



El mercado anglosajón ha asistido al mayor número de operaciones de concentración entre despachos de abogados. RICHARD GLOVER (GETTY)

LOS BUFETES SE APRESTAN PARA NUEVAS OLEADAS DE FUSIONES

Las integraciones de despachos, que desde hace un decenio marcan el rumbo del mercado legal, se convierten en un salvavidas ante la fuerte rivalidad del sector

POR A. VIGIL HOCHLEITNER

Los despachos de abogados han arrancado con fuerza este año 2018. Los movimientos en el sector están siendo numerosos y una de las tendencias que se consolida es la de la fusión o integración de firmas. Y no es de extrañar. Pasados los años de crisis, el mercado legal, con un elevado número de bufetes, tiene claro que, para poder competir en el futuro con mejores armas (acceso a tecnología, departamentos de apoyo, economías de escala) es cada vez más importante el tamaño.

El contexto económico y la propia idiosincrasia del sector legal explican esta tendencia. Según explica Jordi Estalella, asesor de despachos de abogados y socio de la consultora de innovación AlterWork, en la industria legal “la demanda permanece estable en periodos de bonanza, sin que el número de transacciones experimente incrementos espectaculares a diferencia de lo que sucede en otros sectores”. Esto, unido al aumento de nuevos prestadores de servicios legales, hace que a

los despachos les cueste mantener crecimientos sostenidos, especialmente en un mercado como el español en el que el volumen de negocio, de unos 6.000 millones de euros, es pequeño respecto al PIB y respecto a otros mercados como el anglosajón o el asiático. Todo ello explica, en opinión de Estalella, que una de las maneras elegidas por las firmas para aumentar la cuota de mercado y para consolidar y acelerar el crecimiento sea la fusión, o más bien la adquisición de una firma por otra, que es la fórmula más extendida.

José Luis Pérez Benítez, consultor de despachos de abogados y socio de Pérez Partners, constata “una tendencia en integraciones de firmas, no tanto entre las más grandes de la abogacía de los negocios como en medianas que quieren acceder a este tamaño”. Explica que “tiene sentido en un mercado legal más sofisticado y que todavía sigue atomizado” y subraya la paradoja de que, “mientras los grandes han buscado su tamaño óptimo, las firmas medianas quieren ser más grandes para ganar más mercado”.

Diego Alonso, director de proyectos de consultoría sobre pro-

ECONOMÍA DE ESCALA

688 operaciones

Un estudio de la consultora legal Altman Weil contabiliza 688 grandes operaciones de fusiones y adquisiciones de despachos en la última década, de las cuales 636 fueron en EE UU, 25 en Europa, 12 en Asia, 10 en Latinoamérica, y cinco en África. Son también numerosas las iniciativas por las que diferentes firmas unen fuerzas sin llegar a una fusión y con el fin de lograr economías de escala, sinergias o relaciones preferentes con clientes en otras jurisdicciones. Se trata de alianzas internacionales, redes de despachos o incluso la unión de firmas pequeñas que, bajo una marca y una estrategia común de desarrollo de negocio, logran mejorar sus posiciones en el mercado.

cesos en el sector jurídico y socio fundador de Marketingnize, coincide en que una de las estrategias de las firmas para seguir siendo competitivas es la fusión “que permite contar con mayor capacidad financiera y así acceder a más recursos tecnológicos, departamentos de apoyo o captación de talento”. En su opinión, “los amplios márgenes de beneficio de los despachos van a permitir ver cómo durante 2018 el baile de adquisiciones, tanto de firmas extranjeras como nacionales, no va a parar en un sector que presume de contar con rentabilidades muchas veces superiores a las de la mayoría de otras empresas no encuadradas en lo jurídico”.

Pero no siempre una integración es buena o necesaria. “La fusión no debe considerarse una finalidad en sí misma, sino una estrategia para lograr una ventaja competitiva en el mercado, que puede consistir en un incremento de los ingresos, la rentabilidad, el beneficio por socio, la atracción de talento o la capacidad de innovación”, apunta Estalella, que advierte que de cada diez fusiones, sólo una o dos acaba fructificando y manteniéndose en el tiempo.

Las firmas medianas son más propensas a unirse para ganar tamaño y posición en el negocio

Aparte del sentido estratégico, los socios deben acordar la visión de la nueva empresa

Lo primero es tener una razón para dar el paso. Pérez Benítez señala que es una buena idea cuando lo que se busca es incrementar la especialización en áreas de práctica. También cuando se persiga una expansión geográfica. Otro buen motivo sería el de ampliar la tipología de clientes o hacer más sólidas las relaciones y servicios comunes que se les ofrece. No sería conveniente, en cambio, si se hace por seguir una tendencia, para corregir con ello debilidades internas o solucionar problemas económicos o conflictos con los socios.

Estalella subraya que es importante la conciliación de los intereses y motivaciones individuales de cada socio (cuota de propiedad, sistema de compensación y distribución de roles). Advierte de que suelen menospreciarse las expectativas de las personas y son, a menudo, la causa que frustra la operación después de muchos meses de negociaciones. También considera clave la visión conjunta y la cultura. En este sentido, cree esencial que los socios de cada despacho pongan en común y por escrito su visión, cómo imaginan la firma resultante.

La ejecución es clave

Superada esta primera fase de decisión, la llave del éxito será “la ejecución de lo planificado, el día a día de la fusión, el cuidado de los detalles y, sobre todo, la agilidad y capacidad de respuesta ante los nuevos retos y conflictos internos que surjan en el primer año”, según Pérez Benítez. “Pese a que no cabe duda de la capacidad de los despachos para gestionar la parte técnico-jurídica de una fusión o adquisición, olvidan en este proceso que el capital de un bufete es el conocimiento de los abogados que lo forman” y, si no se produce “una inversión en aspectos tan diversos como los planes de incentivos, modificación de los sistemas tradicionales de compensación de socios según el beneficio o planes de carrera, entre otros, siempre habrá un rival al acecho”, dice Alonso.

Otra cuestión clave es la elección del nombre de la firma resultante, al ofrecer los despachos un servicio en el que el valor lo aportan los profesionales. Pérez Benítez explica que las negociaciones sobre esta cuestión son más relevantes que en otro tipo de uniones “por la reputación generada a lo largo de los años, por cuestiones comerciales o por las inquietudes y deseos de los socios originarios”.