

*El Confidencial* 16/01/2024

Pedro del Rosal

## **MANUEL MARTÍN (GÓMEZ-ACEBO) SE JUBILA: "ES DIFÍCIL PASAR DE SER SOCIO DIRECTOR A SOCIO RASO"**

**El pasado 1 de enero, Martín abandonó el bufete que ha dirigido durante 15 años y en el que ha trabajado más de 40. Su marcha se suma a la de otros históricos que en los noventa y dos mil impulsaron las que hoy son las grandes firmas nacionales**



Manuel Martín posa para El Confidencial. (A. B.)

El pasado 31 de diciembre fue el último día de Manuel Martín en Gómez-Acebo & Pombo. Con su jubilación, se marcha otro histórico de la abogacía de los negocios en España y una figura esencial para entender la historia de uno de los grandes despachos nacionales y del sector jurídico en nuestro país. Tras más de 40 años en la firma, 15 de ellos como socio director, Martín dice sentirse "profundamente agradecido" a la organización, porque "siempre te da mucho más de lo que tú le has dado a ella". A partir de ahora se dedicará a la presidencia de la Fundación Pombo, para la cual tiene grandes proyectos en mente. De hecho, su única condición para dar esta entrevista ha sido poder explicarlos en profundidad, pues él es partidario, afirma, de marcharse sin hacer ruido. Por eso se ha opuesto a cualquier homenaje. "Los despachos son organismos vivos; no puedes pretender que se recuerden y valoren tus aportaciones del pasado", explica, aunque admite que las salidas son momentos complicados que exigen cierta preparación mental para afrontarlos.

Sin haber perdido un ápice de la energía, el carisma y el trato afable que le han caracterizado, Manuel Martín deja Gómez-Acebo en un momento dulce para la firma.

Revitalizada por una nueva generación de abogados que ha tomado las riendas de la organización, liderados por el actual socio director Íñigo Erlaiz, el bufete ha visto dispararse algunos indicadores clave, como la facturación o la rentabilidad, y ha sido capaz de cerrar algunas contrataciones de mucho peso, como la de Alexander Kolb o Andrew Ward. Dejarlo ahora que las cosas van tan bien, sin embargo, no lo hace más difícil. "Estoy encantado", señala en entrevista con El Confidencial, aunque recomienda al actual equipo directivo ser capaz de "arriesgar" en sus decisiones para seguir creciendo y consolidando el proyecto. Ellos forman parte de una generación, explica, que aún tiene por escribir su historia. La suya, que es la de Luis de Carlos, José María Alonso o Rafael Fontana, entre otros, será recordada por ser la de los gestores que fueron capaz de impulsar los grandes despachos nacionales para convertirlos en lo que hoy son.

**PREGUNTA. El pasado 1 de enero, dejó de ser socio de Gómez-Acebo & Pombo tras más de 40 años en la firma. ¿Cómo se siente?**

RESPUESTA. Me siento muy bien, en buena medida, porque he tenido mucho tiempo para irme ajustando a la situación. Me preocupaba, porque había visto a compañeros y amigos que no han llevado muy bien el momento de su salida, pero no es mi caso. Me siento profundamente agradecido a la firma siempre es mucho más lo que te da que lo que tú le has dado a ella. Gómez-Acebo & Pombo, como cualquier empresa, es un proyecto vivo en el que no puedes pretender que quienes hoy se incorporan al despacho conozcan tu pasado. Y debo decir que ese pilar de nuestra cultura que dice que somos un bufete al que le importan las personas, conmigo se ha visto más que cumplido.

**P. ¿Qué hará a partir de ahora?**

R. Me han pedido que, durante un tiempo, asuma la presidencia del patronato de la Fundación Fernando Pombo para impulsar toda una serie de nuevos proyectos. También seguiré con mi participación en la abogacía institucional, que me apasiona cada vez más. Y terminaré mi máster en sostenibilidad, que estoy haciendo en el MIT. Me han propuesto dar case en algunos másteres, pero aún no he decidido si aceptaré. No sé si tendré el tiempo suficiente.

*"Queremos que la fundación tenga un proyecto estrella cada año; me gustaría trabajar en algo vinculado a la independencia judicial"*

**P. ¿Qué objetivos se plantea como presidente de la Fundación Fernando Pombo?**

R. La fundación fue creada en 2010 entre el despacho y la familia Pombo. La impulsamos Joaquín García-Romanillos y yo, que en aquel momento era socio director. Entonces, fijamos tres objetivos fundamentales. En primer lugar, la protección jurídica de los colectivos vulnerables. En segundo término, la defensa de la denominada rule of law [la denominación anglosajona del concepto Estado de Derecho]. Y, finalmente, canalizar las inquietudes de aquello que llamamos abogacía responsable, tanto de los abogados del despacho, como los de nuestros clientes.

Qué queremos hacer a partir de ahora, al margen de mantener unas líneas de trabajo que han funcionado muy bien? Pretendemos estudiar, analizar y compilar las mejores prácticas pro bono a nivel mundial en los mejores despachos y empresas de las principales jurisdicciones, para compartirlo con el resto del sector. Sabemos que muchas firmas y entidades no saben qué pueden hacer en materia de sostenibilidad o de abogacía responsable, así que esta guía puede ayudarles. También queremos ofrecer pautas sobre el cumplimiento de qué ODS pueden ayudar los abogados. La nueva directiva en materia de diligencia debida va a hacer que hablemos mucho de derechos humanos y empresa en los próximos años. Y, finalmente, estamos trabajando en tener un gran proyecto estrella anual que quiero que definamos en las próximas semanas o meses con los patronos de la fundación. Me gusta mucho la idea de trabajar en algo relacionado con la independencia judicial, pero aún tenemos que definirlo.

**P. Deja el despacho en un momento que Íñigo Erlaiz, su actual socio director, definía como de "efervescencia". ¿Es más difícil irse en un momento así?, ¿cuáles cree que son las claves de este periodo?**

R. Diría que la razón es que el equipo que está al frente de la firma, empezando por Íñigo Erlaiz, pero también otros miembros del consejo de administración como Miguel Lamo de Espinosa, Álvaro Mateo, Verónica Romaní o Daniel Marín, está sabiendo leer el mercado y está sabiendo tomar las decisiones adecuadas, incluso adoptando algunos riesgos. Pero el resultado es que está saliendo bastante bien. El momento es muy dulce, pero eso no lo hace más difícil para mí. Yo solo puedo decir que estoy encantado con ello y les felicito, porque a mí me enseñaron que, si tienes un buen proyecto, hay que ser valiente, tomar riesgos y comprometerte. Hay que confiar en uno mismo y en el equipo que te rodea. Y cuando hablo del equipo no solo me refiero a los abogados, también a las áreas de gestión que nos están ayudando mucho.

**P. ¿Qué tres momentos diría que han marcado su carrera?**

R. Si tuviera que quedarme con tres, diría que el primero es mi partida a Barcelona, a comienzos de los noventa, para dirigir la oficina del despacho allí. Fue relevante porque, por primera vez, la firma confiaba en mí para un proyecto propio. Es cierto que cuando aceptas algo así, siendo joven, no sabes donde te metes. No he trabajado más en mi vida que los 11 años que pasé en Barcelona y que todo lo que sé de gestión lo aprendí en esa etapa. El segundo momento es cuando volví a Madrid como socio director, ya en 2001. Debo decir que este paso fue relativamente fácil porque estuve acompañado de un gran equipo. Siempre me rodeé en el consejo de los que eran más duros, gente que tenía criterio y no dudaba en decirte que no si era lo que pensaban. Y en tercer lugar, la elección como senior partner.

De las tres etapas estoy encantado porque son posiciones en que tus compañeros te eligen para ellas. También podría mencionar, como una situación muy importante, el proceso de

laboralización, pero eso fue más a nivel general de la profesión, no de mi carrera. En todo caso, de lo que realmente me siento orgulloso es de ser abogado, que es lo que al final nadie te va a quitar.



Foto: A. B.

**P. Al final de su carrera, ¿se siente más gestor que abogado o viceversa?**

R. Aunque he estado muchos años en responsabilidades de gestión, diría que antes de nada soy abogado. Hasta que me fui a Barcelona, dedicaba todo mi tiempo al trabajo de campo. En la Ciudad Condal, hacía las dos cosas. También en los primeros años de mi vuelta a Madrid mantuve bastante trabajo de cliente. Ahora bien, cuando ya ni Fernando [Pombo] ni Ignacio [Gómez-Acebo] están con nosotros, ahí tuve que asumir muchas más responsabilidades de gestión y empecé a derivar algunos clientes. El momento en que más abogado me sentí fue en 1985, cuando me puse por primera vez la toga para ir a informar a la Audiencia Territorial de Madrid. Se me caía todo aquello encima. Todo me parecía muy serio. Pero el llevar la toga e ir caminando por los pasillos de ese edificio, pensando cómo iba a argumentar en sala... esa sensación no la olvidaré nunca. Terminé siendo mercantilista, pero empecé mi carrera siendo muchos años abogado de pleitos.

**P. ¿Reconoce algo en el Gómez-Acebo & Pombo actual de aquel despacho en el que usted entró hace más de 40 años?**

R. La cultura. Ha habido momentos mejores y peores, en los que hemos estado más arriba y más abajo, pero aún hoy puedes reconocer los valores y la cultura que nos legaron Fernando [Pombo] e Ignacio [Gómez-Acebo].

*"Ha habido momentos mejores y peores, pero todavía hoy pueden reconocerse los valores de Fernando Pombo e Ignacio Gómez-Acebo"*

**P. ¿Qué valores integran la cultura de Gómez-Acebo & Pombo?**

R. Nuestros fundadores siempre te impulsaban a ser valiente, a tomar decisiones. Y, desde las posiciones de responsabilidad, a ser generoso. Esto es algo que a mucha gente se le olvida, que cuando diriges es muy importante la generosidad. Esa cualidad es esencial para esa dirección con alma que decimos que tiene Gómez-Acebo & Pombo, porque es una manera de guiarnos en las que tenemos muy presentes a las personas. Pero no a las personas en general, sino a todos y cada uno de los que conforman esta organización. También diría que la lealtad. Aún me acuerdo de los disgustos que se llevaba Fernando [Pombo] cuando alguien dejaba la firma, hasta que conseguimos que entendiera que así era el mercado. Y fruto de la lealtad nace la amistad. Tanto Fernando como Ignacio [Gómez-Acebo] eran grandes amigos de sus amigos. De sus compañeros y de sus clientes. Y yo añadiría, asimismo, de nuestros competidores. Este despacho es conocido por guardar una magnífica relación con el resto de las firmas. Pero esto no es algo de lo que presumir, solo cumplimos con lo que exige una profesión como la nuestra.

**P. Son valores muy relacionados con las personas y las relaciones personales.**

R. Es que están en la esencia de todo. Según vas cumpliendo años, te das cuenta que tu mayor responsabilidad, y también privilegio, es hacer crecer a los demás. Como han hecho otros contigo. Tú puedes ser un fantástico profesional, pero de no ser por dos o tres personas que, en un momento determinado, han pasado por tu vida y te han impulsado a ser mejor, probablemente no habrías alcanzado el lugar en el que estás. En toda historia de éxito, hay dos o tres figuras que han tenido un papel fundamental. En mi caso son, por orden en el tiempo, Ignacio Gómez-Acebo, Laureano López Rodó y Fernando Pombo, a quienes estoy infinitamente agradecido.

*"Quiénes éramos socios profesionales tuvimos que cambiar el chip para asumir que éramos propietarios. Es un cambio complicado"*

**P. ¿Cómo recuerda el tránsito, en la década de los noventa, de la institucionalización de Gómez-Acebo & Pombo; es decir, de pasar de ser un bufete familiar a un despacho propiedad de sus socios?**

R. Fue un proceso por el que hemos tenido que pasar todos los llamados grandes despachos nacionales. En nuestro caso, en 1995, los 16 que por aquel entonces éramos socios del bufete llegamos a un acuerdo con los fundadores, Ignacio Gómez-Acebo y Fernando Pombo, para que se repartiese la propiedad del despacho. En ese momento, los que

éramos solo socios profesionales tuvimos que cambiar el chip, porque a partir de ahí ya éramos también socios propietarios. Y no es tan fácil. No es tan fácil. Gracias a Dios, aún estaban Ignacio y Fernando para liderarnos y pilotar ese proceso.

**P. Asumieron la propiedad y, también, el poder.**

R. Efectivamente. Tras ese cambio, empezamos a tener socios directores distintos a los fundadores. En 1994, la firma nombra socio director a Gonzalo Ulloa, a quien sucede, en 1997, Fernando de las Cuevas, que permanece en el cargo hasta que, en 2001, se produce mi elección. Debo decir que Fernando [de las Cuevas] es una de las figuras más importantes de este despacho; es un profesional con una cabeza muy, muy bien organizada. A comienzos de los dos mil, entramos en una nueva etapa, porque adquirimos conciencia de que, con el tamaño que teníamos entonces, no podíamos seguir siendo un grupo de abogados que hacíamos absolutamente todo: desde la gestión financiera, hasta comunicación, pasando por recursos humanos. En esa década empezamos a profesionalizar la gestión y Gómez-Acebo & Pombo comienza a adoptar la estructura de una empresa.

**P. Un proceso así debe ser ilusionante, pero también nada sencillo.**

R. En mi opinión, los despachos que permanecen unidos lo hacen porque, dentro del conjunto de socios, hay un grupo muy determinado y muy cohesionado que realmente representa el concepto moral o sentimental de lo que supone el partnership. Ese núcleo más cercano es el que lucha para que la organización se mantenga unida e impulsa su desarrollo. En aquel Gómez-Acebo & Pombo había una columna vertebral de una decena de socios que tiró del carro e hizo que este bufete se convirtiera en lo que es hoy.

**P. En una charla que mantuvimos en El Confidencial con Gonzalo Ulloa, ex socio director también de Gómez-Acebo & Pombo, jubilado hace justo un año, decía que en esa etapa se pasaban "todo el día reunidos", discutiendo cómo debía ser el futuro despacho.**

R. Es cierto, estábamos todo el día hablando y discutiendo. Nos reuníamos demasiado. Pero el diálogo y las relaciones personales son un sello de identidad de esta casa. Aunque el diálogo siempre es más fácil cuando tienes un tamaño pequeño que cuando ya eres una gran estructura, y que hay decisiones que no se pueden consensuar con todos, porque si no, no se avanzaría. Una de las cosas más características de Fernando Pombo —también de Ignacio Gómez-Acebo, aunque era más acentuado en Fernando—, era que se detenía a hablar con todo el mundo, incluso con el último abogado joven en entrar en la organización. Y cuando una figura así se paraba a hablar contigo, te hacía sentir la persona más importante del mundo. Esa manera de actuar es algo que he intentado seguir porque pienso que es importante. Con las personas hay que relacionarse de forma individual. Ese es un marchamo de esta casa que intentamos mantener.

**P. Volviendo a su carrera. Señalaba antes que su etapa en Barcelona fue determinante porque aprendió lo que era la gestión. ¿Qué sintió cuando le eligieron socio director?**



R. Recuerdo que, cuando volví a Madrid para ser socio director, no tenía ni despacho. Fernando [de las Cuevas] me dejó que tirase un tabique del suyo para que pudiera poner el mío, justo a su lado. Y, a pesar de que no era un despacho de los de antes, para mí ese espacio era suficiente y estaba muy bien. Lo del despacho es algo que nunca me ha importado demasiado; de hecho, jamás en mi historia en esta casa he elegido cuál sería mi oficina. Empecé mi mandato con mucha ilusión y muchos proyectos en la cabeza. Y me acompañó la suerte. El primer año crecimos un 18%, una barbaridad. Mi primera gran decisión fue la de cambiarnos de sede, pues la anterior, en la plaza de Cuzco, se nos había quedado pequeña.

El traslado era algo que ya había intentado el anterior socio director, Fernando de las Cuevas, pero no encontró la oportunidad. Cuando salió al mercado el espacio en las Torres Kío, de una u otra manera convencimos a los 24 socios que éramos entonces para venirnos aquí. No fue fácil, porque suponía multiplicar por cuatro el coste de la renta, cuestión que alguno objetó con insistencia. Teníamos, además, la dificultad añadida de que con que cuatro socios de los 24 se opusieran, la mudanza no salía adelante. Pero ahí se evidenció el valor del diálogo y la búsqueda de consensos que mencionábamos antes, y finalmente logramos el acuerdo de los socios.

*"2011 ha sido nuestro peor año. Perdimos a tres socios, entre ellos los fundadores, y hubo que tomar decisiones difíciles como firma"*

**P. Y, tras ello, vienen unos años de intenso crecimiento, acompañando a la economía española, que estaba en plena fase de expansión. Y después la crisis económica. ¿Cómo recuerda ese periodo?**

R. En 2007, encargamos a Accenture un estudio para que analizase el sector y nos hiciera un diagnóstico de cómo podríamos crecer. Ese informe nos sirvió de excusa para tomar una serie de decisiones estratégicas, como cerrar algunas de las oficinas que teníamos fuera de Madrid e iniciar la apertura de nuestras sedes en el exterior, como Lisboa, Londres o Nueva York. También empezamos a estar receptivos en cuanto a ofertas en el mercado de prácticas que podíamos incorporar. Pienso que los crecimientos inorgánicos son positivos si te permiten incorporar prácticas de las que careces, entrar en mercados en los que no estás o sumar clientes interesantes, pero no si solo sirven para sumar más facturación. De las operaciones que llevamos a cabo en esa etapa, algunas salieron muy bien y ayudan a explicar el éxito actual, como en los ámbitos de Fiscal y Público, o en Lisboa.

**P. Otras integraciones no resultaron tan exitosas.**

R. En 2010, Gómez-Acebo & Pombo alcanzó su pico de facturación. El año siguiente podría decir que ha sido el peor de nuestra historia, pero no solo en lo profesional, también en lo personal. Primero perdimos a Victoria Llaveró, socia responsable de Inmobiliario y una gran amiga. Después falleció Fernando Pombo. Y, antes de que terminara el ejercicio, se nos fue Ignacio Gómez-Acebo. Fue un año durísimo en ese aspecto. Pero también como despacho

tuvimos que tomar algunas decisiones difíciles en relación con otras operaciones de crecimiento inorgánico que no habían salido bien. Ese conjunto de factores provocó que en 2011 sufriéramos una caída de nuestra facturación del 7,7%.

**P. La prensa de aquellos años recoge una rueda de prensa suya, en 2012, en la que admitía que 2011 había sido un mal año y revelaba recortes en la plantilla y la salida de algunos socios, entre ellos, los de Rodés & Sala y Padrol Munté [dos bufetes de Barcelona integrados en 2009].**

R. Como decía, 2011 fue un año difícil y triste en lo personal y también como organización. Ese ejercicio comenzamos a implementar algunos ajustes que se prolongaron durante el 12, el 13 y el 14, y ya en el 15 volvimos a recuperar unos niveles aceptables de facturación y rentabilidad. Fue una etapa difícil, pero que no se puede desligar de la mayor crisis financiera que ha sufrido la economía y que a España llegó con algunos años de retraso.

**P. No fueron el único bufete que implementó ajustes de plantilla ni cerró oficinas en esos años, pero, como decían los artículos de aquella época, el despacho hizo un ejercicio de transparencia "poco habitual en el sector".**

R. Nosotros salimos y lo contamos. Otros dijeron que habían crecido un 0% o un 1%, pero nadie se lo creía. Aprovecho para hacer una reflexión sobre el papel que juega la prensa en el mundo de la abogacía, porque soy un firme creyente de que nos habéis hecho y nos hacéis mucho bien. Es cierto que los periódicos unas veces te suben al altar y otras te pueden dar una colleja, pero en general habéis aportado transparencia, nos habéis ayudado a ser más competitivos y habéis aportado para consolidar las mejores prácticas en el sector. Y no me refiero a los rankings, de si Pepito queda por delante de Juanito, que pueden ser más frívolos. Me refiero a aquellos artículos que nos hacen mejorar de verdad.

**P. Volviendo a su trayectoria, en 2016 le releva Carlos Rueda al frente de la dirección del despacho. ¿Es difícil pasar de ser socio director a socio raso?**

R. No es exacto decir que yo pasé a ser socio raso, porque después fui designado senior partner y me mantuve en el consejo de administración. Aunque entiendo por dónde va su pregunta. Yo tenía muy interiorizada cuál iba a ser mi siguiente etapa y cuál debía ser mi función a partir de que dejara de ser socio director, porque yo había trabajado codo con codo con Ignacio [Gómez-Acebo] y Fernando [Pombo] cuando ellos dieron un paso al lado. La primera y gran función de un senior partner es, sobre todo, la de escuchar. Pero una escucha activa. En cualquier caso, es cierto que es un momento complicado, porque cambia mucho tu situación dentro de la organización. Aunque, tras un año, ya me había adaptado a mi nuevo papel sin ningún problema.

**P. ¿En qué notó ese gran cambio?**

R. Tiene que pensar que yo estuve 15 años de socio director. Es mucho tiempo, probablemente demasiado. Y durante 15 años acabas adquiriendo algunos hábitos o automatismos que pueden ser buenos para algunas cosas, pero también malos para otras.



Por ejemplo, cuesta adaptarse a no ser ya el que toma las decisiones, porque, aunque en Gómez-Acebo & Pombo tenemos por norma que el socio director saliente deba continuar al menos por tres años más en el consejo, el nivel de participación no es el mismo. No estás en el día a día de igual manera. También se reduce mucho el nivel de información que pasa por tu mesa. Y te das cuenta de la cantidad de gente que antes venía a verte al despacho porque eras tú el que tomaba las decisiones y, una vez sales del cargo, ya no quieren verte a ti sino al nuevo. El cambio es radical. De 60 visitas al día a solo cinco.

*"Cuesta adaptarse a no ser ya el que toma las decisiones. Cuando dejas de ser socio director, mucha gente deja de venir a tu despacho"*

**P. No debe ser fácil tener la sensación de que tu relevancia en la organización ha disminuido.**

R. Son cambios normales, porque los despachos son proyectos vivos. Pero tengo buenos compañeros en otras firmas que no se habían parado a pensar en todo esto y lo han pasado mal al dejar de ser socios directores. Lo he visto con bastante frecuencia. Y no puedes pretender que se te valoren actualmente tus aportaciones del pasado porque, al igual que la generosidad, los reconocimientos no deben pedirse. Si lo hacen porque lo pides, ya ni hay reconocimiento ni hay generosidad. Por eso decía que es una transición que requiere un período de adaptación, aunque a mí me lo hicieron fácil, muy fácil.

**P. En todo caso, los mandatos en Gómez-Acebo están limitados a tres años, con la posibilidad de una única reelección. El acortamiento de los periodos al frente de la gestión es una práctica cada vez más extendida en los despachos de abogados, por lo que parece normal que se vaya naturalizando ese paso de socio director a socio raso.**

R. Sin duda. Aunque no estoy muy de acuerdo con convertir la limitación de mandatos en una regla imperativa. Creo que limitar mandatos es tan válido como no hacerlo, por lo que es una regla que debe poder eliminarse con el mismo quórum que se ha necesitado para introducirla en los estatutos. ¿Por qué no me convence? Porque los despachos tienen momentos. Es decir, dentro de una generación puedes tener a cuatro o cinco potenciales socios directores, pero a lo mejor en la siguiente no tienes esa posibilidad y solo uno o dos tienen el perfil adecuado, por lo que quizás tienes que plantearte que el que está continúe.



Vista de las Cuatro Torres desde la sede de Gómez-Acebo & Pombo en Madrid. (A. B.)

**P. Habrá quien piense que opina así porque usted estuvo 15 años como socio director.**

R. A mí me hubiera gustado retirarme algo antes. De hecho, en su momento ya había empezado a dar los pasos para que hubiera un sucesor. Porque encauzar la propia sucesión es una obligación esencial de todo socio director. Pero el fallecimiento de nuestros dos fundadores nos dejó con una sensación de orfandad que me empujó a alargar mi periodo al frente del despacho.

**P. ¿Qué papel debe jugar un ex socio director?, ¿se retira de forma radical para que no parezca que quiere tutelar a sus sucesores o se mantiene cerca de los mismos porque su experiencia y conocimiento siguen siendo un activo para la organización?**

R. Una vez dejas la máxima responsabilidad te pones al servicio de la firma y de su nueva dirección por si quieren hablar contigo o hacerte una consulta, pero tienes que asumir que ya no es tu momento para tomar decisiones. Tiene que haber un corte limpio con el siguiente. En cualquier caso, quien te sucede sabe que tienes información muy valiosa sobre por qué se han tomado determinadas decisiones o cómo salieron algunos proyectos, por lo que es lógico que esté en contacto permanente contigo. De la historia de una organización se aprende mucho y hay que ser conscientes de ello, porque a veces se puede pecar de cierto adanismo. En los despachos y en cualquier empresa.

**P. Su retirada se suma a la de otras grandes figuras de la abogacía de los negocios en España, como Luis de Carlos, José María Segovia o Rafael Fontana, que la ha dilatado tras el fallecimiento de Jorge Badía. Miquel Roca salió también hace unos meses el partnership de**

**RocaJunyent. ¿Tienen conciencia de ser la generación que ha llevado los grandes despachos españoles a ser lo que son hoy?**

R. Si hablamos de lo que se denominan grandes despachos nacionales, que nos equiparamos no por el tamaño o la rentabilidad, sino por el tipo de cliente, perfil de profesional o tipo de trabajo, podemos distinguir claramente tres grandes generaciones. Hay una primera generación, que es la que funda los bufetes y comienza esta andadura, en la que podemos encuadrar a Antonio Garrigues, Rodrigo Uría, Emilio Cuatrecasas, José Pedro Pérez-Llorca o Ignacio Gómez-Acebo y Fernando Pompo. Fue una generación brillante y pionera, con figuras muy destacadas en lo que se refiere a desarrollar abogados con un perfil internacional. A ellos les sucedimos quienes asumimos la dirección de las firmas entre los noventa y el año 2000, con Luis de Carlos, José María Segovia, Rafael Fontana, José María Alonso, Miguel Gordillo y yo. También incluiría en ese grupo a algunos profesionales más jóvenes, pero también destacados, como Pedro Pérez-Llorca, Jorge Badía, Fernando Vives, Salvador Sánchez-Terán y Jesús Remón. Esta generación es la que consolida los proyectos y convierte sus despachos en grandes empresas.

**P. ¿Diría que esa es su gran característica, la de ser muy buenos gestores?**

R. Sí, por supuesto. Fíjese que a pesar de ser muy reciente, el sector legal es ya muy maduro. Pocas firmas, excepto Pérez-Llorca, han logrado posicionarse en el grupo de cabeza de los grandes despachos ibéricos en los últimos 30 o 40 años. Es muy complicado entrar ahí. Por eso, cuando de golpe aparece una firma que comunica en los medios que ha facturado 70, 80 o 90 millones, el resto sabemos que eso no puede ser. Fíjese como se han superado episodios muy complejos. Garrigues gestionó de forma magnífica el incendio del Windsor. Abordamos la laboralización de la abogacía con intervenciones tan relevantes como la de Rodrigo Uría, José María Segovia, Miquel Roca o José Pedro Pérez-Llorca. Y hemos sido capaces de competir con los bufetes internacionales sin perder nuestra posición de dominio. En pocas jurisdicciones las firmas locales pueden presumir de ello; en algunas, incluso, han desaparecido.

**P. ¿Cuál es la tercera generación?**

R. Esa es la que está por venir, la de aquellos que hoy tienen 40 o 50 años. Es una generación que aún tiene que definir cuál es su gran aportación al sector. En el caso de Gómez-Acebo & Pombo, esa generación ya ha asumido la dirección de la firma. En ese sentido, se puede decir que vamos algún paso por delante.

**P. Mencionaba el aterrizaje en España de las grandes firmas internacionales. ¿Cómo vivieron ese momento en Gómez-Acebo?**

R. Para nosotros fue complicado. Diría que fuimos uno de los bufetes nacionales más perjudicados por la llegada de los despachos ingleses, allá por los noventa, porque nos ficharon a varios abogados y socios de primer nivel. Eso quizás tuvo que ver con la buena implantación que teníamos en el mercado británico, al igual que Garrigues era muy fuerte en el mercado norteamericano. En algún caso particular que prefiero no citar, hemos sido su

gran cantera, porque han tenido varios socios directores formados en Gómez-Acebo, aunque no es el único. En cualquier caso, en ese momento teníamos que decidir si quedarnos ahí lamentándonos, o reaccionar y aprender a competir con ellos. Fue un momento complicado, pero que nos hizo crecer mucho como organización.

**P. ¿Nunca les tentó seriamente aceptar alguna de las ofertas de integración que han tenido, bien de alguna marca internacional, bien con algún despacho nacional? Porque propuestas han tenido...**

R. No. Propuestas hemos tenido muchas, como todos los despachos. Pero nunca nos las hemos planteado en serio. Y parece que hemos acertado, ¿no?

**P. ¿Y a usted nunca le han tentado seriamente para fichar por otro bufete?**

R. No. Yo creo que era demasiado mal abogado para que nadie pensara en mí [ríe]. Solo tuve una oferta seria al inicio de mi carrera, pero tras mi entrevista con Ignacio Gómez-Acebo y Fernando Pombo quedé encantado por cómo eran ellos y la cultura que desprendía esta organización. Ahora en serio, creo que cuando alguien está tan unido e identificado como una marca, nadie se plantea hacerle una propuesta porque podría ser como un insulto para él.



Foto: A. B.

**P. Comentaba el relevo generacional en Gómez-Acebo que se inició con la elección de Íñigo Erlaiz como socio director hace dos años. ¿Cuál es la clave para llevar a cabo ese tránsito con éxito?**

R. A la figura de Íñigo hay que sumar otros integrantes muy jóvenes del consejo de administración, que sin embargo llevan ya 24 o 25 años en la casa, como Miguel Lamo de Espinosa, Verónica Romaní o Daniel Marín, que están participando en la toma de decisiones y con una gran visión de futuro. Y tras ellos viene Álvaro Mateo, que es algo más joven, pero que está demostrando un gran empuje. Todos ellos son gente cercana, que entienden el valor que en Gómez-Acebo & Pombo damos a las personas, y que están trabajando con mucha intensidad y talento, y entendiéndose bien con Carlos Rueda y Mónica Weimann, que son de una quinta anterior. ¿Cuál es la clave del éxito? El contar con una cultura compartida.

*"Junto a Íñigo Erlaiz, hay un grupo joven muy relevante como Miguel Lamo de Espinosa, Verónica Romaní, Daniel Marín o Álvaro Mateo"*

**P. ¿Qué papel juega la generosidad? Porque no siempre es fácil que los mayores sepan dejar sitio a los más jóvenes.**

R. Eso también es muy relevante. Las firmas se construyen con el tiempo. Es muy difícil llegar en paracaídas y entender lo que es una organización como un despacho de abogados. Por eso es tan importante la cultura y esforzarse en mantenerla.

**P. Hablando de generaciones, ¿cómo ve usted a los jóvenes que hoy se incorporan al despacho?, ¿le cuesta tanto entender sus motivaciones y aspiraciones, como protestan muchos socios?, ¿realmente han cambiado tanto en los últimos años?**

R. Son distintos, pero como es distinto el mundo en el que vivimos. Por eso las viejas máximas de la profesión ya no sirven. A un abogado joven no le puedes hablar de lo que pasará dentro de cinco años o de si va a ser socio. El diálogo debe basarse en metas mucho más cortas, de si van a encontrar un ambiente de trabajo divertido, de cuánto van a aprender o el perfil de asuntos en los que se van a involucrar. Tenemos que volver a un concepto que defendía Rodrigo Uría, que decía que, aunque los bufetes seamos sociedades mercantiles, funcionamos más como una cooperativa. Es decir, la firma es de quienes en un momento determinado están trabajando en ella. Con los jóvenes, sobre todo al principio, hay que tener un diálogo basado en el corto plazo. Quienes se quedan más allá de los cinco o seis años, con esos ya puedes empezar a hablar de otras cosas. Pero es lógico que no pongamos las miras tan lejanas en un mundo que, como vemos todos los días, cambia en minutos.

**P. Ahora que ya está fuera de la gestión, ¿cuáles cree que son los grandes retos que debe enfrentar Gómez-Acebo en los próximos años para seguir por esta senda?**

R. El despacho está en una dinámica muy positiva y, para mantenerla, diría que hay que saber arriesgar para mantener la buena línea que se ha conseguido. Hay que pensar como

empresarios. Por otro lado, debe ser consciente de que su principal activo son sus trabajadores, por lo que la retención del talento va a seguir siendo un punto crítico. Y, por último, algo que he repetido internamente por activa y por pasiva en los últimos años: hay que seguir avanzando en contar con una estructura de empresa, lo cual necesita que sigamos impulsando a nuestros equipos de recursos humanos, comunicación, finanzas, informática o gestión del conocimiento. Los abogados sabemos de asesoramiento jurídico, pero no de todo lo demás. Hay firmas que eso lo están haciendo muy bien y nos llevan cierta ventaja en la construcción de una verdadera empresa de servicios profesionales.

*"Aunque son sociedades mercantiles, los bufetes se parecen más a las cooperativas. Sus propietarios son quienes trabajan en ellos"*

**P. Para terminar, en los últimos años también ha destacado por involucrarse en la abogacía institucional. Primero en el Colegio de la Abogacía de Madrid, en la junta de gobierno presidida por el exdecano José María Alonso, y ahora en el Consejo General de la Abogacía Española. ¿Qué papel deben jugar estas instituciones en la profesión?**

R. Son muy relevantes. Piense que la abogacía es una profesión que se autorregula, que dicta sus propias normas. Por tanto, es muy importante que quien esté al frente de las instituciones sea alguien con la autoridad necesaria para representar a los profesionales. Deben ser las personas correctas y que entiendan bien todas las sensibilidades de la abogacía. En ese sentido, no puedo sino dejar de expresar mi admiración por la presidenta del consejo Victoria Ortega. Lo que no son los colegios ni el consejo son el sindicato de algunos, son instituciones que representan al conjunto de la profesión. A mí me gustaría que hubiera más abogados comprometidos con la profesión, los colegios y el Consejo.

**P. Pero algo tendrán que hacer también esas instituciones para lograr ese compromiso de los profesionales, ¿no? En los últimos tiempos hemos visto prácticas que no ayudan en ese sentido.**

R. Debemos hacerlo, efectivamente. Las instituciones tenemos que hacer un esfuerzo para ser atractivas e interesar a la profesión. Los abogados y abogadas bastante tienen con ganarse la vida como para encima pedirles que estén atentos a lo que hacen sus colegios o el Consejo. Ese es un trabajo que recae en nuestro lado, sin duda.

**P. ¿Le veremos presentarse a presidente del Consejo General de la Abogacía?**

R. No, en ningún caso. Aunque creo que es importante que entre los consejeros electivos haya figuras que no sean exdecanos para que en el órgano haya también sensibilidades de otros perfiles.