

## **ASESORES DEL SUR (A): LA CONFIGURACIÓN SOCIETARIA<sup>(1)</sup>**

### **I. EL ORIGEN DE ASESORES DEL SUR**

A finales de los años 80 D. Andrés Armas, ingeniero industrial, y D. Bartolomé Benítez, economista, tras haberse formado, durante siete años en Madrid, en una firma de consultoría de primer nivel (habían alcanzado la categoría de director<sup>(2)</sup>), y finalizar un Master en Dirección de Empresas para ejecutivos con experiencia, decidieron, asociarse y constituir una sociedad para prestar en Andalucía, su lugar de origen, servicios de consultoría a empresas. Ambos tenían treinta y tres años.

Siguiendo el modelo de la firma en la que habían trabajado, los servicios de consultoría a prestar eran los siguientes: económicos, financieros, contables y, en general, sobre todos aquellos relacionados con la información, organización y planificación, incluidos los relativos al diseño y mejora de los procesos de gestión, análisis y estructura de costes, gestión de recursos humanos, planificación estratégica, gestión de calidad,

---

(1) Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. España.

Preparado por el Profesor David Moreno Utrilla, como base de la discusión académica, y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada

Copyright © marzo 2004. Instituto Internacional San Telmo, España.

Prohibida la reproducción total o parcial, sin la previa autorización por escrito del Instituto Internacional San Temo.

(2) Las empresas (también llamadas firmas) de consultoría de primer nivel tuvieron su origen en las firmas internacionales de auditoría, por lo que el modelo de carrera profesional que seguían era el diseñado por éstas últimas: Contrataban recién licenciados sin experiencia y se les formaba, con su propia metodología, para desarrollar los trabajos más básicos en los primeros años (en este periodo se llamaba staff o ayudantes) y, después, asumir mayores responsabilidades en la dirección de proyectos y en las relaciones con los clientes (en este periodo se les llamaba gerentes o directores); finalmente, asumían la representación de la firma, eran responsables de los proyectos de consultoría y de conseguir nuevos clientes; en esta etapa eran propietarios de la firma, por lo que se les denominaba socios. Cada socio era responsable, según la especialidad, de 11 ó 15 profesionales, conjunto al que se denominaba pirámide.

gestión medioambiental, mejora del conocimiento organizativo, diseño e implantación de sistemas de información, análisis de seguridad en el tratamiento informatizado de datos y en su transmisión y comunicación, diseño de sistemas de control interno y para el control de riesgos y análisis financieros.

La idea surgió a partir del Proyecto de fin del Master, que consistió en el diseño de una sociedad que prestase servicios de consultoría en Andalucía. El citado proyecto, que luego les sirvió como plan de negocio, puso de manifiesto la existencia de un mercado que demandaba servicios de tales características. También, determinaron que el potencial de crecimiento anual de ese mercado era superior al 20%. Para realizar el estudio analizaron el funcionamiento de las empresas de consultoría de primer nivel, que en su mayoría eran extranjeras con oficinas en Madrid y Barcelona, y mantuvieron entrevistas con algunos de los socios nacionales y extranjeros de la firma en la que trabajaban.

En las reuniones que mantuvieron para concretar su proyecto y meditar sobre las consecuencias inmediatas de su decisión, como la de dejar la seguridad de sus trabajos y la de endeudarse personal y familiarmente, les preocupó, en especial, identificar los principios que debían de inspirar y guiar el desarrollo de la empresa. Pensaron que si las firmas extranjeras eran centenarias, seguir sus principios les ayudaría a diseñar un proyecto con futuro.

Los principios del proyecto, inspirados en los de la firma de consultoría en la que se formaron como profesionales, son los siguientes:

1. **Meritocracia:** *La retribución del socio será en función de sus méritos profesionales<sup>(3)</sup>.*

*La aportación de capital del socio será lo menos importante; lo esencial es premiar la dedicación, el esfuerzo profesional y los resultados de la actividad de cada uno de los socios.*

*En consecuencia, los nuevos socios no tendrán que pagar ninguna prima de emisión cuando se incorporasen a la Sociedad, cualquiera que fuera el valor de ésta.*

2. **Carrera profesional:** *todo profesional que se incorpore a la Sociedad, si cumple los requisitos que se le exigen, en el plazo de entre doce y catorce años, deberá ser promocionado a la categoría de socio de la compañía<sup>(4)</sup>.*
3. **Propiedad y Gobierno:** *Solo podrán ser socios los profesionales que fuesen admitidos como tales por la Junta de Socios, poseyendo la titulación, colegiación y/o cualificación necesarias para el ejercicio de*

---

<sup>(3)</sup> La retribución de los socios consistía, de una parte, en una facturación por servicios profesionales a la sociedad y, de otra, en el reparto de la totalidad del beneficio obtenido.

<sup>(4)</sup> Para ser promocionado a la categoría de socio se exigían los requisitos siguientes: excelente nivel técnico; prestigio y notoriedad en el mercado; capacidad para dirigir un equipo; capacidad para generar y desarrollar una facturación de 1,2 millones de euros.

*alguna de las actividades profesionales que constituyen el objeto social. Además, los socios prestarían de forma exclusiva servicios profesionales para la Sociedad.*

*Los derechos políticos deberán ser los mismos para todo socio, con independencia de su participación en el capital y de su retribución (cada socio un voto).*

*Las decisiones ordinarias se adoptarán con el voto favorable de la mitad más uno de todos los socios; las extraordinarias como: nombramiento y retribución de socios y modificación de estatutos, con el voto favorable de los dos tercios.*

*La administración y representación, corresponderá a los socios que designe la Junta de socios, que actuarán de forma individual o colectiva según acuerde la Junta de Socios.*

- 4. Confianza:** *La relación entre los socios ha de estar basada en la mutua confianza y, por ello, se excluirá a los socios que no mereciesen la confianza del resto. Los socios incumplidores, los que no realicen con la diligencia debida las actividades profesionales y las de gestión que le sean encomendadas y los desleales serán dados de baja de la Sociedad.*
- 5. Retribución y financiación de las operaciones:** *Los socios se repartirán, cada año, la totalidad del beneficio y aportarán, para financiar las operaciones de la Sociedad, el 20% de lo que reciban de la Sociedad (prestación de servicios y/o dividendo).*
- 6. Salida:** *Se prohíbe la transmisión de las participaciones en la Sociedad a terceros.*

*Si alguno de los socios quisiera separarse voluntariamente de la Sociedad, éste recibirá únicamente el valor teórico contable de su participación (nominal de capital más reservas).*

*Los socios deberán dejar la Sociedad a los 62 años. No obstante, se incentivaría su salida a partir de los 56<sup>(5)</sup>.*

*En la exclusión, el socio recibirá el valor teórico contable de su participación.*

- 7. Fallecimiento:** *la Sociedad adquirirá su participación a sus herederos por el valor teórico contable.*

*La Sociedad asegurará al socio para que, en caso de fallecimiento, sus herederos recibieren el equivalente a dos anualidades de lo percibido por*

---

<sup>(5)</sup> Si la sociedad solicitaba a un socio que se retirase y éste había permanecido en esta categoría al menos diez años y su edad es de 56 años recibiría el importe equivalente a dos anualidades (prestación de servicios y/o dividendo), este importe se iba reduciendo proporcionalmente hasta los 62 años, cuando a su salida no cobraba importe alguno.