

ENCUESTA

Costos y beneficios en los estudios jurídicos.



ABOGADOS DE EMPRESA

Así trabaja legalmente de Cablevisión. María Andrea Torrens cuenta los detalles.



MAGISTRATURA

Laura Grindetti habla de la gestión en el Consejo de la Ciudad.



AVUNDO

ABOGADOS

Año 2 | Nro. 7 | Septiembre 2012

\$ 25.- en toda la Argentina

INFORME ESPECIAL

El estudio virtual

Lo que hay que tener en cuenta para ser un e-abogado.



Vanguardia permanente

Institucionalización, anticipación a los cambios y reinención constante, claves de la vigencia del Estudio Beccar Varela.

ISSN: 1853-7405



9 771853 740009 00007



A man with grey hair, wearing a dark pinstriped suit jacket, a light blue shirt, and a patterned tie with yellow and blue floral motifs, stands in a library. He has his hands on his hips and is looking towards the camera. The background consists of bookshelves filled with books.

Vanguardia permanente

Comunicación, valores, vocación y liderazgo son los ingredientes que le permiten al Estudio Beccar Varela mantenerse a la vanguardia. La institucionalización, la anticipación a los cambios y la reinención constante, claves del éxito.

Por Ariel Alberto Neuman



¿Cómo se hace para vivir 115 años? ¿Cómo se puede tener más de un siglo y mantenerse joven? ¿Cómo se logra todo lo anterior en un mercado tan complejo como el jurídico?

Esos son algunos de los interrogantes que despiertan firmas como Beccar Varela, fundada en el lejano siglo XIX.

Institucionalización, reinención, previsión, proactividad, comunicación y valores son algunos de los sustantivos que Horacio Esteban Beccar Varela, managing partner de la firma creada por su bisabuelo en 1897 (ver Rico en historia), y sus socios Roberto Crouzel y Roberto Fortunati enunciaron a lo largo de una extensa entrevista con **AUNO Abogados**.

“La pregunta que subyace, creo, es cómo hacés para mantener unidos a los socios, cómo manejas la cuestión política interna”, dice Crouzel (RC).

“Pesa mucho el tema de los roles, del protagonismo, del vedetismo –coincide Fortunati (RF)–, y eso precisa de un equilibrio”.

La experiencia acumulada, reconoce Beccar Varela (HEBV), aporta lo suyo. “Hay pocos estudios tan institución como nosotros”, dice.

¿En qué se traduce todo eso?

HEBV: Tenemos mucho recorrido. Eso nos da una visión muy amplia y un gran manejo de crisis, tanto por factores externos como por readaptaciones internas.

Fuimos formadores de un montón de estudios. De cada caso aprendimos algo. Eso nos ha dado un manejo que, creo, nos hace más fuertes.

¿Hablamos de escisiones?

RC: De crisis económicas, de situaciones cambiantes. Son muchos años...

RF: Esas son las crisis reales, que dan una mayor cintura para gestionar las situaciones internas.

¿Cómo se afina la cintura?

RC: No hay una fórmula mágica. Yo creo que tenés que estar atento a la comunicación, a la vocación y a los valores. Es lo que hace que una organización de servicios se mantenga: cuán buena o mala es la comunicación; que la gente

que está tenga vocación para eso (porque en el mercado hay y ha habido abogados brillantes, pero que tienen vocación para otra cosa), y valores más o menos compartidos.

En general, las crisis se resuelven con uno de estos tres indicadores.

HEBV: Yo agrego al liderazgo como una variable que es muy importante.

Líder no quiere decir mandón, sino referente. Si los líderes comparten valores, el núcleo se fortalece y refuerza al resto de la organización.

RF: Coincido en que no hay fórmulas ni mágicas ni repetibles. Deben ser pensadas para cada caso. De todas formas, creo que la capacidad de anticipación es vital para fortalecerse como institución. El hecho de haber acompañado buena parte de la historia moderna argentina no es un dato menor. La capacidad de adaptación permanente es una de las fortalezas del estudio.

Nosotros tres, de hecho, nos hemos reinventado infinidad de veces. El

Rico en historia

El estudio Beccar Varela toma como piedra fundacional el título de abogado que obtuvo Horacio Beccar Varela el 8 de julio de 1897. Sin embargo, sus vínculos con la historia argentina se remontan mucho más atrás.

El padre de Horacio fue Florencio Varela, el mismo que debió exiliarse en Montevideo en 1829, desterrado por su oposición a Juan Manuel de Rosas.

El padre de Florencio fue Jacobo Adrián Varela, voluntario del Tercio de Galicia, al frente de una compañía de granaderos con el grado de capitán, cuando hubo que defender a Buenos Aires durante la Segunda Invasión Inglesa, en 1807. La otra parte del apellido se debe a Cosme Beccar, teniente coronel



ascendido por pedido del virrey interino Santiago de Liniers, "por el arrojo demostrado en la reconquista de Buenos Aires en 1806".

Ambos apellidos no se juntaron sino hasta más de 50 años después.

Horacio, uno de los 132 abogados graduados en 1897, compartió estudios con buena parte de la historia del siglo XX.

Entre sus compañeros estuvieron Emilio Jiménez Zapiola; Rómulo Naón y Manuel María de Iriondo

(sus futuros socios); Carlos Octavio Bunge; Enrique Rodríguez Larreta; Joaquín Castellanos, luego gobernador de Salta; Jorge Guillermo Borges, padre de Jorge Luis, y Macedonio Fernández, entre otros.

Fuente: Edición especial de empresas centenarias El Cronista Comercial.

estudio ha ido adecuándose a la realidad de maneras distintas y con repertorios distintos.

Nunca hemos tenido las mismas respuestas, porque todas las situaciones tienen formas nuevas.

Hablan de valores en tiempos en los que se habla de crisis de valores. De liderazgo, cuando la autoridad es cuestionada. De comunicación, cuando todos estamos conectados, pero cada uno está en su mundo. ¿Cómo lo manejan?

HEBV: Me parece que el fenómeno de las nuevas generaciones no está del todo comprendido. Todavía no sabemos cuán distintos son de nosotros.

En lo que claramente son distintos es en que, cuando yo tenía un líder o un jefe, él hacía las cosas mejor que yo. Hoy, la nueva generación hace cosas mejor que nosotros. Tienen esa ventaja. Por eso, me parece que hay que ser muy cuidadosos en cómo se los evalúa y se les da un *track* de carrera.

Es un desafío, para este tipo de organización, tratar de contenerlos.

Y ojo: muchas veces, también, lo de la generación Y se usa como excusa...

RF: Para mí es tan complicado como fue para quienes nos precedieron a nosotros manejarnos a nosotros.

Uno se enfrenta a los mismos problemas que en su momento generó.

Lo que cambian no son los valo-

nosotros, de jóvenes, era más, digamos, darwinista.

Hoy tenemos que hacernos cargo del desarrollo de los jóvenes profesionales y, además, se espera que lo hagamos.

Se espera de las organizaciones mucho más que antes.

RC: Lo que me parece interesante es que este cambio de prioridades te obliga a ser más tolerante.

“El mérito nuestro está en conversar esas prioridades y ver de adecuarlas a una realidad común. La función del manager de una firma es justamente ésa: la administración de prioridades”.

res. Cambian las prioridades.

El mérito nuestro está en conversar esas prioridades y ver de adecuarlas a una realidad común. La función del *manager* de una firma es justamente ésa: la administración de prioridades.

El ambiente que nos tocó vivir a

Por otra parte, antes los cambios eran mucho más lentos. El mercado, incluso, es mucho más rápido ahora.

Todo esto te obliga a ser proactivo. A eso se agrega que el ejercicio de la profesión se “comoditizó” en los últimos años. Por eso, con más



Roberto Fortunati



Roberto Crouzel



Horacio Esteban Beccar Varela

razón, si no sos proactivo estás en problemas.

En el contexto que trazan, ¿cómo hacen para mantenerse?

HEBV: La verdad es que es bien difícil. La “comoditización” va de la mano con la necesidad de tener un gran volumen de trabajo para cubrir honorarios decrecientes. La lucha es tratar de salir de esa comoditización, pero es una realidad que existe y, a veces, te empuja para abajo.

A veces hay definiciones estratégicas que son muy difíciles de tomar. Mantenerse en un equilibrio que no tire abajo la rentabilidad y el intelecto, pero también la marca interna. Si el trabajo es un *commodity*, no estás ofreciendo

una carrera a tus abogados.

RF: La “comoditización” genera una tensión entre su existencia y nuestro interés por escapar de ella.

No tenemos que perder de vista que, para algunas situaciones, los clientes buscan a aquel abogado que les pueda ofrecer criterio, capacidad de juicio y creatividad. El que cayó víctima de la comoditización, eso no lo puede dar.

RC: Si te fijás, los abogados más jóvenes no quieren estar haciendo los trabajos que son *commodity*.

Pero alguien los tiene que hacer...

¿Un senior? ¿Los socios?

HEBV: Tenés que ser creativo. Pensar en la rotación, darles una perspectiva y soluciones. Si no

das eso, se van a ir del estudio.

En un escenario como el actual, en el que determinadas áreas de práctica ceden mercado a otras: ¿Cómo reconvierten a la gente, a los grupos de trabajo, a los equipos?

RC: Hay abogados que tienen olfato propio y, solos, van buscando y se van moviendo hacia donde está el queso.

Otros están tan involucrados en lo que están haciendo, que por ahí no se dan cuenta. Nosotros, como organización, vamos gestionando eso de acuerdo con las necesidades que tendrán nuestros clientes y los intereses de nuestros abogados.

Siempre hemos tenido una política de no desprendernos de abogados. La lógica es que, para una actividad que está en baja, uno encuentra rápidamente un primo hermano.

Cuando pasa eso de que unos crecen más que otros: ¿Cómo reparten la torta entre los socios?

HEBV: Por suerte no tenemos valles tan complicados como para que se genere un conflicto.

De todas formas, nuestro sistema de compensación lo terminamos de definir hace unos años. Como todo, ahora nos parece

Pro bono

El trabajo pro bono, expresión latina que significa “para el bien público”, es pilar del Estudio Beccar Varela.

Consiste, básicamente, en prestar servicios legales que beneficien principalmente a personas o comunidades de escasos recursos, así como a las organizaciones que los asisten, sin la expectativa de recibir pago.

En los últimos años, la práctica ganó adeptos dentro de la organización y, según dicen, contribuye a generar identificación con la firma.

bueno, dentro de cinco años puede que nos parezca buenísimo o digamos que lo tenemos que cambiar. Hoy, por lo pronto, funciona bien.

Un grupo de socios distribuye los porcentajes en función de parámetros objetivos y subjetivos.

RC: Es un grupo de socios que todos los años se renuevan por voto.

Eso genera un poquito más de tensión en cada negociación, pero evita quiebres...

Es un sistema que se usa en muchos otros estudios de acá y de otros países.

¿Importa la marca? ¿Llegan clientes por eso?

RC: La marca pesa. Marval, Bruchou, Pérez Alati pesan. Son conocidas. Tienen una serie de atributos que las hacen conocidas. Sin embargo, el nuestro es un mercado de competencia perfecta. Todos los abogados están buscando el mismo caso. El cliente. Siempre estás compitiendo con un montón de firmas.

HEBV: Nuestro trabajo es pescar

ayuda, pero no nos caen clientes del cielo.

¿Quién sale a vender?

HEBV: Si lo hiciera una sola persona estaríamos en serios problemas. Es una tarea de todo el estudio. Hicimos cursos de capacitación en ventas para todos los abogados.

RF: Nadie se siente ajeno al esfuerzo que implica hacer que al estudio le vaya bien. Todos trabajamos para promover el crecimiento.

Los índices de actividad en los últimos 18 meses muestran un crecimiento importante.

No puedo decir cuánto es atribuible a la capacitación en venta que hicimos, pero hay una correlación.

Hablaban de pesca en el océano, una imagen que da la idea de que hay mucha agua y muchos peces.

¿Hay, verdaderamente, espacio para tantos estudios jurídicos de empresa en un mercado como éste?

HEBV: No hay lugar para muchos. Es verdad. La economía argentina da para que haya no más de diez estudios que se distinguen del resto.

“La marca pesa. Sin embargo, el nuestro es un mercado de competencia perfecta. Todos los abogados están buscando el mismo caso. El cliente. Siempre estás compitiendo con un montón de firmas”.

en cuanto laguna veamos que se puede pescar.

Si bien quisiéramos estar en un océano azul y tranquilo, el agua está llena de tiburones y tenemos que pescar ahí.

Los clientes no llegan sin un esfuerzo previo. Ahí, el boca a boca de clientes que sintieron que recibieron un buen servicio es fundamental.

RF: Además hay un trabajo de gestión, de inteligencia puesta en ofrecer al cliente lo que precisa. Hay una actividad proactiva, de ofrecer creatividad jurídica.

La marca es fuerte e importante y

No importa el número de abogados que tengan. Pueden ser de 50, 100, 200.

El resto va a vivir bien. Todos van a encontrar su lugar, pero el lugar de abogados de grandes transacciones va a ser de no más de una decena de firmas.

¿Cuánta atención le prestan, en ese sentido, a las guías y a los rankings?

HEBV: En general le prestamos atención.

Es, simplemente, estar seguros de estar y, además, tratar de estar lo mejor posible.

Tenemos un departamento de comunicación institucional que,

Departamento penal

Beccar Varela se convirtió hace un par de semanas en uno de los primeros estudios full practice de la región en incorporar un departamento de Derecho Penal.

“Derivábamos mucho trabajo a penalistas externos”, cuenta Horacio Esteban Beccar Varela, y “vimos que se agregaba mucho valor si ese asesoramiento se hacía desde el principio de la relación con el cliente”. El equipo está liderado por Manuel Beccar Varela, otrora socio fundador de unas de las principales firmas en materia de derecho penal empresarial.

“Traer un *lateral* no es cosa de todos los días y no es algo para tomar a la ligera. Hay que convivir”, reconoce Horacio Esteban.

de alguna manera, nos ayuda en eso. En el posicionamiento y en el reconocimiento que tiene la firma.

La guía es una confirmación de lo que uno hace en el mercado.

RF: Pero sabemos que nadie va sólo a lo que dice una guía.

La guía es una fuente de constatación de una recomendación o de un trabajo previo de búsqueda.

RC: También sabemos que, en parte, somos víctimas de esto.

Encontraron o creyeron encontrar que, en el mercado de los abogados, había plata para sacar. Ahora, el problema es que no podés no estar en muchas de esas publicaciones.

Por eso, tomamos como política tratar de, al menor esfuerzo posible, estar bien sin renunciar a nuestras creencias.

Hay cosas que nosotros no decimos. En ese sentido somos bastante tímidos y celosos de la relación de confidencialidad que tenemos con nuestros clientes ■