

Diez razones por las que fracasa una fusión entre despachos

La cultura corporativa, y no los motivos económicos, suele ser el mayor problema en cualquier integración, pero más en un sector como el legal, en el que los estilos de liderazgo son tan personalistas.

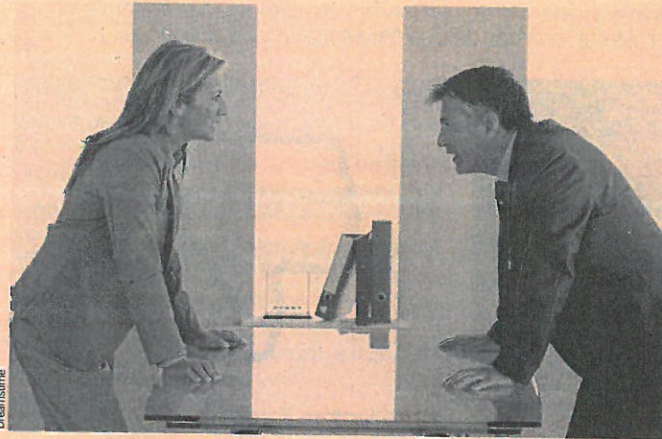
Sergio Saiz, Madrid

Tradicionalmente, las alianzas han sido la herramienta preferida de los despachos de abogados españoles para establecer sus relaciones comerciales y captar clientes fuera del mercado doméstico sin entrar en competencia con rivales extranjeros. Sin embargo, la crisis ha dibujado un nuevo escenario en el que la internacionalización se ha revelado como la gran asignatura pendiente.

Para poder hacer frente a los retos que plantea esta nueva situación, las fusiones han cobrado protagonismo en la estrategia de crecimiento de los bufetes, sobre todo fuera de sus fronteras naturales. Aunque no muy utilizada, esta fórmula tampoco es nueva para los despachos, como lo demuestran uniones históricas, como las de Cuatrecasas con Gonçalves Pereira o Garrigues con Andersen. Aun así, también son muchos los ejemplos de matrimonios fallidos, como el de Dutilh con Viallegis, que se separaron en menos de tres años.

Los manuales de gestión señalan que, habitualmente, el principal problema de cualquier fusión, independientemente del sector en el que se realice, es que los gestores se centran en los aspectos económicos, pero se olvidan de la cultura corporativa.

Este punto es especialmente



Los aspectos culturales son los más difíciles de gestionar para que una fusión tenga éxito.

importante en un sector en el que es habitual que las firmas lleven por nombre el apellido del fundador, que se resiste a ver cómo desaparece de la imagen corporativa, aunque sea para crecer.

“Un plan de negocio que esté por encima de los objetivos individuales, es clave para que una integración prospere”, según explica María Jesús González Espejo, socia de Emprendelaw. Esta experta en asesoramiento de fusiones en el sector legal es partidaria, en general, de emplear marcas abstractas “que no representen el nombre de los profesionales”, pero hace hinc-

Establecer una marca abstracta, en lugar del apellido de los fundadores, reduce conflictos

La bicefalia en la gestión termina desembocando en problemas de reparto de poder

pié en que esta idea es todavía más importante cuando se habla de integraciones, ya que así se puede limitar mucho más el riesgo de conflictos, al

tiempo que “se aumenta el compromiso de los profesionales que trabajan en ella”.

Es el caso, por ejemplo, del despacho español Maio, que ya utiliza un nombre abstracto y que acaba de fusionarse con el mexicano Sterling.

Poder compartido

Según los expertos en *management*, otro problema habitual es la bicefalia en la gestión. Para no herir sensibilidades, se establece una dirección conjunta. Aunque temporalmente puede ser una solución, para facilitar la transición, son pocos los casos de empresas que han triunfado

con este sistema manteniéndolo en el tiempo, ya que las luchas de poder terminan imponiéndose.

Hogan Lovells, por ejemplo, utilizó este sistema durante un tiempo, separando la gestión de la firma a ambos lados del Atlántico, hasta que dio por completada la fusión y nombró a Steve Immelt como único consejero delegado.

La comunicación en estos casos también es crucial. A los expertos les gusta recordar que, por mucho que una fusión sea entre iguales, al final, siempre hay un comprador y un adquirido, que no es lo mismo que un vencido. Por ese motivo, explicar el proceso a los empleados es esencial. De otra forma, lo único que se consigue es dar rienda suelta a los rumores. Lo mismo ocurre con los clientes, que si se sienten olvidados pueden dejarse tentar con facilidad por la competencia.

Prestar atención a los aspectos culturales, no implica olvidarse de los económicos. El primer paso es no plantearse una fusión como una salida a la crisis, sino como una estrategia para crecer. El error más habitual suele ser pensar que la suma de dos bufetes significa, automáticamente, multiplicar por dos la facturación y el beneficio, sin tener en cuenta los gastos y los solapamientos que se producen en una integración.

Fuentes de conflicto

- 1 Una unión entre firmas en crisis es una forma de multiplicar por dos los problemas.
- 2 Encontrar al socio ideal no es fácil, sobre todo si no se tiene en cuenta la personalidad.
- 3 No establecer un plan de negocio transparente y realista es un conflicto asegurado.
- 4 El papel lo aguanta todo, por lo que hacer una 'due diligence' a fondo es esencial.
- 5 En negocios personalistas, ponerle precio a una marca siempre es un reto.
- 6 El reparto de poder tiene que estar claro. La bicefalia pocas veces funciona.
- 7 Las fusiones entre iguales no existen, pero eso no significa apartar a un buen gestor.
- 8 No comunicar los planes ni objetivos de una integración dispara los rumores.
- 9 Dudar en la toma de decisiones da lugar a momentos de inactividad peligrosos.
- 10 Nunca está de más un protocolo de actuación por si el matrimonio sale mal.

JORNADA SOBRE LA REFORMA DE LA LEY GENERAL TRIBUTARIA

Los jueces critican la nueva regulación sobre la infracción del derecho de la UE

Mercedes Serraller, Madrid

La limitación de la responsabilidad del Estado legislador en caso de normas no conformes con el derecho de la UE que realiza la reforma de la Ley General Tributaria puede suponer una vulneración del derecho de la Unión Europea. Así lo consideró Joaquín Huelín Martínez de Velasco, magistrado del Tribunal Supremo, en unas Jornadas Tributarias organizadas por Garrido Estudios en la que intervinieron otros jueces y representantes del mundo

jurídico y empresarial. Huelín basó su crítica en que la construcción jurisprudencial del Tribunal de Justicia de la UE ha definido un principio de responsabilidad de los Estados miembros que trasciende al derecho interno.

Este magistrado tampoco aprobó la regulación sobre la

Tampoco aprueban los cambios sobre el planteamiento de cuestiones judiciales

forma en la que los Tribunales Económico Administrativos puedan plantear cuestiones prejudiciales ante el Tribunal de la UE, ya que planteó sus dudas sobre la capacidad del Poder Legislativo interno para definir un concepto, el de órgano jurisdiccional, que ha sido definido por la juris-

Celebran que se desarrolle el régimen jurídico de recuperación de ayudas de Estado

prudencia comunitaria. Lo que sí aprobó Huelín fue el desarrollo del régimen jurídico de la recuperación de ayudas de Estado y recordó que esta materia, especialmente importante atendiendo a las recientes resoluciones de la UE, se encuentra en la actualidad en un limbo jurídico.

Por su parte, Rafael Fernández Montalvo, presidente de la Sección 2ª de la Sala de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Supremo, expuso un tema de la máxima actualidad al hilo de la recién-



Sede del Tribunal Supremo.

te jurisprudencia del Alto Tribunal en lo relativo a las facultades de la Administración Tributaria para volver a comprobar hechos que ya han sido objeto de comprobación

inspectora y profundizó sobre los límites en su capacidad para dictar una nueva liquidación tras una resolución que estimara las pretensiones del contribuyente.