

EL BUFETE VUELVE A PISAR EL ACELERADOR

# Pedro Pérez-Llorca: "Es una ensoñación querer ser un buen abogado teletrabajando"

En entrevista con El Confidencial, el socio director de Pérez-Llorca asegura que en 2021 la firma retomará la senda del doble dígito y subraya que no tienen miedo a seguir creciendo con fuerza



Pedro Pérez-Llorca, socio director de Pérez-Llorca. (Patricia J. Garcinuño)

Por  
**Pedro del Rosal**

**Fotografía: Patricia J. Garcinuño**

12/10/2021 - 05:00 Actualizado: 12/10/2021 - 13:05

A pesar de ser una persona decidida (y, por qué no decirlo, arriesgada), sorprende escucharle decir que **avanzan "improvisando", sin seguir "un gran plan"**. La clave, explica, es no tener miedo a hacer las cosas de manera diferente y prestar poca atención a lo que opinan los demás. Se trata de **Pedro Pérez-Llorca**, socio director de **Pérez-Llorca**, factótum del

mundo del derecho. Es de los que exudan maneras helenistas y no dejan indiferente.

En 2015, el bufete declaró unos ingresos de 32,5 millones de euros. Cinco años más tarde, y tras un ejercicio muy complejo por el impacto de la pandemia, **la firma duplicó esa cifra al anunciar una facturación de 68,5 millones**. A pesar del hito logrado, Pedro Pérez-Llorca declaró en abril que "no estamos contentos con las ventas de 2020", pues el bufete 'solo' había logrado anotarse un crecimiento del 7% en su cifra de negocio. Seis meses más tarde, en una entrevista con El Confidencial en sus flamantes nuevas oficinas en la Torre Foster —en las que pronto ocupará ya cinco plantas y a donde ha trasladado su despacho personal—, se muestra más satisfecho. Asevera que el presente ejercicio está siendo "mucho mejor" y avanza que el despacho **retomará la senda del doble dígito**. ¿Hasta cuándo piensan mantener ese ritmo de expansión? Pedro Pérez-Llorca no concreta un tamaño, pero sí desliza alguna pista al afirmar que "somos el más pequeño de los despachos grandes".

**PREGUNTA. Cumple 25 años al frente del despacho. ¿Reconoce algún rasgo en el Pérez-Llorca actual de la firma que comenzó a dirigir en 1996?**

RESPUESTA. Sí, reconozco algunas cosas. Aquí estaban mi padre, y Luis Zurera y Gerard Serra, que siguen siendo socios, y me dijeron: "Niño, hazte cargo". Por aquel entonces teníamos mucha ilusión para que todo saliera bien, y eso sigue intacto. También teníamos la idea de que esto fuera un despacho abierto para el de dentro y el de fuera, que había que ofrecer carrera e incorporar a todo el que tuviera algo que aportarnos. Eso también lo veo intacto. Y hay un tercer elemento, el no tener miedo a la heterodoxia, a **hacer las cosas de forma diferente** sin preocuparnos de lo que otros piensen de nosotros; eso también sigue aquí. Estas tres cosas son parte de nuestra cultura y van a permanecer.

**P. ¿Qué elementos tiene Pedro Pérez-Llorca de su padre, José Pedro Pérez-Llorca?**

R. Sería presuntuoso enumerar virtudes de mi padre que tengo yo. Pero sí puedo señalar cualidades suyas que están en el proyecto y se explican por

cómo era mi padre. Quizá la más importante es su visión de la meritocracia y el ascensor social. Esta es una organización que reconoce a las personas por su mérito probado en el trabajo y que ve como algo bueno las aportaciones de quienes han tenido distintos niveles de dificultad en su desarrollo personal, o que provengan de lugares diferentes o ideologías diferentes. Mi padre tenía la visión de un chico de Cádiz que vino a Madrid a hacer carrera, y eso es parte del ADN de la firma.

**P. Con 28 años, ¿tenía ya en mente el despacho que quería construir o el proyecto ha ido tomando forma con el paso del tiempo?**

R. Lo he ido construyendo conforme avanzaba el tiempo. Sería un poco arrogante decir que teníamos un plan preconcebido, que teníamos escrito en una servilleta lo que queríamos hacer. No había servilleta. No teníamos un plan sobre qué pasos dar y cuándo hacerlo. De hecho, **es probable que siga sin haberlo**, vamos improvisando. Los grandes secretos, el diseño último de las cosas, no existen.

**P. Llama la atención que uno de los despachos que en los últimos años están siguiendo una línea más destacada, y también más arriesgada, diga que improvisa.**

R. ¿Y qué digo? Estoy mayor para mentir. Hay ilusión, apertura y poco miedo. Pero no hay un gran diseño, vamos pensando sobre la marcha. A veces me encuentro compañeros u observadores del sector que me dicen: “Pedro, no entiendo tu estrategia”. Y yo pienso: “Qué bien, qué alegría”, porque si todo el mundo entendiese qué estamos haciendo, entonces no estaríamos haciendo nada.



Patricia J. Garcinuño.

**P. ¿Qué le aportó su experiencia en Uría Menéndez, en sus primeros pasos como abogado?**

R. Muchísimo. De hecho, esa es una de las grandes deudas de mi vida. **Uría me dio una visión muy relevante sobre la profesión**, la forma de ejercer el derecho, el rigor y una cierta ambición sobre el tipo de trabajo que hay que hacer. Esta es una de las **deudas más importantes** que he contraído.

**P. Uno de los momentos más difíciles en la vida de un despacho se produce cuando quien le da nombre debe dar un paso al lado y dejar paso a otra generación, independiente de los fundadores. ¿Visualiza ese momento o se ve al frente de la firma hasta el final de su vida profesional?**

R. No le quepa ninguna duda de que en algún momento tendré que dar un paso al lado. No soy inmortal y tampoco me apetece serlo.

**P. ¿Y dónde le gustaría dejar el despacho el día en que salga de él?**

R. Me gustaría que cualquier empresa importante que tenga un problema o un reto serio en España y se plantee la decisión de contratar un despacho

llegue a la conclusión de que hay muchos muy buenos, pero que el mejor es este. También que cualquier abogado joven que esté terminando el máster piense: "Hay muchos bufetes muy buenos para desarrollar mi carrera, **pero el mejor es Pérez-Llorca**". Y que cualquier profesional que esté en otro entorno, como la Administración o la empresa, y se plantee una nueva etapa en la abogacía de los negocios se diga que hay varias firmas muy buenas, magníficas, pero la mejor es esta.

Soy consciente de que es imposible que todo el mundo llegue a esa conclusión, pero es mucho mejor perseguir un fin imposible que lograr tus sueños. Eso es un gran fastidio porque, ¿qué haces cuando lo consigues? ¿Te despiertas?

"Conviene ser prudente, pero las noticias este ejercicio son muy buenas. Seguro que creceremos a doble dígito"

**P. En el 'Informe de facturación de despachos 2020' de El Confidencial, afirmó que no estaba satisfecho con las ventas del despacho el pasado ejercicio. ¿Cómo está siendo 2021 en términos de negocio?**

R. Mucho mejor. 2021 está siendo para nosotros mucho mejor que 2020; también para los compañeros de **otros despachos**. Lo cierto es que esta crisis no ha sido tan severa para el sector de los servicios profesionales. Si la anterior crisis nos retrasó unos cuatro años, esta lo ha hecho únicamente en torno a cuatro meses. La reactivación de 2021 está siendo fortísima. Esperamos que sea un año mucho mejor que el anterior.

**P. ¿Recuperará Pérez-Llorca esos crecimientos cercanos o superiores al 20% de los ejercicios previos a 2020? Tras tres trimestres, ya pueden vislumbrar con cierta seguridad cómo cerrará el año.**

R. La experiencia nos dice que hasta que no se cierre el año conviene ser prudente, **porque las cosas pueden darse la vuelta al final**. Pero es cierto que las noticias que tenemos por el momento son muy buenas. Lo que sí puedo afirmar es que es un ejercicio en el que seguro que creceremos a doble dígito.



Patricia J. Garcinuño.

**P. ¿La hoja de ruta de Pérez-Llorca sigue priorizando el crecimiento o van introduciendo otros factores como la rentabilidad o la facturación por abogado?**

R. Nuestra estrategia se basa en el crecimiento en calidad, en cuota y en el perfil de asuntos que tratamos; es decir, hacer el trabajo más interesante y hacerlo mejor que los demás. Y como las cosas van saliendo en esta línea, no tenemos miedo a aumentar la estructura del despacho.

No sé muy bien qué es rentabilidad. Aquí tenemos una visión más empresarial que gestora sobre cómo llevar el negocio. La rentabilidad es una fracción, que se calcula a través de un numerador y un denominador. En Pérez-Llorca huimos de objetivos financieros o económicos que se definen como una fracción porque, cuando te fijas una meta de ese tipo, **puedes lograrla aumentando el numerador o disminuyendo el denominador**. Y, como lo segundo no va con nosotros, huimos de objetivos que matemáticamente se expresen como una fracción. Nosotros

nos enfocamos en el tipo de trabajo que hacemos, para quién lo hacemos y cómo de bien lo hacemos.



**P. Dice que el tamaño es la fórmula de acceder a un mejor trabajo. ¿Qué encargos tiene ahora Pérez-Llorca que no tuviera hace, por ejemplo, cinco años?**

R. No es el tipo de trabajo, es la cantidad. Siempre hemos **hecho un trabajo de banda alta**, por lo que no contratamos para acceder a un trabajo que antes no tuviéramos, sino para no tener miedo a que nos lleguen más encargos. Y como tenemos más asuntos, en lugar de fijarnos unos objetivos de rentabilidad y ver cómo podemos explotar económicamente mejor esta posición, en lo que estamos centrados es en cómo hacer mejor ese trabajo. Y si ello implica seguir contratando y seguir haciendo socios, lo haremos. No tenemos miedo a crecer si eso nos permite hacer los encargos que queremos y los que nos están llegando.

**P. Al cierre de 2020, Pérez-Llorca contaba con 380 profesionales, de los cuales 256 eran abogados y 51 socios. En términos de plantilla, ¿vislumbra ya el límite de su expansión?**

R. El tamaño no me preocupa mucho porque somos el más pequeño de los despachos grandes. Y no veo que los grandes estén sobredimensionados ni estén haciendo peor trabajo.

**P. ¿Es posible mantener la cultura con un ritmo tan alto de incorporaciones?**

R. Sí, claro que es posible. Tenemos una fuerte cultura interna porque es abierta. Pérez-Llorca es un despacho abierto y su 'partnership' es abierto. Forma parte de nuestra cultura valorar lo que se aprende dentro, pero también lo que los profesionales han aprendido fuera de la firma. Valoramos mucho la experiencia adquirida en otros ámbitos como la empresa o la Administración. Con esta concepción de despacho abierto, **que se incorporen profesionales refuerza la cultura**, no la daña. No somos ninguna secta; no nos consideramos propietarios de una fórmula que nos permite hacer las cosas mejor que los demás. Nuestra cultura es la hibridación, así que esta se fortalece con las incorporaciones.

**P. Esta idea contrasta con lo que trasladan otros despachos, que inciden en el tiempo que se necesita para cohesionar los equipos.**

R. Creo que si juntas buenos profesionales haciendo buen trabajo y con un proyecto en el que creen, **el resultado es que trabajen muy bien juntos**. Incluso aunque se hayan conocido hace poco. También puede ocurrir lo contrario. Puedes tener un grupo de profesionales que lleven mucho tiempo trabajando en equipo, pero si falta un proyecto o no hay trabajo interesante, las cosas no irán bien.

"Las incorporaciones fortalecen la cultura del despacho, que es abierta, no la debilitan. No somos ninguna secta"

**P. ¿Qué tal se han integrado en la organización dos figuras tan destacadas como Joaquín Ruiz Echauri y Jesús Varela, quien, además, venía de ser socio director en Dentons?**

R. Perfectamente. En esta firma no pretendemos dar lecciones a las personas que se incorporan sobre cómo hay que hacer las cosas. Al revés. Lo que estamos es atentos a lo que nos puedan enseñar, **¡y vaya si nos enseñan!** Estamos muy contentos. Se han integrado muy bien.

**P. Las incorporaciones laterales de socios pueden generar la salida de asociados, frustrados porque piensen que estas retrasan su entrada en el 'partnership'. ¿Le han trasladado esta inquietud en algún caso?**

R. En Pérez-Llorca no tenemos este tipo de salidas. El despacho cuenta con un plan de carrera razonablemente rápido y **todos los años hacemos más socios de promoción interna** que incorporaciones externas. No tenemos una edad establecida para el acceso al 'partnership', pero podríamos señalar como referencia **el entorno de los 35 años**. No recuerdo a nadie que me haya dicho que se va del despacho por cansarse de esperar. Lo que sí recuerdo es alguna conversación con profesionales a quienes les hablábamos de su carrera de socio y nos pedían ir un poco más despacio.



Es importante señalar que aquí no hay un 'numerus clausus' de socios ni los nombramos por sustitución. Es decir, no hay que esperar a que se vaya uno para que entre otro. Todos suman y **podremos seguir aumentando el tamaño del 'partnership'** mientras siga llegando el trabajo. En Pérez-Llorca, las carreras son razonablemente cortas y la sociedad abre los brazos a los nuevos.

**P. En las últimas semanas, se han conocido nuevas incorporaciones en Competencia, Propiedad Intelectual, Derecho Público... ¿Qué busca Pérez-Llorca ahora mismo en el mercado?**

R. Realmente, sería un poco presuntuoso por mi parte decir que tenemos un plan. Siempre que se nos acerca alguna persona de fuera de la que pensamos que puede enseñarnos algo, que tiene una experiencia distinta o que puede aportarnos diversidad, **nos sentamos a hablar**. Pero no tenemos un plan o un programa preestablecido.



Patricia J. Garcinuño.

**P. En materia inmobiliaria, ya han incorporado una cuarta planta en sus oficinas de la Torre Foster. ¿Tienen previsto sumar la quinta? ¿Creen que necesitarán ampliar espacio después de ello?**

R. En febrero entraremos en la quinta planta y, en principio, **pensamos que con este espacio será suficiente**. Con el edificio Castelar en Castellana 50 y las cinco plantas aquí, pensamos que, por ahora, está bien.

**P. Cuando muchos despachos se plantearon la necesidad de tanto espacio, en Pérez-Llorca han seguido el camino opuesto...**

R. Nosotros hemos optado por acelerar la expansión inmobiliaria. En muchas empresas, la **pandemia propició una reflexión** en el sentido de reducir metros cuadrados, pero nuestra opción ha sido la contraria. Pensamos: de esta situación saldremos dando mayor importancia a tener un espacio de oficinas amplio, donde exista distancia entre compañeros y se pueda trabajar con comodidad. Y en esa línea ha sido nuestra apuesta: más metros para que nuestra gente pueda trabajar más cómoda y con más espacio.

**P. En los últimos años, Pérez-Llorca ha mejorado su posicionamiento en directorios, 'rankings' y premios. ¿Qué importancia da Pedro Pérez-Llorca a este tipo de publicaciones?, ¿se fija en esta evolución?**

R. Me interesa o preocupa bastante más lo que piensan quienes trabajan aquí y nuestros clientes. Los '**rankings**' y **premios me preocupan un poco menos**, la verdad.



**P. ¿Sigue en los planes de Pérez-Llorca no aumentar sus sedes en España ni en el exterior?**

R. Estamos cómodos con la presencia territorial que tenemos en España, con sedes en Madrid y Barcelona. Creemos que desde esas dos plazas podemos hacer muy bien el trabajo que tenemos. Tenemos claro que somos un despacho español y que hace derecho español. No entra en nuestros planes **ir a Portugal o Latinoamérica**.

Fuera del país, tenemos oficinas en Londres y Nueva York, desde las que apoyamos la ejecución de determinados mandatos internacionales y

hacen, además, un papel muy importante en el desarrollo de negocio de la firma. Lo que no descarto es que hagamos alguna cosa parecida en alguna otra plaza en la que aún no estamos, pero lo fundamental (ser un despacho basado en España que hace derecho español) no va a cambiar.

"¿Abrir oficina en Bruselas? Es una muy buena idea, vamos a estudiarla"

**P. ¿Esa posible nueva plaza podría ser Bruselas?**

R. Esa es una muy buena idea. Vamos a estudiarla, te agradezco la sugerencia [se ríe con complicidad].

**P. Hablemos de la gestión de la pandemia. ¿Qué fue lo que más le quitó el sueño como socio director del despacho cuando en marzo de 2020 estalla la pandemia en nuestro país?**

R. Fueron varias cosas. En primer lugar, tomar la decisión de mandar a toda la organización a casa que, si no recuerdo mal, la adoptamos el 10 de marzo. Ahí priorizamos la salud sobre todo lo demás. Y, aunque se trata de un paso sencillo sobre el papel, tiene otros costes que debíamos valorar. Pero lo hicimos, salió bien y los socios estuvimos muy contentos con ello. Además, **gracias a la inversión en tecnología que habíamos hecho**, los sistemas funcionaron bien.

Lo segundo que me preocupó fue la caída de las ventas. Mi experiencia más dura como socio director fue la caída del negocio en la crisis de 2007-2008. Sufrimos descensos de doble dígito en prácticas fundamentales para la firma como M&A, mercado de capitales o 'real estate'. Me preocupó que pudiéramos enfrentarnos de nuevo a esa situación pero, afortunadamente, no ha sido así. La tercera preocupación fue la vuelta. En Pérez-Llorca optamos por un modelo de vuelta a las oficinas lo antes posible. Eso sí, antes hicimos un trabajo de confirmación de las condiciones sanitarias de

nuestras sedes y abordamos alguna pequeña inversión para tener más garantías, como ampliar los metros cuadrados disponibles.



Esas han sido mis tres preocupaciones fundamentales desde que estalló la pandemia, y debo decir que todo ha salido mejor de lo que yo hubiese dicho el 10 de marzo de 2020. Comparada con la de 2007, han sido dos crisis totalmente distintas desde el timón de un despacho. Una tuvo un impacto de años y esta lo ha tenido de meses.

**P. ¿Le costó adoptar la decisión de ordenar la vuelta? Porque fueron el primer despacho en hacerlo, en junio-julio de 2020, cuando aún podía parecer poco estético una medida de ese tipo.**

R. Todas las decisiones han sido difíciles, también esta, pero creo que hicimos lo correcto. En Pérez-Llorca descartamos medidas como la reducción de plantilla o un ERTE, y apostamos por continuar las contrataciones; las previstas y algunas no previstas. También descartamos situar a nuestros profesionales en sus casas por un plazo largo de tiempo porque nos parece que un trabajo, entre otras cosas, debe incluir una

buena oficina en la que exista relación entre compañeros y fluya la creatividad. ¿Hemos tomado decisiones contrarias a la corriente? Sí. **Alquilar más plantas durante esos meses no era lo más común**, pero estamos contentos con el resultado. Creemos que todo ha funcionado razonablemente bien.

En relación a si fue estético o no ordenar la vuelta... Es que nosotros no nos guiamos por la estética. Preferimos la ética, y lo que piensen los demás nos da un poco igual. Esa es una de las claves de esta firma, que no la gestionamos en función de lo que piensen otros. No nos da miedo hacer cosas distintas a los demás, más bien nos pagan por hacer las cosas diferentes. Nos pagan por encontrar soluciones distintas, con la esperanza de que sean mejores que las que ofrecen otros.



Patricia J. Garcinuño.

**P. En otros despachos debaten sobre si introducir el teletrabajo u otras medidas de flexibilidad de forma permanente. ¿Se lo han planteado en Pérez-Llorca?**

R. Nuestra opción ha sido la vuelta a la normalidad. Todos tenemos nuestro puesto de trabajo en una buena oficina y en unas condiciones salubres. No vamos a hacer una apuesta por el teletrabajo. Además, personalmente, es un modelo que me plantea algunas objeciones. La primera es de corte social, porque el trabajo a distancia introduce una especie de corte de clase. Es decir, por un lado está el que trabaja en una

oficina y, por otro, todos los demás: médicos, policías, camareros o ingenieros a pie de obra, que sí tienen que acudir a sus puestos. Así, el oficinista permanece en su casa, pero cuando acaba su horario laboral **sale a la calle a que le atiendan el policía, el camarero o el médico**. Esa fórmula me choca un poco. Las cosas se recuperarán cuando estemos todos otra vez en nuestro puesto, y nosotros ya hemos vuelto al nuestro. Creo que los gobiernos, poco a poco, van pensando lo mismo.

Mi segunda objeción es que creo que hay que estar más cerca de la verdad que de la ensoñación. Si quieres ser un buen abogado y atender a clientes importantes en asuntos difíciles, no solo necesitas productividad, sino también creatividad. En casa se es muy productivo, se pueden hacer muchos documentos, pero es que además de productividad hace falta creatividad. Y esa creatividad se logra con contacto físico, interactuando, conociendo nuevas personas e intercambiando ideas y aprendiendo de forma espontánea. Por todo ello, no vamos a hacer una apuesta por el teletrabajo. Cuestión distinta es que de esta experiencia haya mucho que aprender y una de ellas es profundizar en la flexibilidad. Queremos avanzar en ella, pero no pensamos que el teletrabajo sea la fórmula.

"Hay cierta ensoñación en pensar que uno puede ser un gran abogado teletrabajando. La creatividad surge de la interacción"

**P. Mencionaba la captación de talento. ¿Existe esa batalla que muchos señalan por atraer a los mejores abogados jóvenes?, ¿le cuesta a Pérez-Llorca encontrar los perfiles que busca?**

R. La primera, sí. La segunda, no. Es cierto que existe una competencia enorme por atraer a los mejores jóvenes. En ello influyen dos factores. Uno estructural, que es que la introducción del máster de la abogacía ha provocado **la fuga de talento hacia la banca de inversión o la consultoría** porque introduce nuevas barreras de acceso a la profesión. Ahí hemos perdido estudiantes por el camino. Y otro coyuntural: vivimos un momento de fuerte crecimiento económico y eso se nota.



Presencialidad y digitalización: así formarán las universidades 'top' a los futuros abogados

Pedro del Rosal

¿Conseguimos captar lo que buscamos? Sí. Tenemos un modelo propio en el que ofrecemos un importante componente de formación, carrera y damos mucha libertad **para que los profesionales elijan a qué quieren dedicarse**. Todo eso ayuda a atraer talento. Además, proponemos un sistema de presencialidad frente al trabajo en remoto. Eso a algunas personas puede no parecerles atractivo, pero a otras sí. Y este segundo perfil suele coincidir con el tipo de profesional que nos gusta a nosotros.

**P. ¿Cómo percibe la situación económica?, ¿es optimista de cara al curso que acabamos de comenzar?**

R. Lo soy. Creo que la buena inercia es suficiente para llegar a julio. A largo plazo, ya no sabría decir. Sería muy positivo que se emplearan los fondos europeos para impulsar grandes proyectos de país y que ese dinero incentive la ambición de las empresas españolas, de las pequeñas y también de las más grandes. El dinero de Europa es una grandísima oportunidad y espero que se use bien.

**P. ¿Qué les dicen los inversores internacionales?, ¿ven España como un destino atractivo o aún tenemos cuestiones pendientes a mejorar?**

R. Tenemos deberes, sin duda. De hecho, algunas cuestiones llevan pendientes 30 años y aún no las hemos abordado. Tenemos la inmensa suerte de tener una Justicia profesional y limpia, pero le falta medios. Y, desde luego, hay que mantenerla al margen de historias políticas e, incluso, periodísticas.

Por otra parte, tenemos el reto de la seguridad jurídica. Debemos aumentar la previsibilidad y la estabilidad de las normas. A mí, por ejemplo, no me gusta la nueva normativa de inversiones extranjeras porque es demasiado intervencionista y la autorización es demasiado discrecional. Cuando he hablado con personas del Gobierno sobre esta cuestión, me dicen que lo están aplicando de forma extraordinariamente prudente, y es cierto. Pero quizá detrás venga otro que no lo haga de forma tan comedida. Eso podría regularse mejor.