

NETWORKING

Un nuevo espacio de interacción



ABOGADOS INTERNOS



Francisco Barreto cuenta cómo trabaja Legales en DirecTV

POR LOS COLEGIOS

Abogados en el GBA. Entrevista al presidente del Colegio de San Isidro



AVUNO

ABOGADOS

Año 1 | Nro. 4 | Diciembre 2011

\$ 20.- en toda la Argentina

INFORME ESPECIAL

Diferenciarse de la competencia. Herramientas de marketing jurídico



Abogados en equipo

Claves para construir un estudio jurídico sólido. Rattagan, Macchiavello, Arocena & Peña Robirosa cuentan su experiencia.

ISSN: 1853-7405



9 771853 740009 0004

A photograph of two men in business suits standing in front of a large window overlooking a cityscape. The man in the foreground is smiling and has his hands clasped. The man behind him has his arms crossed. The cityscape includes several high-rise buildings and a church with a green dome.

“El estudio nuevo tiene que ser, parecer y convencer”

ÉSA FUE UNA DE LAS CLAVES PARA EL ÉXITO DE RATTAGAN, MACCHIAVELLO, AROCENA & PEÑA ROBIROSA. DETRÁS DE ESO HAY UNA MÁXIMA TODAVÍA MÁS FUERTE: LOS BUENOS ABOGADOS ATRAEN BUENOS CLIENTES.

Por Ariel Alberto Neuman





Macchiavello, Arocena, Rattagan & Peña Robirosa, con la ciudad y el río de fondo.

La pregunta es básica; la respuesta no. ¿Cómo se construye un estudio jurídico?

El interrogante, ABC para la práctica profesional, raramente se aborda en las aulas y tampoco tiene, a decir verdad, una respuesta igualmente válida para todos los abogados.

Saber qué querían ser, incluso antes de empezar a darle forma a lo que hoy es Rattagan, Macchiavello, Arocena & Peña Robirosa, fue probablemente uno de los principales aciertos que llevó a esta firma de poco más de seis años de vida a tener un crecimiento continuo, una reputación en alza en el plano interno y externo, y a contar en sus filas con referentes que se destacan en sus respectivas áreas de práctica.

La docena y media de abogados que se lanzó a formar un estudio *full practice* en 2005, hoy se multiplicó hasta superar los 40. Los seis socios originarios, a más de 15.

Así se fue acomodando el piso que ocupan sobre la histórica Avenida de Mayo, con una vista abierta a la Casa Rosada, sede del Ejecutivo Nacional, y al Palacio del Congreso, hogar del Legislativo.

Junto a Fernando Benegas, gerente de la firma, los cuatro hombres cuyos apellidos aparecen en la papejería, el logo y hasta las tazas del

estudio, conversaron con **AUNO ABOGADOS** y recorrieron paso a paso el camino andado.

¿Cómo definieron el nombre del estudio?

Juan Arocena (JA): Se dio con bastante naturalidad. No fue un problema. Nos conocíamos hace muchos años y muy bien, y sabíamos las características de cada uno. Que Michael (Rattagan) es una persona con mucho liderazgo, personalidad y que es un *rainmaker* destacado. Eso, por peso propio, lo hacía ser un excelente candidato para encabezar el nombre del estudio.

Gabriel Macchiavello ya era un líder muy, muy destacado en su área, derecho ambiental. Y en el caso de Alfonso (Peña Robirosa) -al que no conocíamos de trabajar todos los días con él, pero sí sabíamos de su gran reputación en el mercado-, pensamos que como había sido *general counsel* de empresas sumamente importantes tenía que estar en el nombre del estudio, sin ninguna duda.

Y yo... bueno. Yo soy amigo de Michael (risas).

Michael Rattagan (MR): A mí, inicialmente, me gustaban las iniciales ARM, brazo en inglés. Era Arocena, Rattagan, Macchiavello.

Un día vino Gabriel (Macchiavello) y dijo que no le importaba el lugar en el que estaría, pero que no quería ir último.

Juan (Arocena), con esa sabiduría casi budista que tiene, dijo: “a mí no me importa”.

Ahí quedó en un borrador. Rattagan, Macchiavello, Arocena.

Cuando vino (Alfonso) Peña (Robirosa), se consolidó el nombre actual.

Alfonso Peña Robirosa (APR): Convergamos que, dentro del estudio, hay otros nombres que tendrían que estar en el nombre de la firma, pero por una cuestión de simplicidad y de naturalidad definimos que fuera éste.

¿Cómo trabajaron el posicionamiento de la nueva firma?

MR: Posicionar un nombre nuevo insume mucho esfuerzo. Participamos en cámaras, en asociaciones internacionales, en redes de estudios. Hay que viajar, visitar, crear una presencia casi permanente.

Hay determinados ámbitos en los que uno tiene que estar. Es una inversión importante, pero son todas redes en las que se espera presencia y donde se producen relaciones de amistad y de afinidad. La principal fuente de generación de nuestros asuntos son los estudios extranjeros.

Estando, visitando, moviéndose, uno se coloca en la mente de los posibles originadores como una alternativa viable.

Estando, visitando, moviéndose, uno se coloca en la mente de los posibles originadores como una alternativa viable.

APR: Dentro de nuestra sociedad hay una distribución de funciones con algunos socios que administran, viajan o trabajan para los clientes más que otros, pero todos hacemos todo. No hay un socio que diga yo no viajo, o yo no promociono al estudio, o yo no administro.

El mejor promotor de un estudio es el que está involucrado en el día a día con los problemas de los clientes, el que sabe lo que está pasando y cuando viaja al exterior está capacitado para señalar esas dificultades, pero también las cosas positivas que tiene el país. En este sentido, todos los socios somos multifuncionales.

Por supuesto que hay roles, pero todos intervienen en este proceso. Esto implica no sólo la presencia internacional, sino también el apoyo local a iniciativas educativas, políti-

cas, el asesoramiento a ONGs y, en general, a gente que está preocupada por el país.

Gabriel Macchiavello (GM): En lo personal, y llevado al estudio, el posicionamiento tiene mucho que ver con trabajar con excelencia en una especialidad, brindando un buen servicio al cliente sin importar el esfuerzo que haya que hacer.

El socio por más que delegue, tiene que estar en contacto con el cliente. Saber lo que le pasa y lo que precisa. Eso es clave para el éxito.

JA: Hay que estar, estar y estar. No inventamos una fórmula mágica. Es lo que hicieron todos los que fundaron estudios en la Argentina y en el mundo.

Estar debe tener su costo. ¿Cómo planifican esa inversión?

MR: Te diría que más que hacer un presupuesto a principios de año, como monto fijo o porcentaje de la facturación, nos fijamos objetivos, metas.

Cada socio propone dos o tres conferencias internacionales en las que tenemos que estar. Son encuentros que pueden durar dos o tres días, y se aprovecha el viaje para contactar a potenciales clientes y a otros estudios.

El estudio nuevo tiene que ser, parecer y convencer.

JA: Si lo vemos en perspectiva, a seis años de nuestra fundación, tanta promoción, tanto viaje, tanto marketing, han sido sumamente



Fernando Benegas, socio gerente de la firma.

positivos para el crecimiento del estudio.

Eso, sumado obviamente a la calidad del trabajo y a la calidad humana, explica nuestro crecimiento como firma.

APR: Tal vez a diferencia de lo que ocurre en firmas con muchos años en el mercado, en un estudio nuevo se le pone mucha dedicación, muchos medios, muchas horas a la generación de nuevos clientes y al cuidado de esos clientes.

El otro tema que me parece que hay que destacar es lo que implica llevar adelante hoy un estudio en un mundo en permanente cambio. Un estudio que, además, está en la Argentina, pero que se apoya enor-

Foco en Brasil

“Una de las cosas que nos ayudó para crecer, incluso antes de arrancar con el estudio, fue ver que Brasil iba a generar mucho trabajo. Hemos desarrollado en la práctica, con clientes brasileños, una exposición muy fuerte, y son ellos los que nos recomiendan a otras empresas. Todos los meses hay un socio del estudio viajando a Brasil, visitando clientes, potenciales clientes y a estudios jurídicos, con los que tenemos relación, pero sin exclusividad”, cuenta Michael Rattagan.





Michael Rattagan



Gabriel Macchiavello



Juan Arocena

memente en el exterior, con lo cual está expuesto al contexto local e internacional.

Con miras a su posicionamiento: ¿Qué tanta importancia le dan a la exposición, a los rankings y a las guías especializadas?

MR: Cuando lanzamos el estudio tuvimos vínculos con una agencia de comunicación y prensa para dar a conocer los casos en los que interveníamos y contar con espacios para escribir sobre temas que estuvieran sobre el tapete. Hace tiempo que ya no la tenemos.

Eso pasó a estar más en manos de los socios y de Fernando (Benegas), que en su condición de Gerente está a cargo de las relaciones institucionales, entre muchas otras cosas.

Por otro lado, tenemos por política general el “*we don't pay to play*”.

JA: No despreciamos nuestra presencia en rankings o guías, pero no nos desvivimos por figurar. Creemos que, por lo general, los clientes no toman decisiones en base a esos informes.

Por supuesto, nos honra aparecer, pero no tomamos muchas más medidas que hacer las cosas bien todos los días.

Sabemos que hacerse de la fama lleva su tiempo.

Antes de abrir el estudio, ¿hicieron algo así como un checklist del tipo: oficina, tengo; dominio web, está...?

MR: Cuando arrancás un estudio

tenés muchas cosas que resolver. Tenés que tener contadores, para emitir facturas; un buen contrato social; un sistema de facturación; pertenecer institucionalmente a distintos ámbitos como comentaba antes; preparar todo lo que tiene que ver con la imagen institucional (sitio web, brochure, papelería). Son un montón de cosas.

JA: Obviamente hay temas que tienen más peso que otros.

La clave, coincidimos todos, es tener un buen equipo de gente.

¿Cómo se construye un equipo con esa característica?

MR: Pasé 17 años de mi vida profesional en un estudio muy tradicional, que llegó a ser el número uno de la Argentina. Formé también parte de un grupo de jóvenes abogados que se fue a Estados Unidos a estudiar, a trabajar, a formarse. Cuando esa generación volvió al país, trajo todo un bagaje de conocimientos, de formas de hacer las cosas, muy influenciadas

Creemos que si
tenemos mejores
abogados vamos a
tener mejores clientes.
Forma parte de un
círculo virtuoso.

por la manera de ser de la cultura anglosajona. Una cultura del esfuerzo, del rigor profesional.

Eso lo mantenemos acá.

Otra cuestión que tenemos en cuenta es el componente familia. A veces, cuando el elemento familia se introduce en las organizaciones es difícil valorar objetivamente qué aporta cada uno de los integrantes a la organización. Por eso decidimos no contratar hijos o familiares de socios. Porque es muy difícil evaluar el aporte de un hijo a la firma.

Fernando Benegas (FB): La ventaja que tenemos por haber empezado como estudio en esta época, es que nacimos con la nueva generación de abogados y de visión de la profesión.

Antes el nombre del estudio era el que atraía a los destacados. Hoy los estudios tienen que ser una opción atractiva de carrera.

En nuestro caso, ese proceso está acompañado por un sistema de tutorías, por el cual un socio -que no es el que trabaja con el abogado y va cambiando año a año-, va guiando al joven profesional en sus objetivos.

Eso exige un esfuerzo por parte de los socios, que tienen que desarrollar habilidades que hasta hace unos años no requerían.

Y esto no es una cuestión de opción. Los jóvenes abogados te lo exigen. No las perspectivas a 15 años, sino también los logros del día a día.



Alfonso Peña Robirosa

Creemos que si tenemos mejores abogados vamos a tener mejores clientes. Forma parte de un círculo virtuoso.

Por eso también tenemos una dinámica de puertas abiertas, para recibir todo tipo de ideas.

GM: Creo en la importancia del equipo. A mí me costó mucho formar al mío, pero hoy tengo

abogados con los que llevamos 10 años trabajando juntos.

Es fundamental generar un muy buen ambiente de trabajo, donde la competencia -que es normal- no esté exacerbada.

Acá la gente quiere progresar, sí, pero respetando al otro. Por eso buscamos un perfil de gente que se pueda amoldar a esa forma de trabajo. Gente inteligente, pero con valor humano.

Otro tema es tener un sistema de remuneración flexible, reconociendo el esfuerzo por las horas que se le dedican al cliente. El que trabaja más, gana más.

JA: Como filosofía de estudio, lo que queremos es contratar gente destacada, abogados estrella que son, verdaderamente, los que hacen la diferencia.

Estamos siempre atentos, más allá de que tengamos o no una búsqueda concreta, a cuando aparecen estos abogados para hacerles un lugar.

Eso implica un esfuerzo más de administración: hay que encontrar a esa gente, incorporarla, que esté contenta y darle los espacios y

herramientas para que crezca.

Es fundamental que haya calidad humana.

Que la gente que contratamos comulgue con nuestros valores y que sea, fundamentalmente, buena gente.

Ustedes comenzaron como una escisión de uno de los estudios más emblemáticos de la Argentina. ¿Cómo trabajan hoy para no verse mañana en una situación como la que protagonizaron en su momento?

MR: Diálogo continuo.

Una de las cosas que veíamos cuando hicimos el programa de administración de estudios jurídicos en Harvard es que nunca hay que dejar de hablar con los socios, incluso cuando se tengan diferencias muy grandes. Sino, se generan islas dentro de la organización y a eso, casi siempre, le sigue la desconfianza y la ruptura.

Es diálogo y una cierta dosis de generosidad.

Uno tiene que estar dispuesto a hacer concesiones.

En estas organizaciones hay que lidiar con egos y ambiciones personales, en un cocktail que tiene que ser manejado.

A seis años del inicio, ¿cuáles son las preocupaciones que tienen hoy?

MR: Creo que una de las principales preocupaciones pasa por darte cuenta de que sos responsable de una organización con casi 70 personas.

Vos te vas todos los días a tu casa pensando que 70 familias dependen de que esto funcione bien. No es un tema menor.

Uno termina viviendo el estudio, respirando el estudio, soñando el estudio.

No hay "me voy a casa y me olvido". El trabajo nunca termina.

Y además, uno tiene que reinventarse, porque lo que funciona hoy puede no funcionar el año que viene.

FB: Y también hay que tener en cuenta que dependemos del negocio de otros, con lo cual no sólo es que nos movemos en diferentes contextos, el local y el internacional, sino también en diferentes industrias, con todo lo que eso implica.

Facturación, cobro y calidad

"Es un cliché decir que los abogados siempre tenemos trabajo, en épocas buenas y en épocas malas", reconoce Michael Rattagan, voz cantante del estudio. El problema, agrega, es cómo se cobra ese trabajo.

Hay servicios que los clientes consideran *commodities*, y eso -entre otras cosas- hace que el sistema de facturación horaria esté en crisis.

Por otra parte, los clientes ya no mantienen una fidelidad de por vida con su estudio. Tienen dos o tres proveedores, mínimo.

A eso se suma que en muchos casos "el abogado de la compañía tiene un bono a fin de año si logra demostrar que el pago de honorarios a abogados externos ha bajado respecto de sus gastos del año anterior", redondea.

Eso hace que se entre en "un círculo de estímulos perversos", toda vez que hay una motivación que no hace necesariamente al mejor interés de la compañía. "El abogado que logra una reducción tras otra, en definitiva le está haciendo un disfavor a su empresa. El abogado maltratado no va a dedicar muchos esfuerzos ni horas socio para ese cliente. Se lo delegará, en todo caso, a sus abogados más jóvenes para que aprendan. Un aprendizaje, por cierto, un tanto caro", sentencia.

Juan Arocena comparte esa posición y defiende la importancia de tener un criterio de selección de asuntos. "Tenemos tarifas de mercado, pero nos cuidamos mucho de no bajarlas por el sólo hecho de que nos lo pidan. Sino, no podríamos mantener la calidad del equipo de abogados y trabajo que tenemos. Tenemos que tener un balance en nuestros honorarios para que le sean accesibles al cliente, pero que no sean bajos en relación a nuestra estructura de costos", remarca.