

## FUSIONES DE DESPACHOS: ¿HACIA DÓNDE VAMOS?



Por Felipe Toranzo Serrano  
Doctor en derecho y Economista

Desde hace muchos años el mercado español está siendo observado por despachos americanos y asiáticos, aumentando considerablemente el interés por los despachos españoles de tamaño medio tras la decisión del Reino Unido de salir de Europa ya que muchos despachos americanos se plantearon entrar en España como país estratégico no solo en Europa, sino también en Latinoamérica. Hemos conocido operaciones de fusión a gran escala anunciadas y esperadas, intentos de compra de despachos sin éxito, acuerdos de compra a futuro e incluso operaciones ficticias anunciadas en los medios de comunicación teniendo que ser más tarde desmentidas por los bufetes. ¡Imagínense el revuelo que todo ello provoca a todas las personas que trabajan en esos despachos y a sus clientes!

Los últimos datos del estudio indican que muchas firmas de abogados redujeron su escepticismo con respecto a las perspectivas a largo plazo para los servicios legales. La encuesta de la consultora legal Altam Weil de este año 2019 muestra una disminución sin precedentes en el número de despachos que esperan ver una mercantilización continua y persistente del trabajo legal. Los datos también revelan una menor erosión de la demanda de servicios de bufetes de abogados, destacando que el 60% de los bufetes encuestados consiguieron facturar las horas presupuestadas e incluso excedieron sus objetivos. Sin embargo, se obtuvieron menores aumentos en la tasa de facturación anual y una desaceleración en el crecimiento de las

ganancias por socio. Datos que, en cierta medida, revelan una necesidad de búsqueda de sinergias con otros despachos y obtención de mejores ratios de facturación por socio. **Tendencia que va en línea con las claves que definirán el futuro en Europa, donde se esperan operaciones de fusiones, recortes e implementar nuevas tecnologías.**

En España los despachos con facturación superior a 50 millones de euros parecen encontrarse en su tamaño óptimo. Sin embargo, las firmas medianas y pequeñas quieren ser más grandes para ganar más mercado. La fórmula más extendida entre las firmas para aumentar la cuota de mercado y para consolidar y acelerar el crecimiento es la compra de otro despacho.

*"Desde hace muchos años el mercado español está siendo observado por despachos americanos y asiáticos, aumentando considerablemente el interés por los despachos españoles de tamaño medio tras la decisión del Reino Unido de salir de Europa"*

Lo cierto es que los despachos de abogados han evolucionado de una manera vertiginosa y actualmente son concebidos como una empresa, con el objetivo declarado de incremento de sus beneficios e incremento de los beneficios por socio, y que buscan crecer de diferentes maneras, siendo una de ellas las operaciones de fusión de otros despachos. Esta naturaleza de empresa que tienen los bufetes de abogados los sitúa en un marco legislativo concreto y las disposiciones en las que se definen las encontramos entre el artículo 22 a 67 de la Ley de Modificaciones Estructurales, es decir, el Título II, que, de hecho, es la modificación estructural en la que más extensión se lleva a cabo para delimitarla. Dicho marco viene encabezado por la



definición que nos otorga sobre la fusión; «en virtud de la fusión, dos o más sociedades mercantiles inscritas se integran en una única sociedad mediante la transmisión en bloque de sus patrimonios y la atribución a los socios de las sociedades que se extinguen de acciones, participaciones o cuotas de la sociedad resultante, que puede ser de nueva creación o una de las sociedades que se fusionan». Es decir, podemos partir de la base de que la función que cumple la fusión es la de integrar en una única sociedad todas aquellas participantes de la operación. Por medio de este concepto, identificamos el concepto legal que se le atribuye a la fusión.

**Las fusiones son una buena opción para que un despacho pueda ser más competitivo, aunque eso sí, son operaciones muy complejas que en ocasiones generan problemas de integración que pueden durar años.** "Seguiremos buscando oportunidades de compra en Barcelona a pesar de la situación actual", fue la frase pronunciada por el socio director de un importante despacho español en medio de una reunión que mantuvimos en sus oficinas de Madrid hace un par de meses.

Antes de la primera reunión con un despacho, estudio en detalle a ese despacho para ver en qué áreas podemos aportarle valor desde nuestra consultora de búsqueda y selección de equipos jurídicos. Al entrar por la puerta para conocer un nuevo despacho con el que he concertado una reunión, siempre recuerdo una frase que me leyó el socio director de un despacho anglosajón al que fui a visitar hace ya unos años que decía: «Ubi homines, ibi societas, ibi ius, ibi litis». Es un aforismo romano que me gustó tanto que incluí al comienzo de la introducción de mi último libro sobre la valoración en la compraventa de los despachos de abogados. Aquel socio era el responsable de acometer un plan de crecimiento muy ambicioso y con aquella frase me indicaba que seguían creciendo y que seguirían interesados en localizar al capital intelectual más valioso para incorporarlo con ellos.

**Las fusiones de despachos se hacen con el objetivo claro de incrementar facturación y beneficios, buscando la complementariedad de los bufetes** que forman parte de la operación de modo que el resultado sea mayor que cada uno de los despachos por separado. La operación de fusión requiere de una due diligence y por tanto de una valoración de todo aquello que se quiere comprar, absorber, fusionar, etc. Por ello debemos valorar al despacho, al equipo, al área o al socio que se quiere atraer para incorporarlo a la estructura del despacho.

Cuando recibimos el encargo de valorar la totalidad del despacho diferenciaremos dos componentes, los activos tangibles o cuerpo del despacho y los activos intangibles o alma del despacho. La valoración del cuerpo se hace en la mayoría de los casos por comparables de mercado. La valoración del alma, verdadero valor del despacho profesional, es la parte más difícil de medir y obliga a utilizar un conjunto de métodos de valora-



ción. En nuestros análisis, para hacer que la valoración sea más precisa realizamos una combinación de tantos elementos de decisión como socios de capital existan para, de esta manera, lograr una mejor aproximación al valor del despacho de abogados de cara a llevar a cabo una compraventa o una fusión.

Las firmas medianas continúan buscando oportunidades de compra de pequeñas firmas como un medio para aumentar cuota de mercado, con resultados mixtos. En los casos de despachos nacionales más pequeños que quieren fusionarse, o incluso socios fundadores de despachos que quieren ir pasando el testigo a sus sucesores, consideramos no solamente el negocio sino también otros factores adicionales. Al fin y al cabo, un despacho tarda años en tener vida y hay detalles y elementos que el que lo compra quizá no se acerque nunca a valorar, es ese algo que hace que ese despacho casi respire, es ese compañerismo entre profesionales y compañeros.

**Para que una operación de fusión llegue a éxito será necesario darle toda la importancia al capital intelectual,** hacemos hincapié en la necesidad de crear procesos de reclutamiento bien coordinados, impulsados por necesidades claramente articuladas. Siendo esencial la correcta identificación de la idoneidad de los candidatos y la velocidad de toma de decisiones en la contratación; una mejor integración para mejorar la tasa de éxito general.

## *Abogacía e Igualdad* El impulso de las mujeres juristas

### Entrevista

ALMUDENA ARPÓN  
Secretaria General de la IBA

"Las mujeres tenemos que buscar nuestro espacio profesional en puestos de responsabilidad y atrevernos a ocuparlos"

### Abogacía en Mayúsculas

BREXIT, TECNOLOGÍA  
E IGUALDAD

Una visión desde el Derecho de los Negocios con Pilar Menor, María José Menéndez y María Segimón

### Dossier

MUJER, ABOGACÍA  
Y DERECHO

Igualdad, conciliación, perspectiva de género, tecnología, techos de cristal