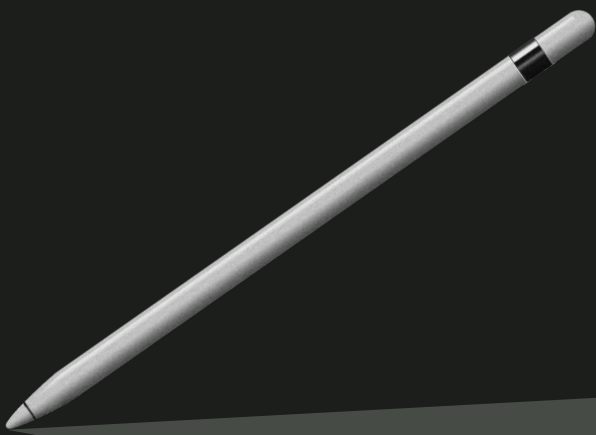


2023

# Observatorio de la Asesoría Jurídica de la Gran Empresa

El Confidencial

Deloitte.  
Legal



# Índice.

03	.....	La carta de Nacho Cardero
05	.....	Resumen Ejecutivo
06	.....	Metodología
07	.....	Datos
07	.....	Posición de la asesoría jurídica dentro de la empresa
09	.....	Cualidades del director legal
10	.....	Futuro de las asesorías jurídicas
14	.....	Externalización de trabajo
15	.....	Satisfacción respecto del asesor externo
16	.....	Relación con los ALSP
17	.....	Presupuesto
18	.....	Gestión del equipo
20	.....	Uso de herramientas tecnológicas
22	.....	El análisis de Deloitte Legal
24	.....	Quiénes son los responsables legales de las grandes empresas

## **Redacción**

Pedro del Rosal - Irene Cortés

## **Datos**

Deloitte Legal

## **Diseño**

El Confidencial Diseño



El Confidencial y Deloitte Legal lanzan el 'Observatorio de la Asesoría Jurídica de la Gran Empresa en España', una radiografía de la situación y evolución de los departamentos legales de las grandes compañías, un área cada vez más relevante para las corporaciones, no solo desde la perspectiva legal, sino también desde el punto de vista de negocio.

Cuando hace dos años lanzamos la sección El Confidencial Jurídico, nos fijamos el objetivo de aportar valor al sector legal. Fruto de esa meta nace este informe, que pretende ser la primera gran radiografía de la situación de las asesorías jurídicas de las grandes empresas en España, que hemos elaborado en colaboración con Deloitte Legal. Somos conscientes de que, en el pasado, los medios de comunicación hemos prestado más atención a los despachos y a sus abogados que a las asesorías jurídicas y sus profesionales. Un *olvido* que no se justifica por la importancia que los departamentos legales y sus abogados tienen en el mercado de los servicios jurídicos y en sus propias corporaciones, en donde, cada vez más, juegan un papel estratégico y fundamental para el desarrollo del negocio. Los retos que afrontan las asesorías jurídicas son numerosos y apasionantes (la creciente complejidad del entorno regulatorio; la transformación de sus estructuras; la captación, formación y retención del talento, etc.). Con la intención de aportar una visión de conjunto sobre el estado de todos esos desafíos, os presentamos el primer *Observatorio de la Asesoría Jurídica de la Gran Empresa en España*, en el que han participado algunas de las principales compañías del país, a las que agradecemos su confianza e implicación. Espero que os resulte de interés.



Director de El Confidencial

# Suscríbete a El Confidencial.

Trabajos como este no serían posibles sin el apoyo de nuestros suscriptores. Si aún no lo eres, suscríbete con un 40% de descuento y accede de forma ilimitada a El Confidencial, The Wall Street Journal, Barrons y Marketplace.

Para acceder a la oferta, [pincha en este enlace](#) o escanea el código QR que aparece a continuación.

Escanea el QR para poder darte de alta y aprovecha la promoción



# Resumen ejecutivo.

La función legal ha acelerado en los últimos años su proceso de madurez en el seno de las grandes corporaciones. Con el impulso que supuso tener que enfrentar el impacto del covid, los departamentos jurídicos están experimentando una importante transformación, como refleja el primer *Observatorio de la Asesoría Jurídica de la Gran Empresa en España*, elaborado por El Confidencial y Deloitte Legal, que recoge la opinión de más de una veintena de los máximos responsables jurídicos de algunas de las principales compañías del país.

Entre los resultados del informe, destaca la posición que ocupan los responsables de las asesorías jurídicas en sus organizaciones, con un 67% de los mismos presentes en los principales órganos de decisión corporativos. Un resultado positivo, pero que, sin embargo, todavía ofrece margen de mejora para lograr que los departamentos legales se conviertan en verdaderos socios estratégicos de negocio. Los abogados internos se muestran conscientes de que aún pueden mejorar su posición orgánica y, por eso, identifican entre sus principales retos la mayor involucración en el negocio (desafío que puntúan con un 4,9 sobre 5) y adquirir un papel más relevante en la toma de decisiones de la compañía (4,6).

Al ser preguntados sobre las áreas legales que más interés generan a su cliente interno y sobre las que más dudas trasladan, los encuestados mencionan las cuestiones relacionadas con ciberseguridad y evidencias digitales, seguido de la protección de datos y la contratación tecnológica.

En lo que respecta a la externalización de servicios, los resultados revelan que la mayoría de las asesorías planean derivar la misma cantidad de trabajo a los despachos de abogados, y tan solo el 9% prevé reducir los encargos. En esta línea, los datos ponen de manifiesto que los *in house* siguen confiando en mayor medida en los bufetes tradicionales, mientras que apenas el 9% se pondrá en manos de proveedores alternativos (los denominados ALSP).

Por otro lado, siete de cada 10 asesorías jurídicas afirman que sus presupuestos se mantendrán estables o aumentarán de cara a este 2023, lo que puede confrontar con la percepción de que habría un importante ajuste de gasto en las organizaciones. La transformación y digitalización del departamento legal será la materia que demandará una mayor partida presupuestaria, al acaparar el 44% de la inversión. Le sigue la contratación de proveedores externos (23%) y la incorporación de nuevos abogados (21%). En este sentido, una amplia mayoría de los *in house* afirma que su equipo se mantendrá estable o crecerá en los próximos ejercicios. Una refuerzo que debe permitir afrontar con vigor el incremento de la carga de trabajo que llevan experimentando las asesorías en los últimos años.

Por último, el informe recoge una serie de entrevistas a una veintena de los máximos responsables legales de algunas de las empresas más relevantes del país, en las que concretan los respectivos desafíos que están enfrentando en un momento de importantes cambios internos y externos.

# Metodología.

## Perfil de los encuestados

El presente estudio ha sido realizado gracias a las respuestas facilitadas por los máximos responsables jurídicos de una veintena de las principales empresas en España por cotización bursátil o eminencia en sus respectivos sectores. Con el objetivo de que las respuestas ofrecidas tengan la mayor utilidad posible, el documento integra los resultados de forma gráfica y una valoración sobre los mismos.

### Sectores de actividad:

● Construcción:	9%
● Energía:	33%
● Farma:	10%
● Inmobiliario:	5%
● Telecomunicaciones:	14%
● Banca:	9%
● Seguros:	5%
● Retail:	5%
● Consumo:	10%
● Transporte aéreo:	5%

### Tipología de las organizaciones encuestadas:

● Nacional Cotizada:	73%
● Gran empresa:	18%
● Multinacional extranjera:	5%
● Empresa pública:	5%

### Tamaño de las organizaciones por empleados:

● Entre 50 y 249:	9%
● Entre 250 y 1000:	50%
● Entre 1000 y 5000:	14%
● Más de 5000:	27%

### Tamaño de las Asesorías Jurídicas de las organizaciones:

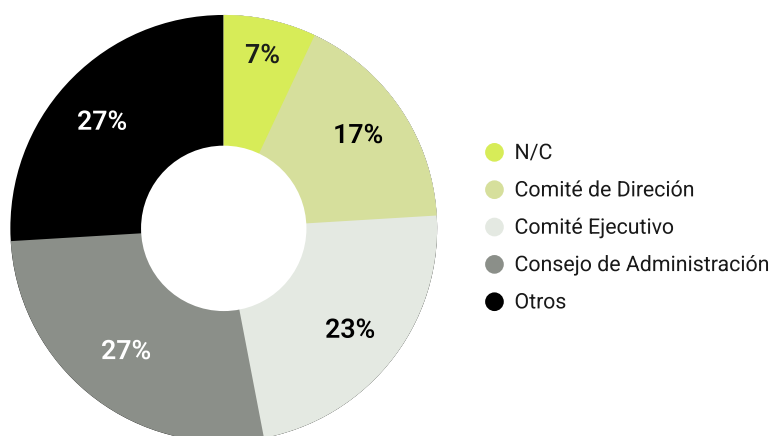
● < 10:	18%
● 10 - 40:	32%
● 41 - 100:	27%
● 101 - 250:	23%

# Datos.

## ¿Dónde se sitúa la asesoría jurídica?

La asesoría jurídica está llamada a ser un socio estratégico de negocio y de su organización. Para ello, tiene que estar situada al más alto nivel para poder participar en las decisiones más relevantes. Hay dos formas de medir si la asesoría jurídica está situada a ese nivel: por su posicionamiento en los órganos de gobierno y por el nivel al que reporta.

### ¿En qué órgano de gobierno de la empresa está presente el responsable de la asesoría jurídica?

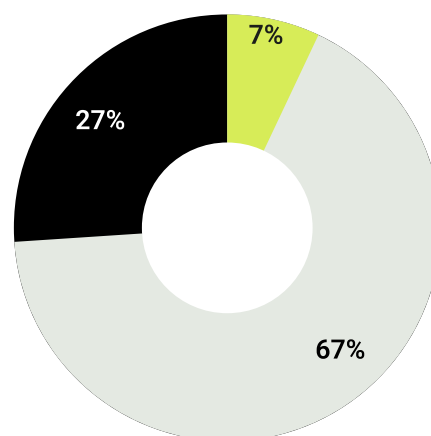
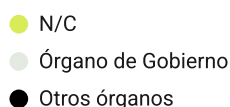


En cuanto a su posicionamiento en los órganos de gobierno, destaca en primer lugar la presencia en el Consejo de Administración (27%), seguido del Comité Ejecutivo (23%) y el Comité de Dirección (17%). Tres porcentajes relevantes que, al sumarlos, revelan que dos tercios (67%) de las grandes asesorías jurídicas están presentes en los órganos de gobierno más importantes.

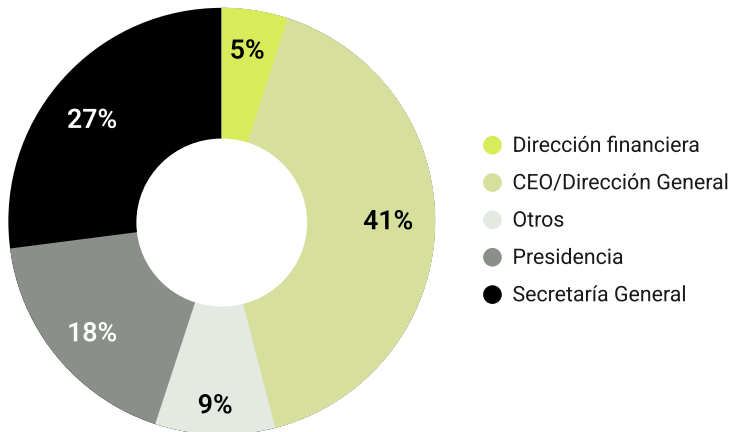
Este resultado refleja que existe un margen de mejora, que además es estratégico. Este porcentaje debería mejorar si la asesoría jurídica quiere posicionarse como un *partner* real del negocio.

Por otra parte, el 27% no está presente en los grandes órganos de dirección, pero sí en otros organismos como la comisión de auditoría, el comité de compliance, el de riesgos o el de operaciones, entre otros.

La participación tan diversa en este segundo grupo de organismos revela una gran transversalidad de la función legal en la organización y su capacidad para involucrarse en todas las facetas de la gestión.



### ¿De qué órgano depende la asesoría jurídica dentro de su empresa?



¿A quién reporta la dirección? El 41% depende de la dirección general o el CEO del grupo, el 27% de la secretaría general y el 18% de la presidencia. Estos datos desvelan que, a pesar de no estar siempre representada en los órganos de gobierno del máximo nivel, la asesoría jurídica sí reporta directamente a esos órganos, se le tiene en cuenta y forma parte de la toma de decisiones estratégicas.

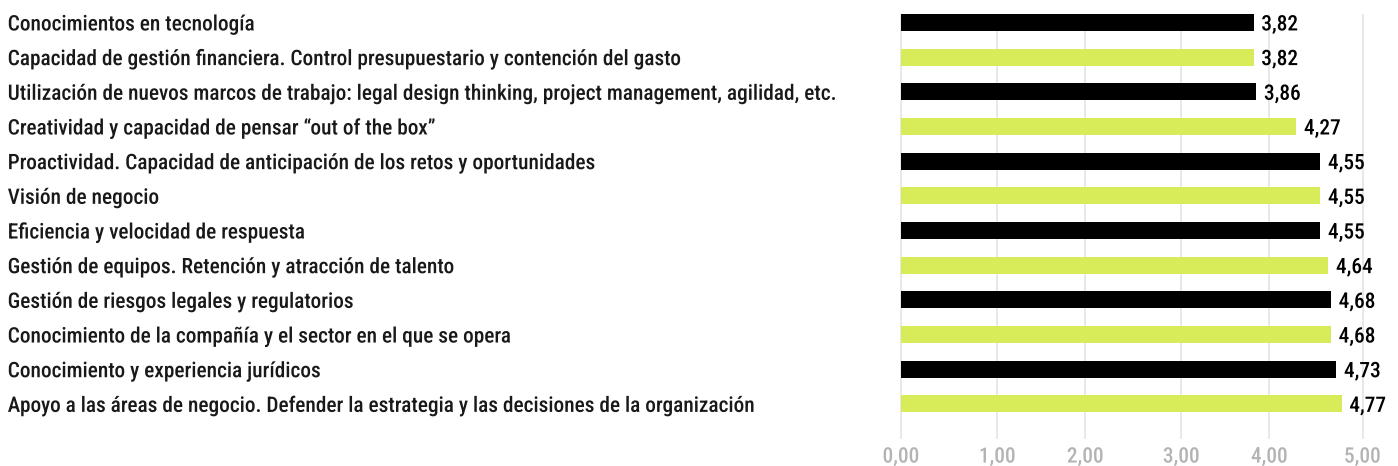
Históricamente, muchas asesorías jurídicas dependían de la dirección financiera. Esto prácticamente ha desaparecido.

# Valoración de las cualidades y aptitudes de los profesionales

Al ser preguntados por las cualidades y aptitudes más relevantes para liderar la asesoría jurídica, los encuestados identificaron el apoyo a las áreas de negocio, el conocimiento jurídico y el conocimiento de la compañía. Esta circunstancia es positiva, puesto que en esta cuestión radica la clave para que el departamento legal sea un socio estratégico de negocio.

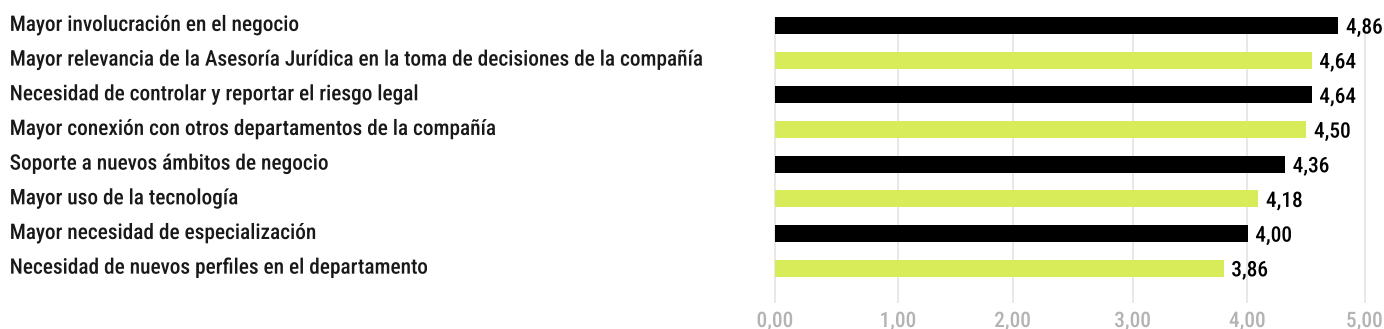
En la parte baja de la tabla, destacan las capacidades tecnológicas, la gestión presupuestaria y los conocimientos en nuevas metodologías. Resulta llamativa la baja valoración que reciben los conocimientos en tecnología y en nuevos marcos de trabajo, especialmente teniendo en cuenta que estas aptitudes son la base de la transformación y la digitalización de la asesoría jurídica. El hecho de que estas habilidades sean poco valoradas por la dirección de los departamentos legales tiene dos lecturas. Por un lado, que sientan lejanas estas materias y las consideren menos importantes que otras. Por otro lado, que opinen que estas materias deben ser cubiertas por la figura del director de operaciones, cada vez con más relevancia, y no por el director de la asesoría jurídica. El rol del director de operaciones ha ganado mucho peso en los últimos años, asumiendo la responsabilidad de la parte tecnológica y nuevas metodologías.

## ¿Qué cualidades del responsable del área legal son las más valoradas?



# El futuro de los departamentos legales

## ¿Qué retos se plantea su departamento para el presente ejercicio?



Los encuestados perciben que el principal reto de sus asesorías jurídicas es lograr una mayor involucración en el negocio, un dato que pone de manifiesto la dificultad que supone para estos departamentos superar el rol que han tenido históricamente como asesor interno y posicionarse como socio y parte fundamental del desarrollo del negocio. En la misma línea, consideran que el apoyo a las áreas de negocio es la principal cualidad que debe tener un director de asesoría jurídica.

En segundo lugar, los encuestados sitúan el reto de lograr una mayor relevancia en la toma de decisiones de la compañía. La asesoría jurídica necesita seguir elevando su posición en los órganos de gobierno para ser una parte indispensable en la toma de decisiones estratégicas de la compañía. Los resultados, en todo caso, están íntimamente relacionados entre sí: a mayor presencia de los directores legales en los órganos de gobierno (actualmente se sitúa en el 67%), mayor será la vinculación de la asesoría jurídica en el negocio de manera natural y, en consecuencia, ser un apoyo cercano dejará de ser el principal reto.

Otro de los desafíos más mencionados por las asesorías jurídicas es el de controlar y reportar el riesgo legal. El hecho de que este

elemento se sitúe en una posición tan elevada se entiende como una llamada de atención de la asesoría jurídica sobre la importancia de controlar el riesgo legal. Esta faceta debe profesionalizarse y deben mejorar las herramientas para identificar, evaluar, mitigar, controlar y reportar dicho riesgo.

De nuevo, esta respuesta tiene una relación directa con la mayor involucración de la asesoría jurídica en el negocio. Para poder identificar, prevenir, controlar y reportar el riesgo legal, el departamento jurídico debe trabajar plenamente coordinado con el negocio desde el principio y no encontrarse *a posteriori* con temas con implicaciones legales y riesgo que desconocía.

El reto que obtiene una menor puntuación es la necesidad de encontrar e incorporar nuevos perfiles al departamento. Se trata, sin embargo, de una de las claves para las asesorías jurídicas, ya que estos nuevos perfiles son los que van a facilitar, en buena medida, abordar los desafíos del futuro con éxito. Como sucede con frecuencia en el contexto de transformación, parece que se quieren alcanzar los fines, pero no se da suficiente relevancia a los medios.



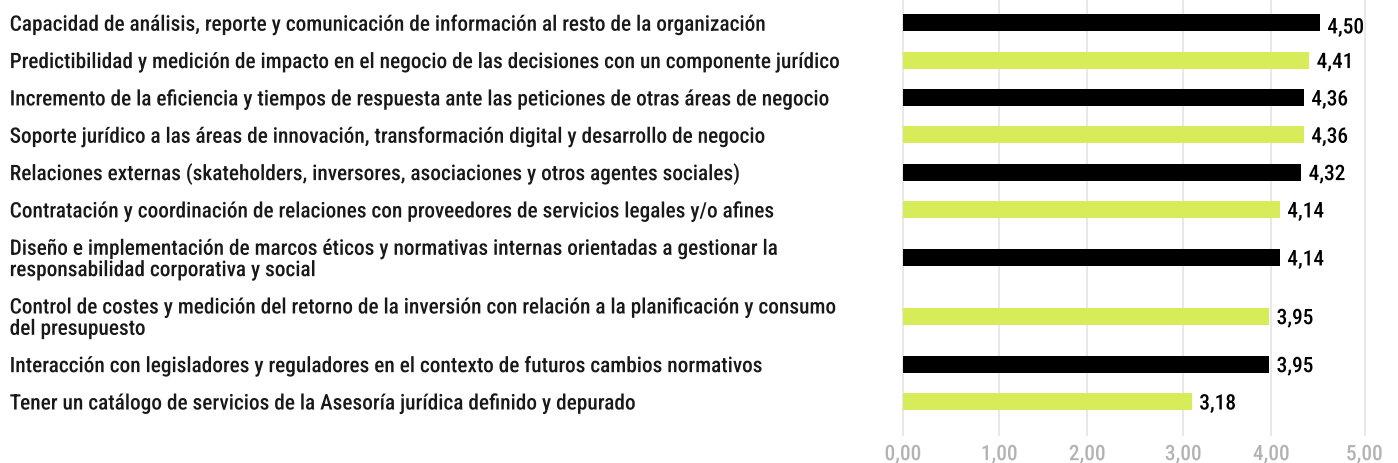
A la hora de analizar la evolución que ha experimentado el papel y las funciones de la asesoría jurídica, y su importancia en los próximos años, la relevancia de los datos y la explotación de los mismos se posicionan como elementos clave. La capacidad de analizar y comunicar la información jurídica de mayor importancia es la función más valorada en el futuro. Asimismo, se perciben como factores relevantes la comunicación y la necesidad de darle visibilidad a las tareas del área legal dentro y fuera de la organización. La asesoría jurídica debe ser capaz de analizar y reportar la información de forma entendible para perfiles no juristas.

La segunda función más destacada a corto plazo es la predicción y medición del impacto que tendrán en el negocio las decisiones con un componente jurídico. Este desempeño está muy ligado al control del riesgo legal, y deberá desarrollarse con una cada vez mayor sofisticación de la predicción y la medición.

Para las asesorías jurídicas, resulta crucial adelantarse al impacto que puede tener en el negocio una decisión con componente jurídico y así poder medir el riesgo legal que puede llevar incorporado. Para lograrlo, es esencial realizar un análisis de los datos y reportes de actividad en tiempo real.

En el lado opuesto de la tabla, entre los factores menos relevantes, se encuentra el hecho de tener un catálogo de servicios depurado. La baja puntuación que obtiene este hito resulta llamativa teniendo en cuenta que, en un entorno cambiante, la exigencia de que la asesoría jurídica esté siempre cerca de negocio pasa porque, en todo momento, el catálogo de servicios sea coherente con sus prioridades. Solo después de esa priorización y de decidir qué se deja de hacer, será posible asignar el equipo y los recursos de forma eficiente. Las "cosas que se dejan de hacer" por la asesoría jurídica (pero que tienen relevancia para la organización) iniciarán un ejercicio de externalización.

## ¿Qué funciones tendrán más relevancia durante los próximos tres años?



La revisión de los procesos es uno de los ejes fundamentales, la base de toda transformación para buscar eficiencias y posibles automatizaciones, y permite ir adquiriendo una mayor madurez organizativa y tecnológica. De los resultados obtenidos se desprende que la mayoría de los encuestados ya han revisado los procesos de litigios y contratación. Algo lógico teniendo en cuenta que la mayor carga de trabajo de las asesorías tiene relación con esos dos procesos. La sostenibilidad se ha convertido en uno de los ejes estratégicos de muchas compañías, lo que justifica que los procesos relacionados con los criterios ASG sean los siguientes más revisados.

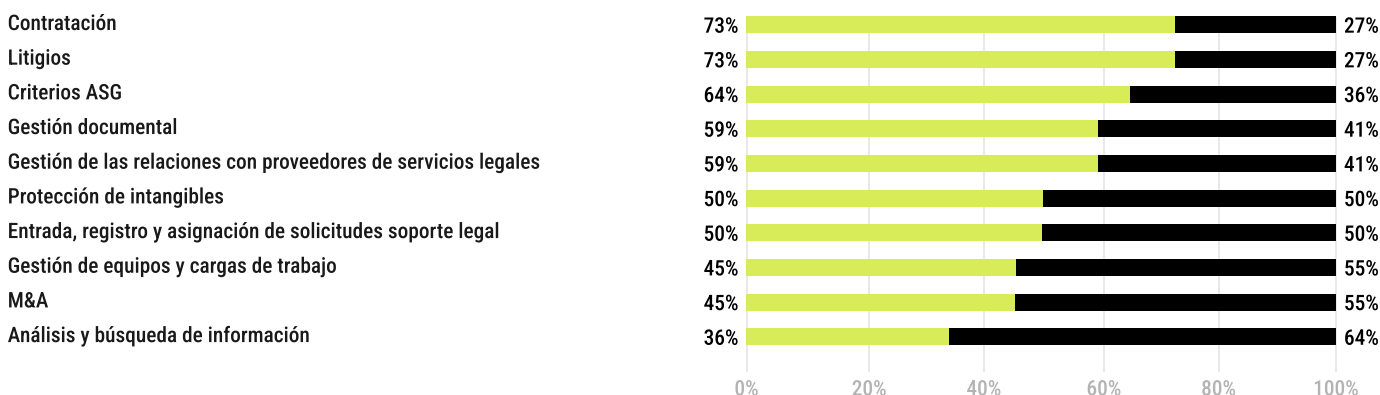
En una gestión cada vez más eficiente de la asesoría jurídica, no sorprende que, a continuación, figuren los relativos a la gestión documental y la relación con los proveedores.

Cabe destacar que los procesos de M&A y los de análisis y búsqueda de información no estructurada no han sido revisados recientemente por un gran porcentaje de los consultados.

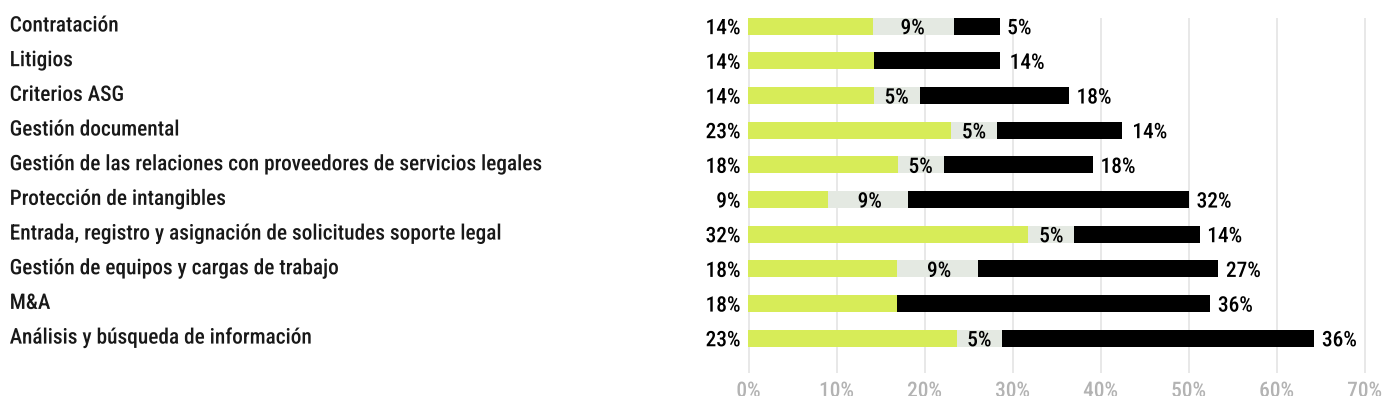
De forma paralela, y teniendo en cuenta que uno de los retos más relevantes del mundo legal es la captación, retención y gestión del talento, se antoja preocupante que tres de los procesos con menores porcentajes de revisión sean los de la gestión de equipos; las solicitudes de soporte legal (que tienen impacto directo en la carga de trabajo de la asesoría jurídica), y la búsqueda de información, que suele ser una de las tareas que más tiempo consume a los profesionales. Es importante poner el foco en la revisión de estos procesos, ya que la complejidad de la gestión del talento seguirá creciendo en los próximos ejercicios.

### ¿Qué procesos ha revisado ya y cuáles tiene previsto revisar a corto o medio plazo?

● Revisado ● No revisado



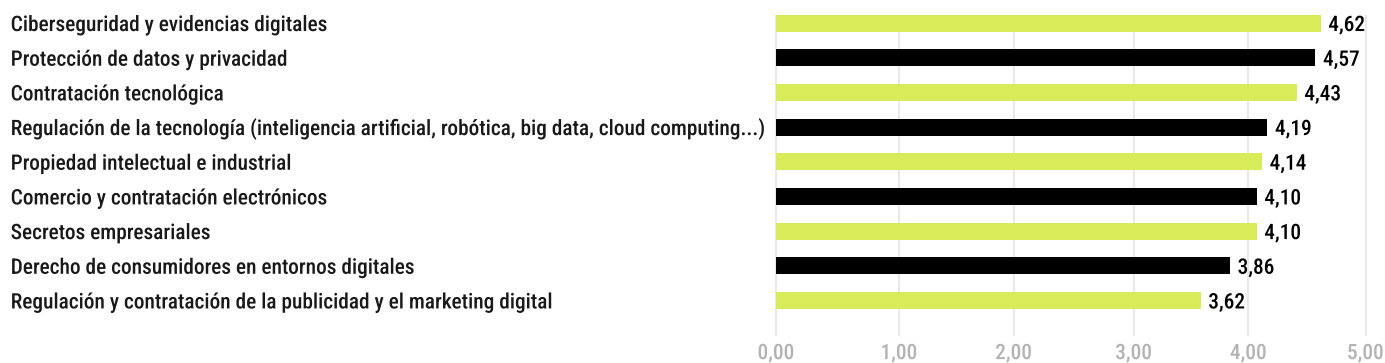
● Previsto a corto plazo ● Previsto a medio plazo ● Sin previsión



Como consecuencia del cambio de modelo económico en el que estamos inmersos, las asesorías jurídicas deben adaptarse para cubrir las nuevas necesidades de su cliente interno, adquiriendo más conocimientos y cubriendo nuevas áreas. Así, con una puntuación de 4,62 sobre 5, figuran la ciberseguridad y las evidencias digitales, y, con un 4,57, la protección de datos y la privacidad. El tercer campo es la contratación tecnológica, seguido de la regulación de materias relativas a la tecnología.

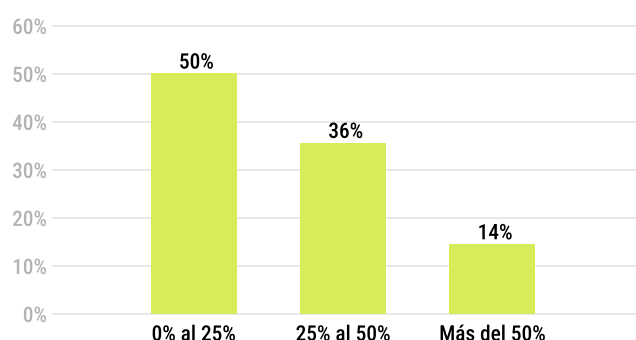
En este contexto, se hace necesario para los departamentos legales la incorporación de nuevos perfiles con conocimientos específicos en regulación jurídica de tecnologías más disruptivas como la inteligencia artificial, la robótica, el *big data* o el *cloud computing*, entre otras áreas, además de una formación continua en las mismas. La única valoración llamativa en este sentido es la baja prioridad asignada a los secretos empresariales, una materia relevante y con una regulación relativamente reciente.

## ¿Qué áreas de conocimiento o especialidad son claves para dar un servicio adecuado al cliente interno?



# Externalización del trabajo legal

## ¿Qué porcentaje de trabajo legal externaliza a proveedores de servicios jurídicos?

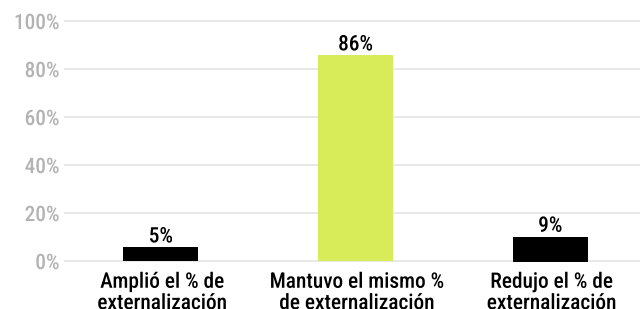


Como puede observarse, el *outsourcing* o externalización de determinados servicios en el seno de las asesorías jurídicas es una realidad: un 50% de estos departamentos aseguran que externalizan más de un 25% de su trabajo.

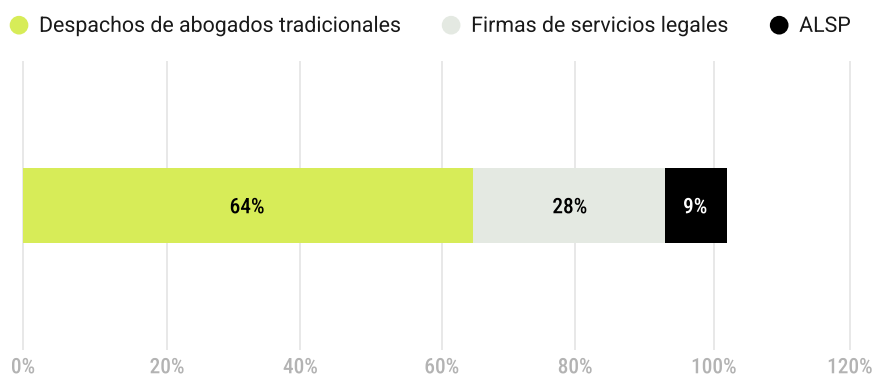
La inmensa mayoría de los encuestados señala que la cantidad de trabajo externalizado se mantuvo durante el último ejercicio.

En los extremos de la gráfica se aprecian las tendencias a aumentar o reducir el porcentaje externalizado, un resultado coherente con los dos posibles enfoques por parte de la asesoría jurídica. Por un lado, la internalización de determinados servicios que se consideran más estratégicos y se pueden asumir con ayuda de tecnología. Por otro lado, la externalización de servicios de menor valor añadido para liberar en parte los recursos internos.

## Durante el año 2022, ¿aumentó o disminuyó el trabajo externalizado?



## ¿Qué porcentaje de externalización de trabajos tiene entre los despachos de abogados tradicionales, los ALSP y las firmas de servicios legales?



Los despachos de abogados tradicionales siguen siendo los proveedores de servicios jurídicos más utilizados (64%) seguidos de las firmas de servicios profesionales con un área legal (28%). Solo un 9% del trabajo externalizado recae ahora mismo en los ALSP.

## Satisfacción con los bufetes

Analizada la tendencia en materia de *outsourcing*, resulta interesante entender los criterios de la asesoría jurídica en la contratación de proveedores de servicios legales, así como su percepción de lo que el mercado les ofrece.

En relación con las cualidades con las que los directores de las asesorías jurídicas están más satisfechos, destaca el alto nivel de especialización de los profesionales externos (con una puntuación de 4,32 sobre 5), seguido del cumplimiento de plazos y expectativas acordadas (4,09) y la marca y reconocimiento público de la firma externa a contratar (3,91).

Sin embargo, al comparar la valoración que se le dan a los indicadores en comparación con el nivel de satisfacción con el proveedor externo, destacan algunas diferencias reseñables.

Así, mientras que la capacidad de aportar soluciones y resolver necesidades como si estuvieran dentro de la organización es el elemento más valorado (4,7), los encuestados puntúan a los asesores externos con un 3,64 en esta habilidad. Algo similar ocurre en el conocimiento del sector, que es calificado con un 4,64 en importancia, pero solo un 3,82 en satisfacción.

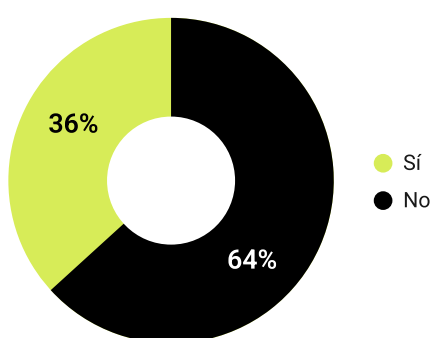
Esta brecha también existe en sentido opuesto. Así, mientras que uno de los parámetros que reciben mayor valoración a los proveedores externos es la marca y reconocimiento público de la firma externa a contratar (3,91), este elemento obtiene una nota más bien baja como indicador clave (3,64).

En último lugar, cabe destacar la escasa valoración que recibe la disponibilidad de perfiles que puedan actuar como *secondees*.

Indicadores clave para la contratación	Valoración de la Dirección de Asesoría Jurídica	Satisfacción con el proveedor
Capacidad de aportar soluciones y resolver necesidades como si estuviera dentro de la organización	4,74	3,64
Cumplimiento de plazos y expectativas acordadas	4,68	4,09
Conocimiento del sector en el que opera el cliente	4,64	3,82
Alto nivel de especialización de los profesionales externos	4,59	4,32
Flexibilidad a la hora de construir el precio de los servicios	4,41	3,64
Precio	4,18	3,77
Capacidad y equipos bien dimensionados que pueden actuar con flexibilidad y escalabilidad	4,05	3,64
Capacidad de cuantificación del riesgo legal como parte del asesoramiento	3,95	3,59
Marca y reconocimiento público de la firma externa a contratar	3,64	3,91
<i>Benchmarking</i> y uso de la experiencia acumulada del proveedor para poder comparar la posición de la organización con respecto al reto del mercado	3,55	3,32
Uso de herramientas tecnológicas y enfoques innovadores que mejoren la eficiencia de los profesionales externos	3,23	3,09
Disponibilidad de perfiles que puedan actuar como <i>secondees</i>	2,91	2,86

# Relación con los ALSP

¿Contrató durante el ejercicio 2021 algún ALSP?



Como puede observarse, los encuestados siguen confiando en los despachos de abogados tradicionales para la externalización de sus servicios, seguidos por las firmas de servicios legales y, en una proporción considerablemente menor, los ALSP.

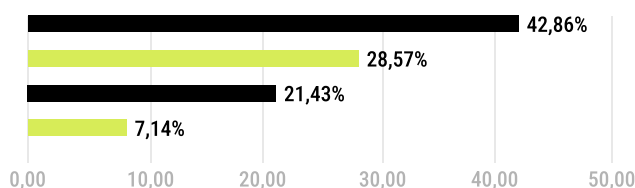
Su penetración en el mercado español, no obstante, es paulatina. Más del 60% de los encuestados afirma no haber contratado durante el ejercicio 2021 ningún ALSP, siendo el principal motivo no encontrar un valor diferencial en el servicio que ofrecen (42,86%). En la misma línea, el 21,43% menciona el hecho de no haber recibido ningún acercamiento comercial por su parte. Dentro de la categoría que contempla otros motivos, los encuestados citan las siguientes razones: "Por el momento se cubre estas necesidades *in house*"; "falta de necesidad real que justifique su contratación", y "opción no contemplada".

Si la respuesta es "sí", ¿cuál fue su nivel de satisfacción?



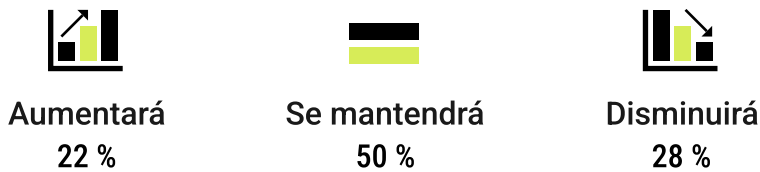
Si su respuesta es "no", ¿cuáles fueron los motivos que le empujaron a esa decisión?

- No veo el valor diferencial respecto a los despachos de abogados tradicionales
- Otros (indicar cuáles)
- No he recibido ningún acercamiento comercial por su parte
- No me generan confianza



# Presupuesto para 2023

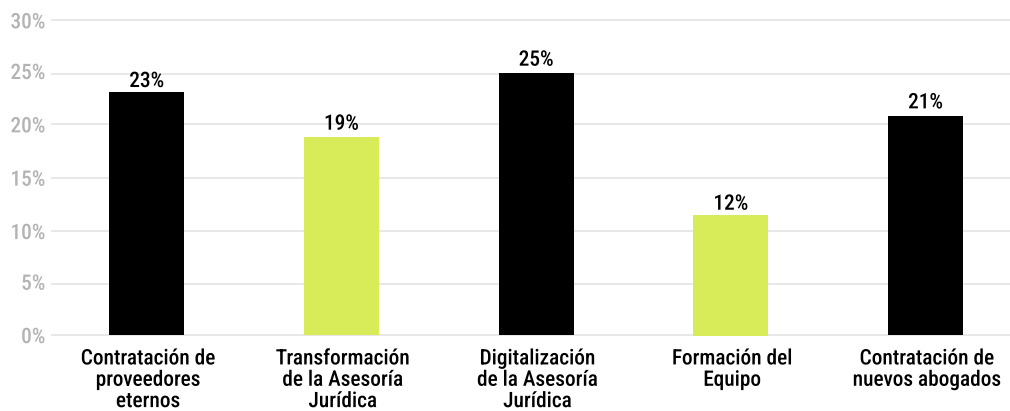
## Previsiones del presupuesto de la asesoría jurídica



En cuanto al presupuesto de la asesoría jurídica de cara al presente ejercicio, el 50% de los encuestados afirma que mantendrán el de 2022, mientras que un 22% lo incrementará. Un dato interesante considerando la percepción extendida de que los presupuestos estaban en buena medida congelados o en decrecimiento.

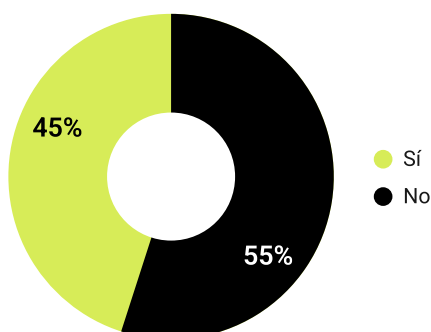
Por otro lado, tanto el 50% que lo mantiene como el 28% que lo verán reducido deberán hacer un ejercicio de eficiencia interno y externo, transformando y sacando el máximo provecho de la tecnología.

## ¿Qué áreas necesitan una mayor inversión o dedicación de recursos?



Si bien el peso de las materias está bastante repartido, destaca que la transformación y digitalización, consideradas de forma agregada, suponen un 44% de la inversión.

## ¿Tiene presupuesto específico para la transformación de la asesoría jurídica?



Solo un 45% de los encuestados afirma tener presupuesto específico para la transformación de la asesoría jurídica. El resto tendrá que abordar la transformación recortando de otras partidas de gasto, o bien retrasar o reducir el esfuerzo invertido en la misma.

# Gestión del equipo

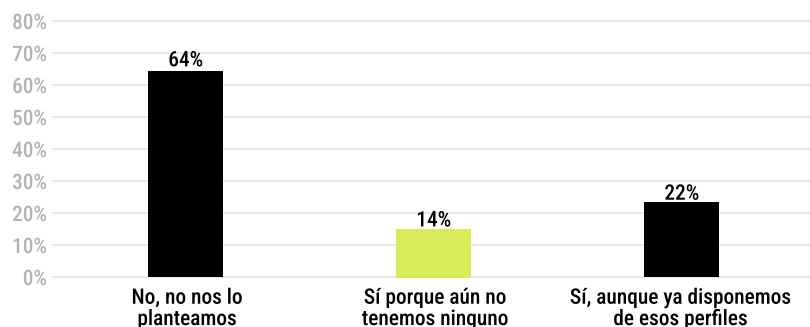
## Previsiones del equipo de la asesoría jurídica



Una amplia mayoría de los encuestados afirma que su equipo se mantendrá estable durante los próximos dos o tres años, mientras que un 27% anticipa que lo ampliará. Se trata de una nota positiva en un contexto en el que la carga de trabajo no para de crecer.

Quienes aseguran que reducirán su equipo (el 5%), tendrán que recurrir a un ejercicio de eficiencia, empezando por repensar el catálogo de servicios y/o externalizar aquellos servicios de menor valor.

## ¿Se plantea, a corto o medio plazo, incorporar el conocimiento o experiencia de perfiles no jurídicos?

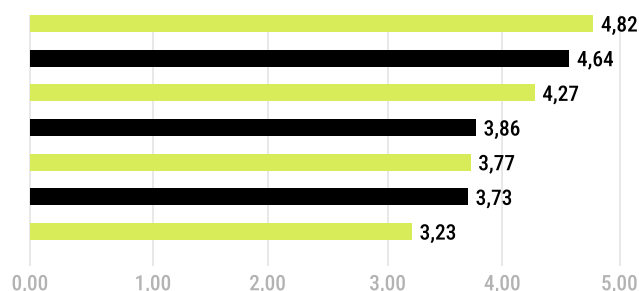


La llegada de nuevos perfiles multidisciplinarios es una necesidad cada vez más real para la transformación de las organizaciones. Por ello, resulta llamativo que la mayoría de los encuestados no se planteen incorporar perfiles no jurídicos como *project managers*, ingenieros, desarrolladores informáticos o consultores, entre otros.

En lo que respecta a las preocupaciones sobre la gestión de los equipos, destaca el mantenimiento de la motivación de los profesionales para evitar las altas rotaciones que han afectado al sector durante los últimos años. Este aspecto, junto a la gestión de la carrera, está llevando a repensar las organizaciones y las posiciones desde un punto de vista más funcional que jerárquico. El resto de los aspectos están íntimamente unidos con la adquisición de nuevos conocimientos y perfiles.

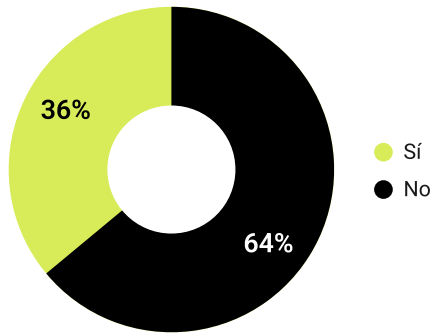
## ¿Cuál es su grado de preocupación o la importancia que le da a los siguientes parámetros respecto de la gestión de su equipo?

- Mantener la motivación del equipo
- Gestión de la carrera de los miembros del equipo
- Invertir en formación continua técnica necesaria en la nueva realidad
- Necesidad de formación en tecnología
- Mayor especialización en determinadas áreas del Derecho
- Necesidad de nuevos perfiles más tecnológicos y abiertos a la transformación
- Necesidad de incorporar más personas al equipo



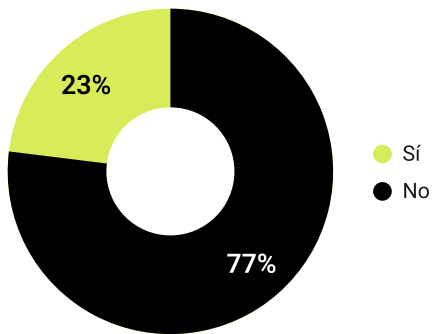


### ¿Tienen un director de operaciones en la asesoría jurídica?



La figura del director de operaciones es cada vez más común en las asesorías jurídicas. Se trata de una tendencia funcional muy relevante, tanto de cara a la eficiencia y madurez del departamento, como en lo que se refiere a su transformación.

### ¿Tienen un director de transformación en la asesoría jurídica?



La figura del responsable de transformación de asesoría jurídica es incluso menos frecuente que el director de operaciones. De hecho, el 77% de los encuestados reconoce que aún no tiene este perfil, siendo uno de los retos y las necesidades detectadas a nivel presupuestario.

# Uso de herramientas tecnológicas

Las preguntas sobre el uso y la disponibilidad de herramientas digitales en el seno de las asesorías jurídicas muestran que se prioriza el habilitar el trabajo remoto y la seguridad en la gestión documental. Destacan, como herramientas disponibles, aquellas relacionadas con el trabajo en la nube y el acceso remoto; la firma y autenticación electrónica, y la gestión documental; seguidas de aplicaciones móviles y la visualización de datos, *reporting* y presentación de información. Surge la duda si estas aplicaciones son más fruto de la buena labor del departamento de IT en la organización que de una labor de digitalización de la asesoría.

Cabe destacar, no obstante, una menor presencia de herramientas para la gestión de procesos o litigios, que sí son específicas de la función legal. Un matiz que se agudiza en lo relativo a la hoja de ruta de digitalización, existente únicamente en una de cada cinco asesorías jurídicas. De hecho, más de la mitad de los encuestados no se plantean diseñar un plan en este sentido en el medio plazo.

Destaca igualmente la baja implantación de herramientas de análisis de datos y el limitado interés por disponer de ellas a corto o medio plazo. Con un nivel alto en la utilización de soluciones de gestión documental y del conocimiento, puede parecer una oportunidad desaprovechada no plantearse complementarlo con modelos de análisis de datos que permitan extraer un valor adicional de la información disponible. Este enfoque contrasta con

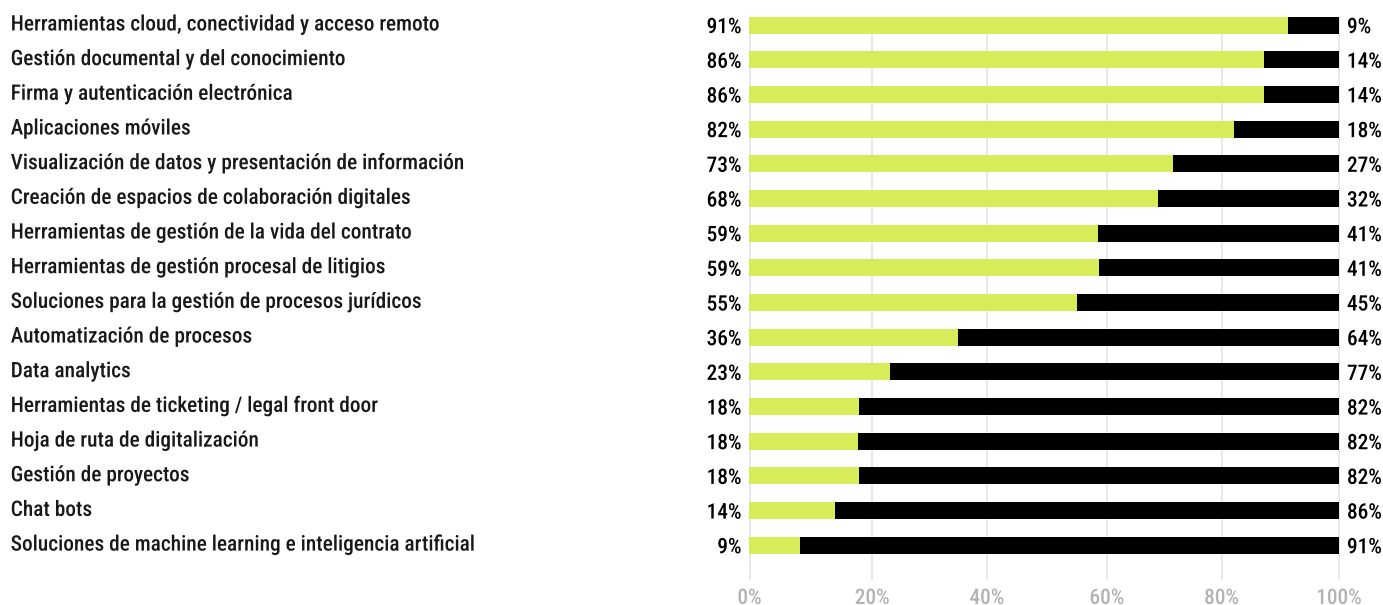
la tendencia general de los negocios hacia la búsqueda de valor en los datos, y podría suponer un foco futuro de tensión entre las áreas legales y los departamentos a los que dan servicio.

Esta misma conclusión parece trasladarse a algunas herramientas generadoras de datos de gestión, como las de *ticketing* y de *legal front door*, también con escasa implantación. La falta de métricas, que *a priori* podría ser interpretada como un factor de flexibilidad a la hora de organizar la función legal, sin tantos controles como pueden tener otras áreas de la organización, es, en sí misma, un arma de doble filo que dificultará poner en valor la aportación de las asesorías jurídicas. Esta necesidad de justificar la generación de valor es lo que puede explicar el cambio de tendencia, con un interés creciente por implantar este tipo de soluciones en un futuro próximo.

Por último, la encuesta muestra como objetivo a corto plazo la puesta en marcha de soluciones de inteligencia artificial y *machine learning*. Aunque en la actualidad muchas de estas tecnologías, aplicadas al mundo jurídico, están aún en proceso de maduración, el interés creciente por las mismas y las capacidades que pueden llegar a desarrollar pueden llegar a ser un auténtico *game changer* que obligará a replantear los modelos organizativos y los servicios de la función legal dentro de las organizaciones.

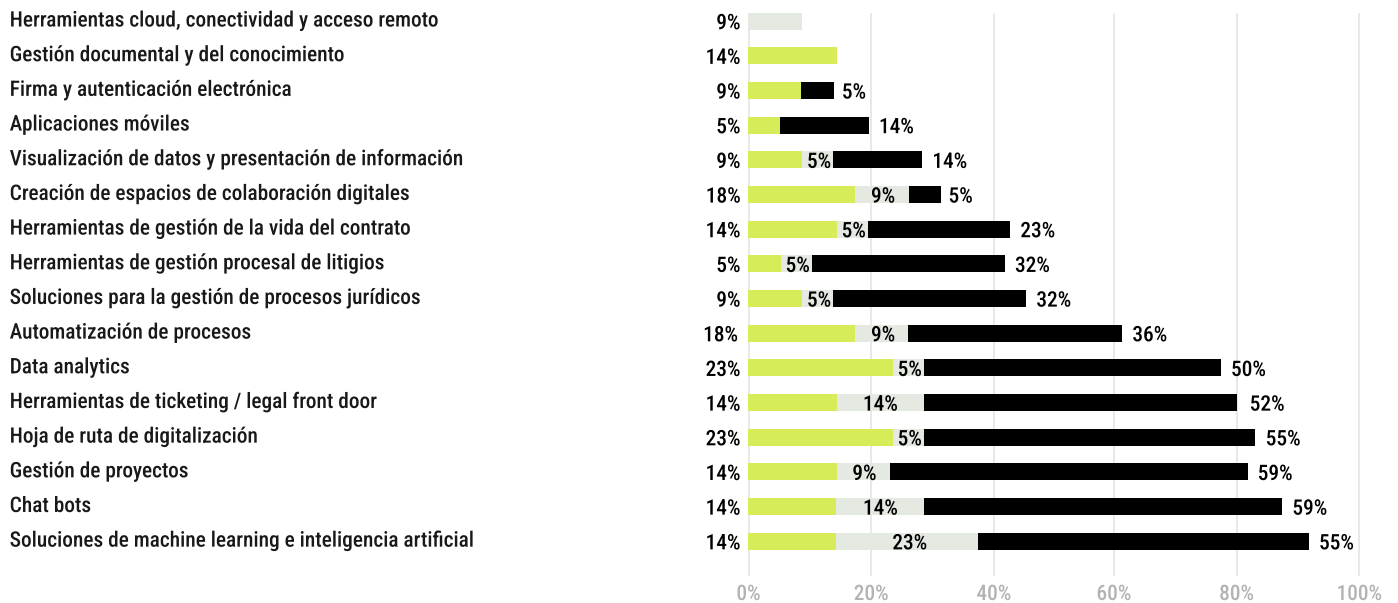
## Indique de qué herramientas o soluciones tecnológicas dispone actualmente

● Disponible ● No disponible



Indique qué herramientas o soluciones tecnológicas prevé incorporar en el corto plazo (este ejercicio fiscal o el siguiente) y en el medio plazo (en los tres próximos años)

● Previsto a corto plazo   ● Previsto a medio plazo   ● Sin previsión



# La asesoría jurídica de la gran empresa: una mirada al futuro.



**Manuel Fernández Condearena**

Socio responsable de Legal  
Management Consulting de  
Deloitte Legal

Es un privilegio poder participar en un estudio como el que nos ocupa. Nos permite disponer de información de primera mano de uno de los principales actores del mercado legal español como es la asesoría jurídica de la gran empresa. Finalizado el análisis de la información recogida, y sin abundar en las conclusiones que ya hemos reflejado en el informe, nos parece que tiene sentido hacer unas consideraciones generales sobre la asesoría jurídica española y, en particular, la de la gran empresa.

La primera consideración es que, como era de esperar, la asesoría jurídica de la gran empresa está en un grado de madurez mayor que el resto. Entre los muchos motivos, por disponer de mayores recursos y estar en contacto con una organización sometida a una mayor exigencia en materia de gobierno corporativo que la media.

La segunda consideración es que hay una heterogeneidad mucho mayor que la que esperábamos encontrar. Nuestra experiencia trabajando con asesorías jurídicas es que, históricamente, se ha puesto foco en la calidad del asesoramiento legal que se presta a negocio, lo cual tiene todo el sentido, puesto que es su razón de ser. Pero, por otro lado, este hecho ha tenido como efecto secundario que se haya postergado su madurez organizativa y tecnológica, que con frecuencia presenta una gran divergencia respecto al resto de su organización.



**Sara Molina Pérez-Tomé**

Senior manager de Legal  
Management Consulting de  
Deloitte Legal



**Cada asesoría jurídica deberá realizar una reflexión sobre la estrategia de su organización y sus expectativas para poder impulsar su transformación en su propio contexto**

Esto explica el hecho de que hayan dedicado mayores esfuerzos y recursos a la transformación aquellas asesorías jurídicas cuya dirección tenía una inquietud en ese sentido, con frecuencia por presión directa del negocio o la organización, o por una presión indirecta en forma de carga de trabajo o necesidades de eficiencia difíciles de alcanzar sin evolucionar el modelo operativo.

Identificamos así una tendencia: las asesorías jurídicas menos maduras dedicarán más recursos a trabajar en esta línea y se producirá una cierta convergencia en el grado de madurez, que no será homogéneo, pero será menos diverso que el actual. Esta convergencia supondrá la normalización de la función de *Legal Operations* dentro de la asesoría jurídica.

Por otro lado, el sector *legaltech* es ahora mismo un foco de inversión en ebullición, que está permitiendo una aceleración del estado del arte. Creemos que la tendencia en este ámbito será de una mayor adopción y normalización de tecnología al servicio del sector legal, posibilitado por esa evolución tecnológica. Ahora que la tecnología GPT ha cruzado el umbral de visibilidad (ese punto en el que la tecnología que iba avanzando de manera imperceptible alcanza una madurez que la hace visible) con un crecimiento exponencial, parece que por fin podremos hablar de uso de inteligencia artificial en el sector legal, sin necesidad de una inversión o unos desarrollos costosos que la hagan inviable.

Por último, nos parece que los principios y la normativa ESG merecen una última consideración como acelerador de la transformación. Más allá de su

impacto en las organizaciones, que será amplio y profundo, los principios también tienen un papel relevante en la asesoría jurídica.

Por un lado, su vertiente medioambiental impulsará su digitalización y la automatización de muchos de sus procesos, mejorando la eficiencia y reduciendo el riesgo de errores, a la vez que se reducirá el consumo de papel y el uso la impresión, en ocasiones, innecesaria e ineficiente. Los procesos y la tecnología serán un elemento necesario para la búsqueda de eficiencias y mejora continua, y la explotación racional del dato y la ciberseguridad ocuparán un papel central. En su faceta social, la gestión integral del talento cobrará cada vez mayor importancia, con proyectos de *upskilling* y *reskilling* que doten al equipo de los nuevos conocimientos y metodologías necesarios en el nuevo escenario, y con un foco en aspectos de diversidad e inclusión y salud mental que ya hoy han adquirido una gran relevancia. Por último, la vertiente de gobernanza facilitará que la transformación de la función legal no se quede en una mera adquisición de tecnología, sino que vaya a un nivel más profundo, abordando el gobierno de la función legal, los roles y responsabilidades y aspectos como la gestión y mejor gobierno del riesgo legal.

Así, de los resultados del informe y de las posibles implicaciones en cuanto a la transformación podemos extraer algunas tendencias del sector. Pero dicho esto, cada asesoría jurídica deberá realizar una reflexión sobre la estrategia de su organización y sus expectativas para poder abordar o impulsar su transformación en su propio contexto en el que la flexibilidad y agilidad para adaptarse a los nuevos tiempos serán claves.



# Hablan los responsables legales de las grandes empresas en España



## Daniel Ventín

Director de Asesoría Jurídica  
de Abertis Infraestructuras



### **¿Trabaja actualmente en proyectos de mejora de la gestión de la asesoría jurídica o tiene pensado iniciar alguno a corto o medio plazo?, ¿en qué consisten?**

Sí. Trabajamos en un proceso de evolutivo de nuestro sistema de gestión documental que permita un mejor seguimiento de la vida de los contratos, con más avanzados sistemas de alertas, etcétera.

Por lo demás, mantenemos siempre una monitorización y actualización permanente de nuestros procesos con el objetivo de alinear nuestra función de asesoramiento jurídico con todas las direcciones de la organización (comprensión actualizada: de los intereses en juego con adecuada identificación de *stakeholders*, de la percepción del riesgo, de los objetivos de negocio, etc.). Siempre hay posibilidad de mejora en este aspecto.

### **¿Cuál es su grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo que recibe y qué puntos considera que podrían reforzarse o mejorarse para elevar la calidad del servicio?**

Nuestro grado de satisfacción es alto. El reto es siempre conseguir una relación estable con los abogados con los que se desarrolla una relación de mayor confianza que permita a estos conocer mejor el contexto en el que se enmarcan las decisiones de la empresa y, con ello, una mayor eficiencia y valor añadido en el asesoramiento.

### **¿Qué rol juega la asesoría jurídica dentro de su organización?, ¿cuáles son sus fortalezas y las líneas en las que aún deben progresar?**

La asesoría jurídica aspira a ser un nexo de unión entre todas las direcciones de la organización pues nuestra función consiste a menudo en definir y trasladar a contratos y escritos de relevancia jurídica la voluntad de la empresa, que está formada por muchas voluntades y opiniones de profesionales con muy diversos ámbitos de responsabilidad y perspectivas.

La posibilidad de ser este nexo de unión se facilita por el hecho de que la asesoría jurídica está llamada a participar en todos los proyectos relevantes de la organización (de crecimiento o desinversión, de financiación, industriales, de innovación, de comunicación con *stakeholders* relevantes) desde el inicio hasta el final, pues todos tienen aspectos jurídicos que considerar y tratar.

Entre nuestras fortalezas está la eficiencia, la velocidad de respuesta y la capacidad de gestionar proyectos complejos en múltiples jurisdicciones.

Hemos de mejorar en la capacidad de influir en ámbitos de decisión más estratégicos, con independencia del componente jurídico de nuestra aportación y en estar siempre conectados a las preocupaciones del negocio.



# Pablo Hernández-Lahoz

Director de Asesoría Jurídica y Cumplimiento. Vicesecretario del Consejo de Administración



## **¿Trabaja actualmente en proyectos de mejora de la gestión de la asesoría jurídica o tiene pensado iniciar alguno a corto o medio plazo?, ¿en qué consisten?**

La asesoría jurídica de una empresa como Aena SME (Aena) tiene que adaptarse de forma permanente a los cambios y nuevos proyectos de la compañía. En la actualidad, se está poniendo en marcha una división especializada en materia de Derecho Digital para que sirva de apoyo y asesoramiento en todos los proyectos que Aena está realizando en el ámbito de la innovación y la sostenibilidad. Además, pretendemos reforzar la coordinación con las unidades de negocio regulado y comercial para tener un papel activo en la toma de decisiones empresariales.

## **¿Cuál es su grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo que recibe y qué puntos considera que podrían reforzarse o mejorarse para elevar la calidad del servicio?**

Aena, debido al volumen y a los distintos ámbitos sectoriales que guardan relación con su actividad, recibe asesoramiento jurídico externo de diferentes despachos profesionales de abogados. El grado de satisfacción es alto. La disponibilidad y atención por parte de los abogados externos es generalmente muy elevada y el trabajo se realiza con rigor.

La calidad del servicio de los abogados externos es mayor cuanto más elevado es su conocimiento interno de la empresa, cuando disponen de una visión más global de su funcionamiento y cuando la prestación del servicio profesional no se limita, por ejemplo, a la asistencia de la compañía en asuntos concretos.

Estos tres aspectos, de cumplirse, mejoran el servicio. Es importante que los abogados externos comprendan las decisiones empresariales y los motivos por los que se adoptan para que puedan prestar un asesoramiento completo y de calidad.

Por otro lado, es importante que, poco a poco, se vaya recuperando la presencialidad en las reuniones con los asesores jurídicos externos. Abordar los problemas jurídicos de manera presencial con los asesores externos refuerza el vínculo y la confianza.

## **¿Qué rol juega la asesoría jurídica dentro de su organización?, ¿cuáles son sus fortalezas y las líneas en las que aún deben progresar?**

La Secretaría General y la Dirección de Asesoría Jurídica desempeñan un rol esencial en Aena. La compañía es una sociedad cotizada (Ibex 35), pero al mismo tiempo tiene la naturaleza de sociedad mercantil estatal y opera en un sector regulado. Ello determina que su actividad esté sujeta a distintos regímenes jurídicos, lo que exige un alto nivel de especialización.

La principal fortaleza de la asesoría jurídica es que cuenta con un equipo de abogados muy cualificados y con amplia experiencia, tanto desde la perspectiva del Derecho privado como de la del Derecho público y regulatorio. Al tratarse de una sociedad mercantil estatal, quizá el punto en el que se puede seguir mejorando es la flexibilidad en materia de personal para retener talento y ser competitivos en el mercado.



# Gonzalo Baretino

Secretario General de  
Banco Sabadell



## **¿Trabaja actualmente en proyectos de mejora de la gestión de la asesoría jurídica o tiene pensado iniciar alguno?, ¿en qué consisten?**

Las asesorías jurídicas siempre están en un proceso de mejora de gestión, que implican la revisión de los procesos para lograr una mayor eficiencia y también para adaptarse a las nuevas necesidades de asesoramiento y defensa que van surgiendo en el sector.

En esta línea, serían ejemplos el desarrollo de nuevas soluciones de gestión de procesos, proyectos y documental, el desarrollo de soluciones tecnológicas y metodologías de trabajo encaminadas a una mayor eficiencia sin merma en la calidad del asesoramiento, o de tratamiento y explotación de datos relativos a nuestra actividad.

## **¿Cuál es su grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo que recibe y qué puntos considera que podrían reforzarse o mejorarse para elevar la calidad del servicio?**

El grado de satisfacción de asesoramiento jurídico externo recibido es alto. La actividad del banco requiere un conocimiento sectorial específico lo que dota de un gran valor estratégico y de *know-how* a la asesoría jurídica interna, pero el asesoramiento jurídico externo en determinados proyectos refuerza el asesoramiento que se presta a la organización.

Por otra parte, en determinados casos, el recurso al asesoramiento externo permite gestionar volúmenes importantes de asuntos que no es posible gestionar internamente.

La clave de la calidad de servicio recibido de los asesores jurídicos externos reside en el entendimiento de las necesidades del cliente y de su sector, la agilidad en la respuesta y la flexibilidad y eficiencia en cuanto a la prestación de los servicios.

## **¿Qué rol juega la asesoría jurídica dentro de su organización?, ¿cuáles son sus fortalezas y las líneas en las que aún deben progresar?**

El rol de la asesoría jurídica dentro de nuestra organización es relevante. Participa en el proceso de toma de decisiones siendo el *general counsel* miembro del Comité de Dirección con dependencia directa del CEO.

Entre las principales fortalezas destacaría el conocimiento y experiencia jurídicos; el conocimiento del negocio y el sector en el que operamos; capacidad de adaptación a las nuevas necesidades que surgen; la visión de negocio y la defensa de los intereses y decisiones de la organización. Las líneas a progresar serían una mayor utilización de los datos y la tecnología para poder anticiparse y gestionar estrategias de prevención y defensa jurídica,++ y la capacidad de gestión financiera.

# Ignacio Redondo

Director de Asesoría Jurídica  
de CaixaBank



**¿Trabaja actualmente en proyectos de mejora de la gestión de la asesoría jurídica o tiene pensado iniciar alguno a corto o medio plazo?, ¿en qué consisten?**

En los últimos años, hicimos un proyecto de mejora de la asesoría jurídica que pivotaba sobre tres ejes: digitalización, especialización y corporativización.

**¿Cuál es su grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo que recibe y qué puntos considera que podrían reforzarse o mejorarse para elevar la calidad del servicio?**

El asesoramiento jurídico en España es de alta calidad. Como único punto de mejora, tal vez en ocasiones falta algo más de conocimiento del negocio. Pero en líneas generales el nivel es muy alto.

**¿Qué rol juega la asesoría jurídica dentro de su organización?, ¿cuáles son sus fortalezas y las líneas en las que aún deben progresar?**

Al ser el banco, una entidad muy regulada y con mucho foco en consumidores, la asesoría jurídica juega un rol esencial en el diseño de los productos, en la elaboración de los contratos, obviamente en la defensa en tribunales y, en general, en la fijación de estrategias y posicionamientos del banco.

# José M<sup>a</sup> Miralles

General Counsel de Cellnex  
Telecom



## ¿Trabaja actualmente en proyectos de mejora de la gestión de la asesoría jurídica o tiene pensado iniciar alguno a corto o medio plazo?, ¿en qué consisten?

Las asesorías jurídicas deben incorporar nuevas formas de trabajo para optimizar y otorgar eficacia a los procesos. Si bien es cierto que no todas las actividades que se realizan en una asesoría jurídica de empresa pueden estar sujetas a unos indicadores preestablecidos, también lo es que existen otros procesos que pueden ser objeto de digitalización a través de herramientas que actualmente nos dota la tecnología, permitiendo de ese modo tiempos de respuesta menores y un nivel de desempeño más eficaz.

En Cellnex estamos analizando diferentes alternativas de mejora de la gestión de la asesoría jurídica, habiendo ya incorporado nuevas soluciones tecnológicas tales como herramientas de gestión documental y de proyectos, firma y autenticación electrónica, herramientas de trabajo en la nube, etc. Así mismo, estamos muy interesados en incorporar a medio plazo soluciones de *machine learning* e inteligencia artificial.

## ¿Cuál es su grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo que recibe y qué puntos considera que podrían reforzarse o mejorarse para elevar la calidad del servicio?

El grado de satisfacción de asesoramiento jurídico externo recibido es muy alto. Si bien la actividad industrial desempeñada por la compañía requiere un conocimiento sectorial muy específico, lo que dota de un gran valor estratégico y de *know-how* a la asesoría jurídica interna, la combinación con el asesoramiento externo en determinados proyectos permite un modelo de colaboración de una valía del todo incuestionable.

La calidad de servicio del asesor jurídico externo, a mi entender, radica, no solo en el conocimiento del sector que opera el cliente, sino en el grado de confianza generado, así como la capacidad de *benchmarking* y experiencia acumulada, lo que permite una relación de *partnership* con el cliente, más allá del mero asesoramiento jurídico externo.

## ¿Qué rol juega la asesoría jurídica dentro de su organización?, ¿cuáles son sus fortalezas y las líneas en las que aún deben progresar?

El rol de la asesoría jurídica dentro de nuestra organización es relevante. Participa en el proceso de toma de decisiones siendo parte integrante de la Comisión Ejecutiva y con dependencia directa del CEO.

Las fortalezas más destacables serían el conocimiento y experiencia jurídicos, el conocimiento de la compañía y el sector en el que opera; eficiencia y velocidad de respuesta; visión de negocio, y defensa de las estrategias y decisiones de la organización. Las líneas a progresar serían la capacidad de gestión financiera, la utilización de nuevos marcos de trabajo y un mayor uso de la tecnología.

# Jörg Häring

Director de Asesoría Jurídica  
de Cepsa



## **¿Trabaja actualmente en proyectos de mejora de la gestión de la asesoría jurídica o tiene pensado iniciar alguno a corto o medio plazo?, ¿en qué consisten?**

Sí, estamos estableciendo una función de *legal assurance operations*: definición de visión y estrategia, gestión de conocimientos y gestión de costes son los objetivos primordiales. Además, estamos inmersos en el rediseño de procesos y la automatización de algunos de ellos.

## **¿Cuál es su grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo que recibe y qué puntos considera que podrían reforzarse o mejorarse para elevar la calidad del servicio?**

Medio. Es importante orientarse a los objetivos del negocio y trabajar informes más concisos y menos jurídicos. Valoramos la simplificación del lenguaje y las respuestas ejecutivas.

También es mejorable la definición del alcance y el presupuesto al inicio de cada proyecto para evitar redefiniciones de *fees* durante los mismos.

## **¿Qué rol juega la asesoría jurídica dentro de su organización?, ¿cuáles son sus fortalezas y las líneas en las que aún deben progresar?**

Desde nuestro conocimiento del negocio y el sector, somos *business partners* que acompañamos a los negocios en su día a día, no solo prestando un asesoramiento de calidad, sino siendo el apoyo y asesor global en los retos a los que se enfrenta la compañía.

Nos estamos posicionando como un socio de confianza que está involucrado en todos los niveles de cada proyecto (desde la generación de ideas, pasando por la toma de decisiones y hasta la implementación), y eso representa una fortaleza respecto a un rol de mero asesor para cuestiones puntuales o instrumento de resolución de los problemas que pudieran surgir, que era más habitual en el pasado.

En cualquier caso, estamos aun andando ese camino y todavía debemos progresar en lograr ser percibidos como tales. Nuestras fortalezas son *expertise*, compromiso y experiencia, y podríamos mejorar en el acompañamiento al negocio, en la colaboración transversal y la eficiencia en la gestión de proyectos.

# Diego Trillo Ruiz

Director General de Servicios  
Jurídicos y Asuntos  
Corporativos de Enagás



## **¿Trabaja actualmente en proyectos de mejora de la gestión de la asesoría jurídica o tiene pensado iniciar alguno a corto o medio plazo?, ¿en qué consisten?**

Desde la asesoría jurídica trabajamos continuamente en proyectos de mejora. Tratamos de poner un objetivo anual destinado a mejorar los procesos internos de la dirección.

En la actualidad estamos trabajando en el desarrollo de una herramienta para la creación de contratos que nos da acceso a multitud de plantillas legales. Esta herramienta nos permite también archivar nuestros modelos y contratos en sus distintas versiones, lo que permite trazar la fase de negociación.

## **¿Cuál es su grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo que recibe y qué puntos considera que podrían reforzarse o mejorarse para elevar la calidad del servicio?**

La tipología y especialización de los despachos existentes en la actualidad es muy variada. Esto nos permite seleccionar el despacho adecuado para cada pleito, proyecto o transacción. Los despachos deberían progresar en ajustar sus costes al del proyecto concreto. En términos generales, el grado de satisfacción es muy alto.

## **¿Qué rol juega la asesoría jurídica dentro de su organización?, ¿cuáles son sus fortalezas y las líneas en las que aún deben progresar?**

La asesoría jurídica está representado al más alto nivel de la organización: a nivel de Comité de Dirección y en el Consejo de Administración en funciones de secretaría. Nuestra fortaleza es tener un equipo dinámico, cohesionado y muy focalizado al negocio. Deberíamos progresar en el desarrollo de las habilidades profesionales no ligadas al conocimiento del Derecho (las denominadas *soft skills*).

## Borja Acha Besga

Secretario General y del Consejo y  
Director General de la Asesoría  
Jurídica de Endesa

endesa



**¿Trabaja actualmente en proyectos de mejora de la gestión de la asesoría jurídica o tiene pensado iniciar alguno a corto o medio plazo?, ¿en qué consisten?**

La mejora en la gestión de la asesoría jurídica es un proceso continuo. Actualmente los mayores esfuerzos se centran en la transformación digital.

**¿Cuál es su grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo que recibe y qué puntos considera que podrían reforzarse o mejorarse para elevar la calidad del servicio?**

En mi opinión, contrastada en muchos años de experiencia práctica multinacional, el mercado legal español es probablemente uno de los más competitivos del mundo. El nivel de excelencia es muy elevado, lo que es común con varias jurisdicciones, pero en España es posible acceder a ese nivel a unos precios mucho más contenidos que en otros mercados.

En este sentido, las firmas legales españolas, entendiendo por tal tanto las nacionales como los despachos internacionales con oficina en España, me parecen extraordinariamente eficaces. Existe, sin embargo, un aspecto que, en mi opinión, necesariamente debe ser mejorado: la coordinación entre oficinas de países distintos, sobre todo en el caso de las firmas no españolas. En mi experiencia, cada país actúa según criterios propios y específicos, no existiendo *de facto* el carácter de cliente global, sino el de cliente de cada jurisdicción.

**¿Qué rol juega la asesoría jurídica dentro de su organización?, ¿cuáles son sus fortalezas y las líneas en las que aún deben progresar?**

La asesoría jurídica, junto con la Secretaría General y del Consejo, forma una única unidad organizativa al mismo nivel que el resto de las unidades corporativas y de negocio. Sin embargo, esta unidad a efectos de coordinación, colaboración y unidad de criterio no supone que la asesoría jurídica sea algo independiente o separado de los negocios. Los abogados son parte del negocio y, como tal, deben cumplir la estrategia empresarial del propio negocio.

La fortaleza de la asesoría jurídica interna debe ser conocer como nadie el entorno empresarial y formar parte de la propia estrategia corporativa. Los abogados internos no pueden ser ajenos al negocio, porque su valor radica precisamente en lo contrario, en formar parte del mismo equipo. No es razonable que los abogados no conozcan el sector desde todos los puntos de vista, incluido el tecnológico.

Creo que, en los últimos años, se ha avanzado enormemente en esta involucración, pero debe mejorarse aún más. Adicionalmente, la tendencia debe ser incrementar las capacidades en un entorno casi completamente digital y avanzar en la especialización.



# Andrés Botella

Global Legal Tax Director de  
Fluidra

FLUIDRA



**¿Trabaja actualmente en proyectos de mejora de la gestión de la asesoría jurídica o tiene pensado iniciar alguno a corto o medio plazo?, ¿en qué consisten?**

Sí, estamos trabajando en un proyecto de digitalización y mejora de eficiencia del grupo que contribuya a la simplificación de procesos entre negocios y asesoría jurídica

**¿Cuál es su grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo que recibe y qué puntos considera que podrían reforzarse o mejorarse para elevar la calidad del servicio?**

Trabajamos con varios asesores de primera línea en las diferentes materias de especialización. Contamos, asimismo, con unos colaboradores regulares estables *partners* legales que dan soporte al equipo en momentos puntuales de carga de trabajo actuando de forma flexible y coordinada con el equipo legal.

La combinación de ambos tipos de asesores (despacho de primera línea y soporte de *partners* legales), nos proporciona un buen servicio, cubriendo adecuadamente nuestras necesidades.

**¿Qué rol juega la asesoría jurídica dentro de su organización?, ¿cuáles son sus fortalezas y las líneas en las que aún deben progresar?**

En línea con el planteamiento de negocio, estamos fortaleciendo la función legal en las tres grandes zonas geográficas en que se organiza negocio, y coordinando éstas con los servicios centrales en España.

Creemos que con el proyecto que hemos iniciado no solo va a permitirnos mejorar en cuestiones como la digitalización, simplificación y eficiencia, sino que también va a favorecer un ahorro de costes, liberando tiempo al equipo para poder destinarlo a enfocarse en servicios más estratégicos.

# Mónica González

Iberia Region Counsel HP



## **¿Trabaja actualmente en proyectos de mejora de la gestión de la asesoría jurídica o tiene pensado iniciar alguno a corto o medio plazo?, ¿en qué consisten?**

Al tratarse de una multinacional, las estrategias de mejora en la gestión suelen venir marcadas desde EEUU. Sin embargo, queda margen para actuar a nivel local. La idiosincrasia de cada país permite cierta actuación. En nuestro caso, en Iberia, a corto plazo consideramos necesaria la estandarización de procesos muy locales que permitan reaccionar con mayor efectividad a las solicitudes de nuestros clientes internos.

## **¿Cuál es su grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo que recibe y qué puntos considera que podrían reforzarse o mejorarse para elevar la calidad del servicio?**

En general, el asesoramiento externo es de gran calidad. Como aspectos de mejora, consideramos el conocimiento de la actividad empresarial propia del cliente. En algunos casos, hay un cierto alejamiento de la realidad en la que actúan las empresas. El manejo de elementos como inmediatez, rapidez, eficiencia e, incluso, asunción de riesgo en las medidas a adoptar, no concuerdan con el cambiante medio en el que se mueven las empresas.

## **¿Qué rol juega la asesoría jurídica dentro de su organización?, ¿cuáles son sus fortalezas y las líneas en las que aún deben progresar?**

Es una parte esencial, ya que participa en todos los órganos de dirección. En nuestro caso en particular, al tener un centro en España de negocios internacionales, no solo se trata de asesoramiento en temas nacionales sino también internacionales.

Se trata de un centro de atracción de negocios con lo multidisciplinar como palabra que define el tipo de asesoramiento que realizamos. La gran fortaleza es la exposición a un abanico de negocios y actividades muy amplio. El área de mejora y desarrollo es, sin duda, la adaptación a los negocios y formas de hacer negocios cada vez menos tradicionales o típicos.



# Fabiola Gallego

Secretaria General, Directora  
General Asesoría Jurídica y  
Vicesecretaria del Consejo

**indra**



## **¿Trabaja actualmente en proyectos de mejora de la gestión de la asesoría jurídica o tiene pensado iniciar alguno a corto o medio plazo?, ¿en qué consisten?**

Trabajamos en un modelo de mejora continua de la gestión de la asesoría jurídica, que se ha iniciado con la estandarización y automatización de procesos y la dotación de mejores herramientas informáticas que permitan una gestión documental más ágil, fiable y eficiente, en particular para las áreas de estructuras societarias y litigios.

En el medio plazo, tras haberse implantado la firma electrónica, está previsto la introducción del expediente electrónico, así como la mejora, modernización y optimización del archivo. Asimismo, se pretende incorporar herramientas de mejora del control de la presupuestación y seguimiento de la gestión económica, en particular, de las contrataciones de servicios externos.

Paralelamente, se ha reordenado la estructura de la asesoría, para adaptarla a las modificaciones en la organización de las áreas de negocio y las áreas geográficas de la compañía, y está en curso la elaboración de un plan de formación y motivación de los abogados.

Posteriormente se trabajará en otro para la retención del talento y, en una fase posterior, se prevé realizar una autoevaluación de la asesoría jurídica de acuerdo con el modelo de gestión de la calidad total de la European Foundation on Quality Management, de forma que quede institucionalizado un proceso de mejora continua a largo plazo.

## **¿Cuál es su grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo que recibe y qué puntos considera que podrían reforzarse o mejorarse?**

En general, la satisfacción es alta, si bien se sigue una política de flexibilidad para acomodar los proveedores de servicios jurídicos a los requerimientos de calidad y tiempo según sea necesario, sin perder de vista su coste y competitividad.

En cuanto a las posibles mejoras, la previsibilidad de costes es un área en la que es conveniente trabajar más en el futuro, si bien teniendo en cuenta que, en ocasiones, por la dificultad y complejidad de los asuntos, y las jurisdicciones y geografías en las que se desarrollan, no es posible fijar de antemano unos límites explícitos.

## **¿Qué rol juega la asesoría jurídica dentro de su organización?, ¿cuáles son sus fortalezas y las líneas en las que aún deben progresar?**

Se trata de una asesoría de negocio que participa en todas las fases de desarrollo de los productos y especialmente en la contratación y ejecución de los proyectos, lo que se hace con una perspectiva de gestión y minimización de riesgos dentro del apetito de riesgo de la organización.

Su principal fortaleza es la ascendencia y capacidad de influencia sobre el cliente interno, que solicita, quiere y respeta el criterio jurídico facilitado por la dirección. También lo es su estrecha colaboración con las áreas económico-financiera, de auditoría interna y de cumplimiento; y la cercanía y buena comunicación con los órganos de gobierno.

Como ámbito de mejora claramente identificado se cuenta con la necesidad de persistir en la satisfacción de las necesidades del cliente interno mediante la optimización de los tiempos de respuesta y una mayor especialización, sin elevar por ello en exceso los costes de la función.

# Mariano Pérez de Cáceres

Global Legal Vice President  
de Meliá

MELIÁ HOTELS  
INTERNATIONAL



## ¿Trabaja actualmente en proyectos de mejora de la gestión de la asesoría jurídica o tiene pensado iniciar alguno a corto o medio plazo?, ¿en qué consisten?

Venimos ejecutando un plan de digitalización del departamento jurídico desde el año 2020, implantando diferentes herramientas informáticas y digitales para (i) la gestión y trazabilidad de las consultas trabajadas por el departamento a nivel global, tanto áreas corporativas como regionales de la compañía, (ii) de estandarización de contratos y modelos mercantiles automatizados y (iii) de firma digital, todo ello vinculado a una (iv) base de datos completa que permite integrar en una sola fuente de conocimiento toda la información y datos globales más representativos.

Este modelo de transformación, además de permitirnos seguir la estela del proceso de transformación digital acometido y perseguido por esta compañía de una forma notable desde hace años, nos está permitiendo cambiar el modelo de asesoría a un modelo mucho más eficiente, donde los abogados pueden liberarse de tareas de escaso valor añadido o repetitivas y dedicar ese tiempo a tareas de análisis técnico y formativas. En definitiva, estamos transitando a un modelo proactivo y especializado de asesoría, plenamente integrada en nuestro negocio, con una fuerte capacidad para conocer con detalle el alcance global de nuestro trabajo, medirlo y reportarlo.

## ¿Cuál es su grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo que recibe y qué puntos considera que podrían reforzarse o mejorarse para elevar la calidad del servicio?

Nuestro grado de satisfacción es elevado, hemos transitado de un modelo donde históricamente nos veníamos apoyando en firmas muy concretas, a un modelo de asesoramiento externo donde, sobre la base de un mapa de asesores globales, diferenciamos a los proveedores por diferentes parámetros: (i) especialidad o complejidad del asunto a tratar, (ii) volumen del trabajo a realizar y velocidad de ejecución, (iii) precio, calidad y experiencia en nuestro sector de *hospitality* y, finalmente, (iv) grado de satisfacción que hemos tenido por su intervención en temas pasados, etcétera.

Actualmente venimos insistiendo a nuestros proveedores en la necesidad, no solo de ser expertos y técnicamente sofisticados (cualidad que en un mundo legal cada vez más especializado, ya es un básico y no distingue), también es necesario que conozcan el negocio al cual sus clientes se dedican y su cultura como organización; que entiendan su lenguaje y, de algún modo, sus métodos de trabajo; que sean capaces de gestionar con eficacia el tiempo incurrido y la agilidad de su respuesta. Solo así su asesoramiento aporta valor y se convierte en una ayuda para la compañía asesorada.

## ¿Qué rol juega la asesoría jurídica dentro de su organización?, ¿cuáles son sus fortalezas y las líneas en las que aún deben progresar?

El rol de nuestra asesoría es un rol ambicioso. Seguimos siendo un departamento que presta un servicio de asesoramiento legal generalista, pero también muy especializado en los campos que conectan directamente con nuestra actividad (protección de datos y seguridad informática, competencia, consumidores, urbanismo, societario, contratación de expansión hotelera en sus diversas vertientes, etc.). Combinamos este rol con el de ser un departamento ponderador del riesgo legal y reputacional para la compañía al tiempo que nos hemos convertido en un verdadero socio imprescindible de nuestros compañeros de negocio en la gestión transversal de los asuntos y recursos de nuestra compañía. Logro este que se ha conseguido gracias a que los abogados que forman parte de la asesoría tienen claramente atribuidas sus funciones y especialidades, conocen perfectamente las ramas del derecho que practican y potencian con interés el desarrollo de otras herramientas profesionales (no estrictamente legales) y tecnológicas que les permite dar un asesoramiento integral y próximo al negocio. A pesar de ello, seguimos teniendo retos importantes. Por ejemplo, la consolidación de estas herramientas a nivel global y el cambio cultural que supone dentro de nuestra organización en el modo de relacionarse con su asesoría jurídica, potenciar la planificación de nuestros recursos de forma alineada con el plan estratégico de la compañía y, finalmente, ser capaces de proporcionar solidas carreras profesionales a los abogados *in-house*.

# Antonio García Martínez

Secretario General de  
Orange Espagne



## **¿Trabaja actualmente en proyectos de mejora de la gestión de la asesoría jurídica o tiene pensado iniciar alguno a corto o medio plazo?, ¿en qué consisten?**

Trabajamos de forma continuada en proyectos de mejora consistentes en impulsar la eficiencia, digitalización y automatización de procesos recurrentes con el objetivo de identificar gestiones más sencillas y ágiles. Se identifican procesos de mejora que benefician al usuario del servicio y a los propios equipos legales, que se encuentran limitados por los recursos.

Por compartir un método, hablaremos de la creación de equipos de mejora continua, que consiste en el impulso de los abogados sénior, que tienen más experiencia y un sólido conocimiento de los procesos y dinámicas operacionales de la compañía, y, por otro lado, teniendo en cuenta los datos de retroalimentación de los clientes internos, se analizan procesos y actuaciones susceptibles de mejora. Lo mismo ocurre con nuevas herramientas que surgen en el mercado y que nos ayudan a eficientar y facilitar las tareas. Al final, el proceso de mejora continua es cíclico y se va adaptando a los cambios y novedades que van surgiendo.

## **¿Cuál es su grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo que recibe y qué puntos considera que podrían reforzarse o mejorarse para elevar la calidad del servicio?**

En líneas generales, el grado de satisfacción es alto, si bien debería mejorarse el dimensionamiento de los equipos externos y, en algunos casos, poder contar con un plan de formación en aspectos tecnológicos a los que nos tenemos que ir enfrentando en el día a día. Cuando contamos con este asesoramiento jurídico externo, buscamos una experiencia que nos aporte valor añadido para conseguir los objetivos a los que nos enfrentamos en el día a día.

Somos selectivos en la diferenciación de los temas, así como la naturaleza y complejidad del asunto a tratar, en base a ello, seleccionamos la firma que puede ofrecer ese asesoramiento especializado que asegure el retorno de la inversión.

Organizaciones como la nuestra están evolucionando hacia una transformación tecnológica sin comparación en la historia, y en esa transformación debemos estar también involucrados los departamentos jurídicos, que deben estar formados y especializarse en todo lo relacionado con las nuevas tecnologías y con el derecho aplicable a las mismas; tenemos que destacar, de cara a los próximos años, los nuevos conocimientos que debemos adquirir en privacidad, propiedad intelectual, inteligencia artificial, *smart contracts*, *blockchain*, contratación de productos informáticos o prueba electrónica, entre otros.

## **¿Qué rol juega la asesoría jurídica dentro de su organización?, ¿cuáles son sus fortalezas y las líneas en las que aún deben progresar?**

La asesoría jurídica tiene un rol clave en la toma de decisiones de la compañía en el desarrollo y plan estratégico de negocio. Entre sus fortalezas se encuentran la experiencia y conocimiento de los abogados que la integran, profesionales que no solo cuentan con la especialización general en las diferentes disciplinas, sino también con un conocimiento técnico importante y una experiencia en el sector de las telecomunicaciones, redes, sistemas y entornos digitales, lo que supone un valor añadido dentro de nuestra organización.

Adicionalmente, nuestros asesores disponen de una visión global de toda la compañía, porque su rol es el de actor-acompañante del cliente interno y están entrenado para la consecución de los objetivos generales de la organización, por lo que debemos considerar la asesoría como un área estratégica para el buen curso del negocio.

Respecto a las líneas de actuación a futuro en las que debemos evolucionar, tenemos claro que nuestro objetivo debe estar focalizado en los nuevos retos que ya están presentes en el ámbito de la tecnología y digitalización, especialmente en cuestiones relacionadas con la IA, IoT y similares.

# John Rigau

Vicepresidente General Counsel  
– PepsiCo Western Europe



## ¿Trabaja actualmente en proyectos de mejora de la gestión de la asesoría jurídica o tiene pensado iniciar alguno a corto o medio plazo?, ¿en qué consisten?

En los dos últimos años, hemos estado trabajando en proyectos de mejora de la gestión orientados a la simplicidad y la agilidad a través de revisión y mejora de procesos de trabajo y el uso de herramientas tecnológicas. Igualmente, estamos explorando la utilización de sistemas de inteligencia artificial para determinados contratos y proyectos.

A título de ejemplo, hemos implementado una gestión de aprobación digital de contratos, repositorio en la nube y firma electrónica, herramientas colaborativas *online* para la revisión y aprobación legal de propuestas de departamentos internos, formación *online* básica sobre aspectos legales, *intranet* legal con acceso a materiales y respuestas legales a preguntas frecuentes. La idea es eliminar burocracia y procesos internos obsoletos mejorando la eficiencia, digitalización y agilidad del departamento legal.

## ¿Cuál es su grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo que recibe y qué puntos considera que podrían reforzarse o mejorarse para elevar la calidad del servicio?

En general, el grado de satisfacción es positivo aunque todavía hay firmas que tienen oportunidad de mejora en la agilidad del asesoramiento y en plasmar de forma simple y clara contextos legales complejos. Para PepsiCo es imprescindible que el asesoramiento jurídico externo sea fluido, pragmático y adaptado a la realidad del negocio. Igualmente se debe trabajar en buscar soluciones creativas e innovadoras más allá del mero análisis jurídico. Tiene que estar orientado de forma concreta a la valoración de riesgos, y buscar oportunidades y soluciones para poder compartir con el negocio y permitir la toma de decisiones con el debido nivel de información e implicaciones legales correspondientes.

Este acompañamiento integral a las asesorías internas, tanto preventivo como reactivo, es primordial para elevar la calidad de servicio.

## ¿Qué rol juega la asesoría jurídica dentro de su organización?, ¿cuáles son sus fortalezas y las líneas en las que aún deben progresar?

Nuestro rol cubre varias funcionalidades. En primer lugar, la función básica es ser *business partners* dando asesoramiento legal estratégico de forma eficiente, pragmática y creativa. En este contexto, los abogados tenemos que trabajar cerca de los directivos y participar en los comités y foros donde se toman decisiones de negocio.

Por otro lado, fomentamos una cultura de prevención de riesgos, poniendo foco en nuestros valores corporativos de integridad, cumplimiento normativo y mitigación de riesgos. En esta segunda faceta somos los *guardianes* de los valores corporativos, no solo desde el punto de vista legal, sino también ético y reputacional.

El nuevo perfil del abogado *in-house* es *t-shaped*. Es decir, al margen de los conocimientos técnico-jurídicos, se requiere tener competencias adicionales a las del abogado tradicional. Entre estas nuevas competencias valoramos la adaptabilidad a entornos cambiantes, conocimientos en tecnología, *project management*, *data analytics*, *crisis management* y relaciones gubernamentales.

Durante el desarrollo de carrera, intentamos que los abogados tengan experiencias críticas donde puedan desarrollar estas competencias. Debemos seguir progresando en mejorar las competencias de conocimiento del negocio, sostenibilidad, digitalización y desarrollo de carrera profesional.



# Pedro Perea

Director Global Corporativo de  
Asesoría Jurídica



## ¿Trabaja actualmente en proyectos de mejora de la gestión de la asesoría jurídica o tiene pensado iniciar alguno a corto o medio plazo?, ¿en qué consisten?

Prosegur está embarcado en un intenso proceso de transformación que afecta a todas las áreas de la compañía, también la legal. La asesoría cuenta con Prosegur Legal Tech, una plataforma que nos permite trabajar en un entorno colaborativo, a través de un lugar único y seguro. Mediante la incorporación de herramientas propias y otras de terceros logramos mejorar nuestra eficiencia, escalabilidad, velocidad de respuesta y satisfacción de nuestro cliente interno.

Prosegur Legal Tech integra sistemas que nos ayudan a gestionar todas las sociedades en los mercados en los que operamos —tenemos presencia en 26 países—, nos facilitan el cumplimiento de nuestras obligaciones de gobierno corporativo, las operaciones de M&A, la gestión de nuestras licencias, marcas y procesos judiciales. En este último punto, además, hemos incorporado capacidades analíticas basadas en inteligencia artificial que nos facilitan la definición de la estrategia y la toma de decisiones en un procedimiento en aspectos como, por ejemplo, si conviene llegar a un acuerdo o seguir litigando.

También nos estamos apoyando en la robotización de procesos —donde Prosegur es pionero—, desde el propio registro del litigio hasta el pago, pasando por la recepción de notificaciones o requerimientos (estafeta), envío de requerimientos legales o motores de búsqueda sobre posibles infracciones de derecho de marca o usurpación de identidad, entre otras. Prosegur Legal Tech cuenta, además, con tecnología de *business intelligence* que nos permite entender y visualizar en tiempo real nuestros datos para mejorar nuestra gestión y la toma de decisiones.

Tras la ejecución de todas estas iniciativas, hemos conseguido reducir el número de procesos a más de la mitad y hemos generado unos ahorros importantes para la empresa. Y creemos que podemos dar un paso más allá. Por eso, seguimos explorando soluciones que automaticen la revisión y análisis de contratos, nos ayuden en la gestión de nuestros recursos y presupuestos y optimicen la gestión del dato, entre otros.

Todo porque estamos convencidos de que, a través de la tecnología, podemos generar estructuras de trabajo mucho más productivas y eficientes, de forma más ágil.

## ¿Cuál es su grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo que recibe y qué puntos considera que podrían reforzarse o mejorarse?

En general, la atención y calidad del servicio de los despachos con los que trabajamos es buena. No obstante, ponemos mucho foco para que el asesor externo entienda cada operación o encargo como algo individualizado. Buscamos que aporten valor añadido de forma proactiva a la compañía y que el trabajo realizado resulte eficiente para ambas partes. Algo fundamental es que los abogados *in house* no tengan que dedicar tiempo a repasar los trabajos realizados por los externos. Adicionalmente, consideramos que el modelo de facturación de honorarios debería proporcionar alternativas atractivas y viables que se ajusten a la realidad económica del cliente.

## ¿Qué rol juega la asesoría jurídica dentro de su organización?, ¿cuáles son sus fortalezas y las líneas en las que aún deben progresar?

En Prosegur todas las áreas transversales o de soporte queremos estar muy alineados con el negocio y el área legal no es una excepción. Por eso, en un grupo con una amplia dispersión geográfica, con cerca de 150.000 empleados, que opera en sectores regulados y con dos entidades cotizadas, hemos estructurado nuestro departamento en direcciones que acompañan de forma global y transversal a las unidades de negocio, a las que sumamos el equipo de M&A legal y gobierno corporativo. Además, contamos con profesionales especializados en áreas de práctica concretas, tales como corporativo, seguridad privada, regulatorio, litigación, propiedad intelectual y otras.

Finalmente, nuestro equipo lo completamos, en cada uno de los países en los que estamos presentes, con un área legal local. Ellos se responsabilizan de dirigir los asuntos legales del país y reportan a la dirección corporativa legal al objeto de proporcionar asesoramiento jurídico a las áreas de negocio y tener una amplia visión y control de los riesgos legales y regulatorios.

## Laura de Rivera

Directora de Regulación y  
Servicios Jurídicos de Redeia

redeia



### **¿Trabaja actualmente en proyectos de mejora de la gestión de la asesoría jurídica o tiene pensado iniciar alguno a corto o medio plazo?, ¿en qué consisten?**

En Redeia estamos trabajando desde hace algunos años en herramientas digitales que mejoren la gestión. El año pasado focalizamos el esfuerzo en diseñar e implementar una nueva herramienta para la gestión del ciclo de vida de los contratos. Esta herramienta facilita la gestión de las diferentes fases de vida del contrato (tanto su elaboración y revisión por todas las unidades de la compañía, como su firma y archivo digital). La herramienta permite obtener, entre otros, indicadores del número de contratos revisados y formalizados, así como la automatización de la elaboración de algunas tipologías de contratos que se usan de forma recurrente en la compañía.

Adicionalmente, hemos iniciado un proyecto que persigue la implementación de una herramienta que nos permita conocer con exactitud el volumen y tipología de asuntos jurídicos en los que participamos, con objeto de poder gestionar adecuadamente la carga de trabajo del equipo.

Por último, estamos trabajando también en herramientas que permitan la automatización del archivo digital de pleitos y expedientes que hasta hace poco se venía haciendo de forma manual.

### **¿Cuál es su grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo que recibe y qué puntos considera que podrían reforzarse o mejorarse para elevar la calidad del servicio?**

El servicio prestado por los asesores jurídicos externos es satisfactorio pues responden a plazos cortos y con alto nivel de exigencia, dada la naturaleza de los

asuntos tratados. Para mejorar aún más la calidad del servicio es imprescindible conocer bien el sector y las novedades regulatorias del mercado (tanto eléctrico como de telecomunicaciones) en el que Redeia desempeña sus funciones que, con carácter general, son sectores altamente regulados.

### **¿Qué rol juega la asesoría jurídica dentro de su organización?, ¿cuáles son sus fortalezas y las líneas en las que aún deben progresar?**

Los servicios jurídicos de Redeia prestan un servicio tanto a otras áreas corporativas como a las áreas de negocio, acompañando desde el inicio en la definición de estrategias y en la valoración de riesgos, actuando como una suerte de business partner.

Nuestro objetivo es la excelencia y, por tanto, continuar mejorando en la comprensión global de los diferentes negocios en los que se involucra Redeia, de sus riesgos y de las necesidades futuras, adelantándonos a los posibles riesgos y acompañado en la toma de decisiones.

# Miguel Klingenberg

Director General de Asuntos  
Legales de Repsol



## ¿Trabaja actualmente en proyectos de mejora de la gestión de la asesoría jurídica o tiene pensado iniciar alguno a corto o medio plazo?, ¿en qué consisten?

La gestión del área legal de una compañía como Repsol exige un dinamismo y adaptación permanente a las nuevas formas de trabajo y apoyo a los diferentes negocios, con especial relevancia de las iniciativas vinculadas con la digitalización de la función, orientadas a ser más eficientes en la forma de trabajar, fomentando el uso de la tecnología y de herramientas colaborativas que favorezcan la gestión del conocimiento.

En paralelo a la digitalización de la función, estamos trabajando en un proyecto para atraer y retener talento, fomentando el desarrollo profesional de nuestros abogados, así como de otros profesionales integrados en el área legal. Buscamos brindar flexibilidad, movilidad, retos, en definitiva, nuevas oportunidades de crecimiento en función de las necesidades de la compañía, ya sea en práctica jurídica especializada y/o en experiencia en negocios distintos.

Es importante fomentar la transversalidad de nuestros abogados, dado que surgen nuevas oportunidades en función de los nuevos negocios que se crean o crecen. Visualizamos unas rutas profesionales que sean (1) dinámicas y adaptativas, diseñando itinerarios flexibles de desarrollo en función de los retos de compañía y de los intereses de empleados; (2) globales y flexibles; y (3) integradas dentro del modelo de progresión profesional de la compañía.

## ¿Cuál es su grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo que recibe?

A nivel general, el grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo es entre alto y muy alto. Dedicamos mucho tiempo a conocer bien a los despachos externos con los que trabajamos, a los que consideramos parte de nuestro equipo, estableciendo marcos de relación a medio-largo plazo, disponiendo de un panel de firmas no exclusivo. Existe una comunicación abierta y directa con las

firmas legales, con interlocutores designados por ambas partes para cuidar y fomentar la relación, que se sustenta en el respeto mutuo, la confianza y la calidad.

Los abogados externos deben seguir trabajando en facilitar a sus clientes una mejor estimación de sus honorarios y una mayor anticipación de las desviaciones, que permita a estos un mejor control de los costes, así como en completar una oferta de servicios de valor añadido diferencial (formación del equipo legal, herramientas tecnológicas, etc). Asimismo, deben poner el foco en un mejor conocimiento de la compañía, que mejorará la eficiencia y permitirá una mejor anticipación en el asesoramiento.

## ¿Qué rol juega la asesoría jurídica dentro de su organización?, ¿cuáles son sus fortalezas y las líneas en las que aún deben progresar?

El área legal tiene un papel destacado en la organización al ser parte de los máximos órganos de gobierno de la compañía (comité ejecutivo). Así mismo, el director general de Asuntos Legales preside la Comisión de Ética y Cumplimiento. El área legal tiene una participación activa en el proceso de toma de decisiones en la compañía, asegurando el adecuado conocimiento de los riesgos legales y asumiendo también los mismos dentro de los estándares de la compañía.

Destaca la gran capacitación técnica y de gestión del equipo legal y su profundo conocimiento de los negocios a los que asesora, siendo este un aspecto en el que ponemos especial foco. Es necesario seguir trabajando en facilitar el mejor servicio como *business partner* y en seguir impulsando la eficiencia y la digitalización para alinearnos con los retos del plan estratégico, centrándonos en las tareas de mayor valor añadido. Todo ello requiere un estilo de liderazgo capaz de transformar, de hacer las cosas de una forma sencilla y ágil, eliminando actividades y procesos que no aportan valor y fomentando una cultura cada día más abierta y colaborativa.

# Alfonso Aguirre

Director de la Asesoría  
Jurídica de Negocio de Sacyr

**SACYR**



## **¿Trabaja actualmente en proyectos de mejora de la gestión de la asesoría jurídica o tiene pensado iniciar alguno a corto o medio plazo?, ¿en qué consisten?**

La asesoría jurídica se encuentra en un permanente proceso de transformación y adaptación a un entorno cambiante, exigente y pleno de desafíos. La pandemia ha consolidado la política de nuevas tecnologías y el trabajo en remoto, reduciendo el tiempo de presencia en la oficina y redundando en una mejor gestión de los recursos en beneficio de los asuntos y de la conciliación de la vida familiar.

Asimismo, la asesoría jurídica de negocio colabora activamente en la consecución de los objetivos contenidos en el programa estratégico 2021-2025, poniendo el foco en el negocio concesional y en la sostenibilidad.

## **¿Cuál es su grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo que recibe y qué puntos considera que podrían reforzarse para elevar la calidad del servicio?**

En términos generales, el grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo recibido es alto. Dado que el Grupo Sacyr despliega una relevante actividad en múltiples mercados, es reseñable que en ciertas jurisdicciones el grado de sofisticación y calidad de los despachos locales no alcanza los estándares a los que estamos acostumbrados en jurisdicciones más consolidadas. No obstante, la profunda internacionalización de los grandes bufetes y su extensa red de oficinas palia en cierta medida el déficit de calidad del servicio de algunos despachos locales. Entre los puntos a reforzar está una comunicación más intensa y fluida, además de previsibilidad y certeza en los honorarios y en su facturación.

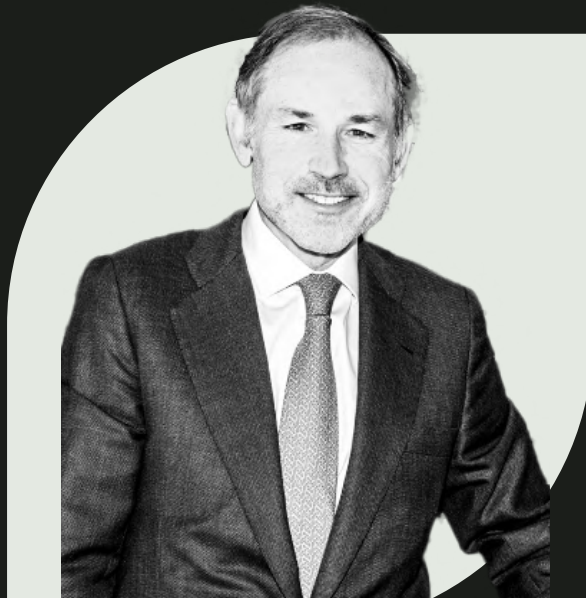
## **¿Qué rol juega la asesoría jurídica dentro de su organización?, ¿cuáles son sus fortalezas y las líneas en las que aún deben progresar?**

Destacaría el entendimiento del negocio y el alineamiento con los objetivos corporativos como las mayores fortalezas de la asesoría jurídica. Desde los servicios legales se aporta el conocimiento especializado en el campo de la ciencia jurídica, que complementa al resto de especialistas para conformar un equipo multidisciplinar y coordinado. Con este enfoque, el Grupo Sacyr aborda con éxito un crecimiento sostenido de sus tres líneas de negocio, Servicios, Ingeniería e Infraestructuras y Concesiones.



# Jaime Pérez Renovales

Secretario General y del  
Consejo de Banco Santander



## ¿Trabaja actualmente en proyectos de mejora de la gestión de la asesoría jurídica o tiene pensado iniciar alguno a corto o medio plazo?

El principal proyecto actualmente en curso se denomina One Legal Team y consiste en fortalecer la unidad de los distintos equipos legales que componen la asesoría jurídica del grupo en todas sus unidades y geografías, formada actualmente por más de 1.000 abogados, favoreciendo el trabajo en equipo y la comunicación entre ellos. El proyecto comprende la creación de un *roster* o directorio único de todos los abogados del grupo, un programa de movilidad internacional por periodos de seis meses entre miembros de las distintas asesorías jurídicas, y la creación de comunidades de conocimiento temáticas y grupos de trabajo transversales e internacionales.

Además, la asesoría jurídica desarrolla un programa de transformación digital y simplificación de contratos y de procesos como proyecto global y común a todos los equipos legales del grupo, en el que de forma periódica se supervisan, evalúan y comparten las mejores prácticas y propuestas de simplificación y digitalización. Por último, la asesoría continúa con su proyecto de Legal Academy o formación interna de sus abogados en temas jurídicos y de actualidad, consistente en cursos y ponencias impartidos generalmente por asesores externos de máximo prestigio. La Legal Academy ha recuperado las sesiones presenciales en el centro corporativo, aunque también son accesibles *online* para todos los abogados del grupo, en directo o a través de Dojo, la plataforma de formación del Grupo Santander.

## ¿Cuál es su grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo que recibe y qué puntos considera que podrían reforzarse o mejorarse?

La asesoría jurídica del Grupo Santander desarrolla y fomenta relaciones de valor añadido, estables y duraderas con un panel de asesores externos de reconocido prestigio nacional e internacional. Las relaciones comprenden no sólo la prestación de asesoramiento jurídico en operaciones de todo tipo, sino también la prestación de servicios de formación a la asesoría jurídica, seminarios, divulgación de noticias jurídicas, cesión de abogados en régimen de *secondment*, igualas, etc. El apoyo jurídico

externo es muy relevante dentro de su actividad y comprende todo tipo de asuntos, especialidades y geografías. El grado de satisfacción es muy alto aunque trabajamos para eficientar los costes y las herramientas tecnológicas para la supervisión y control de nuestro panel.

## ¿Qué rol juega la asesoría jurídica dentro de su organización?, ¿cuáles son sus fortalezas y las líneas en las que aún deben progresar?

La función de asesoría se encuentra intrínsecamente alineada con la estrategia y cultura del Grupo, siendo cada vez más relevante, dado el exigente y creciente marco regulatorio, la presión de cumplimiento normativo y la necesidad de un máximo control del riesgo en un entorno de negocio y de mercado sometido a continuos retos, innovación e incertidumbre. La asesoría jurídica presta un asesoramiento transversal e integral a todas las áreas del banco. Su objetivo fundamental es prevenir, gestionar y mitigar riesgos no sólo económicos sino operacionales y de impacto reputacional y estratégico. La asesoría se encarga de proteger la posición del banco y de asesorar todas sus operaciones conforme a las leyes, normativas y reglamentos aplicables, en cualquier materia del Derecho y para toda la actividad del grupo. En particular, se asesora en todos los aspectos de la vida societaria y actividad mercantil y corporativa, incluyendo juntas generales y órganos de administración; modificaciones estructurales del grupo en su estrategia de desarrollo corporativo; protección del accionista y el cumplimiento de las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo; la elaboración de contratos mercantiles; máxima protección y gestión adecuada de la información y datos propios y de terceros; así como de nuestros activos tangibles e intangibles. Asimismo, la asesoría jurídica supervisa y dirige la defensa de los intereses del grupo en los diversos procedimientos judiciales y administrativos en los que se ve involucrado. La asesoría comprende un amplio equipo de profesionales con elevados conocimientos jurídicos especializados, familiarizados con las mejores prácticas legales, con profunda comprensión del negocio, gran capacidad de trabajo y de adaptación a los cambios, y una alta interlocución dentro del grupo, que se traduce en una muy positiva valoración por el resto de áreas y equipos. La asesoría jurídica trabaja en eficientar su actuación y en adaptarse al cambiante entorno tecnológico.

# Jürgen Bartl

Secretario General y Director  
Jurídico de Siemes Gamesa

**SIEMENS Gamesa**  
RENEWABLE ENERGY



## **¿Trabaja actualmente en proyectos de mejora de la gestión de la asesoría jurídica o tiene pensado iniciar alguno a corto o medio plazo?, ¿en qué consisten?**

La asesoría jurídica de la empresa ha implementado recientemente distintos procesos de mejora de la gestión: nuevas guías de contratación para las tres unidades de negocio (*Onshore, Offshore and Services*), actualización de la base de datos de gestión del conocimiento jurídico, sesiones jurídicas formativas con abogados de las distintas regiones y definición de los aspectos jurídicos relevantes en algunas de las principales políticas internas de la compañía.

## **¿Cuál es su grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo que recibe y qué puntos considera que podrían reforzarse o mejorarse para elevar la calidad del servicio?**

El grado de satisfacción de la asesoría jurídica con los distintos asesores jurídicos externos con los que trabajamos es muy alto. Los esquemas de flexibilización e innovación en las propuestas de honorarios son un área de mejora, así como una mayor interacción por parte de los asesores jurídicos externos para el mejor entendimiento del negocio de la compañía, sus dinámicas y sus políticas internas.

## **¿Qué rol juega la asesoría jurídica dentro de su organización?, ¿cuáles son sus fortalezas y las líneas en las que aún deben progresar?**

Un papel esencial de la asesoría jurídica, como *business partner* de las unidades de negocio y de los distintos departamentos de la empresa, es ayudar en la identificación, mitigación y gestión de los distintos riesgos legales, reputacionales y de negocio, y también definir patrones seguros en los que desarrollar nuestro negocio en el ámbito internacional.

Nuestras principales fortalezas son: el exhaustivo conocimiento del sector eólico —sus dinámicas, métricas y parámetros jurídicos en los que se desarrolla— y el carácter multidisciplinar y amplia competencia de nuestros abogados a nivel global.

Como potenciales líneas en las que se podría seguir progresando, cabe señalar aspectos propios de la realidad que vivimos, muy cambiante y a ritmos muy acelerados, como un mayor esfuerzo en la digitalización, ciberseguridad y nuevas tendencias en el ámbito jurídico (inteligencia artificial).

# Belén Plaza Cruz

Directora de la Asesoría  
Jurídica de Solaria



## **¿Trabaja actualmente en proyectos de mejora de la gestión de la asesoría jurídica o tiene pensado iniciar alguno a corto o medio plazo?, ¿en qué consisten?**

En la actualidad, nos encontramos ante un aumento del trabajo de la empresa, que necesariamente incide también en la asesoría jurídica. Por este motivo, estamos estudiando las medidas que pueden servir para optimizar el servicio de asesoramiento legal que prestamos. Así, estamos trabajando en la mejora de la gestión documental de la asesoría jurídica y en implementar procedimientos de revisión de documentos y procesos jurídicos que den mayor seguridad interna. Asimismo, estamos estudiando medidas para mejorar la redacción de documentos legales y su uso, sin merma de la confidencialidad de estos.

También estamos analizando los procesos internos de trabajo de la asesoría y el reparto de funciones entre los abogados, donde no solo nos ocupamos de los aspectos jurídicos más tradicionales en una empresa, como temas de mercantil, contratación o cuestiones administrativas, sino también de otros nuevos, surgidos como consecuencia de la aparición de nuevas materias en las que nos estamos especializando, como son las áreas de regulatorio, contratación internacional, derecho internacional privado o derecho comparado, resultado de la salida de nuestro grupo al exterior.

## **¿Cuál es su grado de satisfacción con el asesoramiento jurídico externo que recibe y qué puntos considera que podrían reforzarse o mejorarse para elevar la calidad del servicio?**

El asesoramiento jurídico externo que recibimos es muy bueno. Estamos muy satisfechos con este servicio. Como ya hemos comentado, estamos ante un aumento del trabajo legal, por lo que estamos valorando aumentar, asimismo, este asesoramiento.

En la selección de nuestros asesores externos, en Solaria seguimos un proceso objetivo, basado en la capacidad y experiencia previa de los profesionales a los que acudimos, solicitando siempre varias ofertas para incrementar la igualdad y la competencia.

Como aspecto a tener en cuenta para elevar la calidad de este servicio externo, se podría pensar en mejorar la gestión de los conflictos de intereses que afectan a algunos despachos y que inciden en sus relaciones con los clientes.

## **¿Qué rol juega la asesoría jurídica dentro de su organización?, ¿cuáles son sus fortalezas y las líneas en las que aún deben progresar?**

La asesoría jurídica es fundamental dentro del grupo. Se solicita nuestro asesoramiento tanto en los aspectos del negocio como en los corporativos, trabajando en equipo con el resto de las personas de la empresa. Nuestra fortaleza más destacada es el acompañamiento legal en todas las decisiones a adoptar, con rapidez y eficiencia. A estos efectos, hay que destacar la capacidad de comprensión y conocimiento del negocio y la interrelación con otros departamentos de la empresa e, incluso, en nuestro caso, al ser una empresa internacional, el desarrollo de tales aptitudes en distintos entornos idiomáticos y culturales.

En Solaria, con unos elevados estándares normativos, la asesoría jurídica es parte necesaria del negocio, aportando valor, entendiéndolo e integrando las funciones y la planificación jurídica al servicio de la estrategia de la empresa, en ese proceso de colaboración entre todos los departamentos. En cuanto a áreas de mejora, estamos en la actualidad reforzando los aspectos de implementación de medios de gestión documental para un manejo más ágil de la información jurídica.

**El Confidencial**