

# Managers de día, abogados de noche



Foto: Graciela Decuguez

Los socios administradores deben repartir su tiempo entre el asesoramiento legal y el manejo operativo de los estudios. Cómo viven la doble tarea.

Detrás de las imponentes recepciones, las rutilantes marquesinas, o los prestigiosos y reputados apellidos que rubrican millonarios *deals*, existe una compleja maquinaria que motoriza la industria de los Abogados de la City. Y alguien debe encargarse de que esos engranajes –selección, administración y pago a proveedores; actualización tecnológica; gestión de recursos humanos; o, nada más y nada menos, que las finanzas del estudio– funcionen con precisión suiza. Como la de los relojes que, implacables, marcan la cuenta regresiva antes de cada operación.

Gerentes de día, abogados de noche, los *managing partners* de los estudios jurídicos llevan una doble vida, en la que las exigencias administrativas los insumen mientras Febo asoma y aprovechan la calma del reinado de su hermana Luna para reflexionar sobre sus *metier* jurídicos. El escritorio de la casa

## QUATTRINI, LAPRIDA & ASOCIADOS

Federico Laprida, actual CEO, y Pablo Di Iorio, su futuro sucesor a partir de junio de 2006. Ambos cursarán un programa directivo en una escuela de negocios.

**PAGBAM**

"Mi tarea es la de buscar consensos entre los socios", señala Jorge Pérez Alati, managing partner. La función administrativa en Pagbam está a cargo de una contadora.

de Alfredo Rovira es el santuario en el que el riojano medita hasta altas horas de la madrugada (de ser necesario), para encontrar la solución a los casos que los asuntos temporales de Brons & Salas le impiden analizar en profundidad. "Las noches, ahora, quizás no son tan largas como cuando era más joven. Pero sigo con mi mismo estilo e igual ritmo", concede Rovira quien, en la frontera de las seis décadas de vida, continúa apelando a cualquier momento ocioso (incluso, fines de semana) para saciar su apetito intelectual, nutrido por su intensa actividad académica.

Avelino Rolón también recurre al oscuro refugio nocturno para encontrar la claridad, ya que, la mayoría de las veces, le es insuficiente la división 50/50 que hace de su jornada para equilibrar sus labores como asesor judicial y en operaciones de M&A, y como gestor de la embajada argentina de Baker & McKenzie. "Muchas veces ocurre al revés: las noches y los fines de semana los dedicamos a los temas de la oficina", aclara el interesado, quien desde mediados de 2004 comparte la responsabilidad con Ricardo Truppel.

**Muy demandante**

Desde 1996 socio de Baker (estudio al que ingresó en 1987), Rolón reconoce que la carga gerencial es una actividad sumamente demandante. "El abogado se educó para eso: ser abogado y defender a sus clientes. La gestión empresarial no es parte de su formación –señala–; de forma que, así como en la profesión se aprende algo nuevo todos los días, cuando se llega a la gestión se aprende algo todas las horas del día".

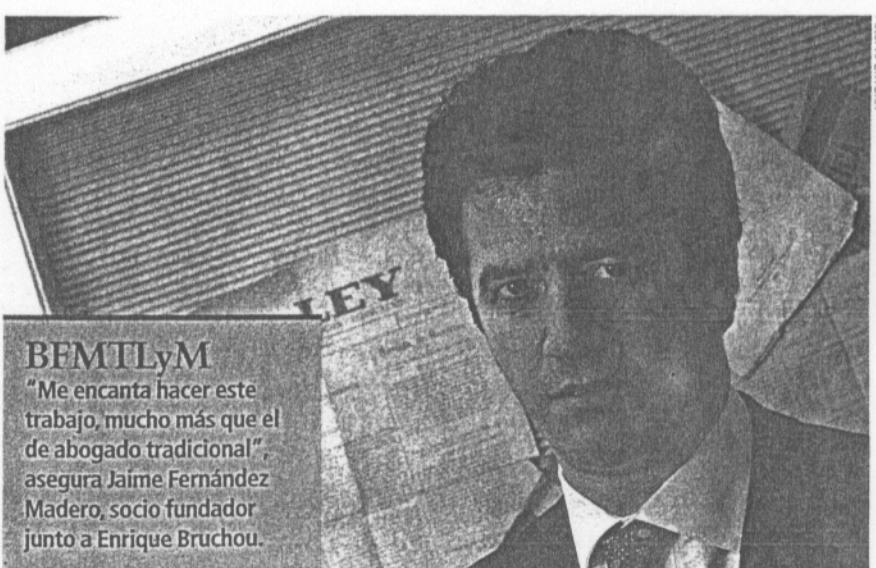
Rolón completó su aprendizaje *on the job* –"empírico", define– con lecturas y observación, tanto de las prácticas de sus clientes, como de algunos estudios rivales, admite. Además, se internó dos semanas en Kellogg, la *b-school* de Northwestern University, para cursar un programa de gestión y planificación estratégica para firmas de abogados.



"Además de cumplir un rol como abogado, los *managing partners* somos gerentes a cargo de una empresa de servicios. Debemos asegurarnos de que todos cuenten con los elementos necesarios para hacer su trabajo: desde que

las fotocopiadoras funcionen o tengan suficiente papel, hasta de que no falte café", resume Federico Laprida, de Quattrini, Laprida & Asociados.

Recién ahora, tras 14 años como CEO del estudio que conoció bien de

**BFMLyM**

"Me encanta hacer este trabajo, mucho más que el de abogado tradicional", asegura Jaime Fernández Madero, socio fundador junto a Enrique Bruchou.

**ALEGRIA**

"Nuestro estudio es un hospital de alta complejidad", define Miguel Montemerlo, socio administrador del bufete especializado en concursos y quiebras.

Foto: APERTURA

**M&M BOMCHIL**

"Hay que diferenciar entre la función administrativa y el liderazgo, que se consigue con ascendencia y respeto de clientes y pares", sostiene Máximo Bomchil.

cerca la gloria y el repliegue del Exxel Group (a quienes aún defiende), Laprida logró encontrar un equilibrio que le permite reducir a un 30 por ciento de sus *billable hours* diarias el tiempo dedicado la operación del bufete, que, con un *staff* de 32 abogados y equivalente cantidad de personal soporte, atiende a una cartera estable de 70 clientes. Como *managing partner*, se ocupa de temas tan diversos como recursos humanos, compras, contratación de servicios, finanzas, cobranza y facturación, e informa a los demás socios acerca del desempeño de la firma, el equipo legal y el personal. "Soy un *self-made man*, que más allá de alguna lectura puntual, se manejo con buenos aliados: intuición, sentido común, diplomacia y prudencia", se define Laprida. "Ahora, quiero tomar decisiones con más sustento", agrega. El *lawyer* busca sumar algo más que el Harvard Management Communication Letter a su formación gerencial. Planea cursar un programa directivo en una escuela de Negocios. No lo hará solo, sino con Pablo Di Iorio, a quien ya eli-

**MUÑOZ DE TORO**

"El desafío es imaginar la firma dentro de 10 años. Lo importante es planificar el rumbo, los objetivos de mediano y largo plazo", afirma Fernando Muñoz de Toro.

gió como su sucesor: el 30 de junio del próximo año, le pasará la antorcha como CEO de los dos pisos de Libertador 602 en los que funciona QL&A.

**Me gusta la tarea**

"A la mayoría de los abogados, este trabajo le parece un 'embolé'. Acá, tenemos la suerte de que lo asume un socio fundador: y me encanta hacer esto mucho más que el de abogado tradicional", dice Jaime Fernández Madero, de Bruchou, Fernández Madero, Lombardi & Mitrani. En 2000, el estudio –hoy, una organización de 190 personas– saltó hacia su institucionalización, luego de que

sus *founding partners*, Enrique Bruchou y Fernández Madero, cursaran un programa de *management* para firmas de servicios profesionales, en Harvard. Desde entonces, los roles quedaron definidos: Enrique Bruchou es la locomotora que abre el camino del bufete en el mercado (a través de las relaciones institucionales y el trato con los clientes) y Fernández Madero, el maquinista que se encarga de que el tren no se descarrile durante esa marcha.

Durante dos años, Fernández Madero ocupó 95 por ciento de su tiempo en los asuntos internos del estudio. Una dedicación de la que salió "a la fuerza", cuando, a principios de 2002, se metió *full time* en la venta del buque insignia de uno de sus principales clientes: Goyo Pérez Companc.

Hoy, las funciones gerenciales ocupan un tercio de su jornada. "Si hubiera seguido más tiempo con alto grado de dedicación interna, habría llegado a un punto en el que el tema profesional se hubiera complicado, porque exige 'salir' un poco del mercado: los clientes no te ven, no estás metido en los casos...", señala.

Como toda cuestión entre abogados, la gestión de los estudios jurídicos no admite verdades absolutas. Por caso, Jorge Pérez Alati, Mariano Grondona,



## MO&amp;M

**"Cuando el trabajo se achica, hay que ajustar la firma para que puedan estar bien los que quedan"**, dice Cambiaso, *chairman de Marval, O'Farrell & Mairal.*

Foto: APERTURA

"Dicen que manejar un estudio de abogados, o una empresa de servicios profesionales, es como arriar gatos: hay que tratar de mantener a todos tirando para el mismo lado", ironiza Máximo Bomchil, de M&M Bomchil. Para él, la función primordial de un *managing partner* es lograr el consenso de los socios. Bomchil dedica 40 por ciento de su tiempo a los quehaceres del estudio que, con un plantel de 14 socios y 70 abogados, se consagró como *counsellor* de preferencia de buena parte de los capitales franceses radicados en el país. Sin embargo, advierte que "hay que diferenciar entre la función administrativa y el liderazgo, que se consigue con ascendencia y respeto de clientes y de pares".

"Si hay una tarea que me cabe a mí, es la de buscar consensos", coincide Pérez Alati. "Para que esto cambie, hay que matar los egos. Son inversamente proporcionales a la ren-

Manuel Benites, Alan Arntsen & José Martínez de Hoz (h) eligieron a Leticia Fernández –contadora pública, ex gerente general de Apple– como CEO de los 15 partners y 150 empleados que componen Pagbam. "Hemos desvinculado el rol primario de la administración porque los socios estamos dedicados *full time* al trabajo jurídico", explica Pérez Alati quien, así, además encuentra más tiempo para desarrollar su veta *entrepreneur*, dado su reciente ingreso al capital de la aerea Lan Argentina.

En tanto, el responsable de que, según define, funcione ese "hospital de alta complejidad" empresaria que es Alegría, Buey Fernández, Fissore y Montemerlo, es el portador del último apellido del membrete. Contador público de profesión especializado en concursos, Miguel Montemerlo se encarga de los cobros, pagos, mejoras edilicias y tecnológicas y políticas de ingresos del estudio al que se sumó apenas recibido, hace un cuarto de siglo.

"Si bien soy el administrador, todos los socios colaboran y, cada semana, discutimos la evolución del trabajo", señala. Entre sus funciones, también figura una que debe cumplir con frialdad de cirujano: los presupuestos para los clientes. "Es un asunto delicado. Nuestro estudio tiene un alto grado de especialización en concursos y quiebras. Es un hospital de alta complejidad", reconoce.

## BAKER &amp; MCKENZIE

**"En la gestión se aprende algo nuevo cada hora del día"**, asegura Avelino Rolón, managing partner, junto a Ricardo Truppel, de Baker & McKenzie.



tabilidad", apunta Juan Cambiaso.

"Esto" es el ejército de 700 soldados y, sobre todo, 50 generales con los que Marval, O'Farrell & Mairal obtiene sus conquistas jurídicas. Chairman de su Consejo de Administración, Cambiaso es el comandante en jefe de esa fuerza, galón que lo obliga a "buscar el mayor bien, para el mayor número posible", en sus propias palabras.

"Los otros socios me pagan por pensar y por acertar", ironiza Cambiaso, quien, como buen general, cuenta con un mariscal que ejecuta sus órdenes en el campo de batalla. En este caso, Julio Fernández Mouján, quien resignó todo tipo de contacto con clientes, o intervención en asuntos jurídicos, en pos de lograr sus victorias gerenciales.

## Reserva económica

Cambiaso preside el Consejo de Administración, que define temas tan cruciales como las políticas de largo plazo, y cuestiones tan delicadas como la remuneración de los socios. "Para manejar un bufete grande, hay que tener una reserva económica. Cuando el trabajo se achica, uno debe ajustar la firma para que los que quedén puedan estar bien", subraya. Ergo, la diferencia entre un socio y un *managing partner* es la misma que entre un hábil volante y un diez: la capacidad de anticipar la jugada, de resolverla según ya la intelectualizó.

"El desafío es imaginar la firma dentro de diez años. Lo importante es planificar el rumbo, los objetivos de mediano y largo plazo, y las relaciones institucionales y el marketing", analiza Fernando Muñoz de Toro, de Muñoz de Toro & Muñoz de Toro. El reestructurador de la deuda de Coto y abogado de cabecera de Arcor se esmera porque el gerenciamiento no le impida cumplir con sus responsabilidades. De hecho, Mdt&MdT dispone de una estructura de comités en la que delegó las tareas puntuales (recursos humanos, por caso), lo que descomprime la tarea del socio gerente. Muñoz de Toro subraya: "No es un gran problema coordinar ambas cosas. La gerencia no es lo complejo: es cuestión de sentido común y de capacidad organizativa". ■ Juan Manuel Compte y Pablo Ortega.