

## Asesorías internas. La metamorfosis del abogado 'in house' —P3

# El nuevo abogado 'in house': de ganar litigios a definir la estrategia corporativa

PATRICIA ESTEBAN  
MADRID

Las asesorías jurídicas internas de las empresas han sufrido toda una revolución en los últimos años. De tener un papel de guardianes del negocio, a convertirse en protagonistas de la estrategia empresarial. Por sus manos pasan asuntos legales cada vez más complejos, lo que exige a los abogados internos (también llamados *in house*) un plus de innovación sin perder un ápice de rigurosidad. Así lo confirman los directores jurídicos de Danone Iberia, Mahou San Miguel y Grupo Secuoya, finalistas al galardón a la mejor asesoría jurídica interna de los Premios Legal Marcom 2022 que se otorgarán el próximo 17 de noviembre en el WiZink Center de Madrid.

"La transformación de nuestros asuntos y del asesoramiento legal ha venido determinada por la propia evolución del negocio", cuenta Beatriz Martínez-Falero, directora de asesoría jurídica de Mahou San Miguel. La cervecera, que sigue siendo una compañía familiar y cien por cien española, vende más del 70% de la cerveza nacional que se consume en el mundo. La expansión internacional no ha sido el único reto que ha afrontado el equipo. La Ley de la Cadena Alimentaria supuso "la revisión de nuestros principales modelos de contratación". Martínez-Falero presume de la transformación digital del departamento, "que se ha materializado en la implantación de herramientas muy potentes para, entre otras funciones, la organización y archivo de la documentación y expedientes jurídicos o el control del programa de cumplimiento".

Del proceso de digitalización también saca pecho Francesc Casajuana, general counsel de Danone Iberia. Una empresa de las dimensiones de la multinacional agroalimentaria ha tenido que adaptarse a "múltiples novedades normativas que han impactado en la compañía en los últi-

mos años". Por ejemplo, la autorregulación publicitaria, que ha afectado "en la comunicación de nuestras marcas, así como en los perfiles nutricionales de nuestros productos".

El director general coincide con sus colegas en que hoy el departamento adopta un papel decisivo en las decisiones ejecutivas: "Estamos presentes en todos los foros directivos de la compañía, incluyendo el comité directivo". Y es que, afirma Casajuana, "el equipo legal se ha actualizado aportando un valor que va más allá de ganar litigios". Aunque de esto también pueden presumir, pues les ha reportado un beneficio aproximado de 25 millones de euros.

Por su parte, Carlos López, secretario general y director de la asesoría jurídica de Grupo Secuoya, holding de la industria audiovisual, señala que "el liderazgo en las operaciones corporativas se ha desplazado de los asesores externos hacia los internos". Esto ha permitido incrementar los recursos del equipo y "poder conservar dentro de la compañía el *know how* de los procesos". Precisamente, comenta, "es de lo que nos podemos sentir más orgullosos", pues a través del conocimiento del sector y sus peculiaridades son los abogados *in house* los que marcan la pauta.

Las normas que más han impactado en el negocio han sido la modificación de la Ley General de Comunicación Audiovisual y la incorporación de incentivos fiscales asociados a la inversión en obras audiovisuales en la Ley del Impuesto de Sociedades. "En nuestro caso, el fomento de los incentivos ha generado un cumplimiento".

**Las asesorías internas buscan en los bufetes aliados con los que comparten valores**

antes y un después que ha permitido incrementar el volumen de producción", relata López.

## Bufetes aliados

Las asesorías internas buscan en los despachos de abogados un socio especialista que comparta su visión y valores. "Nuestro objetivo es que nuestros colaboradores no sean únicamente un mero proveedor de servicios jurídicos", indica Francesc Casajuana. Los *partners* de Mahou, dice Martínez-Falero, deben compartir "los criterios de diversidad", que son parte del "espíritu" de la compañía. Esa sinergia, "nos permite crear vínculos y equipos mixtos de abogados externos e internos", cuenta. En la empresa siguen dos criterios para externalizar asuntos: la alta complejidad o el volumen.

Los directores coinciden en señalar que se derivan temas no estratégicos para las compañías. En el caso de Grupo Secuoya, observa López, principalmente los que, por su grado de especialización, no sea útil internalizarlos. Por ejemplo, apunta, asuntos procesales y asesoramiento especializado fiscal. Reconoce que determinados clientes exigen un sello de calidad a los bufetes, "lo que te conduce a grandes firmas", pero que también hay hueco para despachos medianos "que generan valor añadido real". Lo que motiva la contratación es "su experiencia contrastada en el asunto, la dedicación de los socios de primer nivel en los asuntos y el tiempo de respuesta". El precio, agrega, "pesa, y mucho, siempre que se respeten los términos de calidad esperables".

El equilibrio calidad-precio es lo que busca Danone, explica Casajuana: "Intentamos trabajar siempre con dos o tres despachos de abogados cuya facturación no responda a un precio/hora". Por su parte, Martínez-Falero admite que en Mahou es muy relevante "obtener un precio competitivo y adecuado sin perder calidad".



De arriba abajo: Beatriz Martínez-Falero, de Mahou San Miguel; Carlos López, de Grupo Secuoya, y Francesc Casajuana, de Danone Iberia.

Danone, Mahou y Secuoya, finalistas al premio Legal Marcom 2022

Son expertos en el ámbito legal y también en el del negocio

## Iniciativas responsables

► **Interés común.** La asesoría jurídica interna de Danone Iberia ha participado en la iniciativa promovida por B Lab Spain en la Ley Crea y Crece, publicada el pasado mes de septiembre, para que las empresas que generan un beneficio ambiental y social, o compañías con propósito, sean reconocidas con una figura específica denominada sociedad de beneficio e interés común (SBIC). Estas compañías deben recoger en sus estatutos su sometimiento a mayores niveles de transparencia y rendición de cuentas respecto a los citados objetivos sociales y medioambientales.

► **Sostenibilidad.** Desde su equipo jurídico, Grupo Secuoya ha elaborado una guía verde o *green book* para el sector audiovisual. Con la auditoría de la compañía internacional TÜV SÜD, su cumplimiento posibilita la obtención de un sello de gestión sostenible. Para la implementación, Secuoya ha lanzado un piloto con la serie *Montecristo*, protagonizada por el actor William Levy, que ha sido la primera con esta certificación en España.

► **Plataformas de hosteleros.** Los abogados internos de Mahou San Miguel han puesto en marcha varias iniciativas para cuidar a sus proveedores, clientes y consumidores en España. Entre ellas, la creación de plataformas de valor añadido para hosteleros o la creación de acuerdos de financiación novedosos. También han participado en la compleja operación urbanística Mahou-Calderón.