




*Adoptar decisiones adecuadas*

## **Planificar la sucesión del bufete, una estrategia compleja**

LOS EXPERTOS RECOMIENDAN DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA PAUSADA CUANDO LLEGA EL MOMENTO DE TRANSMITIR EL BUFETE. UNA DE LAS CLAVES ES DISEÑAR UNA HOJA DE RUTA O ESTATUTO QUE MARQUE LAS DIFERENTES FASES.



**N**o es frecuente encontrarse a un abogado que en plena actividad y desarrollo profesional se haya parado a pensar en el día después de su retiro. La ocupación y preocupación por sacar adelante el despacho ocupa la mayor parte del tiempo de los abogados, así que cuando se les pregunta si han planificado la sucesión, lo normal es que la pregunta les coja de sorpresa, incluso en el caso de los abogados que han entrado en los últimos diez años de ejercicio.

Sin embargo, la sucesión del despacho entraña una serie de implicaciones no solo personales. Cómo se hace el traspaso de la cartera de clientes o cuál puede ser el estatus del propio abogado que decide seguir trabajando en su primera etapa de retiro. Es decir, se trata de una decisión que está condicionada por varios factores y que afecta a terceras personas, como son los propios clientes o los colegas del bufete.

A pesar de la entrada en nuestro ordenamiento hace varios años de las sociedades profesionales, la sucesión del despacho es una cuestión que trasciende el día a día de los bufetes. Y si en el caso de las grandes firmas, se trata de una cuestión que está prevista porque ya tienen estipulado cuándo tienen que jubilarse los socios, existe una carrera profesional definida, etc., en los despachos pequeños o de tipo individual los abogados se encuentran en una encrucijada cuando tienen que tomar este tipo de decisiones.

#### **Estatuto de la sucesión**

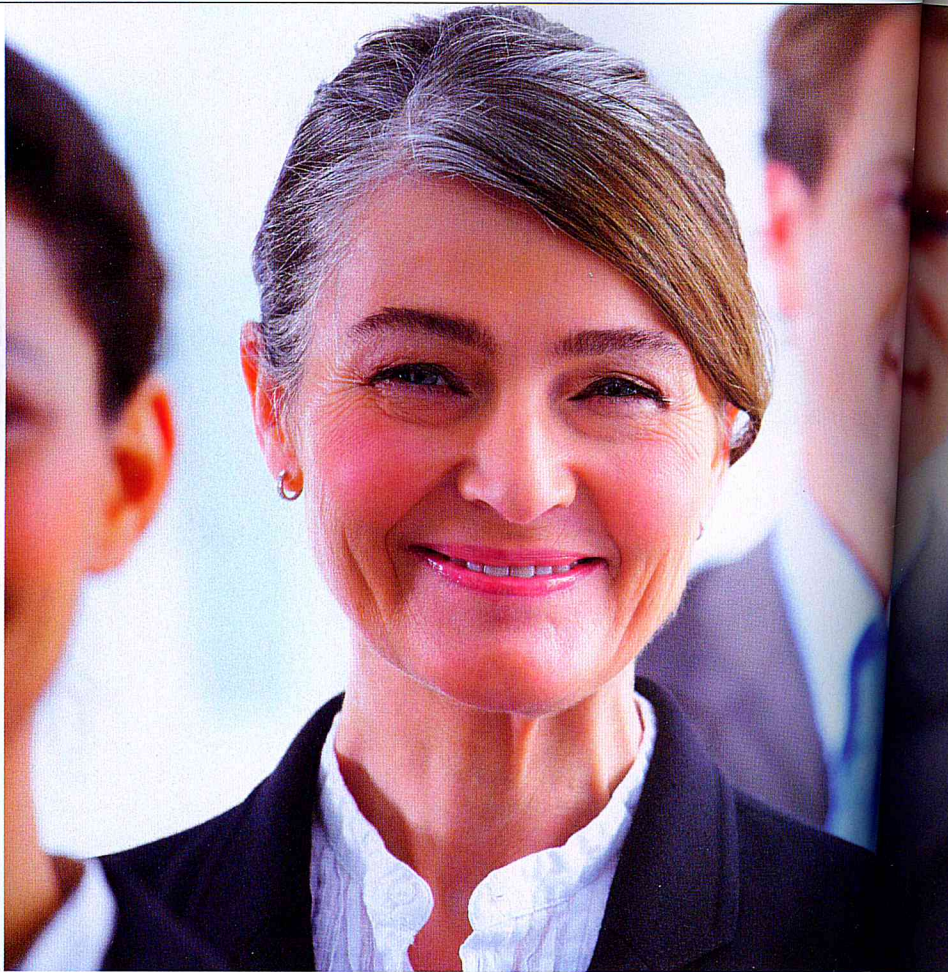
“Los despachos individuales tienen más problemas para la sucesión, porque los bufetes grandes colectivos son una construcción moderna”, explica Gerardo Viada, de Dikei Abogados. Viada es un veterano abogado radicado en Madrid de larga trayectoria y que conoce las dos vertientes del ejercicio —individual y colectiva—. “Antes, cuando un abogado fallecía, se planteaba un problema con los clientes, por lo que una de las razones para no estar solo es asociarse y así buscar continuidad y evitar imprevistos”, precisa. “Estoy en un despacho con seis socios y veinte abogados y la firma sucederá a los fundadores; dentro de diez años es posible que no estemos en activo,

pero prepararemos un estatuto de la sucesión”, aventura. Es decir, que precisamente la necesidad de poder preparar el retiro y dejar el fondo de comercio en buenas manos es una de las causas que ha provocado en las dos décadas anteriores el boom de la fórmula asociativa en la abogacía.

En este “estatuto” entran varios factores en juego: no todos los socios tienen la misma edad, lo que plantea cómo hacer la renovación (entran unos sustituyendo a otros), los clientes son del despacho y hay que definir las categorías de los abogados según los intereses de cada momento. El abogado que entra en edad de retiro puede seguir trabajando en el despacho, sin quedarse como socio, y en el caso de que la presencia del abogado sea relevante para mantener a los clientes entonces incluso cabe negociar un acuerdo económico.

Los grandes despachos y los medianos que se mueven en el sector de la abogacía de negocios tienen, en su mayor parte, todos estos problemas previstos. Pero es diferente el planteamiento que deben hacer los despachos tipo *boutique*.

Como apunta Viada, cuando llegue el momento del retiro, “en mi caso yo tengo la pensión de la Mutualidad, por lo que no me tengo que jubilar, y en cuanto a los acuerdos económicos ya veremos; el estatuto de la sucesión no está en la SLP, es algo que iremos elaborando porque no se sabe quiénes serán los socios en el futuro, habrá que establecer una venta de participaciones, ampliación de capital, etc., porque la decisión de quién entrará como nuevo socio, por ejemplo, corresponde a los socios”. Por ello, puntualiza: “Todo esto se pacta aparte de la propia escritura de constitución; es un reglamento propio interno”. Viada cree que, en lo que



se refiere a la actividad del despacho vista desde un punto de vista global, “cuando hay mucho trabajo lo mejor es despersonalizar la actividad, para que al cliente le puedan atender otros abogados”.

Un caso de ejercicio individual de la abogacía, con despacho propio y como afecta a la gran mayoría de abogados en España, es el de M.<sup>a</sup> Sol Mesas. Especializada en Civil, Familia y Administrativo, lleva más de treinta años de ejercicio profesional. Sin embargo, explica: “Me preocupo únicamente de cómo sacar adelante el bufete, por lo que no me he parado a pensar en la sucesión; sí es cierto que podría transmitir el despacho vía familiar, pero no sé si será factible”. “En caso de que no encuentre receptividad

en el ámbito familiar, lo mejor es coger gente para que lleve el despacho, que me retribuyan una cantidad y les voy cediendo los clientes. Ello me permitirá, precisa, “estar más tranquila y a la vez ceder la infraestructura existente, como los libros, equipos informáticos, etc.”.

Mesas tiene sus aportaciones realizadas al Plan Universal de la Abogacía y cotiza en Autónomos: “Quiero hablar con la Mutualidad para ver cómo incrementar las mensualidades y realizar aportaciones extraordinarias al año”.

#### Diseñar una “hoja de ruta”

Los expertos aconsejan diseñar una denominada “hoja de ruta” que prevea estas incertidumbres y otras añadidas que existen cuando llega el momento de pasar el negocio a la siguiente generación.

Jordi Amado, socio director de Amado Consultores, una entidad de consultoría y formación para firmas profesionales, explica que los despachos pequeños, medianos o unipersonales “deben ver su pequeña firma como una organización; lo ideal, desde el inicio, pero sobre todo a partir de los cinco últimos años, es intentar ejecutar

**Cuando los abogados tienen su previsión cubierta con la Mutualidad de la Abogacía su planificación fiscal de cara al retiro, si desean seguir trabajando, es muy sencilla**

.....

## Cuando hay mucho trabajo lo mejor es despersonalizar la actividad, para que al cliente le puedan atender otros abogados



### El plan de sucesión

- Se trata de un proceso largo y flexible que se debe planificar con tiempo.
- Hay que identificar a los posibles compradores y/o elegir al sucesor si se trata de un despacho familiar.
- Cambiar la forma de dirigir el despacho, pasar de un modo personalista a un modo más participativo y crear un Comité de Dirección pueden ser buenas soluciones.
- Ayudar y preparar al sucesor o futuros socios o líderes.
- Es obligación del titular del despacho pensar en sí mismo, para asegurarse una retirada cómoda. El despacho tiene un valor en el mercado.
- Se deben contemplar las posibles situaciones de muerte o invalidez.
- Hay que saber comunicar el plan de sucesión.
- El plan de sucesión debe dejarse por escrito.

Fuente: Jordi Amado, autor de *El relevo generacional en los despachos profesionales* (Ed. Aranzadi).

el relevo durante dicho periodo". El fundador, apunta, en esos años "debe permanecer en el despacho intentando tutelar todo el proceso, pasando el testigo a su sucesor o sucesores".

En relación a la problemática del traspaso de clientes. Amado, que es autor del libro *El relevo generacional en los despachos profesionales*, precisa que "todo despacho profesional tiene un fondo de comercio, cartera de clientes susceptible de generar facturación, que es el principal activo, por encima de la marca y por encima del equipo profesional o personal que, muchas veces, incluso en una operación de relevo, más que sumar lo que hace es restar valor con malos hábitos y poca productividad".

En lo que se refiere a la vertiente fiscal, las decisiones dependen "de la forma jurídica del despacho; si se trata de una SL, la venta del fondo de comercio tributaría como una plusvalía de la sociedad al tipo impositivo general (25% si es una pyme, etc.); si se venden las acciones, la plusvalía tributaría como incremento patrimonial en el IRPF de los socios; finalmente, si el despacho está bajo la titularidad de una persona física, tributaría como incremento patrimonial por IRPF, al 21%".

En los casos en que el socio se jubila y sigue trabajando como un abogado más después de haber traspasado el despacho, existen varios escenarios.

En el supuesto de que el socio se jubile y cobre una pensión, en principio no puede recibir rentas en concepto de trabajo o como profesional (serían unas rentas de capital). Otra opción es acogerse a la jubilación parcial, es decir, no cobra el 100% de la pensión y eso permite la percepción de rentas de trabajo o como profesional. Donde no se plantea problema es si la pensión es solo privada, como la que se perciba de la Mutualidad de la Abogacía, por lo que se pueden seguir recibiendo emolumentos.

Lo que sí es necesario abordar, puntualiza, es "planificar y tomar decisiones correctas para la sucesión".

Si se trata de un despacho familiar, explica Amado, "en el caso de que tenga sucesores que quieran continuar con la actividad, se traza un plan, se pone un tutor, el destinado a suceder trabaja un tiempo fuera de la firma, se comunica la futura situación a los clientes y hay que ganarse a los empleados; hay que modificar la forma de dirigir el despacho, dar cancha a quienes llevan

más tiempo trabajando y se crea un consejo de dirección".

Diferente es cuando no hay familiares. "Una primera opción es apostar por el personal interno, y hay que plantearse si pueden sustituir al socio fundador, si tienen liderazgo; el error es decidir de la noche a la mañana la transmisión porque previamente hay que elaborar una hoja de ruta".

La segunda opción es vender la firma a un comprador externo, que "debe ser de confianza y tener un proyecto, con el objetivo de mantener los clientes".

Existen problemas comunes que se producen en la sucesión de los despachos, en cualquiera de sus fórmulas.

"En las sucesiones familiares los hijos no tienen siempre la capacidad de liderazgo del fundador, por eso hay que tutelar el proceso e implantar fórmulas de dirección más participativas; el traspaso de clientes necesita un periodo de transición de entre 2 y 5 años precisamente para mantener la cartera; el socio fundador se queda sobre todo para hacer labores de promoción, mantener la cartera y por ello puede recibir una retribución", concluye. ▲