

## **ALTIUS ABOGADOS<sup>1</sup>**

Se habían cumplido doce meses desde el inicio de su nueva etapa como empresario. Alberto Pérez-Solano conducía su coche hacia Sevilla después de una intensa semana de visitas comerciales en el sur de Portugal. Aprovechando el viaje de vuelta, pensó que después del frenético primer año de actividad, sería un buen momento para organizar la primera reunión formal de socios de la nueva empresa.

A mediados de diciembre del año 2007 se había despedido de su anterior trabajo y en ese corto espacio de tiempo los acontecimientos se habían sucedido a un ritmo trepidante. Se reconocía a sí mismo que el ansia por ser dueño de su propio tiempo, trabajo y esfuerzo le habían alejado de las recomendaciones que siempre hacía a sus clientes: “planifica con serenidad y toma las decisiones con perspectiva de futuro”. Ahora, un año después, había llegado un punto de inflexión en el que era vital detenerse y reflexionar sobre el desarrollo del bufete. Se preguntaba si la experiencia y el conocimiento que tenía de la profesión le serían suficientes para consolidar el ritmo de crecimiento de la empresa y aunque así fuera, dudaba sobre cómo implementar estos planteamientos en la práctica diaria.

A su vez, desconfiaba de la inercia en la que llevaban instalados los últimos meses, ya que el incremento de la demanda de servicios por parte de los clientes y el querer alcanzar lo antes posible la viabilidad económica del proyecto amenazaba el propio modelo de negocio. ¿Se estaban alejando de los objetivos que habían establecido originalmente? Sabía que era el momento de tomar medidas y afianzar los planteamientos de futuro del despacho si no querían morir de éxito.

---

<sup>1</sup>Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor

D. Juan Pérez Gálvez y la Asistente de Investigación D<sup>a</sup> Macarena Selva Morán, con el apoyo del Fondo de Desarrollo Académico. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

## **UN POCO DE HISTORIA**

Durante los quince últimos años, Alberto había desarrollado su carrera profesional en una consultora multinacional. Debido a su formación como abogado mercantilista, su habilidad comercial y su capacidad de trabajo, llegó a ser a sus 42 años el director de una de las delegaciones más importantes de España.

Junto a su actividad profesional, Alberto siempre había tenido inquietud por el mundo empresarial. De hecho, había realizado pequeñas incursiones en el sector inmobiliario que le habían reportado algunos ingresos económicos extras. Además, desarrollaba una intensa labor docente en varias instituciones académicas que le permitían estar en contacto con jóvenes de gran potencial. Fue de esta forma como conoció a dos de sus futuros socios en la nueva empresa, Sofía Acuña y Francisco Fenoy.

Sofía Acuña cursó en 1998 un máster de postgrado especializado en derecho en el que destacó por su espíritu de trabajo. A pesar de su juventud, 24 años, y su falta de experiencia laboral, unos meses después de finalizar el programa ya estaba incorporada como asalariada en un bufete de la ciudad. En el año 2007 y tras nueve trabajando como abogada procesalista, había adquirido conocimientos y experiencia en el ámbito del Derecho Público. Además, su carácter espontáneo y resolutivo le había granjeado la confianza de muchos de los clientes con los que había tenido relación.

Por su parte, Francisco Fenoy cursó el mismo máster en el año 2000 incorporándose como autónomo a un bufete de abogados, donde fue adquiriendo experiencia y consolidándose como profesional del Derecho Mercantil. Poseía un brillante expediente académico y capacidad para el trabajo. Sofía y él se conocieron en una reunión de antiguos alumnos del programa y enseguida comenzaron una relación profesional que se fue forjando a lo largo de los años.

A Manuel Guardiola, futuro cuarto socio del bufete, Alberto lo conocía desde siempre. Habían coincidido en distintos pleitos y con distintos clientes y no sólo eran compañeros, eran amigos. Manuel era especialista en Derecho Fiscal y tenía más edad y experiencia profesional que Francisco y que Sofía.

Los cuatro compañeros coincidían frecuentemente en foros judiciales, eran asistentes fijos a actos académicos y solían tener, a su vez, reuniones informales más allá de los despachos. En ellas hablaban de las ofertas que les hacían otros bufetes de abogados y en ocasiones, sin pretender que fuera más allá de un brindis al sol, compartían el sueño de ser algún día sus propios jefes y crear su propia firma.

## **PRIMERAS CONVERSACIONES**

Era práctica habitual, como un servicio de mayor valor, recomendarse unos a otros según sus especialidades para los asuntos de los clientes. Con el paso del tiempo, llegaron a tener una base no formalizada de clientes de tanta confianza que les sugerían de manera permanente que se independizaran. El trato continuo fortalecía la relación entre los cuatro y

forjaba en ellos la idea de poner en marcha su propio bufete conjunto, generando una sinergia al coordinar todas las áreas en las que eran especialistas.

Una tarde del mes de diciembre del año 2007, reunidos en casa de Alberto, mantenían una acalorada conversación sobre sus respectivos trabajos. Sofía y Francisco se quejaban de la excesiva rigidez, burocracia y falta de libertad en los procedimientos que imperaba en sus respectivas organizaciones y que terminaban repercutiendo negativamente en el cliente. Por su parte, Manuel aducía la excesiva carga de trabajo, a la que tenía que añadir el tiempo que empleaba en formar a los jóvenes licenciados que pasaban por el área de Derecho Fiscal. Como la estructura de su organización no contemplaba la asignación con carácter permanente de ayudantes junior a los directivos, aquéllos cambiaban de área rápidamente y Manuel tenía que volver a empezar con el proceso de formación.

Alberto escuchaba con atención cómo les pesaba la insuficiente remuneración que recibían por el trabajo realizado por cuenta ajena. Sabía que las ofertas que tenían de otros bufetes casi doblaban sus sueldos actuales. Compartía sus sentimientos puesto que él vivía lo mismo en primera persona. Así que, sin pensarlo, volvió a sacar un tema que se había convertido ya en recurrente: montar juntos un bufete de abogados.

Esta vez Alberto hablaba en serio, quería abandonarlo todo y que se hicieran socios. Así que, impulsados por él y alentándose los unos a los otros, Francisco tomó papel y lápiz y elaboró un borrador a vuelapluma de ingresos y gastos para el primer año de actividad.

## **PUESTA EN MARCHA DE ALTIUS S.L**

Con el objetivo de empezar la actividad cuanto antes, se repartieron las tareas de la siguiente forma:

- Alberto se encargaría de la búsqueda de local para la oficina y los efectos de la misma. Sofía elaboraría una carta de presentación de la empresa que utilizarían posteriormente para solicitar el préstamo a una entidad financiera (Anexo 1).
- Francisco y Manuel se encargarían de hacer la previsión de ingresos y el presupuesto de gastos para el primer año. Manuel, por su parte, se ocuparía de todas las relaciones con los bancos.

En el presupuesto de gastos, recogido en el Anexo 2, la partida más importante fue el reparto de sueldos que iban a asignarse a cada uno de ellos, llegando al siguiente acuerdo:

- Alberto, por su experiencia, conocimiento de la abogacía, del mundo de los negocios y autoridad moral que ejercía sobre ellos, sería el socio director. Llevaría el peso de la labor comercial y sería la cabeza visible del despacho. Por todo ello, debería estar por encima del nivel salarial de los demás. Determinaron que esta diferencia sería del 40%.