

Crisis

¿Por qué una fusión no es una buena solución para los bufetes en apuros?

PEDRO DEL ROSAL
MADRID

¿Son recomendables las uniones (ya sea por la vía de una fusión, una integración o una alianza) entre despachos en el actual contexto de crisis? Sí. ¿Son las uniones la solución para los bufetes en dificultades? No. Ambas ideas pueden resultar contradictorias, pero hay coincidencia entre quienes han protagonizado alguno de estos procesos en que si una integración se plantea como una huida hacia delante, lo más probable es que esté condenada al fracaso.

“Ante mercados complejos y volátiles, unirse para crecer y tener mejores clientes es, sin duda, una buena idea. Pero integrarse o fusionarse no resuelve debilidades o problemas internos; de hecho, lo probable es que los agrave”, resume José Luis Pérez Benítez, socio de la consultora Pérez+Partners. En su opinión, dar el salto con garantías exige que, previamente, las firmas pongan orden en su propia casa.

Desde julio, en el sector legal existe una importante toma de posiciones para encarar el tsunami económico que se avecina, aunque, de momento, estos movimientos han cristalizado en fichajes (algunos de gran trascendencia, como el de Jesús Varela, ex socio director de Dentons, por Pérez-Llorca) más que en uniones de firmas. La razón es doble. Por un lado, las incorporaciones individuales requieren una negociación más sencilla y breve. Y, por otro, una integración o una fusión exige establecer unos lazos de confianza entre los despachos que el confinamiento y las restricciones dificultan mucho tejer.

Eso no quiere decir, en todo caso, que no se estén produciendo contactos. Son muchos los bufetes que en las últimas semanas sondean el mercado en busca de oportunidades (o una tabla de salvación). “Estamos teniendo más consultas en este sentido



El confinamiento y las restricciones dificultan los contactos entre firmas para este tipo de operaciones. GETTY

que antes de la pandemia”, confirma Jordi Estalella, socio de la consultora Alterwork, quien augura que la crisis será “un acelerador de decisiones” porque, en la situación actual, unir estructuras “es la vía más factible de crecimiento”.

Mejorar la oferta

En este sentido, la semana pasada Abdón Pedrajas anunció su alianza con Litter Global, la estructura internacional del gigante laboralista norteamericano Litter Mendelson. La negociación, no obstante, viene de lejos. “La iniciamos a comienzos de 2019”, desvela su socio director, Antonio Pedrajas, que confía en que la unión les permita dar un salto cuantitativo y cualitativo, “tanto en generación de trabajo directo como en la oferta que podemos dar a nuestros clientes”.

Ampliar la cuota de mercado, aunque en este caso dentro de España, es lo que explica las últimas integraciones y alianzas

Joan Roca: “Al integrar buscamos ampliar servicios o capilaridad territorial”

Abdón Pedrajas ha anunciado su alianza con el mayor bufete laboralista del mundo

suscritas por Roca Junyent. La más reciente, la de la firma malagueña Palacios de Torres Asociados, en junio. Y, anteriormente, la de BMyV Abogados y la de Segarra de Figarolas. “Los despachos de un cierto tamaño, cuando nos planteamos una unión, lo hacemos por dos razones: para ampliar nuestra gama de servicios o para incrementar nuestra capilaridad territorial”, relata Joan Roca, socio director del bufete.

“Lo importante es que la unión no solo produzca un ahorro de costes, sino también sinergias. Es decir, que la suma de uno más uno dé como resultado un número mayor a dos”. Esa lógica, explica Javier Bustillo, hasta septiembre del año pasado socio director de Bustillo Abogados, fue la que le llevó a dar el paso de integrarse en Ecija. Según su experiencia, “una unión es buena o mala con independencia del momento económico”, pero dar el paso movido por la nece-

sidad dispara el riesgo de fracaso.

¿Qué es lo que hace que un enlace funcione? “Que aporte crecimiento para ambas partes y que las culturas sean similares”, asevera Bustillo. Una idea que Joan Roca suscribe. “La cultura es esencial. También el compartir unos criterios de calidad en el trabajo y que los números respalden a quien se incorpora”.

Ese encaje mutuo, expone Pedrajas, es lo que explica que hayan tardado casi dos años en certificar su acuerdo con Litter. “Y, aunque a nivel jurídico la unión está terminada, para darla por consagrada aún tenemos que familiarizarnos, aprender, convivir... Es necesario mucho día a día”, retrata el letrado.

Pérez Benítez y Estalella agregan otros dos factores que suelen generar problemas, de no quedar bien atados en la negociación: el sistema de compensación de socios y los gastos de la nueva organización.

Los expertos creen que una unión ‘salvavidas’ está abocada al fracaso

De momento, el mercado opta por fichajes antes que por integraciones

Claves a tener en cuenta en un enlace

► **Plazos.** Según relata Jordi Estalella, las uniones entre despachos tienen una duración muy variable. “Como mínimo, seis meses, y como máximo, año y medio”, describe. “El tiempo dependerá de lo profesionalizada que esté la gestión de las organizaciones. Si el proceso se inicia con las cuentas claras, un plan de negocio definido, etc., todo será mucho más rápido”, agrega José Luis Pérez Benítez, que apunta, no obstante, que lo importante no es la duración, sino el ritmo. “Si se estanca, estamos ante un indicio de que no conviene seguir adelante”. Una observación que comparte Javier Bustillo, que aconseja “no forzar” si las culturas no encajan.

► **Dificultades.** En una jornada celebrada la semana pasada en el Colegio de Abogados de Madrid (ICAM) sobre integraciones de despachos, Antonio Nudi, socio de Andersen (que integró en 2018 a Urbe Asesores), relató algunas de las dificultades e inquietudes que surgen al unirse a una firma más grande. Entre ellas, destacó explicar bien a los clientes el cambio (y que estos decidan acompañar al abogado), contar con ayuda para preparar la documentación y la propuesta al bufete integrador, y la gestión del cierre de la anterior oficina (contrato de alquiler, avales bancarios, contratos de servicios, etc.). Además, resaltó que también pueden aparecer resistencias en algunos socios del despacho de destino, pero que estas se vencen “con trabajo, cuando comprueban que puedes aportar”.