

## ATENDIENDO LAS NECESIDADES DE LA PYME: IVB, ABOGADOS Y ECONOMISTAS<sup>1</sup>

Ignacio Valduérteles, socio fundador de IVB Abogados y Economistas, se había quedado bastante preocupado después de la última reunión del Comité de Dirección. Quincenalmente se reunía con sus otros dos socios, Juan Pablo Lucena y Javier Relinque, para analizar y decidir sobre la marcha de la empresa. Ignacio pensaba que los otros socios, bastante más jóvenes que él, se estaban dejando llevar por el corto plazo de la gestión, descuidando la visión a largo del negocio.

Javier y Juan Pablo, sin embargo, veían el asunto desde otra óptica: consideraban que sobre ellos recaía la mayor carga de trabajo del día a día, y que en una época de crisis como la que estaban sufriendo, la firma debía centrarse en asegurar una cuenta de resultados positiva, sin desarrollar actividades que supusieran gastos adicionales no acompañados de los correspondientes ingresos. Percibían que la situación no les dejaba tiempo para dedicar esfuerzos a lo que no fuera ese corto plazo. En el Anexo 1 se recogen más detalladamente las opiniones de ambos.

La gota que colmó el vaso fue que uno de los socios manifestara abiertamente su inquietud porque el IIAP (Instituto de Investigación Aplicada a la PYME) fuera un centro de costes. Ignacio había cortado el comentario de modo tajante, casi brusco: *“Aunque sea un centro de costes, el Instituto es la clave de IVB, y si no se entiende esto es que no se entiende nada”*.

### UN POCO DE HISTORIA

IVB, Abogados y Economistas, denominado inicialmente “Valduérteles, S.L.”, era un despacho profesional radicado en Sevilla que había surgido y se había desarrollado bajo la iniciativa y el empuje de Ignacio Valduerteles Bartos, quien había dedicado los primeros quince años de su vida profesional en el sector de la educación, siendo a los 25 años, director de un colegio privado perteneciente a una conocida red de centros de enseñanza.

---

<sup>1</sup>Caso de la División de Investigación San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Antonio Hidalgo Pérez con la colaboración de D<sup>a</sup> Elena Serrano Jiménez, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.  
Copyright © mayo 2011, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

En 1988, con 40 años y 4 hijos a su cargo, Ignacio decide dar un vuelco a su carrera profesional y negocia su salida de la empresa educativa. Un conocido suyo, propietario de un despacho de asesoría fiscal, le cede un pequeño despacho en sus instalaciones para que iniciara su nueva actividad profesional: en un principio, mera asesoría fiscal, que posteriormente fue evolucionando hacia asesoría general de empresas.

En 1995 compra unas oficinas en propiedad y se traslada para continuar con su actividad. En esta época, contaba con una cartera de clientes razonables, y una mínima estructura: Ignacio como impulsor del negocio, una secretaria y una persona para ayudar con las contabilidades. Ese mismo año contrata a Juan Pablo Lucena, economista en la veintena, con poca experiencia profesional pero gran potencial, y que además contaba con una reducida cartera de clientes propios, la mayoría pequeñas empresas.

En aquellos años, Ignacio ya era consciente de los principales problemas de la empresa: cartera de clientes mal compuesta, en la que 2 ó 3 clientes representaban el 70% de la facturación; equipo humano con una excesiva dependencia del fundador de la empresa; y carencia de un claro concepto de negocio.

El 2 de septiembre de 2002, un acontecimiento inesperado da un vuelco a los planteamientos de Ignacio: tiene un grave accidente de moto, pasa 3 días en coma, y al salir de él, tarda casi 5 meses en recuperarse plenamente. A la vuelta de este accidente, Ignacio comprueba que los principales clientes habían dejado de trabajar con su empresa.

Es entonces, junio de 2003, cuando Ignacio reúne a su equipo y les plantea comenzar el negocio de nuevo. Este contratiempo marcó un antes y un después en la empresa, ya que sirvió para partir de cero y relanzar la empresa con una base mucho más sólida. En palabras del propio Ignacio: *“El nuevo reto era pasar de ser un despacho unipersonal a una Firma con vocación de liderazgo y continuidad en el tiempo”*.

Como punto de partida de esta nueva etapa, se redactó un Plan Estratégico a tres años, en el que se sentaron las bases de futuro de IVB, y se configuraron de forma mucho más sólida las tres líneas de negocio: jurídica, gestión y consultoría. A éste le seguiría un segundo Plan Estratégico 2007-2010. En el Anexo 2 se recoge un resumen comparativo de los principales objetivos de esos planes.

Esos años fueron de crecimiento: en clientes, en facturación y en estructura. Tras no pocas experiencias, no del todo positivas, Ignacio había logrado incorporar un joven abogado a la empresa: Javier Relinque. Bien diferente de Juan Pablo y de él mismo, por carácter y experiencia profesional, Javier aportaba a IVB un perfil jurídico del que hasta ese momento carecía.

En 2007, Ignacio decide hacer socios de la empresa tanto a Javier como a Juan Pablo a partes iguales. Aunque cada uno poseía el 33%, las acciones de Ignacio tenían mayores derechos políticos: valían 3 votos cada una. Ese mismo año propone a Juan Pablo como Director General de la empresa, que pasa a denominarse *“IVB, Abogados y Economistas 1998, S.L.”*, quedándose él como Presidente. La empresa la componían algo menos de

20 personas, incluyendo becarios y algunos colaboradores externos. El Anexo 2 reseña los perfiles de los principales integrantes de IVB.

Tras estos cambios, la empresa había seguido su trayectoria, aunque la situación de crisis económica, que había comenzado a sentirse a partir de 2007, había frenado el ritmo de crecimiento. La facturación se había estabilizado en algo más de 400.000 € anuales, tal como puede verse en el Anexo 4.

La nueva estructura y configuración de la empresa estaba todavía asentándose, y generaba esporádicamente algunas tensiones, tanto externas –en determinados momentos Ignacio tuvo que hacer ver que seguía estando plenamente involucrado en la empresa para que no se viera dañado su prestigio-; como internas –algunas personas que habían estado con Ignacio desde el principio demandaban un cierto trato diferencial y directo, que Ignacio consideraba necesario atender-.

Además, aunque Ignacio pretendía que sus dos jóvenes socios fueran adquiriendo mayor protagonismo en las decisiones, en ocasiones le asaltaba la duda de si estaban suficientemente preparados y si conocían el negocio en profundidad. Pero tampoco quería aferrarse a sus puntos de vista: si al principio el gobierno de IVB se había caracterizado por un seguimiento sin discusión de las ideas del fundador, pasando después a una fase en la que Ignacio era capaz de convencer a sus socios sin demasiados argumentos, en esta nueva etapa la ilusión común era la de construir el futuro entre los tres socios, a través de un modo colegial de dirigir, en el que primara el consenso.

## **EL NEGOCIO DE IVB**

IVB quería ofrecer un servicio integral a las PYMES, muchas de las cuales no contaban con una estrategia claramente definida y carecían de “visión de empresa”.

Desde IVB se había podido observar que la PYME estaba muy centrada en su operativa diaria, especialmente en las áreas de producción y ventas, lo que a menudo le llevaba a perder de vista su visión a largo plazo. Igualmente, eran conscientes de que las PYMES tenían exactamente los mismos problemas y necesidades que las grandes empresas, pero a diferencia de ellas, no contaban con grandes bufetes de abogados ni grandes consultoras que pudieran atender sus necesidades. Las PYMES no podían acceder a los servicios de las grandes firmas principalmente por cultura, procedimientos y sus elevadas tarifas.

La meta de la firma era ambiciosa: convertir a IVB en un referente regional en el asesoramiento integral a PYMES, diferenciándose por la atención personalizada a sus clientes, y su alta responsabilidad profesional, ética y social.

En palabras del propio Ignacio: *“Nuestro asesoramiento profesional se desarrolla de una forma muy intensa y muy en el terreno práctico, con una labor muy en el “cuerpo a cuerpo”. Tenemos que convertirnos en los hombres de confianza de las pequeñas empresas, proporcionándole a la PYME la figura de dirección general de la que en ocasiones carece, aunque en muchas ocasiones sin que ellos sean conscientes de ello”.*