

Cuatro cosas que todo abogado de una start-up debe saber

En su novela *Enrique VI*, Shakespeare puso estas palabras, "Lo primero que haremos es matar a todos los abogados", en boca de Dick the Butcher, un miembro de una banda que trama derrocar al rey de Inglaterra y que teme que sus abogados puedan arruinar su plan. Hace poco recordé esta cita cuando una start-up en la que había invertido fue comprada, y el fundador de la empresa me comentó su espanto ante la burocracia legal que había encontrado en la nueva empresa matriz.

Los abogados no sabían cómo ofrecer soluciones rápidas y prácticas, y el fundador se vio obligado a dedicar mucho más tiempo del que desearía a la "microgestión" y a trabajar con ellos.

Este no es un caso aislado. En los últimos años, numerosas start-ups sólidamente financiadas han seguido una estrategia de rápido crecimiento para maximizar sus ventajas iniciales. Pero, cuando una organización contrata a toda prisa, es fácil que termine con unos abogados que, ya sea por su naturaleza o por su capacitación, no se adaptan a las particularidades de su negocio.

Las start-ups deben ser ágiles, creativas, eficientes y estar dispuestas a aprender rápidamente de los errores. Pero, si sus abogados carecen del instinto adecuado para el entorno emprendedor y bloquean las iniciativas comerciales sin motivo, pueden llegar a convertirse verdaderos obstáculos en la empresa. Y, a la larga, esto puede resultar en la ruina. Por eso, en lugar de contratar abogados únicamente enfocados en la prevención de posibles pérdidas, **una empresa emergente necesita profesionales que le ayuden a explotar las oportunidades** y obtener victorias. Así, todo líder de una start-up debe asegurarse de que sus abogados conocen algunos conceptos clave:

1. **Cómo mitigar (no eliminar) los riesgos.** Es tarea de los abogados gestionar los riesgos legales y reputacionales de la compañía, pero deben resistirse a su instinto de eliminar los riesgos completamente. En una start-up, una solución costosa y perfecta desde el punto de vista de cumplimiento puede ser un peor opción que otra más económica y menos perfecta. Para evaluar adecuadamente las alternativas, los abogados deben ser capaces de hacer números y aplicar un razonamiento matemático antes de elaborar un juicio definitivo. Esto significa evaluar el coste inicial (monetario o de otro tipo) de cada alternativa, la probabilidad de que puedan ser consideradas como insuficientes según la autoridad legal correspondiente (contrato, regulación, directriz, etc.), y el coste de recuperación en el caso de que la compañía deba corregir su curso de acción. Aunque los abogados no tienen por qué recomendar siempre la opción con menores costes, deben estar dispuestos a apostar por la mejor opción desde el punto de vista de negocio, que no siempre coincide con la solución legal más convencional.
2. **Cómo ofrecer y exponer diferentes opciones a partir de las cuales los profesionales puedan actuar.** El trabajo del abogado interno o *in house* es el de informar a sus colegas en la compañía, en un lenguaje sencillo, sobre los riesgos legales, y colocarles en la mejor posición posible para evaluarlo en función de las diferentes necesidades y oportunidades. Tomas posturas concluyentes que cierran el debate sobre distintas alternativas puede eximir al abogado de la responsabilidad de la decisión, pero lo hace a expensas de dejar de cubrir necesidades de la empresa. Por el contrario, el abogado de una start-up debe desarrollar y presentar una

información que sea fácil de procesar y genere un diálogo y un debate que ayude a los directivos a tomar la mejor decisión.

3. **El abogado externo informa a la compañía, no al revés.** Es poco probable que los abogados internos den un asesoramiento efectivo si dependen, en exceso, de asesores legales externos, convirtiéndose en meros portavoces entre los ejecutivos de la compañía y el bufete que los asesora. Normalmente, los abogados externos tienen menos información que los internos sobre las operaciones de la organización, y esto les dificulta a la hora de defender las soluciones más prácticas. Por eso, aunque es importante que los abogados internos aprovechen la experiencia externa, su misión es la de recopilar información y contrastarla de manera continua con otras alternativas y otras líneas de actuación propuestas (es decir, elaborar escenarios tipo “what if”). De lo contrario, los abogados internos podrían caer en una aproximación demasiado cauta y especialmente inadecuada en el entorno emprendedor. El abogado de una startup debe minimizar la cualquier disrupción en la operativa de la empresa y diseñar soluciones que velen por los grandes objetivos comerciales.
4. **El negocio ante todo, y hay que estar dispuesto a colaborar en todas partes.** La mayoría de los abogados difícilmente pueden prestar asesoramiento estratégico sin no son capaces de participar en las discusiones sobre el negocio de la compañía. Si no están familiarizados con los detalles operativos y consideran que su papel es únicamente en atender las cuestiones legales que surjan periódicamente, acabarán aislándose, con el tiempo, del negocio y sus colegas dejarán de incluirles en este tipo de discusiones. Para tener éxito, los abogados de las start-ups deben comprometerse activamente con el negocio y hacer suyos los objetivos comerciales de la empresa. A menudo, los abogados desempeñan un papel crítico en el desarrollo de nuevos negocios. Pero, a diferencia de muchos otros profesionales, a ellos se les confía el privilegio único de bloquear una acción, y esto puede ser un gran problema para el dinamismo propio de una start-up. Por lo tanto, en su camino hacia el crecimiento, los líderes de este tipos de compañías deben asegurarse de que sus abogados internos están culturalmente alineados con el negocio y son capaces de impulsar las prioridades y los resultados de la misma manera que gestionan los problemas legales.

Parece que Dick the Butcher de Shakespeare tenía razón, aunque su remedio fuera algo exagerado. Una revolución requiere un compromiso profundo con una causa común y un sesgo para la acción. Y las start-ups son, en sí mismas, una revolución.