



María Cecilia Aicardi,
gerente de Legales
de Arcos Dorados
en la Argentina,
cuenta cómo
se gestiona el área.
**Ser parte
del negocio**

Entrevista exclusiva con el
Fiscal General de la
Ciudad de Buenos Aires.
Germán Garavano habla
de la despapelización
en el estado.

**Gestión
pública**



AVUNO

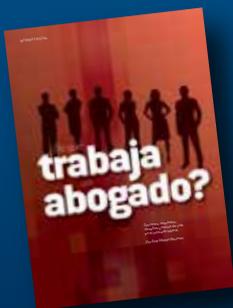
ABOGADOS

Año 3 | Nro. 10 | Junio 2013

\$ 25.- en toda la Argentina

INFORME ESPECIAL

¿De qué
trabaja un
Abogado?



Opciones, requisitos,
desafíos y estilos
de vida en
el mercado laboral.



La clave es ser

EFICIENTE

Pablo Louge, Carlos María Melhem,
Valeriano Guevara Lynch y Diego Botana,
socios de Allende & Brea, hablan
de la gestión de su firma.



20 años de inversión e innovación en la Argentina

En Kimberly-Clark Argentina trabajamos e invertimos en el país pensando en la construcción del mundo que soñamos.

Somos más de 1400 personas produciendo de manera sustentable productos innovadores que hacen la vida más fácil y agradable a miles de argentinos.

Cumplimos nuestros primeros 20 años y es una razón para celebrar: en poco tiempo logramos mucho.

VIVÍ NUESTRA EXPERIENCIA

ACERCATE A
LA PROPUESTA
AUSTRAL

2013

POSGRADOS EN DERECHO

LLM	Maestría en Derecho
MDA	Maestría en Derecho Administrativo
MDE	Maestría en Derecho Empresario
MMJ	Maestría en Magistratura y Derecho Judicial
MPI	Maestría en Propiedad Intelectual
MDP	Maestría en Derecho Penal
MDT	Maestría en Derecho Tributario
EDP	Especialización en Derecho Penal
EDT	Especialización en Derecho Tributario
DD	Doctorado en Derecho

www.austral.edu.ar/fd

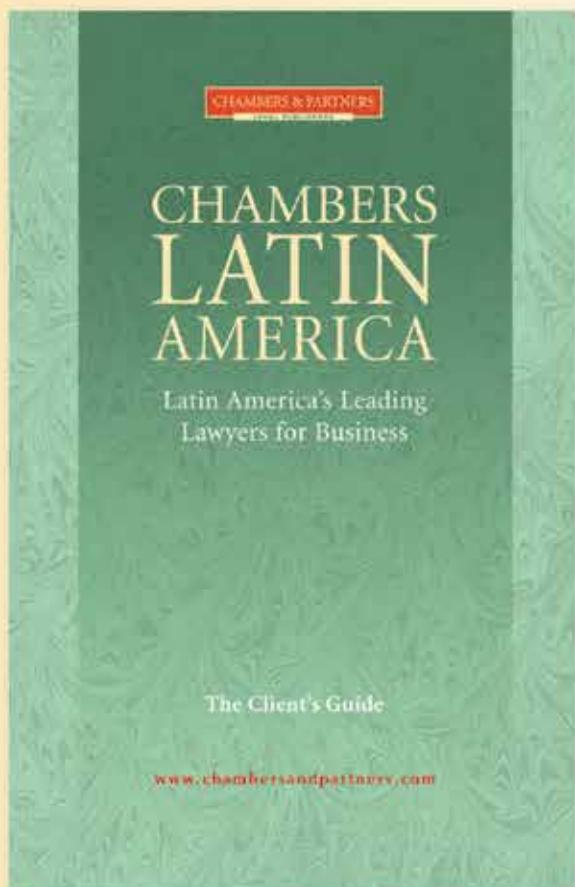
11 5921 8000 informesfd@ius.austral.edu.ar



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

Preparate!

Se viene el
**Primer Encuentro
de Abogados**
“Del aula al ejercicio profesional”



**Encuentro
de Abogados**

Dirigido a estudiantes y jóvenes profesionales

Expositores y oradores: socios de estudios jurídicos,
directores de legales de empresas, académicos, capacitación universitaria,
editoriales jurídicas, proveedores del mercado legal.

Más información en www.encuentrodeabogados.com.ar

STAFF

Dirección y edición:

ARIEL ALBERTO NEUMAN

Dirección de arte, diseño y diagramación:

ALFREDO VERONESI

Fotografía:

ANDRÉS BLASINA (entrevista de tapa)

Colaboración especial:

JAIME FERNÁNDEZ MADERO

FERNANDO TOMEO

Departamento comercial:

MARÍA TOMASSONI

Imprenta: LA IMPRENTA WINGORD S.A.

Mendoza 1244, Tigre, Pcia. de Buenos Aires.

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 3 – Número 10

Junio de 2013

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

Tucumán 695 2º A, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Tel.: (54 11) 3533-8637

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.

Contáctenos 

Mail: info@articulouno.com

Web: www.aunoabogados.com.ar

Twitter: @aunoabogados

Blog: aunoabogados.wordpress.com

Facebook: www.facebook.com/aunoabogados

Linkedin: www.linkedin.com

Grupo Marketing de Abogados

EDITORIAL

Tiempos de cambio

Cambia la forma de ejercer la profesión, los desafíos, las realidades económicas y jurídicas. Cambia el escenario local e internacional, las demandas hacia la abogacía, las expectativas de las nuevas (y no tan nuevas) generaciones de colegas. Cambia la legislación, la regulación, los reclamos sociales, las apertencias de los clientes. Y en medio de tanto cambio, rescatamos en éste, nuestro número 10, las mejores prácticas del mercado para compartirlas con la comunidad de abogados.

Por eso les mostramos cómo está trabajando el área interna de legales de una de las compañías más grandes de América Latina; les contamos el impulso que una nueva generación de abogados puede darle a un estudio tradicional, y les traemos la experiencia de una firma cordobesa, con los desafíos que tiene para practicar la profesión en el interior del país.

Además, presentamos un informe especial sobre las posibles salidas laborales que tiene la abogacía. Por otra parte: columnas de análisis, novedades del mercado, curiosidades y todo lo que hay que saber para ejercer la profesión, en este nuevo número de la revista del mercado jurídico.

Ariel Alberto Neuman
Director

CONTENIDO



¿De qué trabaja un abogado?

Opciones, requisitos, desafíos y estilos de vida en el mercado laboral.

pág. 8

Ejercicio independiente, en empresas, en estudios, en el Poder Judicial, en la administración pública, en universidades, en editoriales jurídicas. Todas las opciones, distintas realidades.

Pág. 16

CERTIFICACIÓN
German desk

Pág. 21

OPINIÓN
Todo lo que se filma termina en la web
Por Fernando Tomeo

Pág. 22

INTERNACIONAL
El Colegio va a la IBA

Pág. 23

CUALES SON
Los principales desafíos del abogado independiente

Pág. 24

DERECHO CANÓNICO
El efecto Francisco





Ser parte del negocio

María Cecilia Aicardi, gerente de Legales de Arcos Dorados.

pág. 18



La clave es ser eficiente

Los socios de Allende & Brea cuentan cómo se gestiona el estudio.

pág. 28



Gestión pública

Entrevista exclusiva con el Fiscal General de la Ciudad de Buenos Aires.

pág. 38

¿Cómo se gestiona el área? Los vínculos con los restantes departamentos de la compañía. Los procesos internos, el trato con el cliente y el vínculo con los abogados externos.

El recambio generacional y la experiencia acumulada se conjugan con la vocación de internacionalizar la firma y una clara mirada estratégica sobre el negocio.

Germán Garavano cuenta cómo modernizó el área a su cargo. Modelo de exportación en materia de despapelización y modernización del Estado. El cambio de cultura es fundamental.

Pág. 26

MANAGEMENT

¿La pirámide está en crisis?

Por Jaime Fernández Madero

Pág. 34

Esto dicen los blawgs

Pág. 35

LIBRO

Os novos desafios do direito empresarial e econômico

Pág. 36

VÍNCULOS

Justicia y medios

Pág. 37

MANAGEMENT

Desafíos globales

Pág. 42

ESTUDIOS

“Hay que conocer más”

Pág. 45

OPINIÓN

Herramientas de marketing para un sitio web

Por Eduardo Paiz

Pág. 46

Noticias breves

Pág. 47

EXPERIENCIAS

Gestión del marketing online

Por Marco Esteban

Pág. 48

MARKETING JURÍDICO

¿Qué funciona y qué no?

Por Gustavo Rocha

Pág. 48

INTERESTUDIOS

Rueda la redonda

Pág. 49

CURIOSIDADES

Guía para estudiantes

Sponsors Plus

ALLENDE & BREA
ABOGADOS



ESTUDIO BECCAR VARELA



Nicholson y Cano
ABOGADOS

Sponsors





¿De qué
trabaja
un
abogado?

Opciones, requisitos,
desafíos y estilos de vida
en el mercado laboral.

Por Ariel Alberto Neuman

Está en cientos de películas, lo vemos en los noticieros, en las novelas, alguien nos lo ha contado o, incluso, lo vivimos a diario en carne propia. La pregunta, entonces, parece tener una respuesta obvia, pero no todos están en condiciones de responder de qué trabaja un abogado.

Porque para algunos, ser abogado es tomarse el colectivo apretado, hacer filas en tribunales, mirar pilas de expedientes y presentar escritos con vencimiento.

Para otros, abogado es el que no pisa tribunales, el que se limita a hacer advertencias a sus clientes, a asesorarlos con una política preventiva. Llegar al juzgado es sinónimo de haber fracasado en los pasos previos.

Están, también, los que justamente trabajan en el tribunal.

De acuerdo con estimaciones de distintas fuentes, hay unos 50.000 colegas trabajando “del otro lado del mostrador” sólo en la Argentina.

Y ya que estamos en el sector público, no se puede dejar de lado a los abogados que trabajan en el sector público (el Cuerpo de Abogados del Estado es, sin dudas, el “estudio jurídico” más grande del país, con un número que a mediados de la década pasada se estimaba en no menos de 3.000 abogados distribuidos en todo el territorio), sea en dependencias del Ejecutivo o del Legislativo.

Después está la gran legión de profesionales que despliega su actividad de manera independiente o en modalidad “gastos compartidos” con otros colegas; los abogados internos de empresa; los que trabajan en ONGs vinculadas a la justicia en un sentido amplio; los periodistas jurídicos y judiciales, y otras modalidades de ejercicio que parecen ficción en América Latina, pero que las hay, las hay: investigadores y académicos de tiempo completo.

Desplegado el mapa sobre la mesa (que no es exhaustivo, pero sí abarcativo de las principales opciones laborales para el abogado), la pregunta es qué hace falta

para encajar en cada lugar y cómo es la vida de quien allí trabaja.

ESTILOS

Por principio, se sabe que en los estudios jurídicos hay horario de entrada, pero no de salida. Incluso en tiempos de vacas flacas, la cultura organizacional de estos despachos obliga a no dejar libre la silla antes de que la última luz del día se haya esfumado.

Cuando, por el contrario, el trabajo apremia, se tiene que estar preparado para encarar jornadas de 18 horas; para trabajar sábados, domingos y feriados, para someterse a grandes niveles de presión.

Además de un buen promedio universitario, para formar parte de este grupo de práctica profesio-

Para los abogados independientes, el salario no está garantizado, con lo cual no alcanza con las habilidades o conocimientos académicos e intelectuales. La venta del servicio pasa a ser esencial.

sional el dominio del inglés es indispensable y un complemento con un tercer idioma siempre es bienvenido.

Posgrados en universidades reconocidas, principalmente del exterior, suman cucardas.

Por el lado del cliente de estos estudios, el abogado interno de empresa tiene una rutina de trabajo más organizada, con horarios de oficina que comparte con el resto de las áreas de la compañía en la que opera.

Dentro del mundo de las empresas hay, básicamente, dos grandes tipos de áreas de legales: las que tercerizan la mayor parte del trabajo (su valor agregado es decir a quién, cuándo y por cuánto tercerizar) y las que hacen verdadero trabajo jurídico, de estrategia, planificación, asesoramiento y hasta litigio.

El abogado independiente, en tanto, tiene a primera vista la “libertad” de no contar con estruc-

turas jerárquicas por encima (y por debajo) suyo. Esa libertad, sin embargo, viene acompañada de la obligación de sustentar su oficina, de generar trabajo (clientes, consultas o causas) y de no perder de vista su actividad profesional en pos de la comercial (o viceversa).

A diferencia de los otros dos lugares, el salario no está garantizado, con lo cual no alcanza con las habilidades o conocimientos académicos e intelectuales, sino que la venta del servicio pasa a ser esencial.

El ingreso al Poder Judicial, al menos en la Argentina y hasta el cierre de esta edición, se hacía principalmente por contactos, más allá de los concursos y exámenes posteriores para ascender a ciertas posiciones de responsabi-

lidad y poder.

En este ámbito, si bien los tribunales tienen horarios de atención al público acotados (7.30 a 13.30 en Capital Federal, por ejemplo), la tentación de pensar que ésa será la carga horaria laboral debe ser evitada si no se quiere caer en un yerro.

Por lo general, bajada la persiana, los abogados se mantienen en sus lugares de trabajo de acuerdo a la cantidad de tareas pendientes y, fundamentalmente, a lo que disponga la autoridad del juzgado. Habrá, entonces, quienes estén hasta las 13.30, los que se vayan a las 15 y los que apaguen la luz a las 20.

Hay que tener en cuenta, además, que existen fueros con competencias que no entienden de horarios, como pueden ser algunos en materia penal, con lo cual la laxitud en esos casos es aún mayor.

Al resto de la Administración Pública se ingresa principalmente



En materia salarial, hoy el sector privado no puede competir con el sector público.

por contactos o a través de pasantías universitarias, y la modalidad de trabajo depende de cada agencia estatal.

Así, hay jornadas de 4, 6 y 8 horas, de lunes a viernes, o de tres o cuatro veces por semana, con escalas salariales que varían más que de lugar en lugar, de persona a persona.

SALARIOS Y RELACIONES

En materia salarial, hoy, en la Argentina, la coincidencia es que desde el sector privado no se puede competir con lo que paga el Poder Judicial a un estudiante o a un joven profesional.

Los cerca de AR\$ 7.000 de arranque, contra los AR\$ 4.500/5.000 que se pueden cobrar en un estudio de primera categoría, son una invitación a volcarse al cosido de expedientes y la atención al público. Sin embargo, por los pasillos de tribunales la queja es que en los últimos años la pirámide salarial se ha achatado, y que al momento de crecer en el organigrama las diferencias se desdibujan frente a lo que cobra un profesional en relación de dependencia.

Los salarios en empresa, en términos generales, suelen ser mejores que en los estudios, porque además vienen acompañados de una serie de beneficios que en el ejercicio más tradicional de la profesión no siempre existe (i.e.: telefonía móvil, viajes, medicina prepaga para el grupo familiar, membresías en clubes deportivos, bonus en función de la performance corporativa, personal y grupal), sin embargo, no hay que perder de vista que en algunos estudios los abogados participan con una comisión sobre honorarios, lo que puede disparar los ingresos en tiempos en los que la actividad está en alza.

Lo propio ocurre con el abogado independiente. Sus honorarios no están nunca asegurados, pero tiene, aunque más no sea, la chance de dar grandes saltos cuantitativos a lo largo de su práctica profesional.

Este tipo de profesional, en términos generales, reviste como autónomo o como monotributista.

En empresa, la relación es de dependencia en casi el cien por ciento de los casos, mientras que en estudios crece cada vez más la tendencia a contar con “abogados que facturan”, en un intento por recortar costos salariales.

VOCES

Bosquejado el gran cuadro, **AUNO Abogados** entrevistó a representantes de distintas organizaciones para saber qué buscan, qué requisitos hay para trabajar en su área de ejercicio (sean grandes estudios, empresas, universidades o editoriales) y cómo es la vida dentro de ellas.



Horacio Beccar Varela | Estudio Beccar Varela

Buscamos jóvenes abogados que sientan pasión por el derecho, con buena

predisposición para trabajar en equipo y ganas de aprender constantemente. Nos sentimos orgullosos de haber formado a muchísimos profesionales que han forjado carreras muy exitosas.

Son requisitos indispensables contar con buen promedio universitario y muy buen nivel de inglés. Trabajar en EBV es una experiencia muy fructuosa para el/la joven profesional, ya que recibirá la guía y consejo de abogados que, en muchos casos, cuentan con más de 30 años de carrera.

En un ámbito de trabajo cordial, el profesional conocerá cómo trabajar en grandes equipos de manera coordinada, en una firma que brinda asesoramiento en 34 áreas de práctica. Asimismo, podrá destinar horas laborables al trabajo pro bono.

Por otro lado, el joven postulante deberá esforzarse en múltiples frentes, tales como la adaptación a largas jornadas de trabajo y el entrenamiento constante.

En lo que refiere a planes de carrera, el estudio ha inaugurado en 2011 su “Plan de desarrollo profesional”, dirigido a jóvenes abogados con hasta dos años de

recibidos. Durante el programa, de un año de duración, los abogados rotan por tres sectores distintos, cuatro meses en cada uno. Al finalizar, son incorporados a alguna de las áreas que conocieron, siempre y cuando el rendimiento haya sido satisfactorio. Es un programa de selección y entrenamiento.

Los jóvenes tienen dos entrevistas actitudinales, un examen de inglés y un examen de criterio jurídico (resolución de un caso). La convocatoria tiene lugar una vez al año.



Sebastián Iribarne
| **Marval, O'Farrell**
& **Mairal**

Para trabajar en Marval, los requisitos objetivos son: muy buen promedio en la facultad y tener sólidos conocimientos de inglés, como mínimo (un tercer idioma es deseable).

Además, se busca gente con crite-

rio y sentido práctico, que sepa trabajar en equipo, con inquietudes y deseos de formarse y especializarse en alguna rama del derecho.

En general, los horarios en estudios como el nuestro son extendidos. Hay épocas en que se trabaja más en un sector que en otro, pero en general no aplica un horario de trabajo fijo como puede suceder en una empresa o en alguna dependencia pública.

Tenemos un plan de desarrollo profesional bastante desarrollado. Durante los primeros dos años, los abogados recién recibidos trabajan seis meses en cuatro sectores distintos del Estudio, donde al menos uno de ellos debe ser algún sector del departamento contencioso. Tenemos una agenda anual de seminarios internos y de cursos tanto internos como externos, algunos dirigidos a todos los profesionales en general y otros específicamente a alguna categoría (*juniors, semi-*

seniors, seniors).

El plan de carrera incluye cursos para desarrollar *soft skills* (oratoria, redacción, administración de equipos, etc.) además de los cursos jurídicos.

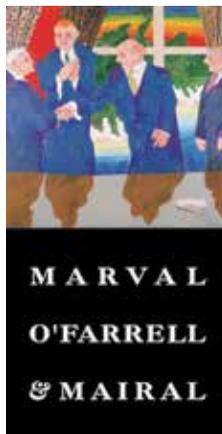
En el estudio, los abogados no socios están en relación de dependencia. Pagamos doce sueldos más SAC, y bono que se define cada año según *performance* y evaluación de cada profesional.



Pablo Louge |
Allende & Brea

Para trabajar en Allende & Brea se requiere ser capaz, tener muy buenas notas en la universidad, dominar con fluidez uno o más idiomas (el inglés es esencial) y tener sólidos principios morales.

También buscamos jóvenes que sean proactivos, que tengan inquietudes y sepan relacionarse. Trabajar en este estudio represen-



Abogados

Agentes de la Propiedad Industrial

Buenos Aires
Av. Leandro N. Alem 928
(C1001AAR) Buenos Aires, Argentina
Tel. (54-11) 4310-0100
Fax (54-11) 4310-0200

Córdoba
Obispo Trejo 655
(X5000IYM) Córdoba, Argentina
Tel. (54-351) 425-7634
Fax (54-351) 428-2512

New York
509 Madison Ave, Suite 506
New York, NY 10022-5501, U.S.A.
Tel. (1-212) 838-4641
Fax (1-212) 751-3854



El dominio de idioma inglés, requisito en empresas y estudios corporativos.

ta una oportunidad, pero también estar dispuesto a esforzarse.

Una oportunidad, pues es una magnífica escuela para aprender el ejercicio de la profesión. Permite tener un panorama prácticamente integral del derecho y, a su vez, especializarse en aquellas áreas que conciten su interés. El desarrollo profesional se va dando según la capacidad de cada abogado, su integración con nuestra forma de trabajar, su relacionamiento con los clientes, su voluntad de progresar y su productividad.

Alentamos la capacitación externa ya sea mediante cursos de posgrado en el país o en el exterior, o trabajando en estudios extranjeros.

Los horarios de trabajo están determinados por las necesidades de los clientes. A veces es necesario trabajar hasta tarde o fines de semana. Esto es algo entendido y aceptado por todos y, por lo general, es algo excepcional. Procuramos que todos puedan llevar una vida normal y contar con tiempo libre para sus asuntos personales. La remuneración de nuestros asociados está atada a su antigüedad en el ejercicio de la profesión y también a su capacidad y productividad. Además de su sueldo, perciben un bonus anual por rendimiento y una participación durante un determinado período de tiempo sobre los honorarios que el estudio cobre a clientes presentados por ellos.



Fernando Hofmann
| Legal & Corp. Aff.
Director |
Kimberly-Clark

Básicamente, un joven profesional abogado o estudiante avanzado a punto de recibirse debe contar con voluntad de continuar aprendiendo, estar abierto a nuevas ideas y, lo más importante, entender que la pasión debe volcarla en un ambiente de trabajo de equipo multidisciplinario, con lo cual la empatía y pensar en la necesi-

dad del cliente es crucial.

En Kimberly-Clark tenemos un programa de jóvenes profesionales donde se busca precisamente captar el talento de las universidades, brindándoles oportunidades de desarrollo local o regional, un plan de carrera previsible y el acceso a múltiples beneficios que la compañía tiene para sus empleados como el *flexi-time*, entre otros.



Gustavo Schotz |
Profesor con
dedicación
exclusiva y director
de la Maestría en
Propiedad
Intelectual de la
Universidad Austral.

Ser profesor con dedicación exclusiva en la Argentina y, en general, en América Latina, es una vocación un tanto atípica. La gran mayoría ingresa a la docencia exclusiva después de un tiempo de práctica, y buscando un ritmo de vida distinto, después de mucha intensidad en un estudio jurídico. Suelen ser personas que disfrutan de lo intelectual, a las que les gusta dar clase, estar con alumnos y asesorarlos académicamente.

Es bueno haber tenido algo de práctica profesional previa, salvo que uno se dedique a disciplinas muy teóricas. Haber interactuado con el medio judicial, de los negocios, el arbitraje, suma mucho.

Así como en el ambiente académico se va a tener un ritmo más sereno, sin presiones de plazos y audiencias, con mayor estabilidad, pero con un nivel salarial inferior, se va a estar rodeado de grandes alegrías, como poder publicar, investigar, estar en congresos, armar equipos de trabajo e investigación, integrar una escuela con docentes con más y otras experiencias.

El clima de trabajo, al menos en esta universidad, es más cooperativo que competitivo. En universidades donde los cargos son electivos y están asociados a mayor nivel de ingreso, la competencia

puede ser distinta.

El profesor de la Austral debe desempeñarse en docencia, investigación, gestión y consultoría (ser árbitro, hacer dictámenes, dictar cursos en el extranjero).

El salario del docente *full time* es difícil que pueda competir con el de un socio de estudio jurídico, aunque es cierto que el *quantum* allí es más variable, no así en el abogado interno de empresa.

Originalmente habíamos pensado en que el profesor titular de nivel dos, que supone al menos 15 años de trabajo en la universidad, tuviera un salario similar al de un juez de Cámara. Veníamos bien hasta 2004, pero después se desfasaron los salarios por la suba en el Poder Judicial y por la carga impositiva. No hemos podido quedar a la par.

La rotación entre los *full time* es baja. Los *part time*, en tanto, suelen “simultanear” entre distintas universidades.



**Martín Granero |
elDial.com**

elDial.com es una biblioteca jurídica online que brinda soluciones desde el lado de la formación y la información a abogados, futuros abogados, docentes, estudios jurídicos, jueces, empresas y organismos públicos.

Queremos brindar soluciones que permitan a nuestros clientes -de una forma inmediata y sostenida-, reducir los costos y reducir el tiempo de búsqueda de información y formación.

Por eso, los requisitos pueden variar según el área, pero lo que buscamos en todos los casos es que sean proactivos, creativos, entusiastas, solidarios con sus compañeros y, por sobre todo, que sean personas responsables, honestas con su vocación y comprometidas con sus tareas y objetivos.

Queremos que tengan aspiracio-

nes de crecimiento, personal y profesional.

También nos interesa sobremanera que tengan una excelente predisposición para atender a nuestros clientes y proveedores.

En elDial.com ponemos a disposición de nuestra gente todos nuestros recursos para que lleguen tan lejos como ellos se lo propongan. Teniendo en cuenta las tareas, los horarios pueden variar desde el clásico 9 a 18 hs. hasta el horario 7:30 a 15:30, de lunes a viernes, con la flexibilidad horaria necesaria para poder cumplir con las metas personales que se propongan.

También contamos con gente realizando *home office*, con todos los beneficios que ello conlleva.

Queremos que nuestro equipo tenga capacitación profesional interna y externa, por ello apoyamos todo tipo de formación que los haga mejores en lo que les gusta hacer.

ALLENDE & BREA

A B O G A D O S

MAIPÚ 1300, PISO 11
C1006ACT CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, ARGENTINA
☎: +54 11 4318-9900
FAX: +54 11 4318-9999
WWW.ALLENDEBREA.COM
✉: info@allendebrea.com.ar

¿Cómo se vive la salida al mercado laboral?

Los estudiantes y jóvenes profesionales salen al mercado jurídico con perfiles, expectativas y formaciones marcadamente distintas.

AUNO Abogados compartió un desayuno con Cecilia Garay (24 años), Catalina García Paul (24), Alejandro Martínez de Hoz (28), Martín Tissone (27) y Andrés Prieto (24) para descubrir las suyas, forzar una generalización que sirva de guía a otros o, incluso mejor, dejar en claro que el camino a transitar es personal.

Organizado por Julia Kenny [prensa + comunicación], el encuentro dejó en evidencia que los conocimientos profesionales de unos son misterios para otros, que la *performance* académica va cediendo espacios con el correr de la experiencia, que la formación universitaria debe estar complementada con una práctica profesional paralela y que aquello de la generación Y tiene más de generalización que de realidad en los casos concretos. Los contactos les sirvieron en gran medida de puntapié para iniciarse profesionalmente en la abogacía, aunque el desempeño académico, el intercambio con profesores y las presentaciones espontáneas también supieron ser trampolín para pasar a la práctica.

PERFILES

Garay está dando sus últimas materias en la UBA y trabaja en un Juzgado



Federal de Comodoro Py (penal) desde 2009. Hoy es escribiente y reconoce que allí tiene mucho por aprender y crecer. García Paul se recibió en diciembre de 2011 en la Universidad Católica Argentina. Trabaja en el Estudio Julio César Rivera desde 2009. Rivera hijo fue su profesor, ella una alumna destacada y así saltó de las aulas a recorrer tribunales y, más tarde, a hacer escritos “cada vez más complejos”. Martínez de Hoz se graduó en la Universidad Austral y empezó a trabajar en el área de defensa del consumidor del estudio Beccar Varela. “Me mandaban a provincia, a audiencias con gente enojada. Fue un piletazo directo a la realidad”, recuerda. Una vez recibido, pasó al área de mercado de capitales de la firma. Prieto se recibió con honores a los 22 años en la universidad del Museo Social, donde viene estudiando toda su familia. Empezó a trabajar “de chico en la justicia”, en un juzgado federal penal. Su madre, jueza, hace más de 30 años

que trabaja en los tribunales de San Isidro. Antes, su abuelo había ejercido la magistratura.

Hoy, Prieto trabaja en el estudio de su tía, sin horarios ni presiones jerárquicas, llevando asuntos de... familia. “Yo hacía penal, tengo un master en penal tributario, y ahora que estoy con familia, con divorcios, y estoy yendo todos los días a las audiencias, me siento más psicólogo que abogado”, describe.

Tissone, en tanto, está a tres materias de recibirse en la Universidad Austral. En enero de este año dejó atrás su trabajo en Pfizer para irse a Bristol Myers, otra mega farmacéutica donde el área legal se compone de un jefe y él.

CONTACTOS, PROMEDIOS Y UNIVERSIDADES

¿Sirven los contactos que uno hace en la universidad? Catalina tiene “muchos compañeros que entraron a trabajar en estudios donde estaban otros”. Para Cecilia, en tanto, “el vínculo más importante es el que se puede hacer

con los profesores, para empezar a dar clase con ellos en la facultad y entrar en el derecho desde el lado académico”.

¿Y el promedio? “En mi caso, sirvió”, reconoce Catalina, y agrega que la mayoría de los estudios lo tienen en cuenta al momento de contratar. “Tal vez, cuando ya ejerciste un par de años, la experiencia pesa más, pero mientras estudiás, el promedio habla por sí solo: se esforzó, estudió, no se conformó con sólo aprobar”, considera. “Habla de una persona que está dispuesta a dar un plus adicional, pero creo que hay que darle importancia, también, a si es una persona que puede trabajar en equipo y cómo es su inteligencia emocional. Cuando uno está en estudio, hace falta gente que estudie mucho, pero también gente con *skills* más sociales, que sea capaz de traer y vincularse con los clientes. No todos tienen que ser genios del derecho. Es cuestión de equilibrar los roles”, agrega Alejandro. Para Cecilia, el promedio

es importante, pero la experiencia profesional pesa más. “Hay gente que está más arriba, que no se recibió todavía y que tampoco son diez en la facultad, y que saben muchísimo”, describe. En cuanto al origen universitario, para la mayoría de los consultados no influye demasiado en qué casa de estudios uno se haya formado, pero sí la actitud que se tenga. “El que es bueno, es bueno independientemente de la universidad de la que salga”, dijo uno. “Lo que importa es la sed de aprender y crecer que uno tenga”, dijo otra. A la UBA le atribuyen una cartera de profesores con una fuerte impronta tribunalicia, mientras que a universidades como la UADE, vínculos con el mundo corporativo. En materia de posgrados, Cecilia apuesta a uno pronto



Cecilia Garay



Catalina García Paul



Alejandro Martínez de Hoz



Martín Tissone



Andrés Prieto

en materia penal; Alejandro piensa en un LL.M. en los Estados Unidos, con la idea de que se revierta el escenario de escasez de inversiones hacia la Argentina en el corto plazo; Catalina, en tanto, prefiere definir antes su verdadera vocación dentro del derecho; Andrés va por su segundo posgrado en penal, en la UBA, y Martín reconoce que estando dentro de una empresa, la formación en marketing le resulta más que atractiva, toda vez que es con esa área con la que más

interactúa en la diaria. Preguntados sobre qué les faltó en su formación universitaria, los que cursaron en universidades privadas mencionan la práctica profesional, aunque también Cecilia recomienda “sí o sí salir a trabajar antes de recibirse, porque no siempre lo que se ve en la carrera es lo que pasa en la práctica”. Catalina coincide y habla del “peso del título”, que hace más difícil preguntar cosas o reconocer desconocimientos cuando uno ya es graduado. “Falta marketing jurídico”, responde Alejandro en lo que

parece un guiño hacia el periodista, la revista **AUNO** y el trabajo de capacitación y de consultoría que se hace desde Artículo Uno. Parece, pero no lo es. Se ríe y explica: “Tanto si decidís trabajar solo o crecer en una estructura, hay que tener temas para trabajar. Si no tenés consultas o clientes, no se trabaja. Por eso estaría bueno que te enseñen a manejar la llegada a los clientes, que te cuenten cómo está estructurado el mercado, qué estudios hay, que áreas se pueden elegir, de qué se puede trabajar”, ejemplifica ■

N | Nicholson y Cano

C | ABOGADOS

San Martín 140, Pisos 2, 5, 6, 14 y 22
(C1004AAD) Buenos Aires - Argentina
Tel.: (5411) 5167-1000
info@nicholsonycano.com.ar
www.nicholsonycano.com.ar

GERMAN DESK

Un grupo de estudios nucleados por la Cámara Alemana garantiza a sus clientes el conocimiento de la lengua y de la cultura alemana. ¿Cuáles son los beneficios de ser parte?

Con aproximadamente 600 socios, la Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana (AHK Argentina) se presenta como una “plataforma ideal para establecer contactos comerciales con los representantes más importantes de la actividad económica, los medios y las personas con capacidad decisoria a nivel local y del exterior”.

Cualquier acción que derive de ello requerirá de un buen asesoramiento jurídico y, por eso, la Cámara -que alberga a decenas de estudios en su seno-, implementó en 2009 un German Desk.

Más allá del anglicismo (las AHK de Brasil, Chile, Uruguay y Paraguay también tienen su German Desk), se trata de un grupo de trabajo de socios auditores, contadores, abogados y escribanos “que hablan alemán como un alemán” y que se reúnen para discutir temas de actualidad del

ámbito jurídico y trabajar en pos de generar una red internacional de contactos.

Por eso, cada año realizan un simposio regional con profesionales germano parlantes de Latinoamérica e hispanoparlantes de Alemania.

En esa línea, el grupo de trabajo

(ver Integrantes) también colaboró en la constitución del Tribunal Arbitral de la AHK, para

facilitar la resolución de conflictos entre partes argentinas y alemanas; publicó una guía sobre cómo hacer negocios en la Argentina (con actualizaciones) y desarrolló dos

simposios (en Buenos Aires y en Río de Janeiro -el próximo será en Santiago de Chile-).

VOCES

Thomas Leonhardt, cabeza del estudio Leonhardt, Dietl, Graf & Von der Fecht, explica que al momento de buscar a un aboga-

do, el empresario alemán prioriza a quien domine su mismo idioma y entienda su idiosincrasia y cultura. “El 70% de nuestra clientela es de origen alemán”, ratifica. Miguel Remmer, socio de Beccar Varela, señala que este espacio es de sana convivencia y trabajo conjunto, más allá de la competencia que pueda haber entre las distintas firmas.

“El idioma funciona como una llave. Todo extranjero, en cualquier lugar, busca a alguien que



Integrantes

Participan del German Desk:

- Alchouron, Berisso, Brady Alet, Fernández Pelayo & Balconi
- Beccar Varela
- Elbert Vagedes
- Grant Thorton
- Jebsen & Co
- Escribanía Homps – Kirschmann
- Leonhardt, Dietl, Graf & von der Fecht
- Marval, O'Farrell & Mairal
- Moeller IP Advisors
- Moncayo von Hase & Waserstrom
- Nunes & Asociados
- Wagner

KAHALE
ABOGADOS

SARMIENTO 1230 - 4º PISO
C1041AAZ CIUDAD DE BUENOS AIRES
ARGENTINA
TEL.: (54 11) 4116-4155
INFO@KAHALE.COM.AR
WWW.KAHALE.COM.AR

hable su mismo idioma”, señala. Diego Nunes, del estudio Nunes & Asociados, es el primer abogado de su familia que habla alemán. Pronto su hermano obtendrá el título profesional y seguirá sus pasos. De allí su participación en el grupo, invitado por el propio Leonhardt.

En todos los casos, además del idioma, explican, hay un marcado conocimiento de la cultura alemana, factor clave para desarrollar no sólo empatía, sino también para entender la forma de hacer negocios que tiene el empresario germano.

Ese conocimiento, abundan, proviene o de estancias profesionales o académicas en el país europeo, o bien por el paso por colegios alemanes en nuestro país.

MIRADA

Dorothea Graff está a cargo del área jurídica de la AHK. Es abogada alemana, con la reválida del título hecha acá.

“Las inversiones alemanas en la Argentina son relativamente importantes, y las PyMEs alemanas son las grandes exportadoras de trabajo hacia el exterior. Como Cámara, somos el primer contacto de una empresa alemana que busca información sobre el mercado argentino, o mismo cuando ya tienen un proyecto de inversión. Entonces buscan seguridad jurídica en sentido amplio y con esta certificación del German Desk pueden distinguir a quienes verdaderamente dominan el idioma”, señala.

Desde su área de asesoría jurídica y tributaria, la AHK asesora en la apertura de una representación comercial en Alemania o en la Argentina; colabora en cobranzas e informes comerciales, mediación de conflictos, informes comerciales y financieros; en el asesoramiento para el registro de marcas y patentes; con traducciones, gestión de residencias y visa para Argentina, y capacita en

novedades legales, de impuestos y finanzas.

“La cámara misma se superpone en algunas cuestiones con los servicios que ofrecemos los estudios. De hecho, muchas veces Dorothea subcontrata en alguno de nosotros”, reconoce Christian Elbert, socio de Elbert Vagedes Abogados.

En relación al German Desk, la AHK da una suerte de “sello de calidad y de dominio de idioma”. Cuando habla de calidad, Graff se refiere a un control mutuo y difuso que se genera al interior de la cámara y entre los propios estudios que participan de la iniciativa.

“Es una cuestión de comunidad. Dentro de la comunidad de la cámara te conocés. Eso no confirma un nivel de servicio *per se*, pero es una cuestión de referencias y la marca AHK es muy fuerte entre las empresas alemanas”, explica. “Todo eso, el empresario alemán, lo valora mucho”, redondea Leonhardt.



aija
51ST CONGRESS
SEPT 2013
HILTON HOTEL

La International Association of Young Lawyers (AIJA) se complace en invitarlo a su 51º Congreso Anual, que se celebrará del 17 al 21 de septiembre de 2013 en Buenos Aires.

El Congreso Anual de la AIJA será una oportunidad única para conocer jóvenes abogados líderes en el ejercicio internacional de la abogacía, generar nuevos lazos y participar de un programa académico de primer nivel.

Abogados de estudios y empresas de todo el mundo se reunirán para actualizarse en temas candentes del derecho internacional y del mundo de los negocios.

Más información en: www.aija.org

aija
INTERNATIONAL ASSOCIATION
OF YOUNG LAWYERS

Ser

PARTE

del negocio

María Cecilia Aicardi, gerente de Legales de Arcos Dorados en la Argentina, cuenta cómo se gestiona el área, su vínculo con el resto de los departamentos de la empresa y con los abogados externos.

Por Ariel Alberto Neuman

Arcos Dorados es el mayor operador de restaurantes McDonald's de América Latina y la mayor franquicia de la marca en el mundo. Atiende, en promedio, a más de 4,3 millones de clientes por día en más de 1.940 restaurantes en 20 países y territorios. De ellos, más de 210 están en la Argentina, con 15.000 empleados, dos de los cuales se encargan de la gestión jurídica de la empresa.

María Cecilia Aicardi, gerente de Legales, describe el organigrama: Arcos Dorados es una empresa multinacional, con una estructura dividida en regiones: Caribe, Nola (norte de América Latina), Slad (sur) y Brasil. Cada región está integrada por unidades de negocios. La Argentina, por ejemplo, reporta a Slad. A su vez, hay una estructura corporativa que nuclea

“Esa cercanía con el negocio, ese conocimiento de la operación, hace que el resto de las áreas se sientan cerca y que seamos accesibles y confiables a ellas”.

a las divisiones. “Mi posición, de gerente de Argentina, reporta a la directora de legales de la región sur, y a ella reportan también todos los demás gerentes de legales de Slad”, resume.

¿Interactúan entre ustedes?

La particularidad de los temas legales es que son, principalmente, locales.

De todas formas, tenemos comunicación entre nosotros para unificar criterios generales y facilitar documentación de los otros países, y si bien no tenemos el mismo nivel de integración que otras áreas, hacemos reuniones periódicas *online*.

¿Cómo se compone el área?

A mí me reporta un analista *senior* de legales.

Dos personas para más de 210 locales...

Tercerizamos la parte litigiosa. El estudio, lo que hace también, son todos los temas vinculados con la administración pública: audiencias ante requerimientos de municipalidades y todo lo que tenga que ver con administrativo. Nosotros manejamos defensa del consumidor, societario, contractual y obligaciones, y cada vez más derecho ambiental. De hecho, manejamos todo lo legal, menos relaciones laborales y seguridad social, que lo llevan desde recursos humanos.

El gran fuerte de nuestro trabajo se lo lleva operaciones, que es la parte de los locales. Pensá que tenemos millones de ventas por

día y cada venta es un contrato. El resto es la parte de desarrollo, que abarca todo el tema contractual de los locales y los contratos con los proveedores.

Somos una empresa de procesos. Por lo estructurado que es nuestro esquema de franquicias, todo está estandarizado y los locales tienen procesos para tratar problemas con los clientes.

Cada local, si llega a tener un problema con un cliente, sabe lo que tiene que hacer y en qué momento nosotros intervenimos. Ese momento, además, no es cualquier momento.

Todas las personas que tienen interacción con el público tienen

capacitación y saben cómo trabajar sobre los problemas. Eso es, claramente, una inversión, pero que al final del día resulta en un ahorro de tiempo.

¿Cómo es su vínculo con los abogados externos?

Tenemos un único estudio: Bouzat, Rosenkrantz & Asociados. Con ellos manejamos el 90% de la actividad cotidiana. En marcas está Marval (O'Farrell & Mairal) y en penal y contravencional, Vergara y Asociados.

Los estudios jurídicos son un proveedor muy particular. Más que proveedor, son un socio. Por los temas delicados y sensibles que se manejan no se podría ir cambiando de manera constante de uno a otro. Además, se necesita que el estudio conozca el negocio, tus valores, los temas a los que les das prioridad, dónde están las claves para nosotros, generar una

Carrera profesional

“Me recibí en la Universidad Nacional de Rosario”, responde Aicardi cuando se le pregunta por su derrotero profesional. Luego vino a vivir a Buenos Aires y comenzó a trabajar en el departamento laboral de Brons & Salas. Por ese entonces, Arcos Dorados contrató el servicio in house de un abogado del estudio, para trabajar en el departamento de recursos humanos dentro del área de relaciones laborales. Allí estuvo cerca de dos años. “Todo abogado, si trabaja con empresa, tiene que haber tenido una experiencia en empresa, del otro lado”, recomienda.

Después volvió al estudio y al tiempo quedó vacante en la empresa la posición de responsable de relaciones laborales, que ocupó durante seis años. Recién entonces llegó a su posición actual.



relación de confianza y todo eso se construye a lo largo del tiempo. Puede ser que por un tema puntual hagas consultas a otras firmas, pero sólo por temas puntuales.

¿Se acercan estudios a ofrecerse?
Hace un año que estoy en la posición y he recibido, creo, dos propuestas, no más que eso. Y son de estudios del interior.

¿Cómo es el vínculo con las otras áreas de la empresa?
Una característica que tiene esta compañía es que, en general, todos los departamentos tienen un gran respeto por el área de legales.

La marca que nosotros manejamos tiene un nivel de exposición alto y todo lo que hacemos tiene trascendencia, entonces nos tenemos que manejar de una forma correcta siempre. Un error para nosotros es un gran error.

De ahí que todas las áreas sepan que cuando tienen un proyecto en el que pueda llegar a haber una implicancia legal, por mínima que sea, tienen que recurrir a nosotros.

Participamos de la mesa donde se toman las decisiones de la empresa y nuestra opinión es valorada. Todo, antes de salir, tiene que tener nuestra aprobación. También lo que es comunicación e, incluso, los

comunicados de prensa. Es preferible que algo no salga a que salga sin aprobación.

¿Cómo demuestran el valor que, como abogados, le suman a la compañía?
En principio, es un valor que ya está asumido porque tenemos una forma de trabajar en toda la compañía que es preventiva.

En muchas empresas se ve al abogado como a una persona que está fuera del negocio, una máquina de decir que no. Pero cuando esta compañía busca a alguien para este puesto, lo que quiere es una persona cercana al

negocio. De hecho, por momentos me siento más ejecutiva que abogada.

Esa cercanía con el negocio, ese conocimiento de la operación, hace que el resto de las áreas se sientan cerca y que seamos accesibles y confiables a ellas.

En general, en la empresa, como te decía, trabajamos mucho en la prevención. Cuando surge un problema es porque hay algo que pasó antes, que no debería haber pasado. Por eso nosotros estamos diez pasos adelantados, y eso se puede hacer porque trabajamos en equipo con el resto de las áreas.



Promociones

“Todo, antes de salir, tiene que tener nuestra aprobación”, dice Aicardi. Para dimensionar la complejidad, de la última promoción, Monopoly, participan marcas como Coca Cola, Carrefour, Tarjeta Naranja y Personal.



Por FERNANDO TOMEO, especialista en derecho informático, redes sociales y seguridad de la información. Socio de Abieri Fracchia y Tomeo Abogados y consultor fundador de TechLawBiz.

Todo lo que se filma termina en la web

En la actualidad el concepto tradicional de intimidad ha cambiado y las nuevas tecnologías tienen directa relación con esta nueva interpretación.

Registramos un alto grado de necesidad compulsiva de compartir con otros cualquier clase de contenidos que navegan en el espacio digital a través de nuevas plataformas de comunicación, como las redes sociales, o por medio de nuevos teléfonos inteligentes que todo lo pueden y que actúan como verdaderas computadoras de bolsillo.

Entre todos estos dispositivos, en una marea de contenidos sin control, navega uno de los principales activos del ser humano: su privacidad.

En los últimos tres años se plantearon en la justicia algunos casos concretos de violación a la intimidad por réplica vía web de contenidos de absoluto tinte privado. El último de ellos tuvo como protagonista a una reconocida actriz que tuvo que padecer exhibiciones parciales y periódicas, vía web, de videos correspondientes a su esfera más íntima.

Al respecto recordemos que el derecho a la intimidad encuentra un ámbito de protección inequívoco en el artículo 19 de la Constitución Nacional argentina; en los arts. 16 de la Convención sobre los Derechos del Niño y 14.1 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, y en términos amplios, en los arts. 5 de la Declaración Americana de

los Derechos y Deberes del Hombre, 12 de la Declaración Universal de Derechos Humanos, 17 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y 11 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos.

A ello se suma la normativa interna cuando el artículo 1071 bis del Código Civil consagra que nadie puede entrometerse en la vida ajena, publicando retratos, difundiendo correspondencia o mortificando a otro en sus costumbres o sentimientos o perturbando de cualquier modo su intimidad, bajo pena de responder civilmente por el daño causado.

Asimismo, las conductas de las personas que arrojan al ciberespacio contenidos íntimos generados por terceros no sólo afectan la normativa mencionada, sino que también pueden encuadrarse en las figuras de los arts. 153 y 153 bis del Código Penal que sancionan la violación de secretos y de la privacidad.

En atención a este nuevo fenómeno social y a que las tecnologías de la información facilitan la réplica indiscriminada de contenidos privados, la conducta que se impone es la prudencia, esto es: evitar la generación de este tipo de contenidos o, en su caso, darles debida guarda.

Mientras no reine la prudencia, los riesgos serán grandes y los daños sufridos serán mayores como consecuencia del accionar de aquellos que garantizan, a ciencia cierta, que todo lo que se filma termina en la web.



**Representación legal
internacional.
Solución de controversias
complejas y compliance.**

www.lewisbaach.com +54 11 4850-1220

WASHINGTON NEW YORK LONDON BUENOS AIRES

EL COLEGIO VA A LA IBA

El colegio de abogados más grande de la Argentina se incorporó a la asociación internacional de abogados más importante del mundo.



Luego de varios años de trámites y gestiones, la International Bar Association (IBA) aceptó como miembro al Colegio Público de Abogados de la Capital Federal (CPACF), la entidad con mayor cantidad de matriculados de la Argentina, hecho que le permitirá a la abogacía porteña mantener una interrelación a nivel mundial con instituciones de países de los cinco continentes. El desembarco del CPACF en la barra internacional se cristalizó por medio de las conversaciones que fueron impulsadas durante las gestiones de Jorge Rizzo, actual presidente de la institución, en las cuales tuvo una participación activa Alberto Navarro, enlace entre el Colegio y la IBA. Desde la entidad local

celebraron el ingreso, toda vez que con él se abren las puertas para estrechar un vínculo con los profesionales más acreditados del planeta e intercambiar información actualizada sobre todas las áreas de la práctica jurídica y de interés profesional.

LA IBA

Fundada en 1947, la International Bar Association es la organización más importante de profesionales del derecho del mundo, integrada por más de 40.000 abogados y 197 colegios de abogados y sociedades profesionales de todo el planeta. La IBA participa en el desarrollo del derecho internacional, aboga por los derechos humanos y promueve la profesión

jurídica en todos los rincones de todos los países en los que opera. Está agrupada en dos divisiones: la de Práctica Jurídica -LPD- y la de Interés Público y Profesional -PPID-. La Comisión de Asuntos de la Abogacía, en tanto, oficia como foro para los miembros de las asociaciones de la abogacía y las sociedades de derecho. Por su parte, el Human Rights Institute trabaja en la promoción, protección y desarrollo de los derechos humanos bajo un estado de derecho, y en la preservación de la independencia judicial y de las profesiones vinculadas al derecho en todo el mundo. En asociación con la Iniciativa Sociedad Abierta

para el África Austral, creó el Centro de Litigios para el África Austral, con base en Johannesburgo, Sudáfrica, para la promoción de los derechos humanos y el estado de derecho en Angola, Botswana, la República Democrática del Congo, Lesotho, Malawi, Mozambique, Namibia, Swazilandia, Zambia y Zimbabwe.

También sirvió de instrumento para la fundación del Consorcio de Asistencia Legal Internacional con sede en Estocolmo (Suecia), que presta asistencia a países que han sufrido conflictos. A través de un proyecto subvencionado, en tanto, mantiene una oficina en La Haya para la gestión del Programa de Control y Apoyo a la Corte Penal Internacional (CPI), desde donde realiza un seguimiento del trabajo y los procedimientos de la CPI, haciendo especial hincapié en el derecho del acusado a un juicio justo y en la forma en que la Corte aplica el Estatuto de Roma y otros textos legales, así como en la promoción de un mayor entendimiento del trabajo que realiza.

Para saber más sobre la IBA: www.ibanet.org/

Los principales desafíos del abogado independiente

Estas son algunas de las respuestas que dieron los miembros del grupo Marketing de Abogados, de la red profesional LinkedIn, a la pregunta ¿cuáles son los principales desafíos del abogado independiente?

🗨️ **OSCAR ARGUERO** • En muchos casos que he conocido, la cartera se empieza a formar con los amigos, parientes y compañeros de otras actividades (clubes deportivos, de sociales, etc.), pero la cartera más sólida es la que generas con los buenos resultados que obtienes para los clientes, mismos que además, te recomiendan.

🗨️ **CLAUDIA DA ROSA PERRONE** • Yo votaría por dos opciones. Hacer clientes y después que estos te paguen! Las demás opciones dependen de cada uno, de cómo se sea

como abogado y a lo que se aspire! Pero para ello hay que tener clientes.

🗨️ **LUIS ENRIQUE GARCIA MARTÍNEZ** • Es curioso el desarrollo de las firmas, en donde años atrás, eran los propios clientes los que iban a buscarte para resolver sus problemas, dotando de mayor status al abogado, y ahora la situación es la inversa en todos los aspectos. Las soluciones que se están manifestando son objetivos de hoy, no del mañana, y creo que es un punto para no despistarse.

🗨️ **JORGE ENRIQUE PACHON ARCINIEGAS** • La experiencia me ha dado que si atiendo de manera integral a mi cliente, ese cliente trae otro cliente, el servicio es importante porque se integra la comunicación, el conocimiento, la honestidad y

- ¿ Gestionar su despacho?
- ¿ Conseguir clientes?
- ¿ Lograr que paguen?
- ¿ Dar un servicio jurídico integral?
- ¿ Diferenciarse de sus colegas?



transparencia y el servicio empresarial que queremos dar a nuestro cliente.

🗨️ **LUIS EDARDO VILLAMIL AYALA** • Mi experiencia me dice que en la actualidad es importante un servicios jurídico integral, que reúna varias especialidades en torno a cada uno de los casos que se le encomiendan al abogado. Esto, junto con la honestidad y transparencia marca la diferencia frente a los colegas.

🗨️ **OSCAR ARGUERO** • Los abogados que son competentes, preparados y honestos siempre tienen clientes. Sin dejar de reconocer que al principio es bastante difícil. Tu éxito y buenos resultados son tu mejor publicidad.

Para participar o seguir leyendo: <http://goo.gl/tNmBV>

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 siete 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

El efecto Francisco

TRAS LA DESIGNACIÓN DEL SUMO PONTÍFICE, CRECE EL INTERÉS JURÍDICO EN RELACIÓN A LA IGLESIA.



El Papa Francisco marcó un nuevo estilo desde el día mismo de su designación.

Tras la designación de Francisco, el primer Papa latinoamericano, la industria editorial vivió sus minutos de gloria con libros *ad hoc*, fotogalerías y posters; los medios de comunicación vibraron por unas semanas; las calles se llenaron de fieles, y las iglesias reavivaron sus prácticas con filas para confesarse y misas escuchadas de a pie.

Pasada la euforia inicial, descolgadas las banderas vaticanas, devueltos a la realidad material del día a día, ¿qué quedó de la Francisco-manía?

En lo que a derecho refiere, **AUNO Abogados** consultó al Decano de la Facultad de Derecho Canónico de la Universidad Católica Argentina, Mons. Alejandro Bunge, nombrado recientemente auditor de la Rota Romana (ver Organigrama tribunalicio).

¿Hubo mayor interés desde la elección de Francisco? “En realidad es difícil decirlo todavía,

porque la elección del Papa se dio cuando ya había comenzado el ciclo académico”, responde Bunge, quien si bien señala que hasta el año próximo no habrá un grado de verisimilitud sobre el impacto en la matrícula, “sí podemos constatar hoy algunas inscripciones tardías de laicos, posteriores a la realización del Cónclave, y varios pedidos de

de, básicamente, las normas jurídicas propias de la Iglesia Católica que están contenidas tanto en el Código de Derecho Canónico de 1983, como en Constituciones Apostólicas de la Santa Sede y otras fuentes.

“La larga e intensa historia de la Iglesia le da una gran experiencia, parte de la cual está volcada en su regulación jurídica. El Derecho

El Derecho Canónico comprende, básicamente, las normas jurídicas propias de la Iglesia Católica que están contenidas tanto en el Código de Derecho Canónico de 1983, como en Constituciones Apostólicas de la Santa Sede y otras fuentes.

información para comenzar la carrera en 2014”. El Derecho Canónico compren-

Canónico es, incluso, fuente de muchas legislaciones civiles del mundo, entre ellas la argentina”,



Organigrama tribunalicio

El Tribunal Apostólico de la Rota Romana es el tribunal de apelación de la Santa Sede y el tribunal eclesiástico más alto de la Iglesia católica, después del Tribunal Supremo de la Congregación para la Doctrina de la Fe y el Tribunal Supremo de la Signatura Apostólica.

Existe, además, en la Santa Sede, el Tribunal de la Penitenciaría Apostólica que, aunque se llama tribunal (dado que trata causas de fuero interno), su estructura y funcionamiento guardan poca relación con los de otros tribunales. Para saber más sobre la estructura tribunalicia vaticana, ingrese en www.vatican.va/roman_curia/tribunals/index_sp.htm.

Para leer el Código de Derecho Canónico, visite www.vatican.va/archive/ESL0020/_INDEX.HTM

explica el Decano.

En la facultad se dictan los cursos para obtener el título de Licenciado en Derecho Canónico, título de posgrado que habilita a la persona a llevar juicios ante los tribunales canónicos, como el juicio de nulidad matrimonial.

Tanto los sacerdotes como las religiosas y los laicos que tengan un título previo de grado o terciario pueden acceder a estos

estudios, que incluyen también -en caso de no tenerlos- los conocimientos filosófico-teológicos propios de la Iglesia católica, describe.

Asimismo, la facultad otorga el título de Doctor, grado máximo de la vida académica, al cual pueden acceder aquellos licenciados en Derecho Canónico que hayan obtenido un mínimo de ocho puntos como promedio en

esa carrera.

En cuanto al perfil de alumnos, en general son sacerdotes, enviados por sus respectivos obispos para formarse y prestar luego servicios a sus diócesis como canonistas. También estudian algunas religiosas y religiosos que hacen lo propios para sus congregaciones, y laicos interesados en llevar casos canónicos ante los tribunales eclesiales, concluye Bunge.

**"Los Abogados
somos trabajadores.
Trabajadores
de la Abogacía".**



**Colegio Público de Abogados
de la Capital Federal**

¿La pirámide está EN CRISIS?

Una nueva mirada sobre la estructura que toman las firmas de abogados. Los métodos de facturación y las modalidades de carrera también son cuestionadas.



Por
JAIME
FERNÁNDEZ
MADERO

Abogado. Titular de Fernández Madero Consulting.
Autor del libro "Organizando Firmas de Servicios Profesionales. El Caso de los Abogados".

Recientemente asistí a una conferencia en el Georgetown Center for the Study of the Legal Profession, cuyo título fue "The Shrinking Pyramid: Implications for Law Practice and the Legal Profession", donde académicos y abogados (socios de firmas legales y gerentes legales de empresa) discutieron durante un día si el modelo tradicional de estudio jurídico que se viene usando desde hace más de 50 años sigue siendo válido o si está en proceso de cambio profundo.

La esencia del modelo piramidal se basa en firmas con una cantidad de abogados no socios –o asociados– mayor al número de socios, donde la firma factura a los clientes las horas de los asociados a un valor significativamente mayor al costo que representa para ella. Este modelo económico emplea el sistema de "cost-plus", ya que la firma le factura al cliente el costo directo e indirecto de sus abogados, más un plus que representa la ganancia de los socios.

El valor al cual fije la tarifa horaria y la cantidad de horas que consiga vender determinará la ganancia de la firma.

En esencia, ello requiere la existencia de competentes jóvenes abogados dispuestos a trabajar la mayor cantidad de horas posibles y clientes dispuestos a pagar por esas horas.

La recesión de 2008 impactó fuertemente en los mercados internacionales y, como consecuencia, al ciclo favorable que venían experimentando las firmas de abogados

desde hacía muchos años.

Además, cambios tecnológicos y culturales en las nuevas generaciones también comenzaron a afectar los métodos y valores tradicionales que las firmas se han acostumbrado a usar y sobre los cuales reposa el modelo de negocios arriba mencionado.

Algunas firmas latinoamericanas no están sufriendo ese impacto de la misma manera, pero otras –como en la Argentina– están siendo víctimas de la recesión de manera aún más profunda que en los países desarrollados. Y aún aquellos países con economías –y firmas– más florecientes, siempre están sujetos a incertidumbres y cambios bruscos.

Por ello es que resulta importante repasar algunos de los factores de cambio que ponen en el tapete la discusión sobre si la pirámide continuará siendo el modelo de negocios inamovible en estudios jurídicos o si debe cambiar y adaptarse a los nuevos vientos que están soplando.

VARIANTES

Sistema de tarifa horaria. Como ya lo sugerí en una columna pasada, facturar en función de horas trabajadas tiene varios inconvenientes conceptuales. El sistema se ha mantenido, no obstante, por ser sencillo para medir y poner valor al trabajo. Sin embargo, los clientes se resisten crecientemente a él. Lo hacen no tanto –por ahora– a través de sistemas alternativos más creativos (llamados "alternative fee arrangements" o "AFAs"), sino requiriendo bajas y descuentos cada vez mayores, en especial en mercados recesivos.

Uno de los mayores cuestionamientos de los clientes es a las horas de los asociados *juniors*, con el argumento de que no desean pagar por el tiempo de aprendizaje de esos abogados.

En cualquier caso, aunque la tarifa horaria sigue siendo el método predominante de facturación y medición del negocio, la tendencia es a buscar otras alternativas que tengan una relación más directa con el valor del trabajo realizado –como sea que pueda medirse o acordarse ese valor–.

Trabajo estandarizado. La tecnología y la especialización están trayendo nuevas formas de trabajo (descriptas en el último libro de Richard Susskind “Tomorrow’s Lawyers. An Introduction to Your Future”) que impactan en el funcionamiento de las firmas, en especial en aquellos trabajos más estandarizados o susceptibles de repetición. Si bien muchos de los sistemas allí planteados o usados en mercados más desarrollados aún están lejos de los usos y costumbres de las firmas latinoamericanas, lo cierto es que una mayor eficiencia a través de tecnología y procesos se irá tornando cada vez más creciente y alterando las formas usuales de ejercicio de la profesión.

Cambios en la carrera profesional. En simultáneo con los cambios mencionados, las firmas están experimentando fuertes cambios culturales internos producto de las nuevas tendencias que traen las generaciones jóvenes de profesionales. La llamada Generación Y –más allá de las dificultades que la generalización produce– tiene

expectativas y tendencias que son, en muchos casos, diametralmente opuestas a la oferta básica que implica la carrera profesional que ofrecen los estudios jurídicos. Esa oferta implica un período de alrededor de diez años –con variaciones en cada caso, pero siempre dentro de un plazo prolongado– donde el abogado debe trabajar duramente –en cantidad y en calidad– antes de que el estudio decida si merece la categoría de socio. En nuestra región no se aplica

la regla del *up-or-out*, como en los mercados anglosajones, pero el sistema conceptual basado en la pirámide es parecido.

Las nuevas generaciones buscan experiencias estimulantes en el corto plazo a través del aprendizaje y la inte-



tiempo de la manera extenuante que las carreras tradicionales en firmas legales requieren. Encontrar un balance entre el trabajo y la vida personal es un objetivo central para las nuevas generaciones.

Estos desafíos también se presentan en cuanto a los esquemas de carrera de los socios, las contrataciones laterales de socios y la necesidad de considerar la opción de socios que participen en el capital de la sociedad.

Management más profesional.

Los desafíos de un mundo más competitivo y complejo para el ejercicio profesional requieren que las firmas profundicen el camino hacia una gestión que incorpore criterios de *management* profesional y los combine creativamente y productivamente con los principios y valores tradicionales de la práctica

La recesión de 2008 impactó fuertemente en los mercados internacionales y, como consecuencia, al ciclo favorable que venían experimentando las firmas de abogados.

racción con pares y clientes. La necesidad de sentirse parte de un proyecto que los atraiga es vital en sus decisiones de entrar y permanecer en una firma y no tienen demasiado problema en cambiarlo si ello no está presente. Adicionalmente, muchos ya no están dispuestos a trabajar por mucho

jurídica.

Es importante que los socios consideren seriamente estos aspectos y cómo ellos irán afectando a su negocio en el transcurso del tiempo.

Puede que no ocurra en el corto plazo de manera abrumadora, pero sin duda lo hará en el curso de la próxima década.



La clave es ser

EFICI



ENTE

Diego Botana, Pablo Louge, Valeriano Guevara Lynch y Carlos María Melhem, socios de Allende & Brea, hablan de la organización de la firma, de la actualidad del mercado jurídico argentino y de la importancia del posicionamiento internacional.

Por Ariel Alberto Neuman



Muchos de los que hoy son socios de grandes estudios han sabido ver en Allende & Brea una gran escuela, un modelo a seguir o, por qué no, un ansiado rival.

Los abogados que, en cambio, trabajan de manera independiente, tienen a esta marca dentro del pelotón de las más conocidas y mejor reputadas del mercado corporativo.

Los colegas internos de empresa saben que la firma y sus abogados son sinónimo de solidez profesional.

“Lo que ves acá es parte de la cuarta generación del estudio, una firma que tiene más de 55 años y que ha tenido una gran reingeniería en los últimos años, producto básicamente de cambios generacionales previstos por las generaciones que nos precedieron, que tuvieron la inteligencia de pensar en la firma más allá de ellos, y establecer un sistema de sucesión y de retiro de abogados

ordenado”, enmarca Pablo Louge, presentando a sus socios Valeriano Guevara Lynch, Diego Botana y Carlos María Melhem.

¿Cómo se sostiene una firma de estas características en el contexto actual?

PABLO LOUGE (PL): Vivimos en la República Argentina y nadie está exento de los vaivenes económicos del país. Nuestros últimos años han sido muy buenos en este contexto, y no creo que haya sido de casualidad, sino por ciertas decisiones estratégicas que hemos tomado.

VALERIANO GUEVARA LYNCH (VGL): Nos ha ido bien a pesar de la caída de las inversiones, siendo que las inversiones hacen al *core* de nuestro negocio. La pregunta es por qué, y creo que es porque si bien ha habido una caída de la inversión, de la que hay, hoy estamos teniendo una tajada importante porque nos movemos bien,

trabajamos bien y los clientes nos están eligiendo por eso.

Todos los años prevemos que el que está por empezar no va a ser un año tan bueno como el anterior, pero termina siendo igual o mejor.

La descripción que hacen es la misma que pueden hacer otros estudios, con la diferencia que ustedes dicen que les va bien.

¿Dónde está el secreto?

PL: Hemos puesto el foco en la eficiencia. Consideramos que no necesariamente el tamaño es sinónimo de rentabilidad. Nosotros buscamos tener un equilibrio sano entre tener la cantidad de abogados suficientes para prestar el servicio que requieren nuestros clientes, y ser rentables económicamente. Podríamos ser más, pero no seríamos tan rentables.

VGL: Y probablemente perderíamos calidad.

Nosotros nos destacamos por cumplir con ese marketing que

hacemos todos los estudios corporativos, en cuanto a decir que hacemos de todo, y que somos buenos, y que tenemos especialistas, y que trabajamos en equipo. Pocos estudios tienen en verdad esa estructura de la que hablan, con especialistas en todas las áreas. Nosotros sí.

DIEGO BOTANA (DB): Por otra parte, en materia de eficiencia, bajar la edad de los socios hace que la productividad de cada uno sea más, digamos, interesante.

La nuestra es una estructura eficiente, con socios que además producen.

Decían que si fuesen más, eso podría perjudicar la calidad del trabajo. ¿Por qué?

VGL: Porque formar abogados lleva mucho tiempo. Nosotros estamos acá hace más de 15 o 20 años. El buen abogado aprende a prestar buen servicio después de mucho tiempo.

Si querés aumentar el tamaño de tu organización precisás clientes y abogados, y cuando haces eso muy rápidamente, te encontrás con abogados que no tienen la experiencia suficiente.

Además, cuando incorporás clientes sólo para crecer en tamaño, a veces resulta que son clientes que te gustaría tener, y otras que no te gustaría tener, pero los tenés igual. Nosotros no hacemos eso. Tenemos a los clientes que queremos tener, y a los que no queremos, preferimos no tenerlos.

CARLOS MARÍA MELHEM (CM): Cuando Pablo hablaba del cambio generacional, tené en cuenta que nosotros empezamos a trabajar acá a los 20 años como bibliotecarios, gestores, cadetes. Hemos aprendido de los fundadores de este estudio y cuando ingresamos sabíamos que íbamos a hacer nuestra carrera acá. Hace 20 años que estamos en esta firma.

En ese sentido, que el estatuto establezca una modalidad de renovación entre los socios es muy bueno, porque motiva a los chicos que están empezando.

DB: El tema del tiempo, la cuestión del contacto socio-cliente

y socio-asociado, genera una cultura de trabajo muy importante, y en la medida en que uno se expanda sin razón, esa cultura se puede perder.

Me parece que esto que nosotros decimos en cuanto a tener a los clientes que queremos, en cuanto a tener especialistas, en cuanto a tener especialistas, en cuanto a la forma de trabajo, está sustentado en esta cultura, que no generamos nosotros, sino que ya viene de las generaciones anteriores.

¿Por qué un profesional decide estar acá veinte años... y quedarse?

CM: Porque es mejor estar acá.

Si ves los estudios que se han abierto en los últimos años, no les ha ido bien. No han podido crecer o terminaron por sumarse a otra estructura.

PL: En general, tratan de ofrecer los mismos servicios que estaban ofreciendo en sus antiguas firmas, a los mismos clientes, a mitad de precio, pero con costos que terminan siendo similares, con lo cual, muchas veces terminan siendo estudios casi virtuales.

Mencionaban los vaivenes-país.

¿Cuántos estudios "grandes" consideran que es lógico que haya en un contexto como éste?

VGL: Consideramos que estamos del lado de los estudios grandes, pero no por tener muchos abogados, sino por la calidad y cantidad de servicios que damos.

Si es una cuestión de tamaño, te

estudio grande, con mucha cantidad de abogados, pero ineficiente.

¿Cómo está la competencia para hacerse de clientes?

PL: Los clientes nuevos que vienen al país son escasos o nulos, con lo cual hay mucha competencia por captarlos o tomar a los que ya están.

Hay una tendencia a bajar los precios, aunque muchos clientes son conscientes de que menor precio, al final del día, a ellos les puede salir mucho más caro.

CM: Esos, por ejemplo, entran en la categoría de clientes que preferimos no tener: la que prioriza precio por sobre calidad o servicio. No nos bajamos al escalón donde se presta un servicio malo y creo que ésa es la razón de que nos vaya bien.

VGL: Siempre tratamos de que la ecuación sea positiva para nosotros y para el cliente. Que tengan una respuesta buena, rápida, eficiente, que le sirva.

Entendemos el negocio y lo que le pasa a la compañía. Estamos involucrados en lo que le pasa al cliente; de esa forma podemos hacer intervenir a distintas áreas del estudio para darle la respuesta que precisa.

La tentación a generar volumen es muy grande, pero eso no siempre va de la mano de la rentabilidad.

¿Cómo trabajan en la visibilidad internacional de la firma?

PL: Tenemos relaciones con

“Buscamos tener un equilibrio sano entre tener la cantidad de abogados suficientes para prestar el servicio que requieren nuestros clientes, y ser rentables económicamente”.

diría que seis o siete estudios de doscientos abogados, el mercado no los resiste; pero para estudios *full service*, que no necesitan esa cantidad de profesionales, pero sí eficiencia, claro que hay lugar.

En otras palabras: está bueno ser un estudio *full service* eficiente, lo que no está bueno es ser un

muchos estudios en distintas partes del mundo desde hace muchos años. Son producto de muchas de las operaciones en las que intervinimos y, la verdad, no hay mejor referencia que esa.

También nos movemos. Viajamos. Visitamos estudios. Tenemos *network* de estudios de los que somos miembros. Partici-



Pablo Louge



Carlos María Melhem

pamos en la International Bar Association (IBA), en la American Bar Association (ABA), todo un cúmulo de cosas que hacen a la visibilidad internacional de la firma. Pero todo esto parte de la calidad de nuestro trabajo y servicio. Sino, no tiene mucho sentido. Todos los estudios de afuera anotan: en la Argentina trabajé con el estudio A, B y C. Con A me fue bien; con B, mal; con C más o menos. Cuando precisan algo, recurren a esas notas. Esto, al final del día, se basa en cómo uno trabajó antes.

En un escenario como el actual, ¿vale la pena mantener la inversión en ese posicionamiento extrafronterizo?

DB: Absolutamente. Es fundamental. Un día la cosa se da vuelta y hay que estar preparado. Además, hay muchas consultas y pedidos de servicios no directamente vinculados con la Argentina, pero sí producto de la globalización.

PL: Es cierto. Por ejemplo: una compañía de seguros que hace una consulta en 50 países en simultáneo, o la venta de una compañía a nivel mundial, que

termina teniendo un impacto muy grande acá. Eso, por más que no se estuviera pensando como una inversión en nuestro país, tiene impacto en el mercado jurídico local.

De hecho, ha pasado con las M&A de los últimos años. La mitad han sido producto de operaciones globales.

CM: La idea de Allende & Brea fue ser un estudio grande en la Argentina, que esté muy referido en Estados Unidos y en Europa. Por eso nuestra marca tiene una presencia mundial, que no podemos darnos el lujo de que se pierda.

Además, no hay que perder de vista que hace cincuenta años América Latina no era el foco, y hoy está permanentemente en el ojo de los inversores, junto con Asia.

Por eso es fundamental circular por la IBA, por la ABA y por las distintas regiones, que tratamos de repartírnoslas, poniendo luego la información y los contactos en una red interna para saber quiénes son los abogados de referencia en otros países.

DB: Por otra parte, todos nosotros tenemos experiencia internacio-

nal, hemos estudiado o trabajado afuera y conocemos muy bien a todos los estudios en los que trabajamos y seguimos en contacto con nuestros ex compañeros internacionales.

¿Cómo miden el éxito de una gira internacional?

VGL: Se mide a largo plazo. Te vas dando cuenta con el tiempo. Es un intangible. Puede que te llegue una consulta en los próximos seis meses, o que la consulta llegue en dos o tres años. No lo medimos, pero sabemos que es productivo. Con el tiempo, vas incorporando clientes con cosas que fuiste haciendo hace un par de años.

DB: No es una mirada cortoplacista. Es parte de todo lo que hacemos todos los días desde siempre.

Ustedes tuvieron una oficina en los Estados Unidos.

PL: Tuvimos una oficina en Nueva York, y la cerramos porque no rindió.

Tener una oficina de ventas no sirve, y además el negocio cambió.

VGL: Nos dimos cuenta de que era más eficiente que fuéramos nosotros a Nueva York, de a varios, para incrementar la presencia.



Valeriano Guevara Lynch



Diego Botana

Tres cosas

¿Qué hay que tener para trabajar acá?, preguntó **AUNO** a los socios de Allende & Brea. “Capacidad, ganas de trabajar y una línea de conducta”, respondió Louge.

Y lo mismo hicimos en otros centros del mundo. Eso terminó siendo mejor y más rentable.

CM: Cuando la abrimos, hace

unos treinta años, era una forma de mostrar internacionalidad. Hoy lo que demuestra internacionalidad es el trabajo que hacés.

También tiene mucho que ver que la Argentina no es el centro del mundo. Somos más receptores que dadores de trabajo. Fue una decisión producto del cambio de contexto y habla de la flexibilidad para dar el golpe de timón cuando tenemos que darlo.

DB: De hecho, tuvimos también oficinas en España. Sirvió durante los años que precisamos tenerla. Después, la cerramos ■

	Cargo	Grado	Exterior	Miembro
Pablo Louge	Socio administrador	Universidad de Buenos Aires, 1988	Trabajó como <i>summer associate</i> en Parsons, Behle & Latimer en Salt Lake City, Utah, y como <i>foreign associate</i> en la oficina de Nueva York de Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom. Asistió a la Academy of American and International Law, organizada por la Southwestern Legal Foundation, en Dallas.	International Bar Association y Association Intenacionale de Droit des Assurances.
Carlos María Melhem	Socio	Universidad de Buenos Aires, 1995	LL.M., Universidad de Illinois. Trabajó en la oficina de Nueva York de Clifford Chance como <i>foreign associate</i> .	Comité de Abogados de Bancos de la República Argentina
Valeriano Guevara Lynch	Socio	Universidad Católica Argentina, 1995	Facultad de Derecho de Duke University y Facultad de Negocios de The Fuqua School of Business. Trabajó en el estudio Cravath, Swaine & Moore de Nueva York.	
Diego Botana	Socio	Universidad de Buenos Aires, 1994	Masters of Law de la Universidad de Duke, Estados Unidos.	Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires, Comité de Abogados de Bancos de la República Argentina, American Bankruptcy Institute e INSOL.



Esto dicen los blawgs

LOS MEJORES 100

La ABA publicó el listado de las mejores bitácoras jurídicas.

Por sexto año consecutivo se dio a conocer el ABA Journal Blawg 100, una selección de los mejores blogs de contenidos jurídicos de los Estados Unidos.

La publicación de la American Bar Association realiza todas las ediciones una votación para elegir las mejores bitácoras legales, clasificadas en distintas categorías. Así, en 2012 resultaron elegidas:

ANÁLISIS Y ACTUALIDAD LEGAL AS SHE IS SPOKE

<http://lasisblog.com/>

Estudiantes-blogueros comparten un análisis jurídico de noticias, columnas de opinión, arte y, en general, todo lo que se les cruce.

Se trata del blog oficial del Programa de la New York Law School en Derecho y Periodismo.

Twitter: @LASIS_Blog

ABOVE THE LAW

<http://www.abovethelaw.com/>

Above the law cubre la actualidad de los profesionales del derecho en general en una mezcla que incluye lo que pasa en las alturas de la Corte Suprema de los Estados Unidos y en "las profundidades de los abogados caídos en desgracia".

Twitter: @atlblog

JONATHAN TURLEY

<http://jonathanturley.org/>

El blog de este profesor de la George Washington University se actualiza varias veces por día, con comentarios jurídicos sobre las principales noticias.

Twitter: @JonathanTurley

THE VOLOKH CONSPIRACY

<http://volokh.com/>

Este blog es considerado uno de los mejores para ver verdaderos duelos entre grandes referentes del

derecho constitucional (y otras ramas) estadounidense.

Twitter: @VolokhC

NEGOCIO JURÍDICO DIVORCE DISCOURSE

<http://divorcediscourse.com/>

Lee Rosen, abogado de familia en Carolina del Norte, comparte cómo su firma intenta anticiparse a lo que sus clientes necesitarán en el futuro, a medida que avanza la tecnología. Además, escribe sobre cómo hace para que los clientes paguen sus facturas y da consejos para no gastar dinero en un marketing ineficaz.

Twitter: @leerosen



LAWYERIST

<http://lawyerist.com/>

Este blawg abarca una serie de temas prácticos de cómo usar la tecnología para ser un mejor defensor.

@lawyerist

SMALL FIRM INNOVATION

<http://www.smallfirminnovation.com/>

Small Firm Innovation es un trabajo

colaborativo de distintos abogados, creado después de la crisis financiera de los Estados Unidos. Ofrece anécdotas y consejos en primera persona para abogados independientes y pequeños estudios.

Twitter: @sfinnovation

MY SHINGLE

<http://www.myshingle.com/>

Luego de 10 años de blogueo continuo, Carolyn Elefant sigue siendo una de las voces más influyentes en lo que refiere a la organización del trabajo para abogados independientes.

Twitter: @carolynelefant

CARRERA Y EMPLEO THE DELAWARE EMPLOYMENT LAW BLOG

<http://delawareemploymentlawblog.com/>

Twitter: @MollyDiBi

SCREW YOU GUYS, I'M GOING HOME

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

Twitter: @EmployeeAtty

FMLA INSIGHTS

<http://www.fmlainsights.com/>

Twitter: @jeffreysnowak

DIVERSIÓN LOWERING THE BAR

<http://www.loweringthebar.net/>

Twitter: @loweringthebar

LAW AND THE MULTIVERSE: SUPERHEROES, SUPERVILLAINS, AND THE LAW

<http://lawandthemultiverse.com/>

Twitter: @LawATMultiverse

SUPREME COURT HAIKU REPORTER

<http://supremecourthaiku.com/blog1/>

Twitter: @SupremeHaiku

ALLISON LEOTTA -

<http://allisonleotta.com/blog/>

Twitter: @AllisonLeotta

Os novos desafios do direito empresarial e econômico

Se presentó un libro hecho por investigadores argentinos y brasileros.



Con la participación de más de un centenar y medio de investigadores, profesores y estudiantes argentinos y brasileros, se presentó en Buenos Aires una obra binacional, organizada por Silvio Javier Battello Calderón, bajo el título “Os novos desafios do direito empresarial e econômico”, donde se plantea, desde distintos ángulos, los descalces entre las demandas sociales y medioambientales a la actividad empresarial, y la normativa aplicable que suele correr por detrás. Battello Calderón aborda en su capítulo el rol del derecho empresarial en el mundo jurídico, mientras que Raúl Etcheverry aporta su mirada sobre la nueva ética empresarial. Ricardo Álvarez y Alejandra Marinari

trabajan sobre la adaptación del derecho penal y económico a las nuevas prácticas empresariales, en tanto Fabiano Menke entra de lleno en la reglamentación del comercio electrónico.

Por su parte, Candela Villegas despliega su enfoque sobre la consciencia y la responsabilidad ambiental; Laura Machado de Oliveria lo hace sobre las relaciones laborales, en tanto que las garantías contractuales corren por cuenta de Gerardo Caffera y Elías Mantero Mauri. Por último, Ariel Neuman, director de **AUNO Abogados**, analiza los nuevos roles del abogado y el impacto que tiene el marketing jurídico en la construcción de ciudadanía. “Se trata de una mirada en la que se

cruza el derecho, la ciencia política y la comunicación. Se parte de la idea de que el buen marketing jurídico contribuye a una mejor contratación de abogados por parte de los clientes, toda vez que la oferta de servicios jurídicos se hace más transparente. Comprando mejor, los resultados esperables deberían ser más satisfactorios y esto contribuiría al fortalecimiento de la reputación de la profesión y de la justicia”, señaló Neuman, en su primera incursión editorial en el mercado brasiler.

E S T U D I O

DURRIEU

A B O G A D O S

DERECHO PENAL · PENAL ECONOMICO
www.estudiodurrieu.com

Justicia y medios

¿Cómo conciliar lógicas, tiempos y realidades que son diferentes?



Entre muchas otras cosas, Miguel Rodríguez Villafañe es presidente de la Asociación Iberoamericana de Derecho de la Información y de la Comunicación (AIDIC), profesor de Derecho Constitucional y de Derecho de la Información, y dos veces Premio Abogacía Argentina, otorgado por la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA). Con más de 40 libros en su haber y más de 200 artículos publicados, este ex juez federal de la ciudad de Córdoba es referencia en materia de derecho a la información, comunicación y

expresión en el continente. En su paso por Buenos Aires, previo a su clase inaugural de la Diplomatura en Justicia y Medios de Comunicación que organiza la Universidad Austral, conversó con **AUNO Abogados** sobre la vigencia que tiene hoy su especialidad. “El planteo de esta diplomatura es un avance importantísimo en un tema que está a flor de piel: se trata de pensar al Poder Judicial que queremos, en un contexto democrático, con la preservación de las garantías que tiene que tener, y en su relación con la transparencia,

y la transparencia del Poder Judicial está ligada íntimamente con el periodismo, representante implícito de la sociedad en materia de derecho a la información”, contextualiza. Según el especialista, el Poder Judicial tiene cuatro grandes ámbitos de publicidad:

- En la designación, gestión y finalización de la tarea de un juez.
- En su rol de gerente (licitaciones, compras).
- Una tercera, “no tan trabajada”, que pasa por la transparencia de la “política judicial”, entendida no como política partidaria, sino como el informe del estado del Poder Judicial y el planteamiento de sus problemáticas de cara a la sociedad.
- Y la cuarta, relativa a la publicidad de las causas, que no es igual en todas, porque “no es lo mismo un caso de familia que otro tipo de juicios, donde la publicidad tiene

que ser amplia, pero respetando tiempos”.

En relación a este punto, Rodríguez Villafañe destaca que ante un delito se da un fenómeno por demás interesante: la prensa requiere la mayor cantidad de información en el momento en el que el Poder Judicial puede dar la menor cantidad de información.

De allí que muchas veces exista un “enfrentamiento psicológico” entre el periodismo y el Poder Judicial, y la forma de “solucionarlo”, afirma, pasa por que unos y otros entiendan los problemas mutuos.

En este esquema, ¿qué opinión le merecen los abogados que se nutren de y nutren a los medios masivos de comunicación? “Toda sobreactuación mediática viola el secreto profesional, pero es cierto también que estamos viviendo en una sociedad mediática y que de cómo se posicione un tema en los medios se influenciará de una forma u otra en los tribunales”, responde.



Fernández Madero
Consulting

Associated with
HILDEBRANDT
CONSULTING LLC

Management y Estrategia
en Servicios Profesionales

www.fmaderoconsulting.com

DESAFÍOS GLOBALES

Entrevista exclusiva con Brad Hildebrandt, especialista en management jurídico.



Brad Hildebrandt es uno de los principales referentes mundiales en materia de management jurídico. Su trabajo, a través de la consultora que lleva por nombre a su apellido, lo ha llevado a asesorar a firmas en

más de 15 países, a cada una con una estrategia propia, de acuerdo a sus necesidades y cultura.

AUNO Abogados intercambió una serie de consultas vía correo electrónico con Hildebrandt, quien apuntó que los mayores desafíos que enfrentan hoy las firmas corporativas pasan por el nivel de trabajo y la creciente presión que hay sobre sus tarifas.

En América Latina, además, se está viendo en los últimos tiempos que algunas transacciones las están haciendo firmas globales. “No hay dudas de que las firmas corporativas verán cada vez más competencia por el negocio”, dijo.

Los desafíos que enfrenta la abogacía de empresa son globales, toda vez que la realidad de sus clientes

(sus negocios) también lo son y lo serán cada vez más con el correr de los años.

“América Latina, como todo otro mercado, tiene algunas cuestiones locales que afectan la práctica del negocio, pero, a diferencia de lo que ocurre en otras regiones, la mayoría de las firmas de abogados están concentradas en lo que pasa en sus propios países”, señaló.

“Esto, con el tiempo, va a cambiar. De hecho, cada vez más firmas internacionales tienen la mirada puesta en América Latina”, diagnosticó. Consultado en particular sobre la Argentina, reconoció que “probablemente no sea hoy el primer destino al que estén mirando esas firmas internacionales”, y señaló que “el contexto

En LatAm

Fernández Madero Consulting tiene una asociación con Hildebrandt Consulting para asesorar en materia de management jurídico a firmas latinoamericanas y a aquellas extranjeras que quieran asentarse en la región.

político tampoco es tentador para que estudios extranjeros inviertan en el país”.

En ese escenario, “los estudios están destinados a mantenerse como firmas locales y a confiar en el relacionamiento con firmas del exterior”.

La pregunta, entonces, es cómo gestionar en este escenario. “La respuesta pasa por tener una visión adecuada y un plan estratégico para anticiparse a los cambios que están llegando al mercado jurídico. Se trata de no quedar al margen de lo que, de seguro, va a venir”, respondió.

Para saber más:

hildebrandtconsult.com



FRAUDE, INVESTIGACIONES Y DISPUTAS

Brindamos servicios a estudios de abogados y empresas en:

- ▶ Investigación de Fraude y Corrupción
- ▶ Informática Forense y Evidencia Digital
- ▶ Soporte en Litigios y Valuaciones Complejas
- ▶ Compliance Anticorrupción

Contáctenos

+5411 4106-7000 (ext. 371) - fid@bdoargentina.com



Gestión PÚBLICA

Primero hay que cambiar la cultura, después el software, dice el Fiscal General de la Ciudad de Buenos Aires, Germán Garavano. El paso a paso de una gestión con la mirada puesta en la eficiencia y la modernización.



Por Ariel Alberto Neuman

En un país en el que los tribunales cierran sus puertas periódicamente ante el peligro de derrumbes por exceso de peso acumulado en papel; en un medio en el que los expedientes se pierden en todo o en parte y se exige su reconstrucción; en un proceso en el que los tiempos se dilatan porque hasta para sacar fotocopias de una causa hay que pedir las por escrito, la despapelización de la Fiscalía General de la Ciudad de Buenos Aires habla no

sólo de un gran avance informático, sino también de un cambio de paradigma cultural.

La digitalización de pedidos, procesos, denuncias y reclamos, permite operar sobre los datos de manera inteligente, cruzarlos, contrastarlos, hacer estadísticas, mapas del delito en un puñado de milisegundos y, en términos más amplios, agilizar el desprestigiado servicio de justicia.

Germán Garavano es el responsable de este cambio radical, que arrancó hace seis años con su llegada al cargo de Fiscal General

de la Ciudad.

“Venía trabajando en temas de gestión en la justicia, con lo cual ése fue un tema central. Trabajamos en la gestión administrativa

Sector privado

“Mi plan en 2014 es irme a ejercer la profesión en el sector privado, como abogado penalista y consultor en reforma judicial”, adelanta Garavano.

y en la gestión jurisdiccional. En términos de la gestión administrativa, a partir del 1° de enero la despapelizamos toda. Desarrollamos un *software* con universidades nacionales para pedir bienes e insumos, servicios técnicos de informática, de arquitectura, de mobiliario. En 24 horas están los insumos. En 24, 48, 72 horas, se arregla lo que sea, y todo queda registrado”, describe.

Lo mismo pasa con las licencias, el presentismo, el servicio médico, la información. Salvo los procesos de compras, todos los trámites internos (cajas chicas, ascensos, designaciones, capacitaciones), se hacen a través del sistema.

Hasta la Mesa de Entrada carga en el sistema todo lo que se le presenta. “Si vas al noveno piso, sólo se ven papeles en el área de compras”, desafía, y una recorrida por esa planta del edificio de Paseo Colón y Juan de Garay lo confirma.

JUSTICIA

Esto que se hizo en materia de administración, también se viene implementando en el trabajo jurisdiccional, cuenta Garavano, sentado frente a una Mac, con

La digitalización de pedidos, procesos, denuncias y reclamos, permite operar sobre los datos de manera inteligente, cruzarlos, contrastarlos, hacer estadísticas y mapas del delito en un puñado de milisegundos.

teclado y mouse inalámbrico, rareza entre los abogados e innovación absoluta en la administración pública.

En su pantalla, el Fiscal arma y desarma mapas del delito por barrio, frecuencia, tipo de ilícito. Es una aplicación cerrada al público, compartida con fuerzas de seguridad para eficientizar su operación.

Software

El Ministerio Público Fiscal (MPF) desarrolló y puso en funcionamiento los sistemas informáticos:

OMBÚ: La Intranet que permite a los agentes solicitar y gestionar la asistencia sobre incidentes de las áreas de tecnología y comunicaciones, relaciones laborales y contable e infraestructura, disminuyendo el uso de papel en todas las áreas.

KIWI: Sistema informático central que abarca desde la toma de denuncias por distintas vías, hasta el análisis jurídico, diligenciamiento, investigación y judicialización de los casos jurisdiccionales

También se implementó un depósito central donde se gestiona el ingreso de los bienes adquiridos por el MPF para su catalogación y posterior distribución.

En materia de movilidad, todos los fiscales cuentan con notebook de última generación, telefonía celular PDA (personal digital assistant), tablets y conexión a internet portátil 3.5G.

Cuando hoy se hace una denuncia en un puesto de la Fiscalía (distribuidos en distintos puntos de la ciudad, incluyendo las zonas más “calientes”), le llega directamente al *smartphone* del fiscal competente y se suma en el sistema. “La denuncia se georeferencia en el momento y trae todos los casos denunciados en la zona”, abunda.

Culturalmente es una lucha diaria.

común y unificada (que le restó tarea burocrática a las fiscalías y a las comisarías) fue uno de los principales aciertos de la restructuración.

Preguntado sobre la confiabilidad del sistema informático, a ocho meses de su puesta en práctica el funcionario asegura que no ha habido caídas y que el modelo ha sido copiado no sólo en varias provincias argentinas (hay, al menos, nueve jurisdicciones



El año pasado se capacitó a toda la gente que trabaja en el área penal, con más de 40 horas, sobre el uso de estas nuevas herramientas.

La reorganización del trabajo también fue clave, aunque no por eso menos trabajosa en un ámbito público, donde los gremios pisan fuerte.

Movimientos de personas y creación de una oficina de denuncias

provinciales usando sus sistemas y otras seis pidiendo el *software* de gestión que la Fiscalía General cede a título gratuito), sino también en cada vez más países de la región (algunos estados de México, Colombia y Costa Rica), con una agenda que registra entre 300 y 400 visitantes de otras jurisdicciones para analizar la posibilidad de copiar la experiencia.

REPERCUSIONES

A esta altura, Garavano no sólo es la cabeza de los fiscales porteños, sino también un referente indiscutido en modernización judicial (ver Garavano). “Primero hay que cambiar la cabeza, la forma de razonamiento, después uno pone la herramienta y el software”, enseña.

Hace un tiempo, España intentó encarar un camino similar al logrado por la Fiscalía. Invirtieron (gastaron) unos € 70 millones en un software que no les sirvió, entre otras cosas, por este “factor mentalidad”.

En contraste numérico, el sistema que se usa en la Fiscalía fue desarrollado por universidades estatales, con un costo estimado en poco menos de AR\$ 1 millón, dice.

En lo que hace a la interacción con el público, en tanto, se implementó un 0800 que es el que recibe las denuncias por e-mail, por la web o por teléfono. Funciona todo el tiempo. Los siete días de la semana, las veinticuatro horas, los 365 días del año.

“Tenemos entre 30.000 y 35.000 llamados por año. No logramos romper esa barrera, que es un montón: en total, tenemos unos 60.000 casos por año”, cuenta Garavano.

“Vemos una gran responsabilidad por parte de la gente: no hace falsas denuncias. También, es cierto, se les hace una advertencia sobre falsas denuncias y un control de quién llama”, agrega.



En otra línea, en la actualidad el 65% de las denuncias que antes se hacía en las comisarías, se hace en las oficinas de recepción de denuncias del Ministerio Público. “Se trata de entablar una relación directa con la comunidad, sin la policía. Eso permite que la policía esté en lo que sabe”, afirma el Fiscal.

En este punto, si bien todo pareciera ser color de rosa, llegados a cierta instancia la realidad se vuelve a imponer con su propio peso.

En efecto, cuando se llega a los tribunales reaparece con todo su esplendor el viejo y querido papel ■

Para saber más:

<http://www.fiscalias.gov.ar/>

En YouTube:

<http://www.youtube.com/mpfcaba>

Garavano

Garavano sonríe, pero no para las fotos. Sabe cómo funciona internet y el periodismo, y busca evitar que el día de mañana una nota sobre un caso sensible se ilustre con su rostro revestido con cara de cumpleaños feliz.

Garavano es ex vicepresidente y miembro del consejo directivo del Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), elegido por la Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos; ex Consejero de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; ex juez por concurso de oposición y antecedentes de la Ciudad.

Ingresó al Poder Judicial a los 18 años en el fuero federal penal, y pasó por todos los cargos de la carrera judicial.

Tiene, en línea con la nota central, una amplia actuación académica en toda Latinoamérica sobre reforma judicial. Así, en El Salvador, Bolivia, Chile, Brasil, Nicaragua, México, Panamá y, un poco más lejos: España, Ucrania y Singapur, entre otros países.

Acerca del MPF

El Ministerio Público Fiscal es el organismo del Poder Judicial que promueve el accionar de la justicia en defensa de la legalidad y los intereses generales de la sociedad, e impulsa las acciones penales y contravencionales.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tiene autonomía funcional y autarquía dentro del Poder Judicial.

Está a cargo de un Fiscal General, un Defensor General y un Asesor General de Incapaces, quienes ejercen sus funciones ante el Tribunal Superior de Justicia, y por los demás funcionarios que de ellos dependen.



**Colegio Público de Abogados
de la Capital Federal**

Escuela de Posgrado



OFERTA ACADÉMICA INICIAL

Carreras de Posgrados

Carrera

- ESPECIALIZACION EN DERECHO ADMINISTRATIVO

Diplomaturas

- DIPLOMATURA EN DERECHO DEL DEPORTE, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE ENTIDADES DEPORTIVAS
- DIPLOMATURA EN DERECHO PENITENCIARIO
- DIPLOMATURA EN DERECHOS HUMANOS, GARANTIAS CONSTITUCIONALES, PROCEDIMIENTO Y GLOBALIZACION EN EL SISTEMA PENAL ACTUAL

Programas de formación profesional

- CURSO DE FORMACION PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE CONSORCIOS - *Homologado para inscripción en Registro DGDYPC (G.C.B.A.)*
- JORNADA ACTUALIZACION ADMINISTRACION DE CONSORCIOS - *Homologado para reinscripción en Registro DGDYPC (G.C.B.A.)*
- ORATORIA HERRAMIENTAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICIENTE
- PROGRAMA DE LITIGACION EN MATERIA PENAL
- PROGRAMA DE GENÉTICA FORENSE - I
- PROGRAMA DE ALTA FORMACIÓN EN PRESTACIONES PREVISIONALES – SICAM
- HERRAMIENTAS DE LA PSICOLOGÍA PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL
- CICLO DE JORNADAS DE ACTUALIZACIÓN EN DERECHO LEGISLATIVO
- DERECHOS DE AUTOR Y CONEXOS
- JORNADA DE ACTUALIZACIÓN EN JURISPRUDENCIA DE DERECHO DEL DEPORTE
- SEMINARIOS EN DERECHO FINANCIERO Y MERCADO DE CAPITALES
- SEMINARIO INTERNACIONAL DE DERECHO DEL DEPORTE
- SEMINARIO DE DERECHO DEL AUTOMOTOR - LA VIA RECURSIVA
- CUESTIONES PENALES VINCULADAS A LA REGISTRACIÓN DE AUTOMOTORES
- EL JUICIO DE ALIMENTOS

Brindados en condiciones especiales:

*Sin pago de Matrícula o Costo de Inscripción, gastos Administrativos o gestión de Título/Diploma
La presente oferta será actualizada sumando las Carreras y Programas
que se encuentran en planificación final, la cual es volcada en la Web Institucional*

Para más información:

www.cpacf.org.ar

escuela.posgrado@cpacf.org.ar - secretaria.posgrado@cpacf.org.ar

Escuela de Posgrado:

Dirección: Calle Juncal 931, Capital Federal, República Argentina.

Teléfonos: 4379-8700 (Internos: 553, 554, 551, 552)

Horario de atención: 8:00 a 18:00 horas.

“Hay que conocer más”

Tomás Capdevila, socio de una de las principales firmas de la provincia de Córdoba, suma un ingrediente extra legal a la práctica jurídica. Los desafíos del ejercicio profesional en el interior del país.



Tomás Capdevila, en una de sus visitas a la ciudad de Buenos Aires.

En el derecho corporativo confluye buena parte de las ramas del derecho que uno aprende en sus épocas de estudiante. Laboral, tributario, comercial, societarios, litigio y, cada vez más, ambiental, forman un combo legal al que hay que agregarle un entendimiento de la realidad y del contexto micro y macro en el que uno se maneja. Así, al menos, lo entiende Tomás Capdevila, socio de Capdevila & Palazzo, uno de los estudios jurídicos de mayor peso en la provincia

de Córdoba, con sede en La Carlota y en la ciudad capital del distrito, la segunda más poblada de la Argentina y la más extensa de todas. Al frente de once abogados, Capdevila considera que “hoy no se puede pensar en la tarea legal sin una comprensión acabada del devenir del país en los últimos diez años y la presencia del estado en ese tiempo”. Sucede que “la perspectiva del ejercicio profesional ha mutado y va a seguir mutando, y nuestro asesora-

miento no es completo si antepone- mos nuestras ideas a la realidad”. Esto, dice, ha reafirmado la esencia de ciencia social del derecho. “Tendemos a encapsularnos en la apreciación de nuestra propia dinámica profesional, y eso hace que perdamos foco en la sociedad. Hay que conocer más. No sólo formarnos en derecho. Acá juegan no sólo otras ciencias, sino hacia dónde va el país”, afirma, y agrega: “Los abogados no tenemos que tener miedo de interve-

nir en el espacio público”. Acostumbrado a interactuar con clientes que viven el minuto a minuto de la realidad de la que habla, el abogado coloca en la prestación de servicios, en las soluciones creativas, innovadoras y, fundamentalmente, posibles, el secreto para conquistarlos.

“El paradigma de abogado que busca el cliente ha mutado. Nosotros vendemos servicios. En última instancia, inteligencia: comprensión y aplicación de la ley. Eso hay que tenerlo claro”, sentencia.

En su cartera, muchos son clientes locales, muchos otros nacionales y, por eso, Buenos Aires es un destino constante en su agenda. “Todas las semanas o tres veces al mes venimos con una agenda de reuniones. Hoy tengo contigo, otra reunión a las 14, otra a las 15 y una más a las 16. Después, volvemos para Córdoba”, recorre.

Capdevila viene acompañado de otros dos abogados que no participan de la entrevista, sino que invierten su tiempo en reuniones con clientes, colegas y potenciales clientes.

“Sé lo que vamos a hablar con todos. Hay algunas cuestiones nuevas. Otras en las que tenemos que decidir qué vamos a hacer. Y visitamos a clientes actuales y potenciales”, agrega.

No en vano, varios de los que tiene el estudio son derivaciones de otras firmas, mientras que muchos otros llegan directo por decisión del *general counsel* de las empresas.

De allí la importancia de las relaciones públicas y de la visibilidad que tengan.

“Tu mejor marketing es la asistencia legal, el compromiso con el cliente, la comprensión y ejecución ética de la profesión”, sostiene, y da cuenta de clientes-empresa con los que trabajan hace 20 o 30 años.

“Veinte años trabajando con una misma compañía te genera una especie de simbiosis. No es que el cliente lo valore en el *fee*, pero nosotros sabemos que el *fee* no lo es todo”, dice.

ATOMIZADO

El mercado legal de Córdoba está muy atomizado. No son muchos los estudios corporativos que atienden los negocios que impactan directamente en una población de 1,8 millones de personas.

“El paradigma de abogado que busca el cliente ha mutado. Nosotros vendemos servicios. En última instancia, inteligencia: comprensión y aplicación de la ley. Eso hay que tenerlo claro”.

Allí, en la llamada Docta, todo lugar puede ser punto de encuentro con un potencial cliente. El club, un restaurant, una fiesta, el supermercado.

Como complemento, el hecho de que todos se conozcan hace que los clientes no suelen pedir presupuestos entre distintos estudios para aplastar tarifas, ni que los estudios vayan a ofrecer sus servicios a empresas que ya tienen

Inversiones y aprendizaje

“Para nuestro sector, la inversión es clave, y hoy no la hay”, diagnostica Capdevila. “Tenemos que aprender a trabajar en la contracción, y crear oportunidades en ella”, señala.

sus propios abogados, aunque sí hagan propuestas sobre el desarrollo de determinados negocios específicos.

“La lógica del mercado es otra, nos conocemos. Hay una suerte de pactos implícitos para no invadirnos. La competencia no es atroz como es aquí. Al no ser estructuras tan grandes y no haber tantas, pueden sostenerse”, explica en el marco de uno de sus

viajes a Buenos Aires.

Justamente, el hecho de que sean pocos los jugadores que ofrecen una cobertura completa, que sean *full service* y que conozcan el medio en el que se mueven, colabora en el mantenimiento de esta suerte de *pax* jurídica.

En esa misma línea y en materia de tarifas, hoy no son tan distintas a las que se manejan en Buenos Aires, no porque sean rozagantes,

AG

ABELEDGOTTHEIL ABOGADOS

ERIZE • PINNEL • GALLO

Av. Eduardo Madero 1020, piso 5to. C1106ACX - Buenos Aires - Argentina

Tel. (54 11) 4516-1500

Mail: estudio@abeledogottheil.com

www.abeledogottheil.com.ar



Perfil

El estudio Capdevila fue fundado por Octavio Capdevila en 1928, en la ciudad de La Carlota, al sudeste de la Ciudad de Córdoba, hoy con menos de 17.000 habitantes.

Por entonces, se transformó en la primera firma de abogados en una muy vasta zona geográfica, que comprendía todo el sur de las provincias de Córdoba y Santa Fe.

Debido a la concurrencia de competencia que en aquellos tiempos tenían los tribunales de la ciudad de Córdoba con los del resto de la provincia, extendió sus servicios a esa ciudad. Desde entonces, con la presencia permanente y plenamente activa de los abogados que lo integran, se ha mantenido en una y otra sede, curiosamente, en ambas localidades sobre la calle Vélez Sarsfield, abogado y político cordobés que supo redactar el Código Civil de 1869 y el de Comercio (1862).

La ubicación del estudio en realidades económicas y sociales diferentes signó las formas de ejercicio de su actividad.

A lo largo de estos ochenta y cinco años de desarrollo, ha mantenido dos características que hacen a la esencia de su espíritu, a partir de los principios que guiaron a su fundador, figura de vasta y reconocida acción pública y privada en la provincia.

Por un lado, la solidez de los vínculos humanos con sus clientes, consolidada en la particularidad de estar conformado en gran parte por personas ligadas por lazos familiares.

La otra, el imperativo de una relación profesional personalizada con el cliente y fielmente expresada en un servicio eficiente, diligente y responsable.

sino porque en la Reina del Plata “han bajado debido a la competencia feroz”.

Siendo uno de los centros urbanos de mayor ebullición de la Argentina, con universidades, fuerte industria automotriz, tecnológica, turística y agroganadera, llama la atención que no haya firmas de más de una docena de profesionales.

“Del que diga que tiene más de 15 abogados en el interior, descreé. No dan los costos, salvo que uno

haga ejecuciones para bancos, un negocio que en el interior es muy importante”, responde.

También es cierto que una firma corporativa busca determinado perfil de profesional. En la suya, por caso, todos los abogados son formados en la Universidad Nacional de Córdoba y algunos en la Católica de Córdoba. El 80%, además, tiene un master hecho en su ciudad o en la Capital Federal. “Soy profesor universitario y

todavía creo en el valor de la educación, incentivo a que hagan docencia. Enseña mucho, genera mucha apertura. Uno vive encapsulado en los problemas de los clientes, y el intercambio con los alumnos resulta muy enriquecedor. Abre la cabeza”, enfatiza.

“Ése es uno de los grandes problemas de los abogados corporativos argentinos: tendemos a ser endogámicos. A mirar sólo nuestras realidades, a conocernos sólo entre nosotros”, dice.

En relación a los profesionales que ingresan a la firma, “procuramos que no sólo ejerzan el derecho, sino que también lo conozcan y lo estudien”.

¿Rotación? Entre los senior, cero. En los *junior* y *paralegal*, del orden del 20% al año. “Más de lo que yo quisiera”, dice.

Allí, la competencia la dan los tribunales, donde un joven profesional, que trabaja seis horas por día, arranca cobrando lo mismo que un *senior* gana por 10 ó 12 horas de trabajo ■

Colegios

Hay 13 Colegios de Abogados en Córdoba. Algunos de ellos con una matrícula de unos cien profesionales, que hacen una defensa corporativa de la profesión.

“Funcionan bien”, dice Capdevila, y sirven como trampolín a la actividad política para algunos de sus presidentes.

Datos básicos de Córdoba:

Superficie
165.321 km².
Población
(2010)
3.308.876
habitantes.





Por Eduardo Paiz
mercadeo-juridico.com
Guatemala

Herramientas de marketing para un sitio web

En este artículo nos enfocaremos en las herramientas que debe tener una página web de abogados para ser una herramienta de mercadeo. Su uso específico dependerá de la estrategia de cada despacho, aunque el uso de todas y cada una de ellas repercutirá positivamente en reforzar la posición que se tenga.

SEARCH ENGINE OPTIMIZATION (SEO)

La primera herramienta que debe utilizarse en una página web de abogados es un servicio de Search Engine Optimization (en adelante SEO). El SEO prepara a su página web para poder ser encontrada por los buscadores en internet (Google, Yahoo, Bing, etc.).

Esto es de suma importancia puesto que los usuarios de internet generalmente van a un buscador y teclean palabras relacionadas a lo que están buscando, ya sea que esta búsqueda sea genérica (Abogado laboral Madrid) o específica (Perea, González y Asociados Abogados).

Si nuestra página web no está optimizada, no aparecerá en los resultados de la búsqueda, perdiendo la oportunidad de obtener visitas de clientes potenciales.

Hay expertos en SEO y serán estos los que nos deban proveer el servicio, sin embargo si el contenido de nuestra web no es acorde a las ramas en las que queremos aparecer

en una buena posición, ni aunque los que contratemos sean magos lograremos nuestro objetivo.

BLOG

Un blog es una sección de nuestra página web en la que podemos colocar artículos, noticias, fotografías, con el objeto de compartirlas. Es también un foro que otorga la oportunidad a los miembros de nuestro despacho para demostrar sus conocimientos en determinada rama.

NEWSLETTER

El *newsletter* es una comunicación periódica que envía una organización a su base de clientes, clientes potenciales, seguidores y referidores potenciales; puede contener información pertinente sobre sus servicios, industria e información de la organización y sus miembros en general.

LLAMADOS A LA ACCIÓN

Los llamados a la acción deben encontrarse en todas las secciones de nuestra web. Después del perfil de un profesional debemos incluir la frase "Contacte a este profesional para profundizar sobre su problema"; después de desarrollar un apartado de una rama del derecho que atendemos, el llamado a la acción podría ser: "Si tiene un problema relacionado contáctenos, podemos ayudarle".

elDial.com 15 años Online
Biblioteca Jurídica

Jurisprudencia
Legislación
Doctrina
e-books
Capacitación

Beneficio Especial suscriptores AUNO 25% de descuento

www.eldial.com

Llamanos al (5411) 4371 2806
Contacto: info@albrematica.com.ar
Tucumán 1440, CABA.

noticias breves

NICHOLSON Y CANO AMPLÍA OFICINAS.-

Nicholson y Cano Abogados sumó un nuevo piso a sus oficinas de la calle San Martín, como consecuencia de la reciente fusión con el tradicional estudio Cárdenas, lo que implicó una ampliación de su equipo a más de 130 abogados y 26 socios. El nuevo piso, totalmente refaccionado, cuenta con un total de 500 m2 en la segunda planta del edificio ubicado en la calle San Martín 140, donde Nicholson y Cano ya ocupa los pisos 5, 6, 14 y 22.

ZANG, BERGEL & VIÑES EN PRO BONO.-

Un trabajo conjunto realizado por la publicación inglesa Latin Lawyer y el Cyrus V. Vance Center for International Justice ha seleccionado al estudio Zang, Bergel & Viñes Abogados como una de las firmas que lideran

el trabajo Pro Bono en América Latina.

La encuesta Pro Bono Leading Lights 2012 reunió información sobre el trabajo que realizan más de 100 firmas en la región e identificó a aquellos estudios que demuestran un alto grado de compromiso con la práctica, no sólo por la cantidad de horas que le dedican, sino también porque lideran el esfuerzo por institucionalizar esta práctica en sus mercados.

ESTUDIO O' FARRELL ASESORA A YPF.-

Estudio O'Farrell asesoró a YPF en una nueva colocación de obligaciones negociables. La petrolera emitió tres clases mayoristas, una de ellas denominada en pesos y las dos restantes en dólares estadounidenses. Las emisiones se realizaron bajo el Programa Global de Emisión de Títulos de Deuda de Mediano Plazo de YPF S.A., recientemente ampliado para permitir



LA JUSTICIA FUE A LA FERIA.- Por segundo año consecutivo, el Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires estuvo presente en la Feria del Libro con un stand en el que los visitantes pudieron conocer los organismos que componen la justicia porteña, su funcionamiento y los servicios que brinda.

la emisión de nuevas obligaciones negociables por hasta un monto máximo de UDS 3.000 millones. Asesoramiento legal a YPF S.A.: Estudio O'Farrell. Socios: Uriel O'Farrell y Ricardo Castañeda; asociados senior: Nicolás Fernández Madero y Sebastián Luegmayer, y asociado:

Alejandro Billingham. Asesoramiento interno de YPF: Fernando Gómez Zanou y Lorena Sánchez.

ABOGADOS DE RADIO.- Los miércoles, de 18 a 20 hs, suena en FM Tribunales 90.5 (www.fmtribunales.com.ar) el programa Abogados de Radio, nueva iniciativa

de cuatro abogados de la Capital Federal, donde se debate la actualidad, se habla de cine, deporte y música, en un clima distendido y con estilo propio. Conducen María Laura Lastres, Pablo Dameschik, Juan Manuel Cartelle y Martín Sabadini. Columnista invitado: Jorge Rizzo.



PRIMERA EDICIÓN REGIONAL DE LA MAESTRÍA EN PROPIEDAD INTELLECTUAL.-

El 29 de abril comenzó la primera Edición Regional de la Maestría en Propiedad Intelectual (MRPI), ofrecida conjuntamente por la Universidad Austral y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), en colaboración con el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) de Argentina.

NUEVO EDIFICIO JUDICIAL EN NEUQUÉN.-

El Poder Judicial de la Provincia del Neuquén inauguró el Nuevo Edificio para la V Circunscripción judicial, que albergará los organismos judiciales con asiento de funciones en la ciudad de Chos Malal.



Gestión del marketing online



Por Marco Esteban Esteban Abogados

Desde España, un penalista cuenta sus estrategias de posicionamiento digital.

Al día de hoy es fundamental tener presencia en la red, no sólo por la visibilidad que el canal ofrece, sino porque puede aportar información muy relevante para sus potenciales clientes.

A continuación proporcionamos algunos consejos útiles para potenciar el marketing *online* en un bufete de derecho.

En primer lugar, es necesario darle un protagonismo primordial al contenido. La información que ofrezcamos será muy efectiva para poder llegar a las personas que estén interesadas en nuestros servicios, ofreciendo un valor añadido. Este contenido aportará visibilidad y proyección a la marca y al letrado profesional, atrayendo

a potenciales nuevos clientes que buscan cierto asesoramiento. Las redes sociales se han convertido en importantes plataformas de comunicación y difusión de información y de la propia empresa, creando una gran base de reputación de marca. Además, están orientadas tanto a los mercados profesionales como a los consumidores finales del bien o servicio que se ofrezca. Actualmente no hay ni una sola actividad económica en el mercado que quede exenta de interés en las redes sociales. A través suyo se consiguen grandes ventajas competitivas que por el canal *offline* supondrían una importante inversión

de capital. Además nos permiten estudiar a la competencia de una forma cercana. En cuestiones de audiencia, diseñar una estrategia de marketing multicanal supone llegar a una amplia comunidad en torno a los múltiples canales que Internet y las redes sociales o los blogs ofrecen. Cabe destacar que el usuario es eminentemente visual, por lo que si se les ofrece un vídeo informativo, quizá surta más efecto. El formato video-blog está triunfando en la blogosfera, ya que tiene un increíble potencial viral.



ESTUDIO JURIDICO
DEBORAH COHEN

DERECHO SOCIETARIO | DERECHO ADMINISTRATIVO

Tucumán 695, 2do A.
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - República Argentina
www.estudiodeborahcohen.com.ar
(54 11) 4328-6571



Por Gustavo Rocha
Socio de
GestãoAdvBr
www.gestao.adv.br

¿Qué funciona y qué no?

Un estudio reciente, de febrero/marzo 2013, hecho por FDJUR/GEJUR, refuerza ciertos conceptos y apunta los dardos contra lo que son meros mitos en relación al marketing jurídico.

La encuesta fue respondida por representantes de departamentos de legales de empresa, y algunos estudios jurídicos, recabando información fidedigna de primera mano.

Comparto aquí algunos resultados y luego hago sobre ellos mis comentarios. El estudio arranca diciendo que “en una encuesta reciente realizada por GEJUR en colaboración con FDJUR, pedimos a nuestros colegas que enumerasen en orden de importancia los factores que más influyen en el administrador legal al identificar, evaluar y seleccionar a una firma de abogados en la prestación de servicios jurídicos. En total, se recibieron cerca de 100 respuestas, entre los departamentos jurídicos más reconocidos y bufetes de abogados”.

Los criterios identificados como esenciales, en opinión de sus colegas fueron las recomendaciones de los abogados de otras

determinantes en la elección de los bufetes de abogados, pero lo más destacado queda en manos del trabajo innovador que despliegan los profesionales cuando llega la ocasión.

En este punto, sí es cierto que la forma en que se presenta cada firma y los materiales con los que lo hacen resultan relevantes para acercarse a una recomendación.

Algunas lecciones que podemos aprender de esta encuesta son, a mi entender, que:

1. El mejor marketing continúa siendo la recomendación. La pregunta, entonces, es que está haciendo usted, en su organización, como para ser referenciado.
2. Escribir artículos y estar posicionado con ellos en Internet surte efecto, pero ese efecto es todavía mayor si esos artículos llegan directamente en carácter de información a quienes la precisen.
3. Incluso sin tanto protagonismo, las redes sociales ya están apareciendo con un grado razonable de importancia (casi 40%), y si eso se combina con lo señalado en el punto anterior tendremos un mix interesante para posicionar al estudio.
4. Hacer eventos y participar de eventos es esencial.
5. Estar presente en la mente de la gente es imprescindible y, para ello, hay que estar disponible.

Con todos estos datos llegan las preguntas que uno no puede dejarse de hacer: ¿Cómo se posiciona su estudio en estos sentidos? ¿Participa y organiza eventos? ¿Tiene presencia actualizada en redes sociales? ¿Envía *newsletter* periódicamente? ¿Está a disposición de todos sus conocidos para officiar de referente y ser recomendado? Con sinceridad: ¿Lo hace o no lo hace? ¿Quiere saber lo que realmente funciona en materia de marketing jurídico? La actitud que tome de ahora en más.

Los criterios identificados como esenciales fueron las recomendaciones de los abogados de otras empresas en primer lugar (con un 84,6% de los votos), seguido por recomendaciones de abogados externos de empresa (con un 72,4% de los votos).

empresas en primer lugar (con un 84,6% de los votos), seguido por recomendaciones de abogados externos de empresa (con un 72,4% de los votos).

El brochure del estudio quedó en el último lugar, con un 35,6% de importancia. Los datos muestran que la confianza y la colaboración de otros colegas son

Rueda la redonda

El clásico torneo de fútbol de abogados está en marcha.



Analía Di Blasio, de Marval O'Farrell & Mairal, y su conexión con la pelota.



El equipo completo de Domínguez & Asociados, líder invicto en el fútbol femenino.



Los chicos de Marval O'Farrell & Mairal (Marval C), antes de empezar a jugar.



Ni un metro de distancia en Bruchou, Fernández Madero & Lombardi Abogados vs CJ Bunge.

Pasadas las primeras tres fechas del tradicional Torneo Interestudios Jurídicos 2013, el nivel de juego desplegado genera envidia entre varios clubes de primera división. El certamen cuenta con un único grupo en el que todos los equipos se enfrentan entre sí. Hasta el momento, Cj Bunge y Marval, O'Farrell & Mairal (Marval C) son los únicos líderes, ambos con puntaje ideal. Por el lado de Cj Bunge, más allá del

aporte goleador de Patricio Blasco, cabe recalcar su trabajo aguerrido en defensa, que trae seguridad al arquero.

En cuanto al otro puntero, su proyección al título se ve encaminada por el goleador del equipo y del certamen, Tomás Ugarte, quien hasta el cierre de esta edición llevaba 14 tantos convertidos, seguido por Estanislao Díaz, con 11.

MUJERES

Totalmente apasionante es lo que se vive en la competencia femenina. Tres partidos jugados y tres ganados tiene en el registro Domínguez & Asociados, quien se encuentra sólo en la cima.

Además, viene goleando en todos sus encuentros y su valla, la menos vencida, ha sido superada en apenas tres oportunidades.

Así y todo, todos los equipos ya gozan de, por lo menos, tres puntos en su haber, y una victoria los colocaría cerca del puntiero para pelearle mano a mano el título.

Para justificar la eficacia del líder, alcanza con mirar la tabla de goleadoras: Rocío Heredia (14), Lucía Franco (10) y Cinthya Aliberti (8), todas de Domínguez & Asociados, lideran las estadísticas en cuanto a goles individuales.

En la tabla general, Allende & Brea Abogados es su principal perseguidor, con seis unidades, y en tercer lugar, todos con una victoria, los cuatro equipos que completan el torneo: Nicholson & Cano; Mitrani, Caballero, Ojám y Ruiz Moreno; Bulló - Tassi - Estebenet - Lipeira - Torassa Abogados, y Marval O'Farrell & Mairal.



ESTUDIO
PORTELA
Abogados de Empresas



Calle 45 N° 883 - 3° Piso Of. "A"
La Plata - Buenos Aires - CP B1900AEI - Tel/fax: 0221 483-1355 / 1401
contacto@estudioportela.com.ar / www.estudioportela.com.ar

GUÍA PARA ESTUDIANTES

Un clip explicativo causa furor en YouTube. Mientras, la ABA ranquea a las mejores facultades.



Por vocación, por mandato o herencia familiar, por descarte, por imitación, por espíritu de justicia, por detestar la matemática o la biología, los motivos que llevan a un adolescente a encarar la carrera de abogacía son tan variados como estudiantes hay (y hay muchos estudiantes, por cierto).

Lo que es una constante entre ellos es que pocos saben cómo será su vida en las aulas (de lo que pasa después damos cuenta en el informe especial de este número de **AUNO**) e, incluso, las respuestas a sus consultas suelen estar empapadas de subjetividades y experiencias personales, carentes de valor científico. Pero, hablando de subjetividades, la mirada de Andy Loud llevada a un videoclip y subida a

YouTube, parece ser sino la más confiable, al menos la más creativa.

Durante 4 minutos y 19 segundos, este estudiante de la Universidad de West Virginia, canta cómo es su vida como estudiante de derecho, el rol de la memoria al momento de sentarse a estudiar, el papel de sus compañeros, la búsqueda de empleo, la presión por los finales y la necesidad de relacionarse, generar vínculos y parecer *cool* para no desencajar en el ambiente de sus futuros colegas.

A dos semanas de haber subido su video a la web (<http://goo.gl/huSW2>), Loud cosechó 100.000 visitas. Al cierre de esta edición, estaba llegando a las 250.000, algo así como el doble de los abogados que hay en la

Argentina o un cuarto de los que hay en Brasil o en Estados Unidos.

Ahora bien, si después de ver el video todavía quiere estudiar derecho y quiere hacerlo en el país del norte, la American Bar Association (ABA) publicó recientemente su ranking de escuelas de leyes medido en función de los trabajos conseguidos por sus graduados a tiempo completo y que no dependen del financiamiento universitario. En orden, y teniendo en cuenta que de los graduados en 2012 sólo el 55,1% está trabajando en esas condiciones, vienen:

- 1) Chicago
- 2) Virginia
- 3) Pennsylvania
- 4) Columbia
- 5) Stanford
- 6) New York

- 7) Harvard
- 8) California (Berkeley)
- 9) Cornell
- 10) Duke

Dicho todo lo anterior, es probable que en el *research* preuniversitario se haya caído en la tentación de preguntar qué tan cercano de la práctica profesional es lo que se aprende en las aulas.

En general, se dice que en América Latina la teoría tiene primacía sobre la práctica y, más aún, que los abogados, en el mejor de los casos, salen de las aulas sabiendo lo que dice la ley, la jurisprudencia y la doctrina aplicable a una serie de cosas, pero no están en condiciones de largarse solos a la profesión, con lo cual sus expectativas de conseguir trabajos calificados decrecen.

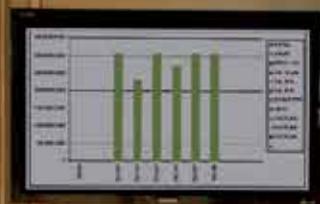
En Estados Unidos, trabajar en el Poder Judicial o en firmas de más de 100 abogados fija una distinción entre abogados de "elite" y "simples" abogados.

Bajo esa lógica, según otro ranking de la ABA, las universidades con mayor cantidad de abogados del primer grupo son: Stanford (72,9%), Columbia (69,5%), Pennsylvania (67,1%), Yale (66,4%), Harvard (65,0%), Northwestern (61,4%), Duke (56,1%), Chicago (54,2%), New York (54,1%) y California (Berkeley) (51,3%).



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



DIRECTV™

te cambia la vida

0810 333 5500

AGENTES OFICIALES



DIRECTV Latin America

www.directv.com.ar