, el *Compliance* tiene

un reflejo claro en disposiciones legales y regulatorias vigentes, alcanzando no sólo a corporaciones empresariales, sino también a las entidades del sector público. En el primer plano, resalta la coexistencia de regímenes regulatorios dirigidos al control del lavado de activos y financiamiento del terrorismo (SARLAFT, SAGRILAFT, SIPLAFT, etc.) y el desarrollo de modelos de autocontrol contra el soborno transnacional y formas de corrupción de espectro nacional (como, por ejemplo, los Programas de Transparencia y Ética Empresarial creados por la Ley 1778 de 2016).

Que el *Compliance* es un fenómeno que se expande a pasos agigantados en países como Colombia, lo prueba la reciente entrada en vigor de la Ley 2195 de 2022, norma que amplía el número de empresas obligadas a adoptar programas de cumplimiento dirigidos a la precaución de riesgos criminales propios de su contexto operativo, además de alcanzar a otras categorías de corporaciones (entidades sin ánimo de lucro, empresas industriales y comerciales del Estado, empresas de economía mixta, etc.). Lo que se evidencia de todo lo anterior es una tendencia político-criminal que ve en las organizaciones, como el caso de las empresas, grandes generadores de riesgos para bienes jurídicos. Y es que, mientras las primeras normas referenciadas se aplican a riesgos criminales específicos como lavado de activos, financiamiento del terrorismo y soborno transnacional, la nueva normativa vendría a expandir su cobertura sobre un importante número de actos delictivos de posible acaecimiento en las empresas. Entre otros, se prevén delitos contra la Administración

pública (tráfico de influencias, cohecho, celebración de contratos sin cumplimiento de requisitos legales, etc.), delitos contra el orden económico y social (delitos contra el sistema financiero, contrabando, lavado de activos, etc.), delitos contra el medio ambiente (deforestación, contaminación ambiental, etc.), financiamiento del terrorismo y de grupos de delincuencia organizada, incluso la gama de delitos consagrados dentro del Estatuto Anticorrupción regulado por la Ley 1474 de 2011 (corrupción privada, administración desleal, enriquecimiento ilícito, etc.). Las anteriores referencias permiten entrever que el riesgo legal que se cierne sobre las empresas colombianas por los delitos de sus miembros ha adquirido una dimensión mayor, pues el alto número de conductas punibles que la norma ha previsto como presupuesto de responsabilidad para la persona jurídicas exacerba tal posibilidad. Con fortuna, la misma norma ha previsto la posibilidad de implementar Programas de Transparencia y Ética Empresarial como mecanismo de gestión de tales riesgos criminales. Y aunque la norma no es clara en que estos programas sirvan como mecanismo de descargo de la persona jurídica (redimible como atenuante o eximente), en todo caso sí es expresa en que la aplicación de tal régimen sancionatorio tiene entre sus presupuestos que la corporación haya “consentido” o “tolerado” la conducta ilícita de sus integrantes atendiendo a sus “controles de riesgo”. En la futura valoración de estos aspectos, con seguridad, dichos programas constituirán el marco de valoración. ■

## **SOBRE JORGE ANDRÉS AMÉZQUITA**

*Ph. D. en Derecho de la Universidad de Barcelona. Magíster en Criminología y Sociología Jurídico-Penal de la misma Universidad. Especialista en Derecho Penal y Ciencias Penales de la Universidad de Barcelona y la Universidad Pompeu Fabra. Máster en Compliance y Gestión de Riesgos, especialidad Blanqueo de Capitales de EALDE. Licenciado en Derecho de la Universidad de Barcelona y Abogado de la Universidad de Antioquia. Tecnólogo en Investigación Judicial del Tecnológico de Antioquia. Profesor universitario del Diplomado en Compliance y Derecho de los Negocios de la Universidad Católica de Colombia, del Máster en Compliance y Gestión de Riesgos de ADEN y del Curso en Compliance y Derecho Penal Corporativo de Tirant Lo Blanch (Col.). Formación especializada para el peritaje de sistemas de compliance. Es consultor en temas de cumplimiento normativo y derecho penal corporativo en la firma C3, liderando distintos proyectos en SAGRILAFT y PTEE como oficial de cumplimiento externo. Se ha desempeñado como abogado externo en materia penal de compañías como TIGO y UNE-EPM Telecomunicaciones. Presidente de World Compliance Association Capítulo Colombia. ■*

# DEL *COMPLIANCE EMPRESARIAL* AL *PUBLIC COMPLIANCE* EN COLOMBIA: A PROPÓSITO DE LA NUEVA LEY 2195 DE 2022

por jorge andrés amezquita t.

## PUBLIC COMPLIANCE: TRENDING TOPIC POLÍTICO-CRIMINAL

Sin perjuicio de su evolución en países desarrollados, el *Compliance* es uno de esos institutos normativos que podría catalogarse como tendencia político-criminal en Colombia. Si se revisa el curso evolutivo de dicho mecanismo, podrá notarse que los programas de cumplimiento se han erigido como expresión de una política criminal estatal en la que se compele a las empresas, bajo la amenaza de sanciones, a que desplieguen un ejercicio de autocontrol de aquellas prácticas criminales que pueden generarse en el marco de sus operaciones. Si situamos su surgimiento en 1977 con la expedición de la *Foreign Corrupt Practices Act*, como figura normativa, el

*Compliance* podría considerarse un instituto de larga tradición. Pero si se atiende a las nuevas dinámicas que hasta ahora se empiezan a generar en el seno de las corporaciones colombianas y a los nuevos alcances del mecanismo, la conclusión puede ser distinta.

Con relación a las nuevas dinámicas que viene generando el *Compliance* en el seno de las corporaciones nacionales, especialmente en las empresariales, se advierte que es creciente su integración a su operativa. Es hasta ahora que, en la dirección de estas organizaciones, se viene tomando conciencia sobre la necesidad de ajustar su actividad económica a la legalidad y a la ética como estrategia para la gestión de sus negocios y para la generación de valor ante sus partes de interés. Viene siendo el propio mercado el que enseña que las empresas con sólidos

esquemas de buen gobierno corporativo, gestión de riesgos y programas de cumplimiento son más competitivos. Es así como el *Compliance* viene ganando terreno en la gestión de riesgos delictivos de distinto orden asociados a su actividad económica, entre otros, de ciberseguridad, fraude interno, violación de datos personales, medioambientales, competencia desleal, etc. En este sentido, puede decirse, la figura es un *trending topic* en países como Colombia.

## EL COMPLIANCE COMO VÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS CRIMINALES EN EL SECTOR PÚBLICO

Frente a los nuevos escenarios corporativos, cabe mencionar que, si bien el *Compliance* tuvo su origen en el contexto de la



Administración pública para de ahí extenderse al entorno de las empresas, con la eclosión del denominado “*Public Compliance*”, el mecanismo retorna con fuerza al sector público colombiano como una suerte de modernización de la gestión de las entidades estatales bajo la lógica organizativa de las empresas. En lo que respecta a la Administración pública, con la reciente entrada en vigor de la Ley 2195 de 2022 se ha querido insertar esta lógica del *Compliance* como mecanismo de control criminal. En concreto, el legislador colombiano entendió que los Planes Anticorrupción y de Atención al Ciudadano creados por la Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción) no habrían rendido los resultados esperados, traduciéndose sus mecanismos en instrumentos formales vacíos de contenido real (reproducción de mapas de riesgos, controles de proceso inaplicados, etc.), esto es, en planes de papel.

Con la reforma del Artículo 73 de la Ley 1474 de 2011 a través de la Ley 2195 de 2022, para ser concretos, se han reformulado dichos Planes Anticorrupción bajo la estructura de los denominados Programas de Transparencia y Ética

Pública. Se procuran, bajo estos programas, auténticos sistemas de cumplimiento contra la corrupción en el seno de las entidades públicas, buscando superar esa mera previsión formal de controles para trascender hacia culturas de cumplimiento en el seno de tales corporaciones.

## EL COMPLIANCE Y SU UTILIDAD EN LA VALORACIÓN JUDICIAL DE INFRACCIONES CRIMINALES

Esta expansión del *Compliance*, paralelamente, viene generando que en ordenamientos jurídicos como el colombiano la mirada de los operadores jurídicos frente al contenido de figuras normativas relacionadas con la responsabilidad penal de los administradores, como el deber de control, supervisión o vigilancia, se revaliden bajo tal instrumento. Por influencia de la expansión de esos mecanismos en la gestión de las organizaciones, a modo de ejemplo, figuras tan corrientes en el campo del Derecho Penal

de empresas y de la función pública como la “delegación de funciones”, el “principio de confianza” o la “imputación objetiva”, vienen adquiriendo otros contornos interpretativos, donde categorías dogmáticas como “riesgo permitido”, “deber de evitabilidad criminal” o “deber de garantía”, se conexas ahora a una *lex artis* establecida por los estándares en gestión de riesgos y de cumplimiento reflejados en disposiciones y guías técnicas nacionales.

Esta tendencia, en suma, implica que si el ordenamiento jurídico viene exigiendo que en el seno de ciertas corporaciones se adopten programas de cumplimiento como vía para mitigar riesgos criminales intrínsecos a su operativa, en caso de concretarse, podrá revisarse si sus directivos adoptaron un sistema de control bajo los criterios técnicamente recomendados. En caso contrario, podría pensarse en responsabilidades omisivas por parte de quien, estando obligado a organizarse para evitar daños a terceros, sin embargo, no hizo lo normativamente exigible para precaverlo. Al menos esta es la tendencia que se observa en la doctrina y que va teniendo algún reflejo en la jurisprudencia frente a delitos como lavado de activos y contra la Administración pública. ▣







# TENDENCIAS NORMATIVAS DE COMPLIANCE EN COLOMBIA

por paula andrea ramirez barbosa

## LA PROFUSIÓN INTERNACIONAL DEL COMPLIANCE Y SU IMPACTO A NIVEL NACIONAL

En la posibilidad de regulación nacional de la responsabilidad de los entes corporativos ha tenido influencia la existencia de diversas normas internacionales y los sistemas adoptados por organizaciones transnacionales, los cuales han permitido la adopción de instrumentos específicos encaminados al fortalecimiento de la cultura organizacional, la observancia de la legalidad y la prevención de los delitos en las corporaciones. Prueba de ello, son los avances obtenidos contra la criminalidad en las empresas en el marco de la Organización

para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y la participación nacional en este organismo.

## PRIMERAS EXPRESIONES DEL COMPLIANCE EN COLOMBIA

En Colombia, en la actualidad la investigación y sanción a las compañías se efectúa en el ámbito administrativo sancionador y no en la órbita penal directamente. Un ejemplo relevante en este sentido es la expedición de la Ley 1778 de 2016, norma marco contra el soborno transnacional. En este modelo, se estableció la responsabilidad de las personas jurídicas en el Derecho Administrativo sancionador y no

Penal. Esta norma señala que la Superintendencia de Sociedades podrá imponer una o varias de las sanciones previstas a las personas jurídicas que incurran en las conductas enunciadas en la misma ley. Cabe anotar en este punto que la imposición de las sanciones se realizaría mediante resolución motivada de esta entidad, lo que incluye el reconocimiento a los programas de Compliance.

A propósito de Compliance, por primera vez, esta norma regula en su artículo 23 los programas de ética empresarial, al señalar que la Superintendencia de Sociedades promoverá en las personas jurídicas sujetas a su vigilancia, la adopción de programas de transparencia y ética empresarial, de mecanismos internos anticorrupción, de instrumentos y normas internas de auditoría, de la promoción de la cultura de transparencia y de

la verificación de mecanismos de prevención de las conductas delictivas. Para tal efecto, este organismo administrativo sancionador determinará las personas jurídicas sujetas a este régimen, teniendo en cuenta criterios como el monto de sus activos, sus ingresos, el número de empleados y su objeto social. Con lo cual, la norma contiene un alcance restrictivo de aplicación, al comprender unas categorías de priorización bajo dicho ámbito de competencia.


Es de anotar que la misma Ley 1778 de 2016 prevé en su artículo 35, como consecuencias contra personas jurídicas, que independientemente de las responsabilidades penales individuales a que hubiere lugar, se podrán aplicar las medidas contempladas en el artículo 91 de la Ley 906 de 2004 (Código de Procedimiento Penal), entre ellas, la cancelación de su personería jurídica. En concreto, tales medidas se aplicarán a las personas jurídicas que resultaren beneficiadas por la comisión de delitos contra la Administración Pública, o cualquier conducta punible relacionada con el patrimonio público, que llegaren a ser realizados por su representante legal o administradores, directa o indirectamente. Cabe anotar que, con la entrada en vigor de la Ley 2195 de 2022, se amplía el abanico de delitos que pueden dar lugar a la aplicación de estas medidas (delitos contra la Administración pública, delitos contra el orden económico y social, etc.). La expedición de la Ley 1778 de 2016, norma marco en la regulación del soborno transnacional como crimen y conducta ilegal en el Derecho Administrativo sancionador, como se ha visto, ha supuesto la


concreción de responsabilidades penales y regulatorias simultáneas con consecuencias de especial entidad. Se trata de una verdadera aproximación a la responsabilidad regulatoria de la persona jurídica, similar a los modelos de atribución de naturaleza penal por las conductas contrarias a la normatividad en el ámbito corporativo. No obstante, anótese de paso, tal regulación se torna insuficiente para resolver los problemas de imputación delictiva al interior de las empresas más allá del delito de corrupción internacional.

## NUEVOS HORIZONTES DEL COMPLIANCE EN COLOMBIA

Recientemente, se promulgó la Ley 2195 de 2022, cuyo artículo 9 adiciona el artículo 34-7 a la Ley 1474 de 2011, fijando la obligación para las personas jurídicas de adoptar programas de transparencia y ética empresarial con el fin de prevenir la ocurrencia de una variedad de delitos en su seno. La Ley establece que serán las superintendencias las que determinarán el contenido de dichos programas de transparencia y ética. En virtud del principio de materialidad, tal regulación tendría en cuenta las características específicas de cada industria, sus activos, ingresos, número de empleados y objeto social, entre otros. La norma consagra que el incumplimiento de estos programas de transparencia también acarreará sanciones que serán establecidas por cada autoridad de inspección, vigilancia o control. En definitiva, con la expedición

### SOBRE PAULA ANDREA RAMÍREZ BARBOSA

*Doctora en Derecho Penal por la Universidad de Salamanca, Master en Estudios Políticos y grado en Derecho de la misma Universidad. Ha cursado el Programa de Liderazgo gubernamental e innovación en la Universidad de Georgetown. Experta en temas anticorrupción con formación en Anti-Corruption en la International Law Enforcement Academy en Estados Unidos. En la actualidad se desempeña como Procuradora Delegada ante la Sala de Casación Penal de la Corte Suprema de Justicia. Es profesora de Derecho penal económico y Compliance en las Universidades Externado y Católica de Colombia. Profesora Honorífica de la Universidad Nacional Autónoma de México. Presidente Honorífica de la Word Compliance Association Capítulo Colombia. Conferencista internacional y autora de diversas publicaciones relacionadas con Derecho Penal Corporativo y Compliance. *

de las respectivas disposiciones regulatorias que en los próximos meses efectuarán esas distintas entidades de supervisión para poner en marcha dichos programas en el seno de un gran número de empresas, se verá cómo se integrarán estas tendencias en su gestión y sus dinámicas productivas. 

# COMPLIANCE Y LA RESPONSABILIDAD DEL OFICIAL DE CUMPLIMIENTO EN SU GESTIÓN EFECTIVA

por paula andrea ramírez barbosa

## LA RESPONSABILIDAD DE LAS PERSONAS JURÍDICAS EN COLOMBIA POR DELITOS

La responsabilidad penal de las personas jurídicas y Compliance se han incorporado en la realidad político criminal de los países de nuestro entorno, logrando protagonismo en las discusiones relacionadas con la criminalidad corporativa. En este contexto, puede afirmarse, los programas de cumplimiento contribuyen a determinar y gestionar los riesgos a los que se exponen las personas jurídicas y quienes las

representan en el marco de su actividad productiva. Uno de los retos más importantes para Colombia frente a su compromiso con la ética, la buena gobernanza y la prevención de prácticas contrarias a la legalidad en las corporaciones (como la corrupción), es su adhesión como miembro a la OCDE. Sin perjuicio de las Convenciones Internacionales suscritas por el Estado, con impacto en el gobierno corporativo y la adopción de buenas prácticas contra la delincuencia en las organizaciones, Colombia ha asumido compromisos en la prevención y persecución de la criminalidad corporativa, que buscan fomentar

mayores incentivos para la autorregulación en las corporaciones que faciliten la prevención de malas prácticas y el fortalecimiento de la cultura de legalidad, la transparencia y la ética, materializado en normas como la Ley 1778 de 2016.

## LA INTROYECCIÓN DEL COMPLIANCE EN LAS ORGANIZACIONES

La reputación corporativa es el resultado del cumplimiento y ética empresarial que garantiza la capacidad competitiva de las compañías. Por tal razón, las empresas se esfuerzan por vincularse con valores éticos y gozar de la confianza de los consumidores, empresarios y sociedad en general. Los códigos éticos, no obstante, consagran un catálogo de valores y principios básicos que no derivan en medidas concretas que puedan evitar la corrupción. La misma OCDE ha señalado que, cabe resaltar, la autorregulación constituye una vía propicia para generar confianza en las relaciones contractuales privadas y la misma gestión del riesgo de integridad. Cuando una corporación implementa un programa de Compliance eficaz supone la adopción de una estructura interior en la empresa, potestativa con carácter general y sólo puede ser beneficiosa para la persona jurídica, en los términos que la Ley conceda beneficios a quienes han recurrido a su establecimiento. En efecto, puede tener consecuencias eximentes o atenuantes de responsabilidad penal. También, según el caso,

puede resultar favorable a la hora de decidir si se imponen medidas cautelares contra la empresa, tras el inicio de un proceso penal en su contra.

## EL COMPLIANCE Y SU IMPORTANCIA EN LA PRECAUCIÓN DE SANCIONES

La responsabilidad penal de las personas jurídicas está generando una especie de prueba compleja, construida bajo el supuesto de exoneración de responsabilidad en torno a Compliance. Por una parte, como sucede en el régimen de responsabilidad penal de personas jurídicas de España, deberá demostrarse que la empresa ha adoptado y ejecutado en forma eficaz, antes de la comisión del delito, modelos de Compliance que integren medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir hechos delictivos o para reducir de forma significativa el riesgo de su comisión.

Un programa de Compliance, entonces, debe implicar a la totalidad de directivos y trabajadores, que permita la prevención de ilícitos penales y administrativos o su detección temprana para la adopción de correctivos. Entre otros elementos necesarios de prueba, destacan las competencias atribuidas al Compliance Officer, su actitud hacia las denuncias y su grado de tolerancia hacia eventuales comportamientos de los altos directivos contrarios a la ética en los negocios.

Además, el programa de cumplimiento debe ir

acompañando de todos los protocolos que sustenten la seriedad del compromiso en contra del riesgo delictivo (investigaciones llevadas a cabo por el Compliance Officer, expedientes internos, sanciones a trabajadores, actualización del modelo, etc.). Deberá ser conducido bajo los modelos específicos de gestión de la empresa ante los riesgos relacionados con el objeto social corporativo que puedan desencadenar en actos delictivos.

## EL COMPLIANCE OFFICER: UN ACTOR CLAVE EN LA GESTIÓN DEL RIESGO DE SANCIÓN

En el programa de cumplimiento corporativo, acorde a lo anotado, tiene especial relevancia la figura del Compliance Officer, ya que este sujeto suele tener acceso a la junta directiva o a un asesor jurídico de primer nivel y ser un individuo clave en la prevención y observancia de la cultura de ética organizacional en articulación con el consejo de dirección, ya que este último, es el órgano decisorio que adopta las medidas importantes vinculadas con las políticas de Compliance de la compañía.

En efecto, el rol del Compliance Officer resulta clave ante el creciente panorama de la autorregulación corporativa, bien, mediante una modalidad de autorregulación de imposición consciente de reglas, meta-regulada mediante el establecimiento de medidas generales por parte del Estado y generación de incentivos para su adopción, o de autorregulación regulada o co-

regulación y control estatal estricto. A razón de ello, las empresas, los directivos de las corporaciones, los trabajadores, terceros y las agencias del Estado concernidas, deben continuar avanzando en la toma de conciencia sobre la importancia del cumplimiento y de las graves consecuencias por no llevarlo a cabo, tanto de naturaleza penal como regulatoria.

En Colombia, el Compliance Officer es el ejecutivo responsable de institucionalizar y fomentar la cultura de cumplimiento y prevención frente a riesgos como el lavado de dinero o corrupción en la empresa donde desempeña funciones. Él y su suplente son los responsables de vigilar la puesta en marcha de todas las etapas de los sistemas de autocontrol aplicados a la contención de tales riesgos (SARLAFT, SAGRILAFT, Programas de Ética, etc.), es decir, los pasos sistemáticos interrelacionados, mediante los cuales las entidades administran sus riesgos. Algunas de sus funciones del Oficial de Cumplimiento son: garantizar el efectivo, eficiente y oportuno funcionamiento de las etapas que conforman estos sistemas y promover la adopción de correctivos, realizar evoluciones individuales y consolidadas de los perfiles de riesgo de los factores de riesgo y los controles adoptados. Para finalizar, señálese que, en caso de materializarse uno de los riesgos cuya gestión se le ha encargado, será el mayor o menor nivel en el cumplimiento de estas funciones lo que determinará su grado de responsabilidad jurídico-penal. ■





# LOS DATOS SON EL FUTURO DE LOS ABOGADOS



## Habla el director jurídico de Tenova-Techint, Giorgio Melega. Las decisiones, incluidas las legales de la empresa, tendrán que basarse cada vez más en datos, pruebas objetivas y métricas comparables

por Ilaria Iaquinta



Un cartel “bueno” para elevar las normas de integridad y cumplimiento en la industria siderúrgica. Esto es lo que se ha logrado a finales de 2021 con una *acción colectiva* en materia de gobernanza por parte de los cuatro principales actores del sector: Tenova-Techint, Sms group GmbH, Primetals Technologies y Danieli Group. MAG conversó sobre ello en video con **Giorgio Melega**, para luego ampliar la mirada a los retos legales de una industria donde convergen muchas de las mega tendencias actuales: sostenibilidad, IoT e AI.

El departamento jurídico, de hecho, está activamente comprometido con los temas ESG (*Environmental, Social and Governance*) que están transformando la empresa, pero también está abierto a la innovación que están aportando a Tenova-Techint el Internet de las cosas y la inteligencia artificial.

**El departamento jurídico y de cumplimiento de Tenova-Techint acaba de concluir, junto con sus tres principales competidores, una puesta en común de las prácticas operativas que usted mismo ha denominado “buenos carteles”. ¿Puede decirnos de qué se trata?**

Nos coordinamos en una especie de cartel, pero para bien. Hemos compartido

y alineado nuestras respectivas prácticas empresariales para poder limitar al máximo los comportamientos ilegales o incluso potencialmente corruptos con los clientes y competir puramente en precio, tecnología e innovación, garantías, etcétera. En el sector, que tiene como mercado geográficamente relevante todo el mundo, los proveedores “premium” somos prácticamente los cuatro y competimos en pedidos que a menudo provienen de mercados difíciles como China, India, Rusia.

### ¿Por qué decidieron seguir adelante con este proyecto?

La iniciativa de *acción colectiva* fue promovida inicialmente por el Instituto de Basilea y fue inmediatamente asumida por las empresas implicadas. Vimos cómo, al crear una relación de confianza entre los competidores, todos podían beneficiarse en el mercado. Definimos dos prácticas como las más sensibles: la selección de agentes y asesores de ventas, y el gasto en regalos y hospitalidad.

Para los primeros, hemos establecido unos kpi's que deben comprobarse antes de designar a los intermediarios para garantizar su historial de cumplimiento. Para esto último, hemos establecido normas comunes para evitar elementos potencialmente distorsionadores de la competencia.

### ¿Qué impacto tendrá esta experiencia en el sector siderúrgico?

#### ¿Puede ser un ejemplo más allá de este sector?

Los ejemplos de *acción colectiva* son diversos también en otros sectores. Entre las aplicaciones más exitosas están las de los sectores Minero, Marítimo y Bancario. Por nuestra parte, hemos concebido esta iniciativa como una especie de “etiqueta azul”, una ventaja competitiva común que representa un estándar de garantía. Los departamentos de compras, además de justificar sus elecciones en aspectos tecnológicos y/o comerciales, podrán demostrar que han elegido a proveedores cuyas prácticas comerciales son sobrias y justas, garantizando que sus elecciones no están influenciadas por intereses personales. Además, cada vez se reconoce más la convergencia de las políticas anticorrupción con las de protección de los derechos humanos. La acción colectiva pasa a formar parte de los informes no financieros entre los temas ESG y se incluye en las recomendaciones de la OCDE sobre políticas anticorrupción publicadas a finales de 2021.



TAL VEZ LOS ABOGADOS, ADEMÁS DE SER COMUNICADORES SOFISTICADOS Y MEDIADORES ASTUTOS, DEBERÍAN AÑADIR A SU CONJUNTO DE HABILIDADES ‘CIENTÍFICO DE DATOS’



AL INTEGRAR LOS PROCEDIMIENTOS EN LAS HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS SE ESTÁ CAMBIANDO PRÁCTICAMENTE LA FORMA DE TRABAJAR DE LAS PERSONAS Y LOS PROCEDIMIENTOS SON SÓLO UN REFLEJO DE LO QUE OCURRE EN LA EMPRESA

**El proyecto entra en el ámbito de las actividades de gobernanza. ¿Cuál es su estrategia de gobernanza?**

Adoptar, para cada área de la que es responsable el departamento jurídico, herramientas y tecnologías que permitan compartir de forma transparente y rastreable y garanticen la participación de múltiples funciones/ sujetos en la aprobación de las decisiones. En el pasado, los departamentos jurídicos y de cumplimiento normativo eran grandes productores de “papel”, como códigos de ética o procedimientos. Por desgracia, a menudo eran poco conocidos, utilizados y experimentados por el resto de la sociedad. En cambio, al incorporar los procedimientos a las herramientas informáticas, prácticamente se cambia la forma de trabajar de las personas y los procedimientos son sólo un reflejo de lo que ocurre en la empresa.

**¿Qué proyectos están llevando adelante?**

Las aplicaciones son variadas, desde los diversos procesos de aprobación, la selección de proveedores, la aprobación de viajes o la hospitalidad, pero también la participación de terceros independientes en la gestión de determinados procesos. Pienso, por ejemplo, en la gestión de las denuncias o en los “sellos de cumplimiento” para agentes y asesores.

**Siguiendo en el ámbito ESG, pero centrándose en la E de Medio Ambiente, su dirección trabajó en enero en acuerdos con Snam y Tenaris para la descarbonización de la industria del metal. ¿Tiene el departamento jurídico también otras funciones en la transformación ecológica de la empresa?**

En las cuestiones “E”, nuestros colegas ingenieros son los campeones. En cualquier caso, en ellas el papel de los abogados es doble. Por un lado, ayudamos a proteger las innovaciones y tecnologías aplicando cuidadosamente los instrumentos de propiedad intelectual: patentes, conocimientos técnicos, secretos comerciales, etc. Por otro lado, fomentamos la cooperación con otras empresas en el ámbito de la protección del medio ambiente. Además, fomentamos la colaboración con terceros mediante acuerdos equilibrados que crean los incentivos adecuados para que las partes compartan ideas e iniciativas.

**Pasemos a la S de Social. ¿Cómo se involucra la dirección en el tema?**

El departamento de RRHH, que se ocupa de la conciliación de la vida laboral y familiar y de la diversidad, por ejemplo, desempeña un papel decisivo en este ámbito. Sin embargo, creo que el departamento jurídico puede ser de gran apoyo en el ámbito de la educación y formación.

Hace unos años desarrollamos un conjunto de cinco formaciones internas que el departamento jurídico elaboró e impartió a todos los empleados interesados sobre: responsabilidades y deberes como directores; negociación de cláusulas contractuales; gestión de conflictos en los contratos;



LA AMBICIÓN DEL DEPARTAMENTO LEGAL ES APLICAR EL MISMO ENFOQUE DE LA INDUSTRIA Y OBTENER MÉTRICAS SOBRE LOS CONTRATOS, LOS LITIGIOS, LA PROPIEDAD INTELECTUAL Y EL CUMPLIMIENTO

propiedad intelectual; “comunicación electrónica”, es decir, cómo redactar correctamente los correos electrónicos, los memorandos de entendimiento o los memorandos.

**Para la dirección legal de un fabricante de tecnología como Tenova-Techint, el Internet de las cosas representa sin duda un reto. ¿Cómo lo afronta?**

La tecnología de sensores de nuestras plantas produce una gran cantidad de datos, lo que nos permite hacer varias cosas, por nombrar sólo una: el mantenimiento predictivo. La ambición del departamento jurídico es aplicar el mismo enfoque que la división industrial y obtener métricas sobre contratos, litigios, propiedad intelectual y cumplimiento. Esto nos permitiría, por ejemplo, orientar nuestras futuras elecciones de leyes aplicables en contratos, arbitrajes, garantías, limitaciones de responsabilidad, etc.

**El uso de la inteligencia artificial puede ser útil... ¿Lo están utilizando?**

Estamos empezando a utilizarlo, no sin dificultad. También aquí hago una analogía con lo que les ocurre a los colegas del sector industrial. Hay una IA que lee y divide las cargas de chatarra en función de su contenido antes de que entren en los hornos de fusión, con el fin de garantizar la mezcla correcta, que es esencial para mantener la calidad del acero producido. Nos gustaría aplicar algo similar a las cláusulas contractuales. Hemos iniciado un proyecto de “análisis semántico” mediante IA e identificación de riesgos contractuales. Todavía queda mucho trabajo por hacer,

pero confiamos en que, en el futuro, la combinación de hombre y máquina produzca los mejores resultados en estos ámbitos.

**Para terminar, veamos de cerca la profesión. Si tuviera que elegir uno, ¿cuál es el mayor reto para los general counsel?**

Ayudar a los líderes a navegar por el territorio típicamente desconocido de la ley, no basándose únicamente en la confianza. En la NASA está escrito en las paredes: “*En Dios confiamos. Todos los demás deben aportar datos*”: ese es nuestro enfoque. Las decisiones, incluidas las jurídicas de las empresas, deben basarse cada vez más en datos, pruebas objetivas y métricas comparables. Ya lo hacemos todos los días como consumidores. Tal vez los abogados, además de ser comunicadores sofisticados, mediadores astutos y campeones irreprochables de “hacer lo correcto”, tendrán que añadir a su conjunto de habilidades “científico de datos”. ■



GIUSEPPE MARLETTA

A portrait of Giuseppe Marletta, a man with short dark hair, smiling and wearing a light blue button-down shirt. He has his arms crossed. The background is a plain, light-colored wall.

# GENERAL COUNSEL EN PRIMERA LÍNEA

Los resultados de la encuesta anual de ACC sobre directores jurídicos (CLO), comentados para MAG por Giuseppe Marletta, director general para Europa de la asociación. "Compliance es y seguirá siendo un área importante".

por Ilaria Iaquinta

Crece la presencia de los general counsel (gc) en las empresas. Las responsabilidades confiadas a estos profesionales se extienden como reguero de pólvora, asumiendo una importancia estratégica cada vez mayor en la dirección de la compañía.

Así lo demuestra la encuesta "Chief Legal Officer (CLO) Survey 2022" realizada por la Association of Corporate Counsel (ACC) con Exterro sobre una muestra de aproximadamente 865 directores jurídicos de 20 sectores diferentes en 38 países. Las pruebas representan una tendencia continuada desde la edición anterior, la primera en sacar a la luz los impactos de Covid-19 en la categoría profesional. "Los resultados de la Encuesta de CLO de la ACC 2022 proporcionan una prueba adicional de la cantidad de trabajo y responsabilidad que se les ha encomendado a los CLOs y a sus departamentos jurídicos desde el comienzo de la pandemia. Desde la contratación de más personal hasta la inversión de recursos adicionales en operaciones legales, los resultados también muestran los pasos que se están dando para ayudarles a hacer frente a estos nuevos y diversos retos", dijo a MAG Giuseppe Marletta, director general de ACC Europa.

## INFORMES Y RESPONSABILIDADES

Los directores jurídicos son la primera línea del director general (CEO). Entre los encuestados, cuatro de cada cinco dependen del CEO. En general, la gran mayoría de los directores jurídicos de la muestra forman parte del consejo de administración, se reúnen con otros líderes empresariales para debatir asuntos operativos relevantes y son consultados por

otros ejecutivos sobre decisiones empresariales clave.

"Los CLOs tienen habilidades y perspectivas únicas dentro de las organizaciones, la C-Suite y los consejos de administración reconocen cada vez más que los directores jurídicos son socios de negocios invaluable cuando se trata de riesgo, estrategia de negocios, desafíos internos y externos, y mucho más. Desde hace años ACC se ha comprometido a apoyar a los CLO para que tengan un "asiento alrededor de la mesa": la tendencia registrada en las últimas ediciones de estas encuestas confirma que estamos en el buen camino hacia una función jurídica más fuerte", explica Marletta.



## LA PANDEMIA HA ACELERADO UN PROCESO YA EN MARCHA DE EXPANSIÓN DEL PAPEL DE LOS JEFES JURÍDICOS EN LAS EMPRESAS

Además de la gestión de la oficina y el asesoramiento jurídico, los general counsel entrevistados supervisan otras funciones corporativas importantes. En concreto, el 80% supervisa compliance, el 50% la ética y la privacidad, y el 40% los riesgos corporativos. También ha aumentado el número de responsabilidades asignadas a directores jurídicos en las áreas de ESG (Environmental, Social e Governance, +9%), asuntos públicos/corporativos (+5%), compliance (+4%), riesgo (+4%) y comunicaciones (+3).

## OPERACIONES Y EQUIPOS JURÍDICOS

Las operaciones legales (*legal ops*) también crecieron en comparación con el año pasado, lo que confirma que se trata de una función estratégica capaz de aumentar la eficiencia de los procesos y





los recursos del departamento legal, que ahora se considera, en palabras de Marletta, “un imperativo para la competitividad empresarial”. Seis de cada diez departamentos jurídicos tienen al menos un profesional dedicado a la función, el triple que en 2015 y el doble que en todas las ediciones posteriores hasta 2020. Además, el 70% de los CLO citan las operaciones legales como una de las principales áreas de enfoque estratégico de su departamento legal.

En el 2022 el número de personal dentro de los departamentos jurídicos también crecerá. El 45% de los encuestados tiene previsto contratar más abogados, mientras que el 29% ampliará el equipo de asistentes jurídicos; en comparación con el 2021, el aumento es de 13 y 9 puntos porcentuales, respectivamente. “Las empresas están comprando y vendiendo nuevos negocios, el entorno normativo está volviendo más complejo y varias partes interesadas están exigiendo más cumplimiento en una variedad de áreas. Todo esto requiere más

recursos. Además, los propios departamentos jurídicos están ampliando sus funciones y competencias”, explica Marletta.

En concreto, el área que requerirá más recursos legales en el 2022 es, para el 25% de los CLO, las operaciones corporativas.

## ASSOCIATION OF CORPORATE COUNSEL (ACC)

*Es la mayor asociación internacional de abogados de empresa del mundo, con más de 45.000 miembros presente en 85 países.* 🌐

## PRIORIDADES

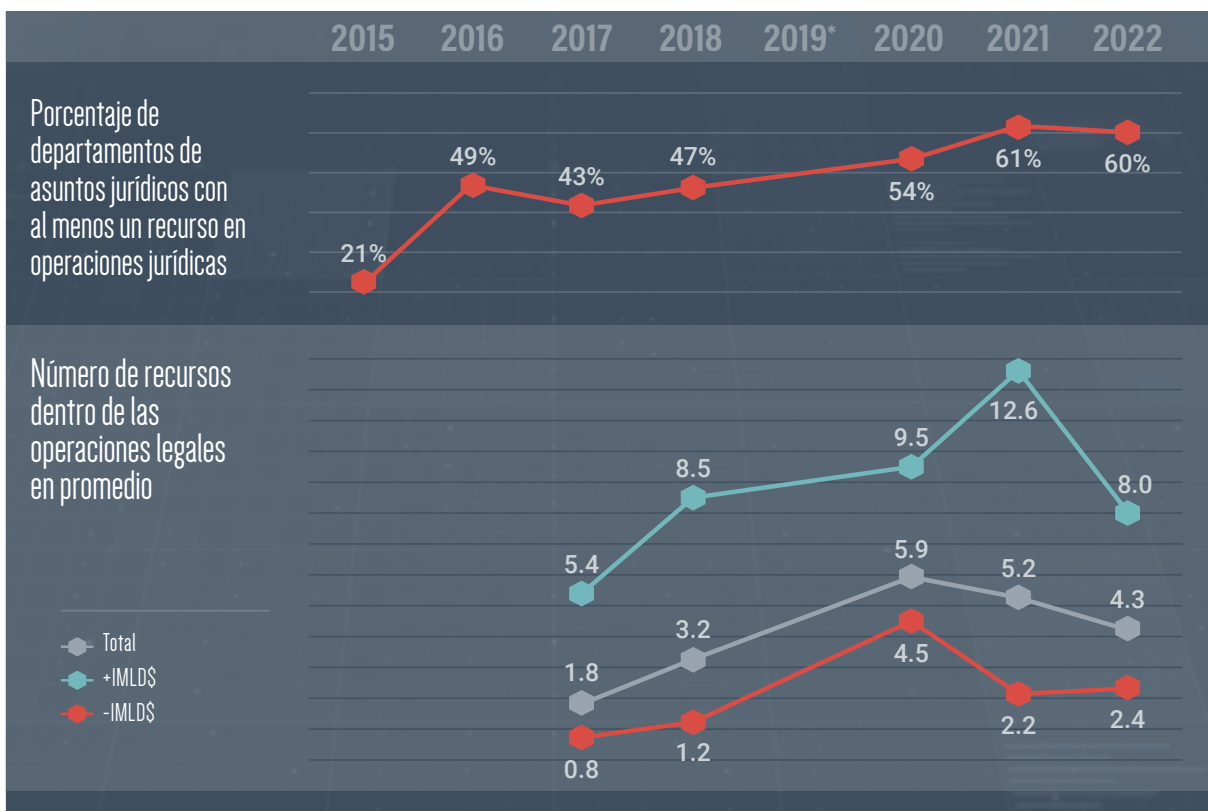
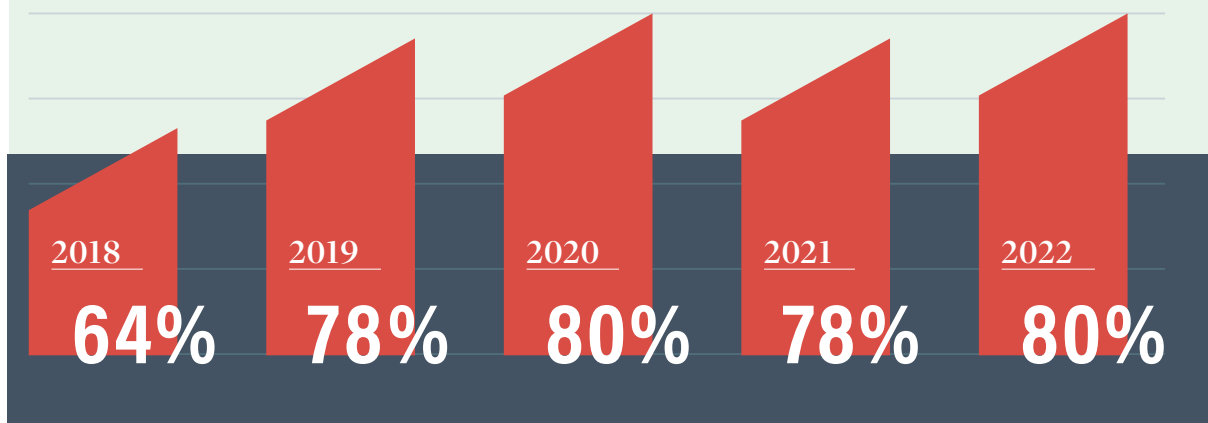
El cumplimiento, la ciberseguridad y la privacidad de los datos no son menos importantes. Estas áreas representarán el 16% y el 13% de las nuevas contrataciones, respectivamente. Son actividades prioritarias para la empresa.

En el ámbito del compliance, en particular, dos de cada tres abogados indican que la mayor

complejidad normativa exigirá mayores esfuerzos a las empresas. Según la mayoría de los encuestados, esto también supondrá un notable aumento del gasto en este ámbito. Según dos de cada cinco *in house*, los mandatos de compliance externo también aumentarán. Dada la creciente importancia del tema, cabe preguntarse si esta experiencia no está destinada, a mediano y largo plazo, a representar la mejor oportunidad de carrera para los abogados

### ¿RESPONDE DIRECTAMENTE AL DIRECTOR GENERAL O AL DIRECTIVO DE MAYOR RANGO DE LA EMPRESA?

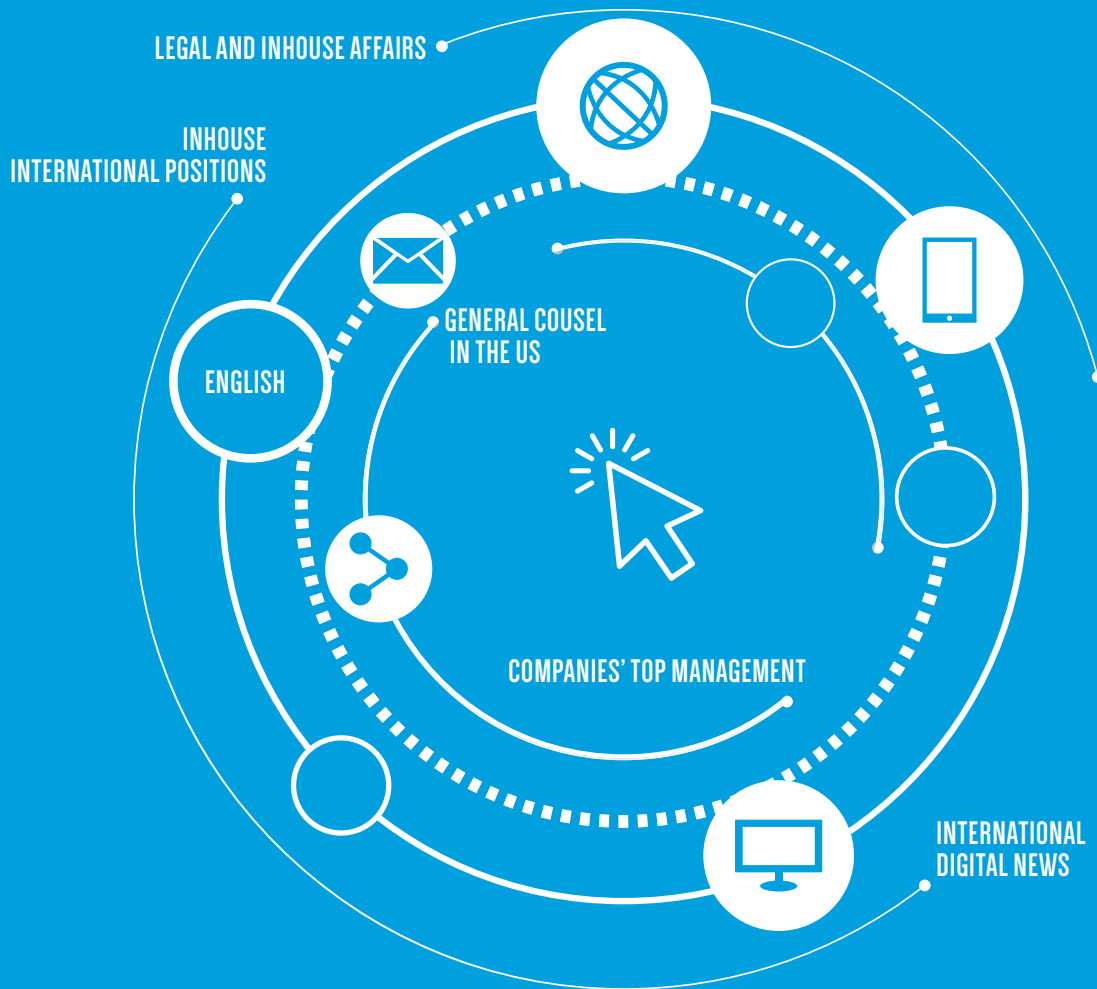
Porcentaje de sí





# INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



[www.inhousecommunityus.com](http://www.inhousecommunityus.com)

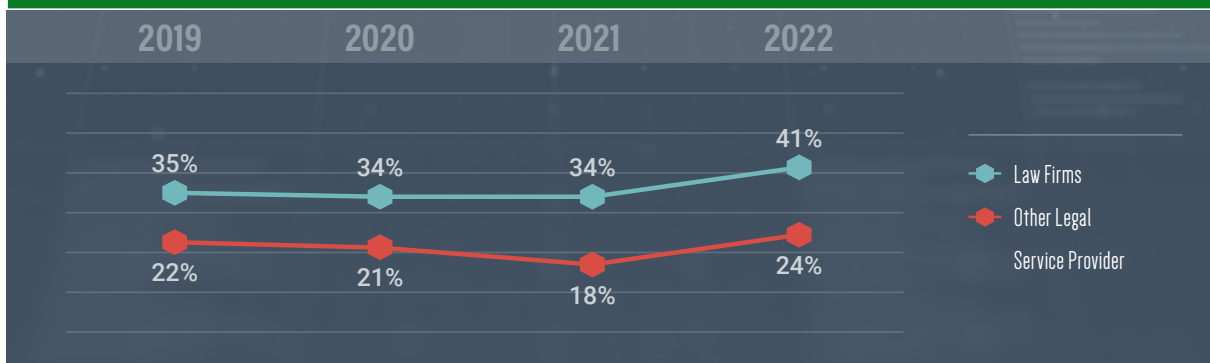


## LA C-SUITE Y LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN RECONOCEN CADA VEZ MÁS A LOS ABOGADOS COMO VALIOSOS SOCIOS COMERCIALES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS, ESTRATEGIAS, DESAFÍOS Y MÁS


*in house*. “Compliance es y seguirá siendo un área importante para los abogados *in house* –responde Marletta–. Dicho esto, creo que es importante ir un paso más allá. Cada vez habrá más oportunidades profesionales para los abogados que demuestren la capacidad de combinar los conocimientos jurídicos con un profundo conocimiento de las prioridades de la empresa”.

La sostenibilidad también es cada vez más importante en la estrategia empresarial. Dos de cada cinco CLO indican que las problemáticas ESG exigen que las empresas se adapten a las nuevas normativas medioambientales y satisfagan las necesidades de los inversores y clientes en este ámbito y en el de la CSR (corporate social responsibility). Pero, ¿es correcto que cada vez son más los general counsel quienes se ocupan de estas cuestiones en la empresa? “Creo que sí –afirma Marletta–. En primer lugar, ESG y CSR cubren muchas áreas dentro de la empresa, que el


### PORCENTAJE DE CLO QUE PREVÉ UN AUMENTO DEL TRABAJO SUBCONTRATADO EN EL PRÓXIMO AÑO



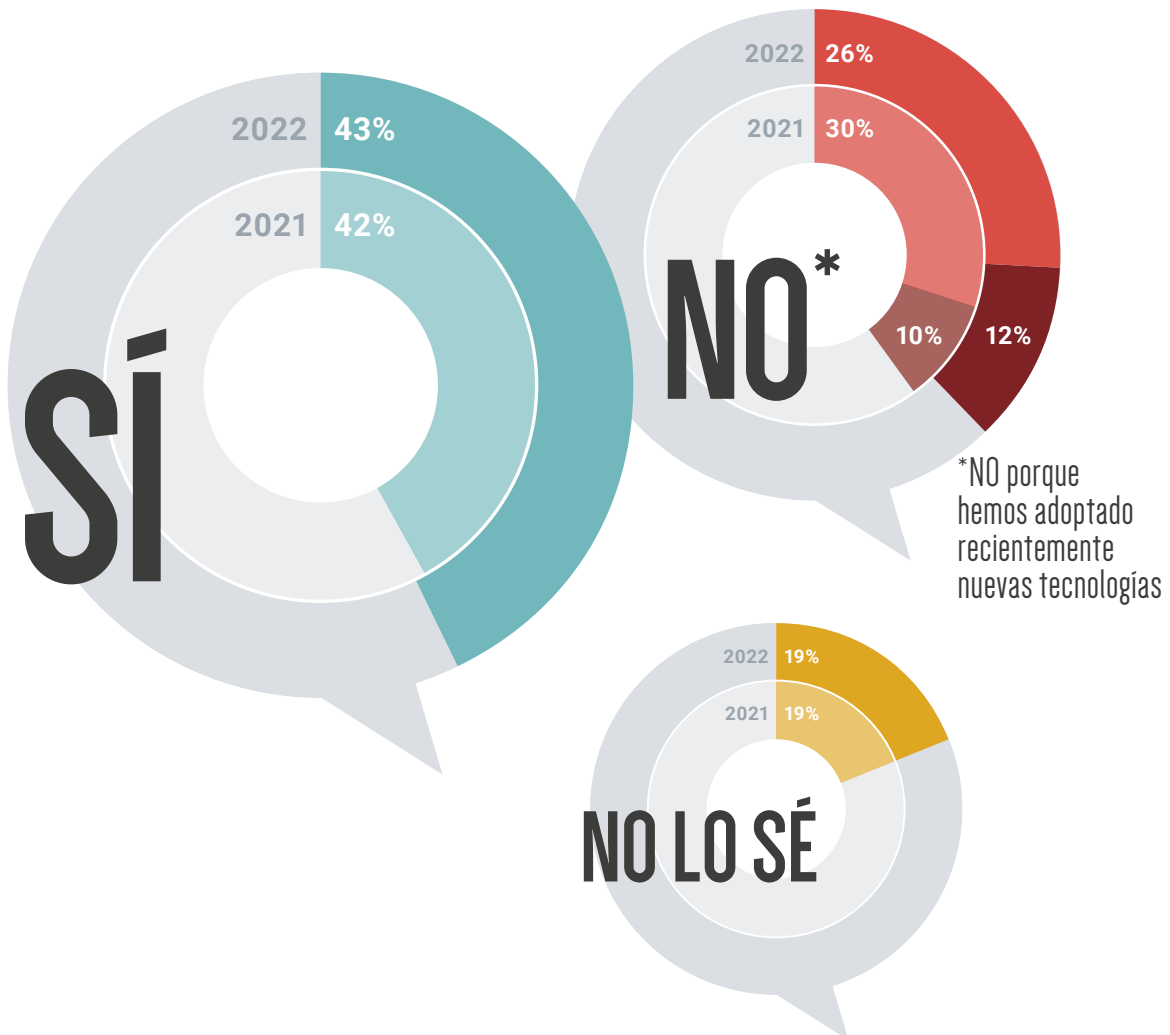
CLO conoce y entiende mejor que otros. En segundo lugar, implican riesgos financieros y de reputación. Son cuestiones que deben abordarse con un enfoque holístico. Y el CLO y el departamento jurídico están en una posición única para hacerlo”.

Mirando al futuro, uno de cada dos encuestados afirma que aportar valor en la empresa será su principal prioridad en los próximos cinco años. Le sigue la maximización de los beneficios, señalada por el 26% de la muestra. El enfoque en las personas del departamento legal será el 19% de los abogados. De cara a los próximos 12 meses, el mayor reto será en cambio: “la gestión de los impactos del Covid-19. Las empresas con líderes fuertes, que sean capaces de comunicar eficientemente prioridades, valores y la capacidad de permanecer ágiles ante la incertidumbre tendrán una clara ventaja sobre las demás”, concluye Marletta. 

## OPERACIONES LEGALES

*Para ACC, las operaciones jurídicas son las actividades que se centran en optimizar los servicios jurídicos de una empresa. La disciplina de las operaciones jurídicas está arraigada en la base empresarial y aprovecha los procesos, los datos y la tecnología. Es una actividad diseñada para crear coherencia y promover la eficiencia y el valor de la función jurídica. *

### ¿IMPLEMENTARÁ EL DEPARTAMENTO JURÍDICO NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LOS PRÓXIMOS 12 MESES?







**IBERIANLAWYER**

# **ADVOCACIA EM RETRATO**



PARA OUVIR, CLIQUE AQUI



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

For further information [carlos.montagnini@iberianlegalgroup.com](mailto:carlos.montagnini@iberianlegalgroup.com)



# THE LATIN AMERICAN LAWYER



## THE DIGITAL AND FREE MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN BUSINESS COMMUNITY

### Every issue includes:

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

Follow us on



For information:

[info@iberianlegalgroup.com](mailto:info@iberianlegalgroup.com)

Search for The Latin American Lawyer or IBL Library on

