

## **IVB Abogados y Economistas 2008**

IVB Abogados y Economistas era, a principios de 2008, una firma con 20 años de historia creada para cubrir una necesidad específica del mercado: prestar servicios externos - jurídicos, económicos y tributarios y de consultoría- con procedimientos y cultura adaptados a las empresas a las que se dirigía: las PYMES.

La ayuda que IVB Abogados y Economistas prestaba a las empresas se concretaba tanto en la asistencia jurídica, como en la externalización, por parte de la empresa, de los procesos y actividades que no aportaban un valor añadido a sus productos o servicios, y la atención a consultas sobre organización, gestión y planificación estratégica.

En IVB no se consideraban especialistas en una materia, sino en un sector: las PYMES (empresas que facturan hasta 50 millones de euros y emplean hasta 250 personas).

A mediados del 2008, Ignacio Valduérteles, Socio Fundador y Presidente de IVB Abogados y Economistas, repasaba su agenda de trabajo para el segundo semestre del año en el que tenía apuntadas una serie de necesidades por cubrir:

---

Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Miguel Angel Llano Irusta, y D. Ignacio Guajardo-Fajardo Alarcón (PIDE 05) para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © Junio 2008, Instituto Internacional San Telmo, España. Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

- La necesidad de que Ignacio, como fundador, siga involucrado en la operativa de la empresa.
- La necesidad de una generación intermedia de socios directivos que cubrieran el vacío existente en la generación que estuviera entre los 40 y 50 años.
- La necesidad de reorientar la firma hacia el cliente, sin descuidar al profesional.
- La necesidad de reorientar al profesional hacia la comercialización.
- La necesidad de atender un mercado muy amplio (la PYME andaluza) y con grandes dificultades para pasar la crisis.
- La necesidad de fidelizar a los profesionales a IVB.
- La necesidad de fidelizar a los clientes a IVB y no al profesional que los trajo a la empresa.
- La necesidad de detectar los problemas más apremiantes de la PYME en épocas de crisis en los diferentes ramos de actividad.
- La necesidad de crecer en facturación y empleados sin merma del beneficio neto, atendiendo a las demandas del mercado.
- La necesidad de potenciar el Instituto de Investigación como un elemento integrador de IVB en la sociedad y un instrumento de generación y transmisión de conocimientos aplicados a la PYME.

## ANTECEDENTES

IVB Abogados y Economistas comenzó en 1988 como un despacho unipersonal, dedicado a asuntos de índole fiscal. Además de Ignacio Valduérteles, contaba con la ayuda de una secretaria, un economista recién graduado y algún becario en prácticas.

El negocio funcionaba, aunque Ignacio era consciente de que existían algunos problemas que *“algún día tendría que solucionar”*. Estos eran: la cartera de clientes estaba mal compuesta, había dos clientes con excesivo peso; la oferta estaba mal definida, se dedicaba a temas fiscales y de ayuda a la gestión, pero sin concretar en qué consistía esa ayuda y, en tercer lugar, no existía ningún tipo de organización interna, el organigrama era muy simple: Ignacio y tres ayudantes.

El año 2002 fue decisivo. Los dos clientes importantes causaron baja en un plazo de semanas. Uno de ellos era una empresa que se vendió y trasladó su sede a Madrid. El otro era una empresa de dos socios que discutieron y cerraron el negocio. Lo peor estaba por llegar: un accidente de moto, en septiembre, tuvo cuatro meses a Ignacio alejado de la actividad laboral. Cuando volvió, el panorama era desolador: no había casi nada. Ignacio intuía desde tiempo atrás las consecuencias que podría generar un riesgo de esta envergadura, pero los días pasaban y no se ponía remedio. Como el mismo Ignacio decía *“en similitud médica era como la muela picada que aún no producía dolor, pero cuando éste llegó...”*.

Ignacio tenía dos alternativas: cerrar o volver a empezar. Así se lo expuso a sus colaboradores. Las respuestas de cada uno de ellos fueron contundentes: *“Si tú decides recomenzar, sigo contigo”*.

Lo primero que hicieron fue definir el negocio. *“Las PYMES, tienen exactamente los mismos problemas y necesidades que las grandes empresas; pero éstas cuentan con grandes firmas de abogados, de consultoría y de auditoría que las atienden. Esas grandes firmas no son accesibles a las PYMES, ni por costes ni por cultura, ni por procedimientos”.*

Consideraban que ahí había un importante nicho de mercado al que atender -en su ámbito de actuación *casi el 97% de las empresas son PYMES*- prestándoles esos servicios de forma adecuada.

Hecha la definición de negocio se estableció la Misión, Visión y Valores del mismo:

#### Misión

IVB Abogados y Economistas tenía como misión prestar servicios externos - jurídicos, económicos, tributarios y de consultoría- a las PYMES, con procedimientos y cultura adecuados a las empresas a las que se dirigía.

#### Visión

IVB Abogados y Economistas aspiraba a convertirse en la Firma de referencia de Andalucía en servicios para la pequeña y mediana empresa, como especialista en un segmento, no en una materia o servicio concreto.

#### Valores

El liderazgo profesional al que aspiraba IVB Abogados y Economistas, se basaba en un modelo conceptual propio sustentado en ideas y valores. Esto le obligaba a desarrollar todo un sistema de trabajo coherente con dicho modelo cultural que concebía la empresa como generadora de valor en lo económico y en las personas que trabajan en la misma y que buscan su desarrollo personal en el trabajo bien hecho, con libertad y responsabilidad.

Definido el negocio diseñaron y desarrollaron un plan estratégico en dos etapas y en torno a cuatro ejes (Ver Anexo 1).

Ignacio apuntaba: *“No disponíamos apenas de recursos, sólo la indemnización por el accidente y una póliza de crédito con garantía hipotecaria. Con eso debía atender los gastos corrientes y la puesta en marcha del plan estratégico, hasta que el negocio alcanzara el punto de equilibrio”.*

## ÁREAS DE NEGOCIO

**IVB Jurídico** lo conformaba un equipo de abogados multidisciplinar, muy centrados en el cliente y en la obtención de resultados que superaran sus expectativas. Basaba su eficacia en la calidad de sus profesionales y una avanzada tecnología y se sustentaba sobre unos principios éticos, definidos, que iban más allá de las normas deontológicas de la abogacía. Las ramas del Derecho que se trataban eran, fundamentalmente, mercantil, civil y administrativo.