



Una

CULTU

A photograph of three men in dark suits and ties standing in front of a large window. The man on the left is partially cut off. The man in the center has his arms crossed and a serious expression. The man on the right is smiling. The background shows a cityscape under a bright sky.

JURA

Los socios de Abeledo Gottheil Abogados cuentan cómo gestionan la firma. Bajo perfil y trabajo en equipo, claves en sus primeros 50 años de vida.

Por Ariel Alberto Neuman

diferente

Habla y es como si todo el estudio lo hiciera. De su boca fluye el ser y el hacer de la firma. Si lograr que alguien se ponga la camiseta es su desafío, debería tomar como fuente de inspiración a Luis Erize, tatuado con la marca Abeledo Gottheil.

Con Marcelo Gallo, Luis Ponferrada, Hernán Oriolo y Eduardo Mujica, los socios del estudio que el año pasado celebró su primer medio siglo de vida, repasaron con **AUNO Abogados** su particular estrategia y cultura como organización.

¿Cómo llega un estudio a los 50 años en la Argentina?

Luis Erize (LE): Nosotros heredamos una cultura de Julio Gottheil y Enrique Abeledo, una cultura de la organización que se ha ido renovando sin perder identidad.

Hace 10 años, cuando celebrábamos los 40, destacué lo que debíamos a nuestros fundadores

y cómo hacíamos cosas de una manera inculcada y defendida con pasión por aquéllos, sin que muchos supieran porqué y de dónde venía ese estilo de trabajo. Lograr eso se llama cultura de la organización, y su renovación sin perderlo se llama identidad, identidad que nos viene de adentro, pero también de lo que nos enseñaron nuestros clientes a lo largo de todos estos años, alguno de los cuales nos acompañan desde el principio.

Nuestros clientes y amigos nos confían sus problemas de negocios. Nos permiten entrar en sus organizaciones. Nosotros nos preocupamos por resolverle los problemas con la modestia de saber que cuando traen un tema ya tienen una posición y un análisis, y nosotros los acompañamos no solo en los éxitos, sino también en las situaciones más difíciles. Cuando la prensa, otros clientes o colegas nos preguntan en qué

trabajamos, nos damos cuenta que las cosas más importantes no se pueden contar.

Lo que uno debería contar es los enormes problemas que ha solucionado, pero claro, a nuestros clientes eso no les gustaría.

Nosotros coordinamos distintas especializaciones. Nunca tomamos un tema a manos de un solo socio porque siempre hay varios aspectos que atender en un mismo asunto. Esa cosa de trabajo sumamente imbricado de unos con otros es algo que hay que trabajarlo todos los días y exige una limitación de nuestros egos.

Normalmente somos toda buena gente. Acá. En la calle. La pregunta es cómo se hace para que la buena gente trabaje junta, sin canibalismos. Eso se logra con algunas reglas justas, con una pirámide generacional que permita ver cómo se avanza en el estudio.

Un tercio de los integrantes de



“Prefiero tener muchos clientes chicos, que hacen más costosa la administración del estudio, pero te hacen más estable. A mí no me tranquiliza facturarle muchísimo a un cliente, porque le generás la inquietud de si no es mejor tener un departamento legal propio”.

nuestro estudio fue tribunalicio. El camino que recorren es todo un crecimiento que se traduce en un espíritu de pertenencia. No hemos incorporado abogados que vinieran de afuera. Muchos de nuestros socios fueron tomados como abogados a través de anuncios en el diario, como es mi caso, evidenciando que el mérito es el único criterio de selección. No hay acomodos ni pedidos especiales. Por otra parte, tenemos nuestro lugar en el mundo, una visibilidad hacia el exterior en la que cuidamos que quede claro que el éxito es de todos. Cuando funciona bien el equipo, mejor solución le damos al cliente. También somos conocidos por nuestra vinculación con temas de alta especialidad. Y tenemos muchos clientes extranjeros. Con algunos compartimos culturas jurídicas, pero además estamos en condiciones de acercar nuestra realidad jurídica a lo que sucede en Francia, Italia, Alemania. Eso le da tranquili-

dad al cliente, sobre todo en un contexto tan oscilante como es el argentino (N. de R.: suena el celular con un llamado urgente, Erize se disculpa, atiende el teléfono y sale de la reunión).

Marcelo Gallo (MG): En conclusión: damos un servicio excelente a un costo competitivo (risas).

Luis Ponferrada (LP): Y tenemos otra cosa que es interesante, que son las disciplinas no tradicionales. Marcelo, por ejemplo, maneja todo el tema de premios, de publicidad, de rótulos, de marcas. Y vienen clientes que solo consultan por eso.

Todo esto también hace que no tengamos ningún cliente decisivo sobre el peso de la facturación. Acá, el cliente más importante no llega al 7% de nuestra facturación y le facturamos a unos 250 clientes por año.

¿Esto es algo buscado?

MG: Yo prefiero tener muchos clientes chicos, que hacen más costosa la administración del estudio, pero te hacen más estable. A mí no me tranquiliza facturarle muchísimo a un cliente, porque le generás la inquietud de si no es mejor tener un departamento legal propio.

LP: Le aclaro a los lectores: si un cliente nos pide que le facturemos millones, no tenemos problema (risas). El tema es que si el cliente decide cambiar de estudio, a nosotros ese cambio no nos impacte tanto.

Eso colabora también a que el abogado interno no nos vea como fagocitadores. No es eso lo que nos interesa.

Estamos a la espera de que nos soliciten nuestra cooperación,

no estamos haciendo todo un proceso de seducción del cliente para decirle que sin nuestra presencia van a ocurrir tales o cuales cosas.

Entonces...

MG: Sí. Somos pésimos vendedores (risas).

Su política de no seducción corre en paralelo a una política contraria del resto del mercado. ¿Cómo consiguen un equilibrio?

MG: La forma en que nos sabemos vender es dando un buen servicio y, por supuesto, teniendo un buen trato.

Eduardo Mujica (EM): Estamos hablando de mucha fidelidad.

Yo estoy hace mucho tiempo en el estudio y uno ve clientes que están desde hace más tiempo aún, pasando juntos por los distintos desafíos del país.

Como trabajamos de manera interdisciplinaria, con especialistas en todas las áreas, con trayectoria, podemos atender a las empresas en distintos temas y momentos de la economía.

LP: No estamos lanzados a buscar clientes de cualquier manera.

Perdemos *beauty contest* contra presupuestos con honorarios que sabemos que no se pueden sostener. Todos sabemos cuánto ganamos. Cuando vez algunas propuestas no queda otra que concluir que no le pagan a los abogados las horas que trabajan. En función de las horas a trabajar y la tarifa horaria, no les alcanza.

Este es un fenómeno que tiene cuatro o cinco años. Es una forma de hacer promoción muy agresiva. La pretensión del que va a

Compromiso

La carpeta de presentación del estudio es inagotable. El perfil de áreas, intervenciones salientes y trayectoria de los socios abruma.

El compromiso de la firma es bien claro.

Dos frases sintetizan buena parte de la cultura de la organización:

“ejercemos nuestra profesión como estudio y no en forma individual”, y “representamos a cada uno de nuestros clientes de la manera en que quisiéramos que nos representaran”, se lee.



Luis Erize

perder plata es o no echar gente o tratar de conquistar al cliente y ganar a futuro. O bien estandarizan el servicio de una manera que no aporta valor.

Hernán Oriolo (HO): O se cotiza determinado seniority de abogados, pero terminan interviniendo otros.

¿Cómo manejan ustedes el tema de la exposición?

HO: El cliente muchas veces pide que no trascienda el trabajo que uno hace.

LE: No publicitamos nuestros éxitos ni la magnitud de las cuestiones en las que estamos invo-



Eduardo Mujica

lucrados, o creemos hacerlo con discreción.

Una razón no menor es que no sólo de “éxitos” vive la profesión. También es fundamental la defensa en circunstancias difíciles, en la contención del riesgo, en la búsqueda de soluciones frente a la adversidad. Nosotros acompañamos a los clientes en las buenas y en las malas, y somos más insistentes en la defensa.

Hay ciertas cuestiones que no salen a la luz porque no son conflictivas. De pronto, uno es un abogado de bancos y está en



Luis Ponferrada

“Desarrollamos escasamente al cliente. No le vendemos el resto del estudio, a pesar de que sabemos hacerlo. No estamos atrás de hacerle gastar más. Al contrario: nos preocupa cuando tiene un nivel de facturación que denota que hay un problema que no está siendo solucionado”.

Escuela y potencial

“Hoy se piensa menos a largo plazo que cuando nosotros arrancamos en el estudio. Hoy los jóvenes abogados quieren una cosa mucho más rápida”, dice Hernán Oriolo, y agrega: “Nuestro estudio es una excelente escuela para el abogado que arranca”.

En el estudio se trata de completar la formación universitaria, agrega Mujica. “Tenemos reuniones semanales de capacitación en temas técnicos, pero también estratégicos sobre cómo analizar y abordar los casos”, cuenta, y dice en relación a los jóvenes que “más allá del estado en el que entran, nos interesa el potencial que tienen”.



Hernán Oriolo



Marcelo Gallo

Crecimiento y metodología

¿Hasta dónde puede crecer un estudio jurídico en un país como la Argentina? “Nosotros hemos crecido siguiendo la curva del país. Hay que hacerlo con prudencia. Acá no hay nadie sin nada que hacer, pero no tenemos la cultura de la destrucción del abogado. Trabajamos días y noches en momentos excepcionales, pero no es una política sistemática. Esa, justamente, es una de las cosas que el abogado joven rechaza. Es un estudio muy libre. Somos poco disciplinarios”, dice Erize.

“Tomar un asunto, cobrar la mitad y hacer trabajar a la gente el triple no es nuestro sistema”, redondea Mujica.

la parte dominante de la relación contractual. Hasta que no viene el concurso preventivo, o la discusión sobre la validez de las garantías, nadie más que el cliente se entera de lo que uno hace.

Solemos recibir clientes por referencia. Hemos hecho contactos en seminarios. Estuve toda la vida en la sección de energía de la International Bar Association y eso da un ámbito diferencial entre nuestros pares en el mundo. Cuando a alguien le suena la campana sobre tal tema en cualquier lugar del mundo, te llama.

Armar una campaña de publicidad es un tema en el que no trabajamos. Hemos hecho un análisis de fortalezas y debilidades, pero después nos cuesta llevarlo a la práctica porque ya tenemos una forma y una cultura muy personal de trabajar.

Siendo así, cuando políticas más agresivas de marketing tienen éxito, ¿no se embroncan?

MG: Yo sí. Nosotros estamos muy orientados a los clientes

y ponemos muy poco esfuerzo en el tema del marketing, no porque pensemos que está mal, sino porque estamos orientados al cliente.

Trabajamos más para el cliente que para nosotros mismos.

Nosotros no perdemos clientes, pero otros ganan más clientes que nosotros con técnicas de marketing.

LE: Nosotros desarrollamos escasamente al cliente. No le vendemos al cliente el resto del estudio, a pesar de que sabemos hacerlo. No estamos atrás de hacerle gastar más al cliente. Al contrario: nos preocupa cuando tiene un cierto nivel de facturación que denota que hay un problema que no está siendo solucionado.

Un poco más de visibilidad vendría bien, pero fracasamos porque en buena medida no podemos informar nuestros casos.

Hablaban al principio sobre los egos. ¿Cómo se gestionan?

LE: Con consejo, con reprimenda, con estímulos y desestímulos y, finalmente, con la frase:

“tenemos que dejar que te vayas”. Al inicio, cuando incorporamos gente, tenemos un muy buen análisis, hecho por especialistas, de cuál es la característica de personalidad que estamos tomando. Hay gente que no es nuestro perfil. Si no pueden aceptar trabajar en equipo, pueden ser muy buenas personas, muy buenos profesionales, pero no nos sirven.

Nuestros abogados trabajan en equipo, con respeto de sus respectivas especialidades, con talento, creatividad y, sobre todo, gran dedicación, tanto hacia adentro como hacia afuera del estudio. Los divos no tienen lugar aquí, y todos nuestros abogados, socios o no, saben que gozan de entera libertad de opinión siempre que no violen estas premisas, haciendo realidad ese espíritu de cuerpo, que es el mejor método para transmitir los 50 años de experiencia. Tenemos un estudio que se llama Abeledo Gottheil.

Ni Abeledo ni Gottheil están acá. Abeledo Gottheil somos todos ■