

Los cuatro grandes bufetes españoles completan su relevo

Tras las recientes sustituciones en la presidencia de los 'name partner' Emilio Cuatrecasas y Antonio Garrigues, las cuatro grandes firmas de la abogacía española han culminado su institucionalización.

Carlos García-León. Madrid

La institucionalización de los bufetes es relativamente joven en España. Durante décadas, los letrados han ejercido la abogacía de forma personalista y no en despachos colectivos, y no se preocupaban de que sus firmas perduraran en el tiempo. Incluso bufetes que eran muy importantes décadas atrás como Armero, Vega Penichet o Mullerat ya no existen. Este fenómeno ocurre, la mayoría de las veces, porque el despacho no se ha institucionalizado y sigue siendo familiar o depende mayoritariamente y excesivamente de un socio o un pequeño grupo de fundadores.

No ha sido el caso de los cuatro grandes bufetes españoles: Garrigues, Cuatrecasas, Uría Menéndez y Gómez-Acebo & Pombo, que en la última década han completado con garantías su institucionalización, que ha culminado con el relevo de los *name partner* (socios fundadores o sus herederos que dan el nombre al despacho). En las últimas semanas el círculo se ha completado con la retirada de Emilio Cuatrecasas y Antonio Garrigues Walker, que ha cumplido 80 años, en la presidencia de sus respectivas firmas, cediendo el cargo a Rafael Fontana y Fernando Vives, respectivamente. Cuatrecasas ha explicado que "esta decisión se enmarca en el proceso de sucesión e institucionalización de la firma que se inició en julio de 2012". Ya en 1979, Emilio Cuatrecasas con tan sólo 25 años había abierto la firma a un *partnership* real. Estos dos últimos movimientos aseguran que estos bufetes ya respiran por sí mismos con el empuje de sus socios y sus nuevos gestores y sin la presencia activa de sus históricos impulsores.

Lo mismo sucedió tras el paso a un lado hace cuatro años de Aurelio Menéndez, que cedió la presidencia de Uría Menéndez a José María Segovia, tres años después del fallecimiento del otro *name partner* Rodrigo Uría Meruéndano. También ocurrió en 2011 en Gómez-Acebo & Pombo cuando en el mismo



Fernando Vives, presidente ejecutivo de Garrigues.



Rafael Fontana, presidente ejecutivo de Cuatrecasas.



José María Segovia, socio presidente de Uría Menéndez.



Gonzalo Ulloa, presidente de Gómez-Acebo & Pombo.

año fallecieron sus fundadores Fernando Pombo e Ignacio Gómez-Acebo, y la presidencia la recogió el vicepresidente Gonzalo Ulloa.

La institucionalización y el relevo en la cúpula en los despachos es decisiva para su supervivencia. Antonio Garrigues Walker, ahora presidente de honor de Garrigues, fue pionero en España en construir un *partnership* donde tuvieran cuota los abogados tras

Institucionalizar y ceder el poder en un bufete lo hace fuerte y que tenga el mejor talento en sus filas

llegar a socio. "No tuve ningún mérito. Fui a preguntar a las grandes firmas de EEUU y me dijeron qué estructura debería instaurar si quería que el bufete perdurara en el tiempo. Y eso hice, aunque al principio algunos de mis abogados entonces no terminaban de ver el beneficio de ser socios. Ahora no se discute que institucionalizar y ceder el poder en un bufete lo hace fuerte y le permite crecer con el mejor

talento en sus filas", explica Garrigues.

Algo similar ocurrió en Uría Menéndez, cuando Rodrigo Uría González, Aurelio Menéndez y Rodrigo Uría Meruéndano decidieron en 1973 constituir la firma como sociedad, creando un plan de carrera para sus letrados para llegar a socios. "A partir de los años ochenta, se fueron nombrando muchos socios y los fundadores fueron cediendo

¿Son buenos sucesores los hijos de los fundadores?

Las sucesiones en los despachos de abogados no son fáciles, ya que admiten poco margen de error, por eso es importante planificarlas, como apuntan los expertos. ¿Podrían ser los hijos de los fundadores buenos sucesores? Pérez de la Manga y Navarro creen

que, aunque esto dificulta la institucionalización, podría llegar a funcionar, sobre todo si los hijos cumplen los mismos requisitos que el resto de los profesionales al entrar en la firma y al ascender. Los grandes bufetes que se han institucionalizado en España

prohíben, como los anglosajones, que los hijos de socios puedan trabajar en sus firmas. Garrigues, Segovia y Ulloa están de acuerdo. "Sólo debe primar la meritocracia", aseguran. Las únicas excepciones han sido, generalmente, los hijos de los fundadores, que en

muchos casos son los que han levantado realmente las firmas al nivel que las conocemos. "En el bufete Garrigues hay más de 320 socios, imagínate si cada uno de ellos metiera a su hijo a trabajar en la firma. No sería viable", asegura Garrigues.

HISTORIA

En EEUU y Reino Unido, como las firmas tienen en su gran mayoría más de un siglo de historia, hace mucho tiempo que vivieron el proceso de sucesión.

Es importante que los fundadores sean generosos y sepan irse de la firmas en el momento adecuado

su poder accionario y de gestión", afirma el socio presidente, José María Segovia, que añade que esto es fundamental, porque si no "los abogados brillantes se marchan. El modelo cerrado se agota".

También Gómez-Acebo & Pombo, un despacho muy personalizado en sus inicios en sus dos fundadores, decidió en 1994 contratar a un consultor anglosajón para re-fundar la firma creando una estructura de socios. "Son cambios que nunca son del todo pacíficos, pero nos importaban menos las condiciones, que hacerlo, porque creíamos en el futuro y en que era la única solución de permanencia del despacho", asegura Gonzalo Ulloa, socio presidente del bufete.

Peso del fundador

Actualmente en España existen casos de importantes despachos donde todavía sigue teniendo excesivo peso el fundador. "El problema es que sólo unos pocos han sabido evolucionar del concepto de despacho personalista a empresa", afirma Eugenia Navarro, profesora de marketing jurídico en Esade. En este sentido, Miguel Ángel Pérez de la Manga, consultor en Pérez+Partners da dos recomendaciones a las firmas para poder perdurar en el tiempo y encontrar a un sucesor adecuado: "Generosidad de los fundadores porque, aunque al principio pierden posición a cambio de nada, con el tiempo la institucionalización compensa el esfuerzo de ser generoso y saber irse en el momento adecuado. Y metodología, porque no es un proceso espontáneo aunque lo parezca", asegura. Respecto a la necesidad de encontrar un buen sucesor si el bufete es demasiado personalista, la profesora Navarro cree que "debe de ser alguien que comparta el proyecto y los valores.