

Resumen ejecutivo^{p4} / Hacia una organización más eficiente^{p10} / Un talento profesional más globalizado^{p18} / Vínculos más estrechos con otras áreas estratégicas^{p24} / Una mayor agilidad interna^{p30} / Otorgar mayor autonomía a las filiales^{p34} / Disponer de métodos para minimizar el riesgo legal^{p40} / Gestionar la relación con los despachos externos^{p46} / Conclusiones^{p53} / Contactos^{p54}

La transformación de la función jurídica

Los siete retos de las asesorías jurídicas internas





4	Resumen ejecutivo
10	1 Hacia una organización más eficiente
11	1.1. Directores jurídicos, muy ligados a Presidencia y a Dirección General
13	1.2. Actividad vinculada a objetivos anuales
14	1.3. Del core business: el asesoramiento jurídico y el cumplimiento normativo
16	1.4. Retos futuros para la Asesoría Jurídica de empresa
18	2 Un talento profesional más globalizado
19	2.1. Evolución de la planilla de Asesoría Jurídica
21	2.2. La retribución variable, eje de la remuneración del abogado
22	2.3. Evaluación profesional una vez al año
23	2.4. La aspiración de globalizar el talento
24	3 Vínculos más estrechos con otras áreas estratégicas
25	3.1. Una buena comunicación con el resto de departamentos
27	3.2. El fuerte vínculo con el área financiera y el potencial de mejora, con el área fiscal
28	3.3. Buena conexión con el comité de nombramientos y retribuciones y con el de Auditoría Interna
29	3.4. Construir puentes con los departamentos de Comunicación y Recursos Humanos
30	4 Una mayor agilidad interna
31	4.1. Calidad del servicio versus la resolución del problema
32	4.2. La rapidez de respuesta, una meta interna
33	4.3. La evaluación de la labor jurídica
34	5 Otorgar mayor autonomía a las filiales
35	5.1. Un marco global del Derecho
36	5.2. La toma de decisiones en las filiales
37	5.3. Estructuras propias en jurisdicción extranjera por criterios de mercado y regulatorios
39	5.4. Subcontratación de firmas con presencia global
40	6 Disponer de métodos para minimizar el riesgo legal
41	6.1. El papel del Compliance Officer
43	6.2. La implicación de la Asesoría Jurídica en la supervisión y control
44	6.3. Nuevas herramientas para garantizar la eficiencia y la transparencia
45	6.4. La implicación de la Asesoría Jurídica en la supervisión y control
46	7 Gestionar la relación con los despachos externos
47	7.1. Aumento de profesionales más globalizado
48	7.2. La contratación se mantiene pese a la crisis
49	7.3. La facturación por proyecto se impone
51	7.4. La calidad y la especialización como factores determinantes de valoración
53	Conclusiones
54	Contactos

Resumen ejecutivo

La abogacía de empresa sigue siendo un sector poco conocido fuera de su ámbito de influencia. A pesar de que la mayoría de las grandes compañías españolas cuentan desde hace años con prestigiosos departamentos jurídicos internos encargados de solucionar y prevenir los problemas legales de las firmas, pocos son los que saben que algunas de esas áreas –integradas en determinados casos por más de un centenar de letrados especialistas– podrían situarse muy próximos al *Top Ten* de los despachos españoles por número de profesionales y por nivel de funciones desarrolladas.

De su organización, composición y estructura como departamento; de sus profesionales, su formación y retribución; de su impacto en los órganos de gobierno e influencia en el gobierno corporativo, así como de la gestión de los riesgos legales versa el estudio *La gran transformación de la función jurídica. Los siete retos de la asesorías jurídicas internas*, que hemos elaborado en PwC. El informe parte de entrevistas personalizadas a una muestra de 59 directores jurídicos de la empresa española, entre mayo y julio de 2014.

El documento también analiza el presente y futuro de la Secretaría General dentro de las organizaciones empresariales, y la colaboración existente entre las asesorías jurídicas internas y las firmas legales, así como la relación con otros departamentos de la empresa y las filiales que están fuera de las fronteras españolas.

De las respuestas obtenidas para cada uno de los siete bloques que componen el cuestionario, se desprende una visión de cómo se encuentra el pulso jurídico actual dentro de las empresas españolas.

Así, por ejemplo, en relación a su estructura organizativa –el primero de los siete bloques analizados–, se desprende la proximidad del departamento legal con la presidencia y los principales órganos de gobierno.

La mayoría de las asesorías de empresa funciona por objetivos y su estructura está compuesta por un número de profesionales que no suele superar los 20 abogados, aunque existen casos en los que el equipo se compone por más de 50 expertos. Generalmente, éstos se encuentran distribuidos por áreas de negocio o áreas geográficas, pero no por materias del Derecho.



Retribución y relación con otras áreas

Respecto al talento profesional, se observa una tendencia positiva, incluso en los peores años de crisis. El 66% de los directores jurídicos encuestados manifiestan que sus equipos se han incrementado o al menos, han mantenido la plantilla en estos departamentos y un 34% de los responsables jurídicos consultados se vieron obligados a recortar empleo.

La retribución del abogado de empresa cuenta en la mayoría de las compañías con una parte variable, ligada a objetivos empresariales, del área y personales, generalmente, y dependiendo del nivel jerárquico de hasta el 20% de retribución fija.

Y si analizamos la relación de la Asesoría Jurídica con el resto de departamentos, ésta es fluida con el área financiera, la comercial o la de negocio. Sin embargo, existe un amplio margen de mejora para acercarse más a otras áreas como puedan ser la fiscal, tan vital para las compañías y cuya relevancia a nivel de gobierno corporativo se incrementa a la luz de los nuevos cambios normativos en esta materia¹. También se observa una fluida comunicación con el

Comité de nombramientos y el Comité de Auditoría Interna.

Los directores jurídicos, además, creen que el tiempo de respuesta ante las demandas de la compañía es muy susceptible de mejorar, y la mayoría considera que es el responsable del área de negocio quién más reclama su atención.

En materia de internacionalización, se observa una tendencia a dotar de mayor autonomía a las filiales en el exterior no solo en cuanto a gestión de las mismas, sino también respecto del propio desarrollo de la asesoría legal local. Los criterios de mercado y regulatorios son los que imperan a la hora de establecer una estructura propia en una jurisdicción extranjera, que en todo caso va a depender de la puesta en marcha de un modelo eficaz de gobierno corporativo que permita el control del departamento jurídico de la empresa matriz sobre las distintas filiales.

El 40% de las compañías entrevistadas opta por subcontratar firmas de asesoramiento legal externas y prefiere aquellas que cuentan con una implantación local en los países donde están las compañías.



¹ Proyecto de Ley X/2014, de XX, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo. Este Proyecto de Ley fue aprobado para su remisión a las Cortes en el Consejo de Ministros el 23 de Mayo de 2014.

Los siete retos de las asesorías jurídicas internas

1. Hacia una organización más eficiente

Directores jurídicos, muy ligados a Presidencia y a Dirección General

- El 61% de las asesorías jurídicas de empresa depende del primer ejecutivo de la firma (Presidencia y/o CEO).

Actividad vinculada a objetivos anuales

- Un 64% de los directores jurídicos funciona con objetivos anuales.

El core business: el asesoramiento jurídico y el cumplimiento normativo

- El 81% asegura que su principal función es la dirección de la Asesoría Jurídica.
- El 80% de los responsables legales de las compañías considera que actualmente el Gobierno Corporativo es una de las áreas de actividad más importantes para el departamento y que irá adquiriendo un mayor peso a raíz de los nuevos cambios normativos para las sociedades cotizadas.

Retos futuros para la Asesoría Jurídica de empresa

- En tres años, el principal objetivo, según el 54% de los encuestados, será optimizar el nivel de calidad y eficiencia de los servicios prestados.

2. Un talento profesional más globalizado

Aumento de profesionales pese a la crisis

- El 40% de las asesorías jurídicas de empresa ha aumentado en personal y talento en este ejercicio 2014, mientras que un 26% ha preferido mantenerse como estaba y un 34% ha reducido su plantilla.

La retribución variable, eje de la remuneración del abogado

- La retribución variable del 0 al 20% suele ser la que impera en la mayoría de las asesorías jurídicas de empresa, como lo demuestra el 67% de las respuestas afirmativas. De éstas, el 47% utiliza el tramo más alto, del 10% al 20%.
- Sólo el 18% de las empresas consultadas lo aplica por encima del 20% y ello asociado a determinados niveles jerárquicos.
- Sólo un 16% de las empresas consultadas aplica una política de salario fijo sin elementos tributarios variables en el área de la función legal.

Evaluación profesional, una vez al año

- El 83% de los encuestados confirmó que se realizan evaluaciones periódicas a los profesionales que integran este departamento y casi siempre una al año.
- En el 57% de los casos, dicho proceso de evaluación lo realiza el mismo director de la Asesoría Jurídica aunque en un 34% se lleva a cabo por el empleado “inmediatamente superior al orden jerárquico”.

La aspiración de globalizar el talento

- Sólo un 32% reconoce que los empleados de la Asesoría Jurídica participa en políticas de movilidad internacional.
- La inmensa mayoría –un 68%– asegura no contar con dichas políticas.

3. Vínculos más estrechos con otras áreas estratégicas

Una buena comunicación con el resto de departamentos

- El 55% afirma que cuenta con algún tipo de protocolo de comunicación interno con el resto de áreas que integran la empresa.

El fuerte vínculo con el área financiera y el potencial de mejora, con el área fiscal

- El 92% de los encuestados señaló el área financiera como prioritaria dentro de la comunicación estratégica de la función legal.
- Sólo el 54% de los abogados de empresa consideró prioritaria la relación con el área de fiscal, sin perjuicio de que la mayoría de los encuestados vincula dicha función con el área financiera.
- El 77% de las respuestas destaca también la buena relación con las áreas de negocio.

Buena conexión con el Comité de nombramientos y retribuciones y con el de Auditoría Interna

- Respecto a la calidad de los flujos informativos, se detecta que el nivel de relación de la Asesoría Jurídica con otras funciones relevantes como el Comité de Auditoría Interna es buena donde el 87% de los encuestados asegura contar con un satisfactorio nivel de comunicación .

Construir puentes con el departamento de Comunicación y Recursos Humanos

- La falta de interacción resulta palpable con los departamentos de Comunicación y de Recursos Humanos. En ambos casos, el 12% de los encuestados señalan el nivel de comunicación como “insuficiente” o “casi insuficiente”.

4. Una mayor agilidad interna

Calidad del servicio versus resolución del problema

- El 91% de los directores jurídicos considera que es el director del Área de Negocio quien más asistencia demanda del departamento jurídico.
- Una abrumadora mayoría –el 92%- considera el éxito en la resolución del problema el principal criterio de evaluación interna.
- Otro 81% prefirió señalar como indicadores de evaluación la calidad en la respuesta y un 65% la flexibilidad en la gestión de los asuntos.

La rapidez de respuesta, una meta interna

- El 76% de los directores jurídicos reconoce que es la agilidad en la contestación lo que más debería mejorar internamente.
- También la flexibilidad y la resolución efectiva de los conflictos.
- En último orden de prioridad, se sitúa el nivel de dedicación y de involucración, como criterios de mejora.

La evaluación de la labor jurídica

- Solo un 39% de los encuestados reconoce contar con un proceso de evaluación y medición del nivel de calidad y de satisfacción interno de la función jurídica.
- Dicha evaluación de la función jurídica interna la realiza en el 38% de los casos consultados el departamento receptor de los servicios y sólo en el 23% la juzga el propio departamento de la Asesoría Jurídica.
- Tan sólo un 12% confiere esta evaluación a la Dirección de Recursos Humanos.

5. Otorgar mayor autonomía a las filiales

Un marco global del Derecho

- Un 81% de los directores jurídicos consultados afirmó que sus organizaciones tenían presencia en la Unión Europea, un 72% en Latinoamérica, un 63% en Estados Unidos y un 41% en Asia.
- Más del 62% de las empresas encuestadas manifiesta contar con una estructura societaria propia en una proporción superior al 50% de su total presencia territorial internacional. Sin embargo, sólo el 33% de los encuestados declaró contar con Asesoría Jurídica interna local en dichas jurisdicciones.

La toma de decisiones en las filiales

- El 73% de las empresas encuestadas asegura que las decisiones se adoptan de forma centralizada por la matriz del grupo.
- Sin embargo, aseguran que cada vez las filiales en el extranjero están adquiriendo mayor autonomía de gestión pero siempre coordinadas con la matriz.

Estructuras propias en jurisdicción extranjera por criterios de mercado y regulatorios

- Los criterios de mercado son los que imperan a la hora de establecer una estructura societaria propia en una jurisdicción extranjera, pero también los regulatorios.
- Sólo el 23% asumiría en base a criterios de autonomía de gestión el establecer una estructura societaria propia.
- A nivel de departamento legal de las filiales extranjeras, el 40% de las empresas aboga por la subcontratación de firmas externas.

Subcontratación de firmas con presencia local

- La gran mayoría –el 83%– prefiere la contratación de firmas con implantación local y equipos locales, pero a la vez multidisciplinarios.

6. Disponer de métodos para minimizar el riesgo legal

El perfil del Compliance Officer

- A pesar de la importancia de la figura del Compliance Officer, éste sólo se encuentra presente en el 56% de las compañías.
- Existe un 44% que no contempla este perfil dentro de la organización de la empresa.

La implicación de la Asesoría Jurídica en la supervisión y control

- Un 71% de los directores jurídicos asegura haber contribuido decisivamente junto con los órganos de control en el proceso de identificación de riesgos de la compañía, pero también en el control y la supervisión de los mismos.
- Sólo un 48% de los encuestados reconoce contar con alguna herramienta y/o procesos de captación de información de impacto legal relevante de otras áreas de la organización.

Nuevas herramientas de identificación de riesgos legales y para garantizar la eficiencia

- El 73% de las compañías asegura contar con manuales de actuación para minimizar riesgos legales.

Información más digitalizada versus escasa aplicación de la tecnología a la función legal

- La digitalización se ha desarrollado en el 65% de los casos cubriendo más de un 70% de la documentación relevante de la empresa.
- Aún cuando un 81% de los encuestados reconoce contar con modelos estandarizados de cara a la prestación de servicios interna, un 66% considera que los mismos resultan suficientes a la hora de garantizar la eficiencia en el servicio.

7. Gestionar la relación con los despachos externos

Los casos procesales aglutinan la colaboración externa

- Los casos procesales son los que más colaboración externa requieren, según el 75% de los directores jurídicos consultados.
- También las fusiones y adquisiciones, y el asesoramiento en conflictos de materia regulatoria y/o administrativa.

La contratación se mantiene pese a la crisis

- El 41% de los directores jurídicos ha mantenido la colaboración de los asesores externos pese a la situación económica.
- El 55% de los responsables consultados en la encuesta señala el grado de complejidad y riesgo para la empresa como la razón de mayor peso para externalizar un asunto.
- El precio es sólo muy importante para el 16%; sin embargo, a la hora de preguntarles cuál es la mayor dificultad para trabajar con un despacho externo, la respuesta del 57% es el “alto coste”.

La facturación por proyecto se impone

- El 81% de los abogados de empresa manifiesta contratar a las firmas jurídicas bajo el modelo de paquetes de honorarios cerrado. Sólo un 4% por horas.
- La valoración de los asesores externos actuales es muy positiva para el 72% de los encuestados.

La calidad técnica y la especialización como factores determinantes de valoración

- El 69% de los directores jurídicos prioriza ante todo la calidad técnica, seguido de la especialización antes que la relación personal o de confianza en el equipo y/o la disponibilidad que se presupone. El coste económico se sitúa en tercera posición a la hora de valorar una contratación externa.
- La gran mayoría no cuenta con una política de rotación de despachos, de subcontratación ni procesos de selección formalizados, y más del 69% reconoce no contar con una política de seguimiento y evaluación periódica de los asuntos externalizados.

1

Hacia una organización más eficiente

El 61% de las asesorías jurídicas de empresa depende del primer ejecutivo de la firma, ya sea de Presidencia o del Consejero Delegado; el 68% dispone de una organización fuerte de hasta 20 profesionales, y la inmensa mayoría –un 81%– participa en los principales órganos de gobierno y estratégicos de la empresa. Se organizan por objetivos y su principal función responde al cumplimiento normativo, aunque últimamente ha crecido especialmente su intervención en las operaciones de transacciones y las fusiones y adquisiciones (M&A). Para los próximos tres años, el mayor reto será optimizar la eficiencia de la Asesoría Jurídica interna.



1.1. Directores jurídicos, muy ligados a Presidencia y a Dirección General

¿En qué se caracteriza la Asesoría Jurídica de empresa de las principales firmas españolas?, ¿de quién depende?, ¿cómo se estructura?, ¿qué actividades está desarrollando ahora que estamos inmersos en un periodo de crisis?, ¿qué objetivos tiene marcados para los próximos tres años?

Si tuviéramos que realizar una primera conclusión de nuestro estudio *La gran transformación de la función jurídica. Los siete retos de las asesorías internas*, elaborado tras entrevistar a 59 directores jurídicos de la gran empresa española, ésta sería que **la voz de los directores jurídicos pesa y mucho** dentro de las estrategias empresariales de la multinacional española.

El hecho de que el 61% de los directores jurídicos –si se suma el 38% que depende de Presidencia y el 23% que responde al Consejero Delegado– se encuentre muy próximos a la cúpula del poder demuestra la importancia que esta figura cobra dentro de la estructura organizativa de las grandes compañías, algo que no hace mucho tiempo constituía una de las principales razones de

El **61%** de los directores jurídicos están muy próximos a la cúpula del poder

queja por parte de los responsables de las asesorías jurídicas en cuanto a su falta de reconocimiento y presencia en decisiones estratégicas.

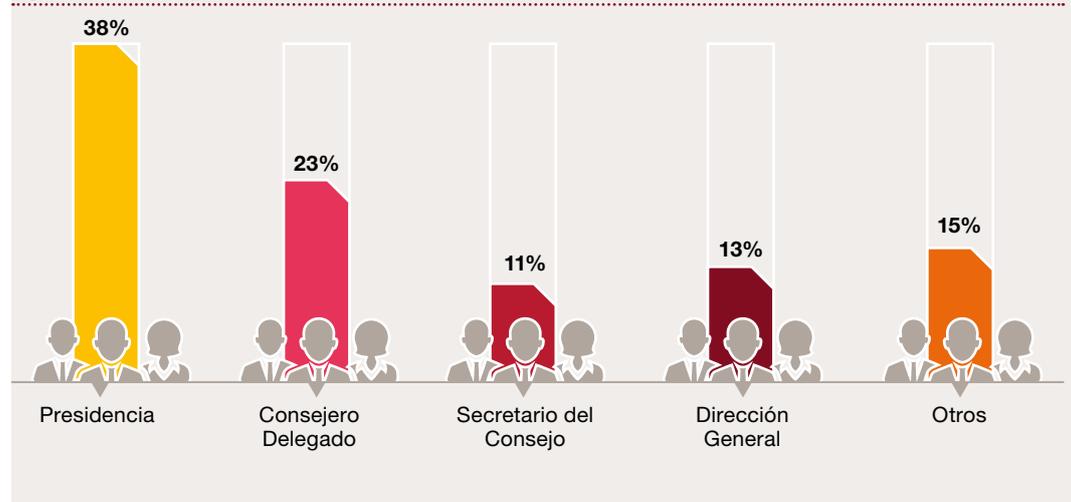
Es más, ni siquiera cuando se produce un conflicto entre la función legal y el área propiamente operativa o de negocio, se adopta una decisión final sin que medie la opinión del director jurídico.

Las dudas se resuelven por lo general con consenso, según explica el 65% de los directores jurídicos, aunque el 38% de los encuestados sostiene que si se produce un caso realmente complicado de resolver se deja la solución en manos del superior jerárquico.

Se entiende el rol de la función legal como parte integrante del negocio y de la estrategia por lo que si se produce el escalado de algún asunto esto suele ser excepcional y motivado por razones legales inaceptables o por la inexistencia de equilibrio entre el riesgo asumido y el negocio.

“Generalmente, se llega al consenso antes de la decisión final, pero si se trata de un caso excepcional va a presidencia, aunque suele ser raro”, señala uno de estos ejecutivos en la encuesta.

¿Cuál es la dependencia funcional del director de Asesoría Jurídica?



El **37%** considera que el departamento está muy bien valorado por la compañía

Fruto de la relevancia del papel que juegan las asesorías jurídicas de empresa, nuestro estudio advierte que **casi todos los órganos de gobierno de una gran empresa tienen al director jurídico entre los miembros de sus principales comités de gestión y de riesgos.**

De hecho, el 75% de los directores encuestados

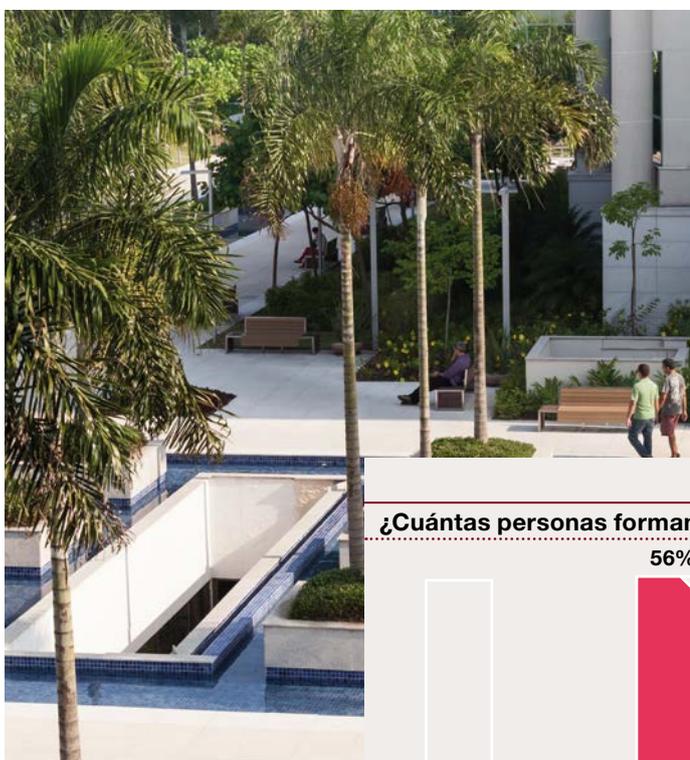
afirma participar en el Consejo de Administración, el 78% en el Comité de Dirección, el 49% en el Comité de Riesgos, el 49% en el Comité de Control y Cumplimiento y el 37% en el Comité Ejecutivo. En el caso de las sociedades cotizadas, el incremento de los requerimientos regulatorios que están por venir hace todavía más necesaria la presencia de los responsables legales de las compañías en los Comités mas relevantes de cada sociedad.

Esto contribuye a pensar que esta unidad cuenta con una buena imagen dentro de la compañía y que su grado de participación en las decisiones estratégicas de la organización es relevante. **El 37% de los directores jurídicos de empresa**

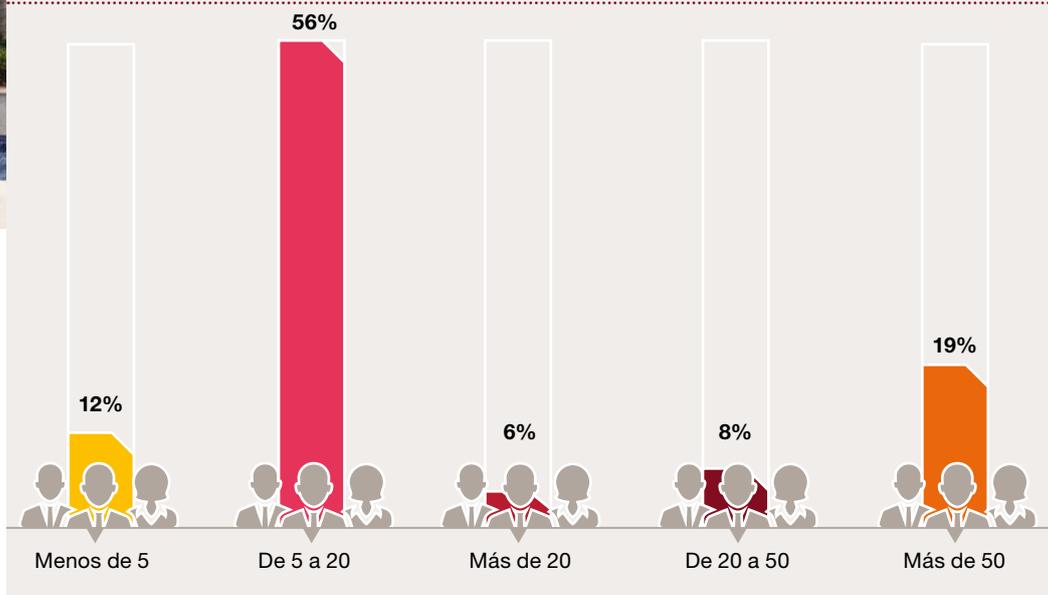
considera que el departamento está muy bien valorado por la compañía.

Esta buena valoración de su función e importancia por parte de la cúpula empresarial provoca que el departamento de Asesoría Jurídica de las grandes firmas españolas sea uno de los mejores dotados en recursos humanos y talento.

La mayoría –un 68% de los encuestados– confirma que cuenta con una media de hasta 20 profesionales, pero incluso existe un 19% de compañías en las que son más de 50 los profesionales que integran esta división, especialmente aquellas multinacionales españolas con un fuerte presencia en el ámbito internacional.



¿Cuántas personas forman parte de la Asesoría Jurídica de su empresa?



1.2. Actividad vinculada a objetivos anuales

La mayoría de las asesorías jurídicas de empresa tiene asignados objetivos anuales, cuenta con unas funciones muy definidas y combina en su modo de funcionamiento al 50% la proactividad con el trabajo reactivo motivado por demandas internas.

Respecto a los objetivos marcados por la empresa, **un 64% de los directores jurídicos encuestados por PwC sostiene que persigue objetivos anuales**, pero cabe destacar el hecho de que exista todavía un alto porcentaje, 35%, que asegura no desempeñar su actividad diaria de acuerdo a retos previamente marcados. En cuanto a la concreción y naturaleza de dichos objetivos, la gran parte de los encuestados reconoce la generalidad de los mismos y la complejidad en su fijación dada su principal naturaleza cualitativa.

La mayoría de los departamentos se estructuran por áreas de negocio o por áreas geográficas, y no tanto por especialidades del Derecho. Debemos tener en cuenta que en la mayoría de las asesorías consultadas, los recursos son limitados en proporción a las exigencias de servicio, de ahí que la fragmentación de la actividad

Un **64%**
de los directores
jurídicos encuestados
por PwC sostiene que
persigue objetivos
anuales

por la especialización resulta complicada.

Su actuación trata de combinar los requerimientos que le llegan al departamento con las propias iniciativas de la Asesoría Jurídica. El 48% de los directores jurídicos considera que son (o les gustaría ser) proactivos; es decir, contar con legitimidad para actuar de forma autónoma y adoptar decisiones preventivas frente al resto de áreas del negocio.

Esto es así porque todavía existe un alto porcentaje, un 44%, que declara que la Dirección Jurídica de su empresa sigue un modelo operativo de prevención; esto es, que no tiene legitimidad para actuar proactivamente de forma autónoma, aunque propone medidas preventivas frente al resto de áreas del negocio.

“La filosofía de la organización respecto de todas sus funciones se basa en distinguir la función productiva (negocio & venta) de la de soporte y ayuda. Su mindset no es de ostentar el rol de guardian sino de ayuda al negocio”.

“Se funciona de las dos formas, pero si hubiera que ponderar seguimos siendo más reactivos aunque con el nuevo programa de compliance se pretende dotar al departamento de más proactividad”, señalan alguno de estos directores entrevistados.

1.3. El core business: el asesoramiento jurídico y el cumplimiento normativo

El director jurídico tiene como principal función la propia dirección de la Asesoría Jurídica o al menos así lo advierte el 81% de los directores consultados en la encuesta. Sólo un 2% afirma que es más importante en su desempeño diario la llevanza de la Secretaría General, en el supuesto de acumulación de ambos roles.

Examinemos ahora la principal función que desarrolla la Asesoría Jurídica de empresa. El 80% de los directores jurídicos expone en el informe que la

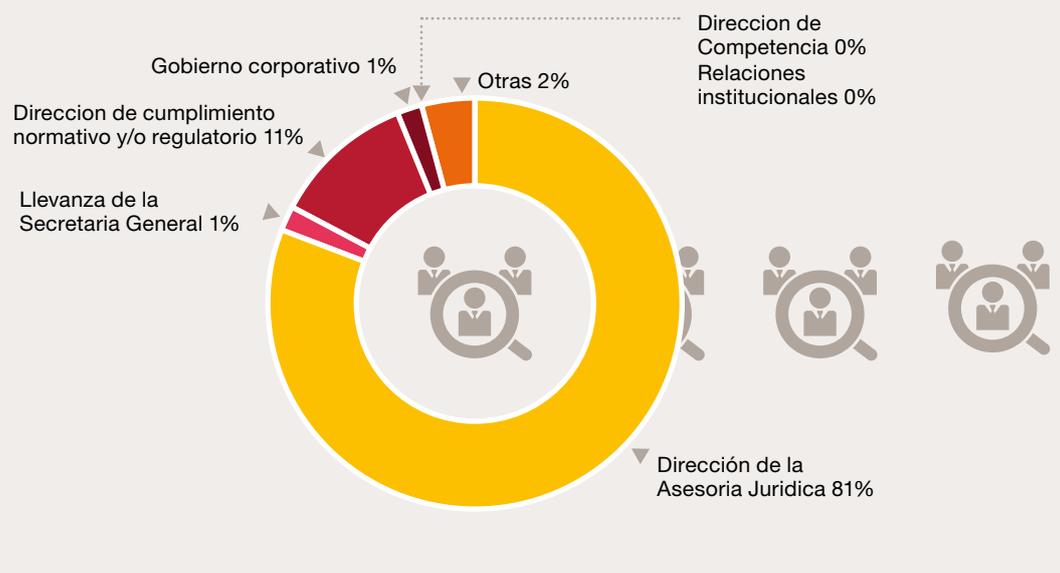
principal función es el cumplimiento normativo.

Sin duda, el cumplimiento las leyes a las que están sometidas las sociedades supone el principal eje de su actuación, pero cabe destacar que otros asuntos que hace años no tenían tanta importancia en su día a día, se están convirtiendo en prioritarios después de que la sociedad y la propia nueva regulación en la materia haya cobrado un papel más activo y esté reclamando actuaciones más comprometidas por parte de las empresas. Es el caso del

Gobierno Corporativo y del control y prevención de riesgos.

Tal y como indicamos en el informe de PwC sobre *Consejos de Administración de empresas cotizadas en 2014*, la gestión de riesgos dentro de las compañías está ganando importancia en las agendas de los Consejos de Administración, como consecuencia de los crecientes requisitos normativos y recomendaciones de órganos supervisores y reguladores en esta materia. Los riesgos de cumplimiento/legales

¿Cuáles considera que son las áreas de responsabilidad más relevantes de la función jurídica?



seguidos de los riesgos financieros constituyen una de las principales preocupaciones de los Consejos de Administración de las principales empresas de nuestro país. A éstos se añaden los riesgos fiscales que se incluyeron en el nuevo texto del Proyecto de Ley de Sociedades de Capital dentro de la determinación de las políticas de control y gestión de los riesgos como facultad indelegable del Consejo de Administración.

Así lo ratifica el 80% de los directores de las asesorías jurídicas de empresa encuestados, que considera que actualmente el Gobierno Corporativo es una de las ramas de actividad más importantes para el departamento, después de que la crisis haya derivado en que los distintos grupos de interés reclamen una gestión más responsable por parte de las empresas. Esto viene respaldado por la actuación de los órganos de regulación y supervisión españoles que van a exigir mayores requerimientos de transparencia para las sociedades cotizadas a través, entre otros, de la modificación de la Ley de Sociedades de Capital y la propuesta de modificación del Código Unificado de Buen Gobierno.

El asesoramiento en la contratación internacional es otro de los asuntos claves de

El **80%** de los directores de las asesorías jurídicas de empresa encuestados considera que actualmente el Gobierno Corporativo es una de las ramas de actividad más importantes para el departamento

este momento y que más requieren de la involucración de la Asesoría Jurídica, al menos así lo ve el 78% de los abogados de empresa encuestados. En este sentido, otro 78% de los directores jurídicos consultados considera que las transacciones o M&A son otro de los asuntos prioritarios mientras que un 65% habla del asesoramiento regulatorio, sin duda motivado tanto por los grandes cambios normativos en los últimos dos años de legislatura como por el alto grado de internacionalización de las empresas españolas de los últimos años que genera alta necesidad de

conocimiento profundo de diversas regulaciones internacionales.

El derecho de la competencia ocupa para el 41% de los directivos una parte destacada actual de su actividad con especial énfasis en aquellas compañías de sectores regulados como el financiero, las telecomunicaciones, la energía, el transporte, etc. Le siguen la propiedad intelectual, el derecho de competencia, laboral, medioambiental y protección de datos, por este orden.

La globalización de las compañías españolas ha supuesto para las diversas asesorías jurídicas internas pasar de un modelo muy local sometido a un marco legal concreto a un modelo de asesoramiento complejo que exige abarcar en muchas ocasiones diversas jurisdicciones y por tanto unos niveles de conocimiento, coordinación y cooperación importantes.

1.4. **Retos futuros para la Asesoría Jurídica de empresa**

En este sentido, hay quien incluso desvela su estrategia, “por este motivo se están internalizando y evaluando el coste por hora que significa las tareas administrativas que prestan abogados externos”, advierte uno de los directores ejecutivos consultados.

Para los próximos tres años, el gran reto de futuro para la mayoría de las asesorías jurídicas de empresa será **optimizar el nivel de calidad y eficiencia de los servicios prestados** o al menos, así lo piensa el 54% de los encuestados. Esto supondría seguir la actual tendencia internacional de optimización de la estructura de la función legal vista desde una perspectiva no solo local sino global en aras de asegurar un mayor grado de cumplimiento, de control y por ende de eficiencia.

Mientras que la complejidad regulatoria incrementa porcentualmente las exigencias de servicio de la función legal hacia sus respectivas organizaciones, no es menos cierto que las exigencias de reducción de costes hacia el departamento legal es asimismo incremental. Ello explica la prioridad de optimización y eficiencia manifestada mayoritariamente por los directores jurídicos encuestados.

Acciones como el análisis comparativo internacional de estructura y procesos de las asesorías jurídicas internas cubriendo desde la asignación de recursos, la tecnología empleada como la propia definición de tareas internas y tareas externas, contribuye

El **31%**

de los encuestados asumen el objetivo de alcanzar una optimización operativa en materia de cumplimiento normativo y de eficiencia

a la necesidad de definición de un modelo operativo óptimo que identifique oportunidades de ahorro de costes como necesidades de inversión específicas. Se impone, por tanto, la auditoría o análisis de eficiencia de tareas dentro de la función jurídica y la necesidad de alineamiento de un nuevo concepto de valor añadido legal con las necesidades de negocio.

En este sentido, hay quien incluso desvela su estrategia, “por este motivo se están internalizando y evaluando el coste por hora que significa las tareas administrativas que prestan abogados externos”, advierte uno de los directores ejecutivos consultados.

No es lo único. El 33% de los directores jurídicos quiere mejorar el nivel de satisfacción del cliente y otro 31% prestar apoyo a la

compañía en las grandes operaciones, así como otro 31% prioriza mantenerse actualizado en la evolución y estrategia del negocio.

Para los próximos tres años, asumen el objetivo de alcanzar una optimización operativa en materia de cumplimiento normativo y de eficiencia, según propone el 31% de los encuestados.

Conocer y prevenir el impacto de todas las novedades legales que puedan afectar a la compañía será otra de las grandes claves, en opinión de un 26% de los mismos.

También el 13% de los directores jurídicos abogarían por una reducción de costes de la función jurídica sin detrimento del nivel de calidad y servicio exigido.

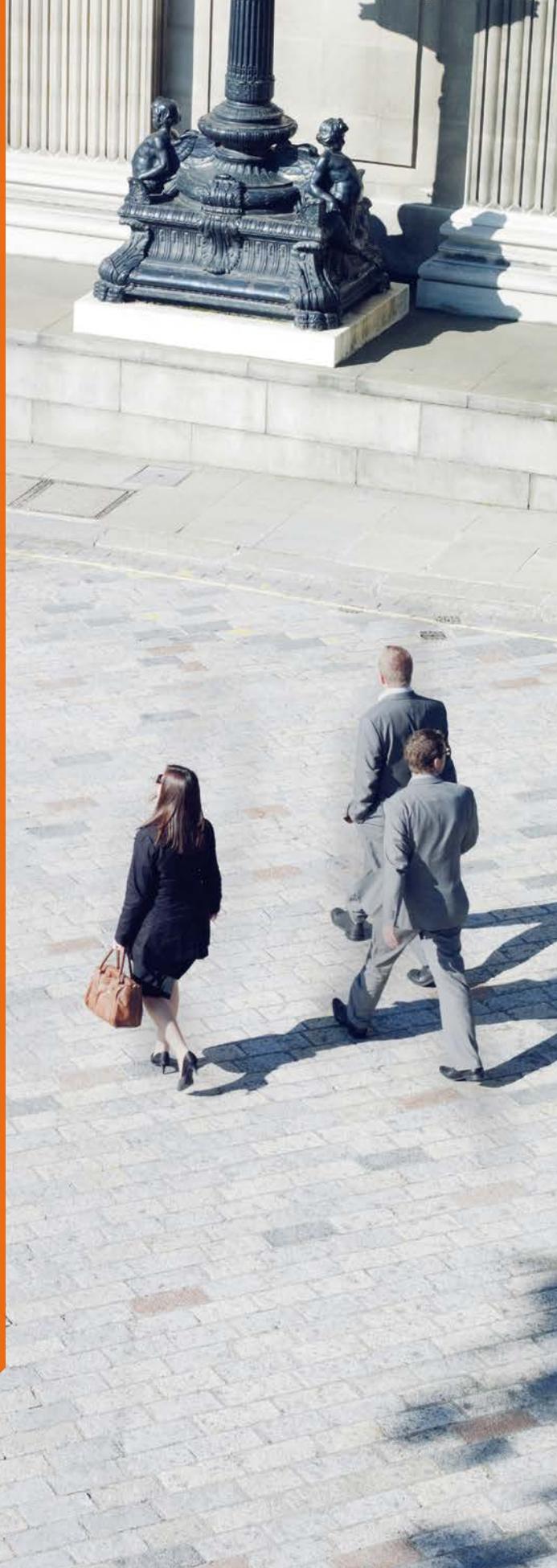
¿Cuáles considera que van a ser sus tres principales prioridades en su labor legal durante los tres próximos años?



2

Un talento profesional más globalizado

¿Qué ha ocurrido en los años de crisis con los abogados de empresa de las asesorías jurídicas? A pesar de la situación económica, el 66% de estos departamentos se han mantenido o incluso, han crecido. En la retribución de los profesionales cobra cada vez más peso la parte variable; de hecho, el 20% de los salarios ya depende de los resultados empresariales, de equipo y objetivos personales. Sólo un 16% de los abogados de empresa cuenta únicamente con un sueldo fijo. A pesar de su gran formación, existe un reto pendiente: no se aplican políticas de rotación entre filiales, algo que podría contribuir a una formación más global y una mejora en la identificación de talento.



2.1. Evolución de la planilla de Asesoría Jurídica

El ejercicio 2014 ha seguido siendo un año crítico en la creación de empleo. Esta tendencia en la economía española de destrucción masiva de empleo que comenzó después de la caída de Lehman Brothers, en el año 2008, no ha tenido, sin embargo, un gran reflejo entre los abogados de empresa, que siguen siendo un departamento clave dentro las estrategias empresariales.

Las asesorías jurídicas de empresa han seguido creciendo en recursos humanos. Si se une el porcentaje de las asesorías que han aumentado hasta un 10% su plantilla –el 28%– y las que han crecido por encima de este porcentaje –un 13%– de las mismas, obtenemos un importante repunte en el empleo de esta división.

La gran mayoría –el 66%– ha optado por crecer o mantenerse. El 40% de los encuestados ha seguido aumentando en personal y talento durante este año 2014, mientras que un 26% ha preferido mantenerse como estaba. Y el 34% ha reducido su plantilla.

El **40%** de los encuestados ha seguido aumentando en personal y talento durante este año 2014

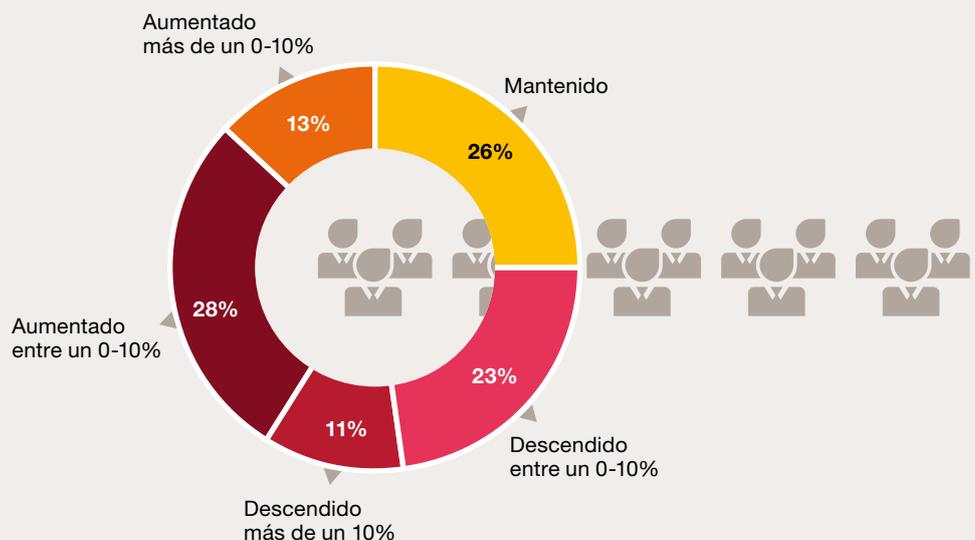
No obstante, por las respuestas que ofrecen los directores jurídicos, se observa que ha habido más movimiento de nuevas contrataciones en aquellas firmas con oficinas en el extranjero, donde sí han existido incorporaciones netas en países como es el caso de Alemania, Italia y Latinoamérica.

La competencia para desarrollar la función jurídica más valorada entre los directores del departamento sigue siendo el **conocimiento técnico, o al menos, así se desprende del 87% de las contestaciones.**

Con un 54% de las afirmaciones se valora el trabajo en equipo y seguido con iguales porcentajes –el 46% en cada uno– la capacidad de trabajar en varios idiomas y la capacidad de gestionar y resolver asuntos de toda índole.

El conocimiento del sector es importante para menos de un tercio –31%– de los directores

Evolución de la planilla de Asesoría Jurídica en el último año



“Los nuevos profesionales tienen que asumir que el resto de la casa es su cliente, porque hay una cierta tendencia a ser funcionariado en la Asesoría Jurídica interna, y la relación abogado-cliente debe ser la filosofía que debe imperar”, señala uno de estos ejecutivos en la encuesta.

jurídicos, mientras que la capacidad relacional es valorada por el 28%.

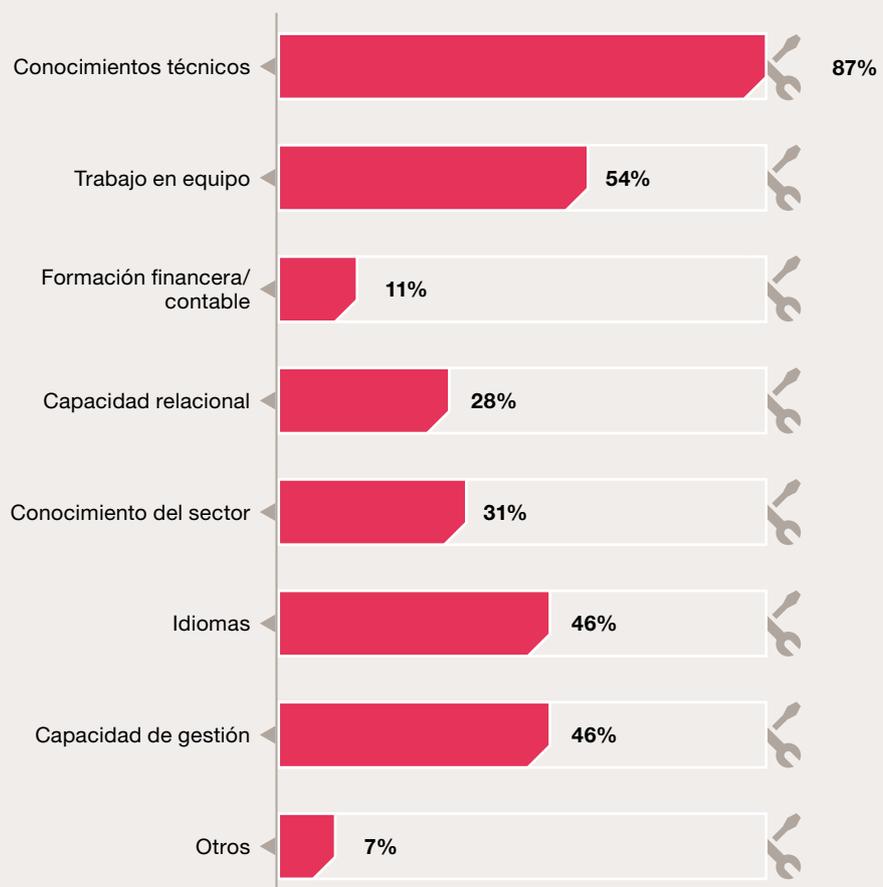
Pero si tenemos en cuenta la tendencia de crecimiento, la pregunta es obvia: a la hora de necesitar un perfil determinado, con una especialidad concreta, ¿se opta por profesionales de fuera o se prefiere formar a uno interno?

Y la respuesta que se desprende de nuestro estudio es que los directores jurídicos

optan, frente a la promoción y formación interna, contratar a un profesional ya especializado antes que formarlo.

Cuando la Asesoría Jurídica ha requerido cierta especialización, la mitad –el 50%– de los directores jurídicos ha recurrido a la contratación de profesionales especializados, mientras que el 30% ha apostado por la formación interna y únicamente el 17% ha optado por la formación externa.

¿Qué tres competencias considera críticas en los perfiles de la Asesoría Jurídica?



2.2. La retribución variable, eje de la remuneración del abogado

En la mayoría de las asesorías jurídicas de empresa, el talento se impulsa con dos fórmulas bien conocidas: la retribución económica y el reconocimiento de la compañía. Observando las respuestas de nuestra encuesta, concluimos que las sociedades todavía prefieren destacar los méritos con la mejora salarial que con el reconocimiento.

En este sentido, el 67% de las empresas analizadas ofrece incentivos económicos cuando el profesional ha cumplido con los objetivos y sólo un 20% resulta distinguido con un mayor reconocimiento dentro de la empresa, como por ejemplo más formación.

Los objetivos sobre los que se basa el variable son: (i) en el 91% de los casos en función de los resultados que obtenga la empresa, (ii) el 82% en base a los méritos individuales y (iii) en el 42% en base al resultado que obtenga todo el departamento en su conjunto. Sin embargo, son muy pocos –el 4%–, los que ligan la retribución variable al alcance de objetivos específicos de la función legal.

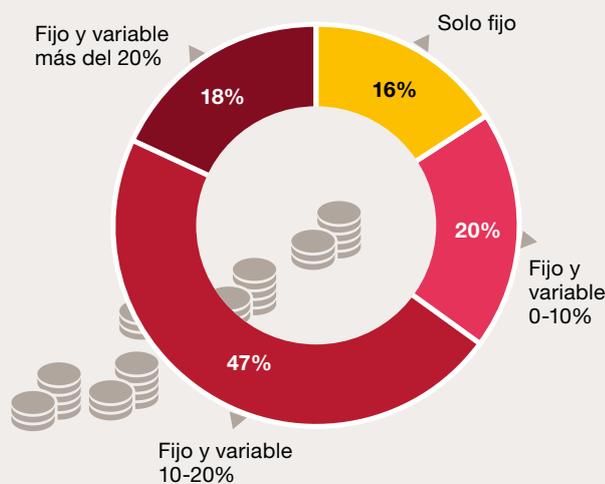
Los objetivos son en un 47% sólo cualitativos y un 12% sólo cuantitativos, aunque el 37% de los directores jurídicos comentan que son ambos los que, finalmente, sirven para medir la retribución variable.

La retribución variable del 0% al 20% suele ser la que impera en la mayoría de las asesorías jurídicas de empresa, como lo demuestra el 67% de respuestas afirmativas. De las cuales el 47% utiliza el tramo más alto, del 10% al 20%, y el 20% tiende a colocarse en el más bajo, del 0 al 10%.

Una retribución variable por encima del 20% sólo la aplica el 18% de las empresas analizadas. Y en el lado opuesto, sólo un 16% no tiene retribución variable y el salario de sus profesionales depende totalmente de una remuneración fija.

Persiste, sin embargo, según los comentarios de los directores jurídicos una dificultad en la fijación de objetivos personales que sean más cuantificables e individualizados y que no sólo estén referenciados al éxito o no de un determinado resultado del departamento.

¿Cuál es el esquema retributivo?



“En nuestro caso, nuestro modelo se basa en un 50% los resultados de la empresa y en un 30% el resultado del departamento”, señala alguno de estos directores entrevistados. “Por el contrario, nosotros tenemos un 60% de la remuneración si se cumplen los objetivos de los miembros del Comité Ejecutivo y un 40% si alcanzamos los objetivos personales”, advierte otro.

2.3. *Evaluación profesional una vez al año*

La capacitación, por otra parte, está en continua revisión dentro de las asesorías jurídicas de empresa. **El 83% de los encuestados confirmó que se realizan evaluaciones periódicas a los profesionales que integran este departamento y casi siempre con una periodicidad anual, aunque en algunos casos llega a ser semestral e incluso mensual.**

El **83%**
de los encuestados
confirmó que se
realizan evaluaciones
periódicas a los
profesionales que
integran este
departamento

la Asesoría Jurídica, aunque en un 34% de las empresas consultadas lo lleva a cabo el empleado inmediatamente superior jerárquicamente.

Es importante destacar en este sentido que en muy pocos casos es el departamento de Recursos Humanos quien examina las capacidades del profesional. A veces incluso la evaluación se acomete en consenso con cada client manager de cada equipo o mediante un comité interno.

No obstante en el 57% de los casos, esta capacitación la realiza el mismo director de

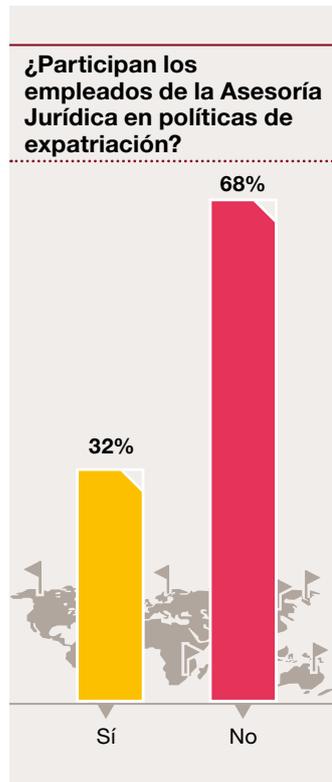


2.4. La aspiración de globalizar el talento

La formación de los profesionales según declaran los encuestados ocupa un lugar importante dentro del tiempo de los departamentos jurídicos de las empresas. El 81% de los directores declaró en nuestra encuesta que existe una tendencia a completar la formación jurídica/legal de los abogados con otros aspectos del negocio, como son materias económicas, financieras o técnicas.

Sin embargo, en el 67% de los casos no existe un plan de formación específico para el departamento jurídico fuera del Plan Director de Recursos Humanos.

Hay algo, sin embargo, que llama la atención. A pesar de que la mayoría de directores jurídicos que participa en la encuesta pertenece a multinacionales españolas, sólo un 32% reconoce que los empleados de la Asesoría Jurídica participa en políticas de movilidad internacional. De hecho, la inmensa mayoría –un 68%– no está incluida en dichas políticas.



En el **58%** de los casos analizados se confiesa que no hay un plan de identificación y gestión del talento para el personal del departamento legal

La rotación entre abogados de distintas filiales fuera de territorio español es otro de los retos. El 80% de las asesorías jurídicas internas consultadas manifestó que no mantiene ninguna política de este tipo.

El gran hándicap que presentan las asesorías de empresa española es que en el 58% de los casos analizados se confiesa que no hay un plan de identificación y gestión del talento para el personal del departamento legal.

Además, cuando existe –en el 42% de las empresas consultadas– el plan corresponde a una identificación personal del director de la Asesoría Jurídica pero **no se identifica con una planificación ni un proceso formal sino que responde a un criterio personal.**

En este sentido, hay quien incluso argumenta que esta política de rotación de personal entre las filiales fuera de España, “sólo se puede llegar a aplicar la rotación en periodo de prácticas y formación”.

3

Vínculos más estrechos con otras áreas estratégicas

La comunicación entre la dirección de la Asesoría Jurídica de empresa y el resto de áreas resulta en estos momentos fluida, aunque priorizando los vínculos con el área financiera. El 55% de los abogados de empresa sostiene que en su compañía existe incluso un protocolo de comunicación. No obstante, en la mayoría de los casos se ha caracterizado por su carácter informal y/o parcial, aunque todavía hay un alto porcentaje, el 45%, que confiesa no tenerlo. En cuanto al grado de comunicación que mantienen con el Comité de Auditoría Interna, como principal responsable de velar por los riesgos de cumplimiento legales, la gran mayoría de los directores afirma que éste es satisfactorio.

Donde se percibe cierta desconexión o potencial de mejora que debería profundizarse para ofrecer respuestas más globales para la empresa es con el área fiscal. La asignatura pendiente sigue siendo la conexión con el departamento de Comunicación y Recursos Humanos, donde reconocen que debería existir más proximidad.



3.1. Una buena comunicación con el resto de departamentos

¿Es importante que la Asesoría Jurídica tenga vasos comunicantes con el resto de áreas de la compañía?, ¿puede contribuir a aumentar su actividad y prestigio?, ¿con qué divisiones fluye mejor la información?, ¿qué departamentos apenas tienen contacto con la Asesoría Jurídica?, ¿dónde están los potenciales de mejora?

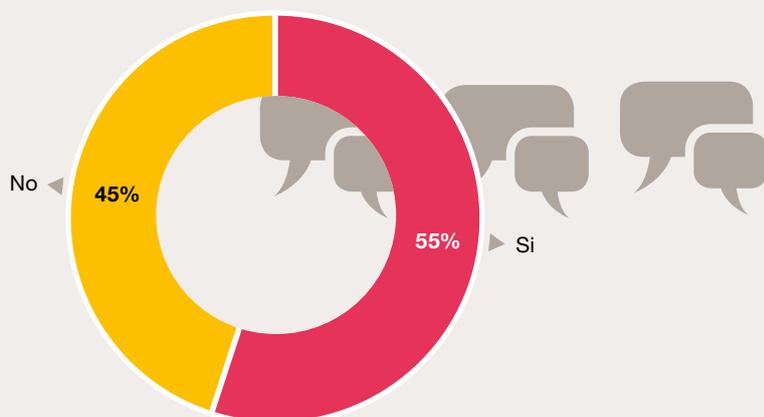
Nuestro estudio dedica un bloque completo a la coordinación y colaboración de la Asesoría Jurídica con el resto de divisiones. En una primera aproximación, se observa que la información es fluida, aunque no en todos los departamentos, como iremos viendo más adelante.

El **55%** de los directores jurídicos consultados considera que sí existe esta comunicación

El 55% de los directores jurídicos consultados considera que sí existe esta comunicación y responde afirmativamente a la pregunta de si se tiene establecido un protocolo de comunicación interno con el resto de las áreas que forman la corporación destacando en muchos casos su carácter informal y/o parcial, dándose un alto porcentaje – un 45%- que niega estos flujos comunicantes.

“Hay reuniones de trabajo no estandarizadas pero periódicas y bien encauzadas”, señala uno de estos ejecutivos en la encuesta. Respecto al protocolo, otros directores jurídicos aseguran que “se ha realizado algo en materias específicas, como la renovación de poderes o recursos humanos, pero existe un amplio campo por mejorar”.

¿Se encuentra definido e implantado un Protocolo de Comunicación interno con el resto de áreas de la organización?



Algunos de los encuestados señalan:

“Se encuentra ligado a procesos de información internos no es algo que se recabe de forma periódica por la Asesoría Jurídica”.

“Se capta la información por canales informales”.

“No es formal, cada responsable legal de negocio tiene sus propios canales y foros de información”.

La ausencia o presencia parcial de procesos de comunicación debidamente soportados y documentados de las otras áreas estratégicas de la organización hacia la función legal, se ratifica como mencionábamos anteriormente cuando se les

pregunta por la existencia de herramientas/procesos de captación y reporting de información de materias legales relevantes donde el 52% de los encuestados reconoce no contar con ellos, tal y como veremos más adelante.



3.2. *El fuerte vínculo con el área financiera y el potencial de mejora, con el área fiscal*

Por áreas de negocio, los directores jurídicos consideran **que la comunicación más fluida de su departamento es la que se mantiene con la dirección financiera, de hecho un 92% de los encuestados señala esta área como prioritaria dentro de la comunicación estratégica para la función legal.**

Otro alto porcentaje –el 77%- de respuestas afirmativas destaca la buena relación con el área comercial. **Por debajo se sitúa el área fiscal, que el 54% de los abogados considera prioritaria en su comunicación aunque no es menos cierto que en muchos de los casos manifiestan que dicha función se encuentra dentro del ámbito de competencia de la dirección financiera.**

En este sentido, debemos destacar la cada vez mayor relevancia que está adquiriendo la función fiscal en el ámbito del gobierno corporativo de las grandes empresas. Como ya se ha comentado anteriormente, entre las novedades del

El 77%
de respuestas destaca la buena relación con la división comercial

Proyecto de Ley de Sociedades de Capital, se establece para las compañías cotizadas, la inclusión como facultad indelegable del Consejo de Administración, la gestión de los riesgos fiscales dentro de la determinación de las políticas de control y gestión de los riesgos. Esto unido a la determinación de la estrategia fiscal de la sociedad como otra competencia indelegable del Consejo, hace que la planificación y definición de la función fiscal dentro de las grandes empresas cotizadas españolas cobre una importancia muy significativa. La manifiesta preocupación por la mayoría de los directores jurídicos en el cumplimiento normativo así como de la observancia de los requerimientos en materia de Gobierno Corporativo por parte de sus compañías,

refuerza esta clara necesidad de interactividad y mayor conexión entre ambas funciones de Legal y Fiscal.

Otras áreas, sin embargo, se encuentran más alejadas desde el punto de vista de los directores jurídicos. Es el caso del departamento de comunicación que sólo contó con el 23% de las respuestas afirmativas. Llama la atención si tenemos en cuenta que la reputación corporativa forma parte de una de las principales preocupaciones en materia de gobierno corporativo.

El área de Recursos Humanos incluso está mejor valorada en interacción con un 36% de las respuestas afirmativas, habiéndose constatado que el asesoramiento laboral está ubicado en el departamento de Recursos Humanos.

3.3. Buena conexión con el Comité de nombramientos y retribuciones y con el de Auditoría Interna

“El Comité es de reciente creación y en él participa directamente el director de la Asesoría Jurídica”, señala uno de los directores entrevistados. “Existe, además, una relación permanente y no tanto de competencias”, asegura otro.

Respecto al Comité de nombramientos y retribuciones, el 78% de los directores jurídicos manifiesta que existe un nivel bueno de comunicación. Hasta el punto de que la mayoría de las asesorías jurídicas de empresa -47%- le otorgan una relación con la máxima puntuación (un 5) en su valoración.

Otro 31% le sitúa con una categoría bastante buena mientras que solamente un 11% considera que el vínculo es escaso.

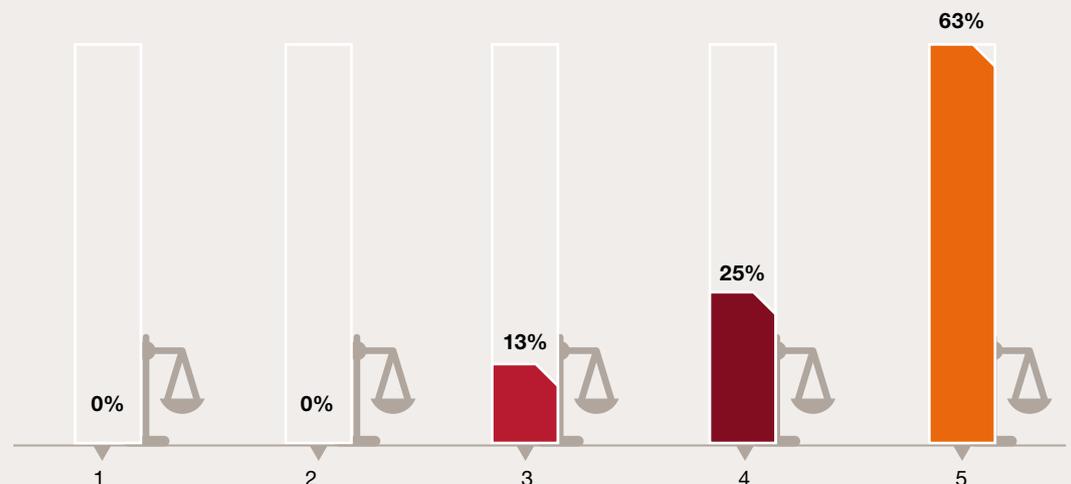
El **78%**

de los directores jurídicos manifiesta que existe un nivel bueno de comunicación

En cuanto al grado de comunicación que mantienen con el Comité de Auditoría Interna, el 87% de los directores encuestados afirma que éste es satisfactorio, mientras que sólo un 12% manifiesta que

todavía no es satisfactorio. Algunos señalan que esta comunicación se extiende a los comités de Auditoría Interna de sus filiales y que el contacto se suele dar a través del Secretario del Comité o del director de Cumplimiento.

Graduar en una escala del 1 al 5 el nivel de comunicación que mantiene la función legal con el Comité de Auditoría Interno, siendo 1 un nivel insuficiente y 5 un nivel satisfactorio



3.4. Construir puentes con los departamentos de Comunicación y Recursos Humanos

Si por el contrario analizamos dónde existen más reparos a la hora de informar, encontraremos que la peor comunicación o la falta de interacción entre departamentos resulta mucho más palpable con los departamentos de Comunicación y de Recursos Humanos, como ya se ha podido leer anteriormente.

Si profundizáramos en la calidad de estas relaciones, observaríamos que el nivel de comunicación que se mantiene con el área de

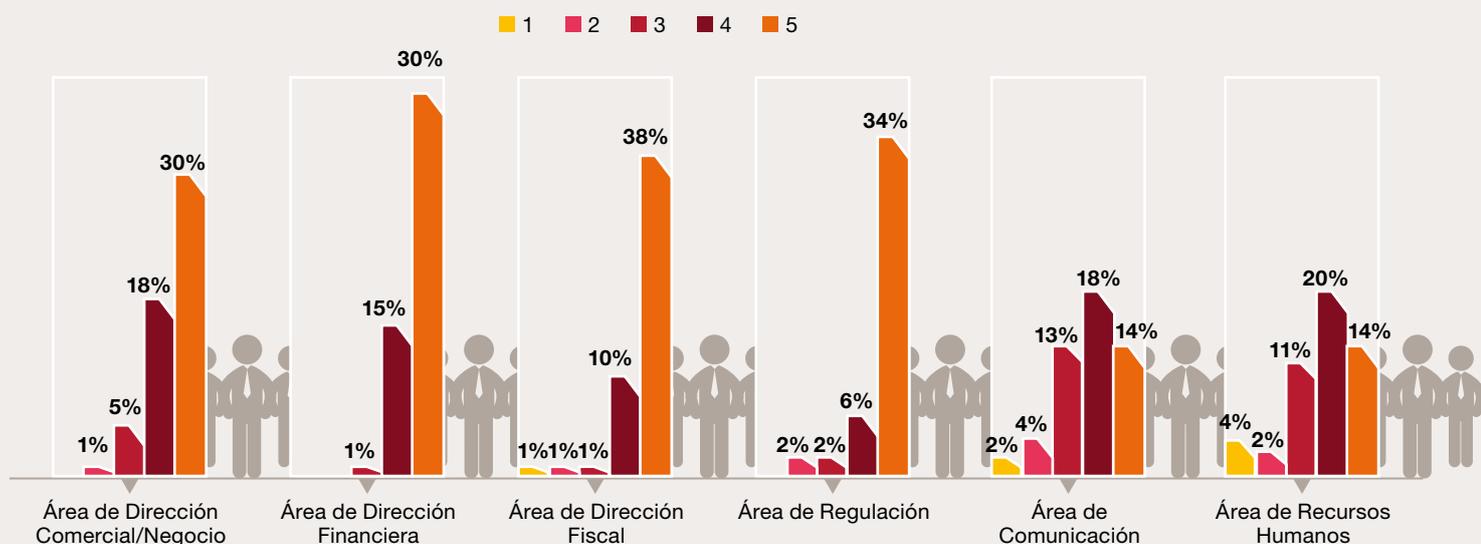
El **56%** consigue el área de negocio en respuestas afirmativas en las estrategias de comunicación entre departamentos

Recursos Humanos es el más insatisfactorio, un 8 % lo califica de “insuficiente”. Respecto al área de Comunicación, el 4% lo señalan como “insuficiente” y el 8% como “casi insuficiente”.

La dirección financiera y fiscal obtiene la máxima puntuación para un 70% de los directores jurídicos, mientras que el área de negocio consigue el 56% de las respuestas afirmativas en las estrategias de comunicación entre departamentos.

Ante este panorama, sólo el 26% otorga la máxima nota al departamento de Personal y sólo el 26% se la da al área de Comunicación, lo que pone de manifiesto que no son áreas prioritarias para ellos.

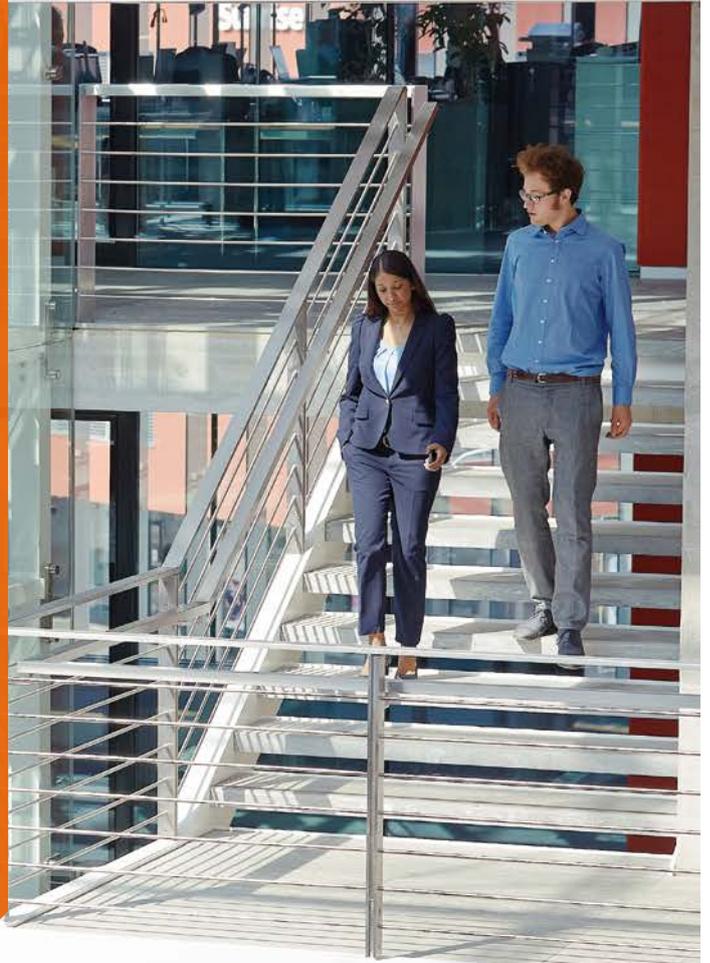
Graduar en una escala del 1 al 5 el nivel de comunicación que mantiene la Asesoría jurídica con cada una de las siguientes áreas, siendo 1 un grado insuficiente y 5 un grado satisfactorio



4

Una mayor agilidad interna

Los primeros ejecutivos, directores de negocio, directores generales y directores financieros, son, por este orden, quienes más información y asistencia reclaman del departamento jurídico. La resolución del problema, la calidad de la respuesta y la flexibilidad constituyen los tres indicadores que más utilizan para medir la calidad interna del servicio jurídico. Uno de los grandes retos para mejorar esta calidad interna, según el 76% de los encuestados, es aumentar la rapidez de respuesta del servicio jurídico.



4.1. Calidad del servicio versus la resolución del problema

¿Quién demanda la asistencia e información jurídica dentro de la compañía?, ¿cómo se decide que se ha actuado correctamente o no? Después de solicitar a nuestros encuestados que nos citaran, al menos, tres áreas de la empresa que les requieren continuamente asistencia jurídica, **hemos detectado que el 91% ha contestado que es el director de negocio quien más asistencia demanda.** Otro 59% señala que es el director general y otro 59% que ha apuntado al director financiero. La mitad

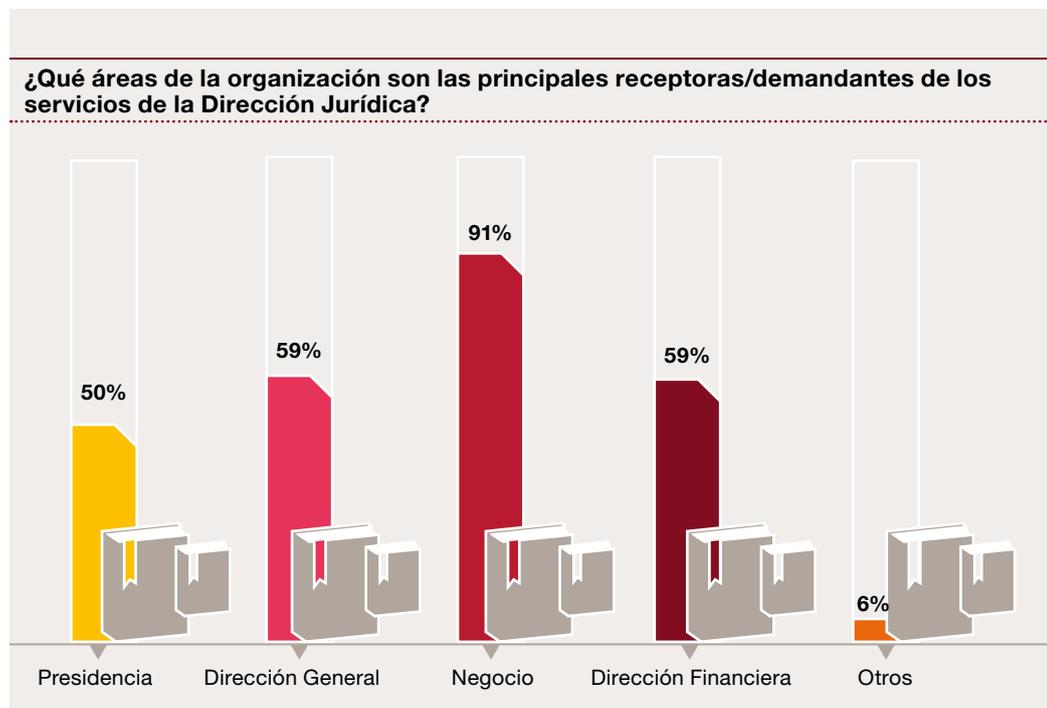
de los encuestados también ha otorgado esa posición a Presidencia.

Pero la gran incógnita parece dilucidarse en si son estos servicios considerados de calidad o no. La mayoría de los abogados de empresa que contestaron a nuestro informe –más de un 61%- advirtió que las compañías no realizan encuestas para medir el nivel de calidad interna del departamento jurídico y un 39% sí las tiene.

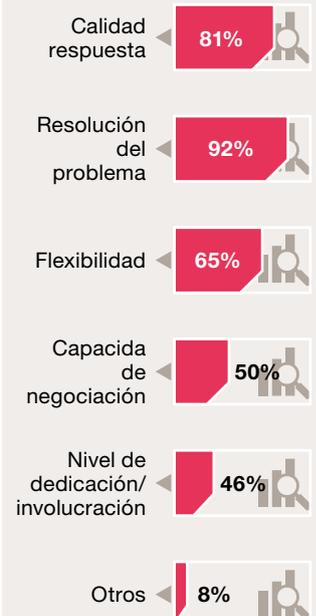
Cuando preguntamos a los directores jurídicos de empresa que eligieran, al menos tres indicadores, una abrumadora mayoría –el 92%- considera la resolución del problema el mejor indicador de evaluación interna, un 81% prefirió señalar la calidad de respuesta y un 65% la flexibilidad.

La capacidad de negociación y el nivel de dedicación e involucración también fueron importantes, pero en un menor grado.

91%
El director de negocio contesta que es el director de negocio quien más asistencia demanda



¿Qué indicadores se utilizan como criterios de evaluación interna?



4.2. La rapidez de respuesta, una meta interna

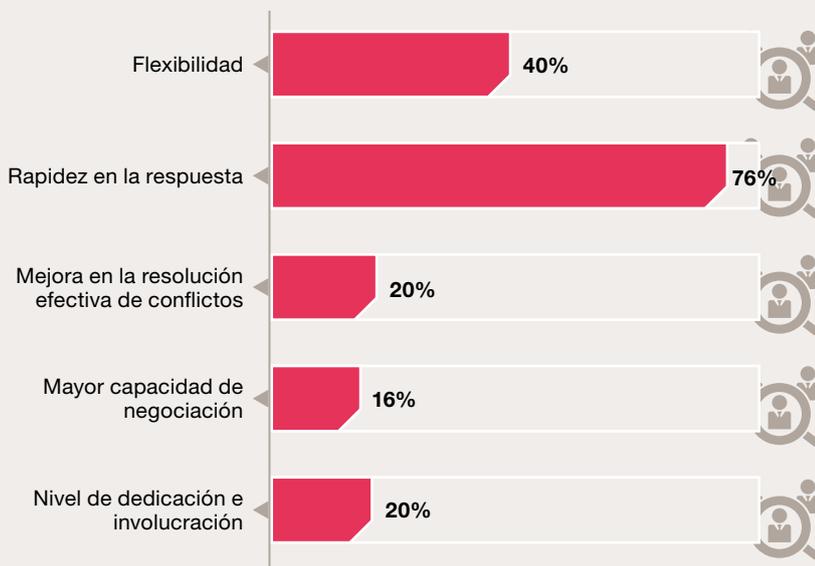
Pero no sólo se necesita una respuesta más rápida por parte de la empresa, sino también más clara, con un lenguaje menos técnico. “Para algunos de nuestros compañeros ofrecemos una respuesta demasiado técnica, que a veces no resulta comprensible”, destacan algunos comentarios.

Donde sí tienen que mejorar los abogados de empresa es en la rapidez de respuesta, que sin embargo, es comprensible dado que se necesita tiempo para analizar con todos los parámetros una determinada actuación, profundizar en los marcos legales y ofrecer una respuesta clara. El 76% de los directores jurídicos reconoce que es precisamente esa rapidez de respuesta el área que deberían mejorar.

Un **40%**
señala que la
flexibilidad es un criterio
mejorable

Un 40% también señala que la flexibilidad es un criterio mejorable mientras que un 20% dijo que había que mejorar la resolución efectiva de los conflictos y otro 20% el nivel de dedicación e involucración.

¿Qué áreas de mejora aparecen con más frecuencia en la evaluación de la prestación de los servicios al cliente interno?



4.3. La evaluación de la labor jurídica

La evaluación de la labor jurídica la realiza cada departamento receptor de los servicios, al menos en un 38% de los casos, en un 23% el propio departamento de la Asesoría Jurídica y en un 19% un departamento específico. Sólo un 4% de esa evaluación la hace un superior jerárquico

El **4%**
de la evaluación la realiza un superior jerárquico o una empresa externalizada

o una empresa externalizada. En el 12% de los casos se lleva a cabo por el departamento de Recursos Humanos.

Algunos sí llevan a cabo encuestas de calidad, pero no las renuevan periódicamente sino que las realizan por un periodo medio, de dos o tres años. Otros aseguran que no es necesario porque “la relación es inmediata” y hay quienes son totalmente escépticos con este método. “No se mejora el servicio y suelen realizarse extraoficialmente con el director de la Asesoría Jurídica”, manifiestan.



5

Otorgar mayor autonomía a las filiales

La mayoría de las empresas españolas cuenta con presencia más allá de nuestras fronteras, especialmente en la Unión Europea, Latinoamérica, Estados Unidos y Asia. Lo habitual es que los servicios jurídicos en estas filiales estén externalizados. A nivel de estructura de departamento legal, el 40% de las empresas consultadas en este informe prefiere optar por la externalización de servicios, sólo un 33% dispone de un departamento jurídico propio local y un 27% sigue recibiendo los servicios jurídicos de forma centralizada.



5.1. Un marco global del Derecho

En el marco de este análisis hemos podido constatar como en los últimos años se ha consolidado la presencia internacional del tejido empresarial español. Obviamente, el español es uno de los mercados donde opera el 98% de las firmas consultadas, pero llama la atención que **un 81% también cuente con una fuerte presencia en el resto de la Unión Europea, el 72% tenga filiales en Latinoamérica, un 63% en Estados Unidos y un 41% en Asia.** Africa y Oriente Medio apuntan como los próximos destinos aunque ya existe un número relevante de compañías españolas con presencia allí. En el caso de de Africa sobre todo en el norte del continente con Marruecos y Argelia a la cabeza y en el caso de Oriente Medio destacan Emiratos Arabes y Arabia Saudí.

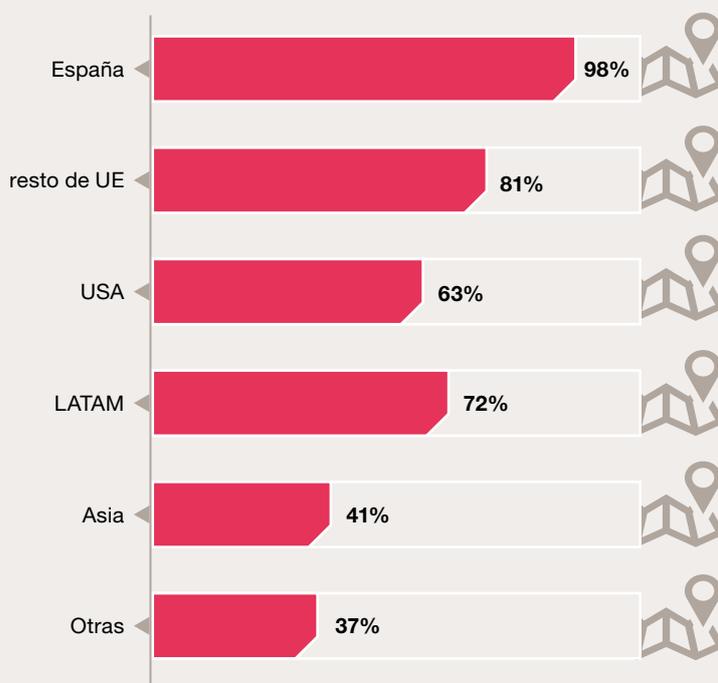
El **81%** cuenta con una fuerte presencia en el resto de la Unión Europea

El proceso de internacionalización es algo importante para más de la mitad de las

empresas que cuentan con presencia internacional encuestadas. Así un 62% manifiesta estar presente en al menos en el 50% de las áreas descritas y otro 33%, asegura tener presencia en el 20% de las zonas geográficas apuntadas.

Existe una escasa presencia de estructuras amparadas bajo la formula de alianzas y/o *joint venture* con terceros.

¿En cuáles de las siguientes regiones opera su organización?



5.2. La toma de decisiones en las filiales

El análisis realizado pone de manifiesto que la mayoría de las filiales de la empresa española actúa de forma centralizada. Una minoría tienen una cierta autonomía; empiezan a iniciar el proceso de descentralización, o conjugan ambas fórmulas, según explican en los comentarios del estudio.

Así, la respuesta no puede ser más abrumante: el 73% de los casos adopta decisiones en función de lo que dicte la matriz, mientras que solo el 27% ejecuta actuaciones de forma totalmente independiente.

Gran parte de los encuestados manifiesta que uno de los

Un **73%**
de los casos adopta
decisiones en función
de lo que dicte la matriz

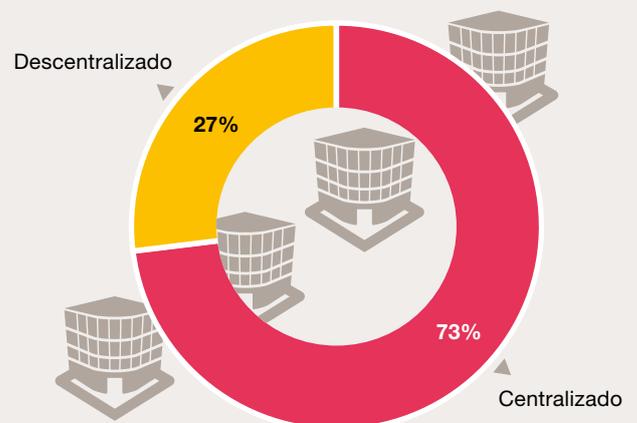
principales retos en la gestión de las filiales extranjeras es lograr la alineación de la estructura de gobierno con el modelo de toma de decisiones. Reconociendo que, en términos generales, no existe un modelo idóneo de gobierno interno con las filiales, la mayoría coincide que el análisis debe pivotar entorno a la identificación de las decisiones claves y los riesgos inherentes a las mismas de modo que se facilite la operativa óptima y eficiente del negocio y se

mitigue el traspaso de riesgos de una compañía a otra.

Algunos encuestados señalan que la definición e implementación del modelo de gobierno es una tarea pendiente. Es por ello que el diseño de un modelo de gobierno corporativo robusto para aquellas empresas con amplia presencia internacional que delimite las competencias, responsabilidades y procesos de toma de decisiones entre la filial y su matriz, resulta cada vez más necesario para el control y la gestión de los riesgos de las compañías, por lo que debería ser un punto relevante dentro de las agendas de los responsables jurídicos.



¿El proceso de toma de decisiones de las filiales se encuentra centralizado o descentralizado?



5.3.

Estructuras propias en jurisdicción extranjera por criterios de mercado y regulatorios

Otra gran pregunta sigue siendo si la empresa española cuenta con actividad en el exterior con una estructura societaria fuera de sus fronteras: ¿si tuviera que dotarse de ella por qué criterios se guiaría?, ¿cómo se articula la función jurídica en esas filiales?

La mitad de los encuestados señalaron que si tuvieran que crear una estructura societaria en el extranjero, **serían los criterios de mercado los que imperarían o al menos así lo sugiere el 50% de las respuestas.**

El 50%
sugiere que serían los criterios de mercado los que imperarían

Otro 44% adoptaría la decisión guiado por criterios regulatorios, y un 29% por económicos. Sólo el 23% la asumiría por criterios de autonomía de gestión y únicamente un 6% por razones de gobierno corporativo.

“Se comienza normalmente trabajando con un despacho local, pero al año o año y medio, cuando la oficina alcanza una madurez, es cuando se determina la necesidad de un recurso interno, por lo que la estructura jurídica responde a las necesidades de la propia filial”, añade uno de los consultados. Otros hablan de que “se adopta una decisión desde una concepción fiscal o para transmitir el acervo técnico para las licitaciones”.



En materia de estructura de la función jurídica de las filiales, la fórmula mayoritaria es la externalización de servicios seguida de la creación de departamentos legales locales internos.

La matriz, por estas razones, se mantiene casi siempre presente en estas filiales. El 69% de los encuestados aseguró que la matriz presta

servicios y apoyo de forma continuada y sólo el 17% afirmó que las filiales son totalmente autónomas.

Por tanto, la estructura jurídica de las filiales suele estar externalizada. El 40% de las empresas que

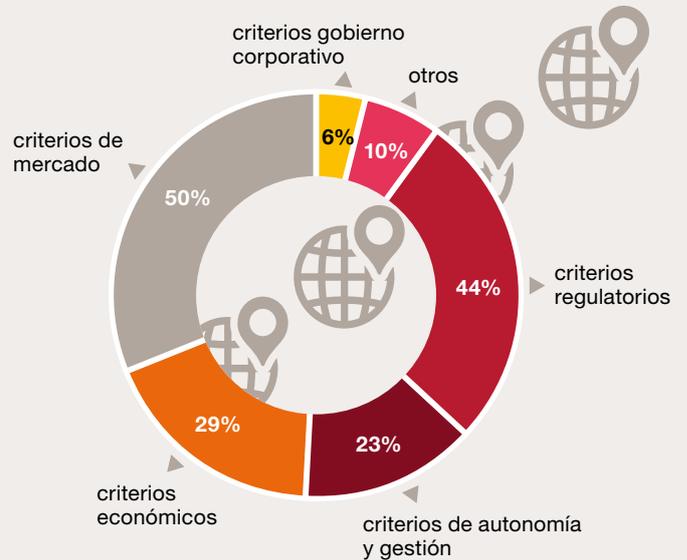
consultamos decidió optar por la externalización de servicios legales, sólo un 33% dispone de un departamento jurídico propio local y un 27% sigue recibiendo los servicios jurídicos de forma centralizada.

El **40%**

de las empresas consultadas decidió optar por la externalización de servicios legales



¿Cuáles calificaría como criterios determinantes a la hora de adoptar la decisión de establecimiento de estructura propia en jurisdicciones extranjeras?



5.4. Subcontratación de firmas con presencia local

Pero, a la hora de elegir ayuda externa en el extranjero: ¿a quién se recurre? El 83% de los encuestados opina que los despachos con presencia local son los que les ofrecen más garantías. Algunos reconocen el valor añadido de las firmas de servicios que cuentan con cobertura local en distintas regiones por cuanto les facilita la labor de coordinación y homogenización en territorios de distinta índole.

En el 52% de los casos consultados no se cuenta con políticas locales específicas que se aplican a las filiales,

El **83%**
de los encuestados
opina que los
despachos con
presencia local son
los que le ofrecen
más garantía

pero en el 48% de los casos sí. La mitad de los directores jurídicos realiza al final una adaptación local de las políticas globales, un 25% traslada los patrones de conducta específicos del país y un 19% realiza una de ambos.

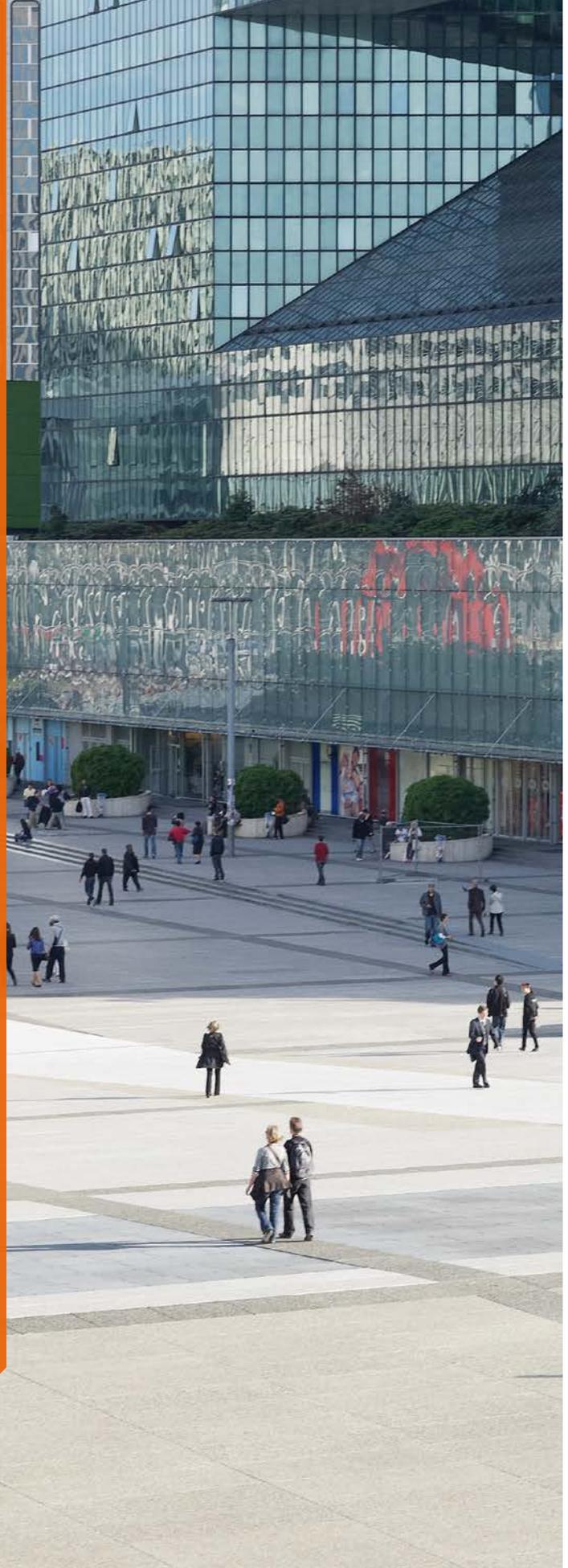
En este sentido, los directores jurídicos consultados advierten que en general, “se respeta la idiosincrasia local, no se pretende uniformar ni tampoco interesa la capacidad de generar ebitda en las filiales repartidas por el mundo.”



6

Disponer de métodos para minimizar el riesgo legal

La prevención de riesgos legales resulta una de las áreas más importante dentro de las corporaciones. En España, aunque todavía no está muy desarrollada la figura del ‘Compliance Officer’ como tal –poco más de la mitad la tienen-, si existe una cultura enfocada a minimizar estos riesgos. El 66% de las empresas afirma haber definido y haberse dotado de un cuadro de riesgos legales y el 73% aclara, incluso, disponer de un protocolo de actuación. El gran reto sigue siendo obtener información relevante del resto de áreas para poder gestionar y prevenir riesgos legales. El 52% de los directores jurídicos confiesa no tener herramientas para captar esa información.



6.1. El papel del Compliance Officer

El área de *Compliance* o la actividad destinada a prevenir riesgos legales suele ser una de las actuaciones clave dentro de las estrategias empresariales. La figura del *Compliance Officer* es la encargada de velar por la gestión, la supervisión y el control de los mismos. La gestión de riesgos debería ser una de las áreas más importantes. Sin embargo, no existe en muchos casos, a lo sumo se liga esta función con las exigencias de contar con modelo de prevención de riesgos penales.

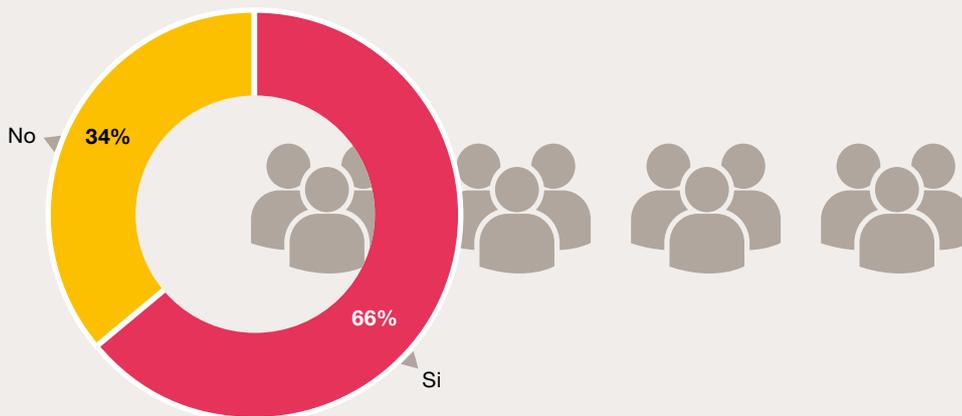
A pesar de la importancia de la figura del *Compliance Officer*, éste sólo se encuentra presente en más de mitad de

El **66%** de las empresas afirma haber definido y haberse dotado de un cuadro de riesgos legales

las compañías –el 56%-, porque todavía existe un 44% que no contempla este perfil dentro de la organización de la empresa. Respuestas como “está por definir o hay un comité de cumplimiento que se encarga de esa labor” parecen indicar que es necesario un mayor desarrollo de este perfil.

“El director de la Asesoría Jurídica es miembro del Comité de Compliance, que cumple con las funciones del Compliance Officer, aunque este comité no es competencia suya ni considera que deba serlo”, matiza algún que otro director jurídico preguntado expresamente sobre este perfil.

¿Cuenta la organización con un Cuadro de mando legal y/o riesgos legales?



“Se preparó algo parecido por auditoría interna hace dos años pero en la actualidad no existe nada específico”, añade un responsable jurídico de los 59 entrevistados.

Existe una inquietud de desarrollar la práctica, pero está aún en proceso de desarrollo. Este tipo de actuaciones previsoras se encuentra cada vez más extendida en el mercado español, como lo demuestra el hecho de que el 66% de las empresas encuestadas avale que dispone de un cuadro de riesgos legales, aún cuando en su mayor parte este cuadro no se configure de forma autónoma sino como

parte de la identificación de riesgos generales de la organización.

Así, los directores jurídicos se muestran críticos con su estructura y capacidad de actuación. *“Nuestro cuadro de riesgos legales no es nada sexy, pero al menos existe”*, dicen algunos. La peor noticia es que todavía hay un 34% de las grandes empresas españolas que ni siquiera tienen desarrollada esta función previsoras.



6.2. **La implicación de la Asesoría Jurídica en la supervisión y control**

La Asesoría Jurídica tiene un alto grado de participación en la definición e identificación de los riesgos legales en los que puede incurrir la organización. **El 71% de los directores jurídicos asegura haber contribuido decisivamente junto con los órganos de control en el proceso de identificación de riesgos, pero también en el control y la supervisión de los mismos.**

Sin embargo, la gran mayoría de los directores jurídicos de sectores no regulados asocian las fórmulas de *Compliance* exclusivamente con el cumplimiento de todo lo descrito en la reforma del Código Penal, no abarcando otras áreas de cumplimiento de impacto legal. Pero un poco más de la mitad –el 52%– de los abogados de

El **71%** de los directores jurídicos ha contribuido en el proceso de identificación, control y supervisión de riesgos.

empresa cuentan con un reto para organizar la función: no contar con herramientas y procesos de captación de información del resto del negocio tanto en lo referente a actividad como en eficiencia, como indicábamos anteriormente.

Cuando se le pregunta a los directores jurídicos de empresa si considera que esa actualización de información se ejecuta al máximo nivel, el 31% sostiene que sí, sin embargo, otro 31% considera que su actualización está en un nivel intermedio y podría ser ampliamente mejorable.

En este sentido, muchos se mostraron críticos con la información, “se capta información por canales informales”, “se utiliza la intranet para la relación entre áreas de negocio y jurídico”, y muy pocos tenían herramientas más sofisticadas, “en nuestro caso, el sistema de Asesoría Jurídica está conectado con SAP para poder captar información relevante”.



6.3. **Nuevas herramientas para garantizar la eficiencia y la transparencia**

“Se preparó algo parecido por auditoría interna hace dos años pero en la actualidad no existe nada específico”, añade un responsable jurídico de los 59 entrevistados.

Lo que sí declaran es contar con un protocolo de actuación. En la encuesta se constata que **el 73% de las compañías cuentan con manuales de actuación para minimizar los riesgos legales**. Algunos destacan que estos manuales se hacen por divisiones, en medioambiente, laboral o seguros mientras que otros se engloban dentro del Código Ético de la compañía y hay quienes incluso diseñan conductas específicas para las filiales.

El **73%**
de las campañas cuentan con manuales de actuación para minimizar los riesgos legales

En cualquier caso, sí es cierto que una gran mayoría –el 87%- documenta el resultado de dichas actuaciones de seguimiento y revisión, y sólo un 13% manifiesta no interesarse por su desarrollo posterior. Sin embargo, la actualización de esos seguimientos sigue siendo todavía mínima.



6.4. La implicación de la Asesoría Jurídica en la supervisión y control

Si se analiza el grado de digitalización respecto a la documentación relevante para la operativa del área jurídica, y por consiguiente, para la eficiencia de la estrategia empresarial, la respuesta de la mayoría de los directores jurídicos es muy positiva. A tenor de las respuestas afirmativas de los directores jurídicos consultados en en nuestro informe, el 89% especificó que esta digitalización se había desarrollado hasta el punto de “recuperar el pasado y mantenerse en el presente”.

Esta digitalización de la información se había desarrollado en el 65% de los

El **89%** especificó que esta digitalización se había desarrollado hasta el punto de recuperar el pasado y mantenerse en el futuro

casos en más de un 70% de la documentación relevante de empresa. Otro 30% afirma tener digitalizado entre un 50% y un 70% su información.

Mientras que sólo un 5% no alcanza ni siquiera el 50% de la digitalización, como se observa en el cuadro adjunto. Contar con los soportes documentales telemáticos

mejora considerablemente la eficiencia de las compañías. Sin embargo la aplicación de la tecnología en un grado de búsqueda de optimización y eficiencia de las tareas de la función legal es muy escasa. Señala alguno de los encuestados que en esa búsqueda de la eficiencia y de la calidad, la tecnología juega papel predominante en toda la organización “menos en jurídico que parece que no va con ellos”.

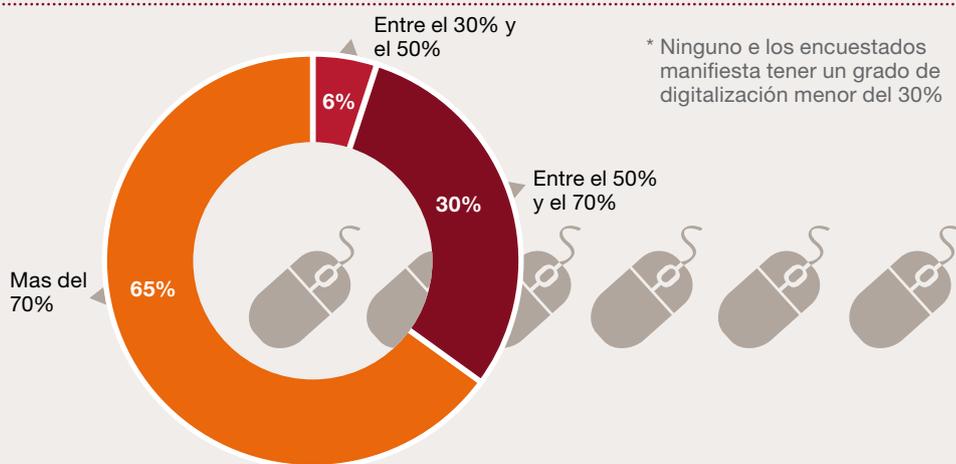
El 81% de los directores jurídicos entrevistados afirma contar con soportes estandarizados de cara a la prestación de servicios internos frente al 19% que no los tiene.

La aplicación de procesos o métodos de estandarización que redunden en eficiencia se aplica principalmente a la parte contractual como así se señala alguno de los encuestados.

“Periódicamente se revisan los modelos de contrato que tiene la entidad, y cada dos o tres años se quitan versiones antiguas y se sustituyen por nuevas”.

“Para la contratación recurrente sí, pero existe tal diversidad que resulta imposible homogeneizarlo, aunque para objetivos de eficiencia la idea es automatizar lo máximo posible”.

¿Con qué grado de digitalización se custodia la documentación soporte relevante para la operativa del área jurídica?



7

Gestionar la relación con los despachos externos

A la hora de contratar a una firma de abogacía externa, los directores jurídicos de las empresas velan, sobre todo, por su calidad técnica y no tanto por sus honorarios, aunque reconocen que el alto coste de los servicios se convierte, a veces, en una dificultad para su contratación más asiduamente. El 75% de los directores jurídicos recurren a la colaboración externa cuando se trata de casos procesales y el 81% afirma que la fórmula elegida es por proyecto frente a la tradicional facturación por horas de antes de la crisis.



7.1. Aumento de profesionales más globalizado

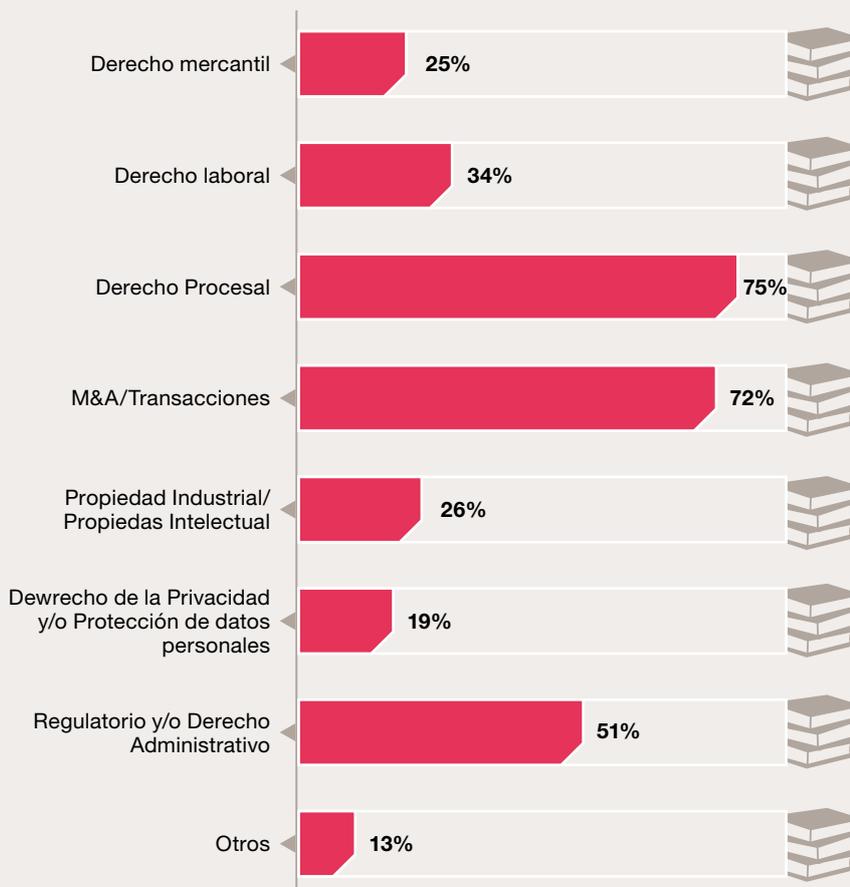
¿En qué tipo de conflictos legales recurren las asesorías jurídicas de empresa a la colaboración externa?, ¿qué servicios demandan?, ¿cuáles son las principales fórmulas de colaboración?, ¿quiénes influyen en la contratación externa?, ¿cómo valoran las compañías esta colaboración?

Sin duda, éste es uno de los principales asuntos que tienen que tratar los abogados de empresa dentro de las compañías en las que desarrollan su actividad. Casos complicados que necesitan mucha especialización, mercados desconocidos e incluso falta

de tiempo, son algunas de las razones de peso que obligan a contratar a una firma de abogacía externa. Nosotros hemos querido saber cómo los directores jurídicos valoran esa colaboración y cuáles son sus principales reclamaciones.

“Solemos ser autosuficientes en un principio, pero en algunos países externalizamos todo mientras que en otros nos apoyamos en una firma para alguna actividad en concreto. Los temas complejos procesales también se llevan fuera, igual que los fiscales y operaciones de M&A. En regulatorio, sin embargo, sólo subcontratamos temas muy concretos”, señala uno de estos ejecutivos en la encuesta.

¿En qué ambitos es más frecuente contar con apoyo de colaboradores externos?



7.2. La contratación se mantiene pese a la crisis

“Solemos buscar un despacho que no nos obligue a dar explicaciones al Consejo, como firmas más grandes, que generen tranquilidad en el gestor, precio adecuado y especialización”, señala a este respecto alguno de estos directores entrevistados.

La crisis no ha impedido que las empresas contrataran firmas externas. Sólo un 15% de los directores jurídicos ha disminuido de manera significativa esta colaboración, mientras que un alto porcentaje que llega al 41% la ha mantenido. Tampoco ha habido grandes repuntes. Únicamente un 4% ha aumentado este tipo de relaciones considerablemente durante los últimos años.

También se actúa por criterios de confianza o por buscar profesionales de reconocido prestigio con independencia de si es socio del despacho tradicional o firma multidisciplinar. Si nos fijamos en las razones que obligan a la contratación, **el 55% de los directores jurídicos encuestados señalaron el grado de complejidad y riesgo de la empresa como la razón de mayor peso para cerrar el contrato.**

También la falta de especialización interna, que influyó en el 29% de los responsables jurídicos. Lo que menos influyó fue la falta de recursos internos puntual y la falta de tiempo en un momento puntual, o así lo aseguran el 33% y 47% de los abogados de empresa, respectivamente.

El **15%**
de los directores colaboran con firmas externas

A la hora de inclinarse por una firma u otra, las empresas priorizan –en un 61% de las respuestas- la calidad técnica, seguido de la agilidad de respuesta –en un 51%- y en un 35% la relación de confianza con la empresa.

Destacar que según los encuestados el precio es sólo muy importante para el 16% de los directores jurídicos, aunque bastante

importante para el 22% y medianamente importante para el 35%. Si comparamos estas respuestas con las dadas a la hora de evaluar los principales conflictos que se generan con las firmas legales, el precio sin embargo sí se configura como uno de las principales problemas en la relación empresa/ asesor externo.



7.3. **La facturación por proyecto se impone**

Si antes de comenzar la crisis, en 2007, la mayoría de despachos facturaban por horas, actualmente la tendencia parece ser la el presupuesto por proyecto. **El 81% de los abogados de empresa contrata a las firmas jurídicas con un paquete cerrado.** Sólo un 9% lo hace por retainer, otro 4% por horas y otro 4% por profesionales.

¿Pero quién influye a la hora de decidir esta colaboración? Casi se podría decir que en la práctica totalidad de las compañías analizadas, en el 93% de los casos, influye el director jurídico pero también hay otras personas

El **81%**
de los abogados de
empresa contrata a
las firmas jurídicas
con un paquete
cerrado

que le acompañan en esta decisión. En el 17% de los casos también influye el Consejero Delegado, en el 11% el Director general, en el 6% el Director financiero y en el 2% el departamento de compras.

“El propio equipo actúa como promotor del externo. La presencia en foros de su equipo, escuchando a los actores de la comunidad legal o leyendo informes sobre la industria es la fuente de información relevante para identificar personas/ abogados de interés”, advierte uno de los directores consultados.



El 72%
de los respuestaas ofrece
una valoración muy
positiva de las firmas que
contrata

En el 72% de las respuestas ofrece una valoración muy positiva de las firmas que contrata, aunque sólo un 6% la califica de excelente y un 23% habla de buena.

despacho de abogados, le siguen las carencias de flexibilidad y de pragmatismo en el asesoramiento, el desconocimiento del funcionamiento interno de la empresa, la falta de información del sector y negocio, y para terminar la falta de proactividad y tardanza en obtener la respuesta (véase el gráfico a continuación).

Como hemos indicado anteriormente, el alto coste económico o la incertidumbre en torno al coste real es quizás una de las mayores dificultades a la hora de colaborar con un

¿Qué dificultades encuentra a la hora de colaborar con un despacho de abogados?



7.4. **La calidad y la especialización como factores determinantes de valoración**

Actualmente, la mayoría de los grandes despachos trabaja con las empresas que hemos consultado para realizar este estudio. Cuando se les pregunta a los abogados de empresa que es lo que más valora de su colaborador actual, el 69% prioriza su calidad técnica por encima de todo, seguido en un 56% de la relación personal o de confianza con el equipo asignado, y de un 51% de la disponibilidad. Son los tres aspectos más reconocidos.

Las compañías no tienen una política de rotación a la hora de contratar despachos de abogados o así lo manifiesta

El **69%**
prioriza su calidad técnica por encima de todo

el 89% de los abogados de empresa consultados. Sin embargo, sí confiesa cambiar de firma de asesoramiento legal cada dos o tres años, el 60% de los abogados de empresas. Otro 20% manifiesta cambiarlos de cada cuatro a seis años y otro 20% cuando se cumplen los seis años.





Conclusiones

El estudio “*La gran transformación de la función jurídica. Siete retos de las asesorías jurídicas internas*” pone de relieve algunas de las metas que los propios directores jurídicos de la empresa española están dispuestos a asumir (o ya han asumido) para prepararse de cara al futuro, en un contexto mucho más globalizado, de menores costes y más competitivo.

Siete podría decirse que son los retos principales que hemos detectado en nuestro análisis del sector de las asesorías jurídicas de empresa y que se han analizado detenidamente en el presente estudio. Sin duda, el más importante para los próximos tres años (un periodo clave para el tejido empresarial español) es la mejora de la eficiencia y la optimización de los costes, pero a ellos se suman otras transformaciones no menos importantes.

En referencia a sus profesionales, se observa la necesidad de plantillas con perfiles más globales, de ahí la necesidad de potenciar el talento entre las filiales y en la casa matriz para que adquieran más conocimientos y disciplinas de otros mercados, otros marcos legales y otros sistemas de funcionamiento.

De nuestro estudio se desprende también el establecimiento de otros parámetros para incentivar a los profesionales, tales como el reconocimiento empresarial y una retribución más ligada al rendimiento personal y no tanto a los resultados de la empresa. En este sentido y de cara al futuro, se observa la necesidad de realizar un análisis funcional del área a través de auditorías legales, que permitan desde una redefinición de tareas y por tanto de potencial desarrollo de otros perfiles más administrativos y de gestión, la medición del estado actual de la función legal, el análisis de grado de eficiencia por países, la identificación de aquellas acciones que permitan una mejora a corto y medio plazo como el ahorro de costes y porque no, la identificación de necesidades de inversión donde sean necesarias.

Además, se considera prioritario para lograr avanzar hacia este cambio de la función jurídica, impulsar un mayor acercamiento y enfoque en áreas que resultan clave para las compañías, como son la función fiscal y al Gobierno Corporativo, se considera prioritario para ese cambio de la función jurídica. Se trata de convertirse en un departamento que ayude a la compañía en todo su ámbito más complejo y global, y cuyo alineamiento con el negocio se traduzca en la aplicación de un concepto de valor añadido legal entendido como la generación de riqueza. Y así pasar, a modo de ejemplo, desde una perspectiva en materia de cumplimiento normativo o regulación de pura prevención de sanciones, al mantenimiento de los derechos para operar la actividad en cada jurisdicción, o en el caso del área de contratación, de evitar incumplimientos contractuales frente al ejercicio de derechos contractuales que puedan reportar valor añadido en términos incluso de ingresos para la organización.

Desde este momento, los abogados de empresa tendrán que ser más resolutivos y rápidos. Y para ello, en la prevención del riesgo legal, se impone el desarrollo de la figura del *compliance officer* dentro de las compañías, con un enfoque no solo limitado a la prevención de riesgos penales, sino que abarque mayores áreas de impacto legal, todo ello con la ayuda de la tecnología más avanzada que permita mayores niveles de automatización, de control y supervisión y en definitiva de mejora de la eficiencia y del conocimiento interno.

Por último, la ayuda externa se convertirá en otro de los grandes retos de las compañías, que buscarán aquellas firmas con implantaciones locales, que tengan claro conocimiento del derecho de los países donde está presente cada compañía. Esto es, que estén formadas por abogados locales y que combinen dicha experiencia local con la capacidad de coordinación global de los proyectos.

Contactos

Mario Lara

Socio responsable de PwC Tax & Legal Services
+34 915 685 730
mario.lara@es.pwc.com

Gemma Moral

Socia de mercados de PwC Tax & Legal Services
+34 915 684 467
gemma.moral@es.pwc.com

Patricia Manca

Socia de PwC Tax & Legal Services
+34 915 684 211
patricia.manca.diaz@es.pwc.com



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 195.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2014 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.