



REVIEWS LEGALINDUSTRY

With the participation of some of the most important in-house departments and law firms of the Country. The Legal Industry Reviews presents a new special edition of InHouse Mexico, covering contingent and interesting subjects of different national industries.

ÍNDICE INTERACTIVO

0



1

Alimentaria

2

Agroindustria

3

Construcción

4

**Logística y
transporte terrestre**

5

**Logística y
transporte aéreo**

6

**Tecnología e
iluminación**

7

**Tecnología y
comunicaciones**

8

**Soluciones
constructivas**

9

**Administración de
beneficios sociales**

10

**Consumo
masivo**

11

**Minero-
metalúrgico**

12

**Cosmética y
belleza**

13

**Espacios
colaborativos**

14

Entretención

15

**Infraestructura de
telecomunicaciones**

16

Retail

17

**Servicios
financieros**

18

Automotriz



Alimentaria

Wendy Alcalá

Vicepresidente Legal & Compliance Nestlé México





Verdad irrefutable: la pandemia cambió nuestras vidas. La pandemia llevó a que todo ser humano experimentara la teoría de Charles Darwin; y no me queda duda de que con este experimento nos hemos transformado en seres equipados con nuevas y distintas habilidades, demostrando la vigencia y relevancia del darwinismo. Así, dicha metamorfosis nos alcanzó, a los gerentes legales, y al rol que tenemos en la organización.

Ser líder es un privilegio. Mantener el liderazgo en circunstancias extraordinarias es un honor. Puedo asegurar que todos los gerentes legales echamos mano de muchas y diversas técnicas, habilidades y herramientas para adaptarnos a la vorágine de cambios que la pandemia trajo consigo. Y nuevamente, aseguro sin temor a equivocarme, que hemos superado dicha transición. Por ello, hablar hoy en día de cómo transitar del liderazgo presencial al liderazgo virtual resultaría ciertamente extemporáneo, porque esa adaptación ha quedado atrás y porque el hecho de tener hoy el rol de gerentes legales demuestra que hemos sido resilientes y exitosos.

Todo indica que estamos en proceso del retorno a la convivencia bajo un ambiente con "circunstancias menos extraordinarias". ¿Qué sigue entonces para nosotros, gerentes legales, habiendo probado nuestra capacidad de adaptarnos al liderazgo presencial, híbrido y virtual? ¿Cómo evitar caer en complacencia cuando dejemos de operar con esa adrenalina que nos impulsó a transformarnos y a nuestra forma de trabajar?

Este artículo pretende ser una reflexión sobre cómo podríamos mantener nuestro espíritu de innovación y renovación, nuestro apetito por reinventarnos, ahora que no tendremos más el detonante de vivir bajo circunstancias extraordinarias que nos obliguen a hacerlo para sobrevivir a la fuerza mayor.

1. Está visto que los equipos que trabajan flexiblemente generan más productividad, creatividad e innovación.

Maquillar el concepto de "flexibilidad" con políticas "unitalla", nulifica la riqueza de la misma y nos redirecciona a la rigidez. Cada uno ha vivido una transformación única durante esta pandemia y, por ello, más allá de establecer políticas de trabajo flexible, requerimos de principios de convivencia adaptables e individualizables por el rol desempeñado. Así, garantizaremos que nuestros equipos logren crear valor por la actividad desarrollada, sea presencial, híbrida o virtual. ¿Qué sentido hace pedir a nuestros colaboradores asistir a oficinas si durante su estancia allí pasarán el día atendiendo reuniones virtuales? Saquemos el mayor de los provechos de cada tipo de conveniencia y motivemos a nuestros equipos a desarrollar actividades enriquecedoras de cada forma de trabajo. Por ejemplo, la modalidad presencial debe priorizar la creación de conexiones personales interna y externamente, rescatando la socialización y enriqueciéndonos del beneficio del contacto físico que no es posible tener bajo el esquema virtual.

2. La pandemia nos llevó a integrar de forma urgente e inmediata soluciones digitales para subsanar la falta de contacto físico.

De vuelta a la vida "ordinaria", es importante mantener la apertura y curiosidad de nuestros equipos por seguir explorando y adoptando soluciones tecnológicas. Qué mejor forma de hacerlo que optimizar sus conocimientos y habilidades en el uso de herramientas tecnológicas. Hoy es nuestra responsabilidad como gerentes legales, incorporar a los planes de carrera y desarrollo de nuestros colaboradores, la capacitación que permita transformarlos en líderes digitales. Un pensamiento de abogado digital fluye con el pensamiento del colega de negocios y permite anticiparnos a tendencias, oportunidades y amenazas. Aprovechemos el momento tan único de vivir la globalización digital en tiempo real.

3. Durante la pandemia hemos resuelto los problemas en forma urgente e inmediata, abiertos a abordar nuevas formas de pensar y trabajar con la premisa y posibilidad de equivocarnos, pero no nos detuvimos ni nos paralizamos, seguimos ejecutando y aprendiendo en la implementación.

Nos transformamos en un solo equipo, comprometidos a sacar el trabajo adelante y a corregir



sobre la marcha, si fuese necesario. Aprendimos a no juzgar lo desconocido, porque todo ocurría tan rápido que nos enfocamos en resolver, punto. Incluimos la posibilidad de equivocarnos y aceptar al error como parte de nuestro día a día. Esta forma de trabajar es la que debemos cultivar pues en un mundo tan digital y global, con avances científicos, tecnológicos, operacionales y regulatorios que cambian en tiempo real, las transformaciones ocurrirán a ritmos más acelerados. No perdamos la habilidad que descubrimos en nosotros de responder urgente e inmediatamente, con la apertura de retar paradigmas, pues anticiparnos y reaccionar así nos permitirá ser relevantes en ambientes cambiantes e intempestivos.

4. Con la pandemia aprendimos a "sentirnos" a la distancia. Descubrimos una bondad más de las redes sociales: la de termómetros emocionales. Muchos de nosotros creamos grupos para mantenernos comunicados de manera permanente y nos enfrentamos a la dificultad de entender si las respuestas dadas eran genuinas o escondían miedos o inseguridades. Hoy somos afortunados de haber aprendido "el lenguaje emocional" que hay detrás de un teléfono o de una computadora. Priorizamos escucharnos y vernos, aunque fuera en línea, pero necesitábamos vernos. Nos importaba saber cómo estábamos de salud, cómo estaban nuestras familias. Esto es muy profundo, porque crea lazos sólidos de empatía y solidaridad. No perdamos ese espíritu, sigamos atendiendo la importancia de conocer el estado de salud, de bienestar, de motivación de nuestros equipos.

5. La pandemia aceleró la oferta de capacitaciones virtuales para los abogados. Hemos sido testigos de cómo el uso de la tecnología impulsó nuestra asistencia a cursos y seminarios en línea. Firmas, asociaciones de abogados, cámaras industriales, proveedores, entre otros, fueron muy exitosos en adaptar la virtualidad para mantener el *networking* y la capacitación. Si bien todos honramos y reconocemos los beneficios de los encuentros presenciales, pidamos a nuestros colegas de firmas y asociaciones que mantengan cursos en línea y no migren en su totalidad al mundo presencial para tener siempre esta opción abierta, ya que logra tener alcances que antes no lográbamos concebir.

6. Debemos destinar tiempo de calidad para hacer una revisión exhaustiva de reglamentos, manuales, políticas, procedimientos y planes de continuidad del negocio, particularmente con guías que recojan

las lecciones aprendidas y las áreas de oportunidad y mejora, resultantes de la experiencia adquirida tras vivir una situación extraordinaria, y nos introdujo un estilo de liderazgo tan único como excepcional. Será un gran legado para generaciones por venir.

7. Y finalmente, siendo la consideración más importante: **volver a la vida bajo circunstancias menos "extraordinarias" no debe desviar nuestra atención de lo que es realmente el punto esencial de nuestro rol de líderes: debemos seguir cuidando de la salud y de la seguridad de nuestros colaboradores al menos de la misma manera en que lo hicimos durante los últimos dos años y medio.** Escuchemos las preocupaciones de nuestros equipos en materia de salud, de temor a lo desconocido, de preocupación por un futuro incierto. Mantengamos vivos los programas de bienestar que establecimos, como acompañamiento nutricional y/o médico, si así se estableció en la organización. Fomentemos que nuestros equipos adopten hábitos adecuados de nutrición, de prevención financiera, de salud física, mental, de descanso y relajación.

Los gerentes legales conocemos muy bien lo que es lidiar con crisis porque estas son inherentes a nuestro rol. De hecho, hemos sido entrenados para anticipar y mitigar riesgos. Aprovechemos las lecciones adquiridas durante esta crisis sanitaria e integremos esas lecciones en nuestra operación del día a día.

Apoyemos a nuestros equipos a incorporar el análisis del riesgo como una constante en la planeación y desarrollo de nuestras actividades, retémoslos a innovar en soluciones, herramientas y formas de comunicación más efectivas y eficientes, incorporemos el factor sorpresa en nuestros análisis de riesgo y normalicemos la posibilidad de equivocarnos.

Mantengámonos atentos a todo lo que sucede y estemos siempre listos para adaptarnos ante cualquier nueva realidad o situación de incertidumbre o de ambigüedad. Sigamos reinventándonos, abiertos a aceptar lo nuevo y dejar de lado nuestra agenda personal y los egos, como hicimos durante el confinamiento. Y, especialmente, escuchémonos y solidaricémonos, en equipo, para y por el equipo, para así liderar y gestionar el cambio, transformando toda situación ordinaria en un logro extraordinario.

Durante 2022, la Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece) estuvo muy activa en el análisis de los mercados relacionados con alimentos.

En mayo, Cofece anunció que realizará un estudio en materia competencia económica en los mercados de producción, distribución y comercialización de carne de res y mercados relacionados. Dicho estudio, analizará la estructura y marco regulatorio del mercado y presentará recomendaciones con el objeto de mejorar su funcionamiento. Las empresas del sector y personas interesadas pueden participar y podrán ser requeridas para presentar información.

Asimismo, en Noviembre, la Cofece inició una investigación para identificar y, en su caso, determinar la probable existencia de barreras a la competencia e insumos esenciales en los mercados de distribución y comercialización de maíz, así como de la producción, distribución y comercialización de harina de maíz y servicios relacionados en el territorio nacional. Al anunciar este procedimiento, se indicó que existen indicios de que no existen condiciones de competencia efectiva en los mercados señalados. La Ley Federal de Competencia Económica, considera barreras a la competencia y libre concurrencia, cualquier característica estructural del mercado, así como cualquier acto de agentes económicos que tengan por objeto impedir el acceso de competidores, limitar su capacidad para competir y/o distorsionen el proceso de competencia. También, podrán ser consideradas como barreras las normas de cualquier orden de gobierno cuando impidan o distorsionen el proceso de competencia. Por su parte, un insumo esencial es un elemento que resulta indispensable para la producción o prestación de bienes y servicios; y tiene la característica de ser insustituible y, en ocasiones, la forma en que se accede a este puede producir efectos anticompetitivos e ineficiencias en los mercados.

Por último, Cofece siguió sancionando a grupos de empresas en el mercado de tortillas por acuerdos para fijar precios este año en Huixtla, Chiapas.

THE FIRM



2650+ abogados en todo el mundo	44 oficinas en 11 países	24 socios 2 consejeros en México	75+ abogados en México
---	------------------------------------	---	----------------------------------

Greenberg Traurig ha brindado asesoría a clientes mexicanos e inversionistas extranjeros con interés en México durante muchas décadas. La firma estableció su oficina en la Ciudad de México en 2011. Greenberg Traurig México ofrece a sus clientes asesoría innovadora y estratégica, así como servicios legales que abarcan tanto industrias tradicionales como sectores de vanguardia

Grupos de práctica en México

- Ambiental
- Arbitraje , Litigio y Mediación
- Competencia Económica, Regulatorio y Cumplimiento
- Energía y Recursos Naturales
- Financiamiento y Mercados de Capitales
- Fiscal
- Infraestructura
- Inmobiliario
- Laboral
- Corporativo y Fusiones y Adquisiciones
- Telecomunicaciones

Reconocimientos en el mercado



Agroindustria

Alejandro Branca
Director Legal





La agroindustria en México, retos y oportunidades para el abogado



La agroindustria es sin duda uno de los pilares más fuertes de la economía de nuestro país, entendiendo a la misma como el sector que produce, industrializa y comercializa los productos agrícolas, ganaderos y forestales. México ocupa el onceavo lugar en la producción mundial de alimentos y el séptimo lugar en exportación de productos agroindustriales, teniendo en el período comprendido de enero a mayo de 2022 un incremento en exportaciones del 15.4%, lo cual representa la nada despreciable cantidad de 21,479 millones de dólares. Los productos que encabezan las exportaciones mexicanas son la cerveza, los berries y el aguacate.

Al ser la agroindustria mexicana uno de los principales generadores de riqueza y de empleo, es también un área que se encuentra necesitada de regulación y de estrategia jurídica, lo cual resulta en un nicho de oportunidad para los profesionales del derecho. La totalidad de los actores de este sector económico, mismos que van desde empresas familiares hasta importantes trasnacionales, requieren el acompañamiento de un abogado que se involucre en la estrategia, la operación, la prevención y la continuidad del negocio. Soy testigo de cómo pequeños productores que permitieron que los abogados fueran parte de la planeación del negocio, se fortalecieron hasta convertirse en jugadores relevantes del sector, en estos casos el éxito se encuentra en darle al equipo jurídico la misma relevancia que a otras áreas, como por ejemplo finanzas o recursos humanos.

Asimismo, también el gremio de abogados debemos de reconocer la importancia de la agroindustria mexicana. Desde hace mucho tiempo

la estrategia jurídica en dicha rama económica dejó de ser monótona o limitada, sino que ha evolucionado y reclama innovación, crecimiento y disrupción jurídica. Las áreas de oportunidad son tan dinámicas y variadas que, ya sea desde el jurídico interno o como asesores externos, debemos de fomentar la colaboración entre las diferentes áreas del negocio, ya que es imposible brindar una propuesta de valor sin conocer, por ejemplo, el proceso productivo o los planes comerciales.

Los abogados que formamos parte de cualquier giro de la agroindustria mexicana, debemos de colgar la corbata y ensuciarnos más las botas dentro de la operación, ya que para brindar una protección jurídica completa y eficaz, hay que sensibilizarnos con las necesidades y urgencias de las demás áreas. Recuerdo el primer requerimiento que me hicieron en la industria agrícola, era necesario regular contractualmente el control biológico de plagas, en ese momento no tenía idea de qué era el control biológico de plagas, por lo que fue hasta recorrer los campos con el equipo de producción y compras, que conocí que dicho control se trataba del servicio que profesionales prestan con aves de caza que sobrevuelan los predios y espantan a otras aves que merman la fruta. Utilizo recurrentemente esta experiencia, para ejemplificar que la gestión de un abogado de la industria agroalimentaria debe de estar presente en la operación, ya que conociendo de primera mano el funcionamiento y las necesidades de las otras áreas, se pueden estructurar e implementar estrategias legales para prevenir y mitigar riesgos, así como afrontar los retos jurídicos y sociales a los que se enfrenta el sector en nuestro país.

Antes de abordar los retos de la agroindustria, es importante tener en cuenta que la mayor parte del tiempo dichos retos para las empresas mexicanas no tienen origen en aspectos meramente jurídicos, sino en situaciones sociales, económicas y hasta climáticas, las cuales posteriormente dan origen a la legislación y regulación correspondiente. Por lo anterior, una correcta estrategia jurídica, además



del conocimiento del marco regulatorio, debe sensibilizarse con los temas que originan esos retos, a su evolución en el tiempo y la afectación que tienen en el negocio.

Ahora bien, ¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta la agroindustria mexicana? A mi parecer, actualmente los principales retos son la falta de mano de obra agrícola y la escasez de agua, existiendo también otros retos que afectan a este sector, como son el alza en los precios de los insumos agrícolas debido a los conflictos bélicos o los cambios en las curvas productivas por el cambio climático. Claramente, estos desafíos no son exclusivos de la industria agroalimentaria, pero sí son esenciales para el desarrollo de sus actividades principales.

La escasez de agua es un problema grave en el mundo, nuestro país no es la excepción, la mayoría del territorio nacional sufre de largos periodos de sequía y las presas se encuentran en niveles muy por debajo de su capacidad total. Anteriormente, se decidía la localización de un proyecto en base al costo y calidad de la tierra, actualmente es la disponibilidad de agua en la zona el elemento principal a tomar en cuenta. Ante tal situación, es indispensable que los abogados de la agroindustria seamos sumamente preventivos, acompañando a las áreas de expansión en el análisis de elección de nuevas zonas productivas, con la finalidad de conocer la disponibilidad del recurso hídrico en la zona, mediante el contacto con las autoridades correspondientes y, obviamente, el análisis de documentos que acrediten el legal uso del agua. En algunos casos funciona más para agilizar cualquier trámite pendiente el acercamiento con la autoridad para explicar consumos, proyectos y funcionamiento, que un recurso legal. Asimismo, se debe explorar las distintas opciones de explotación que permite la ley, por ejemplo, la desalinización de agua de mar.

En relación con la escasez de mano de obra agrícola, nos enfrentamos a un reto que se agudiza y se vuelve determinante para la continuidad y/o crecimiento de las empresas del campo, no solo por la propia escasez, sino también por las exigencias de los mercados de destino, que resultan en estrictas certificaciones ético-laborales que hay que cumplir para poder exportar nuestros productos. De los 53 millones de mexicanos en el mercado laboral, únicamente 5.3 millones laboran en actividades agroindustriales, ya que el trabajo en actividades primarias continúa estigmatizado, ligado a la pobreza y el desgaste físico. Los abogados debemos de trabajar en conjunto con las otras áreas correspondientes, para que, teniendo la ley como punto de partida, se ofrezcan condiciones laborales atractivas para el desarrollo integral de los trabajadores. La dignificación del trabajo en el campo es la vía para que los mexicanos regresen a laborar a este sector, es determinante que los abogados impulsemos estrategias encaminadas a la mejora en las condiciones laborales de la mano de obra. Como ejemplo, la última reforma laboral sobre la subcontratación, tan criticada en distintos foros, es un paso hacia adelante en dar certidumbre laboral a los trabajadores, en este caso del campo. Es nuestra obligación voltear la mirada a otros países, por ejemplo, Perú, en donde las precarias condiciones laborales de los trabajadores agrícolas han resultado en tensiones y disturbios sociales.

Como podemos constatar, la importancia y crecimiento de la agroindustria en México, así como los retos de esta, brindan una amplia gama de oportunidades para los profesionales del derecho. Asimismo, la exigencia de la industria es la de abogados que generen estrategia desde la operación y funcionamiento del negocio, conociendo no solo la ley, sino la realidad del sector, y de lograrlo, resulta en el fortalecimiento de la figura del abogado en las empresas de este giro.

NOVEDADES DE LA INDUSTRIA

Se impone arancel de 50% a la exportación al maíz blanco. Derivado de la necesidad de abastecer al mercado nacional de la producción de maíz blanco necesario para la elaboración de productos de consumo básico; se modificó la Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación, para establecer un arancel del 50% a las exportaciones de dicho maíz. Dicha medida estará vigente hasta el 30 de junio de 2023.

Prohibición de importación de maíz transgénico. En seguimiento al decreto por el que el gobierno mexicano intenta evitar el uso e importación de maíz genéticamente modificado a partir de 2024, el gobierno estadounidense ha mostrado su descontento a dicha medida. Al respecto, ambos gobiernos han tenido conversaciones logrando una probable prórroga hasta 2025. Sin embargo, Estados Unidos también está considerando iniciar una consulta formal al amparo del T-MEC.

Aumento en exportación de berries mexicanas. La gran demanda de frutos rojos que se ha tenido ha posicionado a México como uno de los principales productores y exportadores de dichos productos. Baja California, Guanajuato, Jalisco, Michoacán y Sinaloa son los estados productores que han logrado que la exportación de berries se posicione en el tercer lugar de exportaciones agrícolas.

Impacto del Reglamento de la Ley General para el Control del Tabaco. La publicación que prohíbe la publicidad, promoción y patrocinio de los productos del tabaco, tendrá un impacto importante en los productores nacionales de tabaco, los socios comerciales de México, y sobre todo a los inversionistas que han apostado por la industria del tabaco en el país. Lo anterior vislumbra una gran cantidad de amparos por parte del sector empresarial afectado.

THE FIRM

Corporativo Antara, Av. Ejército Nacional Mexicano 483-B, piso 12, Colonia Granada, Del. Miguel Hidalgo, Ciudad de México.
www.cuestacampos.com

Construcción

Ulises Galindo Medina
Head of Legal & Compliance



¿Obra con resultado positivo o negativo?: La administración de los contratos de construcción como factor determinante



Durante la ejecución de una obra de construcción se presentan múltiples y complejas relaciones con Contratistas, Prestadores de Servicios, Proveedores, Arrendadores, Gestores, las cuales se ven agravadas por temas como permisos, licencias, garantías, sobrecostos, SIROC-SATIC, REPSE, Programa de Ejecución, estimaciones, retenciones, deducciones, obras adicionales, extraordinarias, etc. todos estos factores impactan en el resultado económico de la obra; el elemento que pretende controlar todas estas situaciones es la Administración de los Contratos de Construcción.

Todos aquellos que hemos participado en una obra de construcción, hemos apreciado que, en la ejecución de una obra pueden participar cientos de contratistas que deben ejecutar sus fracciones de obra de forma coordinada, con ciertos alcances y con tiempos definidos; sin embargo, el primer problema que identificamos es la existencia de Contratos con un objeto correctamente definido, en el que se establezcan la forma de pago, las garantías, penalizaciones, programas de obra, cumplimiento de obligaciones laborales y de seguridad social, etc.

En la ejecución diaria apreciamos que los contratistas, celebran un Contrato para realizar ciertas obras y, bajo el pretexto de no "retrasar" la obra, se modifican los volúmenes, se le asignan

trabajos diferentes -*obras extraordinarias*- mismas que no se documentan correctamente o no se otorgan garantías, etcetera.

Igualmente, a pesar de la existencia de una bitácora de Obra, la misma no es utilizada o se utiliza de forma deficiente.

Cuando se presentan retrasos o incumplimientos de los contratistas, se pretende hacer efectivas garantías que no resultan ejecutables debido a que la obligación garantizada fue modificada sin ajustar en los mismos términos las garantías o se ha extinguido el plazo para presentar los reclamos correspondientes.

En ocasiones sustituimos a contratistas sin suscribir actas de entrega / recepción y sin hacer constar el estado de los trabajos, con lo cual resulta complejo certificar el avance de los mismos; somos omisos en celebrar finiquitos o los hacemos de forma extemporánea.

Por todo lo anterior, es necesario implementar un Administrador de los Contratos de Construcción, mismo que debe contar con conocimientos técnicos, contables y jurídicos para controlar a este universo de problemas que se presentan en el día a día.

El Administrador de los Contratos de Construcción debe verificar que los mismos se encuentran vigentes y gestionar los convenios modificatorios en plazo, precio y trabajos que sean necesarios, para que los trabajos ejecutados sean congruentes con el Contrato; igualmente debe asegurarse que los contratistas hayan otorgado las garantías de anticipo, cumplimiento y vicios ocultos correspondientes y, cuando los Contratos sufren modificaciones, tales garantías deberán ser modificadas en los mismos términos, para garantizar la exigibilidad de las mismas.

El Administrador de los Contratos de Construcción debe supervisar que los contratistas registren sus contratos bajo los sistemas SATIC-SIROC ante el Instituto Mexicano del Seguro Social y hacer constar que se cubren las cuotas correspondientes.



En aquellos contratistas que por la naturaleza de los trabajos se requieran ciertas "certificaciones", "permisos" o "licencias", debe verificar que se cuenta con las mismas y se encuentran vigentes durante toda la vida de la obra.

Previo al pago de las estimaciones de avance de obra, el Administrador de los Contratos de Construcción debe asegurarse que las facturas cumplan con los requisitos fiscales correspondientes, que están correctamente asociadas al Contrato de que se trate, que los importes reflejados en las mismas sean consistentes con los trabajos contenidos en los Anexos y generadores de la estimación; igualmente debe verificar que se efectúe en su caso, la amortización del anticipo pagado y se efectúen las deducciones y/o retenciones previstas en el propio Contrato; además, asegurarse que las estimaciones se encuentren acompañadas de los comprobantes que acrediten el cumplimiento de las obligaciones laborales y de seguridad social del contratista de que se trate.

Como es posible apreciar, el trabajo del Administrador de los Contratos de Construcción resulta bastante complicado y con amplias responsabilidades, pues sus omisiones tienen impacto en el resultado de la obra; aquellas omisiones en el cumplimiento de obligaciones de seguridad social se ven reflejadas en altos costos de corrección patronal del Contratista principal ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Aquellas omisiones en las garantías se ven reflejadas en imposibilidad de hacer efectivas las mismas, sobrecostos por la sustitución de contratistas o recuperación de anticipo no amortizado o penas convencionales.

El retraso en la gestión de los contratos y sus convenios modificatorios implica retrasos en los trabajos con la correspondiente aplicación de penas convencionales por parte de los Clientes al contratista principal.

En conclusión, una eficiente gestión de los Contratos de Construcción permite mantener y controlar los costos de la obra; garantizar la vigencia de los Contratos, la vigencia y exigibilidad de las garantías, la aplicación correcta y ordenada de los pagos de estimaciones, la aplicación de deducciones, retenciones y penas convencionales; asegurar el cumplimiento de las obligaciones laborales y de seguridad social de los contratistas; la vigencia de las licencias, permisos y certificaciones necesarias, por ello, resulta de vital importancia que esta función sea desempeñada por un profesional con amplios conocimientos y capacidad de gestión, así como mantenerlo capacitado.

En la medida que nuestros Administradores de Contratos de Construcción se encuentren mejor preparados, resultan capaces de prever problemas o resolver los mismos con la agilidad que la ejecución de la obra requiere, reduciendo significativamente aquellos eventos que tienen que ser remitidos a la Dirección de Asesoría Jurídica del Constructor de que se trate; inclusive, en aquellos eventos que indudablemente deben ser resueltos a nivel del departamento jurídico, un Administrador de Contratos de Construcción, será capaz de proveernos de los elementos necesarios para efectuar una reclamación exitosa ante una afianzadora o participar en procesos judiciales contando con soporte documental, constancias y demás elementos probatorios que nos permitan contar con razonables probabilidades de obtener un resultado positivo.

Por ello, resulta indudable que la función del Administrador de Contratos de Construcción es un elemento determinante para el éxito económico de la obra, pues controla los costos y nos aporta orden, seguridad, garantiza la existencia de los Contratos, de las garantías, así como el soporte documental necesario para enfrentar procesos administrativos o judiciales.

Noticias en la industria de la Construcción. Sin duda alguna, la industria de la construcción fue una industria que durante este año 2022 ha sufrido altibajos. En la última actualización presentada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) se indicó que el "valor de la producción generado por las empresas constructoras aumentó 1.2% en términos reales respecto a agosto pasado".

Sin embargo, algunos subsectores registraron ciertas bajas. Por ejemplo, el subsector privado de la edificación industrial, comercial y de vivienda sufrió una baja del 0.8%. Por lo que el subsector de las empresas de construcción de electricidad y telecomunicaciones, se encuentra con su monto más bajo desde el año 2006.

En contraste, los subsectores de obras de transporte y de urbanización lograron un crecimiento del 3.4% en comparación con agosto pasado. Misma situación ocurrió con el sector de petróleo y petroquímica que se mantuvo en crecimiento. Pese a ello, las compañías del sector de la construcción presentaron una producción inferior en comparación con años anteriores, como en el 2008. El presidente de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) considera que la afectación en las empresas constructoras obedece a la alza en los precios de los insumos empleados en este sector, los efectos de las reformas en materia de subcontratación y la afectación que existe en la inversión tanto público como privado en este sector.

Por otro lado, una noticia destacada en este sector es que Grupo México informó sobre el finiquito del contrato para la construcción del Tramo 5 Sur del Tren Maya debido a una imposibilidad técnica para realizar el proyecto en 11 meses y concluir el proyecto en julio de 2023, señalando que existe una complejidad y premura impuesta a la terminación del proyecto.

THE FIRM

Guillermo González Camarena 1800, 1-E, colonia Santa Fe, 01210, Ciudad de México
www.ruiz-silva.com

The background of the page is a photograph of two large cardboard boxes in a warehouse or office setting. The boxes are brown and have various shipping labels and icons. One box has a 'FRAGILE HANDLE WITH CARE' label and three icons: a double arrow pointing up, a recycling symbol, and a hand holding a leaf. Another box has a similar set of icons. A red banner is overlaid on the top right of the image, containing the main title.

Logística y transporte terrestre

Flavio Castañeda
Director Legal

Mario Peña
Gerente Legal



Gerente legal y el involucramiento en el negocio de la empresa



La mayoría de las organizaciones empresariales se encuentran en un constante cambio para poder adaptarse a las necesidades del mercado. Por tal motivo, las mismas deben contar con profesionales altamente especializados en diferentes campos del conocimiento y organizados de una manera adecuada para generar planes y estrategias que garanticen el éxito de una compañía.

El rol del gerente en una empresa es de suma importancia para la definición y cumplimiento de los objetivos de una organización y por ende, es una pieza fundamental para la toma de decisiones que definirán el éxito o el fracaso de una organización. Una de las gerencias más importantes la conforma la gerencia legal que busca definir, administrar y ejecutar las acciones legales que prevengan o minimicen cualquier riesgo que pueda afectar a los empleados, los activos o la reputación de una empresa.

Estar especializados en temas legales no exime a la gerencia legal de conocer e involucrarse en el negocio de la empresa a la que pertenece, lo que implica lo siguiente:

- Entender las necesidades que la empresa busca atender en el mercado y en un segundo momento, comprender el rumbo que la empresa busca seguir y alinearse con las metas planeadas a corto, mediano y largo plazo.
- Identificar los valores de la empresa, comprendiendo su cultura organizacional y la manera en la que la misma resuelve cualquier problema o toma decisiones.
- Entender las diferentes actividades que conforman la operación del negocio, identificando si en algún punto del proceso existe algún riesgo que pueda afectar en alguna medida a los empleados activos, el patrimonio, la seguridad o la reputación de la empresa.
- Identificar a las personas claves que puedan auxiliar al gerente legal a resolver algún problema o duda de forma más eficiente.

Cuando existe un adecuado involucramiento en el negocio, las diferentes áreas de la empresa consideran a la gerencia legal como un aliado o "*business partner*", generando una sinergia que permite resolver problemas y cumplir con los objetivos de la organización, cumpliendo con la ley en sincronía con los valores de la empresa.

Una gerencia legal que se encuentra debidamente involucrada en el negocio se vuelve un asesor necesario y estratégico que siempre será considerado en la toma de decisiones relevantes dado la confianza obtenida, aunado al nivel de especialización de conocimiento que lo vuelven una pieza clave en el desarrollo de una organización y en la toma de decisiones.

Por otro lado, las gerencias legales que no se involucran en los procesos de la empresa, por lo general, ocasionan que sus procesos se vuelvan lentos ante un desconocimiento de las necesidades reales de las diferentes áreas, lo cual resulta en la pérdida de confianza por parte de la organización hacia el departamento legal, al considerarlo como una barrera



para lograr las metas de la empresa, y la podrían considerar como un área más en una compañía o peor aún, en un "show stopper" o un área de gasto.

El principal riesgo existente ocasionado por una gerencia legal que no se involucra en el negocio de una empresa, es que las mismas áreas oculten información al departamento legal o no lo consideren desde el inicio de una actividad o toma de decisión, lo que a la larga, desencadena los siguientes problemas fundamentales en el cumplimiento de los objetivos en la empresa (entre otros):

- Un retrabajo, ya que que al no considerarse la gerencia legal desde el principio se puede ocasionar un retraso en la actividad hasta que la gerencia entienda y haya revisado el caso en concreto.
- Existe el riesgo de realización de malas prácticas por parte de empleados o terceros para obtener un beneficio personal en perjuicio de la empresa, afectando el negocio. En estos casos, desafortunadamente la gerencia legal adquiere un papel de control de daños o de análisis "post mortem", en lugar de ser un departamento de asesoría especializada y aliado de la organización que sea parte del proceso de detección y prevención de riesgos.
- Constantes errores realizados por la gerencia legal por tener poca o nula comunicación con las demás áreas de la empresa.

La responsabilidad de la gerencia legal en el involucramiento del negocio adquiere una mayor relevancia cuando llegan a existir barreras culturales como pueden llegar a ser en un momento, el idioma o la cultura de una organización, las prácticas legales en otros países o la obligación de cumplir con diversas legislaciones de varios países al mismo tiempo (por ejemplo en empresas transnacionales). En este supuesto, es prioritario para las gerencias legales acelerar el proceso de involucramiento, adaptarse a los procesos rápidamente y establecer canales efectivos de comunicación que permitan generar puntos de acuerdo comunes entre las distintas áreas para lograr cumplir con los objetivos de la empresa.

Por otro lado, involucrarse en el negocio implica centrarse en la ejecución. La Real Academia de la Lengua Española señala que por ejecutar debe entenderse poner en

funcionamiento un programa, entendido como "consumar o realizar todas las actividades planeadas". Una gerencia legal que se involucra en los procesos de las empresas son capaces de ejecutar sus planes de una manera más eficiente, a un costo mejor y con mejores resultados.

Las gerencias legales que no están debidamente involucradas con el negocio, por lo general se quedan en la generación de ideas o planes que no logran concretarse por falta de diálogo con las demás áreas de la empresa.

Adicionalmente, no se puede abordar el tema de involucramiento con el negocio sin referirnos a la actualización jurídica periódica de la gerencia legal. El marco legal y regulatorio de los diferentes países obliga a estar en constante actualización para atender cualquier situación, eventualidad o riesgo legal en las organizaciones durante su operación diaria. Es mandatorio para el gerente legal conocer a detalle los procesos de la empresa para identificar si alguna actividad o proceso se encuentra sujeto a una nueva regulación, tendencia o práctica de industria, etc.

Es de vital relevancia estar involucrado con asociaciones profesionales, cámaras empresariales e instituciones educativas que le permitan a la gerencia legal mantenerse debidamente informada y actualizada, incluso como parte de este proceso puede generar planes de capacitación que le permitan divulgar conocimiento tanto a su departamento como a la empresa en general, ocasionando con ello una cultura de información y actualización.

Recordemos que un elemento clave para generar un compromiso por parte de los empleados en una organización es la confianza, por lo que es obligación de los gerentes legales tener retroalimentación constante con otras áreas para generar canales de comunicación adecuados que permitan generar confianza lo que se traduce en un cumplimiento en tiempo y forma de las metas de una empresa.

Por último, es muy importante recalcar que, es fundamental que todo miembro de la gerencia legal pueda tener un involucramiento eficaz en la empresa, con la finalidad de alcanzar tanto los objetivos colectivos de la organización, como los particulares.

Suspensión de trámites de la SICT durante el último trimestre de 2022. Como sabrán, la Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes (SICT) sufrió un ciberataque (junto con otras dependencias más del gobierno federal, incluyendo la SEDENA), derivado de dicho ciberataque, la propia SICT informó que activó el Protocolo Nacional Homologado de Gestión de Incidentes Cibernéticos y Plan de Contingencia, con el objetivo de contener posibles vulnerabilidades a la información y datos derivados de accesos ilícitos. No obstante lo anterior, la SICT sorpresivamente mediante acuerdo publicado en el Diario Oficial (ver más [AQUÍ](#)) el 1 de noviembre de 2022, informó que se suspenden, por causas de fuerza mayor, los términos y plazos de la Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes y la Agencia Federal de Aviación Civil, a partir del día 24 de octubre de 2022 al 31 de diciembre de 2022 y que en materia de Autotransporte Federal, se suspenden en la Dirección General de Autotransporte Federal los trámites relativos a la expedición y renovación de Licencia Federal de Conductor, así como los trámites de expedición de permisos de autotransporte federal, transporte privado y sus servicios auxiliares.

Esta suspensión de labores, ha afectado mucho la competencia en materia de logística y autotransporte, derivado de la imposibilidad de tramitar permisos nuevos y sobre todo por la incertidumbre de cómo se protegieron o respaldaron los permisos anteriormente tramitados. Ver más [AQUÍ](#).

Blockchain y logística, ¿servirá en el futuro? A partir del lanzamiento del blockchain y las distintas industrias que se han creado (criptomonedas) o querido crear alrededor de esta tecnología, en 2018 IBM y Maersk crearon "TradeLens" una tecnología basada en blockchain por ambas empresas con la finalidad de digitalizar y modernizar las cadenas de suministro global y con un objetivo de buscar neutralidad y mucha más internacionalización (Ver más [AQUÍ](#)). A pesar de los esfuerzos conjuntos de una de las empresas más grandes de tecnología y la líder en logística mundial, se dieron cuenta que la tecnología blockchain, al día de hoy y a pesar de todas sus ventajas, es una tecnología que encarece los servicios digitales y sobre todo presupone de una especialización adicional de quien administra la plataforma, por lo que ambas empresas, decidieron poner fin para 2023 el proyecto TradeLens, ya que no se alcanzó la viabilidad comercial. Ver más [AQUÍ](#).

THE FIRM

Agustín Manuel Chávez 1 - 001, Santa Fe, Zedec Sta Fé, Álvaro Obregón, 01210
Ciudad de México, CDMX

Logística y transporte aéreo

Alejandro Cobian

Director Legal y Relaciones Institucionales





A lo largo de las últimas tres o cuatro décadas, la actividad del lobby ha tenido un crecimiento exponencial que se ha manifestado a través de profesionistas, agencias, consultoras, cámaras empresariales, asociaciones, organizaciones no gubernamentales y departamentos enteros de corporaciones, que de forma exclusiva y de tiempo completo se dedican a la práctica del también llamado *cabildeo*.

¿Y cuál es el origen del lobby? El término inglés significa literalmente "vestíbulo". Respecto a su acepción como "grupo de presión", partió precisamente de un vestíbulo, el que en 1640 comunicaba la Cámara de los Comunes con la sala central del antiguo palacio de Westminster en Gran Bretaña. En este, los parlamentarios británicos recibían y comentaban mensajes e informes de las *fuerzas sociales* antes y después de las sesiones. Una costumbre que se ha mantenido hasta la actualidad en Westminster.

El lobby en su acepción más primigenia es entendido como la actividad que desarrollan grupos de presión, integrados por personas con capacidad y habilidad para incidir, influir o persuadir a instituciones, entidades y funcionarios públicos en las decisiones que toman, para obtener algún beneficio propio.

La práctica del lobbying ha sido estigmatizada por todas las características y circunstancias que la rodean: ante quien o quienes se ejerce, los mecanismos e instrumentos que se han llegado a utilizar para alcanzar los fines deseados, la licitud de los intereses que se persiguen, generando el frecuente conflicto entre el interés particular contra el interés común o general.

En este sentido, resulta relevante mencionar **los 5 principios básicos del lobbying**:

- 1) No sobornar:** Bajo ninguna circunstancia es admisible un acto de corrupción.
- 2) No beneficiarse del poder, posición o recursos** para alcanzar un determinado objetivo.
- 3) No abusar de la imagen y vulnerabilidad del cliente:** Tener consciencia que se está en constante contacto con personajes políticos que podrían afectar a los clientes.
- 4) Pensar siempre en el bien común:** En ocasiones resulta complejo aplicar este principio, ya que puede contraponerse el interés o bien común con el interés o beneficio particular.
- 5) Documentar y formalizar la actividad del lobbying** mediante un acuerdo escrito para evitar inconvenientes a futuro.

Ahora bien, hoy podemos afirmar que la actividad del lobbying está íntimamente relacionada y vinculada con las funciones de la gerencia legal de las empresas.



Las compañías desde su constitución y durante toda su vida requieren de forma permanente de actos de gobierno, de actos de autoridad, que se traducen en el constante otorgamiento de: permisos, licencias, registros, inscripciones, autorizaciones, aprobaciones, concesiones, certificaciones, validaciones y resoluciones que permiten que las compañías puedan funcionar de manera legal y bajo el amparo de la regulación que les aplica.

Más aún, las empresas operan bajo un extenso marco normativo, por el solo hecho de ser empresas, por el tipo de actividad que desempeñan, por la dimensión de sus operaciones, por el sector al que pertenecen y por el ámbito en el cual se desarrollan, sea nacional y/o internacional.

En tal virtud, los responsables de las áreas legales de las empresas, al ser parte esencial de su función el conocimiento profundo del marco normativo general que les aplica, al entender a fondo la operación de la organización y al conocer la estructura y funcionamiento de las autoridades y entidades que los supervisan y regulan, cuentan con las herramientas e instrumentos necesarios ya sea para aportar, gestionar, coordinar y/o dirigir las funciones de cabildeo en representación de los legítimos intereses de las empresas en las que colaboran, con el objetivo de incidir e influir legalmente en las determinaciones, resoluciones y actos de las autoridades que realizan funciones de regulación, supervisión, inspección y vigilancia sobre las organizaciones.

Para cierto tipo de sectores empresariales, por la relevancia de sus actividades, les es clave también lograr incidir o influir en la creación o modificación de leyes que aplicarán directamente en su actividad económica, para esto, el desarrollo del cabildeo legislativo resulta de vital importancia.

Hoy, una gran cantidad de direcciones y gerencias legales tienen bajo su paraguas de responsabilidad y como parte de sus funciones las relaciones institucionales y con gobierno, los enlaces legislativos, así como los asuntos regulatorios, corporativos y de la industria, todas las cuales conllevan esencialmente actividades de lobbying.

Algunos datos significativos del lobbying:

- En 2008, la Comisión Europea abrió un registro voluntario para las organizaciones que hacen lobby, y a finales de 2019 había casi 12 mil grupos de presión inscritos en este.
- Esta actividad de lobby, solo en 2018, generó alrededor de 1,500 millones de euros.
- Después de Washington, Bruselas es la ciudad del mundo con más lobbistas profesionales.
- Existen diversos tipos de cabildeo, entre los cuales tenemos: cabildeo público y privado; cabildeo directo e indirecto; cabildeo *in-house* y externo; cabildeo autónomo; cabildeo administrativo; cabildeo legislativo; cabildeo judicial; cabildeo financiero.

Proyecto de Decreto para reformar la Ley de Aeropuertos y la Ley de Aviación. El 15 de diciembre de 2022, el Presidente López Obrador remitió a la Cámara de Diputados la iniciativa con Proyecto de Decreto para reformar la Ley de Aeropuertos y la Ley de Aviación donde propone permitir el cabotaje aéreo en México y, en consecuencia, habilitar a las empresas de aviación extranjeras para prestar sus servicios en aeropuertos y aeródromos nacionales.

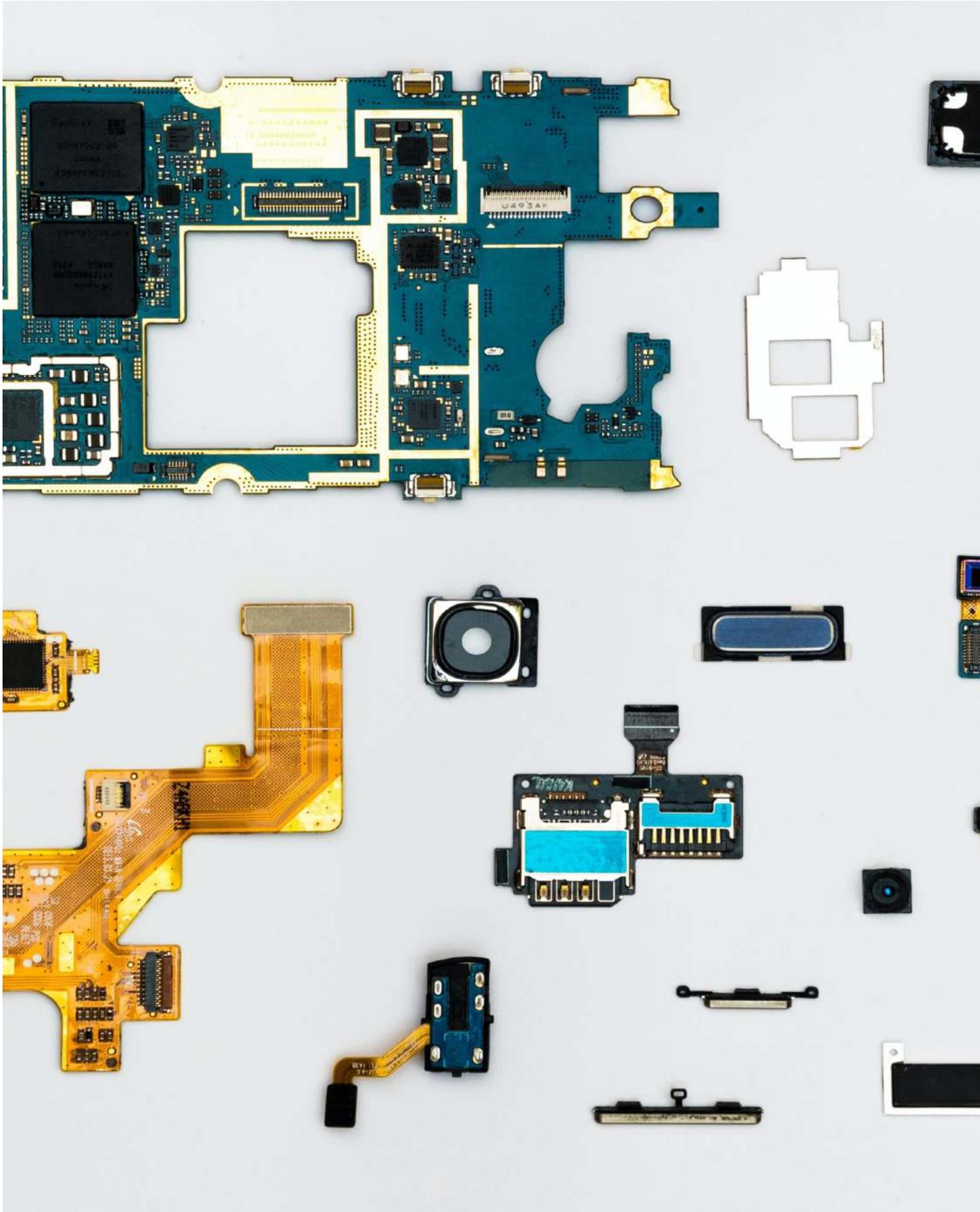
Propuesta Presidente López Obrador. La iniciativa presentada por el Presidente López Obrador, el 15 de diciembre de 2022, ante la Cámara de Diputados propone que la Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes otorgue títulos de asignación a las entidades paraestatales de la Administración Pública Federal, sin sujetarse al procedimiento de licitación pública, para la administración, operación, explotación y construcción de aeropuertos.

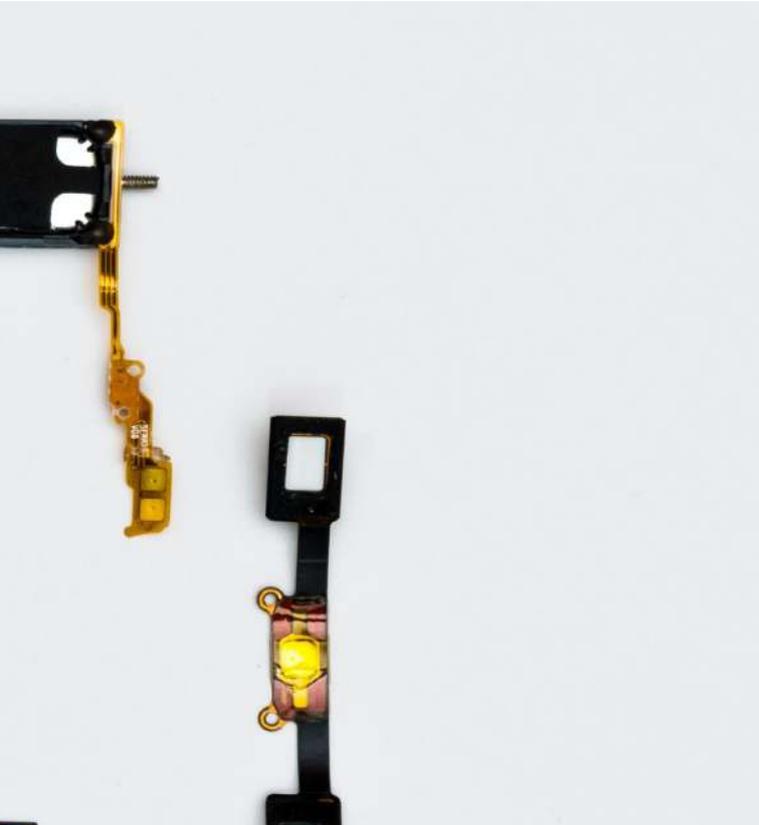
Complemento Carta Porte versión 2.0. El complemento Carta Porte versión 2.0 tendrá como periodo de transición, sin que se apliquen multas y sanciones, del 1 de enero al 31 julio de 2023. Dicho documento servirá para acreditar la legal estancia y/o tenencia de los bienes y mercancías durante el traslado en territorio nacional, así como identificar el origen y destino de las mismas.

Iniciativa reforma artículo 69 de la Ley de Aeropuertos. El Senador Ricardo Monreal anunció la presentación de la iniciativa para reformar el artículo 69 de la Ley de Aeropuertos, el 16 de enero de 2023, ante la Cámara de Diputados con la finalidad de que los concesionarios y permisionarios del servicio de transporte aéreo deban regresar la Tarifa de Uso de Aeropuerto a los pasajeros que, sin haber realizado algún cambio o cancelación, no utilizaron los servicios aeroportuarios al no abordar su vuelo.

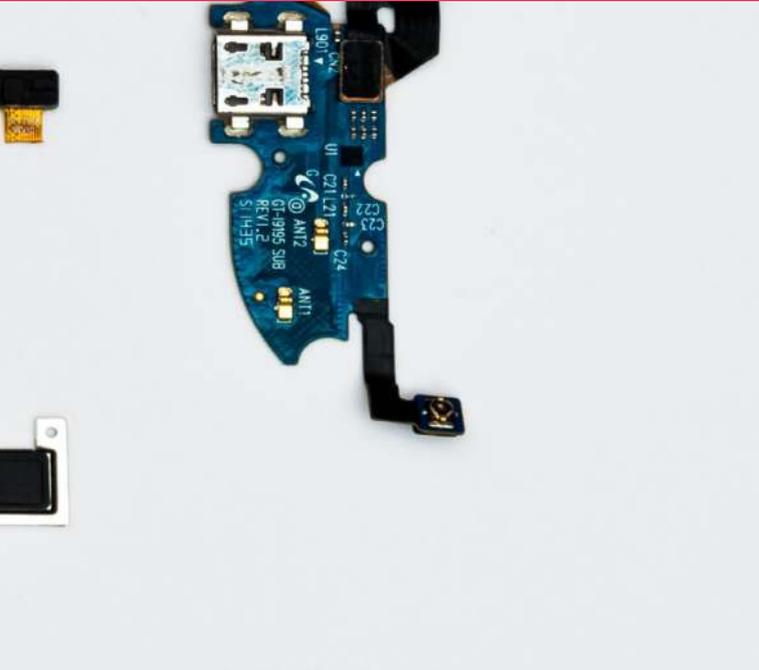
THE FIRM

Ave. Paseo de la Reforma 342 Piso 28, Col. Juárez | Mexico City 06600
www.hklaw.com





Tecnología e iluminación



El gerente legal y el involucramiento en el negocio de la empresa

La evolución del marco legal de los negocios en los últimos 20 años ha sido profunda y continua. La globalización que surgió en los años 90, a la fecha ha generado numerosas leyes y normas de aplicación común en el mundo, obligando a la mayoría de los países a reformar su sistema legal en casi todos los ámbitos, ya sean financieros, corporativos o comerciales, etc., para armonizarlo con el contexto internacional.

Aunado a estas grandes reformas, en esta época se ha fortalecido el concepto de la responsabilidad social de la empresa, generando una amplia normatividad encaminada a promover la transparencia, el respeto a los derechos de los trabajadores, el cuidado del medio ambiente, el respeto a los datos personales, la diversidad, la inclusión, etc.

Esta globalización ha generado una serie de tratados internacionales, bilaterales, regionales o globales, así como prácticas empresariales de diversa índole: desde temas de carácter social y de derechos humanos hasta regulación de temas comerciales, financieros, de protección de inversión; de solución de disputas; y, desde luego, de tratados de libre comercio de los que han derivado una amplia gama de normas.

A partir de esto, considero que el abogado de empresa tiene un rol cambiante y dinámico al definir sus responsabilidades, así como de apoyar a su negocio en la toma de decisiones que lleven a su empresa a los resultados esperados.

Retos del abogado de empresa actual

La evolución del derecho en el último tiempo ha traído retos y exigencias muy importantes al abogado de empresa que, en mi opinión, son las siguientes:

1) Conocimiento general del marco jurídico

Es fundamental que el abogado de empresa conozca el panorama general del derecho actual y el impacto que todas estas reformas han tenido en el comercio y los negocios. Además, es indispensable que se mantenga siempre al día de las continuas reformas legales, los temas políticos y



Victor Alcantar

Latam Legal Director & Compliance Officer

sociales tanto nacionales como internacionales que puedan afectar el negocio principal de la empresa y a sus clientes internos, ya que de no hacerlo se corre el riesgo de ser obsoletos en su respectiva industria, y en un mundo laboral tan competitivo es necesaria la constante actualización.

2) Conocimiento del marco jurídico específico de su empresa

El abogado de empresa, además de saber sobre el marco jurídico nacional e internacional general, debe conocer en profundidad y mantenerse actualizado de las normas que afectan el negocio específico de la industria a la que representa. Este conocimiento le permitirá ser parte fundamental en las decisiones que deben tomar a diario los directivos de la empresa, pero además ayudará a que lo vean no solo como la persona responsable de un área de soporte, sino también como un facilitador de las decisiones de negocio que llevarán a la empresa al éxito esperado.

3) Selección y comunicación con abogados externos

Una función esencial del abogado de empresa es la de seleccionar a los abogados externos que puedan proporcionarle la información además de una asesoría continua y especializada de las normas y políticas que afectan a su empresa, y acercarlo a las autoridades que toman las decisiones.



El abogado de empresa debe tener la capacidad de establecer una estrecha relación de confianza con sus abogados externos, para que estos conozcan el negocio y se involucren e informen de los principales temas que pudieran tener relación con la misma y eventualmente afectarla, ya que de otra manera resolver conflictos puede tornarse complicado. En pocas palabras, una de sus funciones es que los abogados externos se conviertan en socios de negocio para la empresa que representa y así generen confianza para la compañía en cada transacción legal.

4) Servicios a las áreas internas de la empresa

El abogado de empresa debe conocer cada área de la misma y a las personas que toman las decisiones relevantes, así como establecer una buena relación con cada uno de ellos, permitiendo una comunicación fluida y cordial que lleve a acuerdos que resuelvan situaciones que pudieran presentarse.

Como abogado de empresa se debe prestar el mejor servicio por sí mismo y/o a través de sus abogados externos a todas las áreas que así lo requieren, sin restar importancia a ninguna de ellas, ya que las decisiones se toman en conjunto, y como tal el abogado ha evolucionado a ser un *"business partner"* o socio de negocio y no a un área de soporte alejada de lo demás.

El abogado de empresa debe vigilar que todo su equipo esté consciente y ejerza todo el tiempo la práctica de atender puntual y eficazmente a todas las áreas que lo requieran, identificando las prioridades y los asuntos más sensibles, pero sin desatender a los demás, de esta manera, tener claro el valor "el cliente es primero". Es decir, cada una de las diferentes funciones de la compañía opera como clientes principales y habrá que atenderlos de una forma profesional y expedita, entendiendo en todo momento las prioridades del negocio en su conjunto.

Así, el abogado de empresa ha dejado de ser únicamente un experto del ámbito legal, para convertirse en un "hombre de negocios" que conoce del derecho. Es importante ver ahora al abogado de empresa como un optimizador de los procesos capaz de traducir el lenguaje jurídico a uno de negocio con el fin de ayudar a su empresa a prosperar y entender los problemas y retos a los cuales se enfrenta, dependiendo del ámbito para el cual se desarrolla.

El abogado de empresa debe tener y generar consciencia de que el área legal está para apoyar y facilitar todas las oportunidades, minimizando al máximo cualquier tipo de riesgo legal y para hacerlo correctamente se debe comprender al 100% el negocio o producto que la empresa maneja y el consumidor al cual va dirigido.

Creo que en esta época en la cual la incertidumbre económica, los desabastos de materia prima, los largos tiempos de espera en materia de logística, los cambios sociopolíticos en Latinoamérica, así como las diferentes regulaciones aprobadas en la región, nos reta como abogados internos de empresa a estar inmersos en el día a día de nuestro negocio, entender los desafíos de nuestra industria y buscar diferentes oportunidades para enfrentarlos, brindando certeza y seguridad jurídica a nuestras empresas.





Tecnología y comunicaciones



5G: El habilitador de la transformación digital en México

El 5G es mucho más que la evolución natural de un estándar en las comunicaciones móviles que mejorará la experiencia del usuario de esta tecnología; entraña un cambio en la forma en que, como sociedad, entenderemos y viviremos la conectividad y la evolución de sus casos de uso pues, a la fecha, solo se han comercializado un tercio de todas las potenciales aplicaciones de 5G.

Respecto de las generaciones que le anteceden, el 5G implica una sustancial mejora de las velocidades de banda ancha móvil, de la disponibilidad, capacidad y latencia de las redes. Esto nos ubica frente a un redimensionamiento radical de nuestros ecosistemas móviles y de los verticales mismos de la industria. Pero el cambio va más allá del ámbito de las telecomunicaciones: un acervo tecnológico con la capacidad de redefinir nuestras capacidades productivas -inteligencia artificial, realidad virtual, etc.- tendrá por fin, con el 5G, la agilidad y flexibilidad necesarias para su pleno desarrollo.

Estamos en el umbral de una sociedad global plenamente conectada y ante la configuración de la plataforma de innovación abierta más grande de la historia. Pero, para hacerlo realidad es necesario contar con el espectro adicional requerido para 5G y a su vez, que se permita eficientizar y compartir los activos espectrales de las tecnologías previas.

Según la GSMA (Sistema Global para las Comunicaciones Móviles, por sus siglas en inglés), a mayo de 2022 se han desplegado a nivel global 198 lanzamientos comerciales de red 5G con una penetración de mercado del 9%, previendo para 2025 una conectividad del 26%. Para 2027, el 5G se convertirá en la tecnología de acceso móvil dominante por suscripciones.

Pero, al margen de este vertiginoso desarrollo global y del progresivo cierre de la brecha digital nuestra región queda rezagada, sujeta a políticas públicas y regulaciones poco claras y muchas veces de alcance parcial y de corto plazo, situación a la que México tampoco escapa. Este es un reto inherente



Carlos Valenciano
Head of Legal Ericsson

no solo a la forma en que hemos entendido y regulado el uso del espectro radioeléctrico, sino también en cómo ponderamos el valor de este recurso frente a los compromisos socio-económicos de conectividad y digitalización de la población.

Por ejemplo, mientras que en países de Europa los operadores pagan alrededor del 5% del costo total de la banda a la que acceden, en México sus homólogos erogan por este derecho aproximadamente el 92% de dicho precio y esto, tan solo por títulos de concesión de uso secundario, generando una barrera considerable para las inversiones en banda ancha móvil. Países que sufrieron los efectos adversos de una política regulatoria sesgada y cortoplacista en su despliegue de la tecnología 4G lideran hoy la carrera del 5G, habiendo entendido la necesidad de que la industria tenga suficiente espectro y los incentivos correctos para invertir en la implementación de redes.

Los objetivos de la política pública deben de trascender el incentivo más inmediato de monetización de las bandas del espectro radioeléctrico para enfocarse en la potenciación de la conectividad y el progresivo cierre de la brecha digital, lo que traerá mayores beneficios económicos y sociales al país.



¿Por dónde comenzar? En general, los gobiernos deben adoptar una política nacional en materia de adjudicación de espectro que favorezca la inversión a largo plazo en redes 5G, partiendo con una hoja de ruta clara en relación a esto y al establecimiento concienzudo y ponderado de términos y condiciones de licenciamiento adecuados para acceder al espectro 5G.

El proceso de establecimiento de precios, oferta y adjudicación del espectro debe ser claro, transparente y orientado a implementar no solo un servicio de comunicaciones móviles, sino una verdadera estrategia de conectividad nacional. Prácticas como cánones anuales elevados sobre precios altos, precios de reserva y limitaciones directas o indirectas al acceso del espectro desincentivan la inversión y coartan la competencia, siendo el usuario final el principal afectado.

Incluso, los compromisos exigibles a los operadores deben alinearse con el objetivo de un servicio de mejor calidad y más sostenible en el tiempo para los usuarios de tecnología móvil: accesibilidad, integridad y cobertura geográfica deberían privilegiarse como condiciones de adjudicación por sobre el precio ofrecido. La excesiva onerosidad del acceso al espectro redundaría en el desarrollo asimétrico de las redes, abonando al ensanchamiento de la brecha digital.

Desde el punto de vista técnico, el 5G necesita un espectro armonizado y disponibilidad en las bandas bajas, medias y altas para garantizar una cobertura amplia y su habilitación para diversos

casos de uso. En el caso de México, el espectro en bandas medias es especialmente importante para su implementación, pues ofrece un balance correcto entre capacidad y cobertura, necesario para garantizar un acceso más democrático a esta tecnología, y a la vez evitar al máximo la interferencia en la misma banda a utilizarse por los operadores, siendo esta una particularidad del mercado mexicano que adiciona complejidad a la forma de construir la cobertura.

La promesa de cambio que trae el desarrollo de redes móviles 5G respecto a la conectividad y reducción de la brecha digital exige un replanteamiento de las políticas públicas y del marco regulatorio que nuestro país administra para la adjudicación y explotación del espectro radioeléctrico. La fórmula debe reajustarse para que el rubro determinante no sea únicamente el rédito económico de corto plazo derivado del pago de cánones, sino también la accesibilidad, calidad y cobertura del servicio de comunicaciones móviles. Para ello se requiere un compromiso a largo plazo, donde las políticas públicas se encaminen a una reducción en el costo del espectro, y una simplificación de la carga regulatoria que promueva la inversión de los operadores en innovación, tecnología e infraestructura en condiciones competitivas.

La reducción de la brecha digital en México es una aspiración y una obligación compartida entre todos los actores de la industria, los operadores y las autoridades gubernamentales.

B





Soluciones constructivas



Inversión con impacto

El mundo se encuentra en constante cambio y, con él, los diferentes agentes económicos.

Hasta hace unos años, en cualquier tipo de proyecto, los inversionistas solo buscaban recuperar su inversión y obtener una ganancia. Pero, en el último tiempo, considerando los compromisos internacionales que han estado asumiendo diversos países, los inversionistas ahora proporcionan capital para abordar desafíos más relevantes del mundo en sectores como la agricultura sostenible, las energías renovables, la conservación social y cultural, las microfinanzas y los servicios básicos asequibles para generar un impacto positivo y cuantificable en favor de las comunidades y sus habitantes, ya sea de tipo social, económico y/o medioambiental, al mismo tiempo que se genera un beneficio y retorno financiero para los inversionistas. Esto es a lo que se conoce como "inversión con impacto". Esta inversión persigue un objetivo conjunto de beneficio social y rentabilidad financiera, superando la división histórica entre fundaciones (hacer el bien) y las inversiones financieras tradicionales (búsqueda de rentabilidad).

Así, las empresas introducen los términos de impacto en sus modelos de negocio, mientras que los gobiernos aplican estrategias nacionales y buscan la aprobación de nuevas leyes que impulsen ese impacto.

En la industria inmobiliaria y de la construcción es más notable (y cada vez más frecuente) encontrar proyectos que buscan generar una inversión con impacto, los que resultan más atractivos para los diferentes tipos de inversionistas y para clientes o destinatarios finales, ya que generan mayores rendimientos y garantizan estabilidad al ser proyectos que son comercialmente más atractivos.

En el desarrollo de proyectos inmobiliarios durante la última década, sean habitacionales, industriales, hoteleros, comerciales o de servicios, normalmente se han buscado los siguientes objetivos y beneficios:

1) Social. En principio se busca que el proyecto garantice una ventaja inmediata a la comunidad, como la urbanización del área donde se encuentra el proyecto para que se instalen y suministren los servicios públicos que hagan falta, se desarrollen vías de comunicación y medios de transporte público que permitan la conexión entre ciudades,



Roberto Carlos Guevara González

Subdirector Jurídico Inmobiliario y de Contratos

se instale el equipamiento urbano necesario, se acerquen los servicios básicos (educativos y médicos, entre otros) e, inclusive, se desarrollen actividades de recreación, con lo cual se favorecería el asentamiento y desarrollo de las comunidades a mediano y largo plazo.

Asimismo, se busca que el proyecto sea acorde con el entorno cultural de la comunidad y que pueda ser reconocido como parte de su identidad. Este es un aspecto importante, ya que en cuanto la comunidad se siente identificada con el proyecto, se realiza una mayor exposición y el proyecto puede llegar a ser reconocido a nivel nacional o internacional.

La legislación protege a las comunidades para que los proyectos no les causen un impacto negativo, y pone a su disposición instrumentos legales como las consultas públicas con el fin de que manifiesten su punto de vista sobre el desarrollo de proyectos, buscando en todo momento proteger la identidad social y cultural de la población.

2) Económico. Se busca que el proyecto genere un impacto económico a los inversionistas, pero también a la comunidad. Esto se traduce en que el proyecto favorezca la creación y desarrollo de diferentes actividades económicas y fuentes de riqueza para la comunidad, además de que el proyecto sea rentable por sí mismo.



Por ende, el proyecto beneficiaría a las comunidades con fuentes de empleo, directos e indirectos, y no solo durante su construcción y desarrollo, sino también cuando el proyecto se encuentre operando, lo cual generaría ingresos fijos y estables para las familias y permitiría el desarrollo de zonas económicamente activas.

Así, al haber mayores ingresos habrá mayor recaudación de impuestos que la autoridad utilizaría en beneficio de las comunidades.

La industria inmobiliaria y la de construcción son de las más importantes en términos económicos, ya que son la base de muchas otras industrias o actividades. Si un proyecto se desarrolla favorablemente, es probable que proyectos similares se sigan desarrollando en la zona, con lo cual la actividad económica de las comunidades se impulsaría progresivamente.

3) Medioambiental. Una cuestión muy importante a tener en cuenta para los desarrollos inmobiliarios es buscar la manera de impactar lo menos posible al medio ambiente. Desde luego se busca una armonía con el ecosistema y la preservación de las especies vegetales y animales del área.

Además de cumplir con la legislación federal y local para obtener los diferentes permisos y dictámenes que se requieren de forma previa a la construcción, en los últimos años los inversionistas han implementado en los proyectos diferentes tecnologías amigables con el medio ambiente, ya sea con la construcción de edificios autosustentables, instalación de equipos ahorradores de energía, sistemas de captación y ahorro de agua, entre otros, e inclusive algunas empresas buscan obtener certificaciones (como la Certificación LEED) que garanticen que la operación del proyecto no resultará perjudicial al medio ambiente.

Como parte de los estándares internacionales, algunas legislaciones buscan que las empresas adopten medidas de operación sustentables con el fin de combatir el cambio climático y evitar el mal uso de recursos naturales. Asimismo, algunas legislaciones proporcionan beneficios o incentivos fiscales (condonación o disminución de impuestos) o administrativos (como exención de requisitos para trámites de construcción o funcionamiento) por la implementación de tecnologías sustentables.

En algunos estados de la República Mexicana, las legislaciones locales prevén que los desarrolladores y constructores realicen la implementación de ciertas medidas para lograr algunos de los objetivos antes mencionados, ya sea mediante la realización de proyectos u obras públicas ambientales, sociales o viales o el otorgamiento de garantías para evitar o, en su caso, remediar daños causados al entorno.

Como abogados debemos buscar, a través de los mecanismos legales a nuestro alcance, que las inversiones con impacto sean reconocidas y que las empresas que las realicen sean favorecidas por los Gobiernos. Asimismo, como sociedad debemos buscar que las obras públicas y los proyectos gubernamentales siempre se realicen bajo la perspectiva de las inversiones con impacto, a fin de proteger y conservar las comunidades y los ecosistemas naturales que permitan el bienestar y desarrollo de las generaciones futuras para lograr un cambio positivo en el mundo a largo plazo.





Administración de beneficios sociales

El beneficio social de alimentación

Escribir sobre *beneficios sociales* es reconfortante desde todo punto de vista, sobre todo porque nos permite exaltar la importancia que hoy tiene en la vida del trabajador. Cuando vemos lo que ha sido la evolución de este tipo de ayudas para los empleados en todo el mundo, es meritorio dedicar un espacio para halagar la buena intención de muchas empresas, al establecer los beneficios sociales dentro de sus políticas de compensación.

Los beneficios sociales representan un elemento de diferenciación en las ofertas laborales de pequeñas, medianas y grandes empresas que buscan hacerse de este tipo de conceptos para mejorar y hacer más atractivas sus propuestas.

En mi experiencia profesional de más de 16 años laborando en servicios dedicados a empresas y sus trabajadores, he podido evidenciar reacciones maravillosas en torno a este concepto, lo que sin duda, ha construido mi admiración absoluta hacia el mundo de los beneficios sociales, hacia las empresas especializadas como a la que pertenezco, por haber creado los sistemas que día a día desarrollan y ofrecen al mercado productos y servicios de avanzada tecnología en pro de miles de empleados, y hacia las empresas, que en un gesto de valoración y estima hacia sus trabajadores, han hecho de los beneficios, un mundo conocido por muchos.

¿Qué es un beneficio social y por qué es importante en la vida de un trabajador?

Los beneficios sociales son todos aquellos auxilios adicionales que reciben los trabajadores, (*independientemente de lo que cobran por concepto de salario*), como una forma de gratificación por las tareas que realizan y cuya finalidad es la de ahorrarles preocupaciones o maximizar con este adicional, lo que reciben de salario. La bondad de este tipo de beneficios es que al ser "generalmente" de carácter no salarial o no remunerativo, representan un elemento de mucho valor para las empresas que pueden utilizarlos para ayudar a sus empleados a mejorar su nivel adquisitivo pero sin tener que computarlos como parte del salario, lo que impacta positivamente la vida del trabajador y de la empresa, generando mayor productividad. Un ejemplo específico y universal es el beneficio de alimentación, considerada por Maslow como una necesidad fisiológica y elemental para el desarrollo físico y psicológico del ser humano.



Yonjana Martínez
Legal Director Hispanic

Esta preocupación por la necesidad humana, llevó en los años cuarenta en Inglaterra, a crear el concepto de vales de alimentación, con la participación del poder público y las empresas privadas y a inicios del año 1962, una empresa de origen francés adoptó este concepto de ayuda en favor de trabajadores, para propiciar la alimentación durante sus jornadas laborales, como una alternativa a las empresas que no podían proveer un comedor a sus empleados (*particularmente la pequeña y mediana empresa*), pero que se preocupaban de que estos tomaran un descanso para comer y así ayudar en el fortalecimiento de la salud y bienestar. En ese momento, nació el concepto de los vales o tickets de alimentación y que a lo largo de casi más de 60 años sigue vigente.

El Diccionario Random House de la lengua inglesa en su segunda edición de 1987 estableció una definición al respecto: "*Un vale es un subsidio que permite la compra limitada a un individuo para escoger entre una variedad de bienes y servicios.*"

En los más de 50 países donde se han implementado los vales de comida y alimentos, las autoridades públicas los utilizaron para ayudar en la implementación de políticas sociales por lo que constituye un ejemplo de colaboración entre el sector público y privado, en beneficio de la sociedad y de los trabajadores como músculo productivo de nuestras economías.



El sistema de vales se estableció con el fin de satisfacer una necesidad social (alimentar a la clase trabajadora durante su jornada laboral) y es esta la razón de existencia de los vales, los cuales generalmente provienen de una ley que regula el programa social de alimentación y de la cual se sirve para darle permanencia en el tiempo y orientar su debido cumplimiento.

Un sistema de vales exitoso, implica una relación armoniosa entre el gobierno, mediante su papel regulador; contratistas o empleadores, que son estimulados con incentivos fiscales para cumplir una causa de responsabilidad social otorgando los vales, los trabajadores, que son los principales beneficiados, las empresas administradoras del beneficio, que profesionalmente diseñan y administran los sistemas de vales garantizando la seguridad y confiabilidad del proceso y lo que genera mayor rasgo de atractividad, es que representan cero riesgo para la economía pública y alta trazabilidad para todos los actores de un sistema de vales, quienes requieren un control de cómo opera el beneficio.

En varios países se han implementado esquemas de deducción fiscal para incentivar a las empresas a proporcionar a sus empleados alimentos con mayor valor nutricional y hacer más eficiente la utilización del tiempo dentro de la jornada laboral, por lo que al implementar esquemas de deducción fiscal para los vales de alimentación, el Estado apoya a un sector muy dinámico (*preparación y venta de alimentos*) fomentando su profesionalización y por otra parte, se asegura que el beneficio otorgado al trabajador se canalice exclusivamente a su alimentación.

¿Por qué un sistema de vales?

El sistema de vales tiene características que lo diferencian de las tarjetas de pago y del efectivo, porque al ser diseñado para ser controlado no representa un mero instrumento de pago; su cobertura por su concepción está limitada; su finalidad es la de promover el consumo de ciertos bienes; tiene un volumen limitado y definido por un patrón de consumo que generalmente atiende a estándares nutricionales y son el mejor mecanismo de direccionamiento de recursos para determinados bienes, según lo indica el Banco Mundial, razón por la cual es un modelo replicado en más de 50 países.

Biron, Burke y Cooper (2014) indicó: El sistema de vales garantiza total transparencia en el uso y circulación de los fondos asignados. Provee a las autoridades públicas de una solución para incrementar la transparencia en un sector específico de la economía sin agregar carga administrativa.

Si tuviera en mis manos la posibilidad de inducir una buena práctica con impacto positivo a largo plazo, que favorezca al sector empresarial y a sus trabajadores (y por ende a sus familias), a mercados productivos y al Estado, sin duda alguna me iría por el camino del sistema de vales, porque representa no solo la garantía de uso que ha querido darle el que lo otorga, sino que genera impacto acelerado en todos los intervinientes del sistema, convirtiéndolo en un modelo exitoso y merecedor de ser replicado.





Consumo masivo



El gerente legal y su involucramiento en el negocio

Hoy más que nunca, es de suma relevancia para el abogado de empresa, el entendimiento de todas las variables de negocio del sector en el que participa la empresa donde labora y contar con la tecnología de punta, para la ágil gestión de los asuntos y documentos del departamento jurídico de la misma. Su involucramiento en los procesos, dinámicas del negocio y desempeño financiero son muy necesarios, y más allá de tener que ser un experto en las funciones clásicas de director jurídico y tener una sólida experiencia en materia legal corporativa y de operaciones, sin mencionar el contar con la absoluta confianza de la alta dirección, es necesario que el abogado de empresa cuente con conocimientos y habilidades adicionales a la capacidad de negociación, análisis de temas regulatorios complejos, e identificación de riesgos legales para el negocio.

Conocimientos tales como entender el estado de resultados en las revisiones mensuales, las tendencias y problemas que afectan a la industria en la que participa su empresa, conocer a los competidores en el mercado, estar enterado del comportamiento de los mercados de las principales materias primas de sus productos o servicios son de gran ayuda, ya que esto aunado a una excelente capacidad para comunicarse en lenguaje de negocios con las diferentes áreas de la compañía, le darán valiosas ventajas para producir resultados positivos y tangibles en su desempeño como director jurídico y ser visto como un socio estratégico de negocios y no como un mal necesario, como clásicamente se nos ubica a muchos abogados de empresa por nuestros pares o inclusive jefes, esto normalmente debido a nuestro típico enfoque de cero riesgo, manejo de conceptos técnicos legales en las explicaciones, presentación de información para toma de decisiones muchas veces sin impacto o dimensión económica y la muy común evaluación de riesgo subjetiva sin porcentajes precisos de ocurrencia.



Jose Lavin Castañeda

Gerente Legal y Asuntos Públicos en Jugos Del Valle

El amalgamar conocimientos de negocio mediante la participación en las revisiones de indicadores clave, desempeño financiero, ventas etc., le permite al abogado de empresa generar una base de conceptos, lenguaje y conocimientos específicos de la empresa y el negocio, muy útiles para poder opinar con propiedad sobre todos los temas que atañen a su operación y mantener un dialogo con los directores sobre temas relevantes y actuales, que genera empatía y confianza hacia la figura de director jurídico y hacia su persona, lo que sin duda redundará en un desempeño de la función muy efectiva que le ayudará a anticipar reacciones y decisiones de la alta dirección ante problemáticas de índole legal y estará mejor preparado para dar una recomendación o explicar de cómo se podría materializar algún tipo de riesgo legal.

Por otra parte la tecnología disponible en la actualidad para gestionar los diferentes procesos de los cuales son responsables las áreas jurídicas de las empresas, debe explotarse al máximo por los abogados generales en sus departamentos jurídicos, los documentos tales como actas de asamblea, de consejo de administración, permisos



gubernamentales, contratos, registros etc., deben estar ubicados y disponibles tanto en repositorios digitales como en archivos físicos siempre en control del departamento legal, así mismo contar con un sistema informático amigable para la elaboración y administración de los contratos que se generan por las diferentes áreas de la compañía, la inclusión de firmas electrónicas y otras ventajas que da el mundo digital, son fundamental para el buen desempeño del departamento jurídico, sobre todo para medir tiempos e identificar comentarios y notas de los clientes internos y las contrapartes durante las negociaciones de contratos relevantes, su posterior administración y llevar los indicadores.

En este sentido es importante que los responsables del área jurídica tengan la capacidad de justificar correctamente ante la alta dirección con las evidencias y elementos necesarios, las ventajas y valor que generan estas herramientas, para que autoricen los presupuestos e inversiones correspondientes para su adquisición, al contribuir éstas de manera muy relevante para proporcionar la seguridad jurídica de los actos en los que participa la compañía.

Otro aspecto no menos importante y que es de gran ayuda con el que el abogado general debe contar, son las habilidades y conocimientos en materia de comunicación efectiva, sobre todo para reportar o explicar los asuntos relevantes a la alta dirección ya sea de manera verbal o escrita, por ejemplo el simplificar el lenguaje

jurídico, ser muy concreto, siempre conectar y dimensionar los temas con los probables impactos económicos al negocios es de suma utilidad para lograr esta comunicación, que le permita a la alta dirección tomar decisiones de manera bien informada, para esto, por simple que parezca el saber conceptualizar esquemas o problemáticas en presentaciones para la alta dirección es más efectivo que enviar un memorando.

En conclusión y en mi experiencia, saber convencer a la alta dirección de **la utilidad de las herramientas tecnológicas** para el departamento jurídico, manejar la comunicación efectiva para transmitir con precisión y con la sensibilidad correcta las problemáticas jurídicas y sus riesgos específicos **y asimilar la estructura de pensamiento de los hombres de negocio** para introducirlo en nuestro enfoque de gestión de los asuntos legales, son los grandes campos a dominar dentro de la función del abogado general de empresa en estos tiempos, no solo para agregar más valor a dicha función, sino que también ayudan mucho a dar visibilidad de manera tangible del valor que aporta el departamento jurídico, sin dejar de lado nuestro rol fundamental de asegurar el cumplimiento del marco regulatorio aplicable, y dar certeza jurídica a los diversos actos que lleva a cabo la empresa en el curso ordinario de los negocios.

Minero-metalúrgico

Itzú Martínez Calva
Gerente Corporativo





Trabajo Legal y nuevas tecnologías



Marc Andreessen, uno de los más grandes emprendedores e inversores en tecnología, en 2011 publicó en el *Wall Street Journal* un artículo en el que señalaba que el software se estaba comiendo al mundo. Y es que, con el comienzo de la revolución informática en 1946, el nacimiento del microprocesador en 1971 y del Internet moderno en 1983, la tecnología ha transformado muchas industrias, a través del software, en una escala global.

Según la edición 2022 del *Informe Digital* realizado por *We Are Social* y *Hootsuite*, la penetración de usuarios de Internet es del 62.5% de la población mundial. En perspectiva, en tan solo una década el número de internautas se ha duplicado, resultando en una economía global completamente conectada digitalmente y en la que cada vez más actividades se hacen con software: viajamos en Uber, pedimos el súper por Cornershop, nos alojamos con Airbnb, nos conectamos profesionalmente a través de LinkedIn, nos informamos de lo que sucede en el mundo a través de Twitter y nos relacionamos a través de Facebook, Instagram u otras redes sociales. El IoT (*Internet of Things*) y el metaverso, es una realidad.

El sector legal no ha estado exento a este fenómeno. Según estimaciones del portal Statista, el tamaño de mercado de esta industria en 2021 fue de alrededor de US\$767 mdd a nivel mundial. Cifra que refleja la creciente inversión de capital que este mercado ha recibido en los últimos años. ¿La razón? Mark A.

Cohen en su artículo *Big Money is Betting on Legal Industry Transformation*, publicado por Forbes en 2019, lo explica de una forma muy clara: el mercado está impulsando un cambio de enfoque centrado en el cliente y los resultados, favoreciendo la tecnología, los procesos, nuevas habilidades de los abogados y el análisis de datos para transformar la función legal y la prestación de los servicios legales.

El trabajo legal, que por muchos años se pensó como una labor artesanal centrada en el abogado quién determinaba el trabajo que se debía realizar, las horas y su costo, se ha convertido en un *commodity*. Richard Susskind, en su libro *Tomorrow's Lawyer*, señala las tres fuerzas que han afectado el entorno legal: los cambios del mercado, la desregulación de los servicios legales y la tecnología.

En cuanto al **mercado**, con la crisis económica de 2008, muchas empresas dejaron de contratar servicios legales, buscando resolver los asuntos de forma interna para disminuir sus costos. Así, el sector comenzó a enfrentarse a un mercado que exigía recortar presupuestos, reducir staff y cambiar los esquemas tradicionales de cobro (tarifa por hora). En pocas palabras: hacer más con menos, manteniendo o inclusive mejorando la calidad del trabajo.

En términos de la **desregulación de los servicios legales**, históricamente, la profesión legal estuvo desligada de materias como la administración o la ingeniería ya que, por mucho tiempo, en Estados Unidos se prohibía que profesionales de otras ramas tuvieran alguna participación en las firmas de abogados, quedando la gestión administrativa, a cargo de los mismos profesionales del derecho. Sin embargo, con el surgimiento del *legaltech*, se adoptaron métodos y herramientas de otras áreas en beneficio de la profesión legal que buscaban ofrecer alta calidad en la prestación de los servicios jurídicos, con una entrega expedita, de una forma clara y sencilla. Esto ha llevado a que en la actualidad, no solo los abogados ofrezcan servicios legales, existe también la posibilidad de acceder a estos servicios a través del mercado de *legaltech* que ofrece soluciones desarrolladas por equipos multidisciplinares, conformados por perfiles diversos: ingenieros, administradores, analistas de datos, programadores.



Por último, la **tecnología** aplicada al derecho. El concepto de legaltech nace en 1979, cuando la compañía americana *LexisNexis* introdujo el sistema UBIQ, la primera terminal que tenía un automarcador telefónico que conectaba a cualquier firma de abogados con las bases de datos de leyes y jurisprudencias de algunas bibliotecas de Estados Unidos. Sin embargo, en aquella época se requerían grandes inversiones para desarrollar este tipo de tecnologías, traduciéndose en altos costos para el consumidor lo que hacía que no cualquier despacho pudiera permitirse adquirir estas herramientas. Poco más de tres décadas tuvieron que transcurrir para lograr la democratización de la tecnología, volviéndose más accesible y asequible. Este fenómeno hizo que el concepto de *legaltech*, que se refirió en un primer momento solamente al uso de la tecnología para que los abogados pudieran hacer su labor de una forma más eficiente y menos costosa, evolucionara para incluir objetivos mucho más amplios que buscan cubrir tanto las necesidades del abogado como del cliente, entre los que destacan:

- ° Optimización y automatización de la gestión de tareas de los abogados, reduciendo el costo y tiempo;
- ° Diversificación de la oferta de servicios legales tradicionales con los servicios legales online; y
- ° Simplificación de la forma de conectar a profesionales del sector legal y potenciales clientes a través de los denominados *marketplaces*.

Este fenómeno tecnológico se vio impulsado por la pandemia, la cual ha fungido como un catalizador en la transformación de la industria legal haciendo más evidente la necesidad de implementar tecnologías para lograr mejores resultados, brindar servicios de mayor calidad y mejorar la productividad, eficiencia y rendimiento en beneficio del cliente. En este sentido, cabe preguntarnos ¿cuáles son las características que en la actualidad evalúa un cliente a la hora de contratar servicios legales?, ¿cuáles son las principales necesidades en tecnología que demanda el sector legal?, y ¿cuáles son los retos a los que se están enfrentando para implementarlas? La encuesta *The 2021 Wolters Kluwer Future Ready*

Lawyer, realizada por *Wolters Kluwer*, nos comparte los siguientes resultados:

Criterios de evaluación para contratación de servicios legales

- Capacidad para comprender las necesidades del cliente/socio.
- Especialización.
- Capacidad de utilizar la tecnología para mejorar la productividad, eficiencia y colaboración en los procesos de trabajo.
- Precio.

Necesidades en tecnología del sector legal

- Colaboración para documentos.
- Automatización de creación de documentos y contratos.
- Gestión de reuniones corporativas y votaciones electrónicas.
- Flujos de trabajo de gestión y automatización de procesos.
- Gestión del flujo de trabajo de documentos y contratos.

Retos de implementación

- Falta de una estrategia tecnológica.
- Una cultura que teme al cambio.
- Falta de conocimiento, comprensión o habilidades tecnológicas.
- Falta de personal/habilidades de TI.
- Problemas financieros.
- Costo total (*cost of change*).
- Falta de capacidad para mostrar el retorno de la inversión.

Tu departamento legal o firma: ¿Están preparados para el cambio?

Los beneficios de la tecnología en términos de eficiencia y costos para el sector legal son muchos. Sin embargo, quisiera concluir este artículo dejándoles una reflexión final: la tecnología nos brinda muchas comodidades, pero más allá de eso nos debe brindar mayor bienestar y equidad social. Necesitamos modelos económicos que aprovechen los beneficios que hoy nos da la era digital. Desde nuestra posición como abogados, tenemos la responsabilidad de hacer sinergias con nuestros clientes en pro no solo de buscar negocios más sostenibles, sino de construir una sociedad donde el acceso a la justicia y la asesoría legal no sea un lujo, sino una garantía.

Proyecto Arcelor Mittal México. El CEO de **Arcelor Mittal México**, anunció que, para el **primer trimestre de 2023**, planea una inversión de 3,000 mdp en la mina Las Truchas en Michoacán, con el objetivo de aumentar la producción de hierro de 1 millón de toneladas a 2.3. El proyecto abrirá paso a la creación de otros, como el del puerto de Lázaro Cárdenas para poder exportar desde el puerto hacia el resto del mundo.

Solicitud de a Asociación de Ingenieros de Minas, Metalurgistas y Geólogos de México. Tras una disminución del 55.9% de inversión en minería durante el **periodo enero-septiembre 2022**, la **Asociación de Ingenieros de Minas, Metalurgistas y Geólogos de México** solicitó apoyo al sector, destacando que la industria minera constituye el primer elemento de las cadenas de producción, generando una variedad de empleos que van desde la exploración, hasta la transformación de los minerales, promoviendo la competitividad del país.

Producción minero-metalúrgica de México.

La **Cámara Minera de México** proyectó que la producción minero-metalúrgica superó los 5,000 mdd durante todo el 2022, dicho monto supone el más alto en los últimos 9 años. Jaime Gutiérrez, presidente de la Camimex, destacó que las inversiones mineras en México sumarán cerca de 11,000 mdd de manera conjunta en 2023 y 2024, pues las inversiones se están centrando en las etapas de exploración de las áreas ya concesionadas.

Inversión y empleos en el área de minería.

De acuerdo con la **Cámara Minera de México**, en **2022**, la minería invirtió 51.3 mdd en proyectos de energías limpias. Así, de acuerdo con el **Prontuario estadístico de la Secretaría de Economía**, este año la industria incrementó el número de empleos de 406,179 en 2021 a 421,833, los cuales se encuentran concentrados en su mayoría en Nuevo León, Coahuila y Estado de México.

THE FIRM

Paseo de la Reforma 115 - 19, 11000 Lomas de Chapultepec, CDMX, México
www.cms.law





Cosmética y belleza



Importancia de las habilidades blandas en el área legal

Nosotros, los abogados *in-house*, requerimos además del conocimiento general de la ley y demás regulaciones aplicables a la operación de la compañía, un desarrollo acelerado y constante de las conocidas “*habilidades blandas*” o “*soft skills*”. Estas cualidades toman especial relevancia en el rol del abogado interno, pues son la base para construir relaciones sociales positivas con la organización, impulsar la productividad y colaborar activamente en la prevención y solución de conflictos. Más aún, normalmente al abogado *in-house* se nos requiere por encima de nuestra labor jurídica, que: (i) contribuyamos al desarrollo de la organización; (ii) lideremos con congruencia a los valores y principios de la compañía; (iii) tomemos decisiones a corto, mediano y largo plazo; (iv) desarrollemos una visión estratégica para llevar a la gente, a la función y al negocio, al siguiente nivel; e (v) influyamos de manera constructiva habilitando a la organización para que hagan que las cosas sucedan.

Si bien es cierto, como cualquier otro conocimiento, estas habilidades se pueden aprender a través de entrenamientos o capacitaciones, la manera más directa e inmediata de desarrollarlas es a través de la experiencia. Prueba y error, tal cual. También se aprenden y desarrollan a través de la influencia que otras personas tienen sobre ti. Jefes, mentores, y personas que admiras en tu vida profesional o personal se vuelven ejemplos a seguir e impactan directamente tu comportamiento. Y por supuesto, nunca está de más invertir tiempo y recursos en capacitaciones que permitan hacer una pausa de nuestro acelerado día a día y dedicarlo a nuestro entendimiento y desarrollo de este tipo de habilidades.

A continuación, comparto algunas recomendaciones que, en mi experiencia, me han ayudado directa e indirectamente a desarrollar habilidades blandas que me han permitido dirigir un departamento legal:



Paola Illescas

Directora Jurídica L'Oréal México

- **Escucha.** Escucha con atención para conocer a la otra persona, entender qué necesita, cuál es su motivación y analiza a partir de ahí cómo conectar con ella y qué información es la que necesitas compartirle. Presta particular atención a las preguntas que te hacen, para responder asertivamente.
- **Ten curiosidad.** Preguntar para entender. La historia no siempre es como te la cuentan y en los detalles puede estar la diferencia. Haz preguntas que te permitan ver la foto completa.
- **Habla el lenguaje del negocio.** Difícilmente encontrarás gente fuera del área legal que quiera escuchar o entienda terminología legal. Traduce tus ideas con términos simples y exprésate en concordancia con el ambiente comercial en tu organización.
- **Atrévete a decir “no sé”.** Inspirar confianza y construir credibilidad es fundamental. Si no sabes, no sabes. En vez de contestar por contestar, reconoce que no sabes la respuesta, investiga, pide ayuda y regresa con una información sólida y certera.



- **Organiza tus ideas.** No hay nada más preciado que el tiempo. Tus clientes internos valorarán que hagas buen uso de su tiempo si les comunicas con precisión y claridad. Y aunque a veces queramos explicar el detalle, dales la oportunidad de ser curiosos también y que sean ellos quienes te digan si necesitan más información.

- **Soluciona.** Esta es una recomendación que va desde el enfoque de tu estrategia legal, hasta la acción misma para hacer que las cosas sucedan. Implica adueñarse para asegurar que la estrategia definida tiene el seguimiento necesario de principio a fin.

- **Empodérate a decir "No".** Seguramente te viene a la mente la frase que a todos en algún momento nos han dicho *"no me digas que no, dime el cómo sí"*. La realidad es que no siempre existe un cómo sí. Nuestra labor como abogado *in-house* es asegurar el cumplimiento y eso implica que a veces no daremos la respuesta que el negocio quiere escuchar, pero

esa respuesta será valiosa y valiente si va en línea con el espíritu y propósito de nuestra función.

Para conocer dónde está tu nivel de desarrollo de habilidades blandas, te invito a solicitar y estar abierto a recibir *feedback*.

Pídelo a tus jefes, a tus *peers*, a tus clientes internos, a tu equipo, a tus reportes directos, e incluso a tus familiares cercanos, pero no te olvides de pedirte a ti mismo también. Cuando compares tu evaluación con la de los demás, podrás llevarte gratas sorpresas y entender de manera integral, en qué habilidad deberías enfocar tu tiempo y energía para su desarrollo.

Por último, recuerda que no se trata de perfección. Se trata de explotar nuestra capacidad de mejorar, sin dejar de ser quien somos.

Espacios colaborativos

Rodrigo Flores

Director & Head of Legal México



Importancia de las habilidades blandas en el gerente legal



Gracias al desarrollo de la tecnología, el mundo se está moviendo a ritmo acelerado y los trabajos de hoy exigen profesionales capaces, altamente preparados y dispuestos a enfrentar los desafíos del día a día, adaptándose fácilmente a los cambios. Los abogados no somos ajenos a estas exigencias, ya sea que pertenezcamos al departamento legal de una empresa (*in-house*) o a un estudio jurídico. Si bien es cierto que ambos perfiles comparten ciertas características, también lo es que los roles y los requerimientos de cada uno son sustancialmente diferentes. En este artículo hablaremos sobre algunas características que en opinión del autor son esenciales para los abogados de empresa, aunque reconocemos que el desarrollo de ellas depende no sólo de la trayectoria profesional sino de la personalidad de cada abogado.

Al ser parte de cualquier negocio que cuente con un área legal interna, los abogados *in-house* debemos tener una capacidad de respuesta rápida, proporcionando consejo en materia legal que sea ágil, sólido, adecuado y ajustado a las necesidades de ese negocio, además de proporcionar un valor agregado que debe traducirse en considerar las particularidades de la operación. Los abogados internos usualmente participamos en la definición, elaboración y diseño de la estrategia del negocio, por lo que son necesarias ciertas habilidades blandas (*soft skills*) adicionalmente a las habilidades duras o técnicas (*hard skills*).

Entre las habilidades blandas más importantes que un abogado de empresa debe tener se encuentra el **liderazgo**, es decir, la capacidad de influir en los demás, inspirarlos y motivarlos a hacer su mejor esfuerzo y obtener los resultados que el negocio se ha trazado. Esta

habilidad no debe ser exclusiva del *head* del área legal sino que todos los miembros del equipo deben tenerla y desarrollarla ya que en cualquier momento pueden verse en la posición de líder de un proyecto o iniciativa. Esta habilidad se encuentra vinculada íntimamente con una **ética de trabajo sólida** que se traduce en esfuerzo constante, dedicación y entrega, así como con la capacidad de **trabajar en equipo**, ya sea liderando o siguiendo instrucciones, según sea necesario.

Una segunda habilidad que los abogados de empresa deben desarrollar es la **creación de relaciones** con los integrantes de otras áreas y en especial los *stakeholders*, que usualmente son los *heads* de cada una de las áreas pero que en proyectos específicos pueden incluir a otras personas. Por ello, es fundamental identificar a estos *stakeholders* y generar relaciones con ellos a través de la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo, lo cual generará la confianza suficiente para que el trabajo se desarrolle de mejor manera y sea más fácil conseguir los objetivos trazados por el negocio. Vinculada estrechamente con esta habilidad de creación de relaciones se encuentra la **capacidad de conciliar**, ya sea intereses de áreas, visiones opuestas o inclusive egos, todo en beneficio del negocio, por lo que el abogado *in-house* debe aprender a ser mediador. Esta habilidad se traslada con clientes, proveedores y en general con cualquier tercero con el que la empresa tenga cualquier tipo de relación, ya que los abogados internos debemos ser **facilitadores** del negocio.

Otra habilidad es la **resiliencia**, que en pocas palabras es la capacidad de adaptarse adecuadamente a los cambios y encarar los retos derivados de dichos cambios como una oportunidad de crecimiento. La incertidumbre puede ser muy complicada para los empleados de una organización y es ahí donde los abogados pueden aportar valor al mostrarse tranquilos, cómodos y confiados en que la estrategia definida por la empresa es la adecuada.



Adicionalmente, los abogados *in-house* debemos ser **negociadores** eficientes y efectivos, es decir, debemos tener la capacidad de leer a la persona que tenemos enfrente, entender sus necesidades y motivaciones, hacer las preguntas adecuadas y escuchar activamente las respuestas, ceder en algunos aspectos de la negociación y mantenernos firmes en otros, y conseguir el mejor resultado para ambas partes. Esta habilidad no sólo se ejerce con potenciales clientes o proveedores sino también con otras áreas.

Los abogados debemos ser buenos **comunicadores**, y esto se logra mediante el abandono de la jerga legal complicada y rebuscada que tan celosamente algunos juristas conservan. Las cabezas de las áreas, así como el consejo y la dirección de la empresa no están obligadas a entender los términos legales complejos, pero el abogado de empresa sí está obligado transmitir sus mensajes de modo tal que sean fácilmente entendibles para todos, lo cual redundará en beneficio del negocio porque estaremos frente a un escenario donde los *stakeholders* se encuentren en el mismo entendido y partan de la misma base para tomar decisiones informadas.

Contar con una **mentalidad de crecimiento** (*growth mindset*), que significa que debemos evaluar nuestras capacidades considerando que siempre pueden ser desarrolladas o amplificadas a través del trabajo, la dedicación y la reflexión, nos ayudará a mejorar día a día y dar mayor valor a nuestros clientes internos y externos. Cada experiencia, cada obstáculo, cada dificultad, es una oportunidad para aprender y crecer. En este sentido también resulta importante el desarrollo de la **inteligencia emocional** ya que un abogado que tenga esta característica será más exitoso porque podrá tener una mayor **tolerancia a la frustración** y apreciará que los fracasos y los errores son oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

Por otra parte, los abogados internos necesitamos desarrollar nuestro **sentido del negocio**, lo cual se consigue conociendo a profundidad la operación del mismo, los elementos que lo integran y el día a día de cada una de las áreas. Esto permite que el input que el abogado de empresa realice sea adecuado toda vez que se han ponderado no sólo los elementos legales sino también los operativos. En este sentido, también es importante tener una mentalidad de **apertura y manejo de los riesgos** ya que todas las organizaciones, en mayor o menor medida, se encuentran frecuentemente en escenarios donde encaran riesgos de distinta índole y es justamente ahí donde los abogados debemos dar valor al evaluarlos, buscar maneras de mitigarlos y proponer

soluciones en beneficio del negocio que usualmente se traducen en aceptar cierto nivel de riesgo y no en evitarlos por completo.

La **creatividad** es un rasgo que definitivamente debe caracterizar a un abogado interno, quien aporta mayor valor si puede proponer soluciones que minimicen o cuando menos gestionen adecuadamente los riesgos, pero también impulsen el negocio y ayuden a conseguir las metas trazadas. Esta habilidad se encuentra vinculada con el pensamiento crítico, que ayuda a encontrar soluciones con claridad dependiendo de la situación y del caso en particular.

La **competencia tecnológica** es altamente deseable. Como mencionamos al principio de este pequeño artículo, la tecnología impulsa al mundo y avanza a pasos gigantes, por lo que es altamente recomendable contar con la capacidad de aprender y adoptar nuevas tecnologías que faciliten nuestro trabajo y den certeza jurídica a las operaciones de la empresa. Esto se ve claramente ejemplificado con la adopción de tecnologías de firma electrónica que permite asociar la firma digital de un documento con una persona en específico, validando su identidad y confirmando la intención de suscribir un documento, además de que no pueda ser modificado posteriormente al estar basada en *blockchain* o cualquier otro proceso de seguridad de la información.

Finalmente, contar con un **sentido del humor** y una **actitud positiva** permitirá que los momentos buenos sean disfrutados plenamente y los momentos malos sean sorteados con mayor facilidad, obteniendo aprendizajes en ambos casos y mostrando con el ejemplo cómo debe comportarse un profesional ante ambas situaciones.

En conclusión, podemos ver con claridad meridiana que las habilidades blandas en un abogado *in-house* son igual de importante que las habilidades duras o técnicas. Cualquier empresa busca no sólo el consejo experto de sus abogados internos (lo cual es requisito *sine qua non* como profesionales del derecho) sino que necesita que se involucren completamente en la operación del día a día, la entiendan a profundidad y tengan un sentido de negocio altamente desarrollado que les permita participar en la toma de decisiones. Para lograr esto, en nuestra opinión el desarrollo de las habilidades aquí mencionadas permite que un profesional tenga un perfil mucho más completo e influya positivamente en la consecución de los objetivos trazados por la empresa.

NOVEDADES DE LA INDUSTRIA

Hogan
Lovells

Salario Mínimo. En el 2023, el salario mínimo en México aumentará considerablemente. En la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (Conasami) se llegó a un acuerdo para el incremento del salario mínimo, resultando en un salario mínimo general de \$207.44 pesos diarios.

En la Zona Libre de la Frontera Norte (ZLFN), la cual abarca los estados fronterizos del norte del país, el aumento acordado del salario resultó en \$312.41 pesos diarios.

Estos salarios mínimos serán efectivos a partir del 1 de enero de 2023.

Nuevo León vuelve a implementar el uso de cubrebocas obligatorio. Derivado del aumento en los casos de COVID-19, así como de otras enfermedades respiratorias (como influenza, sincitial respiratorio, entre otros virus), en Nuevo León se vuelve a imponer el uso de cubrebocas de manera obligatoria en espacios cerrados.

Derivado de lo anterior, será necesario que los trabajadores utilicen su cubrebocas en el centro de trabajo. Asimismo, se ha pedido a los patrones y ciudadanos que prioricen el trabajo desde casa.

Vacaciones. El 14 de diciembre se aprobó en el Senado de la República una reforma a la Ley Federal del Trabajo mediante la cual aumentarán los periodos vacacionales que deberán disfrutar los trabajadores, misma que se esperaba entrará en vigor el 1° de enero del 2023 o al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación. Ahora, se le permite a los trabajadores disponer de un periodo vacacional mínimo de 12 días a partir del primer año de servicios. El periodo vacacional irá aumentando conforme los trabajadores vayan cumpliendo años en su trabajo.

De conformidad con la reforma, los trabajadores deberán de disfrutar de al menos 6 días de vacaciones continuos, y el empleado podrá pactar con el patrón la forma y tiempo en el que se disfrutarán los días.

THE FIRM

Hogan
Lovells

CELEBRANDO
75 AÑOS
EN MÉXICO

Una Firma global que trabaja formando parte de tu equipo.

Ayudamos a resolver las cuestiones legales más complejas.

Esté en donde esté.

www.hoganlovells.com

Hogan Lovells is an international legal practice that includes Hogan Lovells International LLP, Hogan Lovells US LLP and their affiliated businesses. Images of people may feature current or former lawyers and employees at Hogan Lovells or models not connected with the firm.
© Hogan Lovells 2023. All rights reserved.



Entretención

Jorge Luis Garduño Páramo

Legal Deputy Director for International Affairs



Cómo llevar la gerencia legal de una empresa transnacional



La gerencia legal de una empresa transnacional en un mundo globalizado, exige prácticas y habilidades que van más allá de la esfera jurídica y del conocimiento legal. Es importante entender las particularidades e idiosincrasia de los actores con los que uno interactúa en las distintas jurisdicciones en las que la empresa opera; sin embargo, considero que los siguientes frentes y recomendaciones particulares son claves para llevar la gerencia legal de una empresa transnacional sin importar el número de países o jurisdicciones a cargo.

Equipo de trabajo: El tiempo es el activo más valioso que tenemos y debe ser empleado de la manera más eficiente. Es fundamental delegar todo a tu equipo legal con excepción de los asuntos claves en los que el involucramiento del gerente legal es fundamental y se espera que opine al respecto. En estos asuntos, la revisión periódica, el monitoreo de datos clave y el constante cuestionamiento son muy importantes.

El involucramiento del equipo de trabajo y su motivación es crítica, y se debe reflejar en las prioridades y calendario del gerente legal. Debes de tener una constante retroalimentación con tu equipo y no solo tener interés en su evolución profesional, sino también ser un facilitador para ello.

Sé un líder de tu equipo con el ejemplo y no me refiero a ser el que más horas de trabajo invierta. Comparte crédito de los asuntos exitosos con los colaboradores, incluso más de lo que uno pudiera considerar que debieran tener y a la inversa, asume un mayor porcentaje de culpa cuando se trate de asuntos que no llegan a buen puerto, no solo se trata de tener la jerarquía, sino que debes ganarla con tu actuar.

Defiende la diversidad, igualdad e inclusión en la empresa, en esta posición uno debe ser muy claro en ello y buscar de manera activa oportunidades para aumentar la diversidad de su equipo y apoyar a colaboradores que formen parte de grupos subrepresentados.

Identifica y prepara a tus potenciales sucesores desde un principio, pero ten cuidado de poner todos los huevos en una canasta. Es conveniente tener a más de un candidato, esto además facilitará tu camino en caso de que tomes otra oportunidad profesional.

Mide el impacto del trabajo de tu equipo y encuentra formas simples de informarlo periódicamente. Define algunas métricas claves que estén alineadas con los objetivos comerciales generales y los indicadores clave de rendimiento (KPIs).

Desarrolla una sólida comprensión de la estrategia, objetivos, prioridades comerciales y valores de la empresa. Los objetivos y cultura de la función de la gerencia legal deben de estar alineados con los de la empresa. Si los KPIs de la función legal no están alineados con las prioridades comerciales, tu área no formará parte de las conversaciones estratégicas o lo hará tarde.

Apoya activamente a los miembros de tu equipo legal para que asuman otras funciones en la empresa. Así tendrás a más gente de la empresa que entienda tu rol y a la vez tus colaboradores adquirirán nuevas habilidades.

No estamos libres de tener una manzana podrida en el equipo, cuando identifiques ello, monitorea y recopila toda la información posible al respecto, a partir de ello toma una decisión y actúa con rapidez.

Forma una red de aliados de confianza al interior de la empresa para que puedan darte una retroalimentación sincera de tu desempeño individual y grupal, así como para que te apoyen en distintas áreas cuando sea necesario. Identifica a tus asesores de confianza; a esas personas a las que puedes pedirles un consejo con la confianza de que te lo darán, preocupándote por tus intereses.

Es importante desarrollar relaciones beneficiosas con los bufetes de abogados, en especial con aquellos que manejan asuntos complejos o delicados. Esto va de la



mano con buscar siempre el mejor interés para la empresa, pero ten cuidado de no estirar la liga demasiado, buscar descuentos a los honorarios legales de manera agresiva no es siempre una buena idea.

Comunicación: Ser una mente legal brillante no es suficiente. La comunicación, la negociación y el liderazgo son habilidades críticas para que tengas éxito como gerente legal en una empresa trasnacional.

Recuerda que tu rol gravita entre ser un socio comercial y un gatekeeper, así que no restrinjas tus opiniones a asuntos legales, se espera que también contribuyas a las discusiones comerciales importantes. Para ello, es importante que aclares y distingas la naturaleza de tu opinión cuando corresponda.

No debes de presentar meramente opciones legales, sino que debes dar tu opinión y proponer una ruta, se responsable de las decisiones, recuerda que te pagan por aportar soluciones a problemas comerciales, usando habilidades legales.

Trata de presentar los problemas como los verían las partes interesadas. Comunícate de manera simple y trata de evitar la jerga legal. Explicar la esencia de cuestiones jurídicas complejas a personas que no son abogados es una parte importante de tu trabajo.

El enfoque agresivo y litigioso con sus debidas excepciones no es el conveniente, las empresas tienden a favorecer a los negociadores y creadores de consenso pero que saben cuándo ser firmes.

En la mayoría de los casos, se prefiere una asesoría legal rápida a una perfecta. Identifica aquellos casos excepcionales que requieran un análisis detallado. Cuando creas tener algo importante que decir o tener un aporte valioso en un proyecto, no te contengas y esperes a que te pregunten, sé proactivo.

Identifica las cuestiones jurídicas clave de tu industria y empresa (al menos 5); conviértete en un experto y mantente al tanto de esos asuntos. Mantén los ojos y los oídos abiertos a las tendencias e innovaciones que puedan afectar tu función o representar oportunidades para la empresa. Es clave tener un sistema para estar al tanto de los cambios importantes en la ley que afectan a su empresa.

Comunica tus expectativas y preferencias a tus proveedores clave, incluidos los asesores externos. Evalúa regularmente y proporciona comentarios específicos. Las llamadas semanales con tu equipo de trabajo para repasar los asuntos claves son muy recomendadas.

Y no menos importante, di la verdad, en especial cuando hayas cometido un error. Nadie es perfecto y no es posible controlarlo, lo que si controlas es tu integridad así que no la comprometas, recuerda que tu carrera se basa en tu reputación.

Presupuesto: En esta posición es fundamental comprender dónde se gasta el dinero, hay que asegurarse de que el presupuesto refleje tus objetivos y prioridades. Realiza un seguimiento, revisa y ajusta periódicamente. Cuanto mejor conozcas el presupuesto, mejor lo defenderás contra recortes o apropiaciones. Asegúrate de que el presupuesto esté basado en suposiciones sólidas y respaldado por datos.

Optimiza la creación y protección del valor, en lugar de solo ahorrar dinero. Si bien esto es importante, tener eficiencia presupuestal es fundamental. Las soluciones tecnológicas son un gran aliado, seguirán creciendo rápidamente y tendrán un impacto profundo.

Y cuando asumas nuevos proyectos, procura que tus clientes internos acepten pagar los honorarios legales por adelantado. Su presupuesto normalmente cubre el día a día, pero no los proyectos nuevos.

Manejo de incertidumbres y conflictos: No se espera que sepas todo sobre la ley, pero debes saber dónde encontrar las respuestas. Está bien decir "no estoy seguro de eso, volveré contigo".

En temas controvertidos, apoya el análisis legal con consideraciones de ética e integridad y usa los valores de tu empresa como brújula. Si un esfuerzo diligente no ofrece un camino claro a seguir, adopta una perspectiva a largo plazo e imagina cómo se analizará esta decisión en 10 años. Trata de encontrar alternativas para llegar a donde tus socios comerciales necesitan ir o algún lugar cercano. Eres un facilitador, pero cuando no haya alternativas viables, di "no" con mucha firmeza y justificalo.

Elige sabiamente tus batallas; no puedes luchar y ganarles a todos. Administra tu "capital político", energía y tiempo.

Nuevos retos en la transmisión por streaming en la Liga MX. Actualmente, los partidos de primera división de la Liga MX, posicionada como la onceava más valiosa en el mundo, pueden ser vistos a través de diversas plataformas de entretenimiento por *streaming*. Es decir, los partidos de fútbol ya no son solamente transmitidos por las cadenas de televisión tradicionales, sino que el uso de nuevas tecnologías ha contribuido al surgimiento de un panorama inédito para los interesados en adquirir derechos de transmisión de clubes deportivos, así como para disfrutar de dichos contenidos. Este nuevo esquema, presenta retos relacionados con la piratería, los reclamos por derechos de autor, así como la retransmisión por terceros sin derechos. Para dar respuesta a ello, se están analizando diversas medidas, incluyendo la posible creación de una plataforma única.

Ley Influencer: ¿cómo regular la publicidad digital en redes sociales? En 2022 se han presentado diversas iniciativas para regular la publicidad digital o la actividad de los llamados influencers (*entre ellas la impulsada por Morena, así como la instada por la sociedad civil -mediante 41 mil firmas ciudadanas-*). El objetivo, principalmente, es definir qué es permisible y qué no en la publicidad que influencers en redes sociales, hagan en favor de determinados bienes o servicios (incluyendo partidos políticos). Actualmente, la difusión de propaganda comercial a través de plataformas digitales carece de transparencia y de una normatividad específica, colocando en estado de vulnerabilidad a los consumidores digitales. Por ello, se pretende adecuar disposiciones en materia de protección al consumidor en medios tradicionales a la publicidad en medios digitales.

THE FIRM

Av. Insurgentes Sur 1605 piso 10, San José Insurgentes, C.P 03900,
Ciudad de México
www.ecija.com



Infraestructura de telecomunicaciones

Sandra Baranda Rochin
Directora Legal



¿Cuál es el rol y los desafíos de un general counsel dentro de la industria de infraestructura de telecomunicaciones?



"El desafío del liderazgo es ser fuerte, pero no agresivo; ser amable, pero no débil; ser audaz, pero sin intimidar; ser reflexivo, pero no perezoso; ser humilde, pero no tímido; ser ambicioso, pero no arrogante; tener humor, pero sin decir disparates". -Jim Rohn

Ya sea que se trate de una empresa SP500 o de una start-up, la industria de la infraestructura de telecomunicaciones, es siempre creciente, cambiante y el modelo de negocio de las torres de telecomunicaciones (tales como son las torres autosoportadas, arriostradas, los monopolos, mástiles o incluso torres camufladas) que ha sido el modelo tradicional, ha ido evolucionando a través del tiempo, y se ha visto reflejado a través del DAS (Sistema de Antena Distribuida), los *small cells sites*, la conectividad de fibra, los data centers, entre otros, que son soluciones enfocadas para aumentar la capacidad y la cobertura de la red.

Y se preguntarán, ¿cuál es nuestro rol en esta industria?

En mi opinión, como general counsel tienes una posición privilegiada, pues tienes que ver prácticamente con todo lo que se hace en la empresa; desde relaciones comerciales con clientes, empleados, proveedores, la forma en que se cumple con las prácticas del mercado y con la regulación. Lo que conlleva a que estemos en

una posición donde podemos evaluar el negocio y tener una "visión 360" del mismo; es decir, debemos comprender cuál es el propósito de la empresa, cuál es la estrategia y el mercado, conocer la cadena de valor, los procesos críticos y la relación con nuestros clientes. Además de conocer los resultados económicos. No debemos perder de vista que el objetivo es que la empresa gane y no solo desde el punto de vista económico, sino también en eficiencia, eficacia, y reputación.

Es fundamental tener la habilidad de identificar, mediar y administrar riesgos (*risk management*), conocer los potenciales impactos, para de esta forma tomar mejores decisiones, en los tiempos correctos y en vistas del futuro del negocio.

Nuestro rol ha evolucionado a ser un rol más "*business-oriented*", con una perspectiva mucho más estratégica, donde transformar las barreras en oportunidades es un "*must*".

Existen grandes desafíos en esta industria, que a mi parecer pueden agruparse de forma general en las siguientes:

1) Se encuentran las barreras administrativas que impone la regulación federal, estatal y local para el despliegue de infraestructura de telecomunicaciones. Este proceso se ha quedado literal en la prehistoria, cuando el mundo de la tecnología y la interconectividad no estaban a la vanguardia. Es por eso que nuestro papel es "convencer" a las autoridades sobre la importancia que tienen las redes de telecomunicaciones, y el despliegue rápido, pues esto facilita la comunicación inalámbrica para todos.



2) La implementación del *compliance* y sobre todo lograr que permee como parte de la cultura organizacional, es todo un reto. Se requiere del compromiso y de la aprobación de los altos ejecutivos de la organización, capacitar al personal, incorporar canales de denuncia, implementar auditorías y controles internos. Desafortunadamente en Latinoamérica, a pesar de que contamos con una normativa para la prevención de la corrupción, el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo, su aplicación sigue sin ser totalmente efectiva. Lo que se debe buscar como general counsel, es contar con un programa de *compliance* bien estructurado, que funcione como un verdadero mecanismo de prevención, gestión y reacción frente a los riesgos operativos con los cuales nos enfrentamos en el día a día.

3) *Last but not least*, hay un fuerte desafío para invertir en tecnología en el área del departamento legal. Es un tema que todavía va muy retrasado por falta de presupuesto, pero que promoviendo y haciendo el cambio, podría inclusive implicar un ahorro en costos de aproximadamente el 30%.

Cuando formaba parte de un despacho de abogados, en cierto modo se consideraba al trabajo del in-house, como un trabajo "limitado" y que jamás sería tan emocionante como ser un abogado transaccional de despacho. Sin embargo, después de más de 15 años de ser in-house counsel, puedo decirles que formar parte de la empresa genera un orgullo impresionante en el negocio que diriges. Ya no solo eres un consultor, sino que eres parte de un proyecto, de los cambios, de las estrategias y puedes hacer una diferencia.

Cada empresa tiene sus propias necesidades y cultura empresarial, pero definitivamente tener un general counsel que cumpla con las características que he expuesto anteriormente y haga frente a los desafíos, sin duda contribuirá a llevar a la empresa al siguiente nivel y a ser cabeza de lanza dentro de la industria.

Valor de la Infraestructura de

Telecomunicaciones. La Asociación Nacional de Telecomunicaciones (ANATEL) ha buscado que las empresas principales en Infraestructura de Telecomunicaciones, como Huawei, participen en foros de comunicación en donde distintos panelistas compartan sus visiones y soluciones efectivas sobre las telecomunicaciones en América Latina. Esta industria es fundamental para habilitar la transformación digital, creando entornos de colaboración, teletrabajo, estudios a distancia y entretenimiento.

Predice Analysys Mason para 2023.

Analysys Mason, firma altamente reconocida en la industria de nuevas tecnologías y telecomunicaciones, estableció que este 2023 se verá impactado económicamente para ambos sectores, ya que existirá un incremento en los precios de suministros. Los problemas principales que enfrentarán los operadores de telecomunicaciones será combatir la inflación, el aumento de los costos de energía, y el monto en que podrán aumentar sus precios.

Plataforma Impulsatel.

El Organismo Promotor de Inversiones en Telecomunicaciones (PROMTEL) dio a conocer la plataforma Impulsatel cuyo objetivo es mejorar la inclusión digital y el desarrollo económico. PROMTEL tiene un papel importante en brindarle a la población vulnerable y marginada, internet de banda ancha. Además, proporciona acceso a financiamientos para proyectos de inversión factibles, contribuye a controlar los riesgos del diseño y operación de los proyectos, y ayuda a la implementación de modelos de negocio rentables.

Televisa y Megacable.

Grupo Televisa entabló conversaciones con Megacable Holdings, con la finalidad de fusionar sus negocios de telecomunicaciones fijas: Izzi Telecom y Megacable. La oferta de Televisa prevé una fusión por medio del intercambio de acciones en donde los accionistas de ambas compañías se convertirían en titulares del 45% y 55% de la compañía fusionada. El beneficio que traería consigo sería la ejecución de inversiones de capital (Capex) de forma más eficiente.

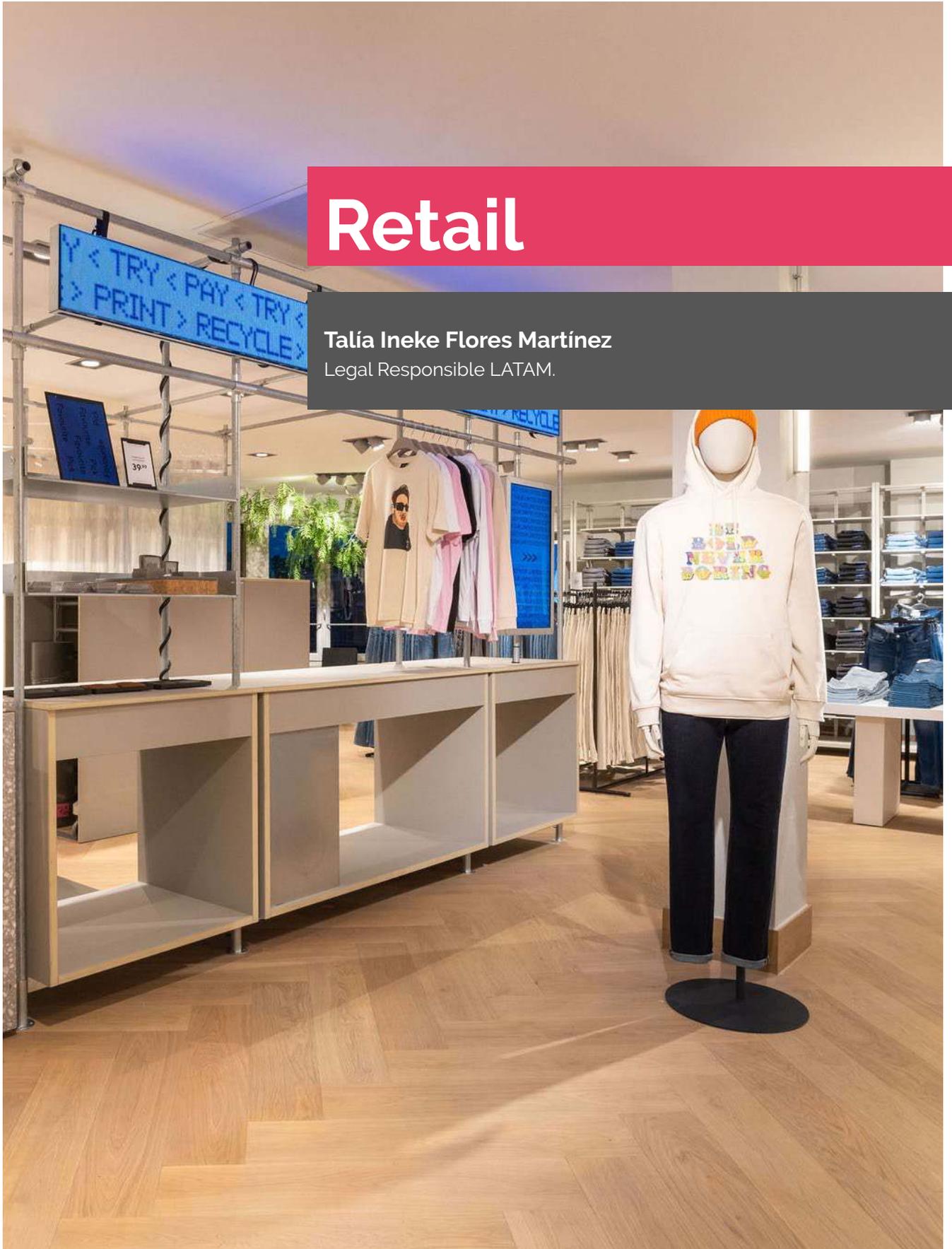
THE FIRM

Paseo de la Reforma 412 piso 26, 06600, Ciudad de México
www.garrigues.com



Retail

Talía Ineke Flores Martínez
Legal Responsible LATAM.





Conjunto de lecciones aprendidas de la Fuerza Mayor



En mucho tiempo no habíamos estado como humanidad frente a una crisis que cambiara el status quo no solo de un país, continente, sector o industria. No solo la actividad en los negocios se vio descontinuada y desequilibrada, el propio día a día como lo solíamos conocer se interrumpió y todos migramos a hacer todo de manera distinta, literalmente de un día a otro. Las empresas, industrias, familias y personas más preparadas y con mayor capacidad de adaptación fueron las que salieron más rápido adelante y las que naturalmente como la teoría de la evolución lo establece, lograron sobrevivir y abatir de manera más exitosa el golpe económico que esto implicó para toda la humanidad.

No obstante y paradójicamente hablar de riesgos generalmente es sinónimo de grandes oportunidades, en el mundo de los negocios es la antítesis de los grandes avances, innovaciones y cambios en la humanidad. Estos son los momentos que crean la necesidad inmediata de enfrentar retos que te llevan a desafiar las circunstancias y explorar las capacidades humanas a su máximo potencial.

Dentro del mundo legal, la COVID-19 puede ser quizás el mejor ejemplo del por qué sobre regular no es necesariamente la mejor manera de afrontar todos los riesgos que pueden llegar a existir, no importa que tan buena pueda ser una cláusula, un contrato o las leyes que protejan a las partes en un contexto de fuerza mayor, si no tienes

tribunales preparados para una excesiva carga de trabajo, si no existe regulación, o el lenguaje está muy limitado y presto a la interpretación o en el otro extremo poco regulado como es el caso de la Fuerza Mayor en Colombia o Chile y en otros casos, justo a la inversa excesivamente regulado. Entre otros ejemplos, puedes encontrarte en medio de países del "Common Law", y la nula existencia de jurisprudencia, porque simplemente no hay precedente alguno. La teoría y doctrina legal se queda corta frente a la realidad o tienes escenarios de conflicto de leyes como ocurrió en México porque tienes disposiciones contradictorias por decretos emitidos por diferentes niveles de gobierno, donde una entidad federal estableció algo y las autoridades estatales o municipales otra.

Así las cosas, esta sea quizás la primera gran lección que nos dejó la pandemia, en definitiva no son nuestras actividades normales y conocimiento adquirido en el día a día los que por sí solos nos sacará airosos de un juicio, del cierre exitoso de un contrato, de la ejecución idónea de un remedio contractual, de una debida diligencia a prueba de fuego, sino la creatividad, flexibilidad y adaptabilidad conectada simultáneamente a todo el cúmulo de conocimiento y experiencia que se puedan tener y que nunca dejarán de ser relevantes. Ello combinado con la solidez de una estrategia legal que contemple de manera integral todas las aristas, rematando con un sentido de urgencia que muchas veces solo aparece en momentos límite y la priorización de asuntos ante la excesiva cantidad de trabajo que todos los jurídicos, equipos legales y abogados en general enfrentamos en los años de la pandemia.

Es clave en un entorno tan cambiante, disruptivo y dinámico como en el que actualmente nos encontramos fomentar y continuar desarrollando ante todo la resiliencia, la capacidad de ser multidisciplinarios, romper paradigmas y en el sentido más amplio desafiar el status quo y con ello las formas más tradicionales de nuestros sistemas corporativos para migrar a formas más dinámicas y menos complejas que nos permitan actuar de



manera más rápida a la velocidad en la que hoy día ocurre todo, ante un entorno cambiante, disruptivo y dinámico como en el que actualmente nos encontramos, no solo por la pandemia sino por todos lo que nuestros ojos han visto ocurrir, en los últimos años en todo el mundo.

Son estos contextos donde se puede aprender, desarrollar y crecer más y donde los abogados *in-house* se colocan exponencialmente ante circunstancias que te obligan a pensar fuera de la caja, desde una perspectiva más integral y objetiva que involucre todos los ámbitos de una compañía. Este es el abogado pro-negocio que por excelencia siempre tiene el foco en asegurar la continuidad del negocio en los momentos más complejos a los que se pueda enfrentar una empresa.

Otra buena lección de la que poco se habla, es la poca frecuencia con la que estábamos acostumbrados a compartir conocimiento y experiencia fuera de contextos controlados, en nuestros propios equipos directos o de la empresa. Siempre han existido mesas de análisis, debates, mesas redondas, conferencias, reuniones de *networking*, pero siempre limitadas en capacidad, destinadas a grupos focalizados y desde luego la frecuencia con la que estos ocurrían.

La facilidad mezclada con el bajo costo hizo sacarle incluso hasta una rentabilidad de marketing para firmas, despachos de consultoría; los webinars sirvieron para todo ello en su conjunto, penetrar a audiencias más numerosas, multiplicar conocimientos y llegar a panelistas a los que difícilmente hubiéramos accedido y a otros países con la facilidad de dar un clic y unirse a la reunión.

Nunca antes se había compartido tanto conocimiento, se habían discutido tanto las ideas, debatido temas de interés y compartido experiencias entre grupos diversos; sin duda una de las mejores prácticas que llegaron para quedarse como una nueva tendencia.

Son tantas las lecciones aprendidas que es difícil escoger de cuales hablar, pero mi última elección para esta ocasión es la más técnica desde la perspectiva jurídica.

La pandemia ya no es impredecible, vivimos en ella desde hace más de dos años y aún no sabemos por cuánto tiempo más estaremos inmersos en ella o sufriendo estragos; partiendo de este punto la casuística se vuelve tan importante como la misma capacidad de documentar y probar hechos no imputables a alguna de las partes a consecuencia de un estado de fuerza mayor por la pandemia. Al mismo tiempo es vital entender que las reglas y tiempos post-pandemia son distintos por lo que se deben tomar precauciones extraordinarias para poder cumplir a cabalidad con cualquier obligación legal. La acreditabilidad de eventos de fuerza mayor cobra relevancia más que nunca.

Documentar de manera correcta y eficiente es un elemento crucial para el acreditamiento de imposibilidad del cumplimiento de obligaciones, la nula posibilidad de evitarlo y probar que se tomaron todas las medidas extraordinarias para resistirlo porque ante un hecho notorio y conocido por todos, esto se vuelve la única manera que tienen los equipos legales y abogados de probar la no existencia de una responsabilidad, o bien la poca diligencia de la contraparte para poder cumplir sus obligaciones y utilizar coyunturalmente el contexto a favor para evadir responsabilidad sobre un hecho atribuible a una negligencia, error o falta que esté causando daños y perjuicios.

Es por esto que la principal lección que esto nos dejó es que cualquier crisis que impacta en el mundo legal de tan notoria manera, abre oportunidades en todo lo que circunscribe la función diaria jurídica de cualquier equipo, abogado que trabaje en cualquier gremio, en la industria privada o pública o al abogado de un despacho, abre las puertas del crecimiento, aprendizaje y desarrollo de nuevas formas de resolver y entender el mundo legal.

Promociones en el sector retail: ¿Aviso ante PROFECO o permiso de SEGOB? La NOM-028-SCFI-2007, relacionada con la información en las promociones por medio de sorteos y concursos, comúnmente había sido interpretada en el sentido de que los sorteos requerían un permiso de Secretaría de Gobernación, y las promociones donde la determinación de los ganadores no dependiera del azar sino de la habilidad de los concursantes solamente un aviso ante la Procuraduría Federal de Protección al Consumidor.

Este criterio ha cambiado en fechas recientes, donde la PROFECO ha sancionado a particulares por no contar con permisos de SEGOB. Si bien estas sanciones son susceptibles de impugnación, aún no se ha analizado el tema de forma definitiva por autoridades judiciales. Es recomendable revisar a detalle la estructura de las promociones en el sector retail y visualizar posibles riesgos derivados del criterio de la autoridad.

THE FIRM

Av. Paseo de las Palmas 525 Piso 6, Col. Lomas de Chapultepec,
Ciudad de México 11000 México
www.sanchezdevanny.com

Servicios financieros

Jaime Orvañanos
General Counsel Conekta



Cómo enfrentar un proceso de internacionalización de la empresa



La empresa decidió iniciar un proceso de expansión a uno o más países, o regiones. ¿Cómo prepararse desde el departamento legal? La expansión puede darse de múltiples formas: (i) inversión directa; (ii) fusión o adquisición de alguna empresa; (iii) alianza estratégica con algún socio comercial (JV); o (iv) franquicias.

Este artículo lejos de dar un marco general del tema, lo he preparado como una guía para todos aquellos abogados que tendrán el reto de participar o conducir este proceso, basado exclusivamente en mi experiencia y tomando en consideración la internacionalización a través de la creación de una subsidiaria como mencione líneas arriba (ie. inversión directa), esperando que sirva como referencia para un paso inicial en su proceso de internacionalización.

A) Conocer del país

¿Qué conozco de este? Lo recomendable es que el abogado se adentré y empiece a cultivarse de forma muy general sobre él o los países donde iniciaremos un proceso de expansión. Existen guías muy prácticas que nos pueden ayudar a profundizar más en ello, tales como *Doing Business* emitidas por el Banco Mundial, o aquellas emitidas por las famosas firmas de consultoría conocidas como las "Big Four", aunque también puedes encontrar mayor información en páginas de Internet del gobierno. En estas guías se resumen temas como: panorama general del país, aspectos fiscales, económicos

y políticos (e.g. PIB per cápita, moneda, tipo de cambio, población, marco jurídico, tipo de sociedades, facilidades para aperturar una empresa, regulaciones bancarias y laborales).

B) Abogados externos

Es vital asesorarse y contar con una buena firma de abogados, reconocida en el país de que se trate. Obviamente se tendrá que definir los criterios de selección, como sería i) presencia internacional o nacional, ii) el tamaño de la firma, iii) multidisciplinaria "full service" o más boutique o especializada, iv) costos.

Una vez definido el criterio se debe de iniciar el proceso de búsqueda. Pero, ¿cómo busco la mejor opción? Existen 4 formas diría yo de acercarnos a un estudio de abogados en un país: (i) por recomendación de alguno de nuestros abogados externos de nuestro país (país de origen); (ii) las guías de referencia de abogados (e.g. Chambers and Partners, Legal 500); (iii) por *networking*, como lo sería ser parte de Asociaciones nacionales o internacionales de Abogados (e.g. IBA, ABA) o inclusive estudios como maestrías, diplomados, etc.; (iv) redes sociales, en particular "LinkedIn".

Dependiendo del tamaño del equipo y cargas de trabajo, en ocasiones lo recomendable es apoyarse en una firma de abogados "full service", para poder descargar mucho trabajo en ellos, pero también simplificar el nivel de coordinación. Quizás más adelante, y dependiendo de cargas de trabajo, o de la posible contratación de abogados *in-house* en el país donde nos vamos a expandir, se puede tener un "pool" de despachos de abogados por práctica en el nuevo país, pero esto lo dictarán las necesidades de la empresa.

C) Cuestionario del mercado

Para poder conocer más del mercado y las implicaciones legales para la industria y el modelo de negocio de la empresa, lo conveniente es preparar conjuntamente con las otras áreas de negocio, (e.g. Finanzas, Operaciones,



Recursos Humanos), un cuestionario que será proporcionado a los abogados externos, que contenga todas las preguntas y dudas que estas tengan sobre la apertura del nuevo país, para poder mapear e identificar aquellos riesgos, restricciones o limitantes que la empresa pudiera llegar a enfrentar al momento de montar la operación.

Este cuestionario debería abarcar diversos temas atendiendo al giro o industria de la empresa, y puede ser tan largo o corto como se requiera, pero en principio puede abarcar los siguientes temas: Corporativo, Regulatorio, Fiscal, Laboral.

Una vez respondido el cuestionario por los asesores externos, el siguiente paso sería compartirlo a las áreas involucradas en la expansión, para que cada uno identifique sus temas respectivos, y posteriormente usar la información para el checklist o chart del proyecto (más adelante se explica), o inclusive profundizar en el tema con especialistas locales.

D) Checklist/Chart del Proyecto

En este punto, es importante crear un checklist o chart del proyecto, que contenga las tareas que se tienen que llevar a cabo, así como responsables y fechas de entrega, con lo que se requiere para la apertura de operaciones en un país.

E) Organigrama legal

Quizás inicialmente no se requiere hacer cambios dentro del equipo legal, sin embargo, vale la pena empezar a prepararlo. En este sentido, si el proceso de internacionalización va a consistir en uno o más países o regiones (e.g. Latam, EMEA, Asia), quizás sea factible contratar a uno o más abogados *in-house*, para atender el nuevo mercado.

Puede ser que se vaya a crear un equipo que lidere el mercado local, lo que podría abrir dos posibilidades: que el abogado del país reporte al director general de este o que reporte al general counsel de forma directa.

Mi recomendación es que los abogados siempre reporten directamente al general counsel y si es necesario, reportar de forma punteada al CEO del Mercado (o similar), esto con objeto de tener control sobre el área legal (e.g. abogados, presupuesto), tener una estrategia ordenada y uniforme y evitar conflictos de interés del abogado de Mercado con el negocio.

F) Política de Gobierno Corporativo Internacional

A medida que la empresa va creciendo, y teniendo presencia internacional, mayores son los retos para administrar y controlar a los equipos locales desde la Casa Matriz (HQ) y de cierta forma apoyar al negocio local a operar sin tanta restricción burocrática. Si bien es cierto que en un principio es factible operar de forma centralizada, también lo es que a medida que se va teniendo mayor presencia en otros mercados, se deberá de operar bajo un sistema descentralizado. Es decir, empoderar a los mercados locales. Por ello, el GC deberá proponer una Política que prevea las cosas que se tienen que manejar desde la Casa Matriz, y aquellas que deberán de tener visibilidad.

Esta Política deberá de redactarse bajo el principio de "*Freedom within the scope*", que significa darle independencia a los equipos locales del país (incluyendo abogados), poniendo ciertas restricciones, limitaciones o prohibiciones para determinados asuntos y separar las situaciones de conflicto de competencia e interés que pudieran surgir entre la Casa Matriz y sus subsidiarias. Con ello los equipos locales (incluyendo los abogados locales) sabrán qué temas podrán resolver sin involucramiento de la Casa Matriz y cuales tendrán que notificar y en cuales tendrán que solicitar autorización.

Evidentemente, el proceso de internacionalización conlleva aún más temas que revisar y profundizar y a medida que se vaya creciendo en la expansión se podrá ir modificando la estrategia inicial. El proceso de internacionalización es un proceso largo y costoso, por lo que establecer una estrategia clara por parte del general counsel marcará la diferencia.

Asociación entre Deutsche Bank y NVIDIA.

Deutsche Bank anunció una asociación con NVIDIA para acelerar el uso de la Inteligencia Artificial y el Machine Learning en el sector de servicios financieros. NVIDIA es una empresa líder en computación de Inteligencia Artificial. Con la asociación, buscan desarrollar aplicaciones para mejorar la gestión de riesgos, aumentar la eficiencia y mejorar el servicio al cliente, y tomar una posición líder en el uso de tecnologías en los servicios financieros.

Multa a ABC Capital. La CNBV impuso una multa por \$1.3 millones de pesos a ABC Capital por incumplir con la primera fase de open finance, siendo la primera infracción que emite la CNBV por estos motivos. El modelo de *open finance* (finanzas abiertas) implica que instituciones financieras compartan información para fortalecer la oferta de servicios financieros. ABC Capital está a la espera de las autorizaciones gubernamentales para ser adquirido por Ualá.

Red ProDesarrollo y FIRA.

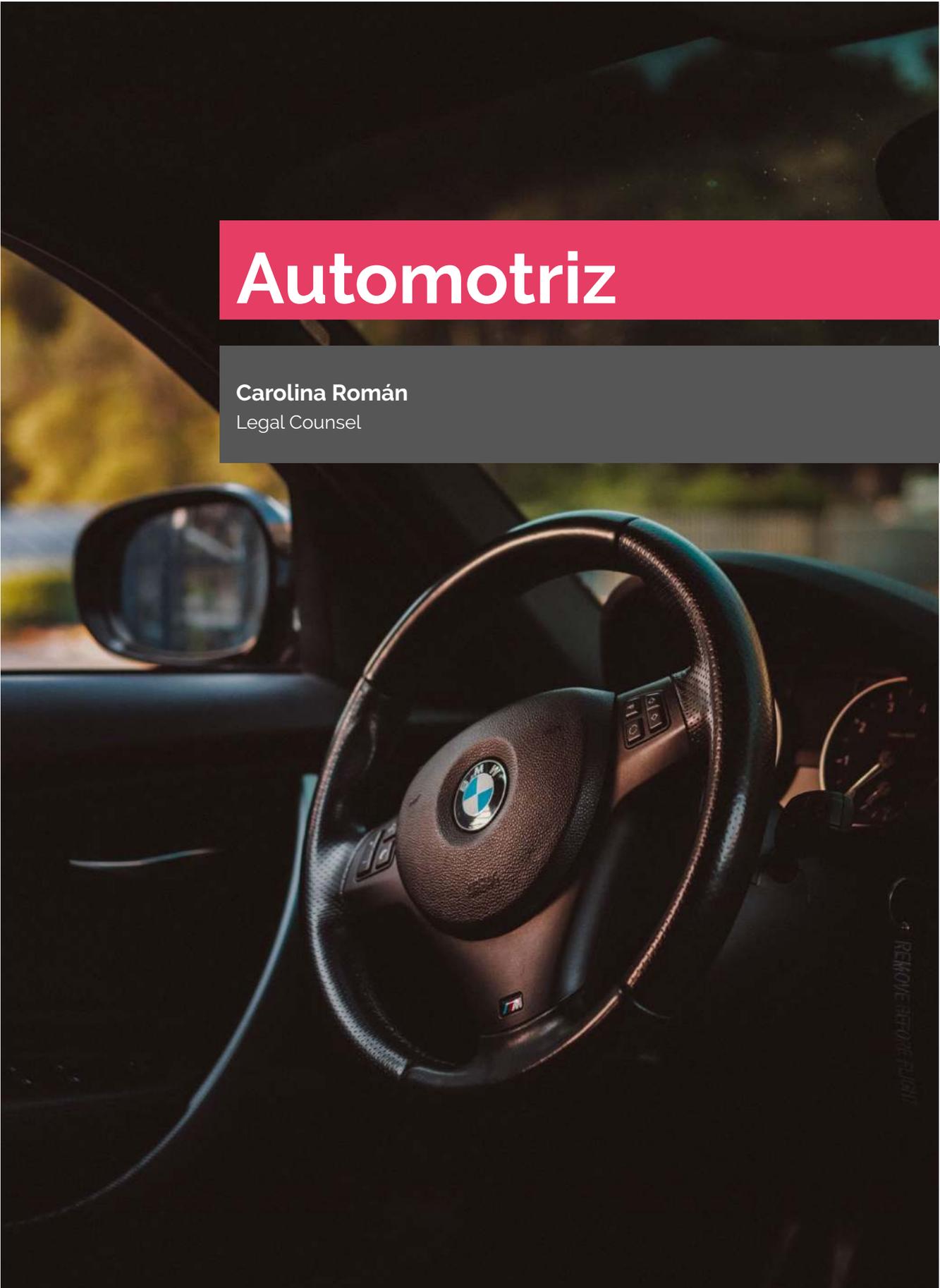
La red ProDesarrollo, junto con FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura), constituyeron un fideicomiso en el cual agruparon a SOFIPOS como CAME y Solución Asea, SOFOMES como SOFIPA, Avanza Sólido, Crediplata, Asefimes, Lafin, Con Ser, CIA, Braxel, Su Firma, Vamos a Mejorar, Rentamigo, Lunma, Midemi. La intención es obtener un financiamiento de la banca comercial por aproximadamente \$795 millones de pesos y otorgar financiamiento a intermediarios financieros no bancarios.

OXXO y HSBC.

OXXO ofrecerá el servicio de disposición de efectivo para los clientes de HSBC. OXXO cuenta con más de 20,000 unidades comerciales. Los clientes de HSBC podrán disponer de efectivo en las tiendas de OXXO, con cargo a su tarjeta, por un monto de hasta \$2 mil pesos, con una comisión de \$17 pesos por transacción.

THE FIRM

Av. Pedregal, No. 24, Piso 10, Molino del Rey, C.P. 11040, Ciudad de México, México.
www.ritch.com.mx



Automotriz

Carolina Román
Legal Counsel



Rol e importancia del abogado in-house



La pregunta siempre ha sido ¿cuál es la ventaja de tener un abogado "in-house" vs tener un despacho boutique que nos pueda proporcionar asesoría en todos los temas y en cada una de las múltiples ramas del derecho? La principal ventaja es que el abogado interno o "in-house" llega a conocer las entrañas más oscuras y ocultas de la empresa, incluyendo su funcionamiento, procesos, políticas, personalidad, y contactos, sobre todo si es una empresa internacional y multicultural. Leamos esto de forma literal y figurado. He estado en dos ocasiones revisando el archivo muerto de diferentes empresas, ya que como no había abogado interno, toda la documentación la mandaban a archivo, sin orden y sin conocimiento de que era necesario y que era "basura", al fin el acta constitutiva de 1962, ya no la necesitamos en 2006 o la compraventa del inmueble es solo papel ya amarillo por el tiempo. Y figurado dejo que echen andar su imaginación.

El abogado interno debe aprender a desarrollar sus habilidades para interactuar con otros de manera eficiente y efectiva, sobre todo sus habilidades blandas, que son las que fortalecen las relaciones humanas. Debe saber cómo traducir, nombrémoslo de la siguiente manera: lenguaje abogado, a lenguaje ingeniero, contador, administrador, programador y al conocer la empresa y ubicar a las personas de cada área, tiene una ventaja sobre el despacho externo que se centra en la asesoría legal especializada por rama.

Para desarrollar las habilidades blandas en el abogado interno bien se podría echar mano de todas las herramientas de fomento a la calidad que la mayoría

de las empresas utilizan y aplican. El primer paso es convencer al área legal de cómo es aplicable y que son estas metodologías de mejora continua, six sigma, análisis de riesgo, entre otras para dimensionar que su área también es medible, analizable y mejorable como todas las demás de la empresa y que esto ayudará individualmente a cada miembro del equipo para desarrollar habilidades blandas y alguna otra dura o técnica.

Para implementar todo esto hay que empezar identificando qué habilidad quiero trabajar y por qué esa. De acuerdo con varios autores como habilidades blandas se encuentran: la comunicación, la cortesía, la flexibilidad, la integridad, la empatía, el trabajo en equipo, una actitud positiva hacia el trabajo, profesionalismo, organización, estas se consideran necesarias para un buen desempeño profesional. Como abogado interno es fundamental la comunicación, entiéndase a la comunicación de manera eficiente y efectiva, para lograr esto debe ser clara, concisa, con escucha activa, respeto y siempre confirmando que el receptor interpretó lo mismo que el emisor quiso decir. Esto se nos dificulta, ya que como abogados tendemos a añadir demasiada información, datos, leyes, definiciones artículos suponiendo que todos hablamos el mismo lenguaje. Comunicación como habilidad blanda va de la mano con otras como empatía, respeto, trabajo en equipo, y sobre todo una buena actitud, pero que nos da la motivación para hacer uso de todo esto día a día; como mencione en líneas pasadas por qué no aprovechamos las herramientas que nos brinda la empresa y adoptamos metodologías de mejora continua, al fin son a base de estadística y a los abogados nos encanta la lógica, interpretación de información y uso de datos duros, al fin y al cabo estas metodologías de investigación de alguna manera u otra ya las hemos utilizado.

Empatemos las habilidades blandas que debemos desarrollar con las metodologías de trabajo de mejora continua, aplicando un proceso six sigma, con el objetivo de reducir o eliminar los fallos de calidad en el servicio que brinda el abogado interno por falta de estas. Six sigma se basa en realizar cinco etapas: "DMAIC" (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar). Claro que siempre le



daremos el giro necesario de acuerdo con nuestra área de servicio para proteger los intereses de la empresa de la cual formamos parte.

Plasmemos el ejercicio:

- Definir: **a)** Mi cliente interno y mi equipo legal no explotan adecuadamente sus habilidades blandas en el día a día, principalmente no hay una comunicación adecuada entre áreas.

- Medir: La falta de comunicación clara y eficiente afecta el desempeño de las labores diarias. Y esto se puede medir con una encuesta.

1) No hay un documento final para firma, porque se realizaron 10 borradores sin comentarios o análisis conjunto de las áreas interesadas, sin llegar a un resultado común.

2) Tengo un sinfín de correos electrónicos redundantes y sin sentido, por lo que se les pierde el sentido y solo se quedan en la bandeja de entrada sin una real revisión.

3) El cliente interno pregunta a un miembro del equipo legal y al siguiente día le pregunta a otro, buscando la respuesta que él quiere, mas no la correcta.

4) El equipo legal no comunica la situación del punto 3 internamente, duplicando esfuerzos y afectando la relación del equipo y su credibilidad hacia las otras áreas.

5) El cliente interno solicita siempre la participación del despacho externo por falta de confianza en el área legal interna. No le entiende, o incluso le tiene miedo.

Todo esto se puede medir en un rango de 0 al 30%, 31% al 70 y 71% al 100% de las veces. Con los resultados que se arrojan después de la medición por un tiempo determinado se obtienen datos analizables.

- Analizar: Con la información obtenida de la encuesta puedo rastrear las causas del problema. **Que normalmente es la falta de comunicación clara y efectiva, a la que se le suma falta de trabajo en equipo y mala actitud.**

- Mejorar: Ya identificamos que el problema es la falta de desarrollo de las habilidades blandas. Con los resultados anteriores, el objeto ahora es evitar malentendidos fomentando llamadas frente a frente, presenciales y ahora con ayuda de la tecnología, solamente con los involucrados del proyecto para evitar correos interminables, opiniones sin rumbo y juntas quita tiempo. Así como fomentar juntas internas del equipo para compartir información y estatus de los proyectos para ser un frente común y más fuerte.

Y abrir la puerta para escuchar otras propuestas de mejora.

- Controlar: se deberán hacer mediciones periódicas para ver si han funcionado las medidas de mejora e inclusive para fomentar otras de manera positiva. Del mismo modo esto servirá para eliminar la resistencia con la que siempre nos encontramos en las empresas, primero la resistencia organizacional (no es mi área, no es mi problema), política (yo soy manager, no necesito mejorar), individual (para que si ni me toman en cuenta), este control debe lograr la total aceptación del área legal interna, para desarrollar y aprovechar todas sus habilidades para al final del día proteger los intereses de la empresa.

Gracias a nuestro análisis con herramientas de mejora continua, logramos que el abogado interno sea parte de la estructura organizacional de la empresa de la que forma parte y ya no es catalogado como un ser que debería de ser externo, y logramos mejorar el servicio del área fomentando el uso de habilidades blandas en el equipo.

La comunicación y la empatía son pilares para generar un sentido de pertenencia, lo que es fundamental en el mundo corporativo como seres humanos.

Al final del día las habilidades blandas que identificamos para que puedan formar parte de nuestra vida, es hacerlas conscientes y obligarnos a usarlas a base de repetición hasta que sean hábitos y parte de nosotros.

Noticias en la industria Automotriz. Siguiendo los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el 2022 fue un buen año para la industria automotriz, comparado con las cifras publicadas en noviembre de 2021. El Registro Administrativo de la Industria Automotriz de Vehículos Ligeros (RAIAVL) dado a conocer por el INEGI destaca que en noviembre de 2022 se vendieron 95,568 unidades en el mercado interno, de los cuales el 80.2% corresponden a camiones ligeros y el resto a automóviles.

Precisamente en el mes de noviembre, debido a la campaña de "El Buen Fin 2022", se comercializaron autos nuevos representando un aumento del 4.9% de ventas en comparación con octubre de 2022. La venta de autos nuevos ha estado encabezada por las marcas que ofrecen más diversidad de autos económicamente accesibles. Sin embargo, también se observa un incremento en la venta de autos de lujo.

Por su parte, la producción de autopartes en México logró un récord histórico pues aumentó un 12.65% respecto del 2021. Se estima que este escenario permanecerá en el siguiente año.

Conforme a lo mencionado por la Industria Nacional de Autopartes (INA) el comportamiento de esta industria también representa un incremento en el número de empleos directos ocasionados por esta industria que representa un aumento de 5.2% respecto del 2021. Adicionalmente, INA pronostica que los siguientes años se observará un impacto positivo para la producción de autopartes puesto que con la publicación del día 3 de octubre de 2022 en el Diario Oficial de la Federación de la Norma Oficial Mexicana NOM-194-SE-2021 relativa a los dispositivos de seguridad para vehículos ligeros nuevos-requisitos y especificaciones, que cancela la NOM-194-SCFI-2015 previamente publicada el 9 de mayo de 2016, se requerirá contar con nuevos dispositivos de seguridad, sistemas de control electrónico de estabilidad, lo que implicará un incremento en la demanda de autopartes.

THE FIRM

Guillermo González Camarena 1800, 1-E, colonia Santa Fe, 01210, Ciudad de México
www.ruiz-silva.com

InHouse





InHouse

