

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

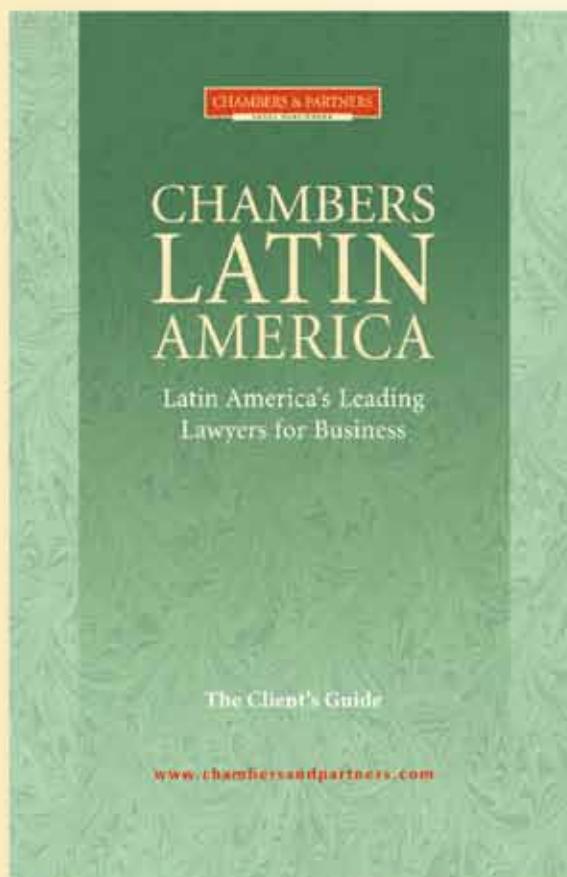


9 771853 740009 0004

LAS GUIAS CHAMBERS

a la profesión legal

Las guías Chambers son producto del análisis que hacemos de las firmas y los abogados año tras año a través de miles de entrevistas con clientes y otras fuentes del mercado. Nuestras publicaciones son objetivas e independientes. No existe forma de comprar un lugar en los *rankings*.



Chambers and Partners,
39 Parker Street
London WC2B 5PQ
+44 (0)20 7606 8844

Licenciaturas y Carreras

Psicología
Programación de Sistemas
Economía
Turismo
Marketing
Contador Público
Comunicación Social
Dirección Integral de Televisión

Finanzas
Nutrición
Administración de Bienes Culturales
Kinesiología y Fisiatría
Publicidad
Recursos Humanos
Dirección de Negocios
Ciencias de la Educación
Gerenciamiento Ambiental
Ciencia Política y de Gobierno
Comercio Exterior
Profesorado de Educación Inicial
Medicina
Diseño Gráfico y Comunicación Visual
Administración de Servicios de Salud
Abogacía
Marketing Internacional
Relaciones Públicas
Sociología
Filosofía
Periodismo

Enfermería

www.uces.edu.ar

UCES

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES**
Patrocinada por la Asociación Dirigentes de Empresa

*Innovadores Planes de Estudio
Cuerpo docente en actividad profesional
Teoría combinada con práctica
profesional intensa*

Informes: Paraguay 1401 P.B. Tel.: 4813-0228
De 9 a 20 hs. informes@uces.edu.ar

LAS EMPRESAS BUSCAN ACÁ



FOUR SEASONS HOTEL

Buenos Aires

SABEMOS QUE SU EVENTO ES MUY IMPORTANTE.
POR ESO QUEREMOS QUE SEA PERFECTO.



COFFEE BREAKS - ALMUERZOS - COCKTAILS - CENAS

RESERVAS E INFORMES: TEL: 4321-1526 - 4321-1762

MAIL: CATERING.BUE@FOURSEASONS.COM

Celebramos



En Kimberly-Clark celebramos la vida, brindándole en cada etapa la amorosa contención que necesita. Produciendo de manera sustentable con respeto por el medio ambiente que todos compartimos. Porque sabemos que cuidando el mundo también te cuidamos a vos. Ése es nuestro compromiso como Empresa, y cumplirlo, es nuestra manera de celebrar.

Plenitud

Scott

HUGGIES

Kleenex

Day's

Lina

poise

Kimberly-Clark
PROFESSIONALS

 **Kimberly-Clark**

Un suave contacto. Un fuerte compromiso

STAFF

Dirección y edición:

ARIEL ALBERTO NEUMAN

Dirección de arte, diseño y diagramación:

ALFREDO VERONESI

Colaboran en este número:

SEBASTIÁN BORTHWICK, EDUARDO FAVIER

DUBOIS (H.), MARCELO JOSÉ FERRAZ

FERREIRA, CONSTANZA MANFREDI,

FLORENCIA STERO, SILVIA TOSCANO, ESTEBAN

RAMÓN YMAZ COSSIO Y CAROLINA ZANG.

Fotografía: ANDRÉS BLASINA

Colaboración especial:

JAIME FERNÁNDEZ MADERO

Ilustración: KLINKO

Departamento comercial: MARÍA TOMASSONI

Imprenta: LA IMPRENTA WINGORD S.A.

Producción general:

ARTÍCULO UNO EDICIONES

Contacto:

info@articulouno.com

Sitio web: www.aunoabogados.com.ar

ADVERTENCIA: La opinión de los colaboradores es a título personal. No representa la de los Directores o la de los restantes colaboradores de esta publicación.

Año 1 – Número 4

Diciembre de 2011

ISSN 1853-7405

auno abogados es una publicación

de Alfredo Enrique Veronesi

Director: Ariel Alberto Neuman

Propietario: Alfredo Enrique Veronesi

Nº de CUIT: 20-16766252-9

Agustín Donato 2579, CABA

Tel.: (54 11) 3533-8637.

Distribución en CABA y GBA:

DistriRed S.R.L. - Av. Belgrano 634 4º I

Teléfono: 4302-0022

En el Interior: Distribuidora Interplazas S.A.

Pte. Luis S. Peña 1832, CABA. Tel: 4304-4973

Se prohíbe la reproducción total o parcial de los contenidos de esta publicación sin la expresa autorización de sus Directores.

Hecho el depósito que marca la ley 11.723. Registro de Publicaciones Periódicas, Expte. Nº 948.711/11.

EDITORIAL

UNA NUEVA ABOGACÍA

En el momento en que esta edición de **AUNO ABOGADOS** esté en la imprenta, estaré animando el cierre del calendario académico de una Facultad de Derecho, filosofando sobre los desafíos de la abogacía en el siglo XXI.

Diré que la práctica del derecho cambió. Que no fue por decisión de nadie. Que es reflejo de un proceso que elevó la complejidad de nuestras relaciones, sociedades, economías y conocimientos a la enésima potencia. Hablaré de los números que arrojan los buscadores de Internet cuando se pone la palabra abogado o la conjunción “estudio + jurídico”. Explicaré cómo las limitaciones que imponen las matrículas profesionales ceden espacios a la realidad digital.

Seguramente hable de las factorías de abogados en la India, de cómo está creciendo la cantidad y calidad de abogados en China, de los miles de colegas que se quedaron sin trabajo en Estados Unidos, de los abogados indignados europeos y, a lo mejor, también dé números del mercado local.

Plantearé la necesidad de diferenciarse. De posicionarse. Diré, con otras palabras, lo que hemos transmitido durante este primer año de **AUNO ABOGADOS** -por el cual agradecemos a nuestros lectores, colaboradores, entrevistados y anunciantes-. Diré que entender el contexto es vital para quien quiera sea abogado hoy y quiera seguir siéndolo mañana. Resaltaré, para cerrar, que afortunadamente hay buenas prácticas para hacer más eficiente la gestión profesional y que nosotros las estamos compartiendo.

Ariel Alberto Neuman
Director

CONTENIDO



Herramientas de Marketing Jurídico

Qué se hace y qué se puede hacer en un mercado ultracompetitivo.

pág. 8

Diferenciarse y posicionarse en un mercado saturado de competidores es todo un desafío. ¿Qué herramientas hay para lograrlo? Las claves que hay que tener en cuenta para no dilapidar recursos y esfuerzos.

Pág. 12

MKTJ

Qué se valora y qué se hace.

Pág. 14

RANKING DE ABOGADOS

Así se hacen los estudios

Pág. 15

IDEA

Networking en el pasillo

Pág. 19

CURIOSIDADES

Lecturas de verano

Pág. 24

OPINIÓN

Otra mirada sobre el techo de cristal
por Carolina Zang

Pág. 25

Noticias breves



Mucho más que un abogado

La Dirección de Legales de DirecTV por dentro.

pág. 16



El dilema del prisionero

Jaime Fernández Madero y una mirada sobre la colaboración entre abogados.

pág. 18



Abogados en equipo

Entrevista a Rattagan, Macchiavello, Arocena & Peña Robirosa.

pág. 28

Del área dependen relaciones institucionales, responsabilidad social empresaria y hasta las cuestiones de seguridad. Entrevista exclusiva con Francisco Barreto, el abogado titular de la Dirección.

Pág. 32

PANORAMA

Balance judicial para 2011

Pág. 34

POR LOS COLEGIOS

San Isidro, una realidad compleja

Pág. 36

REPORTAJE

“Las tarifas están deprecadas”

Pág. 37

TENDENCIAS

Rol del abogado de empresas familiares por Eduardo Favier Dubois (h.)

Pág. 38

OPINIÓN LEGAL

El auge de la infraestructura pública por Esteban Ramón Ymaz Cossio

El retaceo de información, la desconfianza y el individualismo llevan a los estudios jurídicos a obtener resultados subóptimos. El valor de colaborar, confiar y compartir.

Pág. 39

ABOGACÍA E INTERNET

Google.law

Pág. 40

NEGOCIACIÓN

Soluciones para conflictos de empresa por Marcelo José Ferraz Ferreira

Pág. 41

Esto dicen los blawgs

Pág. 42

PRO BONO

Las universidades se suman a la iniciativa por Constanza Manfredi

Pág. 43

ÉTICA PROFESIONAL

Abogados mediáticos

Pág. 44

PERFIL PROFESIONAL

Del tablero a Estambul

Desde cómo definieron el nombre hasta qué tuvieron en cuenta para posicionar su estudio. La importancia de formar un equipo sólido y de mantener un diálogo continuo, en el marco de una política de puertas abiertas.

Pág. 45

PERFIL UNIVERSITARIO

Formación multidisciplinar con alcance regional por Silvia Toscano

Pág. 46

OPINIÓN

Acreedores en problemas por Sebastián Borthwick

Pág. 47

IT

Los smartphones tienen sus Apps

Pág. 48

DEPORTES

Más pasión para las multitudes



HERRAMIENTAS *de* MARKETING JURÍDICO

EN UN MERCADO SOBRECARGADO POR LA OFERTA DE SERVICIOS LEGALES, DIFERENCIARSE Y POSICIONARSE RESULTA ESENCIAL. QUÉ SE HACE Y QUÉ SE PUEDE HACER. LAS HERRAMIENTAS MÁS COMUNES. ESTRATEGIA: LA PALABRA CLAVE.

POR ARIEL ALBERTO NEUMAN

Cuando un abogado piensa en posicionar su estudio, raramente su primer paso es verdaderamente racional. Por lo general mira lo que están haciendo sus colegas y copia lo mejor que puede; lee algunos artículos con títulos como “Las 10 cosas que usted no puede dejar de hacer para tener éxito en el mundo del derecho”, e inicia contactos con algún medio de comunicación para tener cobertura de prensa y hacerse “visible”.

En un estadio previo, abundan quienes consideran que el marketing jurídico es hacer una publicidad en el horario nocturno de la televisión abierta, con un locutor al grito de “¡Llame Ya! y recibirá gratis tres contestaciones de demanda y una ley a su elección”. Pero el marketing jurídico (MKTJ) es otra cosa.

Diferencia, no estandariza.

Posiciona, no iguala.



Las facultades de derecho en la Argentina y, en general, en toda América Latina, no forman a sus alumnos en los aspectos no jurídicos de la práctica profesional. Criterios generales sobre el mercado, pautas de comunicación interna y externa, de relación con los medios, de acercamiento a clientes, de reclutamiento y gerenciamiento de otros abogados, de aspectos societarios y tributarios en la organización del estudio, de calidad, de responsabilidad social y de finanzas, suelen pasarse por alto.

Así, lejos están de ofrecer herramientas que permitan planificar y gestionar la profesión.

Lo cierto es que, en la medida en que un estudio o gerencia de legales crece, la necesidad de implementar un sistema de comunicación interna aumenta geométricamente.

Si la fortaleza de un servicio legal está en el capital humano que lo brinda (sobre lo cual hay pacífica coincidencia), la interacción entre todos sus componentes debería

Estudios en los medios



Por María Julia Kenny

Directora de Julia Kenny & Asoc. - Comunicación y Prensa

Más de una vez he escuchado a distintos abogados preguntarse por qué sus colegas salen en los diarios y ellos no.

No estoy hablando de los archifamosos abogados mediáticos que hablan de sus defendidos en el caso jurídico-policial del momento, sino de los especialistas que firman columnas de opinión en diarios y revistas, que luego son replicadas en las múltiples manifestaciones digitales a las que hoy asistimos. Pienso también en los “expertos” consultados por esos medios, para ayudar a entender un fallo polémico, un proyecto de ley o una medida tomada por alguno de los Poderes del Estado.

Son abogados que ejercen su profesión, pero irrumpen en la escena pública a través de pequeñas participaciones en medios, con enormes repercusiones. A diferencia de las publicaciones especializadas o jurídicas, escritas por y para abogados, los medios de comunicación llegan a los clientes, a los potenciales clientes, a los abogados de la competencia, a los proveedores, a los amigos y a todos aquellos que en mayor o menor medida se informan cada día.

Este tipo de apariciones adquiere, así, un valor simbólico muy fuerte. Si mi abogado fue consultado por un medio de comunicación, no dejo de sentir que elegí bien, que es una voz autorizada para opinar en la materia en la cual probablemente me representa y eso lo coloca en un lugar de privilegio.

Por supuesto, todo expertise se evalúa en tanto cumpla con lo esperado al momento de la contratación, y ningún agregado o “decorado” podrá suplir eso. Pero cuando esa materia prima está e, incluso, como en otros mercados, funciona como un *commodity*, la clave está en diferenciarse y en agregar valor. La comunicación externa es uno de esos valores. Porque implica nada más ni nada menos que cuidar la imagen del Estudio y de sus profesionales.

Todas las acciones del Estudio deben estar enmarcadas en un plan integral que responda a los objetivos estratégicos de la organización. Una comunicación planificada se inicia respondiendo a las preguntas que hacen a la esencia del despacho, a su identidad y a sus horizontes, independientemente de su tamaño.

En función de eso se proponen acciones y se proyectan expectativas.

Con ellas se quiere mostrar lo que se sabe, lo que se hace, lo que se conoce.

No inventar ni sobreactuar, sino más bien interactuar con otros protagonistas sociales y hasta incluso participar del debate público.

dar como resultado un conocimiento superior al que resultaría de la simple agregación del saber de los profesionales.

En otras palabras, la conjunción del trabajo, del esfuerzo y de la experiencia es lo que diferencia a un estudio o dirección de legales.

No es el número de abogados, ni la cantidad de metros cuadrados que ocupan sus oficinas, sino la articulación de saberes individuales en pos de un resultado superador que satisfaga las nece-

sidades del cliente, lo que traza la divisoria entre unos y otros (ver, en ese sentido, la columna de Jaime Fernández Madero en este mismo número).

Para esto es fundamental un conocimiento mutuo al interior de la firma.

Saber qué temas, causas e intereses domina cada profesional no sólo redundará en que la música que ejecuta la orquesta suene mejor al oído del cliente, sino que también implica una mayor

satisfacción por parte de asociados y empleados, al tiempo que potencia el servicio ofrecido y efectivamente brindado.

Esto vale no sólo para quienes conforman megaestudios, sino también para quienes se desempeñan en espacios reducidos, de no más de dos personas.

COMUNICACIÓN EXTERNA

Puertas afuera, un sitio web, un brochure, una papelería más o menos lograda han sido desde siempre las herramientas utilizadas por los abogados para darse a conocer.

Sin embargo, en la mayoría de los casos se han emitido mensajes entre o para colegas, con un lenguaje técnico por lo general inasible para el receptor ajeno a la abogacía.

Segmentar el mercado es fundamental para ordenar esfuerzos y, por ende, alinear los costos. Las preguntas a responder son qué se vende y a quién.

En este escenario, no son pocos los que aconsejan y caen en excesos al aplicar para los servicios del abogado las mismas fórmulas que las cadenas de comidas rápidas implementan para vender

sus hamburguesas.

Pero dentro de lo que la ley de ejercicio profesional y las normas de ética permiten y hasta promueven, la atención personalizada del cliente, el seguimiento de sus necesidades y las ventas cruzadas son esquemas de trabajo que comienzan a advertirse cada vez con mayor fuerza.

Sobre este último punto, de lo que se trata es, sin ninguna duda, de un cambio de paradigma. Cada vez son menos los abogados que se sientan a esperar el llamado y más los que levantan el teléfono para ofrecer sus servicios. No hay que pensar aquí en *telemarketers*, sino en la función preventiva que le corresponde al abogado.

Una de las explicaciones psicológicas que existe para dar cuenta del por qué de una estima tan baja para los abogados en la sociedad (en general, son de los profesionales menos ‘queridos’ en todo el mundo) está dada por el momento en el que entran en escena: cuando el problema se ha desatado. Invertir esa ecuación, si bien no siempre es posible y depende en buena medida de los clientes, encuentra espacio si se informa oportunamente al segmento del mercado al que se orienta el abogado, sobre potenciales situaciones que alterarían su situación.

MKTJ

A esta altura, es obvio que el ejercicio de la profesión está cambiando constantemente.

En los estudios complejos, la figura del socio administrador -muchas veces puesta en cabeza de no abogados- da cuenta de un fenómeno que se combina con el surgimiento de consultoras de prensa y comunicación para abogados, medios masivos especializados, proliferación de profesionales y estudios jurídicos, y tendencias de agrupamiento bajo figuras jurídicas que hablan a las claras de fines de lucro en el derecho (estudios S.A. y S.R.L.).

Criterios de organización, de aprovechamiento de los recursos,

de conocimiento del mercado, de comprensión del negocio del cliente y de satisfacción de sus necesidades a través de la conceptualización del derecho como un servicio, despuntan así en un contexto de tradiciones fuertes.

La explosión de la matrícula, la complejización del entramado jurídico y de la sociedad, obligan al abogado del siglo XXI a adoptar las mejores herramientas disponibles para salir airoso en un escenario en el que el conocimiento profundo del derecho muchas veces dista de ser suficiente.

En esa línea, pensar en marketing jurídico implica conjugar una serie de variables de acuerdo con las características propias del estudio jurídico y del medio en el que está inserto.

Así, partiendo de una estrategia que oficiará de paraguas general para todos los movimientos de la firma, habrá que tener en cuenta la política de recursos humanos; de comunicación interna y externa; de relación con los clientes y con los medios de comunicación; de contexto económico, social, político, cultural y del propio mercado legal, y las normas de ética profesional aplicables a la profesión.

De la combinación de valores que se le asigne a cada una de estas variables se obtendrá uno u otro plan de acción de marketing jurídico, siempre distinto al de la competencia.

HERRAMIENTAS

En este punto, bien vale repasar el listado de acciones y herramientas de marketing legal más comunes. Así, aparecen:

- Isologo institucional y su aplicación (en lapiceras, vajilla, carpetas).
- Papelería.
- Brochure.
- Boletín o newsletter.
- Presencia digital con un sitio web institucional.
- Posicionamiento en redes sociales u otros espacios de interacción (i.e.: blog).

Pegado a Tribunales

En cualquier ciudad que tenga una zona tribunalicia, la probabilidad de encontrar cientos de abogados con oficinas en los alrededores de los juzgados es verdaderamente inmensa.

Existe, claro, la opción de pensar en la necesidad del cliente, quien muchas veces debe hacer largos trayectos para consultar a su abogado, y mudar entonces las oficinas a un lugar que le quede cómodo a la demanda de servicios legales.

Es, claramente, una forma de acercar el servicio a quien lo requiere, y no de esperar que la demanda venga a golpear la puerta.

Recomendaciones

Casi todos los abogados encuentran recomendaciones de sus antiguos clientes, pero mucho más importante, muchos de esos clientes despotrican contra sus representantes legales a voz o teclado en cuello.

La recomendación positiva es buena, pero no suficiente. Más teniendo en cuenta que la negativa puede ser devastadora. Por eso, hay que saber enfrentarla con una estrategia clara y contundente.

- Organización de seminarios, desayunos o congresos.
- Publicidad en medios de comunicación técnicos o generales.
- Aparición en medios masivos de comunicación.
- Publicación de artículos de doctrina.
- Participación académica.
- Actividad en cámaras empre-

sarias o espacios sociales de interacción.

- Participación en rankings y guías (ver página 14).
- Networking on y off line (ver “Qué se valora y qué se hace”, en la página siguiente).

De las herramientas anteriores –que no son todas las que hay–, bien vale remarcar la importancia de accionar y activar aquellos resortes que sean útiles para el propio negocio. No todos tienen que hacerlo todo.

Por ejemplo: son comunes las “listas de espera” para salir en los grandes medios de comunicación, cuando en la mayoría de los casos es probable que el mensaje a transmitir sea para un nicho específico que consume otro tipo de contenidos.

También es usual el desembolso de varios miles en *brochures* o en la elaboración de *newsletters* con información inconducente para quienes los reciben.

Acciones de responsabilidad

social por parte de estudios jurídicos, utilización de nuevos medios y de espacios de interacción social parecen, aun, estar lejos de las opciones que se barajan en nuestro medio.

¿Por qué? En la respuesta se encuentra una multiplicidad de causas. Probablemente, la más certera esté vinculada a lo que denominamos “efecto clonación”, por el cual se compete para ser lo más parecido posible a los líderes del segmento de mercado que nos interesa, en lugar de hacerlo para ser diferente y fácilmente recordable por el potencial comprador de los servicios legales que se tienen para ofrecer.

Tal vez, cuando el servicio legal deje de pensarse en función de las propias comodidades y de lo que diga la competencia, y se vuelque verdaderamente a los intereses del cliente, habrá quienes se destaquen mucho más rápidamente y ganen en *market share*.

E S T U D I O

DURRIEU

A B O G A D O S

DERECHO PENAL · PENAL ECONOMICO
www.estudiodurrieu.com

Qué se valora y **QUÉ SE HACE**

LOS RESULTADOS DEL SEGUNDO BARÓMETRO DEL MARKETING JURÍDICO VOLVIERON A MOSTRAR UNA DISTANCIA ENTRE LO QUE SE SABE DEBERÍA HACERSE, Y LO QUE EFECTIVAMENTE SE HACE. CRECE, SIN EMBARGO, LA ACTIVIDAD EN LA MATERIA.

Con 560 participantes cerró la “Segunda encuesta iberoamericana sobre comportamiento de los abogados y firmas legales en materia de marketing jurídico” (segundo Barómetro del Marketing Jurídico) que marcó, nuevamente, una fuerte distancia entre el deber ser y el ser para diferenciarse y posicionarse en un mercado saturado.

Puestos a enumerar las acciones de marketing que debería desplegar una firma de abogados, aparecieron: página web (94%), presencia y participación académica (74%), presencia institucional en redes sociales (70%), publicaciones técnicas (artículos, libros) (64%), *newsletter* (51%), *brochure* (47%), publicidad (45%), realización de eventos jurídicos (45%), acciones vinculadas con el trabajo pro bono y su difusión (40%), auspicio de congresos y seminarios jurídicos (38%), presencia como fuente de información en medios gráficos no técnicos (36%), realización de eventos sociales (30%), blog institucional (30%), audio y/o video *on line* (23%), realización de acciones vinculadas con la responsabilidad social empresaria (RSE) y su difusión (21%), presencia como fuente de información en medios radiales y televisivos (19%), y auspicio de congresos y seminarios no jurídicos (13%).

Ahora bien: desde este deber ser hasta lo que efectivamente se hace, se encuentran caídas de hasta un 950% (ver cuadro en esta página).

Si bien ninguno de los consultados respondió que los abogados no precisan recurrir al marketing jurídico (algo que sí ocurrió en la primera edición de este estudio), el 8% de los respondientes reconoció que no está implementando ningún tipo de acción en la materia.

Por su parte, el 60% de los consultados dijo no contar con un plan de marketing para su despacho, mientras que el 40% restante dijo que sí. En línea con lo anterior, el 21% dijo que su firma contaba con personal especializado dentro de su plantel para desarrollar e implementar

Perfil de la encuesta

La encuesta se realizó on-line, con preguntas cerradas y autoadministrables. La participación fue libre, gratuita y confidencial. La encuesta estuvo abierta entre el 15 de agosto de 2011 y el 25 de septiembre de 2011. Respondieron a la encuesta 560 abogados/as.

ese plan de marketing, un 17% afirmó tener apoyo externo y el 62% no contar con asistencia para esta materia.

El 62% de las firmas que respondió a la consulta nunca hizo una encues-

Herramientas	Qué se valora (%)	Qué se hace (%)
Página web	94	72
Brochure	47	32
Newsletter	51	21
Audio y/o video on line	23	11
Presencia institucional en redes sociales	70	45
Blog institucional	30	21
Presencia y participación académica	74	36
Auspicio de congresos y seminarios jurídicos	38	21
Auspicio de congresos y seminarios no jurídicos	13	6
Publicidad	45	28
Presencia como fuente de información en medios gráficos, no técnicos	36	21
Presencia como fuente de información en medios radiales	19	4
Presencia como fuente de información en medios televisivos	19	2
Publicaciones técnicas (artículos, libros)	64	28
Realización de eventos jurídicos	45	11
Realización de eventos sociales	30	8
Realización de acciones vinculadas con la RSE y su difusión	21	8
Realización de acciones vinculadas con el trabajo pro bono y su difusión	40	13
Ninguna de las anteriores	0	8

Flujo de información

Respecto a cómo se informan sobre la actualidad del mercado jurídico, el 67% dijo hacerlo a través de boletines digitales, el 63% con reuniones espontáneas con colegas, el 60% por medio de blogs jurídicos, el 58% a través de su colegio de abogados y el 56% por medio de grupos en redes sociales.

ta de satisfacción a clientes.

El 23% lo hace a veces, el 13% casi nunca y sólo para el 2% es una práctica instalada (en 2010 este índice llegaba al 4%).

Entre quienes mencionaron el nivel de honorarios como elemento que utiliza el cliente para definir la contratación, el 62% dijo que obtendría el trabajo quien presente un presupuesto medio; 25% quien ofrezca el más bajo; 8% quien realice un acuerdo con el responsable de la adjudicación del trabajo dentro de la empresa (N. de R.: en la pregunta se aclaraba que ésta es una “práctica no ética”), y 6% quien plantea el presupuesto más alto.

En cuanto al relacionamiento con potenciales clientes, el 94% de los consultados dijo hacerlo a través de contactos y relaciones personales, un 33% recurre a medios de comunicación y a foros sociales, mientras que un 31% hace presentaciones de carpetas.

El 17% aprovecha los foros empresarios, mientras que el 13% recurre a newsletters.

La práctica de deportes fue destacada por 10 profesionales como vía de acceso a potenciales *prospects*.

Consultados sobre cómo se podría ampliar la cartera de clientes de la firma, el 67% entiende que eso debería hacerse a través de un contacto directo; el 46% por medio de alianzas con firmas locales; el 42% a través de estrategias de marketing digital, y el 35% con

una mayor exposición mediática. El 31%, en tanto, cree que lo beneficiaría una alianza con firmas del exterior, el 21% habla de ventas cruzadas y el 15% de promociones. Un porcentaje igual mencionó la incorporación de abogados prestigiosos como posible vía.

El marketing viral (posicionamiento en base a autorreplicación utilizando el boca a boca), en tanto, fue considerado por el 13% de los consultados.

REDES, RECURSOS Y PERFILES

Preguntados sobre las redes virtuales utilizadas con fines profesionales, el 94% respondió que recurría a LinkedIn, el 49% a Facebook, 30% a Twitter y 11% a InSituLegal (red social específica para abogados). Con menor convocatoria aparecieron SlideShare y JustAnswer.

Para trabajar en un estudio de los alcanzados por la encuesta resulta primordial contar con altos valores morales (8,8 sobre 10 puntos posibles), la adaptabilidad del candidato (8,4) y la velocidad en

dos obtenidos no hay estudio de más de cuatro integrantes que no tenga mujeres en sus filas, las mujeres son mayoría en contados casos. Por otra parte, en el 43% de los casos relevados menos del 10% de los socios de las firmas son mujeres. El 4% dijo que ellas representan más del 50% de la sociedad.

DE AÑO A AÑO

En 2010 se presentó la “Primera encuesta iberoamericana sobre comportamiento de los abogados y firmas legales en materia de marketing jurídico” (Barómetro del Marketing Jurídico). Por entonces, sitios web, presencia académica y publicaciones en medios técnicos fueron las principales herramientas de posicionamiento que, se consideraba, debía tener un despacho de abogados.

Los valores morales eran el elemento fundamental para formar parte de un estudio jurídico. Buen promedio universitario (5to lugar), experiencia previa en estudios jurídicos (6to) y manejo

Característica	Valor promedio s/10 puntos
Valores morales	8,8
Adaptabilidad	8,4
Velocidad de respuesta	8,1
Autonomía	7,7
Experiencia laboral previa en estudio jurídico	6,6
Buen promedio universitario	6,4
Manejo del idioma inglés	5,9
Experiencia laboral previa en empresa	5,6
Formación académica en el exterior	4,9
Formación profesional en el exterior	4,7
Manejo de otros idiomas	4,6
Juventud	4,5
Ser hombre	2,8
Ser mujer	2,4

las respuestas (7,7).

La autonomía también es valorada (7,7), incluso más que la experiencia laboral previa en un estudio jurídico (6,6) y que el buen promedio universitario (6,4).

El género es la menos importante de las cualidades de un candidato. Si bien de acuerdo con los resulta-

del idioma inglés (7mo) aparecían detrás.

Un 38% dijo tener un plan de marketing en la primera edición de la encuesta, aunque cerca del 20% dijo no tener ninguna herramienta de comunicación.

Esta vez, los porcentajes fueron 40% y 8%, respectivamente.

Ranking de Abogados

ASÍ SE HACEN LOS ESTUDIOS

Lo cuenta el editor de Chambers & Partners Latin America.



AUNO ABOGADOS

entrevistó telefónicamente al colombiano Andrés Jaramillo-Mejía, editor de Chambers Latin America, con asiento en Inglaterra, para preguntarle lo que es políticamente incorrecto preguntar: ¿Se paga? ¿Por qué aparecen sólo estudios de Capital Federal? ¿En qué momento una firma debe decir basta y dejar de aparecer en cuanta nueva guía aparece?

Aplomado, el editor dejó en claro que Chambers es “completamente independiente”. “Yo manejo el área de *research*. Dentro de mi área controlamos todo el tema de investigaciones, rankings y recomendaciones que damos sobre cada abogado. Hay también un área de ventas, completamente independiente de la mía, en donde las firmas tienen la opción, si quieren, de anunciar o no dentro de la guía. Son procesos completamente separados (el de investigación y venta). De hecho, el proceso de ventas viene después de que se hace la guía”, respondió. El relevamiento que hace Chambers consiste en un pedido de información a las firmas que aplican, en

relación a cada una de sus áreas de práctica, el detalle de transacciones y de clientes.

Luego se pasa a una etapa de entrevistas telefónicas con esos clientes (unas 1.200 mensuales para América Latina, durante los nueve meses que dura el estudio) y con otros que constan en las bases de datos de la editorial. Allí se pregunta por la calidad del servicio en general, la calidad del servicio legal, por el departamento que los está atendiendo, por el área específica, por los abogados que intervienen, por el conocimiento que tienen del mercado, por si los están previniendo de posibles impactos futuros. ¿Por qué en sus ranking hay una concentración tan grande de firmas de la ciudad de Buenos Aires?, preguntó AUNO. “Creo que lo que nos falta es comunicación con esas otras firmas. Nosotros no damos ni prioridad ni exclusividad a ninguna. Sería estupendo que de otras ciudades nos contacten, que nos envíen información. Si

Panorama latino

“Son muy diferentes en cada país”, respondió Jaramillo-Mejía en relación a cómo ven al mercado latinoamericano en cuanto a calidad de servicios y forma de prestarlos.

“Yo diría que hay un grupo de países que son los que se destacan. Argentina, en un primer lugar, con un mercado muy sofisticado. Brasil, con un mercado grande. México también. Un poco detrás, pero creciendo a ritmo acelerado, están Perú y Colombia. Uruguay, en tanto, es uno de esos mercados súper-pequeños, con firmas estupendas, con un impresionante nivel”, dijo.



vemos que tienen un nivel adecuado, que seguramente es así porque manejan áreas específicas

que desde Buenos Aires es difícil manejar, iniciaremos los contactos con sus clientes para hacer las entrevistas correspondientes para ingresar al ranking”, contestó Jaramillo-Mejía. “Eso pasa mucho en México, donde hay muchas firmas de Monterrey, de Guadalajara y de zonas turísticas, lo mismo que en Brasil, donde muchas están fuera de San Pablo-Río”, ejemplificó. No hay restricciones para participar, agregó. Hay que entrar al sitio (www.chambersandpartners.com), ver el calendario de la investigación y enviar el formulario de *submission*.

Networking en el pasillo

UN ESPACIO PARA APROVECHAR LOS EVENTOS SOCIO-PROFESIONALES.



Con una asistencia masiva, una agenda surtida y una planificación rigurosa, se realizó un nuevo Encuentro Anual de Abogados de Empresa, organizado por la División Jurídica de IDEA.

Se trata del cónclave más esperado del año en la agenda de los abogados corporativos, excusa ideal no sólo para pasar un día en un hotel de lujo lejos del microcentro porteño, sino también para ver y ser visto,

actualizarse y ser actualizado sobre lo que pasa en el mercado legal. Dejando a un lado los contenidos, se advirtió una tendencia a la prolongación de facto de las 'pausas para café', espacios de *networking* y relacionamiento que socios y asociados de estudios jurídicos utilizan para hablar entre ellos y para presentarse ante integrantes de departamentos legales de empresas, potenciales 'compradores' de

sus servicios.

Olvidar las tarjetas personales en un día como ése parecía poco probable, aunque resultó verdad entre varios de los asistentes. Otro de los pecados fue protagonizado por los integrantes de no pocos estudios pequeños, sentados todos a una misma mesa en lugar de distribuirse estratégicamente. Durante las conferencias, la inmensa mayoría guardó silencio, tomó nota, preguntó, aplaudió, se silenció y volvió a aplaudir, mientras un puñado de "profesionales del networking" hablaban en el pasillo vacío, planificando alianzas, escisiones, incorporaciones y nuevos negocios. "Lo que digan acá lo voy a leer en el diario. O no. La verdad, no vengo por eso. No son los contenidos los que me traen todos los años. Es la gente que viene, el contexto que hace que estén más relajados y, fundamentalmente, estos momentos en los que todo el mundo está adentro y yo puedo aprovechar y sacar provecho de mi red de contactos", confió un reconocido profesional a **AUNO ABOGADOS**.



ESTUDIO YMAZ
ABOGADOS

Mariscal Ramón Castilla 2971
C1425DZE Buenos Aires
República Argentina
Tel. (54 11) 4803 3663 lin.rot.
Fax (54 11) 4803 3660

www.estudioymaz.com.ar

MUCHO MÁS QUE UN ABOGADO

FRANCISCO BARRETO, DIRECTOR DE ASUNTOS LEGALES Y RELACIONES INSTITUCIONALES DE DIRECTV, COMANDA UNA SERIE DE ÁREAS EXTRA-JURÍDICAS. CÓMO SE COMPATIBILIZAN LOS ROLES Y CÓMO SE DEMUESTRA EL VALOR AGREGADO A LA ORGANIZACIÓN.

POR ARIEL ALBERTO NEUMAN

El área se llama Legales y Asuntos Corporativos. Tiene una Gerencia de Legales, pero también otras funciones no siempre asociadas a lo que uno imaginaria como propio de un abogado típico.

Una Gerencia de Asuntos Públicos, una Jefatura de Prensa, una Gerencia de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y la función de Seguridad se suman al cargo de Francisco Barreto, director de Asuntos Legales y Relaciones Institucionales de DirecTV Argentina. Propiamente, en legales hay siete jóvenes abogados, uno de ellos parte del programa Talento HD, quien pasó antes por las áreas de marketing, ventas y operaciones. De esos siete abogados, tres se dedican al seguimiento de juicios y reclamos de consumidores, uno a derechos de autor y propiedad intelectual, y los otros al día a día y a los proyectos especiales, aquellos que salen del giro habitual del negocio.

“Tenemos 1,5 millones de clientes y por mes recibimos unos 200 reclamos de consumidores en todo el país. Tenemos 2.500 empleados y la red de ventas agrupa a unas 4.000 personas más. Tenemos cerca de un acumulado de 210 juicios, que en términos comparativos es poco, pero en términos absolutos es mucho y hay que gestionarlos. Tenemos pocos juicios comerciales, pero algunos de ellos muy importantes”, se sincera Barreto, dando cuenta de algunas de las métricas que atraviesan su gestión.

¿Cómo hace un abogado, con la formación que trae, para ser eficiente en tareas de relaciones públicas, con los medios o de RSE?

(Se ríe) Es raro como lo planteas: ¿Dónde está la flexibilidad del abogado inflexible? (risas). Pero está.

Lo que se busca acá es, claramente, un enfoque integrado. No centrarse en la mirada legal pura y dura que suele tener el típico abogado. La responsabilidad vinculada al área de relaciones institucionales nos permite ver que todo tiene un mediano y largo plazo. No es todo ya y ahora.

En lo que es relaciones con la prensa, aprendimos que todo tiene una segunda mirada, distintas lecturas para una misma realidad.

Por eso es que para nuestra área buscamos perfiles dinámicos, gente movediza, con buena formación académica, mucho criterio y sentido común.

Tenemos muy poca movilidad.

Los abogados se suman, pocas veces se renuevan. Se van sintiendo cada vez más identificados con la empresa y con el producto.

Además, hay un clima de trabajo muy favorable para sentirse bien, con un grado de exigencia -no voy a negarlo- que es cada vez más elevado.

Siete abogados es un número por encima de la media en las direcciones de legales de nuestra región. ¿Es para tercerizar menos?

No es que nos hayamos puesto

como meta destinar menos recursos a honorarios. Para nada. Sí, es cierto, que consultamos muy poco afuera.

Lo que tercerizamos siempre son los juicios y los reclamos.

El departamento legal fue creciendo a la medida de sus necesidades. Por ejemplo: cuando vimos que había 200 reclamos por mes en Defensa del Consumidor en todo el país, decidimos incorporar a una persona para que ordenara eso.

Por ahora, aclaro, no hay perspectivas de modificar la estructura que tenemos hoy.

¿Cómo es la interacción con los abogados externos?

Tendemos a no hacer consultas de asesoramiento. Cuando lo hacemos, no trabajamos con un único estudio.

Nos gusta tener la libertad de elegir cuál es el estudio o el mejor abogado para cada oportunidad. En ese sentido, ponemos mucha atención a la existencia de conflictos de intereses.

El de los honorarios no es el tema que defina a las grandes cuestiones. Trabajamos con algunos estudios grandes, pero eso no quita que nos guste trabajar con firmas chicas. De hecho, si perdemos un juicio y el abogado de la contraria “nos gana bien”, nos gusta tenerlo luego de nuestro lado.

Siempre tratamos de asegurarnos que haya una buena sinergia con el estudio que nos representa, y

Perfil de abogado

Francisco Barreto ocupa su cargo actual desde 2009.

Antes de ingresar a la compañía, formó parte de Negri & Teijeiro Abogados.

En 2000 viajó a Estados Unidos para realizar un LL.M. en la Universidad de Duke. A mediados de 2001, mientras estaba allá, fue convocado por DirecTV Argentina para trabajar exclusivamente para la compañía desde el estudio Negri & Teijeiro. Al crearse la Gerencia de Legales, fue elegido como responsable del área.

Francisco estudió Derecho en la UBA, realizó un Seminario sobre Política Judicial en Harvard, el mencionado LL.M., un Posgrado en Derecho de las Telecomunicaciones, otro en Derechos de Autor y en 2010 participó del Programa de Alta Dirección Regional del IAE Business School.



adelantarnos a las etapas procesales de los juicios.

¿Le prestan atención a los rankings?

Sí, pero fundamentalmente porque conozco a muchos de los que aparecen.

¿Pero les cambia que uno de sus

exclusividad del área legal, sino que tienen que ver con la mejor o peor performance de cada uno de los gerentes a cargo de las distintas áreas. Se trata de mostrar que compartir información es muy importante.

Hemos hecho una base de datos

“Las condiciones de los contratos o los reclamos no son **exclusividad** del área legal, sino que tienen que ver con la mejor o peor **performance** de cada uno de los gerentes a cargo de las distintas áreas”.

abogados aparezca en el puesto número 5 o en el 173?

No, eso no. Para nada.

Lo vemos como una nota de color.

¿Cómo es la relación de legales con las otras áreas de la empresa?

La interacción es clave. Lo primero que hay que hacer desde una Gerencia de Legales es concientizar a toda la compañía de que las condiciones de los contratos o los reclamos no son

que, ni bien se recibe un reclamo, se carga y se dispara un mail a todos los gerentes de la compañía. Lo mismo con los contratos, con una plantilla que reúne las informaciones principales como para que todos puedan tener la necesidad para saber lo que pasa.

En cuanto a la forma de comunicar, al principio es muy difícil, porque el abogado tiende a perderse en los detalles. Por eso usamos

la metodología del *elevator speech* (N. de R.: resumir lo que se quiere decir en el tiempo que dura un traslado en ascensor), que pone foco en cuál es el problema y, a partir de esa gimnasia, definimos el mensaje.

Por otra parte, tenemos un *management meeting*, una reunión semanal con todos los gerentes de la compañía, donde cada área tiene su espacio para compartir información.

¿Cómo demuestran el valor que agregan al negocio? ¿Qué métricas utilizan?

Es complejo, pero pasa fundamentalmente por el cumplimiento de los objetivos fijados. Esos objetivos son siempre medibles, precisos, revisables. Con eso se hace una cierta medición de performance.

Medimos altas y bajas de todo, y hasta el tiempo de realización de los contratos.

En lo que es litigio, en tanto, el indicador de oro es juicio cero. Eso requiere muchísimo trabajo y es algo que estamos haciendo.

Yendo a lo que es estructura, su área depende del Gerente General. ¿Hay algo así como un “Legales Mundo” al que reporte?

Nosotros somos parte de DirecTV Latinoamérica, que no tiene una operación propia, sino que su función es coordinar a todos los países de la región.

En ese marco, yo tengo un jefe a cargo de Legales para Latinoamérica, que tiene una estructura de tres abogados que trabajan en los grandes proyectos o aquellos que involucran a más de un país. Mi jefe viene acá una vez cada dos o tres meses.

Por otra parte, una vez al año nos reunimos todos los gerentes y directores del área legal, y ahí fijamos lineamientos de actuación.

Hay una comunicación permanente. De hecho, hay determinados contratos que tengo que ver con él y reclamos por más de determinado monto que también los trabajamos juntos.

 www.directv.com.ar

Lecturas de verano



EL NOVELISTA MÁS VENDIDO DE EE.UU. ES EL REY DEL THRILLER JUDICIAL.

John Grisham es, sin ningún lugar a dudas, el maestro del thriller judicial. Nacido hace 56 años en Jonesboro, Arkansas, Estados Unidos, sus novelas, traducidas a 38 idiomas, han vendido más de 250 millones de ejemplares en todo el mundo y muchas de ellas se han convertido en películas taquilleras. Si bien abogados de todos los

rincones del planeta gustan destripar los argumentos legales que utiliza, Grisham es uno de nosotros: se recibió de abogado en 1981, especializándose en temas de daños personales y derecho criminal. Volcado a la política, en 1983 fue elegido para la Cámara de Representantes de Mississippi, sirviendo en ella hasta 1990. En el 84, en la corte

de Hernando, en ese mismo estado, presenció el testimonio de una víctima de violación de sólo 12 años. Desde entonces, en su tiempo libre y por hobby empezó a trabajar en su primera novela, en la que exploraba qué habría pasado si el padre de la víctima hubiese asesinado a sus agresores.

Tres años le llevó escribir "Tiempo de matar", novela inicialmente rechazada por varias editoriales, comprada finalmente por Wynwood Press, que realizó una modesta impresión de 5.000 ejemplares y la publicó en junio de 1988.

Al día siguiente de terminar su primera obra, empezó a trabajar en una nueva, en la que contaba la historia de un joven abogado atraído a un aparentemente perfecto estudio jurídico. Esa novela, *The Firm*, se convirtió en el libro más vendido de 1991 en los Estados Unidos.

Al cine
Una docena de las novelas de Grisham ya fueron llevadas al cine. Entre ellas:

- Fachada, dirigida por Sydney Pollack.
- El informe Pelicano, dirigida por Alan J. Pakula.
- El cliente, dirigida por Joel Schumacher.
- Tiempo de matar, dirigida por Joel Schumacher.
- Cámara de gas, dirigida por James Foley.
- Legítima defensa, dirigida por Francis Ford Coppola.
- Conflicto de intereses, dirigida por Robert Altman.





SALVATORE ABOGADOS

Desde 1983, Carlos Salvatore Abogados es un estudio jurídico que ha crecido asesorando legalmente a las empresas que conforman *Grupo Salvatore*. Sus variados emprendimientos, ya sea en el ámbito agropecuario, de la construcción, la importación, del entretenimiento y otras derivaciones, han hecho de nuestro staff un dedicado y experto grupo de profesionales con una vasta experiencia en el asesoramiento legal y empresarial. La remarcable trayectoria y el éxito de *Grupo Salvatore* nos avalan, proporcionándonos la capacidad necesaria para la atención a terceros.

Hoy, contando con una amplia práctica en derecho contractual, comercial, deportivo, aduanero, impositivo, penal y en fideicomisos, entre otros, nos sentimos capaces de abrir nuestras puertas a nuevos clientes.

Av. Congreso 4800, Villa Urquiza (C1431AAP) C.A.B.A. - (54 11) 4523 - 4440 - info@salvatoreabogados.com


EDIFICIOS


ENTERTAINMENT


ALTERNATIVAS SALVATORE


Grupo Salvatore
OUR BUSINESS IS YOUR BUSINESS
www.gruposalvatore.com


SALVATORE ABOGADOS


ESTABLECIMIENTO LA PIPINA


ImpoMundo
Store

Colaboración entre abogados:

EL DILEMA DEL PRISIONERO

EL RETACEO DE INFORMACIÓN, LA DESCONFIANZA Y EL INDIVIDUALISMO LLEVAN A LOS ESTUDIOS JURÍDICOS A OBTENER RESULTADOS SUBÓPTIMOS.



Por
JAIME
FERNÁNDEZ
MADERO

Abogado. Socio fundador y ex managing partner de BRUCHOU, FERNÁNDEZ MADERO & LOMBARDI. Magister en Estudios Organizacionales, Universidad de San Andrés.

David Maister, el reconocido experto internacional en *management* de firmas de servicios profesionales (FSP), dijo en su último libro, “Strategy and the Fat Smoker: Doing what’s obvious but not easy” (The Spangle Press. Boston. MA. 2008), que luego de 25 años de sostener que todos los servicios profesionales son parecidos y enfrentan problemas similares, está dispuesto a reconocer que los estudios jurídicos son diferentes. Dicho autor sostiene que los abogados, además de la tendencia a la autonomía que es característica de todos los profesionales, son “escépticos profesionales”. Están formados para poner en duda los argumentos ajenos y tratar de imponer su posición frente a los demás, en beneficio de sus clientes.

Esa característica positiva en el ejercicio de la profesión, se torna complicada cuando el abogado la aplica a las relaciones con sus colegas en el estudio.

De allí que Maister sugiere que la combinación del deseo de autonomía y los altos niveles de escepticismo hagan que los estudios jurídicos sean ambientes con bajos

niveles de confianza.

Asumiendo como válida la hipótesis de Maister, la pregunta que surge es: ¿En qué medida es relevante la confianza para el buen funcionamiento de una firma?

La respuesta que aparece, entonces, es: en la medida en que los profesionales necesiten interactuar entre sí para lograr sus objetivos profesionales.

En una firma donde los abogados trabajan aisladamente con sus propios clientes y hay escasa interacción o sinergia de sus capacidades, la falta de confianza no afectará seriamente el funcionamiento de cada uno.

Las pocas actividades o tareas comunes pueden controlarse para evitar riesgos imprevistos.

En firmas donde los abogados comparten clientes y se necesitan entre sí, la colaboración es esencial para lograr materializar con éxito los objetivos comunes. Pero la colaboración se vuelve muy trabajosa e ineficaz si no hay confianza entre los miembros, si predomina el individualismo y el consenso es la excepción y no la regla.

Esta tensión en el abogado, entre su tendencia al individualismo y la dificultad de confiar en otros, por un lado, y la necesidad de colaborar con sus colegas en el estudio para lograr los objetivos comunes, trae a colación el Dilema del

Prisionero que estudia la Teoría de los Juegos.

Esta teoría, básicamente, busca anticipar el comportamiento de actores en determinados contextos y dados ciertos estímulos. Sobre la base de ciertas circunstancias e información, busca saber qué decisión tomaría un actor racional.

El Dilema del Prisionero habla de dos sospechosos que son arrestados y acusados por la comisión de un delito.

La policía no tiene evidencia suficiente para condenarlos a menos que uno confiese. Por eso, los encierra en celdas separadas y les presenta a cada uno las distintas opciones, que son iguales para ambos.

Así, si ninguno confiesa, ambos serán condenados por un delito menor y sentenciados a 1 mes de cárcel.

Si ambos confiesan, serán sentenciados a 6 meses de cárcel.

Finalmente, si uno confiesa y el otro no, el que confiesa será puesto en libertad inmediatamente y el otro será sentenciado a 9 meses en prisión (6 por el delito y 3 más por obstrucción a la justicia).

Es claro que si ambos pudieran coordinar sus respuestas optarían por callarse y no confesar, porque ambos recibirían la pena más leve. Sin embargo, esa alternativa no está disponible pues, recuérdese, están separados e incomunicados el uno del otro.

Ante esta incertidumbre, apostar a callarse tiene el riesgo de recibir como castigo la pena más elevada (9 meses) si el otro prisionero decide confesar.

El prisionero sabe que el otro prisionero está en su misma situación y haciendo las mismas asunciones. Frente a este escenario, la Teoría de los Juegos concluye que los presos actuando racionalmente optarán por confesar a pesar de existir una mejor opción para ambos.

Vuelta al ámbito jurídico, la desconfianza y el escepticismo que existen en muchas firmas funcionan como limitantes en el



Ello actúa como profecía autocumplida y la firma y sus miembros pierden las oportunidades de actuar de forma concertada para lograr mejores resultados en beneficio de todos.

Los abogados estamos tan acostumbrados a funcionar de esta manera que muchas veces no somos conscientes de la existencia de esta más que compleja e indeseable situación.

Extrapolamos nuestras hábiles dotes para abogar a nuestra relación con nuestros socios o colegas en la firma, y olvidamos que ellos no son nuestros oponentes.

Las actitudes de desconfianza escalan fácilmente y todos terminan teniendo excelentes razones para mantener sus posiciones individuales.

En el camino, se deterioran las relaciones, se pierde la confianza y la colaboración se torna inviable o sumamente difícil.

Los ambientes de **desconfianza** en las firmas profesionales funcionan como **paredes separadoras** entre abogados, que los obligan a tomar decisiones basadas en sus intereses individuales partiendo de la asunción de que los demás harán lo mismo. Ello actúa como profecía **auto-cumplida**.

flujo de información, en forma análoga con lo que ocurre con los prisioneros.

Ellos están impedidos de coordinarse y cooperar porque están en celdas separadas y, por tal razón, toman una decisión racional o “conservadora”, aunque sea subóptima.

Los ambientes de desconfianza en las firmas profesionales funcionan como paredes separadoras entre abogados, que los obligan a tomar decisiones basadas en sus intereses individuales partiendo de la asunción de que los demás harán lo mismo.

Las firmas de servicios profesionales más exitosas del mundo –incluyendo a las de abogados– dedican un enorme esfuerzo a crear culturas de colaboración entre sus miembros por la importancia que tiene en sus resultados al final del día.

Aunque el individualismo responde a tendencias innatas de los abogados, no es la receta indicada para firmas donde, como en el caso de los prisioneros, la colaboración podría aportar mejores resultados para todos, con la sola condición de colaborar.

Nuevo espacio para la Interacción

AUNO ABOGADOS INAUGURÓ UN NUEVO ESPACIO PARA QUE PROFESIONALES DEL DERECHO COMPARTAN SUS EXPERIENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN. ES UN ÁMBITO PROPICIO PARA LA GENERACIÓN DE NEGOCIOS.

Una treintena de socios, abogados internos de empresa, profesionales independientes, académicos y proveedores de la industria jurídica compartieron experiencias y abrieron espacios para concretar negocios conjuntos, en el primer encuentro de *networking* para anunciantes y profesionales que colaboran con **AUNO ABOGADOS**.

En ese marco, y en el hotel Four Seasons, se analizaron las principales tendencias de organización de servicios jurídicos, con una exposición a cargo de Jaime Fernández Madero. Con esta iniciativa, además, se inauguró una serie de desayunos exclusivos que se repetirán a lo largo de 2012.



Deporte, política, negocios, mercado y competitividad, algunos de los temas de conversación.



Mike Remmer, socio del estudio Beccar Varela.



Martín Zapiola Guerrico, titular de Zapiola Guerrico & Asociados.



Jaime Fernández Madero, orador principal del encuentro.



Luis Denable, especialista en propiedad intelectual y defensa del consumidor.



Martín Sabadini, abogado integrante de la red FavorDebilis.



Socios, académicos y abogados internos de empresa durante la presentación.



Julia Kenny, prensa y comunicación jurídica.



Pablo Ferraro Mila y Horacio Franco.



Alfredo Veronesi y Ariel Neuman (AUNO).



Florescia Stero, periodista judicial.



Sergio Vargas, abogado penalista y marcario.



Cecilia Lanús Ocampo (UCEMA), Gabriela Colombo (Mercado Libre) y Carlos Peebles (Klein & Franco).



Diego Porto (Interestudios), Ezequiel Cassagne (Cassagne Abogados) y Jaime Fernández Madero.



Eduardo Mujica (Abeledo Gottheil).



Catalina Beccar Varela (Kimberly-Clark).



Las elecciones presidenciales, el día anterior al encuentro, impulsaron análisis e interpretaciones.



Por CAROLINA ZANG, socia de Zang, Bergel & Viñes Abogados, responsable por el departamento de Mercado de Capitales, Bancos y Finanzas. Es abogada por la Universidad de Buenos Aires y tiene un LL.M. de la New York University School of Law.

Otra mirada sobre el “techo de cristal”

La carrera profesional de las abogadas y las limitantes a su crecimiento.

Durante la conferencia internacional de la IBA, que se realizó en Dubai hace unos días, me invitaron a participar de un panel organizado por el Women Lawyers’ Interest Group. El tema: “El cielo es el límite: abogadas socias - ¿es el género una ventaja o un techo de cristal?”. Debo confesar que al principio no estaba muy contenta con la invitación. No me gusta el discurso trillado de que las mujeres no tenemos las mismas oportunidades que los hombres en el mundo laboral. O mejor: no me gusta quedarme con esa *¿excusa?* y no hacer nada al respecto. Como generación, considero que la mía es afortunada. Hemos recorrido un largo camino, comparando con nuestras madres y ni hablar nuestras abuelas. Está claro que muchas mujeres en muchas partes del mundo aún luchan por sus derechos, pero las que vivimos en el mundo occidental podemos elegir.

Según el Ministerio de Educación de la Nación, 59,3% de los graduados de derecho en 2009 fueron mujeres. Y aproximadamente 50% de los puestos *junior* en las firmas los ocupan mujeres. Sin embargo, sólo el 10% de los socios somos mujeres.

¿Dónde están las mujeres que se reciben de la universidad, que empiezan su carrera en un estudio o una empresa? ¿Qué pasa entre los 25 y los 45 años para que los números caigan tanto? Es obvio que el mayor desafío es conciliar la carrera con el matrimonio y los hijos. Sin perjuicio de ello, me gusta creer que el quid de la cuestión radica en tener la actitud adecuada, más precisamente como dicen los americanos: *show up*.

En todos los años en los que trabajo, veo cómo los hombres en general tienen la actitud correcta frente al trabajo. Buscan las oportunidades, se ofrecen para liderar los proyectos, demuestran su deseo de crecer y ser exitosos, no se boicotean a sí mismos, ni unos a otros.

Las mujeres, a veces, no tanto.

En primer lugar, muchas mujeres tienen una actitud sumamente crítica hacia otras mujeres:

si trabajan porque trabajan, si se quedan en casa porque se quedan en casa... Como género, creo que nos debemos la generosidad y el coraje para darles a nuestros hijos e hijas el mensaje correcto para que crezcan sabiendo que en la vida se puede ser feliz y exitoso con toda decisión que se tome.

Las que estamos en posiciones jerárquicas tenemos que dedicarle tiempo al *coaching* y al *mentoring* para ayudar a otras mujeres a crecer. También tenemos que usar y aprovechar las características típicamente femeninas en el ámbito laboral: nuestra intuición, fortaleza y flexibilidad, nuestra humanidad y empatía. En estos tiempos, todas las empresas necesitan diversidad, creatividad y mejores relaciones interpersonales para crecer y tener éxito en un mundo sumamente competitivo.

Las mujeres contamos con estas características. En tercer lugar, tenemos que estar seguras de nuestras elecciones. Nuestro trabajo tiene que representar un desafío, tiene que estimularnos intelectualmente para que dejar a nuestros hijos muchas horas al día no se convierta en una tortura. Por último, las empresas tienen que hacer los ajustes necesarios para que el trabajo sea realmente compatible con el matrimonio y la maternidad.

En un mundo en el que las mujeres representamos más del 50% de la población, la igualdad de oportunidades es una realidad no sólo políticamente correcta, sino también económicamente acertada.

A su vez, entiendo que la *performance* no debe calcularse únicamente en horas *billable*. Hay muchos otros aportes positivos que las mujeres acercamos al trabajo -*mentoring, coaching*, flexibilidad de opiniones, visión más conciliadora que deben ser tenidos en cuenta a la hora de medir la contribución del profesional a la firma. Estoy convencida de que las próximas generaciones no vivirán la decisión carrera/familia como una dicotomía.

noticias breves

SAIJ GRATIS.-

El Decreto 1431/2011 estableció que el acceso a la información contenida en la base de datos INFOJUS será libre y gratuito.

La norma reemplaza, además, la vieja denominación Sistema Argentino de Informática Jurídica por la de Sistema Argentino de Información Jurídica.

JUICIOS

TELEVISADOS.-

“La información es un bien público que debe estar a disposición de los ciudadanos”, dijo el presidente de la Corte Suprema, Ricardo

Lorenzetti, durante el acto de presentación de CIJ TV, primera señal que realizará transmisiones en vivo vía web, de todo el Poder Judicial.

La nueva plataforma ofrecerá entrevistas a magistrados de todo el país y difundirá informes especiales y documentales que produzca la Red Federal de Información Judicial en cada una de las provincias.

El nuevo canal de noticias judiciales utilizará tecnología de última generación y enlazará las producciones multimedia con el contenido periodístico que ya publica el Centro de Información

Judicial, Agencia de Noticias del Poder Judicial, mediante todas las redes sociales.

DIGESTO ELECTORAL PORTEÑO.-

La Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires presentó un digesto de normas electorales. El documento, de casi 600 páginas, reúne la normativa electoral que se aplica en la Reina del Plata y a nivel nacional.

SOLO POR

ELECCIÓN.-

Carolyn Elefant, una de las asesoras más activas en la construcción de

carrera profesional para abogados en los Estados Unidos, acaba de publicar la segunda edición actualizada de “Solo by Choice (2011 - 2012): How to Be the Lawyer You Always Wanted To Be”, en la que recoge experiencias de 50 abogados independientes, de distintas edades y en distintas etapas de su desarrollo profesional. Altamente recomendable para quienes son 100% liberales.

EXPEDIENTES

DIGITALES.-

“Quizás sea la profesión más relacionada con papeles y la que aun más alejada se encuentra de las últimas tecnologías digitales, que permiten

una administración de manera más eficaz y eficiente”, apunta Esteban Zecler, presidente de Train Solutions, empresa especializada en soluciones para la gestión de documentos, en relación a los abogados. La utilización de tecnología no sólo ahorra dinero por la reducción de costos de archivos, fotocopias, horas hombre en archivo y pérdida de documentos, sino que brinda la posibilidad de hacer más eficiente el trabajo, pudiendo acceder a la información desde cualquier dispositivo fijo o móvil, sostienen quienes encabezan una tendencia que acompañan también empresas como Conexiones.com.

elDial.com

Jurisprudencia | Doctrina | Legislación | E-books

La información jurídica que necesitás a tan sólo un click.



Biblioteca Jurídica Online

<http://www.eldial.com>

Tel: (5411) 4371-2806 y rotativas info@albrematica.com.ar

Seguinos en: facebook. Twitter

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.

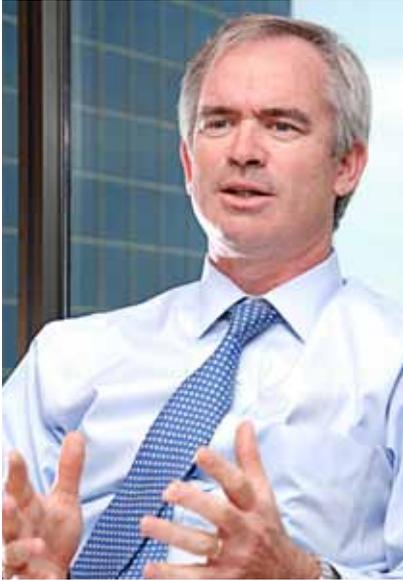
APR: Tal vez a diferencia de lo que ocurre en firmas con muchos años en el mercado, en un estudio nuevo se le pone mucha dedicación, muchos medios, muchas horas a la generación de nuevos clientes y al cuidado de esos clientes.

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

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



Gabriel Macchiavello

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.



Juan Arocena

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.

Balance judicial

PARA 2011

SENTENCIAS DE ALTO IMPACTO Y MODERNIZACIÓN DE LA JUSTICIA, EN EL DEBE Y EL HABER. SE VIENE EL GOBIERNO ABIERTO EN EL PODER JUDICIAL. OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS.



Por
FLORENCIA
STERO

Abogada especializada en Derecho Internacional Público. Fue jefa de prensa de la Procuración del Tesoro de la Nación y del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal. Antes trabajó en la sala de periodistas del Palacio de Tribunales.

Al comenzar el año publicamos aquí mismo una nota en la que se listaban algunos de los reclamos que los integrantes del Poder Judicial vienen haciendo desde hace tiempo sin mayores resultados.

Finalizando el ejercicio reconozco que algunas cosas se han logrado y otras seguirán en la infinita lista de las que nunca llegarán a buen puerto.

Pero el anuncio de hace pocos días relativo al proyecto de la Corte para hacer un Gobierno Abierto, ha sido una más que grata sorpresa que, si es bien gestionado, podría inclinar la balanza del balance judicial 2011.

En mi primera nota para **AUNO ABOGADOS** llegué a decir que el Presidente de la Corte parecía discomulgado pidiendo solución a problemas que aguardan en otros poderes para que el Judicial pueda trabajar con mayor comodidad.

Entre ellas, que la asignación presupuestaria la haga el Poder Ejecutivo, de quien se termina dependiendo

para poder avanzar en el mejoramiento de la justicia; que el nombramiento de jueces esté en manos de miembros de otros poderes del Estado, aunque eso sea mejor que el anterior sistema; la falta de creación de juzgados para fueros muy conflictivos, como Seguridad Social o Comercial; el tema de la digitalización, por suerte, cada vez más avanzada de la justicia; y el estado general de algunos de los edificios de los juzgados, entre otros.

Al final, algo se ha avanzado.

Al comenzar el año eran 150 los juzgados sin titular, lo cual trae aparejado mayor cantidad de trabajo para los otros magistrados que deben subrogar juzgados vecinos y al mismo tiempo trabajar en el propio. ¡Cómo para que no se retrasen las sentencias!

No voy a decir que finalmente están cubiertos todos los puestos vacantes, pero se han nombrado 52 magistrados que ya están trabajando para los diferentes fueros de la Capital y algunos Federales del interior del país, extremo que seguramente ha traído algo de alivio a trabajadores judiciales, abogados y justiciables.

Otro avance que vale la pena mencionar es que el pasado 12 de octubre la Corte Suprema firmó un convenio con el Consejo de la Magistratura para la construcción de un nuevo edificio del Poder Judicial que estará ubicado en Constitución, con frentes a las avenidas Juan de Garay y Brasil y a la calle Combate de los Pozos, de la ciudad de Buenos Aires.

Aunque quisiera ponerme contenta, me pregunto: ¿Era necesario hacerlo en la otra punta de la Ciudad? ¿Qué pasó con el proyecto de Ciudad Judi-

cial que estaba planeado para continuar en los terrenos donde se ubica Inmigrantes?

Ahora los abogados la vamos a tener más complicada. Si el mismo día se tiene audiencia en los juzgados comerciales que están en la avenida Callao, otra en civil de avenida De los Inmigrantes y otra en alguno de los nuevos estrados, más vale que haya servicio de helicópteros entre edificios porque nadie llegará a tiempo a sus compromisos procesales.

El 14 de septiembre, la Corte firmó otro convenio con el Consejo de la Magistratura, “con el fin de perfeccionar la recolección, análisis y el tratamiento de datos estadísticos del Poder Judicial”.

Personalmente, espero que esos resultados comiencen a decirles cosas interesantes y ayuden a mejorar el sentido común. La decisión respecto de la organización de los edificios judiciales prueba que es algo que se necesita.

En otro orden de cosas, éste ha sido un año en el que la Corte resolvió temas muy diversos, varios relacionados a causas por delitos de lesa humanidad. Pero si hay algo que llamó poderosamente la atención fue la resolución que el máximo tribunal tomó en la causa “Méndez, Daniel Roberto s/ recurso de casación”.

En este caso declaró la inconstitucionalidad del art. 121.c de la ley 24.660 en cuanto prevé que del importe de la retribución que perciben los presos por su trabajo, debía ser deducido un 25% para costear los gastos que causen en el establecimiento.

Veamos: cualquier hijo de vecino

debe pagar el alquiler, los impuestos, los servicios y demás para vivir. Un preso no tiene estos gastos, con lo cual lo que gana puede ahorrarlo, cosa que no cualquiera en este país está en posición de hacer.

Ese dinero podría utilizarse en el mejoramiento de las instalaciones que ellos mismos ocupan, pero no dejar de aportarlo totalmente.

No digo que todos los individuos no tengan derecho a un tratamiento humano durante la privación de su libertad. Todo lo contrario. Sin embargo, no entiendo de qué forma afectaría ese derecho el hecho de que el preso contribuya a mantenerse a sí mismo.

Creo que aquí se ha cometido un

pecado por exceso de garantismo que ya veremos cómo continúa.

GOBIERNO ABIERTO

En el balance final vale mencionar una buena. El 21 de noviembre fue anunciado otro gran paso de la Justicia Nacional para la modernización en las formas de comunicación con la ciudadanía. El Gobierno Abierto, como se lo llamará, estará compuesto



de una serie de herramientas informáticas que permitirán a la población un contacto directo con quienes hacen la administración de Justicia, para consulta o reclamos.

Realmente, si hay algo que el Presidente de la Corte, Ricardo Lorenzetti, ha hecho y muy bien, es la modernización del Poder Judicial.

Que falta, sí, siempre falta y siempre puede hacerse más, pero la realidad es que se nota una motivación y la puesta en marcha de recursos para llevar a cabo ideas novedosas a las que no se anima cualquiera.

Hay que tener en cuenta que hacer un Gobierno Abierto implica no sólo crear las herramientas técnicas para que pueda llevarse a cabo, sino también capacitar gente que pueda dar respuesta inmediata a las consultas y reclamos de los ciudadanos en las múltiples temáticas que abarca el Poder Judicial, y la disparidad de

cuestiones por ubicación geográfica y características poblacionales de cada provincia.

En otras palabras: no es abrir una cuenta de Facebook, otra en Twitter y ponerse a charlar con la gente así como así.

Desde el Poder Judicial deberán capacitar *community managers* especializados en temas de justicia para hacer frente a la demanda de respuestas específicas e inmediatas que de seguro el sistema requerirá.

Los *community managers* son las personas que se ocupan de estar permanentemente conectados a las diferentes redes sociales y herramientas de las web para poder brindar respuestas casi instantáneas a los pedidos, reclamos o comentarios de los usuarios.

Contrario a lo que pueda pensarse, no se trata de una tarea sencilla, pues la comunicación institucional debe seguir ciertas reglas uniformes. De lo contrario, las contradicciones en la información pueden ofrecer más problemas que soluciones y, para colmo, quedarían plasmadas en algún lugar de Internet listas para ser utilizadas en contra de quien dé la respuesta fallida.

Manejar estos nuevos recursos implicará, por lo menos, la generación de un protocolo de respuesta que deberán seguir aquellos que lleven a cabo la tarea, seguramente en coordinación con la gente que está a cargo del departamento de Prensa de la Corte Suprema y de los que están a cargo del Centro de Información Judicial (CIJ).

Si es bien manejado, puede llegar a ser un elemento de crecimiento institucional que hasta podría evitar la generación de causas sin sentido, esas que muchas veces se producen por falta de información y generan un desperdicio del aparato y los recursos de la justicia.

Para eso, desde la cabeza del Poder Judicial deberán asegurarse de que quienes estén a cargo de todo esto estén bien capacitados, o acompañados por comunicadores sociales y abogados que conozcan las herramientas y sepan gestionar los contenidos que administren.

San Isidro

UNA REALIDAD COMPLEJA

ES LA QUE CARACTERIZA AL EJERCICIO PROFESIONAL EN LA ZONA NORTE DEL GRAN BUENOS AIRES. ANTONIO CARABIO, PRESIDENTE DEL COLEGIO DE ABOGADOS DE SAN ISIDRO, CUENTA LOS PORMENORES.



“Padecemos un déficit estructural en cuanto a condiciones edilicias de los tribunales. Hay muy buen material humano, con carencia de recursos, y eso hace que no sea satisfactoria la prestación del servicio de justicia”, enmarca Antonio Carabio, presidente del Colegio de Abogados de San Isidro, la realidad de los 10.000 abogados que cubren el departamento judicial de San Isidro, que abarca los partidos de Vicente López, San Fernando, San Isidro, Tigre y Pilar, los fueros civil y comercial, laboral, penal, contencioso administrativo y de familia.

Eso deriva en que conflictos que no se resuelven por vía judicial encuentren “soluciones” por vía anómala, como el caso del trabajador que

Perfil y comisiones

El Colegio de Abogados de San Isidro, fundado en 1965, se rige por la ley 5.177 que establece la colegiación obligatoria en la Provincia de Buenos Aires.

La entidad es una persona de derecho público no estatal sin fines de lucro. No posee ningún tipo de subsidio y se sostiene exclusivamente con el aporte de sus matriculados.

Las comisiones de Administración de Justicia, Defensa del Abogado, Incumbencias Profesionales, Interpretación y Reglamento, Legislación General y Seguimiento Legislativo, Ley 5.177 y Jóvenes Abogados son las que impulsan el trabajo interno.

El Tribunal de Arbitraje General, en tanto, funciona en forma ininterrumpida desde 1992.

golpeó a su empleador con una pala porque no le pagaba el sueldo, recuerda el abogado.

Por eso, desde el Colegio se impulsa la resolución alternativa de conflictos (con más de 2.000 mediadores

formados) y cuenta con un tribunal de arbitraje para someterse voluntariamente a él. “El abogado pasa de estar abocado a la atención de juicios, a ser un operador que trabaja para que se resuelvan conflictos sin llegar a instancias judiciales, una forma atenuada de violencia”, dice la cabeza del segundo Colegio de Abogados más grande del país (por detrás del de la Capital Federal).

Como tal, la entidad tiene una actividad permanente y oficia de centro de encuentros y capacitación para los profesionales. “Apostamos mucho a la construcción colectiva”, dice.

ARTESANAL

“La gestión profesional en la zona se caracteriza por ser artesanal. Abogados solos o asociados con otros

Gestión social

“Defender gratuitamente a los pobres” es una expresión que forma parte de la fórmula del juramento de ley que los abogados de la Provincia deben prestar en el acto de ingreso a la matrícula.

El Colegio, siguiendo dicho mandato, cuenta con un Área de Gestión Social que tiende a responder las demandas que sectores de la sociedad plantean por situaciones de extrema precariedad.

los distintos juzgados.

¿Se ve algo del proceso de “tecnología” que se impulsa desde la Corte Suprema de Justicia de la Nación? “Lenta, muy lentamente”, responde y agrega: “La tecnología es la que nos va a salvar, no en el tema del razonamiento y de la resolución de los juicios, pero sí en cuanto a la posibilidad de la trami-

mos eso vamos a creer que la solución puede ser inmediata”.

Por lo pronto, según sus estimaciones, hoy los tribunales precisarían de, al menos, tres edificios más.

SERVICIOS

La matrícula en San Isidro sube y baja continuamente, con una media de entre 50 y 60 nuevos matriculados por mes.

La comunicación con ellos se hace vía web, correo electrónico y una cuenta de Twitter. El Colegio también cuenta con una revista que sale dos o tres veces por año, cartelería permanente en su sede y en tribunales.

Las actividades que despliega van desde una Maestría con título otorgado por la UBA, hasta un encuentro cultural, como música al atardecer, los sábados en los jardines del Colegio, pasando por competencias deportivas y jornadas jurídicas.

“La interacción con los matriculados es permanente. En la calle, en el ascensor. Todos saben quiénes son los dirigentes. Todos saben quien soy yo. La gente pide, reconoce, agradece, opina, critica. Las cosas acá son transparentes, y no por una cuestión de opción nada más, sino porque nos conocen. Te ven cuando vas a tribunales, cuando estás en el restaurant trabajando o en familia. Saben de qué se trata. En ese sentido, es muy bueno. Esto es como un Veraz continuo”, dice. El problema, claro, es cuando a alguno le “cae la etiqueta”. En la gran ciudad, eso se diluye. En los lugares más pequeños, sin embargo, se hace muy difícil seguir adelante.

Publicidad de los abogados

En materia de publicidad de los abogados, las normas del Código de Ética del Colegio de San Isidro son un llamado a la sobriedad. El artículo 18 establece que el abogado debe “reducir su publicidad a avisar la dirección de su Estudio, sus nombres, títulos científicos y horas de atención al público”.

En esa línea, agrega que:

- No debe publicar ni inducir a que se hagan públicas noticias o comentarios vinculados a los asuntos en que intervenga, a la manera de conducirlos, la importancia de los intereses comprometidos y cualquier ponderación de sí mismo.
- Debe abstenerse de publicar escritos judiciales o las discusiones mantenidas con relación a los mismos asuntos. Si circunstancias extremas o causas particulares muy graves justifican una exposición al público, no debe hacerse anónimamente; y en ese caso, que es mejor evitarlo, no deben incluirse referencias a hechos extraños al proceso, más allá de las citas y documentos de los autos.
- Concluido el proceso, puede publicar en forma ponderada y respetuosa sus escritos y las sentencias y dictámenes del expediente; pero no los escritos del adversario sin autorización de su letrado.

Similar es lo que establece el artículo 60 de la ley provincial 5.177, de ejercicio profesional.

para un caso concreto, o sólo para compartir gastos, con un asistente que maneja las agendas. Últimamente se han incorporado otro tipo de asistentes para hacer tribunales, porque se han ido incorporando edificios en distintas localidades. Hace 30 años, el abogado hacía la procuración. Hoy eso es mucho más complicado”, describe y enumera la amplitud kilométrica que separa a

tación de los asuntos. Los abogados deben dejar de ir al mostrador. Ése es un sistema decimonónico... o anterior. Tenemos un sistema de notificación vetusto. De la época en las que había que tener caballo para ir a los juzgados”.

De todas formas, dice, hay que tener en cuenta que “la provincia de Buenos Aires es de pobre a recontra pobre, y si no entende-



“Las tarifas están depreciadas”

ES LO QUE DICE EZEQUIEL CASSAGNE, SOCIO DE CASSAGNE ABOGADOS, CUANDO ANALIZA LA SITUACIÓN GENERAL DE LA OFERTA DE SERVICIOS LEGALES.

¿Cómo ves la situación general del mercado jurídico?

No la veo bien. Y creo que la culpa la tienen los estudios jurídicos.

El problema es fácil de advertir: las tarifas están depreciadas, existe una competencia feroz que atenta contra su actualización y los costos crecen en forma inusitada.

Los clientes, a su vez, tienen estos mismos problemas, pero recortan básicamente servicios tales como el del asesoramiento jurídico. Eso no le conviene a nadie.

Nuestro caso es distinto, porque somos un estudio especializado cuyo mercado no es tan grande. Muy pocas veces nuestros clientes hacen una compulsión de precios toda vez que nos están buscando por nuestro *expertise*, trayectoria, y posicionamiento. O eso pensamos...

En cualquier caso, no existe la competencia que tienen los grandes estudios entre sí o los estudios que hacen práctica general.

De todas formas, tenemos el mismo crecimiento de costos. La única solución para ello es una buena administración, atenta al desafío que representa este escenario inflacionario.

¿Qué abarca la práctica del derecho administrativo en la Argentina hoy?

Nuestro estudio se dedica al derecho público en general con un enfoque en las actividades reguladas por el Estado. Asesoramos en la formación y ejecución de los contratos administrativos y acompañamos a las empresas en la gestión de sus negocios regulados por el

Estado. A los temas estrictamente administrativos, como son la obra pública, los servicios públicos, los contratos y las regulaciones, se le suman el derecho ambiental y el urbanístico.

Nuestra práctica nos permite crecer en cualquier escenario, sea de un gran intervencionismo estatal, donde el asesoramiento y el litigio adquieren gran importancia, como en un panorama de mayor desregulación, en el cual las empresas igualmente se relacionan con el Estado colaborando con el interés público.

Además, asesoramos a organismos públicos en toda la Argentina y en América Latina.

¿Cómo cobran sus honorarios?

¡Cómo podemos! (risas).

No tenemos un esquema rígido de facturación de honorarios. Cada caso y cada cliente son especiales a la hora de fijarlos. La importancia y magnitud del caso son indicadores importantes, así como los trabajos requeridos y los especialistas que deberán intervenir. No hemos encontrado conveniente atarnos a un esquema de tarifas horarias. Es más: creemos que ese esquema no es rentable para un estudio especializado como el nuestro, aunque lo utilizamos con ciertos clientes que deparan una tarea continua mensual y que están acostumbrados a ese tipo de relación. Pero con la mayoría de los clientes solemos establecer tarifas fijas por la elaboración de trabajos puntuales y honorarios de resultado.

También acompañamos estos

presupuestos, según sea el caso, con abonos de seguimiento de los distintos asuntos.

Muchos clientes pretenden acordar únicamente honorarios de resultado altos, en aras a evitar afrontar costos iniciales o sin el resultado garantizado. ¡La famosa zanahoria! En algún caso puntual se puede dar, pero hay que entender que el abogado no es socio del cliente, sino un profesional que tiene su propio negocio que atender, que tiene costos que afrontar, independientemente del premio que pueda obtenerse como resultado de éxito.

¿Qué opinión te merecen las encuestas sobre performance de estudios jurídicos?

Le desconfiaría a quien diga que no le gusta aparecer primero en el área que practica, pero no nos obsesionamos con los resultados, ni nos creemos superiores a otros. Sí, las tomamos como indicadores de nuestra realidad y de cómo nos ven otros colegas y las empresas. Sirven para tomarle el pulso al mercado.

Entre las principales encuestas, analizamos la que viene realizando localmente la revista *Apertura* y la de *Chambers & Partners* para Latinoamérica.

¿Cómo es trabajar en familia?

En el estudio somos dos Cassagne: mi padre y yo. La verdad es que nos llevamos muy bien. Es un privilegio no sólo poder trabajar con él, sino también ser su socio.

 www.cassagne.com.ar



Por EDUARDO M. FAVIER DUBOIS (H). Abogado, Doctor en Derecho. Ex Juez Comercial. Asesor de empresas y de profesionales. Profesor Titular de la UBA y Presidente del Instituto Argentino de la Empresa Familiar. @emfavierdubois

Rol del abogado de empresas familiares

CRECE LA IMPORTANCIA DEL ASESORAMIENTO EN ESTE TIPO DE ORGANIZACIÓN.

Un nuevo campo de actuación profesional se va abriendo lugar para los abogados: el de las empresas familiares, las que, pudiendo tener cualquier tamaño, poseen una enorme trascendencia y un gran reconocimiento en todo el mundo, incluyendo la Argentina.

La trascendencia económica de la empresa familiar resulta de su alto grado de participación en las economías. En lo social, suelen ser consistentes ya que soportan mejor las crisis económicas por su vocación de permanencia, tienden a generar mano de obra intensiva y estable y a realizar inversiones a largo plazo sin la compulsión de ganancias inmediatas. Por su lado, la importancia ética de la empresa familiar es evidente y resulta de los propios valores de la familia: afecto, unión, confianza, protección, educación, transmisión cultural, esfuerzo y solidaridad.

Ahora bien: en forma paralela a sus fortalezas aparecen algunas debilidades nacidas de la relación familia-empresa y de los diversos valores que cada sub-sistema social posee. Esos problemas nacen de la falta de límites definidos entre lo que corresponde a la familia, lo que pertenece a la empresa y lo que cabe reconocer a los propietarios o accionistas. También radican en la falta de profesionalización de la gestión, renuencia a la financiación externa y ausencia de una planificación de la sucesión en la gestión y en la propiedad de la compañía. Por tales motivos y desde las áreas del "gerenciamiento", de la psicología social y del derecho, existen en el mundo entero grandes desarrollos de herramientas e instrumentos para brindar a las empresas familiares fortalecimiento y continuidad en el tiempo.

En la Argentina fue recién en los últimos tiempos que los abogados locales empezaron a conocer el tema y a interesarse desde lo académico y desde lo profesional, en gran parte gracias a las tareas de sensibilización, estudio y capacitación desarrolladas por el Instituto Argentino de la

Empresa Familiar (www.iadef.org).

Los abogados tienen un rol importante en la estructuración de la empresa familiar en tanto pueden participar en la elaboración de las cláusulas del denominado "protocolo de la empresa familiar", instrumento donde se plasman fundamentalmente las relaciones entre la familia y la empresa, el mantenimiento de la propiedad en la familia y el plan de relevo generacional con la sucesión en la gestión y en la propiedad.

Sin embargo, debe tenerse muy presente que dicho protocolo -y que la atención de la familia empresaria durante el proceso- debe hacerse "en red", esto es con un equipo multiprofesional donde junto con el abogado estarán los expertos en management y en psicología social, para el uso de las herramientas de cada disciplina, conduciendo el proceso alguno de ellos.

Pero, además, los abogados deben elaborar por sí solos los instrumentos "de ejecución" del protocolo, o sea aquellos que dan seguridad y sustentabilidad jurídica a los acuerdos.

Entre estos medios de estructuración se ubican, pues: la adopción de un tipo social adecuado, la constitución de *holdings* y grupos de sociedades, la redacción de cláusulas estatutaria propicias, las prestaciones accesorias, los reglamentos societarios, los acuerdos de accionistas, los fideicomisos, los seguros, los contratos de donación y usufructo, y los testamentos.

Todo ello necesita, además, del interés y de la voluntad de los abogados, de su debida capacitación y especialización no sólo a nivel jurídico, sino también en lo que atañe a la utilización de las herramientas interdisciplinarias que exige la especial atención de las empresas familiares.



Por ESTEBAN RAMÓN YMAZ COSSIO, Director General del Estudio Ymaz Abogados.

El auge de la infraestructura pública

Principales desafíos y atractivos de la actividad.

El disfavor actual de las concesiones en la Argentina lleva a acentuar la utilización del contrato de obra pública como figura para el desarrollo de la infraestructura, necesaria para la activación económica del país, según el programa de gobierno.

Así, proyectos de gran envergadura que nacieron con concesiones clásicas, como la presa de Cándor Cliff o la Autopista de Vinculación Presidente Perón, se transformaron en contratos de obras públicas para su ejecución.

Los ejemplos se multiplican: los fideicomisos públicos destinados al pago de obras de las concesiones de los accesos a Buenos Aires; obras de la concesión de la ex Aguas Argentinas; tendido de gasoductos en las licencias del gas; la aplicación del régimen de las obras públicas a las contrataciones de las concesiones ferroviarias, etcétera, etcétera, etcétera. Todo esto, sin contar con las numerosas obras públicas que se contratan como tales, destacando la importancia de los presupuestos destinados a ellas, como los casi \$ 10.000 millones para la Dirección Nacional de Vialidad en 2011.

Con su nivel de importancia en las partidas presupuestarias y con una reglamentación legal razonablemente consolidada, las obras públicas aparecen como un ámbito cada vez más interesante para el desarrollo de la actividad empresarial.

Los desafíos que se plantean para concretarla, sin embargo, comienzan por superar las barreras de entrada que puedan surgir, como las provenientes en un principio de una eventual falta de transparencia de las contrataciones, lo que requiere de un apropiado análisis institucional de las jurisdicciones o reparticiones contratantes.

En cuanto a lo reglamentario: la poca capacidad de obra que suelen otorgar los Registros de Constructores de Obras Públicas a las empresas nuevas, lo que supone participar en Uniones Transitorias de Empresas con otras de mayor capacidad, adquirir una empresa con capacidad significativa ya otorgada, o idear otros negocios

corporativos a ese fin.

Ya en la contratación, cuando se trata de una gran obra, ocurre que los contratos más complejos a los que en ocasiones es preciso recurrir, no están reglamentados a nivel nacional. Esto se salva a través de negociaciones apreciablemente complejas para su correcta instrumentación legal.

Vienen luego los desafíos en el cumplimiento del contrato, comenzando aquí, muchas veces, por la falta de proyectos adecuados para la obra, lo que se suele intentar salvar por una delegación en el contratista, pero con problemas de riesgos no bien definidos. También está la falta de un apropiado régimen de resolución oportuna de los conflictos en el curso de la obra, a lo que se le ha encontrado solución en contratos de gran envergadura con la designación de un Comité de Solución de Conflictos o a través de un árbitro técnico designado por una Universidad Nacional. Otro reto es la redeterminación de precios, por las cortapisas a su reconocimiento, la complejidad de su régimen y la lentitud de su cálculo. Y queda todavía el desafío de la demora en los pagos, que es un mal endémico en el país. Es un desafío grave, porque siendo contratos públicos, la excepción de incumplimiento contractual no se aplica, y puede llevar a situaciones de real asimetría. No obstante, existen procedimientos para paliar la situación, como prórrogas de plazos, neutralizaciones contractuales, reconocimientos de sobre costos, reclamos de intereses por vía judicial, nunca perfectos, pero que salvan situaciones límites. Un contrato de infraestructura pública tan rico en matices, y a veces áspero en su concreción y con distintas certezas sobre sus buenos resultados, puede desalentar a algunos. Sin embargo, no existen dudas de que un contrato de ese tipo aún mantiene un atractivo marco de desarrollo económico e intelectual, poniendo en juego no sólo la solvencia y capacidad de los contratistas, sino del cuerpo legal que los asesora.

GOOGLE.LAW

El gigante de Internet invierte en una empresa de servicios de asesoramiento legal on line. Auguran una transformación profunda en el ejercicio de la profesión.

Rocket Lawyer, empresa de servicios legales que proporciona formularios de todo tipo para la realización de trámites en los Estados Unidos, recibió una inyección por USD 18,5 millones por parte de August Capital, fondo que cuenta con la participación de Google, a través de Google Ventures. Más allá de la suma desembolsada o del significado que pueda tener para la empresa que dice recibir más de 70.000 visitas diarias, haber duplicado sus ganancias año a año desde 2007 y tener prevista una facturación de USD 10 millones para finales de este ejercicio, el dato a considerar es el ingreso de Google al mercado legal, definido por Daniel Fisher, periodista de Forbes, revista que dio a conocer la noticia, como uno de

práctica jurídica, de un primer paso que terminará por “ordenar toda la información legal existente”, en línea con lo que es la misión principal de la empresa que ya posee el buscador más potente de Internet, tanto por palabras, imágenes y videos, así como la videored más popular, la blogósfera más amigable y los satélites apuntando hacia los mapas de todo el planeta. Hoy, Rocket Lawyer (que se promociona como un proveedor gratuito de documentos legales, así como un rápido y económico asesor legal –servicio al que se accede por USD 19,95 al mes–), encuentra cuestionamientos desde las asociaciones y colegios de abogados de distintos estados, que lo señalan como un competidor sin matrícula



o de TripAdvisor (viajes y hoteles) pone a los abogados al servicio de las inquietudes de potenciales clientes y los rankea en función de las opiniones de aquellos que

estadounidenses- han dejado en claro que ellos no brindarán asesoramiento legal virtual, sino que su intención es continuar con aquello de ordenar la información.

Se trata, definieron distintos portales estadounidenses especializados en la práctica jurídica, de un primer paso que terminará por “ordenar toda la información legal existente”, en línea con lo que es la misión principal de la empresa.

los últimos que resiste a la comoditización digital. Se trata, definieron distintos portales estadounidenses especializados en la

para ejercer la profesión. Similar, dicen algunos, es lo que ocurre con Avvo, red que a la manera de la Guía Óleo (gastronomía)

han experimentado sus servicios. En este escenario, voceros de Google -según distintos semanarios

Así las cosas, pensando a futuro, no es caprichoso imaginar que para cuando la virtualidad llegué por completo a la burocracia latinoamericana, distintos trámites que hoy engrosan el trabajo de miles de colegas tiendan a la desaparición. Para entonces, convendrá estar preparados. O sucumbir al avance de la web.

www.rocketlawyer.com



Por MARCELO JOSÉ FERRAZ FERREIRA Abogado especialista en Derecho Tributario (PUC/SP) y Empresarial (FGV/SP), con actuación en Brasil. Responsable del blog *Advogado Corporativo*.

Soluciones para conflictos de empresa

La mediación corporativa gana terreno entre las empresas de Brasil.

En el mundo empresarial no faltan los conflictos. Conflictos internos; conflictos con jugadores del mercado en el que se actúa; conflictos con entidades públicas; con empresas con las que nunca se tuvo contacto; con organizaciones con las que ya se estuvo en contacto.

Los abogados actúan para evitar el conflicto o para eliminarlo. En ese sentido, el conflicto parece ser inherente a la práctica del derecho, independientemente de cuál sea la función específica del profesional.

Todo es conflicto (o todo puede serlo). O se está en conflicto y se contrata a un abogado para eliminarlo, o no se está en conflicto... y también se contrata a un abogado para evitarlo.

A árbitros y a jueces cabe la tarea de eliminar el conflicto, conforme los argumentos presentados por los abogados de las partes en litigio. Y la función de eliminar el conflicto es también típica de mediadores y conciliadores, con la diferencia sustancial de que no siempre consiguen hacerlo. Es que en su trabajo no hay aplicación de ley o de cláusulas contractuales directa o principalmente. Por el contrario, intentan hacer que las propias partes encuentren una solución, lo que infelizmente no siempre es posible.

En el mundo empresarial, el conflicto merece mayores consideraciones tanto para que sea eliminado como para que sea evitado eficazmente. Los abogados, como regla general, arrastran desde los bancos de la Facultad la cultura del litigio, del proceso, de la pelea. Se pasan años estudiando derecho procesal y ni siquiera un semestre, un único mes, viendo técnicas de negociación.

Los abogados, así como los jueces, deben tener como principio, como conducta básica y preliminar, la negociación, que la mayoría de las veces redunda en la conciliación. La negociación (es claro: me refiero a la negociación limpia, sin misterios ni artificios) debe ser observada e incentivada también por los ejecutivos y empresarios.

En especial, en el mundo corporativo la negociación redunda en una economía de recursos, aumentando

por tanto el lucro.

Eso por no hablar de la buena imagen institucional y la práctica del buen gobierno corporativo.

La ventaja pasa por el consenso. Ambas partes ganan. Ahí está el resultado: un proceso judicial menos, un conflicto menos.

Menos procesos judiciales significan menos tiempo, energía y dinero gastados. En la negociación no se habla de gastos. Al fin y al cabo, se trata de un ganar-ganar.

Es cierto que hay situaciones -no pocas- en las que el litigio es inevitable. La pregunta, de todas formas, es por qué no intentar evitarlo.

La negociación aproxima. El proceso separa, polariza.

Hay muchas empresas que trabajan para evitar la pelea, el contencioso judicial o arbitral, a través de la mediación.

Muy utilizada en cuestiones de familia, desde hace un tiempo se habla de la mediación corporativa o empresarial, utilizada tanto para solucionar conflictos entre empresas, como entre sus integrantes y la propia organización.

A través suyo se busca retomar el diálogo perdido entre las partes con vistas a alcanzar un consenso y continuar con sus relaciones. De allí su importancia en el mundo corporativo, donde debería considerársela como la primera medida para solucionar un conflicto, pensando en mantener la relación productiva.

Así las cosas, para la conducción de la negociación el abogado debe formarse y capacitarse. No es una cuestión de prueba y error, de puro empirismo. Lamentablemente, por ahora escasea la literatura especializada en negociación y mediación de conflictos pensada exclusivamente para el mundo jurídico corporativo. De todas formas, lo que se ha escrito al respecto en términos más generales es más que suficiente para comenzar el camino.

Personalmente, no creo que la fría letra de la ley sea la única forma para eliminar los problemas, ni que la actividad jurisdiccional sea la única posibilidad para ello.



Esto dicen los blawgs

Blog: **DERECHO-CHILE**

La controversia del botón "Recomendar" de Facebook

Ya se ha hecho casi estándar en muchas páginas webs, los pequeños botones con los que se puede publicitar o dar a conocer en "muros" de amigos en las redes sociales. El Centro para la Protección de la Privacidad de Schleswig-Holstein (Unabhängige Landeszentrum für Datenschutz, ULD) del estado federal de Schleswig-Holstein de Alemania y colegas de otros Estados Federales tienen con estos botones un conflicto. La casa editorial Heise de Alemania presentó una solución para la integración de los botones de Facebook, Twitter y de otros medios de comunicación social para así cumplir con los requisitos de protección de datos de privacidad en Alemania. Sin embargo Facebook reaccionó con enojo al "click-trick" (...)



<http://derecho-chile.cl/?p=192>

Blog: **BLOG ABOGADOS-I**

Las Mejores Universidades de América Latina 2011

Un nuevo ranking de las mejores Universidades de América Latina realizado por OS World University Rankings y la consultora Quacquarelli Symonds de Londres, ubica en primer lugar a la Universidad de São Paulo, Brasil, y a la Universidad de Buenos Aires, Argentina, en el octavo lugar de un total de 200 Universidades relevadas en el informe.

Lista de las 10 primeras Universidades de América Latina:

1. Universidad de São Paulo (Brasil).
2. Pontificia Universidad Católica de Chile.
3. Universidade Estadual de Campinas (Unicamp- Brasil).
4. Universidad de Chile.
5. Universidad Nacional Autónoma (México).
6. Universidad de Los Andes (Colombia).
7. Instituto Tecnológico de Monterrey (México).
8. Universidad de Buenos Aires (Argentina).
9. Universidad Nacional de Colombia.
10. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG- Brasil).



<http://abogados-i.blogspot.com/>

Blog: **CORTE IDH BLOG**

Artículo sobre la independencia de los jueces de la Corte IDH

En el portal Social Science Research Network (SSRN) publiqué un artículo de mi autoría dedicado a las garantías para la independencia de los jueces de la Corte Interamericana de Derechos Humanos. El artículo lleva por título "The Independence of the Inter-American Judge" (...)



<http://corteidhblog.blogspot.com>

Blog: **TODO SOBRE LA CORTE**

Historia de la Corte Suprema

La sanción de la Constitución de 1853 trajo como novedad principal la creación de las autoridades federales, entre ellas, la Corte Suprema de Justicia de la Nación, cabeza del Poder Judicial. Sin embargo, este Tribunal se constituyó recién diez años después de la sanción del texto constitucional, en 1863, año que marca el comienzo de la primera etapa de su historia. Esta etapa fundacional, que aquí repasaremos, abarca cuatro décadas, hasta que en 1903 llega al Tribunal el juez Antonio Bermejo, cuya influencia significará el inicio de una nueva etapa en la vida del Tribunal (...)



<http://todosobrelacorte.com/>

Blog: **DERECHO A DERECHO**

Cuando quien juzga tarda (casi) lo mismo que el condenado

Debido a que en estos últimos días tengo bastante tiempo "de gusto", me he puesto a leer y releer todos los Casos Contenciosos de la Corte Interamericana de Derechos Humanos en los que Argentina fue demandada (...)



<http://derechoaderecho.blogspot.com/>



Por CONSTANZA MANFREDI
Coordinadora de la Comisión Pro Bono del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires.

Las universidades se suman a la iniciativa

Alumnos participan del trabajo pro bono, guiados por socios de firmas corporativas.

El objetivo: acercar la noción del pro bono a los estudiantes universitarios y promover en ellos la conciencia sobre la función social de la abogacía y su rol como colaboradores en el sistema de Justicia. La intención: que las nuevas generaciones puedan entender desde la instancia formativa, que en la medida en que todos colaboren haciendo lo que saben se podrán ver verdaderos cambios y construir una realidad más justa.

En la Argentina, por lo pronto, ya hay seis universidades que firmaron la Declaración de Trabajo Pro Bono para el Continente Americano, lo que resulta un paso verdaderamente significativo en la formación de abogados socialmente responsables.

En ese marco, la Comisión Pro Bono ha dado ya algunos pasos concretos.

Este año hemos participado de la primera Cátedra de Ética que organizó Martín Böhmer, uno de los principales promotores del pro bono en nuestro país, en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires.

Allí se expusieron casos exitosos vinculados a la transparencia y el acceso a la información pública; litigios estratégicos en materia de derechos de las personas con discapacidad; gestión del pro bono en estudios jurídicos; dilemas éticos en la profesión legal, y contribución a la mejora de marcos normativos para favorecer el desarrollo de las microfinanzas.

Otro ejemplo de la presencia del pro bono en la universidad es el trabajo con alumnos y profesores de la Universidad Austral.

Así, en 2010 unos 70 estudiantes colaboraron con cinco estudios jurídicos que participan de la Comisión, en el desarrollo de una investigación sobre el marco normativo local vinculado a la problemática de la drogadicción.

Los alumnos trabajaron en grupos y cada grupo fue supervisado por abogados de los estudios jurídicos que participaron del proyecto.

Este año se repitió la experiencia involucrando a los profesores de la Universidad y a más de 30 alumnos, que están colaborando hoy en investigaciones y propuestas de legislación vinculadas al trabajo de las comunidades terapéuticas y los centros de atención ambulatoria que atienden a personas víctimas de la drogadicción, así como en un proyecto que pretende dar impulso a las empresas sociales en la Argentina.

En esa misma línea, se espera avanzar con la Universidad Católica Argentina, la de Palermo, la Torcuato Di Tella y la de San Andrés a fin de que puedan enriquecer su currícula con este tipo de iniciativas.

En la Argentina existen infinidad de oportunidades para trabajar en la mejora del entorno social e institucional. Nadie mejor que un abogado para conocer las injusticias y las fallas de la actual organización social, y nadie más indicado que él para contribuir a atenuarlas o suprimirlas, sea mediante su colaboración en reformas legislativas, sea en el ejercicio profesional diario realizado con una clara comprensión de su significado.

PERFIL DE LA COMISIÓN: La Comisión de Trabajo Pro Bono e Interés Público del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires nació en diciembre de 2000 y nuclea a 19 estudios jurídicos, totalizando más de 500 abogados que trabajan gratuitamente en casos de interés público.

Allende & Brea; Baker & McKenzie; Beccar Varela; Brons & Salas; Bruchou, Fernández Madero & Lombardi; Bulló, Tassi, Estebenet, Lipera & Torassa; Casal, Romero Victorica & Vigliero; Cárdenas, Di Cío, Romero & Tarsitano; Del Carril, Colombres, Vayo & Zavalía Lagos; Fontán Balestra & Asociados; Klein & Franco; Llerena & Asociados; Marval, O'Farrell y Mairal; M&M Bomchil; O'Farrell; Pérez Alati, Grondona, Benites, Arnsten & Martínez de Hoz (h); Raggio & García Mira; Silva Ortiz, Alfonso, Pavic & Louge, y Zapiola Guerrico & Asociados, son las firmas que la componen.

ABOGADOS MEDIÁTICOS

Luz, cámara y deber de confidencialidad. El Tribunal de Disciplina le apunta a los excesos.

Escena 1: Escalinatas de tribunales. Micrófonos encastrados en la cara del profesional. Mira a sus interlocutores y habla. Cuenta qué se dijo en la audiencia, cuáles serán los próximos pasos procesales, revela datos que están bajo secreto de sumario, da por buenos hechos que todavía deben ser probados.

Escena 2: Programa de la tarde. Chimentos, siliconas y escándalos. En términos legales, un abogado se refiere a los pormenores del último engaño y a la presentación que hará en las próximas horas ante el juez competente, pidiendo el divorcio de su representado.

Usuales en nuestro medio, tanto periodístico como profesional, esos y otros casos fueron objeto de análisis por la Comisión de Medios de Comunicación durante el II Congreso Nacional de Ética Profesional, organizado por el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal.

El espacio, presidido por Laura Calogero, incluyó el recorrido por la (in)conducta de ciertos colegas y las consecuentes actuaciones que disparan por parte del Tribunal de Disciplina de la entidad que aglutina a la mayor matrícula de abogados activa del país.

El objeto principal por el que vela el Colegio es el deber de confidencialidad, entendido como deber primordial a guardar, dijo la abogada. También está el de lealtad, probidad y buena fe. “Lealtad hacia el cliente, hacia el tribunal y hacia el colega”, enumeró.

En ese marco, los llamados “abogados mediáticos” no son una casta distinta al abogado común, advirtió Calogero. Son colegas cuyos representados están en el ojo de los medios y eso hace que tengan una exposición distinta a la del resto de nosotros, señaló. Así las cosas, el secreto profesional no puede ser dejado de lado a menos que el propio cliente lo autorice o sea necesario para asistir a la propia defensa. “El abogado mediático tiene que respetar estos principios. Pero no hay que perder de vista que muchas veces el cliente autoriza al abogado a contar cuestiones privadas”, agregó.

En ese sentido, el Tribunal de Disciplina ha dado con casos en los que los patrocinados, integrantes de la farándula, reconocen que utilizan el proceso legal como “parte de su estrategia de marketing” y, a veces, iniciar un juicio tiene por finalidad “ocupar espacios en los medios”,

agregó la especialista.

PUBLICIDAD

En materia de publicidad de servicios profesionales, Calogero remarcó que también debe hacerse de buena fe. “La obligación del abogado es

juicios”, ejemplificó. Eso suele dar lugar a sanciones, aunque, en general, los abogados no lo sepan. En esa línea, la abogada aseguró que el Tribunal de Disciplina actúa en todos esos casos, pero guarda



Entre clientes y abogados, hay quienes **utilizan** el proceso legal como una vía para **ocupar espacios** en los medios masivos de comunicación.

únicamente una obligación de medios. No podemos adelantar el resultado de un pleito”, recordó, y en esa línea, desnudando artimañas muchas veces vistas, señaló que “no se puede poner a los medios en la puerta de un juzgado para ejercer presión sobre el juez”.

El Tribunal ha tenido “numerósísimas denuncias contra abogados mediáticos por notas con copetes del tipo ‘yo gano todos los

reserva sobre ellos. Incluso, al publicarse una sentencia, se utilizan las iniciales del colega sancionado.

“Nadie se va a enterar a quién pertenecen esas siglas; solamente el sancionado. Sobre esa base, el Colegio ejerce su poder de disciplina, muchas veces a instancias del juzgado, o por impulso del colega representante de la contraparte, o de los propios clientes”, concluyó la especialista.

*www.cpacf.org.ar,
pestaña Autoridades, Tribunal
de Disciplina*

Del tablero

A ESTAMBUL

Andrés Martínez se recibió de abogado a los 19 años. A los 30, es uno de los profesionales de referencia en materia de reestructuraciones de deuda.



¿Cómo fue tu formación académica y profesional?

Me recibí muy joven. Terminé la carrera de abogacía a los 19 años con honores, ubicado en el mejor 2% de los 2.428 estudiantes graduados en la UBA en el año 2000. Una vez graduado me vi obligado a postergar mi otra pasión: el ajedrez, que fue lo que me había motivado a hacer la carrera tan rápido. Debido a los permanentes torneos en los que participaba representando a Merlo, a la provincia de San Luis y luego a la Argentina, había decidido acelerar mis estudios para poder dedicarme por entero a continuar compitiendo profesionalmente. Pero una vez terminada la carrera me ofrecieron casi de inmediato incorporarme como abogado en el Estudio Beccar Varela, y me pareció un desafío fascinante. Comencé asesorando en el sector corporativo, pero luego, con la gran crisis de 2001-2002, terminé involucrado la mayor parte de mi tiempo en el sector de litigios y concursos preventivos y quiebras, por más de seis años, experiencia que fue clave para mi trabajo de hoy en día. Actualmente estoy a cargo del asesoramiento técnico y dirección de proyectos

de reformas de leyes de concursos y quiebras en varios países, en mi calidad de especialista en reestructuraciones y quiebras del Grupo del Banco Mundial (más específicamente, en la Corporación Financiera Internacional -CFI-). Mi trabajo es, en parte, de coordinación de expertos en materia concursal, en parte técnico y también con un fuerte componente político. Habida cuenta de que trabajo mayormente con países del Medio Oriente y de Europa del Este, a principios de este año tuve que mudarme a Estambul, Turquía. Fue un cambio grande después de tres años en Washington DC, donde la CFI tiene la sede principal. Entre mis tareas, hasta ahora, ha estado comentar la nueva ley concursal de Serbia, reunirme en Tegucigalpa con jueces Hondureños y en Vilnius con los redactores de la nueva ley de quiebras de Lituania. He participado en conferencias con el juez de la quiebra de Lehman Brothers, he dado *trainings* a jueces de la Corte Suprema en Ruanda y a síndicos en cuatro ciudades distintas de Ucrania. He estado a cargo de presentaciones en países diversos como

Rumania, Inglaterra, el Sultanato de Omán, Francia, Estados Unidos y Jordania, entre otros. He tenido el orgullo de ser co-panelista de los últimos dos presidentes de INSOL International en distintas conferencias, quienes gentilmente me han invitado a compartir la mesa en la cena de gala de la conferencia anual de 2011 en Singapur.

¿Cómo llegaste a esto?

Con mucho esfuerzo. Mientras crecía en el Estudio con tareas de cada vez mayor responsabilidad, tuve la posibilidad de cursar la Maestría en Derecho Empresario de la Universidad Austral, y en 2007, recomendado por Beccar Varela, cursé un semestre de LL.M. como *visiting scholar* en la Universidad de Denver, CO, Estados Unidos, donde también me desempeñé como profesor adjunto de International Business Transactions. Desde allí postule por mi cuenta a un proyecto conjunto del Banco Mundial y la CFI llamado *Doing Business*, que consiste en un reporte anual comparando legislaciones y prácticas de 183 países. A mediados de marzo de 2008, tras cuatro entrevistas, me confirmaron

que quedaría a cargo del capítulo relativo a procesos de reestructuraciones y quiebras.

¿Qué te aporta profesional y humanamente tu trabajo, y qué resignás a cambio?

Tanto en lo profesional como en lo humano mi trabajo actual me satisface plenamente. Hay muchas habilidades que se adquieren en el día a día, tanto en lo técnico, en lo político y el permanente trabajo en equipo con gente de culturas muy distintas y en la coordinación de grupos multidisciplinarios. Lo que se extraña es la familia, los amigos y los asados. Al fútbol lo sigo por Internet.

¿Qué le recomendarías a quien está dando sus primeros pasos en la profesión?

Que no se conforme con menos de lo que cree que merece, y que persista hasta encontrar aquello que se sienta capaz de llevar a cabo.

No lo digo en el sentido económico. Al comienzo del ejercicio de la profesión eso no es determinante. Lo que lleva a progresar es no estancarse en tareas repetidas, que no aporten nuevos desafíos, experiencias y conocimiento.

Formación multidisciplinaria con alcance regional



Por SILVIA TOSCANO,
directora del Departamento de Derecho
de UADE.

La misión de la carrera de Abogacía en UADE es proporcionar a los estudiantes una firme base en el derecho y la capacidad de análisis jurídico en contextos locales, regionales e internacionales, junto con altos estándares de ética, responsabilidad social y competencia profesional.

La Licenciatura, de cuatro años, ofrece a los alumnos un plan de estudios basado en una sólida y tradicional formación jurídica en las distintas áreas del derecho, contando con una propuesta novedosa que les permite conocer las problemáticas más actualizadas de la abogacía. Estas características construyen un plan académico que constituye un valor agregado en su formación, al tomar contacto con nuevos fenómenos jurídicos tales como el derecho informático, el análisis económico del derecho, el arbitraje y los negocios internacionales, entre otros. Se promueve también un enfoque especial hacia las cuestiones jurídico empresariales, considerando al profesional como un asesor necesario en transacciones tanto locales y regionales como internacionales.

El plan de estudio procura además la capacitación del futuro profesional en áreas humanísticas, de idioma y

de práctica profesional. Asimismo, se concibe la preparación del abogado como sujeto de asesoramiento jurídico y como engranaje eficiente en la interacción con otras disciplinas y profesiones.

Durante su paso por la Universidad, los estudiantes de abogacía tienen la posibilidad de acceder a capacitaciones extracurriculares, como talleres o seminarios de complementación, así como de participar en competencias interuniversitarias en equipos representantes de UADE y ser preparados por los profesores de la carrera.

El cuerpo docente cuenta con una amplia trayectoria profesional y adecuadas credenciales académicas, contemplando un elenco con desarrollo profesional diverso (tanto abogados independientes, de estudios jurídicos, empresas, funcionarios judiciales y académicos).

POSGRADO

En 2010 UADE lanzó la Especialización y la Maestría en Derecho Empresarial, coordinados y conjuntos, de forma tal que los alumnos que obtienen el título de especialista, con un semestre más y la elaboración de la tesis, alcanzan el título de Magister.

La dirección académica de estos programas está a cargo de Julio César Rivera y los destinatarios son

Alumno destacado



Mariano Juan Tenca

Cursa: 4to año de la carrera.

Promedio: 9.10

Edad: 21

Actividad laboral: Escribiente auxiliar en el Tribunal Oral Penal Económico N° 2.

“Una vez obtenido el diploma de abogado, pretendo continuar mis estudios realizando diversos cursos de posgrados en el área del Derecho Penal. En relación al desarrollo profesional, mi intención es permanecer en el Poder Judicial y proseguir la carrera judicial que comencé hace un año y medio, como así también iniciarme en la docencia universitaria. Considero que el abogado es un servidor de la justicia y un colaborador de su administración; su deber profesional es defender, con estricta observancia de las normas jurídicas y morales, los derechos de su cliente. En palabras de Eduardo Couture, el deber del abogado es luchar por el derecho; pero el día que encuentre en conflicto el derecho con la justicia, su deber será luchar por la justicia”.

abogados graduados de universidades de Argentina y del exterior.

El objetivo es capacitar a los abogados para el asesoramiento en los negocios de los sujetos corporativos, dotando a los cursantes de habilidades para el diseño de las estrategias más aptas para el desarrollo económico de las empresas y de los procedimientos vinculados al financiamiento en general y a los proyectos de inversión.



Por SEBASTIÁN BORTHWICK. Abogado (UBA) y Master en Derecho y Economía (UTDT). Abogado senior especializado en derecho corporativo en el estudio Richards, Cardinal, Tützer, Zabala & Zaefferer.

Acreeedores en problemas

La ley 26.684 atenta contra la tutela del crédito de los acreedores concursales.

El 29 de junio de 2011 se promulgó la ley 26.684 que modificó la ley de Concursos y Quiebras (LCQ). Esta reforma riñe contra la tutela del crédito de los acreedores, un pilar sobre el que reposa el Derecho Concursal.

La inquietud que formulamos, cuya respuesta no será develada en el corto plazo, es si la reforma podría ser susceptible de generar una contracción al crédito empresario en virtud de la mayor debilidad de la garantía que pudiera ofrecer el deudor (máxime si se considera otorgar una garantía real sobre el establecimiento fabril o bienes ubicados en el mismo).

La ley 26.684 habilita, en la hipótesis de una quiebra, a que una cooperativa de trabajo formada por las dos terceras partes de los trabajadores en relación de dependencia con la persona fallida o de los acreedores laborales continúe con la explotación de la empresa quebrada.

Los acreedores titulares de créditos garantizados con hipoteca o prenda están habilitados en la quiebra a reclamar el pago de sus créditos mediante la venta de la cosa sobre la que recae el privilegio (conforme arts. 126 y 209 de la LCQ), sin embargo dichos acreedores no pueden ejercer tal facultad si hay continuación de la explotación de la empresa.

Asimismo, a pedido de la cooperativa de trabajadores el juez por decisión fundada puede suspender las ejecuciones hipotecarias o prendarias por hasta dos años.

Además, el nuevo art. 203 bis autoriza a que una cooperativa de trabajo, conformada por trabajadores de la empresa fallida, solicite la adquisición de la empresa pudiendo compensar total o parcialmente el precio de venta con los créditos de las indemnizaciones de los trabajadores, calculadas conforme al art. 245 de la LCT, que sean cedidos a la cooperativa de trabajadores.

Como resultado de esta reforma, los acreedores titulares de créditos con hipoteca sobre el inmueble fabril o prenda sobre la maquinaria situada en la fábrica verán postergada la posibilidad de cobrar sus créditos con la venta de los bienes sobre

los que se asienta su privilegio por un tiempo prudencial (al menos dos años durante la quiebra). El proceso concursal es un juicio universal que se estructura sobre la base de principios jurídicos y económicos relacionados con la tutela del crédito. Cuando el crédito nace, su titular asume en el confornte de todo el patrimonio del deudor una posición jurídica de legítima expectativa. La credibilidad de los ordenamientos jurídicos modernos se asienta en su capacidad concreta de tutelar el derecho de crédito, que es un soporte indefectible de la libertad y del crecimiento (Pajardi P. "Radici e ideologie del fallimento" E. Giuffrè, Milán, 2002, pág. 66 y 6).

La afectación de los derechos del acreedor podría generar una disminución del monto del crédito disponible en la economía y aumentar su costo. Dos son los principales elementos a considerar: los derechos del acreedor propiamente dichos (ej. ejecutar garantías; ser oídos en los procesos de reestructuración, respetar estrictamente el orden de prioridades pactado; derecho de información; etc.), y el enforcement del contrato de deuda (Villegas, Marcelo "Una visión financiera del derecho de la insolvencia. La reestructuración de la deuda privada", publicado en Suplemento especial de Acuerdo Preventivo Extrajudicial de revista La Ley, noviembre de 2004, pág. 19).

Entiendo que la reforma de la LCQ debe ser analizada de acuerdo a la coyuntura actual del país. El cooperativismo es un fenómeno social que ha crecido aceleradamente en el último lustro y su explicación excede el objeto de este artículo.

La reforma busca proteger la fuente de trabajo, pero tal búsqueda es en detrimento del derecho de los acreedores concursales, algunos que, incluso, podrían haber coadyuvado, como dadores de capital, a la subsistencia de la empresa.

El análisis del comportamiento de los agentes económicos del mercado demostrará si, en definitiva, la reforma de la LCQ efectivamente tuvo alguna consecuencia en el financiamiento externo de las empresas o no.

LOS SMARTPHONES TIENEN SUS APPS

Herramientas y aplicativos jurídicos para sacarle provecho a los teléfonos móviles.

Primero, la salvedad: que un aparato pueda conectarse a Internet, tomar fotos, procesar textos y grabar proveídos, no lo convierte en inteligente. A lo sumo, será tan sagaz como amigo puede ser una persona digitalizada en una red social.

Dicho esto, es cierto que cada vez son más los abogados que cargan con un smartphone en sus cinturas, bolsillos o carteras, equipos a los que raramente les sacan todo el provecho que potencialmente tienen.

Si bien en la plataforma iTunes los recursos vinculados a la capacitación y actualización están a la orden del día (atravesando principalmente las pestañas Podcast y iTunes U), entre los matriculados escasean los iPhones y arrasan las BlackBerry en sus diferentes versiones.

Estos teléfonos vienen por defecto con la capacidad de leer y procesar archivos. Pero existen otras aplicaciones (<http://appworld.blackberry.com/webstore/>) que pueden colaborar con el trabajo. Los integrantes de la Association of Corporate Counsel (ACC), por ejemplo, tienen una que les es propia y les permite conectar con



otros miembros, acceder a contenidos y *papers* en tiempo real y en cualquier lugar del mundo. Microjuris, en tanto, ofrece una vía de acceso a jurisprudencia y legislación

de la profesión. Con sólo poner "law" en el buscador de aplicaciones, obtendrá más de 670 resultados, la mayoría de ellos procedentes del país del norte, algunos

Con poner law en el buscador de aplicaciones, obtendrá más de **670 resultados**, la mayoría procedentes del país del norte.

de Puerto Rico donde quiera que uno esté. En los Estados Unidos, The Law Pod (arranca en USD 2,99) brinda acceso a la legislación federal y estadual en distintas áreas

producidos por Escuelas de Derecho de prestigiosas universidades y una amplia mayoría por editoriales volcadas a los ebooks y diccionarios técnicos. En Brasil, por lo pronto,

No todo es jurídico

Más allá de lo estrictamente jurídico, Cam Card es una buena opción para quienes acumulan tarjetas personales. Se trata de una lectora que, fotografía mediante, guarda en la libreta de contactos los datos que hay en la versión cuadrículada-papel. Para quienes interactúan en diferentes idiomas, las variantes de traductores multilingües que se ofrecen en esta plataforma son variados. Entre ellos se suele recomendar al iSpeech Translator, incluso en la versión gratuita. Por último, dentro de lo que es "diversión", por estos días gana terreno un juego en versión de prueba de la serie Law and Order, que invita a investigar crímenes y llevarlos a los tribunales.

JusBrasilMobile permite acceder a toda la legislación del país a través de estos aparatos. En la Argentina, en tanto, todavía no se encuentra nada.

Más pasión para las multitudes

La segunda vuelta del Torneo Interestudios Jurídicos ya está en marcha. Fuerte pelea en toda la tabla por escalar posiciones.

Flores por expedientes. Mariposas por contratos. Los cortos por el traje. Las zapatillas por el charol. Esos cambios que trae la primavera acompañaron el comienzo de una nueva edición del Torneo Interestudios Jurídicos.

El último campeón, Marval O' Farrell & Mairal, fue el primero en inscribirse y quedar a la espera de un contrincante. Poco a poco fueron apareciendo quienes buscan arrebatarse el título y quedarse con la gloria en esta competición 2011.

Entre ellos está Bruchou, Fernández Madero & Lombardi que, con nuevas incorporaciones quiere realizar una buena campaña.

Por su parte, la firma encabezada por Bullo, Tassi, Lipera, Estebenet & Torassa, fiel seguidor del campeonato, se animó a presentar la friolera de tres equipos que pelean en la Categoría A, acompañado de uno en el sector femenino, buscando el bicampeonato en esa categoría.

Habiéndose disputado cinco fechas, los equipos comienzan a apilonarse en la tabla de posiciones. Así, por ejemplo, se destaca la labor que viene realizando Llerena & Asociados Abogados, que resurge peleando por un lugar en los cuartos de final y busca así una revancha a lo que le dejó el primer cuatrimestre.

LA B

No sólo por la performance de River, también por lo que pasa



La estampa de un equipo con historia, Bullo, Tassi, Estebenet, Lipera & Torassa B.



El equipo de Barilati en una gran victoria frente al conjunto de Bruchou, Fernández Madero & Lombardi.



Las futbolistas de Marval, O'Farrell & Mairal y de Allende & Brea, en un duelo decisivo.



Se luce bajo los tres palos Marcos Marasovich, del estudio Erramuspe, Carosella, Orsetti Abogados, frente al delantero de Zang, Bergel & Viñes.

en el Interestudios la categoría B da que hablar y se mete en boca de todos.

Con el regreso de varios viejos conocidos -como Pérez Alati & Co. y el segundo equipo de Marval, O'Farrell & Mairal-, este espacio se ha vuelto más competitivo que nunca.

Gracias a la voluntad de Osvaldo Barsanti se pudo presentar a esta edición el estudio Rodríguez Mancini & Arias, y darle más color todavía a la categoría. Por su parte, debutantes como CJ Bunge Abogados, de excelente actuación, vienen a dejar su huella en el campeonato.

Cuenta regresiva para las instancias finales, la adrenalina sube y las emociones caen a chaparrones. Santiago González (Zang, Bergel & Viñes), goleador indiscutido del torneo, es uno de los que siempre regala una perlitita para archivar en el recuerdo.

También destacan figuras como Guillermo Rampo (Marval, O'Farrell & Mairal), poderoso arquero con una impronta que impone autoridad a todo aquel que se acerque a los tres palos.

En la cancha se ven los pingos, dice el dicho, y también -se agrega- el porte de cada abogado.

Eso mismo puede verse a través del sitio oficial del Torneo Interestudios (www.torneointerestudios.com.ar), para seguir de cerca todas los toques, goles y enfrentamientos de este apasionante torneo.

Todos los abogados son iguales



La mayoría de la gente cree eso.
Nosotros sabemos que no.

Elaboramos e implementamos
estrategias de marketing jurídico
para diferenciar y posicionar
a nuestros clientes
desde hace más de seis años.

- Estudios de mercado.
- Estrategias de posicionamiento on line y off line.
- Piezas de comunicación externa.
- Desarrollos digitales.
- Planes de comunicación interna.

Artículo Uno

MARKETING JURÍDICO

AHORRÁ YA, DIGITALIZÁ Y ORGANIZÁ TUS DOCUMENTOS.



Escáner Epson WorkForce GT-S50

- Alimentador automático de documentos (75 páginas)
- Velocidad máxima 25 PPM / 50 IPM
- Tecnología ReadyScan LED (eco-amigable, libre de mercurio)
- Escanea ambos lados en una sola pasada
- USB 2.0
- Software de gestión documental incluido



Escáner Epson WorkForce GT-1500

- Alimentador automático de documentos (40 páginas)
- Velocidad máxima 20 PPM
- Tecnología ReadyScan LED (eco-amigable, libre de mercurio)
- USB 2.0
- Software de gestión documental incluido

PERFORMANCE EN TU NEGOCIO.

www.latin.epson.com

*ppm: páginas por minuto.
*ipm: imágenes por minuto.

EPSON®
EXCEED YOUR VISION

