



Federico Gottlieb,  
gerente de  
Asuntos Legales  
del Grupo Arcor,  
habla sobre  
la gestión del área.

## Derecho y golosinas

Entrevista con  
Fernando Vives  
Ruiz, socio director de  
Garrigues, la firma más  
importante de Europa  
continental.



## Reinventarse en tiempos de crisis

# avuno

**ABOGADOS**

Año 3 | Nro. 11 | Septiembre 2013

\$ 25.- en toda la Argentina

INFORME ESPECIAL

## Regionalizar la profesión



¿Qué hace falta para  
traspasar fronteras?  
Las trabas  
normativas ceden  
ante la práctica real.  
El desafío cultural,  
el mayor obstáculo.



# CAMBIAR

la forma de gestionar.

El recambio generacional en  
Zang, Bergel & Viñes trajo nuevas formas  
de encarar la práctica jurídica.



## 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  
EXPERIENCIAACERCATE A  
LA PROPUESTA  
AUSTRAL **2013**

POSGRADOS EN DERECHO

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

[www.austral.edu.ar/fd](http://www.austral.edu.ar/fd)

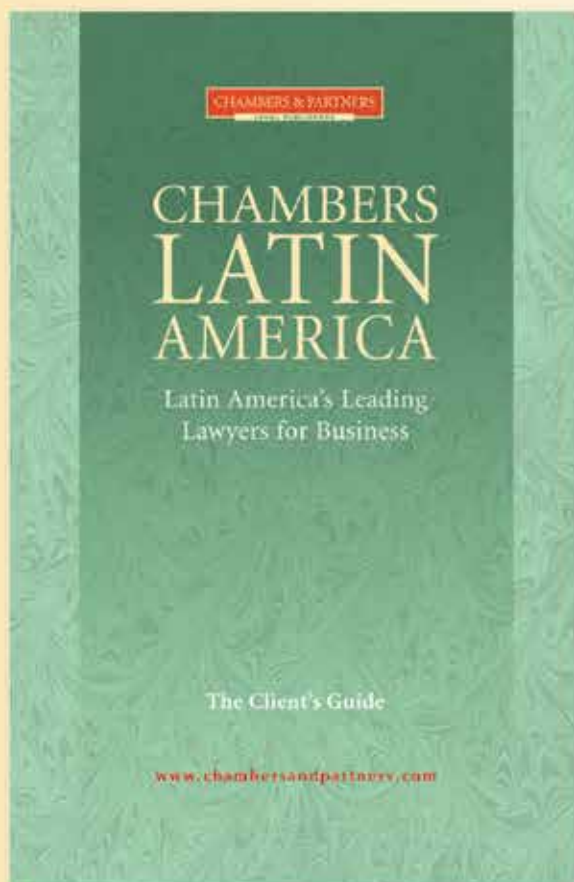
11 5921 8000 informesfd@ius.austral.edu.ar

UNIVERSIDAD  
AUSTRAL

# 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 a la práctica 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](http://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](mailto:info@articulouno.com)

Sitio web: [www.aunoabogados.com.ar](http://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 11

Septiembre 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](mailto:info@articulouno.com)

**Web:** [www.aunoabogados.com.ar](http://www.aunoabogados.com.ar)

**Twitter:** @aunoabogados

**Blog:** [aunoabogados.wordpress.com](http://aunoabogados.wordpress.com)

**Facebook:** [www.facebook.com/aunoabogados](http://www.facebook.com/aunoabogados)

**Linkedin:** [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

Grupo Marketing de Abogados

# EDITORIAL

## Once

En esta edición de AUNO Abogados presentamos nuevas formas de gestionar la profesión.

En el fondo, sea que se trate de abrir fronteras, manejar un estudio grande, uno en soledad, el área de legales de una megaempresa o una firma en el interior, el desafío pasa por entender el negocio del derecho y no solamente el derecho.

Para eso no hay fórmulas mágicas, pero tampoco grandes secretos. Se trata, básicamente, de ponerse en el lugar del otro. De entender el rol del abogado como un facilitador, como un solucionador de problemas.

Prevenir conflictos y mitigar el impacto de las contingencias, se lee -palabras más o menos- en unas de las notas de este número. En torno a eso, probablemente, gire buena parte de nuestra profesión.

Lo difícil, claro, es detectar qué se espera de nosotros en cada momento, lugar y por cada quién. ¿Los clientes buscan solamente un precio o también quieren valor agregado? En términos generales, depende; pero en el fondo lo que prima es la segunda opción. No frunza el ceño. Tenemos pruebas de ello: once números de AUNO, abogando en la misma dirección.

Ariel Alberto Neuman  
Director

# CONTENIDO



## **Regionalizar la profesión**

Las trabas culturales son más fuertes que las legales.

*pág. 8*

En busca de nuevos mercados o para acompañar las necesidades de los clientes, la internacionalización de la profesión forma parte de la agenda. ¿Qué hay que saber?

## **Pág. 14**

EDA

*De qué trabaja un abogado*

## **Pág. 16**

BAROMETRO

*Marketing jurídico*

## **Pág. 21**

OPINIÓN

*Ciberbullying en el estudio*  
*Por Fernando Tomeo*

## **Pág. 22**

CPACF

*La importancia de capacitarse*

## **Pág. 23**

ACUERDO

*Integridad en la abogacía de empresas*





### **Derecho y golosinas**

Los desafíos jurídicos que enfrentan los abogados de Arcor.

*pág. 18*



### **Cambiar la forma de gestionar**

La transformación de Zang, Bergel & Viñes.

*pág. 28*



### **Reinventarse en tiempos de crisis**

Entrevista exclusiva con Fernando Vives Ruiz, socio director de Garrigues.

*pág. 38*

Federico Gottlieb, gerente de Asuntos Legales del Grupo Arcor, habla sobre la gestión del área. Prevención y contención, claves para agregar valor en la empresa.

El foco está puesto en agregar valor para el cliente, entender sus necesidades y aportar soluciones creativas. La nueva generación de socios impulsa el cambio.

La firma más importante de Europa continental analiza la situación de la abogacía española, el rol de la competencia y la internacionalización del negocio legal.

### **Pág. 24**

COMPLIANCE

*¿Moda o tendencia?*

### **Pág. 32**

MANAGEMENT

*La dificultad de gestionar underperformers*

*Por Jaime Fernández Madero*

### **Pág. 34**

ESCENARIOS

*Honorarios alternativos*

### **Pág. 36**

MERCADO

*Benchmarks*

### **Pág. 42**

ESTUDIOS

*El desafío de ejercer en Rosario*

### **Pág. 45**

*Noticias breves*

### **Pág. 46**

INTERESTUDIOS

*Volver a rodar*

### **Pág. 47**

EXPEDIENTE ELECTRÓNICO

*¿Qué cambió en la abogacía?*

*Por Gustavo Rocha*

### **Pág. 48**

AFTER OFFICE

*Desafíos en el arranque profesional*

### **Pág. 50**

CURIOSIDADES

*Cine en el estudio*

#### Sponsors Plus

**ALLENDE & BREA**  
ABOGADOS

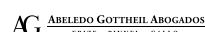


**ESTUDIO BECCAR VARELA**



**Nicholson y Cano**  
ABOGADOS

#### Sponsors



A white silhouette of Mexico is centered on the page, set against a background of dark blue and light blue wavy, layered shapes that create a sense of depth and movement.

# Regionalizar la **profesión**

¿Qué hace falta para traspasar fronteras? Las trabas normativas ceden ante la práctica real. El desafío cultural, el mayor obstáculo.

*Por Ariel Alberto Neuman*

Desde un punto de vista económico y legal, la abogacía es una profesión altamente proteccionista. Matrículas habilitantes en las distintas jurisdicciones y exámenes en algunas otras garantizan que las barreras de entrada al mercado sean considerablemente elevadas.

Es comprensible. El derecho vernáculo no es igual en todos lados y no es cuestión de andar jugando con el patrimonio, los derechos, libertades y obligaciones de los demás.

La práctica, sin embargo, es más realista que la ley y muestra decenas de casos de profesionales y no profesionales ejerciendo el derecho en extraña jurisdicción.

Primero, claro, hay que ponerse de acuerdo en un punto: qué implica practicar la abogacía.

Para algunos es litigar, para otros asesorar preventivamente y, en el medio, varias gamas de colores terminan de completar una paleta bastante compleja (al respecto, puede verse el acalorado debate generado en el grupo Marketing de Abogados, en LinkedIn, bajo la pregunta ¿Quién es “más abogado”?).

Dejando a buen resguardo la normativa vigente en los distintos países, convengamos que para firmar hace falta una “pata local”, pero que en el asesoramiento puro y duro está la vía para amplificar el alcance de los servicios profesionales en extraña jurisdicción.

¿Acaso el director regional de legales de una empresa no emite opiniones u oficia de profesional jurídico con sus consejos en todos los distritos? ¿Acaso un estudio que asesora a un cliente con negocios en otras locaciones no hace lo propio? ¿O un abogado de Santa Rosa, La Pampa, no tiene los conocimientos técnicos para asesorar en una sucesión a un cliente en La Plata, provincia de Buenos Aires?

Es cierto: un divorcio en Montevideo difícilmente pueda manejarse desde Lima y un despido



**Dr. Google oficia de competidor ubicuo, con presencia en todos lados, a toda hora, en cada rama del derecho y sin haber pasado ni 10 minutos por una escuela de leyes.**

en Caracas puede que no sea ventajoso llevarlo desde Quito, pero hay determinadas ramas de la profesión o, mejor dicho, perfiles de clientes, que habilitan a ofrecer un servicio transfronterizo.

¿Ventajas? Se agranda el mercado, se reduce el riesgo país y se acompañan las necesidades de la demanda de servicios legales.

Las contras, es cierto, también existen: complejidad tributaria y falta de contacto directo con el cliente encabezan los desafíos.

Se trata, sin embargo, de trabas que también suelen aparecer con los consultantes locales. Y es que cada vez menos esas consultas se canalizan personalmente y, cada vez más, por medio de medios de comunicación digital. Retomando, no hay que perder de vista que más allá del asesoramiento estrictamente jurídico, provisto por un abogado o estudio jurídico –dependiendo

de cómo se lo presente–, Dr. Google oficia de competidor ubicuo, con presencia en todos lados, a toda hora, en cada rama del derecho y sin haber pasado ni 10 minutos por una escuela de leyes.

Es que, a no dudarlo, más allá del tipo de cliente con el que se trabaje, la gran mayoría de las consultas que recibe hoy un abogado pasa, previamente, por el tamiz de la pregunta online, dirigida a un universo indeterminado de posibles respondedores que pueden ser abogados o no.

¿Qué hace falta para constituir una sociedad en el D.F.? ¿Está gravada la transferencia de acciones en Panamá? ¿Si mi cliente va a abrir una planta de reciclado de residuos plásticos en Minas Gerais, qué tiene que tener en cuenta?

Se trata, en todos los casos, de interrogantes que, 20 años atrás, se hacían a un abogado y



El negocio es abrirse y acompañar a los clientes en toda la región

hoy se formulan en un buscador. La respuesta que se obtiene, cuando satisface el interrogante, pone punto final a la cuestión y le cierra al colega local la posibilidad de evacuar la consulta.

El asesoramiento legal, en este caso, puede que provenga de lo que escribió un abogado habilitado, de una monografía de un estudiante de comercio exterior o de una nota publicada en un medio de comunicación masivo. Obviamente, en este contexto lo ideal es que se trate de la primera opción y, en términos de negocio, mucho más si su firma es la que encarna esa opción.

Para eso, claro está, hay que hacer un buen uso de Internet y de la ventana-vidriera internacional que abre.

#### VARIANTES

A la hora de expandir fronteras, existen distintas variantes.

La más sofisticada es la que utilizan algunos estudios angloparlantes, con *call* y *contact center* alojados en la India, compuestos por cientos de abogados recibidos

en aquél país, muchos de los cuales también tienen

formación en universidades de primera

línea de Estados

Unidos e Inglaterra y son,

obviamente,

personal bilingüe,

teniendo

al inglés por

lengua madre.

Desde allí se

contestan -por

algunos pocos

dólares- consultas pro-

cedimentales, otras tendien-

tes a la constitución de pruebas

para futuros juicios, se redactan

estatutos y se revisan contratos.

Podrían realizarse tareas más

sofisticadas, pero el negocio

del *outsourcing* legal y las

responsabilidades profesionales

todavía frenan un avance tanto

más radical que el reseñado.

Ni hablar de lo que podría

ocurrir cuando avance el

proceso electrónico (ver, en este mismo número, la columna sobre el fenómeno en Brasil) a nivel mundial.

Para entonces, la ciencia ficción habrá arrasado con siglos de ejercicio calcado de la profesión. Haciendo a un lado fuertes inversiones y revoluciones tecnológicas que en muchas regiones de Iberoamérica todavía están a siglos luz, existen otras opciones que están más al alcance de las manos.

Así, por ejemplo, si bien en la Argentina son contadas las firmas que tienen filiales en distintas localidades (fenómeno que, curiosamente, se da con más frecuencia en el interior del país con estudios que atienden en capitales de provincia o ciudades cabecera un par de días por semana, y en dos o tres localidades del interior provincial el resto), en otros mercados la práctica sí que es usual.

Aparece aquí una de las principales limitantes a la práctica regional: el conocimiento cultural que se tenga del terreno, entendiéndose por tal no sólo la idiosincrasia local, sino también el contexto, los contactos y, fundamentalmente, el quién es quién en el lugar de que se trate.

En otros países, decíamos, sí existe esta ramificación de firmas.

En Centroamérica, varias jurisdicciones encuentran en su nómina de despachos a los mismos nombres.

Sucede, explican sus responsables, que los mercados son muy pequeños y las realidades muy parecidas, con lo cual el negocio es abrirse y acompañar a los clientes en toda la región.

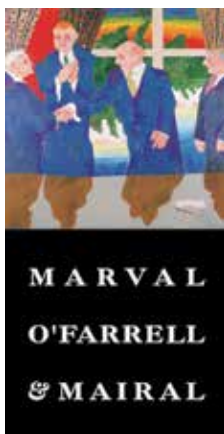
Ferrere es un caso mucho más cercano al mercado rioplatense. Con sede en Uruguay, expandió sus operaciones a Paraguay y Bolivia no sólo abriendo, sino también liderando prácticas.

La firma hoy tiene oficinas en Montevideo, en la zona franca Zonamerica, en Punta del Este, Colonia y Tacuarembó.

## El ABC

Al momento de ampliar horizontes habrá que tener en cuenta:

- Normas que rigen la profesión.
- Conocimiento de la cultura local.
- Nombre de la firma. Es conveniente, cuando se pueda elegir, utilizar una denominación que permita o, al menos, no impida su recordación.
- Habrá que cerciorarse que el nombre del estudio esté disponible para el armado del sitio institucional de la firma en Internet con la extensión de cada uno de los mercados en los que se quiera estar.
- Se debe abrir un perfil en las principales redes sociales (tanto por una cuestión de posicionamiento en buscadores, como para una potencial estrategia de desarrollo de nuevos contactos y negocios).
- Llegado el caso, habrá que sumar blogs, newsletters digitales o contenidos audiovisuales dirigidos al perfil de cliente deseado, dependiendo de la madurez de cada mercado.
- En materia de piezas de comunicación "tradicionales", el kit arranca con la tarjeta personal y va sumando, a medida que el estudio crece, papelería (hojas membretadas, sobres, carpetas), brochure, boletines impresos y hasta libros institucionales. En cuanto a direcciones y teléfonos de contacto, habrá que tener uno en cada localidad en la que se quiera operar.
- La recomendación de clientes pasados y el buen trabajo realizado son fundamentales. Eso puede ser estimulado con la presencia en determinados ámbitos y de maneras específicas. Así, por ejemplo, la participación u organización de eventos, la membresía a ciertas entidades, el dictado de cursos y conferencias para colegas y no colegas, la escritura de artículos y libros especializados o no, la aparición en medios de comunicación.
- A lo anterior se suman suscripciones a publicaciones de distinto tenor para mantenerse actualizado jurídicamente y sobre la realidad del público objetivo.



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



Hay que estudiar el contexto, comprender las distintas problemáticas y desplegar una estrategia de posicionamiento y diferenciación

En Paraguay tiene estudio en Asunción, mientras que en Bolivia opera en Santa Cruz y La Paz.

A esta altura, Ferrere tiene más de 500 profesionales desperdigados por el Cono Sur, pero no es que haga falta arrancar tan arriba.

Lo que sí, antes de fantasear con desarrollar una práctica profesional en nuevos mercados habrá que definir los alcances que dicha práctica pueda llegar a tener, el perfil de cliente al que se aspira a acompañar y qué estructura se tiene para lograrlo.

Muchas veces, el primer paso para la internacionalización está dado por la membresía a una red nacional, regional o internacional de estudios jurídicos.

En este punto, hay casi tantas “networks” como perfiles de firmas puedan llegar a existir. Algunas tienen como premisa aceptar únicamente a un representante por país. Otras, en cambio, no tienen limitaciones de este tipo. Unas redes obligan a sus miembros a derivar clientes

exclusivamente entre los restantes integrantes. Otras no incluyen este tipo de requisitos.

Lo cierto es que más allá de las particularidades, la ventaja que supone este tipo de arranque es el contacto con firmas y realidades de otros mercados para entender problemáticas, usos y costumbres. Justamente, el tema de las costumbres, de los usos y, más en general, la comprensión del factor cultural, el rol de los abogados en la comunidad, las necesidades de los clientes y los distintos juegos de poder que se apliquen a la práctica a desarrollar son los que siempre termi-

nan por definir si un proyecto de estas características tendrá éxito o no.

Pensar que todos los abogados y las prácticas jurídicas son iguales es y ha sido un error habitual en este tipo de iniciativas, que han terminado sistemáticamente en una rauda marcha atrás.

Suponer que de las grandes ciudades se puede hacer una diferencia *per se*, o que los abogados de frondosos currículum son los más apropiados para este tipo de experiencias, puede derivar en estruendosos fracasos.

Las experiencias exitosas, por el contrario, dicen que la empatía ranquea bien arriba cuando se trata de emprender este tipo de desembarcos.

Obviamente, con eso sólo no alcanza.

Hay que estudiar el contexto, comprender las distintas problemáticas y desplegar una estrategia de marketing que permita un posicionamiento y diferenciación en el mercado.

Sea que dicho aterrizaje sea con oficinas propias o con un trabajo de venta de servicios desde el exterior, habrá que garantizarse que todos los potenciales clientes sepan de su llegada.

Para esto, en primer lugar, habrá que hacer un estudio de mercado tendiente a definir la demanda potencial de los servicios ofrecidos.

Esto, no está de más decir, es algo que prácticamente nadie hace cuando decide ejercer en su propia tierra, aunque permitiría entender mejor la lógica del negocio jurídico y planificar de una manera más apropiada la carrera profesional.

¿Hay 3.000 estudios que hacen derecho minero? ¿No hay ninguna empresa ni yacimiento minero allí? Entonces, la respuesta debería ser obvia.

Por el contrario: si hay demanda de servicios jurídicos, habrá que conocer a los competidores futuros, a los posibles aliados,

las prácticas de venta en ese mercado en particular, las modalidades de compra de los clientes.

Obviamente, el modelo que reflejen los estudios centroamericanos es el más directo y aconsejable: un cliente que se regionaliza y que invita a sus abogados a hacer el recorrido con él. Pero como no siempre el fenómeno se da así, habrá que desarrollar la mencionada estrategia.

El nombre, en este punto, deberá respetar criterios básicos en cuanto a unidad de marca. Llamarse de una forma en un mercado y de otra distinta en otro no es aconsejable, a menos que se aspire a repartir riesgos y se esté previendo la posibilidad de fracasar en alguno de los nuevos puertos.

Lo mismo pasa con los isologos, los colores, los sitios web y, en términos generales, con toda pieza de comunicación que se

tenga.

Habitualmente, dicha uniformidad no existe.

Eso equivale a presentar de cero al estudio en cada ocasión en que se lo haga.

Por el contrario, parte de la ventaja de regionalizar la práctica jurídica pasa por capitalizar las buenas experiencias previas de la firma.

De allí también que toda la comunicación deba aprovechar el hecho de la ubicuidad.

En efecto, hay que hacer saber las posibilidades que tiene la firma de acompañar los desarrollos de los clientes en distintos mercados y, para ello, será importante dejar en claro que se los conoce no sólo con abstracciones, sino con datos y hechos concretos que, lejos de representar un costo, adicionen valor a los requerimientos de la demanda de nuestros servicios ■

## Cuestión de precio

El abogado brasileiro, mexicano, chileno, colombiano, paraguayo o uruguayo que esté pensando en exportar servicios a la Argentina tiene que tener en cuenta un factor no menor: hoy, la tarifa horaria del profesional albiceleste es, por lejos, la más baja de la región (medida en dólares estadounidenses), con lo cual es difícil que con esa metodología logre hacer un buen negocio (en el corto plazo).

El camino inverso, por el contrario, es el que muchos profesionales de la celeste y blanca están intentando recorrer, saliendo de gira o ampliando el presupuesto telefónico.

# 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

# ¿De qué trabaja un ABOGADO?

Cuenta regresiva para el Primer Encuentro de Abogados - Del aula a la práctica profesional.  
Colegas con prácticas en distintas áreas compartirán sus experiencias con estudiantes avanzados.

De tan obvia que parece la respuesta, muy pocos hacen la pregunta. Muchos creen saber de qué trabaja un abogado, pero prácticamente nadie puede dar un panorama completo de la práctica profesional.

Eso deriva en vocaciones frustradas (muchas veces antes de tiempo), cambios de rumbos sin rumbos, rotación sin fin de abogados en puestos de trabajo y hasta la popular expresión abogadil que habla de la amplitud de mirada que da la carrera y las infinitas posibilidades que abre para justificar su traslado a campos más fértiles.

También se traduce en una población de jóvenes profesionales que salen al ruedo sin tener las herramientas necesarias ni los conocimientos del mercado para definir qué orientación le darán a sus pasos.

Por eso, **Artículo Uno** organiza el **1er Encuentro de Abogados – Del aula a la práctica profesional**, un espacio de interacción para estudiantes de la carrera de abogacía y jóvenes abogados en el que se presentará la amplia gama de variantes laborales que ofrece el mercado jurídico, a través de expositores y oradores que abordarán los requisitos, características, perfiles y forma de trabajo en cada ámbito profesional. Abogados independientes, de estudios medianos y grandes,

internos y externos de empresa, trabajando en la Administración Pública, en el Poder Judicial, en editoriales, universidades, ONGs y en consultoría serán algunas de las voces a escuchar.

El Encuentro se realizará el 1º de noviembre en Módena Design, frente a la Facultad de Derecho de la UBA, con inscripción libre y gratuita.

Las presentaciones serán filmadas y subidas luego a [www.encuentrodeabogados.com.ar](http://www.encuentrodeabogados.com.ar). El Encuentro de Abogados fue declarado de interés por el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal, Chambers & Partners, el capítulo argentino de la Association of Corporate Counsel y la AHK – Cámara Argentino Alemana.



**1ER** Encuentro  
de Abogados  
Del aula a la práctica profesional

EDA fue declarado de interés por el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal, Chambers & Partners, el capítulo argentino de la ACC y la AHK – Cámara Argentino Alemana.

## EXPOSITORES Y ORADORES

La jornada, que arrancará a las 10 de la mañana y se extenderá hasta las 18, tendrá una doble modalidad de presentación. Por un lado, mesas de exposición, donde distintas entidades presentarán la oferta que tienen para los jóvenes profesionales y estudiantes de la carrera de abogacía.

En este grupo, al cierre de esta edición ya habían confirmado su participa-

ción la Comisión de Jóvenes del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires, Errepar, Julia Kenny & Asociados, Estudio O'Farrell, la Universidad Austral, la Universidad Maimónides y la Universidad Torcuato Di Tella.

Por otra parte, abogados que ejercen la profesión en distintos ámbitos contarán, en 15 minutos cada uno, los requisitos y estilo de vida que su práctica demanda. En este grupo ya confirmaron sus charlas Déborah Cohen (Estudio Jurídico Déborah Cohen), Roxana Kahale (Kahale Aboga-

dos), Gustavo Schötz (Universidad Austral), Juan Pablo Marcet (abogado independiente), Gabriela Colombo (MercadoLibre), Raúl Farías (FORES), Paula Andrea Castro (Secretaría Juzgado Civil), Marcelo Saleme Murad (Estudio Saleme Murad, San Francisco, Córdoba), Santiago Zebel (Universidad Torcuato Di Tella), Christian Francos (Lewis Baach), Martín Bohmer (CIPPEC), Francisco Baretto (DirecTV), Ramiro Barbosa (Barbosa Abogados), Jaime Fernández Madero (Fernández Madero Consulting) y Jorge de Lucio (abogado independiente).

Además, el Encuentro contará con dos meses redondas. En una, jóvenes profesionales contarán cómo hicieron para conseguir su primer empleo. Allí estarán Alejandro Martínez de Hoz, Andrés Prieto, Ana Carolina Horvat y Damasia Escudero. En otra, los responsables de las políticas de recursos humanos y

administración de Marval, O'Farrell & Mairal, Beccar Varela, Nicholson y Cano, y Allende & Brea, contarán cómo reclutan y retienen a sus profesionales. Entonces hablarán Horacio Beccar Varela, Sebastián Iribarne, Santiago Nicholson y Pablo Louge.

La jornada estará atravesada por conceptos de marketing y management jurídico y contará con una publicación especial que se repartirá el día del evento y, previo a él, en las principales Facultades de Derecho de la Ciudad de Buenos Aires y alrededores.

Para saber más y participar del Encuentro, ingrese en [www.encuentrodeabogados.com.ar](http://www.encuentrodeabogados.com.ar). En twitter, el hashtag será #encuentrodeabogados.



**Cuándo:**

1ero de noviembre.

**Dónde:**

Módena Design, frente a la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires.

**Virtual:**

[www.encuentrodeabogados.com.ar](http://www.encuentrodeabogados.com.ar).

**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](mailto:info@nicholsonycano.com.ar)  
[www.nicholsonycano.com.ar](http://www.nicholsonycano.com.ar)

# MARKETING JURÍDICO

Se conocieron los resultados de la cuarta edición del Barómetro del Marketing Jurídico. Crece la importancia del plan de marketing y la aceptación de la publicidad como forma de posicionarse en el mercado.

El 44% de los estudios jurídicos cuenta con un plan de marketing, mientras que el 31% tiene personal especializado -ya sea interno o externo- para su desarrollo e implementación.

Así se desprende del IV Barómetro del Marketing Jurídico realizado por **Artículo Uno**, que en su edición 2013 cosechó un total de 660 respuestas provenientes de Argentina (36%), España (18%), México (6%), Brasil (5%), Chile (5%), Colombia (5%), Perú (5%), Uruguay (3%), República Dominicana, Panamá, Venezuela, Bolivia, Ecuador, Costa Rica y Portugal.

El 53% de los que respondieron pertenece a estudios de entre 2 y 9 abogados, un 24% trabaja solo, 9% forma parte de estructuras con entre 10 y 20 profesionales e igual porcentual trabaja en firmas con entre 21 y 50. Sólo el 5% trabaja en estructuras de más de 50 abogados.

Entre los estudios que contestaron aglutinan a 660 abogados, de los cuales 260 son mujeres. Esta diferencia se acrecienta al hablar de socias: en el 61% de los casos las estructuras representadas tienen menos de un 10% de mujeres al frente.

Puestos a hablar de marketing, el 98% entiende que un estudio jurídico tiene que tener un sitio web; 65% valora la presencia y participación académica, seguido por un 61% que entiende que hay que tener un *newsletter* y otros tantos que consideran de importancia a las publicaciones técnicas.

El rubro publicidad creció significativamente en comparación con las ediciones anteriores, cuando era marginal el número de abogados que daba valor a esta forma de promocionarse. Hoy trepa al 47% de quienes responden.

Creció también el porcentaje de

profesionales que consideran que los abogados no precisan realizar ningún tipo de acción de marketing (6%), contra un 4% de la edición anterior.

Puestos a comparar entre lo que se sabe que hay que hacer y lo que efectivamente se hace, el 71% de los estudios tienen una página web, 31% realiza publicaciones técnicas y 28% tiene su *newsletter*.

El 35%, en tanto, hace publicidad y un 14% no hace absolutamente nada para promocionarse.

Consultados sobre si recuerdan alguna pieza de marketing de un estudio que no sea el propio, el 52% dijo que sí. En el listado aparecieron herramientas de Marval, O'Farrell & Mairal, el sitio de Nicholson & Cano, el brochure Invertir en Colombia y el libro aniversario del estudio Linklaters, entre otros. Sin embargo, la mayoría de quienes se pronunciaron afirmativamente sobre la recordación no pudo precisar luego ninguna pieza en particular.

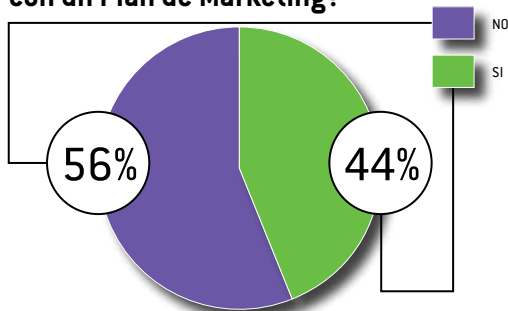
## REDES Y CARRERA

Volcados al mundo digital, el 87%

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

### ¿Su Firma cuenta con un Plan de Marketing?



de los consultados dijo utilizar la red LinkedIn con fines profesionales. Twitter es utilizada por un 55% con estos mismos fines, mientras que a Facebook el 53% le da un uso laboral.

Preguntados sobre planes de carrera profesional, el 78% dijo no tenerlo, mientras que el 55% nunca ha hecho una encuesta de satisfacción a clientes y sólo el 3% la hace siempre.

El 88% de los abogados considera que la recomendación directa

El nivel de honorarios se ubica a la cola, con el 34% de las opiniones.

Cuando el cliente es persona jurídica, los porcentajes se acomodan al 74%, 60%, 46% y 42%, respectivamente, en tanto el 45% considera que el nivel de honorarios es determinante.

De entre estos últimos, a su vez, el 55% dice que obtiene el trabajo quien ofrezca un presupuesto medio. El 35%, en cambio, cree que lo tendrá quien ofrezca el más bajo, y un 10% dice que ganará

de una persona de confianza es lo que prioriza un cliente persona física al contratar a su abogado. Más atrás se ubica el reconocimiento que el estudio tenga en el mercado (52%), la relación personal previa con el estudio o abogado (43%) y la relación laboral previa (38%).

### Para trabajar, hay que tener:

¿Para ocupar un puesto en su firma hay que tener...?, fue la pregunta número 13 de la encuesta.

Las respuestas: valores morales (86,1%), adaptabilidad (81,2%), velocidad de respuesta (79,3%), autonomía (73,7%) y buen promedio universitario (67%).

El 45,9% valora la formación profesional previa en el exterior, mientras que el 47,1% hace lo propio con la formación académica externa.

quien realice un acuerdo con el responsable de su adjudicación dentro de la empresa (aclarándose en la pregunta que esta no es una práctica ética).

# BAKER & MCKENZIE

Avenida Leandro N. Alem 1110, Piso 13  
C1001AAT Buenos Aires - Argentina  
Tel.: 4310 2200  
[www.bakermckenzie.com](http://www.bakermckenzie.com)

A portrait of Federico Gottlieb, a man with dark, wavy hair, wearing a dark blue suit, a light blue shirt, and a light-colored tie. He is standing with his hands clasped in front of him, looking directly at the camera with a slight smile. The background is a textured, light-colored wall.

# DERECHO

*y golosinas*

Federico Gottlieb, gerente de Asuntos Legales del Grupo Arcor, habla sobre la gestión del área.

*Por Ariel Alberto Neuman*

Grupo Arcor es la principal empresa de alimentos de la Argentina, el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú.

Con presencia marcaría en más de 120 países de los cinco continentes (Águila, Bon o Bon, Cofler, Rocklets, La Campagnola, Salsas Arcor y BC, entre otras), tiene 39 plantas industriales en América Latina y 13 oficinas comerciales alrededor del mundo, con la expansión internacional de los negocios como columna central de su crecimiento.

**AUNO Abogados** entrevistó a Federico Gottlieb, su gerente de Asuntos Legales, sobre la gestión del departamento, sus vínculos con los abogados externos y con las diferentes áreas y negocios de la compañía.

El Departamento Legal de Arcor es una Gerencia Corporativa que brinda servicios jurídicos a todas las áreas y a todas las sociedades del Grupo. Está integrado por 13 abogados, dos secretarías, un

casi en su totalidad.

Se recurre a la contratación de abogados externos cuando, por un tema específico, se requiere el asesoramiento de un especialista o para atender cuestiones que tramitan en jurisdicciones alejadas de Córdoba o Buenos Aires.

#### **¿Qué prioriza en ellos?**

Para los temas específicos y técnicos se prioriza la trayectoria y especialización en la materia requerida.

En el caso de las jurisdicciones alejadas, se prioriza la trayectoria y, fundamentalmente, la recomendación de colegas o bien de otras empresas.

#### **¿Qué cosas de las que hacen los estudios en materia de marketing valora, y qué cosas no?**

No se presta mucha atención a lo que hacen los estudios de abogados en materia de marketing.

#### **¿Sigue lo que dicen los rankings de abogados?**

No.

#### **Cuando abren un mercado en el exterior, ¿cómo buscan a sus asesores legales allí?**

**Cuando buscan abogados externos en el extranjero siguen la recomendación de algún representante comercial local, un colega o teniendo en cuenta las alianzas internacionales que mantienen los estudios jurídicos.**

pasante y un contador, y posee una oficina en Buenos Aires y otra en Córdoba, describe.

Se encarga de dar soporte jurídico a las oficinas, plantas y filiales de la Argentina y del exterior. “Dependiendo de la necesidad, puede ser directamente, a través de los abogados internos, o mediante la contratación de abogados externos en el país o el exterior”.

#### **¿Cómo es ese vínculo con los abogados externos?**

El Departamento Legal de Arcor intenta cubrir las necesidades del Grupo en forma interna y lo hace

Cuando es necesario buscar abogados externos en el extranjero lo hacemos por recomendación de algún representante comercial local, de algún colega o teniendo en cuenta las alianzas internacionales que mantienen ciertos estudios jurídicos.

#### **¿Cómo se vincula Legales con el resto de las áreas de la empresa?**

El Departamento Legal se vincula de forma proactiva o reactiva, dependiendo de los requerimientos de cada unidad de negocio o área.

Se vincula de una forma reactiva cuando un área de la compa-

ña solicita asesoramiento por un tema determinado. En estos casos se da una respuesta ante una necesidad puntual.

Por otro lado, el vínculo es proactivo cuando se analiza llevar adelante alguna acción preventiva. Es decir que el Departamento Legal se anticipa a una necesidad futura, originada en un cambio normativo, y se acerca al negocio para adaptar sus prácticas a la situación actual.

#### **¿Cómo reclutan personal?**

Reclutamos por medio de consultoras de personal, canalizando las búsquedas a través del área corporativa de recursos humanos.

#### **¿Y cómo demuestran el valor que**

## **El grupo**

Arcor fue fundada en 1951 en la ciudad de Arroyito, Córdoba (Argentina).

Con un crecimiento sostenido a lo largo de más de medio siglo de trabajo, la compañía se consolidó en un grupo industrial que se especializa en la elaboración de alimentos, golosinas, galletas, chocolates y helados.

El Grupo emplea a cerca de 20.000 personas de distintas partes del mundo. Posee 39 plantas industriales de las cuales 29 están en la Argentina, 5 en Brasil, 3 en Chile, 1 en México y 1 en Perú.

Tiene unidades productivas certificadas bajo las normas internacionales ISO 9000 e ISO 14000.

Cuenta con 13 oficinas comerciales en América, Europa, África y Asia, y 19 centros de distribución en Latinoamérica.

Es líder argentino en la producción de cartón corrugado y elabora el packaging de sus productos. También es uno de los principales productores argentinos de leche.



Tristán Buzzi (Jefe de Legales), Federico Gottlieb (Gerente de Asuntos Legales) y César Codebó (Jefe de Legales).

Anticiparse a los conflictos y minimizar las contingencias, dos de las formas que tienen los abogados de la gerencia de legales para aportar valor al grupo empresarial.

#### ¿Le suman a la empresa?

La Gerencia Corporativa de Legales es un área funcional que aporta valor a la empresa por la dinámica propia de su gestión, anticipándose a los conflictos, con sustento en la experiencia y la formación profesional del equipo y, en caso de conflicto, minimizando las contingencias.

**¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta un abogado dentro del Grupo?**

En primer lugar, el abogado tiene que tener un acabado conocimiento de la empresa (por su envergadura) y de los países donde opera.

En segundo lugar, dada la primera condición, tiene que conocer los aspectos comerciales de todas sus unidades de

negocios. Por último, y lo más importante para un abogado, es interrelacionar las primeras dos condiciones con las complejidades que se presentan en los negocios y poder aplicar las mejores soluciones jurídicas a las distintas situaciones ■



## Perfil

Federico Gottlieb estudió en la Universidad de Buenos Aires finalizando sus estudios de abogacía en junio de 1993. Realizó diversos cursos de posgrado entre los que se destaca el de Management Program for Lawyers de la Universidad de Yale, en los Estados Unidos, en 2010. Durante más de 14 años trabajó en varios estudios jurídicos de primer nivel en la Argentina, hasta su ingreso al Grupo Arcor en 2003.



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

## Ciberbullying en el estudio

El cyberbullying no sólo es cuestión de chicos, también juegan los grandes, con directas consecuencias sobre su patrimonio.

Ciberacoso o cyberbullying es el uso de medios de comunicación *online* con la intención de hostigar, difamar, degradar, agredir, intimidar o amedrentar a una persona. En otras palabras, implica la utilización de medios informáticos o telemáticos para ejercer acoso psicológico sobre otros. El acoso genera efectos nocivos sobre la víctima que pueden decantar en daños espirituales y emocionales, con consecuencias que han conducido a algunas personas al suicidio.

Uno de los primeros precedentes americanos fue el de Denise Finkel, quien demandó a sus compañeros de colegio cuando crearon un grupo de opinión privado en Facebook denominado “90 Cents Short of a Dollar”, donde hostigaban sistemáticamente a la joven de 16 años.

Otros tantos casos han ilustrado las páginas de diarios extranjeros con víctimas adolescentes que se han quitado la vida ante la imposibilidad de resistir el hostigamiento virtual, tales como el reciente de Rehtaeh Parsons en Canadá.

Pero el ciberacoso también alcanza a los mayores. Un conocido antecedente inglés es el del camarógrafo Grant Raphael, que creó un perfil falso en Facebook para difamar a su amigo de la infancia Matthew Firsht. Haciéndose pasar por Firsht, manifestó que

era homosexual, anotó a su amigo en algunos clubes como “Gays en el bosque” y “Judíos gays de Londres”, y creó un grupo llamado “¿Matthew Firsht te ha mentado alguna vez?”. Un Tribunal de Londres lo condenó a pagar 21.500 euros.

Este triste fenómeno universal también ha alcanzado a los estudios jurídicos. Las redes sociales y los sistemas de mensajería instantánea (como whatsapp) son utilizados dentro de los muros de nuestros “templos del derecho” para que sus jugadores mayores acosen al personal femenino o aún masculino. Mensajes vía aplicación de smartphone tales como “que bonita estás hoy” o “cuándo vamos a cenar” (por reproducir algunos comentarios lavados), no sólo impactan negativamente sobre la víctima generando aficción moral, sino que involucran al estudio en un camino que asegura malos resultados.

El fenómeno también afecta al ámbito empresario y pone en peligro puestos de trabajo y la propia imagen corporativa. Es evidente que este tipo de conductas deben prevenirse y, por supuesto, evitarse. Una buena solución para establecer reglas de juego claras es la redacción de un reglamento de uso, que contemple estos hechos y establezca sanciones para aquellos que pretendan utilizar las tecnologías de la información y comunicación para situaciones de hostigamiento virtual que afectan el derecho inalienable a ser dejado en paz.



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

**www.lewisbaach.com +54 11 4850-1220**

WASHINGTON NEW YORK LONDON BUENOS AIRES

# LA IMPORTANCIA DE CAPACITARSE

Crece la oferta de formación y actualización profesional en el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal.



En un mercado altamente competitivo, con clientes cada vez más exigentes y realidades de complejidad creciente, el desarrollo del ejercicio profesional de los hombres y mujeres del derecho impone el desafío de adquirir nuevos conocimientos prácticamente a diario. Entendiendo esta realidad, desde el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal hace varios años se pusieron en marcha los Cursos de Práctica Profesional con los cuales se busca

brindar conocimientos teórico-prácticos necesarios para facilitar la elección de la especialidad e inserción laboral del novel abogado, permitir la reinserción profesional de aquellos que deseen desempeñarse en nuevas especialidades y mantener actualizados a unos y a otros por igual. Las actividades son exclusivas para matriculados y, al mismo tiempo, son no aranceladas, con lo cual permiten que muchos colegas puedan acercarse a las aulas de la

entidad de los abogados porteños y acceder a nuevos conocimientos, organizados y enseñados por profesores y juristas de primer nivel. Los cursos están divididos en cada una de las especialidades jurídicas, se dictan semanalmente y año a año aumenta su oferta. Para el segundo semestre de 2013 (cuya inscripción arranca en septiembre), esta prevista la oferta siguiente:  
Derecho de Familia - Director Académico: Dr. Marcos M. Córdoba.

Derecho Sucesorio - Director Académico: Dr. Héctor R. Goyena Copello.  
Derecho de Seguros - Director Académico: Dr. Eduardo F. Baeza.  
Derecho del Trabajo - Directora Académica: Dra. Mirta C. Torres Nieto.  
Derecho Penal y Criminología - Director Académico: Dr. Joaquín P. Da Rocha.  
Derecho Previsional - Directora Académica: Dra. Mabel D. Curiel.  
Derecho Societario - Director Académico: Dr. Ricardo A. Nissen.  
Derecho Procesal - Director Académico: Dr. Mario E. Kaminker.  
Derecho Tributario - Director Académico: Dr. Jorge E. Haddad.  
Derecho Comercial - Director Académico: Dr. Héctor Alegria.  
Derecho del Usuario y del Consumidor - Director Académico: Dr. Horacio L. Bersten.  
Derecho Constitucional - Director Académico: Dr. Jorge G. Rizzo.  
Derecho Administrativo - Director Académico: Dr. David A. Halperín.

**Para obtener información sobre programas y horarios, ingrese en**  
[www.cpacf.org.ar](http://www.cpacf.org.ar)

# Integridad en la abogacía de empresas

Lo firmó el capítulo argentino de la ACC y el programa de transparencia del departamento de derecho de la UdeSA.



En el marco del día del abogado, celebrado el 29 de agosto, el capítulo argentino de la Association of Corporate Counsel (ACC) y el Programa de Transparencia del Departamento de Derecho de la Universidad de San Andrés firmaron un Acuerdo de Acción Colectiva para

promover la integridad en el ejercicio de la abogacía. El acuerdo ratifica para los firmantes las obligaciones de los abogados respecto de no aconsejar actos fraudulentos; no ofrecer, prometer, dar ni aceptar sobornos, mantener la independencia de criterio profesional y

defender el secreto profesional dentro de los límites de la ley, entre otras pautas de conducta que hacen a su práctica.

El Programa de Transparencia de la UdeSA, liderado por Martín Bohmer y Guillermo Jorge, y el capítulo Argentina de la ACC, representado por su presidente, Fernando Hofmann, y su vice, Martín Castro, facilitarán la implementación del acuerdo y promoverán la inclusión futura de otros miembros de la profesión. Los cien abogados internos nucleados en la ACC cumplen un rol fundamental en los procesos de toma de decisiones de las empresas en las que prestan servicios, y su compromiso constituye un paso esencial en la construcción de un clima de negocios transparente.



FUNDADO EN 1975

Florida 537 piso 18° C1005AAK Buenos Aires, Argentina.  
Tel.: (5411) 5166-7000 Fax: (5411) 5031-2203 info@zbv.com.ar  
[www.zbv.com.ar](http://www.zbv.com.ar)



# ¿Moda o tendencia?

La ética y la transparencia corporativa se posicionan como nicho de negocios para el mercado jurídico.

En la región, el crecimiento de la función era lento pero sostenido. Sin embargo, durante los dos últimos años se vio un despegue significativo, motivado por un incremento sostenido en la presión regulatoria; nuevos casos de corrupción mediáticos y multas muy abultadas por incumplimientos en los Estados Unidos; la Ley Sarbanes-Oxley que rige para las compañías de todo el mundo listadas en NYSE y NASDAQ; la Ley de Prácticas Corruptas de los Estados Unidos (FCPA) y la emitida por el Reino Unido (más dura aún que la norteamericana), y las modificaciones en los entes de control de las empresas que hacen oferta pública de sus valores (en la Argentina, la CNV), entre otros factores.

A eso se sumaron localmente resoluciones de la Unidad de Información Financiera que, para determinadas actividades que presentan alto riesgo de lavado de dinero, obligan a contar con un oficial de cumplimiento.

Así, la función del *compliance officer* comenzó a tomar verdadero vuelo propio, se convirtió en muchos casos en responsabilidad de abogados internos de empresa y generó un nuevo nicho de mercado que no se puede dejar de explorar.

“Estoy convencido que *compliance* vino para quedarse y que no es moda; aunque si lo fuera, bienvenida, porque nos sienta más que bien en estas latitudes”, dice Carlos Rozen, especialista en la materia y cabeza de esta práctica en BDO Argentina.

Compliance es varias cosas. Por un lado, un área de la compañía ocupada de la gestión de riesgos de

cumplimiento (tanto de los aspectos legales y regulatorios, como de los temas relativos al comportamiento humano que devienen en ética organizacional). Más amplio aun, es parte de la cultura de un ente, basada en los valores, la ética y la integridad.

“Compliance representa una forma de vivir la empresa, un camino a seguir tan importante como el resultado a obtener. Es la guía que busca actuar como



buen hombre de negocios, lo que implica reconocer que la compañía no es sólo responsable con sus accionistas, sino con el resto de partes interesadas o *stakeholders*”, dice Rozen.

Es, de alguna forma, el guardián de la reputación corporativa, cuidando la sustentabilidad y resguardando su reputación al administrar el riesgo de incumplir.

## NEGOCIOS

“Compliance es gestión de riesgos. Un *compliance officer* es, además de un experimentado conocedor de las principales regulaciones,

un analista de procesos, riesgos y controles, y un buen hombre de negocios. Asesorará a la dirección y gerencias en la mejor forma de llevar a cabo una operación, o bien dilucidar el camino correcto o el menos malo ante la aparición de un dilema ético. Hoy muchas organizaciones están migrando sus áreas de legales hacia legales y compliance, o bien realizan una escisión en dos sectores diferentes”, apunta el socio de la quinta

“Muchas organizaciones están migrando sus áreas de legales hacia legales y compliance, o bien realizan una escisión en dos sectores diferentes”

red global de firmas de auditoría, impuestos y consultoría.

En este escenario, el papel del departamento de legales puede ser activo o pasivo, dice. “Puede mostrarse como el área mejor preparada en la organización, mostrando gran capacidad de ver las cosas antes que sucedan, como excelente administrador de riesgos de cumplimiento, o bien dejar pasar la oportunidad para que otras áreas como auditoría interna, ingeniería regulatoria, finanzas o un nuevo profesional que ingrese se ocupen de esta labor”, describe.

Por lo pronto, “hay mucho campo para hacer negocios” en esta materia.

Así, la implementación del área para los más expertos, la búsqueda de recursos idóneos, el desarrollo de matrices de riesgos de cumplimiento, el análisis de procesos, riesgos y controles y las pruebas de efectividad de cumplimiento son algunas de las variantes.

“De igual forma que el profesional del área de legales perteneciente a la compañía busca asesoramiento externo o tercerización de determinadas actividades, lo hará en materia de compliance en la firma que acredite *know how* y experiencia comprobable. Al respecto, la certificación puede ser un excelente puntapié tanto para mostrar conocimiento como para pretender comenzar a tomar las mejores oportunidades de mercado en los grandes clientes”, apunta.

Cuando habla de certificación, Rozen promociona una iniciativa impulsada desde la Asociación

Argentina de Ética y Compliance (AAEC), junto a la Universidad del CEMA, orientada a capacitar y certificar la formación de los oficiales de cumplimiento.

En este escenario, si bien este tipo de acreditaciones ya existen en otros mercados, hay consenso en el valor adicional que presenta una de corte local, en función de las particularidades que presenta el entorno político, regulatorio y cultural de nuestra región.

“El conocimiento de la relación entre los sectores público y privado, la relación entre los entes de contralor con el gobierno y las empresas, algunas leyes puntuales de alta complejidad, entre muchos otros factores, hacen que una certificación más cercana sirva para acreditar en mejor medida el conocimiento para desempeñarse gestionando riesgos de cumplimiento en esta geografía”, señala Rozen.

En este marco, los candidatos

## Congreso Latinoamericano

**AUNO Abogados** ofició de media sponsor del Segundo Congreso Latinoamericano Ética, Transparencia y Compliance Anticorrupción, organizado en agosto por la AHK; AmCham; BDO; la Cámara de Comercio Argentino Británica; Marval, O'Farrel & Mairal, y la Universidad de San Andrés.

a certificar tienen que demostrar experiencia de trabajo en compliance, antecedentes profesionales y recomendaciones como profesionales en la materia, provenientes de cualquier lugar del mundo. Además, deberán realizar un curso preparatorio. Los interesados pueden escribir a [eticaycompliance@gmail.com](mailto:eticaycompliance@gmail.com) por más información.

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



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

A photograph of a man and a woman standing in front of a bookshelf. The man, on the left, has grey hair, a beard, and wears glasses, a dark suit, a light blue shirt, and a striped tie. The woman, on the right, has long dark curly hair and wears a dark jacket over a bright orange scarf. The background is a wooden bookshelf filled with dark red books. The spines of the books are labeled with years and Roman numerals, such as '1978 - III', '1979 - I', '1979 - II', '1979 - III', '1979 - IV', '1980 - I', '1980 - II', '1980 - III', '1980 - IV', '1981 - I', '1981 - II', '1981 - III', '1981 - IV', '1982 - I', '1982 - II', '1982 - III', '1982 - IV', '1983 - I', '1983 - II', '1983 - III', '1983 - IV', '1984 - I', '1984 - II', '1984 - III', '1984 - IV', '1985 - I', '1985 - II', '1985 - III', '1985 - IV', '1986 - I', '1986 - II', '1986 - III', '1986 - IV', '1987 - I', '1987 - II', '1987 - III', '1987 - IV', '1988 - I', '1988 - II', '1988 - III', '1988 - IV', '1989 - I', '1989 - II', '1989 - III', '1989 - IV', '1990 - I', '1990 - II', '1990 - III', '1990 - IV', '1991 - I', '1991 - II', '1991 - III', '1991 - IV', '1992 - I', '1992 - II', '1992 - III', '1992 - IV', '1993 - I', '1993 - II', '1993 - III', '1993 - IV', '1994 - I', '1994 - II', '1994 - III', '1994 - IV', '1995 - I', '1995 - II', '1995 - III', '1995 - IV', '1996 - I', '1996 - II', '1996 - III', '1996 - IV', '1997 - I', '1997 - II', '1997 - III', '1997 - IV', '1998 - I', '1998 - II', '1998 - III', '1998 - IV', '1999 - I', '1999 - II', '1999 - III', '1999 - IV', '2000 - I', '2000 - II', '2000 - III', '2000 - IV', '2001 - I', '2001 - II', '2001 - III', '2001 - IV', '2002 - I', '2002 - II', '2002 - III', '2002 - IV', '2003 - I', '2003 - II', '2003 - III', '2003 - IV', '2004 - I', '2004 - II', '2004 - III', '2004 - IV', '2005 - I', '2005 - II', '2005 - III', '2005 - IV', '2006 - I', '2006 - II', '2006 - III', '2006 - IV', '2007 - I', '2007 - II', '2007 - III', '2007 - IV', '2008 - I', '2008 - II', '2008 - III', '2008 - IV', '2009 - I', '2009 - II', '2009 - III', '2009 - IV', '2010 - I', '2010 - II', '2010 - III', '2010 - IV', '2011 - I', '2011 - II', '2011 - III', '2011 - IV', '2012 - I', '2012 - II', '2012 - III', '2012 - IV', '2013 - I', '2013 - II', '2013 - III', '2013 - IV', '2014 - I', '2014 - II', '2014 - III', '2014 - IV', '2015 - I', '2015 - II', '2015 - III', '2015 - IV', '2016 - I', '2016 - II', '2016 - III', '2016 - IV', '2017 - I', '2017 - II', '2017 - III', '2017 - IV', '2018 - I', '2018 - II', '2018 - III', '2018 - IV', '2019 - I', '2019 - II', '2019 - III', '2019 - IV', '2020 - I', '2020 - II', '2020 - III', '2020 - IV', '2021 - I', '2021 - II', '2021 - III', '2021 - IV', '2022 - I', '2022 - II', '2022 - III', '2022 - IV', '2023 - I', '2023 - II', '2023 - III', '2023 - IV', '2024 - I', '2024 - II', '2024 - III', '2024 - IV'. The text 'CAMI' is overlaid in large white letters across the bottom half of the image.

# CAMI

A man with short grey hair, wearing a dark blue suit, light blue shirt, and dark tie, stands in front of a wooden bookshelf. The shelves are filled with dark blue and red books, many of which have gold lettering on their spines. The man is looking directly at the camera with a slight smile.

# BIAR

*la forma de gestionar.*

El recambio generacional en Zang, Bergel & Viñes trajo nuevas formas de encarar la práctica jurídica. El modelo va del estudio corporativo hacia la gestión de la empresa de servicios profesionales.

Por Ariel Alberto Neuman



Abogados integrales, con una mirada completa del derecho, hay muy pocos. Saúl Zang es uno de ellos, pero cede inmediatamente la palabra a Carolina cuando se trata de hablar de la actualidad del estudio que fundó en 1975.

Al igual que muchas otras firmas que hoy marcan el rumbo de la abogacía corporativa, Zang, Bergel & Viñes está completando un proceso de transición generacional, que decidió acompañar con un cambio en su forma de entender el negocio legal.

Al cierre de esta edición, Carolina Zang (CZ) era designada como socia administradora del estudio (“un gran acierto”, según un competidor que ha compartido con ella distintos ámbitos de actuación) y, con ello, se formalizaba esa nueva impronta.

“Las firmas, antes, y sobre todo con la cantidad de años de ésta, giraban alrededor de alguna persona, algún *star of the show*. Nosotros tratamos de cambiar hacia un trabajo en equipo, menos focalizado y centrado en el nombre y apellido de uno, y más en una marca-equi-

po. Parte de nuestro trabajo es mirar mucho para adentro. Procesos, eficiencia, calidad de servicio; esos son los grandes pilares que tenemos junto con el trabajo en equipo, y todo bajo el paraguas de servicio al cliente”, dice Carolina.

#### **Bajo este modelo de trabajo en equipo, ¿dónde quedan los socios con más experiencia?**

**Saúl Zang (SZ):** Desaparecen. De los fundadores, el único que queda en el estudio soy yo y estoy en un proceso de retirada. ¿Dónde están los fundadores de los otros estudios, que son los que yo conozco? De golpe hay un recambio en todo el negocio jurídico. Hoy no es el negocio que había cuando yo empecé.

Yo empecé en una época donde el mercado argentino era cerrado, no había empresas multinacionales, la necesidad de hablar inglés no era importante ni condición necesaria para que te contraten. Muy pocos pensaban en hacer un máster en el exterior. Y, en el supuesto caso de que lo hicieran, iban a España, Italia, Alemania o Francia. No

pensaban en los países sajones. Eso cambió.

Algunos estudios se pudieron adaptar a la realidad y otros no. Esa fue la primera gran divisoria de aguas.

Nosotros, que vivimos todo ese proceso, lo que hacemos es acompañar con nuestra experiencia.

Hoy el trabajo está *comoditizado*. El cliente tiene una tendencia a creer, cosa que es cierto, que los primeros 20 o 30 estudios le pueden entregar un trabajo de igual calidad, con lo cual lo que le interesa es el precio. Si lo hace Juan, Pedro o Andrés, le es indiferente. No es como antes que querías la opinión de Alegría, de Salvat o de Borda. Ibas con tu abogado a consultarlo a Bergel por un tema de quiebras. Hoy, eso desapareció.

Encontrás, claramente, 20 estudios que se podrían identificar fácilmente, que pueden entregar un trabajo de calidad más o menos equivalente: con más o menos prolijidad, con más o menos dedicación de un *senior*, pero que cumple con el estándar de lo que el mercado demanda. Y, reitero, al cliente lo que le

interesa es cuánto paga de *fee*. No interesa más el prestigio de un abogado que le pone la firma a un dictamen. Son muy pocos los casos en los que vemos que se solicita un dictamen o una opinión.

Hoy, las figuras, para lo único que se ve que figuran es para arbitraje.

**Lo que dice es muy fuerte...**

**SZ:** Pero es así. Lo importante es entender que este es el cambio y aceptarlo.

El estudio, históricamente, empujando por los socios fundadores, siempre ha tenido poca resistencia al cambio o, dicho de otra manera, una predisposición permanente a adaptarse a los tiempos.

Ésa ha sido una característica que le ha permitido ir adaptándose a lo que viene y no quedarse en una posición de queja por lo que fue.

**¿Hacia dónde apuntan los nuevos tiempos, entonces?**

**CZ:** Para saber a dónde uno va, tiene que saber dónde está. Hace un tiempo estamos trabajando con consultores externos diagnosticando para dónde va la industria de servicios legales y dónde está la Argentina en ese contexto.

Estamos convencidos de que el gran desafío es -y es lo que nos va a diferenciar y nos diferencia- que el cliente deje de verte como un costo transaccional, y vea que agregás valor. Cuando eso pasa, generás otro tipo de relación.

En la historia de nuestro estudio hay clientes más o menos conocidos, conocimiento que tiene que ver con la publicidad que se le da a los *deals* que tienen nuestras operaciones. Si se mira la cartera, son clientes que valoran ese valor agregado, que no te ven como un costo, y así es como nos refieren.

**SZ:** Por otra parte, así como hacemos trabajo pro bono, y bastante, también apostamos a clientes incipientes. Cuando intuimos que hay alguien que va a progresar, la idea es progresar con él.

Tuvimos distintas suertes. Algunas más exitosas, otras

## Socia administradora

Al cierre de esta edición, la firma sacaba un comunicado bajo el título "Zang, Bergel & Viñes Abogados anuncia nuevo socio administrador". En realidad, debía decir socia.

Carolina Zang reemplazó en el puesto, a partir del 1° de mayo, a Pablo Crescimbeni, quien ocupó el cargo desde 2010.

Carolina ingresó a la firma como asociada en 1995 y fue promovida a socia en 2008.

Actualmente es *officer* del Latin American Regional Forum de la IBA, donde también ocupó el cargo de *chair* del Comité de Real Estate.

También preside el Comité de Derecho Corporativo del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires.

"Su desafío como socia administradora será liderar la firma en el turbulento mercado actual de servicios legales. Carolina ha elaborado una innovadora propuesta de valor para los clientes de ZBV, todo lo cual supone un cambio radical en la manera en que los abogados prestan sus servicios. De la mano de la nueva Socia Administradora la firma implementará también cambios significativos en el modelo de negocios del Estudio", se leía en la gacetilla.

Un par de semanas después, la firma ampliaba su base de socios (de 8 a 13), designando como tales a Carolina Arroyo, María Laura Barbosa, Rodrigo Bustingorry, Pilar Isaurralde y Karina Kucyk.

menos. Apostamos a ser socios de nuestros clientes. Socios de su crecimiento.

En el caso de los emprendedores, muchos veces los acompañamos con nuestra política de honorarios y en otros, directamente, aportando sumas de capital. Ahí, el desafío es detectar al cliente cuando empieza.

Con los clientes que ya son tradi-

han dado muchas satisfacciones.

**¿Esos "alguien" reconocen el apoyo cuando llegan a donde querían llegar?**

**SZ:** Siempre. Generás una fidelidad distinta.

**Hablaban de mostrar que suman valor al cliente. Que no son un gasto. ¿Acaso no todos los estudios dicen que hacen eso?**

**CZ:** A veces sí, a veces no. A veces

**"El gran desafío es que el cliente deje de verte como un costo transaccional, y vea que agregás valor. Cuando eso pasa, generás otro tipo de relación".**

cionales y que tienen a sus estudios tradicionales, la única posibilidad de entrar es o tirando abajo los precios de honorarios, cosa que tratamos de no hacer, o mediante artes que tampoco estamos dispuestos a utilizar. Entonces, lo único que te queda es descubrir a alguien que está empezando. Y esos alguien, muchas veces, nos

el valor viene por la experiencia de alguno de tus socios, por la creatividad, porque trabajaste de noche, porque trabajaste el fin de semana o acompañaste al visitante extranjero.

**¿Pero eso verdaderamente genera fidelidad o cuando vuelvo a tener un tema, vuelvo al quien me cobra menos?**



Saúl Zang



Carolina Zang

**CZ:** Depende del cliente.

**SZ:** Un día me puse a mirar todos los sitios web de los estudios de empresas. Todos dicen lo mismo. Si un cliente debería elegir por ellos, no podría. Entonces, eligen por precio entre estudios conocidos (no entre desconocidos).

Cuando un cliente descubre algo que su abogado no le dijo, y su contraparte puso tres cláusulas que su abogado no le sugirió, empieza un momento de reflexión, de ver qué falló.

Hay, todavía, creatividad en nuestro trabajo. A veces eso te lo reconocen y, cuando te empiezan a reconocer esas fortalezas, te vienen a buscar.

**Hablando de sitios web, en el suyo hay un listado de distinciones obtenidas por el estudio. ¿Sirven de algo?**

**SZ:** La que más nos sirvió es la de la Cámara Alemana, porque el inversor alemán se fija en eso.

**CZ:** Es como preguntar: ¿sirve ir a la IBA? (N. de R.: International Bar Association). Es una táctica defensiva, porque cuando tenés que convertirte en comparable, todo eso lo necesitás. En ese sentido, sí, sirve.

Es como una especie de estándar. Es como el *newsletter*. ¿Sirve cuando todos mandan *newsletter*? Y, si no podés, algo dice de tu estudio.

Hay cosas que hablan de vos antes de tener la primera entrevista con el cliente. Es como el currículum de la firma.

**Juan Manuel Quintana (JMQ):**

Es un trabajo de muchos años.

Cuando algo se vuelve recurrente a través del tiempo, como dice Carolina, algo dice de lo que se está haciendo. Habla de tu estudio.

Pero sí: el posicionamiento hay que mantenerlo.

**¿En qué momento uno dice: a esto voy, a esto no, en esta publicación participo, en esta no?**

**CZ:** En los rankings hay que estar y lo mejor posicionados posible, pero es hasta ahí. Denise (N. de R.: Cancian, responsable de la comunicación y el marketing del estudio) tiene relevado todo lo que sucede en este mercado. Nosotros no pagamos artículos. Estamos donde hay que estar.

Los ranking los clientes los miran, pero porque el primer filtro es por comparables. Después hay que ver si te eligen porque estás, pero

siempre suma estar.

En *Chambers & Partners*, en *Latin Lawyer*, la gente chusmea lo que dijeron los clientes de vos. Tenemos presencia fuerte en la ABA (N. de R.: American Bar Association), en la IBA y somos miembros de dos *netowrks* internacionales de abogados.

Ahí hay tantas redes como perfiles de estudios hay. Siempre hay que ver qué te acomoda mejor por tu tamaño, por tu tipo de práctica, por tu cultura.

No te podemos dar la cuenta exacta, pero todo aquello en lo que estamos, reditúa.

Obviamente hay una cuestión presupuestaria, con lo cual tratamos de ser específicos en lo que hacemos, pero es una forma de mantenerse *top twenty*.

Si no viajas, si no mirás lo que pasa en otras firmas, no sirve.

**¿Qué le suma a un estudio tener a alguien interno que se encargue de la comunicación?**

**CZ:** ¡Todo! Toda organización de abogados tiene que tener profesionales no abogados. Te abre la cabeza. Te ayuda a pensar de otra forma.

**¿Qué pasa con las cámaras empresarias?**



Juan Manuel Quintana

## El cliente

Para muchos, Zang, Bergel & Viñes es sinónimo de IRSA, una de las empresas inmobiliarias más importantes de la Argentina. ¿Es así?

“En términos de *exposure*, sí. En términos económicos, no”, responde Carolina, y agrega Saúl: “para estructuras como ésta, nunca es bueno depender de pocos clientes”.

En efecto, un repaso por las transacciones 2013 publicadas en su sitio web suma los nombres de Cresud, Banco Hipotecario, Tarshop y R2 S.A. al gigante del *real estate*. Por cierto, la firma innova en el mercado con su página de Internet, muñida de ilustraciones, trivias y una variada colección de publicaciones, transacciones (desde 1990), colección de arte, premios y distinciones.

**CZ:** Eso es lo más difícil. Captar clientes precisa de mucha gente que trabaje para eso. Hace falta un grupo de gente que tenga ganas de ir, de trabajar, de participar en comisiones, de generar encuentros. En eso estamos trabajando: en tratar de generar un grupo más grande con la mentalidad de que hay que meterse, ir, estar, participar, generar relaciones, tratar de dar charlas.

Ese es parte del trabajo que estamos encarando para este año. Parte de la gimnasia de nuestros abogados es que vayan, que se planteen un objetivo, que vuelvan con algún resultado.

Estamos en la cocina de varios cambios en el estudio que tienen que ver con el sistema de retribución de socios, que va a incorporar este tipo de cuestiones, como cuánto esfuerzo hiciste. Se van a empezar a incluir actitudes y aptitudes de proactividad, digamos, más blandas, para determinar retribuciones.

**SZ:** Eso responde a una estrategia general. Es parte de la profesionalización en la que hemos venido trabajando desde hace ya muchos años, de tener un estudio más institucionalizado y

donde juega más el tema de los equipos para no depender tanto de figuras individuales, sino de un plan estratégico general que, de alguna manera, baje hacia el resto del estudio.

Estamos trabajando en un sistema que premie a quienes se alineen más a ese plan estratégico general, con cumplimientos de objetivos, algunos duros y otros que están relacionados a, como dice Carolina, lo que se establece como normas en las que debe enfilar el estudio.

**¿Qué tipo de capacitación reciben los abogados para encarar este tipo de desafío?**

**CZ:** Una vez por mes realizamos encuentros, a veces con consultores externos, para tratar algunos *tips* sobre cómo escribir notas, cómo manejarse en un almuerzo. Hacemos *roll playing* para ver cómo debería manejarse en tal o cual situación, o ver qué sector se puede explorar.

**Siguiendo esta lógica, pareciera que cada vez hay una especialización mayor por parte de los abogados: saben muchísimo de una sola cosa, pero a veces sólo saben de eso y se olvidan del derecho. ¿Es así?**

**SZ:** Eso es absolutamente cierto. El abogado que se formó en mi generación y en la anterior era como un médico que hace clínica general. Sabías un poco de todo. Sabías familia, derecho comercial, obligaciones. Sabías lo necesario como para poder encarar un tema.

Hoy, la realidad ha llevado a que sea necesario profundizar en una rama del derecho.

Yo creo que un buen abogado no puede no saber civil, haga lo que haga. U obligaciones. Será un especialista en aduana, pero si es un buen abogado tiene que saber derecho.

Creo que ésa es la diferencia entre los buenos abogados y los que no lo son, y los que pueden llegar a ser creativos y los que no.

Si no tenés la visión completa del derecho, te quedás muy atado a las normas que, en vez de desatar-te, te atan.

**CZ:** De hecho, estamos trabajando en concientizarnos de que somos abogados corporativos todo terreno.

Tratamos de que no haya divisiones entre los distintos departamentos del estudio y, por eso, desde el año pasado empezamos a rotar a la gente ■

# La dificultad en **GESTIONAR UNDERPERFORMERS**

Desafíos comunicacionales a la hora de enderezar rumbos o decir adiós.



Por  
JAIME  
FERNÁNDEZ  
MADERO

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

Uno de los problemas más habituales que se observan en la gestión de estudios jurídicos es la dificultad, y a veces incapacidad, para tratar adecuadamente los casos de profesionales de bajo rendimiento, también llamados *underperformers*.

Este problema, que sufren casi todos los estudios en mayor o menor medida, se vuelve acuciante en épocas de escasez.

La abundancia de trabajo y económica tapa muchos de estos problemas, o los hace más soportables. Pero cuando hay menos trabajo y dinero para repartir, los profesionales que producen por debajo de sus posibilidades o expectativas se transforman en un serio inconveniente.

Los estudios no deberían esperar a tener problemas exógenos al rendimiento mismo de sus profesionales para ocuparse de este tema. Las mejores firmas de servicios profesionales le prestan una gran atención a la gestión de los *underperformers*, y no sólo para separarlos del equipo profesional cuando ello es necesario, sino para asegurarse de que el proceso de desvinculación sea ordenado y amigable.

Veamos algunas de las causas más habituales de mala gestión de esta cuestión:

- A veces el bajo rendimiento está influido, en mayor o menor medida, por una deficiente inserción del profesional en el equipo

de trabajo. La falta de organización y *coaching* en muchos estudios malogra la adecuada utilización del talento de sus profesionales, lo que después es imputado a baja *performance* del profesional.

- La falta de evaluaciones periódicas de desempeño o su aplicación deficiente. Ésta es una causa central, porque un sistema adecuado debe detectar tempranamente a quien no está encajando dentro de los niveles de rendimiento esperado.

Más allá de los sistemas de evaluación, que le otorgan objetividad y transparencia a la situación, lo cierto es que estos casos problemáticos son normalmente conocidos por los socios responsables en los estudios, pero no se tratan a tiempo o adecuadamente y las situaciones se van consolidando como tumores irreversibles en la organización, que sólo se extirpan cuando no hay más remedio y de manera traumática e inadecuada. En función de ello, se me ocurren las siguientes sugerencias para tratar esta espinosa cuestión:

- Es esencial salir de la aparente dicotomía entre "administrador eficiente" y "buena persona". Se cree que por no enfrentar las situaciones difíciles con conversaciones incómodas se está actuando de manera más humana y contribuyendo a un mejor clima en la firma, pero eso es mentira. No hay nada peor que mantener una situación difícil sin tratamiento y haciendo "oídos sordos". Y la primera perjudicada es la persona con problemas.

Si alguien no funciona en una firma, podría hacerlo mejor en otra, y cuanto antes lo haga, mejor.

Dado lo difícil que es manejar estas cuestiones a nivel personal, sobre todo en las etapas iniciales de manifestación del problema, es importante contar con algún sistema de evaluación que permita detectar y tratar con cierta objetividad el problema. De otra forma, la situación puede tornarse demasiado subjetiva y complicada de tratar.

Cualquiera sea el sistema, tiene que estar en condiciones de detectar tempranamente el problema y actuar en consecuencia. Lo más normal es que no haya reacción frente a estas primeras manifestaciones, que luego se hacen más difíciles de manejar. Peor aún, la demora injustificada genera costos laborales de desvinculación que hacen más difícil la decisión, generando un círculo vicioso del cual es difícil salir.

Hay que remarcar que aquí no se trata solamente de un buen sistema, sino –y quizás con mayor importancia– de desarrollar una cultura de comunicación abierta y productiva. Las firmas tienen que aprender a conversar de manera transparente sobre los problemas que surgen en el trabajo y los errores que se cometen.

Hay ocasiones en donde los *underperformers* son el resultado de poca comunicación y falta de oportunidades efectivas para corregir errores, cosa que podría haber ocurrido con un seguimiento oportuno de la situación.

- Una vez que se ha llegado a la conclusión de que es mejor que el profesional no continúe en la firma, es necesario llevar adelante un proceso que combine la firmeza en la decisión con la calidad en el trato y la comunicación con el profesional involucrado.

Es importante saber que los profesionales que trabajaron en la firma son sus embajadores, ya que hablan con terceros sobre su experiencia en la misma, y ella estará fuertemente influida por la manera como finalizó su relación.

Los ex-profesionales o *alumni* que trabajaron en la firma pueden ser clientes en el futuro, si dirigen sus carreras a oficinas legales internas de empresas. Pero aún si se transforman en competidores, la manera de despedirse de la firma sigue siendo relevante.



profesionales con fuerte contenido individual, como los abogados. El análisis postula que los ex-empleados resentidos o que se sintieron maltratados, tienen un alto grado de motivación y efectividad para competir contra su ex-empleador.

En todas estas cuestiones prima un problema bastante prevalente en los abogados: la dificultad de comunicarse adecuadamente con sus colegas de trabajo en cuestiones difíciles.

Como apunta David Maister (*“Strategy and the Fat Smoker”*, 2008), hay muchas investigaciones que indican que los abogados califican bajo en aptitudes relacionadas con la intimidad y la sociabilidad. Además, la falta de noción empresarial

## “Las firmas tienen que aprender a conversar de manera transparente sobre los problemas que surgen en el trabajo y los errores que se cometen”

Un estudio reciente en la prestigiosa MIT *Sloan Management Review* (*“The Dangers of Disgruntled Ex-Employees”*, Summer 2013) menciona la regla de *“Immutable Law of the Ex”*. El estudio fue realizado sobre futbolistas, pero sus conclusiones pueden extenderse sobre

que caracteriza a los abogados hace que los temas profesionales adquieran un intenso tinte personal que hace más arduo generar conversaciones objetivas y productivas.

Trabajar en este aspecto es una de las claves para lograr firmas más eficientes y productivas.



**Confidens**  
GARANTÍAS JUDICIALES

[www.confidens.com.ar](http://www.confidens.com.ar)  
OPERACIONES ONLINE RÁPIDAS Y CONFIABLES  
SEGUROS DE CAUCIÓN • SERVICIOS AL ABOGADO



# HONORARIOS ALTERNATIVOS

Recomiendan hacer eje en la propuesta de valor hacia el cliente.

¿El honorario es puro precio o es también suma de valor? Quien se incline por responder con la primera parte de la pregunta, de aquí a poco estará en problemas.

Al menos, esa fue una de las conclusiones de la mesa de especialistas que debatió sobre Honorarios Alternativos en el marco de una reunión abierta de la Comisión de Derecho Empresario del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires.

“El vínculo empresa - abogado se está reviendo en todos lados. Crece la importancia de entender dónde estamos agregando valor, porque si no lo entendemos va a ser muy difícil definir un precio”, enmarcó Carolina Zang (*ver entrevista central en este número*), presidente del comité.

Para Jaime Fernández Madero, el mercado legal argentino de estudios “está viviendo su peor momento desde principios de los 80”. En ese contexto, el consultor en temas de management jurídico y columnista de **AUNO** afirmó que “el modelo tradicional con el que trabajan los estudios es muy problemático en las épocas que no son buenas; el esquema de los estudios, más allá de que se aplique o no, está muy atado a la tarifa



horaria y eso es un problema en tiempos como el actual”.

En otra línea, reconoció que los abogados tienen dificultades para relacionarse con los clientes, motivadas por la falta de dedicación puesta en comprender sus necesidades, algo que las empresas “valoran muchísimo”.

“Cuando sólo discutís un monto, la cosa se pone complicada y, en un mercado recesivo, tenés chances de perder. En un mercado de oferta, más que de demanda, el eslabón débil es el estudio”, remarcó.

Igual línea tomó Horacio Beccar Varela, socio administrador del estudio que lleva por nombre a su apellido. “Hay un exceso de oferta de abogados”,

reconoció el directivo de la firma centenaria, quien remarcó que los 20 estudios más grandes de la Argentina copian en su organización el modelo norteamericano.

## CLIENTE

“Yo soy un cliente”, arrancó Carlos Mignaqui, director de Asuntos Legales de Ford. “Los clientes no son todos iguales. Son grandes, chicos, medianos, locales, extranjeros, se dedican al comercio minorista o mayorista, son proveedores de servicios o son industriales. Todas estas categorías las menciono porque existen y porque en mi modo de ver las cosas, de alguna manera modelan el tipo de abogado que necesitan adentro y que va a hacer contacto con los servicios externos”, dijo.

Previo a su ingreso en la empresa, una cuantas décadas atrás, Mignaqui trabajó 12 años en Marval & O’Farrell con lo cual, cuando dice que la relación entre los clientes y los estudios se da a nivel humano y personal, lo hace conociendo los dos lados de la sociedad.

“Es muy difícil que un estudio entienda a un cliente. Yo tengo reuniones para contarles a los abogados del estudio con quien trato qué es lo que estamos haciendo, para que cuando vayan a la mesa del directorio estén preparados”, ejemplificó, luego de señalar que en el mundo corporativo todo se traduce en métricas, algo difícil de hacer con la profesión legal.

Bajo esa lógica, el ejecutivo-abogado advirtió:

“Si uno es abogado de empresas está lejísimo de ser el ombligo del mundo. El mundo es de las empresas, no de los abogados”.

Asimismo, coincidió en la importancia de sumar valor a la propuesta de trabajo y no sólo atar los honorarios a la cuestión cuantitativa. “Las empresas son expertas en hacer plata. Sacarle un peso a quienes están acostumbrados a hacerlos, no es fácil”, sintetizó.



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

**Escuela de Posgrado**



## **OFERTA ACADÉMICA INICIAL**

### **Carreras de Posgrados**

#### **Programas de formación profesional**

- CURSO DE FORMACION PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE CONSORCIOS  
Homologado para inscripción en Registro DGDYPC (G.C.B.A.)
- CICLO DE JORNADAS DE ACTUALIZACIÓN EN DERECHO LEGISLATIVO
- CONFERENCIAS DE DERECHO Y CULTURA ITALIANA
- CONFERENCIAS DE DERECHO FRANCES Y EUROPEO
- PROCESOS JUDICIALES EN LA CDAD. DE BUENOS AIRES  
Módulo II: TSJ – Competencia en el Fuero Contencioso Administrativo y Tributario
- PROCESOS JUDICIALES EN LA CDAD. DE BUENOS AIRES  
Módulo III: TSJ – Tribunal Superior de Justicia – Ministerio Público Fiscal
- EL PROCESO SUCESORIO
- HERRAMIENTAS DE LA PSICOLOGÍA PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL
- PROGRAMA DE GENÉTICA FORENSE - I
- MARKTING Y HERRAMIENTAS PARA ABOGADOS 3.0
- SEMINARIO DERECHO PENAL - PROPAQUE
- ORATORIA - HERRAMIENTAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICIENTE
- PROGRAMA DE ALTA FORMACIÓN EN PRESTACIONES PREVISIONALES – SICAM
- CUESTIONES PENALES VINCULADAS A LA REGISTRACIÓN DE AUTOMOTORES Y VIA RECURSIVA
- REDACCIÓN Y DISCURSO JURÍDICO
- CURSO-TALLER: ABOGADOS EMPRENDEDORES
- DELITOS INFORMÁTICOS Y LA PRUEBA INFORMATICA
- DESAYUNO: FINANZAS PERSONALES E INVERSIONES
- LEY PENAL TRIBUTARIA E INFRACCIONES IMPOSITIVAS
- DERECHOS DE AUTOR Y CONEXOS
- DERECHO DE SALUD Y ACCESO A LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS SANITARIAS
- FIDEICOMISOS: ASPECTOS TÉCNICOS Y PRÁCTICOS
- DERECHO DE MARCAS Y PATENTES
- CURSO-TALLER: ACCIDENTES Y ENFERMEDADES PROFESIONALES
- EL JUICIO DE ALIMENTOS
- PRÁCTICA PROCESAL EN CABA Y PROVINCIA DE BUENOS AIRES
- CURSO-TALLER: REFORMA DEL RÉGIMEN DE SERVICIO DOMÉSTICO
- SEMINARIO INTERNACIONAL DE DERECHO DEL DEPORTE

*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](http://www.cpacf.org.ar)

[escuela.posgrado@cpacf.org.ar](mailto:escuela.posgrado@cpacf.org.ar) - [secretaria.posgrado@cpacf.org.ar](mailto: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.

# BENCHMARKS

CON DIFERENCIA DE DÍAS SE CONOCIERON LOS RESULTADOS DE DOS ESTUDIOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LAS ÁREAS DE LEGALES DE EMPRESAS.

En el marco de la convocatoria al Encuentro de Abogados de Empresa 2013, IDEA dio a conocer los principales resultados de su *benchmark* sobre Gestión del Departamento Legal 2012, mientras que un par de semanas antes GC Metrics difundía los propios sobre el comportamiento de las áreas jurídicas de empresas alrededor del mundo.

Según el relevamiento de la entidad argentina, el 52% de las empresas consultadas posee una estructura compuesta por entre 5 y 9 personas; el 65% de los máximos responsables legales reporta al cargo de mayor jerarquía en la empresa, y en el 47% de ellas la máxima autoridad del departamento legal integra el directorio u organismo asimilable de mayor jerarquía en la organización.

En promedio, el costo total del

departamento legal sobre la facturación de la compañía es del 0,462%, con una marcada tendencia a la baja desde 2010, año en el que el porcentaje fue,



en promedio, del 0,912%, con un descenso a 0,745% en 2011.

En otra línea, el 81% de los participantes manifestó que el depar-

tamento legal de su empresa no recibe servicios legales de otra entidad de su grupo económico, mientras que el 70% afirma que presta servicios legales internos a alguna otra entidad (actuando como *legal shared service* o *competence center*).

En 2011, el 63% de las empresas dijo haber sido demanda en hasta 50 causas (de cualquier fuero), 4% fue demandada de 101 a 150 veces, y 33% dijo haber recibido más de 150 causas. Por lo pronto, 5 de cada 100 juicios tratados fueron laborales.

A la hora de tercerizar, 9 de cada 10 empresas busca asesoramiento en estudios jurídicos a raíz del volumen de trabajo, y el 48% de la muestra declara disponer de un estudio de abogados externo *full service*.

Los principales temas sobre los cuales solicitan asesoramiento son penales (82%), laborales (79%), litigios/arbitraje (67%),



Fernández Madero  
**Consulting**

Associated with  
**HILDEBRANDT**  
CONSULTING LLC

Management y Estrategia  
en Servicios Profesionales

[www.fmaderoconsulting.com](http://www.fmaderoconsulting.com)

A la hora de tercerizar, 9 de cada 10 empresas busca asesoramiento en estudios jurídicos a raíz del volumen de trabajo, y el 48% de la muestra declara disponer de un estudio de abogados externo *full service*.

tributarios (64%), aduaneros (61%), societarios (58%) y de derecho administrativo (52%).

### INTERNACIONAL

Del estudio de GC Metrics, que contó con el apoyo de **Artículo Uno** para su elaboración en el Cono Sur, participaron empresas de 196 países catalogadas en 10 industrias, con ingresos promedios de USD 950 millones.

Las compañías relevadas destinan USD 48,1 millones a servicios legales, con una media de USD 2,7 millones cada una.

Porcentualmente, el presupuesto destinado al área ronda el 1,87%, y se estima que el retorno por cada dólar colocado en servicios legales llega a USD 53,38.

El relevamiento de GC Metrics alcanzó a 3.322 abogados y 4.245 *paralegals* y personal administrativo. En términos generales, las áreas de legales se componen con entre uno y cuatro profesionales, pero las hay que llegan a tener entre 17 y 22.

Vueltos al mercado local, la cantidad de abogados internos no parece estar tan desfasada de la

que se maneja por estas latitudes. Según relevamientos autóctonos, las empresas argentinas que cuentan con colegas trabajando como tales dentro de ellas suelen tener un promedio de entre tres y cuatro profesionales, con cantidades crecientes en aquellas dedicadas al sector servicios.

En efecto, bancos, empresas de telecomunicaciones y de servicios públicos suelen ser organizaciones que cuentan con verdaderos estudios jurídicos internos, con decenas de profesionales.

Retomando, el estudio de GC Metrics aporta información comparada de las áreas de servicios, financieras, alimentos y bebidas, sistema de salud, cuidado personal, seguros, manufactura, tecnología, transporte y telecomunicaciones.

El reporte, es cierto, tiene fuerte incidencia de las respuestas provenientes de Norteamérica, con Estados Unidos a la cabeza, seguido por Canadá.

Sin embargo, también cruza con información procedente de mercados tan disímiles como resultan ser los de Brasil, Austra-

## ¿Qué es?

Un benchmark es una metodología que permite obtener puntos de referencia para comparar el desempeño de una empresa en un aspecto específico de su gestión, respecto del conjunto de empresas que participan del estudio, dando información sobre la mayor o menor distancia respecto a las prácticas del mercado. La metodología suele ser utilizada también por los grandes estudios para analizar sus escalas salariales.

Por lo pronto, del estudio 2012 realizado por IDEA participaron las áreas de legales de Acindar, Alpargatas, Autopistas del Sol, Banelco, Quilmes, ENAP, ESET, Ford, Gas Natural Fenosa, Grupo Clarín, Andreani, Kimberly-Clark, Manpower, Mapfre, Massalín Particulares, Mastellone, Medanito, MAE, Metrogas, Microsoft, Minera Alumbra, Nestlé, Skanska, Sociedad Anónima Importadora y Exportadora de la Patagonia, Swiss Medical, Syngenta, Telefe, Total, Toyota, Transportadora Gas del Sur, Unilever y Volkswagen.

lia, Finlandia, Alemania, India, Inglaterra y Suiza, entre otros.



## 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](mailto:fid@bdoargentina.com)



# REINVENTARSE EN TIEMPOS DE CRISIS

Entrevista exclusiva con Fernando Vives Ruiz, socio director de Garrigues, la firma más importante de Europa continental. La delicada situación de la abogacía española, el rol de la competencia y la internacionalización del negocio legal.



**Abogados** entrevistó a Fernando Vives Ruiz, socio director de la firma, sobre la situación general de la abogacía en la España de la crisis, la competencia y la internacionalización de las prácticas jurídicas.

**¿Cómo está hoy la situación laboral en el mercado jurídico español?**

El mercado jurídico español está en situación de leve contracción, afectado por la crisis general. Se espera una estabilización en el año 2014.

La situación laboral en el

Por Ariel Alberto Neuman

Bajo el nombre Garrigues, más de 2000 personas ofrecen asesoramiento “en todo el mundo sobre cualquier materia relacionada con el derecho empresarial y societario”.

Así de contundente es la presentación de la firma número uno de Europa continental, con una historia que se remonta a un no tan lejano 1941, cuando los hermanos Joaquín y Antonio Garrigues Díaz-Cañabate fundaron el despacho J&A Garrigues, que alcanzó un enorme prestigio durante la segunda mitad del siglo XX, posicionamiento que se mantiene hasta hoy y lo coloca a la vanguardia de la práctica y la gestión de la abogacía.

Vía correo electrónico, **AUNO**

## Líder en Europa Continental

Desde que la publicación internacional The Lawyer realiza el estudio del mercado legal europeo, Garrigues mantiene el puesto número 1 del informe Euro100, con unos ingresos de € 337,6 millones, correspondientes al año fiscal 2012, y continúa como “la mayor firma legal de Europa Continental por facturación y número de profesionales”.

Entre las áreas del despacho que más desarrollo han tenido en el último año destacan los departamentos de fiscal, laboral y reestructuraciones e insolvencias.

La adquisición del Banco Financiero y de Ahorros (€ 19 billones), por el FROB, es destacada por el informe como la mayor operación en M&A en la que ha participado Garrigues.

En términos generales, Alemania continúa siendo el mayor mercado legal de Europa Continental. En efecto, los ingresos agregados de los despachos alemanes presentes en el Euro100 suman un aproximado de € 1,5 billones en el último año, muy por encima del resto de países europeos que no sobrepasan la barrera del billón.

En ese marco, el despacho español Garrigues (Nº1) y el francés Fidal (Nº 2) son los únicos que tienen ingresos superiores a € 300 millones.



## Perfil

Fernando Vives Ruiz se incorporó a la firma en 1986, fue nombrado socio en 1998 y es su socio director desde septiembre de 2009. Entre 2001 y 2009 dirigió el área de derecho mercantil de Garrigues, que engloba mercado de valores, servicios financieros, inmobiliario, energía y telecomunicaciones, comunitario y competencia y fusiones y adquisiciones.

Vives Ruiz es miembro de la Comisión de Expertos en materia de Gobierno Corporativo, creada para asesorar al gobierno español en la ampliación del actual marco del Buen Gobierno Corporativo en España; secretario del Consejo de Administración de International Consolidated Airlines Group (IAG), consejero independiente de Prosegur Compañía de Seguridad, miembro del comité consultivo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y asesor de la junta de accionistas y del consejo de administración de algunas de las más importantes sociedades cotizantes españolas en asuntos relativos a gobierno corporativo.

mercado jurídico está afectada por dicha situación y por un cierto exceso de oferta de servicios jurídicos sobre las necesidades reales.

**¿Cómo están, en ese escenario, los despachos que atienden**

**empresas?**

Los despachos sufren, como todas las organizaciones de servicios, la crisis económica de sus clientes potenciales. Sin embargo, están mostrando mayor resistencia que otras acti-

vidades profesionales.

**¿Cómo están compitiendo para generar y/o retener clientes?**

Hay diversas estrategias. Algunos están planteando rebajas de precios muy agresivas, mientras que otros están más centrados en



**aija**  
51<sup>ST</sup> 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](http://www.aija.org)**

**aija**  
INTERNATIONAL ASSOCIATION  
OF YOUNG LAWYERS

## Responsabilidad social empresarial



El sitio web de Garrigues tiene una pestaña dedicada a la responsabilidad social empresaria, presentada como “el compromiso con nuestro entorno como estrategia de negocio”.

“Los ejes básicos de nuestra estrategia de RSE constituyen, a su vez, los valores que inspiran la identidad de nuestra firma: excelencia en el servicio al cliente, compromiso con las personas, deontología profesional e independencia. Estos valores, unidos a la transparencia, la comunicación y el diálogo con los grupos de interés resultan elementos diferenciales, esenciales para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable a largo plazo de la organización”, se lee.

En 2002, la firma se comprometió a cumplir los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Ese compromiso se refleja anualmente en la elaboración de la Memoria de Responsabilidad Social Empresarial, que recoge las directrices generales que guían el modelo de gestión de la firma y de las que derivan las actuaciones en materia de RSE llevadas a cabo.

“Nos sentimos especialmente orgullosos de las actividades pro bono desarrolladas por nuestros profesionales. Ayudamos con lo que mejor sabemos hacer, nuestro trabajo”, se dice.

Además del trabajo pro bono, el despacho centra una parte importante de sus políticas de RSE a la investigación jurídica y a la dotación de becas y premios para jóvenes juristas, a través de su Fundación y de su Centro de Estudios.

El Centro de Estudios Garrigues es una institución docente, asociada a la firma, que tiene por objeto el desarrollo de actividades en el campo de la formación, el estudio y la investigación en materias jurídicas y económicas relacionadas con la actividad profesional del despacho: asesoría fiscal, legal, financiera, y de derechos humanos.

Está concebido como un lugar

de encuentro de profesionales de todas las procedencias y como otra vía de apertura del despacho a la sociedad. Para ello cuenta con la colaboración de docentes prestigiosos del ámbito universitario, la magistratura, administraciones públicas, despachos profesionales y empresas.

Entre las actividades del Centro destacan los masters dirigidos a recién licenciados, los programas ejecutivos y los cursos de especialización para profesionales con experiencia. Por su parte, la investigación referida al campo de la globalización jurídica se materializa en la Cátedra Garrigues de Derecho Global, creada en acuerdo con la Universidad de Navarra con el fin de promover, desde una perspectiva interdisciplinar, la docencia y la investigación en las diversas áreas del derecho y, particularmente, en todo cuanto afecta al fenómeno de “globalización jurídica”.

En noviembre de 2011 el despacho firmó un acuerdo con la Universidad Pontificia de Comillas (ICAI-ICADE) para crear la Cátedra Garrigues de Modernización del Derecho de Sociedades. A finales del mismo año, el despacho creó –de la mano de la Universidad de Zaragoza– la Cátedra Garrigues de Derecho y Empresa.

aportar valor a sus clientes.

Nosotros estamos intentando adecuarnos a las necesidades de nuestros clientes, innovando en la prestación de servicios que permitan crear un mayor valor añadido y ajustar nuestros costes.

También hemos puesto el foco en la internacionalización y en nuevas áreas de actividad.

### En esa internacionalización, ¿qué rol juegan los países de América Latina?

América Latina es una región muy importante para nuestros clientes y, por tanto, para nosotros, y con una fuerte identidad con las estructuras jurídicas españolas. Por tanto, es una región prioritaria.

**Viendo su sitio web y la descripción de la firma, pareciera**

**que están más cerca de ser una empresa jurídica que un tradicional despacho de profesionales del derecho...**

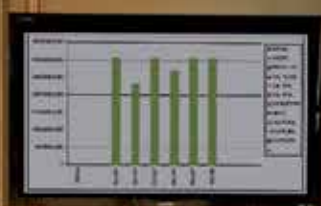
Nuestra web intenta mostrar nuestra realidad: la de un despacho de abogados que, manteniendo su esencia, intenta adaptarse a las necesidades de sus clientes, proveedores, profesionales y otros grupos de interés ■



# 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](mailto:CATERING.BUE@FOURSEASONS.COM)

# *El desafío de ejercer* **EN ROSARIO**

Pedro Figueroa Casas, socio de Romera, Ongay, Romano, Castellani & Figueroa Casas, analiza las particularidades del mercado jurídico rosarino. La importancia de Buenos Aires en el negocio local. El factor cultural, traba para los foráneos.



de la alimentación y el 100% de las carrocerías para autobuses de media y larga distancia del país.

Desde allí también se exporta cerca del 80% de la producción de cereales, aceites y sus derivados, y empresas como General Motors, Cargill, Unilever, John Deere, Petrobras y Dow tienen plantas en su zona de influencia.

Con más de 5.000 abogados y un puñado de estudios corporativos trabajando en la tercera ciudad más poblada del país, la oferta de servicios jurídicos se concentra en las tradicionales estructuras de gastos compartidos y las firmas que son legados de padres a hijos y de hijos a nietos.

En ese escenario se distingue Romera, Ongay, Romano, Castellani & Figueroa Casas, firma que atraviesa su décimo quinto aniversario. Con el último de ellos, Pedro, **AUNO** conversó en el marco de una de sus visitas en plan de negocios a la ciudad de Buenos Aires.

La firma se compone por los cinco fundadores y un total de 20 abogados en distintas etapas de su desarrollo profesional. “Somos uno de los estudios con más integrantes de la ciudad. Tenemos un perfil muy similar a los de Buenos Aires. Tenemos muchos clientes corporativos, muchas compañías de seguros, de ART. El perfil nuestro es netamente de derecho empresario en todos sus aspectos, incluso penal

Rosario es el epicentro de una región metropolitana cuya economía tiene el segundo producto bruto geográfico de la Argentina.

Allí se produce el 20% de los automóviles, el 40% de los refrigeradores domésticos, el 80% de la maquinaria para la industria

tributario”, presenta Figueroa Casas.

A diferencia de lo que ocurre en otros mercados, ser de los grandes no implica estar sometido a una competencia feroz por parte de los otros despachos, deseosos por rebanarles una tajada.

“No es la norma los estudios grandes en Rosario. Seremos unos diez los que tenemos, en términos relativos, “muchos” abogados. Hay, todavía, una matriz de abogados que comparten techo o que trabajan con sus hijos. Somos pocos los que nos organizamos como empresas”, reconoce, y agrega que en ese escenario la convivencia con los restantes abogados de la matrícula igual es “muy buena”.

#### MODELO

Hoy su estudio oficia de referente y modelo para quienes están construyendo sus propias firmas en la ciudad.

Es que ninguno de los fundadores de ROyR viene de cuna abogadil, con lo cual la historia de emprendedorismo cautiva a las nuevas generaciones. En sus orígenes, tres de los socios se desprendieron de otra firma y otros dos ya estaban trabajando en sus propias estructuras. “Sabíamos qué perfil de estudio queríamos. Mirábamos mucho a Buenos Aires, más que a Rosario, y esto coincidía con los tiempos de gran crecimiento de los estudios de acá (por Buenos Aires). Queríamos trabajar para tratar de llevar adelante empresas, y ayudó en ese sentido

## El peso del apellido

¿En un mercado donde todos se conocen, pesa estar con el nombre en la placa?

“Una vez que está instituida la marca, no cambia. A nosotros nos identifican por el primero de los apellidos”, responde el último del listado.

“Lo que analizamos siempre es qué puede significar comercialmente. Se trata de colocar el ego por debajo de los intereses de la firma”, concluye.

una vinculación muy estrecha que tenemos con la Universidad Austral de Rosario”, relata Figueroa Casas.

Este arranque corporativo les permitió participar en muchas ventas de empresas, teniendo por interlocutores a grandes firmas porteñas de las que aprendieron viéndolas actuar y con las que se

Los cinco titulares de la firma tienen un perfil académico. Dan clases, publican trabajos y libros, tanto de manera individual como en colaboración.

¿Les suma?

“Nosotros abrevamos mucho de los estudios de Buenos Aires. La cuestión académica, entonces, suma, aunque el hecho de haber-

**“Abrevamos mucho de los estudios de Buenos Aires. La cuestión académica, entonces, suma, aunque el hecho de haberlos tenido enfrente en las operaciones de compra y venta ha sido fundamental para que nos tengan de referentes”**

vincularon, luego, en una relación personal y comercial.

“Recurrimos, también, en su momento, a un consultor de estudios jurídicos que nos marcó una línea de trabajo que se fue cumpliendo. Hubo mucho de planificación y muchísimo de suerte”, señala el socio de Romera.

los tenido enfrente en las operaciones de compra y venta ha sido fundamental para que nos tengan de referentes”, responde. Desde una de las ciudades más emblemáticas de la Argentina, ¿cómo se ve a los estudios de la Reina del Plata?

“Me llama la atención la alta rotación de gente. Conozco muchos

**AG**

**ABELEDOTOTHEIL ABOGADOS**

**ERIZE • PINNEL • GALLO**

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

Tel. (54 11) 4516-1500

Mail: [estudio@abeledogottheil.com](mailto:estudio@abeledogottheil.com)

[www.abeledogottheil.com.ar](http://www.abeledogottheil.com.ar)

abogados que se han ido diseminando, que se van y reaparecen en otro estudio, muchos otros escindidos. Con una firma, de hecho, trabajamos mucho en el 99. ¡Hoy son cinco estudios diferentes! En Rosario eso se da mucho menos. Primero porque somos pocos los estudios empresariales, pero, además, porque no hay mucha rotación”, dice.

En su ciudad, la de Fontanarrosa, Olmedo, Valeria Mazza, Antonio Berni, Newell's y Rosario Central, las relaciones y las referencias de otros clientes son las que abren las puertas. Detrás aparece la exposición a través de la participación en jornadas dirigidas a empresarios, el trabajo con la Universidad Austral y con la Fundación Libertad, reconoce.



## IDA Y VUELTA

Siendo que Buenos Aires es fuente de trabajo, la agenda del estudio incluye visitas periódicas a la ciudad con reuniones previamente acordadas, siempre *brochure* en mano. “Venimos frecuentemente.

El paso del tiempo, más los buenos resultados o, por lo menos, el esfuerzo y la idoneidad que uno pone en su trabajo, ayuda mucho para tener una relación estrecha con los abogados de acá. Es fundamental la relación humana, personal, más allá del mail y del teléfono”, analiza.

¿Es frecuente que vayan de Buenos Aires para allá? “Hubo intenciones de hacer ese recorrido en los años 90. De hecho, hubo estudios de Buenos Aires que querían que nosotros fuéramos su nombre. Finalmente,

**El conocimiento del terreno resulta fundamental para intentar desembarcos en cualquier mercado. “En los casos en que se mandó gente a establecerse, al no conocer la plaza, el mercado y a todos los otros abogados, se encontraron con muchas dificultades”.**

nada de eso prosperó porque los procesos de expansión desde Buenos Aires se detuvieron”, dice Figueroa Casas.

Además, “había que contar con la persona de confianza y en los casos en que se mandó gente a establecerse (como pasó en Córdoba y en Mendoza), al no conocer la plaza, el mercado y a todos los otros abogados, se encontraron con muchas dificultades para desarrollarse. Creo que les costó, también, entenderse con el empresariado local”, reflexiona, haciendo un repaso de quienes se animaron a dar el salto y debieron, luego, retroceder.

“El listado de clientes es un aval importante”, reconoce Figueroa Casas cuando se le menciona el apartado específico con que cuenta en su sitio web (*ver recuadro*).

“La confianza es básica en la relación abogado-cliente y se trasluce en que confíen en nosotros el tipo de compañías que lo hacen”, afirma el abogado, siguiendo la lógica de que empresas y clientes de prestigio trasladan parte de él a los asesores externos con los cuales se manejan ■

## Cuestión de nombres

Allianz, American Express, Banco Finansur, Macro, Bioceres, Cadbury Stani, Chevrolet, Chubb, Consolidar ART, General Motors, La Caja ART, Liberty, Mapfre, Neoris, Nextel, Petrobras y QBE son algunas de las empresas cliente que aparecen en el sitio del estudio.

# noticias breves

## GERENTE DE ASUNTOS LEGALES EN KIMBERLY-CLARK

| Kimberly-Clark incorporó a Guillermo Hours como Gerente de Asuntos Legales de Chile, Paraguay y Uruguay. Guillermo reportará a Fernando Hofmann, Director de Asuntos Legales y Corporativos, Región Austral - LAO Operaciones y Fem Care Kimberly-Clark, y trabajará como Business Partner de Legales para Chile, Paraguay y Uruguay como así también para las áreas de LAO Fem Care, LAO Operaciones & Supply Chain (Procurement) y la estructura de ITS localizada en el edificio Della Paolera.



## III CONGRESO ARGENTINO DE MERCADO DE CAPITALES

| Con el eje puesto en la nueva ley de mercado de capitales, la Universidad del CEMA organiza el III Congreso Argentino en Mercado de Capitales, con el auspicio de **AUNO Abogados**. El encuentro se realizará entre el 1 y el 3 de octubre en el salón Auditorio de la UCEMA y en el Salón Auditorio de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. Inscripción e informes en: [congresofinanzas@ucema.edu.ar](mailto:congresofinanzas@ucema.edu.ar) y en [www.ucema.edu.ar/3-congreso-finanzas](http://www.ucema.edu.ar/3-congreso-finanzas)

## NUEVOS SOCIOS

| El estudio Marval, O'Farrell & Mairal designó a Martín Chajchir y Enrique Veramendi como nuevos socios.

## JÓVENES ABOGADOS EN LA ARGENTINA

| Por primera vez en su historia, el Congreso Anual de la International Association of Young Lawyers (AIJA, por sus siglas en francés)

tendrá lugar en la ciudad de Buenos Aires, en el Hotel Hilton, del 17 al 21 de septiembre de 2013. El evento reunirá a más de 400 jóvenes abogados de todo el mundo. Su programa estará conformado por actividades académicas, que tratarán importantes temas de la agenda jurídica global, y por actividades sociales, ideales para forjar nuevas relaciones profesionales. **AUNO Abogados** oficia de media sponsor. ¡Para no perderse! Informes e inscripción: [www.aijabuenosaires2013.org](http://www.aijabuenosaires2013.org)

## LA JUSTICIA SE HACE CUENTO

| Con el objetivo de educar en materia de derechos y acercar la justicia a los más chiquitos, el Consejo de la Magistratura de la Ciudad editará un libro de cuentos infantiles. La iniciativa, denominada "Un Cuento Justo para niños y niñas" propone, a través de una dinámica participativa, el compromiso social de todos los integrantes del Poder Judicial. Jueces, fiscales, defensores,

asesores tutelares, secretarios, oficiales, escribientes, auxiliares y consejeros podrán convertirse en autores privilegiados de los textos que serán publicados en el marco del proyecto de educación en materia de derechos y difusión de acceso a la justicia.

## ESTUDIO O' FARRELL Y TANOIRA CASSAGNE ASESORAN A YPF S.A.

| Estudio O' Farrell asesoró a YPF S.A. en la colocación y emisión de nuevas obligaciones negociables correspondientes a la Clase XXI, por un monto de \$ 100 millones. Por su parte, Tanoira Cassagne asesoró a los colocadores y organizadores. La emisión se realizó bajo el Programa Global de Emisión de Títulos de Deuda de Mediano Plazo por hasta un monto máximo de USD 5.000 millones.

## NUEVO BLAWG

| El blog de Derecho Informático y Nuevas Tecnologías en Argentina busca ser un blog IT donde se recopilan noticias sobre Derecho Informático y las

Nuevas Tecnologías en la Argentina, en especial relacionados con Internet y los Delitos Informáticos. Para conocerlo, ingrese en <http://derechoinformaticonuevastecnologias.blogspot.com.ar/>

## NICHOLSON Y CANO ASESORÓ A MSU

| Nicholson y Cano Abogados asesoró a la empresa agrícola MSU S.A. en la Serie I de su emisión de Obligaciones Negociables por un valor nominal de USD 18.111.679, con vencimiento a los 24 meses de la fecha de emisión y con un interés a tasa anual del 2,49%, en el marco del Programa de obligaciones Negociables por hasta USD 50.000.000. Con esta operación, MSU S.A. hace su ingreso al régimen de oferta pública.



**elDial.com**  
Biblioteca Jurídica

**15 años**  
Online

Jurisprudencia

Legislación

Doctrina

e-books

Capacitación

**Beneficio Especial**  
suscriptores AUNO

**25% de**  
descuento

[www.eldial.com](http://www.eldial.com)

Llámanos al (5411) 4371 2806  
Contacto: [info@albreumatica.com.ar](mailto:info@albreumatica.com.ar)  
Tucumán 1440, CABA.

# Volver a rodar

Marval C y Nicholson & Cano fueron los campeones masculino y femenino del torneo anterior.



Allende & Brea contra Domínguez & Asociados, fiereza en pleno juego



El Campeón Marval O'Farrell & Mairal (Marval C), con la pelota en sus pies



Nicholson & Cano Abogados, plantel de campeonas



Pura concentración en Marval P

¡Alístense! Está por arrancar un nuevo Torneo Interestudios y nadie se lo puede perder; mucho menos conociendo los resultados que dejó la última edición y el nivel de juego que se pudo apreciar en ella.

Así, entre los varones, Marval, O'Farrell & Mairal (Marval C) se consagró campeón de la Copa La Ley tras vencer ajustadamente a CJ Bunge en un partido épico y cambiante.

Estudio Beccar Varela, en tanto, se alzó con la Copa de Plata, y Marval P se llevó la de Bronce.

La tabla de goleadores puso a Federico Laurens en lo más alto, con la increíble cantidad de 49 conquistas. Por su parte, el campeón femenino fue Nicholson & Cano Abogados, que definió su suerte en un disputado triangular final.

La líder, en cantidad de goles, terminó con 18 tantos y fue la

temible María Laura Bongiorno.

Con los resultados a la vista y tras dos meses de pretemporada, comienza una nueva batalla futbolística donde no hay juicio que se gane sin contar con el talento en los pies de cada participante.

Falta poco para el arranque. El 16 de septiembre los campeones saldrán a defender sus títulos y más y nuevos equipos mostrarán su hambre de gloria y sed de fútbol.

## ¿Qué cambió en la abogacía?

Reflexiones a la luz de la experiencia brasileira



Por Gustavo Rocha – Socio de GestaoAdvBr  
[www.gestao.adv.br](http://www.gestao.adv.br)

¿El proceso electrónico revolucionó la abogacía? A mi modo de ver, la respuesta debe ser salomónica: sí y no.

Modificó la forma en que la abogacía se comunica con los tribunales, pero no cambió la esencia de la abogacía. El abogado, hasta hace poco, se comunicaba con los magistrados a través de peticiones protocolares en soporte físico. Un avance sustancial se dio cuando se crearon las oficinas centralizadas de atención. Luego se dio otro gran avance con la posibilidad de enviar escritos a través de un sitio de internet para que se agregara, luego, en el expediente. ¿Y qué decir de cuando todo el procedimiento -desde el sorteo

de la causa hasta el último recurso- se vuelva completamente electrónico!? Bien, justamente ésa es la realidad que plantea el proceso electrónico.

En este escenario, no se puede ignorar que la forma en que actuaba hasta ahora el abogado ya no puede seguir siendo la misma. Precisaré, más que nunca, gestionar la tecnología en este nuevo tipo de proceso.

Precisará un scanner apto para distintos tipos de papel, que lea frente y dorso y cuide mucho la tasa de compresión de archivos, esto es: el tamaño con que el documento quedará una vez digitalizado. Por otra parte, habrá que estar preparado para las contingencias

que acompañan a Internet. La recomendación: tener dos conexiones, de distintos proveedores, para el caso de que alguna de ellas no funcione. ¿Qué es, entonces, lo que no cambió? Lo medular de la abogacía. Que el abogado sigue siendo el vínculo entre el ciudadano y la Justicia. Cambió la técnica, pero no lo que hace que una persona sea abogado. Se modificó la herramienta para buscar justicia, pero no la búsqueda de los ideales de la abogacía: libertad, igualdad, fraternidad y paz social.



E S T U D I O J U R I D I C O

DEBORAH COHEN

DERECHO SOCIETARIO | DERECHO ADMINISTRATIVO

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

# Desafíos en el Arranque profesional

¿Cuáles son las problemáticas que enfrentan los jóvenes abogados para su inserción en el mercado?



Por obvio que parezca, la experiencia profesional en los jóvenes abogados aumenta con la práctica y el paso del tiempo. Signo de nuestros tiempos, la ansiedad y los resultados rápidos, conspiran contra ese tipo de formación, esencial para desarrollarse en el mundo del derecho. El círculo plantea un gran desafío: sin experiencia no se puede crecer, para ganar experiencia hay que tener constancia y paciencia y ninguna de esas dos cualidades abundan hoy. Palabras más o menos, esa fue la conclusión

del *after office* de este número, que congregó a profesionales vinculados al mercado laboral desde ámbitos muy distintos. Convocados por Julia Kenny [prensa + comunicación], Julieta Rocchietti, gerente de Selección y Consultoría de CONA Consultores RH; Daniel Herrera, decano de la Facultad de Derecho de la UCA; Juan Pablo Álvarez, jefe del departamento de relaciones laborales del Ministerio Público Fiscal de la Ciudad de Buenos Aires; Cecilia Velasco, responsable de recursos humanos en Brons & Salas,

y Luciana Fragata, de Rubinzal-Culzoni Editores (en la foto de arriba, ubicados de izquierda a derecha), analizaron las distintas problemáticas que enfrentan hoy a la hora de ocupar puestos de trabajo. “Nos está pasando que, para las distintas posiciones que tenemos para cubrir en estudios y empresas, tomamos un test técnico y hay una gran cantidad de fallas en esa instancia. Además, de los 1.000 currículum que recibís, sirven cinco. Resultado: la gente buena rápidamente consigue trabajo”, arranca

Rocchietti. “El estudio jurídico es como la residencia en el hospital, pero el combo no les termina de cerrar”, reconoce Velasco. “Si el chico vive solo, el sueldo no le alcanza o está muy justo. El que vive con los padres prefiere trabajar en una empresa, ganar un poco más, hacer un máster, irse a Estados Unidos y, cuando termina, con todo eso, va al estudio y negocia distinto”, describe. Por lo pronto, este año entró en vigencia en el Ministerio Público Fiscal de la Ciudad un

plan de carrera que incluye capacitaciones obligatorias y libres. Para pasar al siguiente nivel, cuando haya vacante, los aspirantes tendrán que tener determinada cantidad de horas de capacitación. “Hay que trabajar con el tema de las ansiedades”, señala Álvarez, y reconoce que “a los buenos se los quieren robar entre fiscales”. Su rol, como responsable de recursos humanos, es frenar esos saltos de lugar en lugar y ordenar las carreras y la estructura. “Yo soy egresada de la Universidad Nacional de Rosario. Es una plaza muy buena para trabajar, pero hace 12 años, cuando me recibí, no había muchos estudios. Vine a Buenos Aires inflada como un globo. Allá era una persona conocida, docente, pero acá era una más. Cuando empecé a tener entrevistas me di cuenta de que me faltaba, mínimo, un

posgrado. Por eso hice un camino alternativo, y hoy estoy en el mercado jurídico editorial”, repasa Fragata. “Los abogados que tenemos son o ratas de biblioteca magnéticas, o netamente comerciales, como yo, pero necesitás un conocimiento jurídico para entender qué precisa el cliente”, dice. A la mesa están sentados muchos de ellos. En este contexto, Herrera se presenta como un “entrenador de divisiones inferiores”. “Esas características que ustedes marcan nosotros las vemos en el inicio de sus carreras. Nosotros tenemos que hacer la inserción del chico en la universidad. Hacerlo universitario, antes que profesional. Vamos viendo el cambio hasta en la forma de vestir de los chicos de primero a quinto año”, describe. El modelo de cursada

“fomenta la posibilidad de trabajar”. Es a turno simple. “Una de las características poblacionales de nuestra facultad es que arrancamos con 11 comisiones a la mañana y terminamos con una al final de la carrera. Y viceversa. A partir de tercer año, los chicos empiezan a pasarse al contraturno y a buscar trabajo”, dice. “El nunca trabajé no sirve. No puedo poner a un abogado recibido con posgrado, para ir a tribunales. Para eso tenemos pasantes”, reconoce la representante de Brons y Salas. Desde CONA, la coincidencia está en que cada vez menos gente deja de conjugar la vida laboral con la académica. “Noto mucho la diferencia entre los que trabajan durante su carrera y los que terminan sin haber trabajado nunca”, dice

el abogado del MPF, con paso previo en estudio grande. “Mi gran dotación de personal va haciendo en paralelo la vida profesional y laboral”, agrega. En relación a los posgrados, Herrera reconoce que si bien se los ofrece con incentivos económicos, “no puedo olvidarme que he sido abogado en ejercicio por más de 25 años y la experiencia no se suple con nada”. Todos ustedes toman a “los mejores”. ¿Dónde está el resto?, les preguntó **AUNO Abogados**. “Primero hay que definir qué es ser abogado”, consensuaron, antes de especular: hay mucha gente trabajando en estudios chicos, de una o dos personas (la mayoría); muchos se van a trabajar del interior; muchas son secretarías en estudios, y otros se dedican a otra cosa, especularon.



**Julieta Rocchietti:** “El tema de la ansiedad es generacional. Encontrás gente que a los seis meses te dice que ya aprendió todo lo que podía aprender”.



**Daniel Herrera:** “Muchas veces, los mejores alumnos no acceden a las mejores posiciones. La experiencia, lo que comunmente se llama calle, pesa mucho en el ámbito profesional”.



**Juan Pablo Álvarez:** “En los últimos años los fiscales prefirieron a los pasantes con experiencia laboral por sobre los abogados que vienen con muchísimos laureles, pero sin experiencia”.



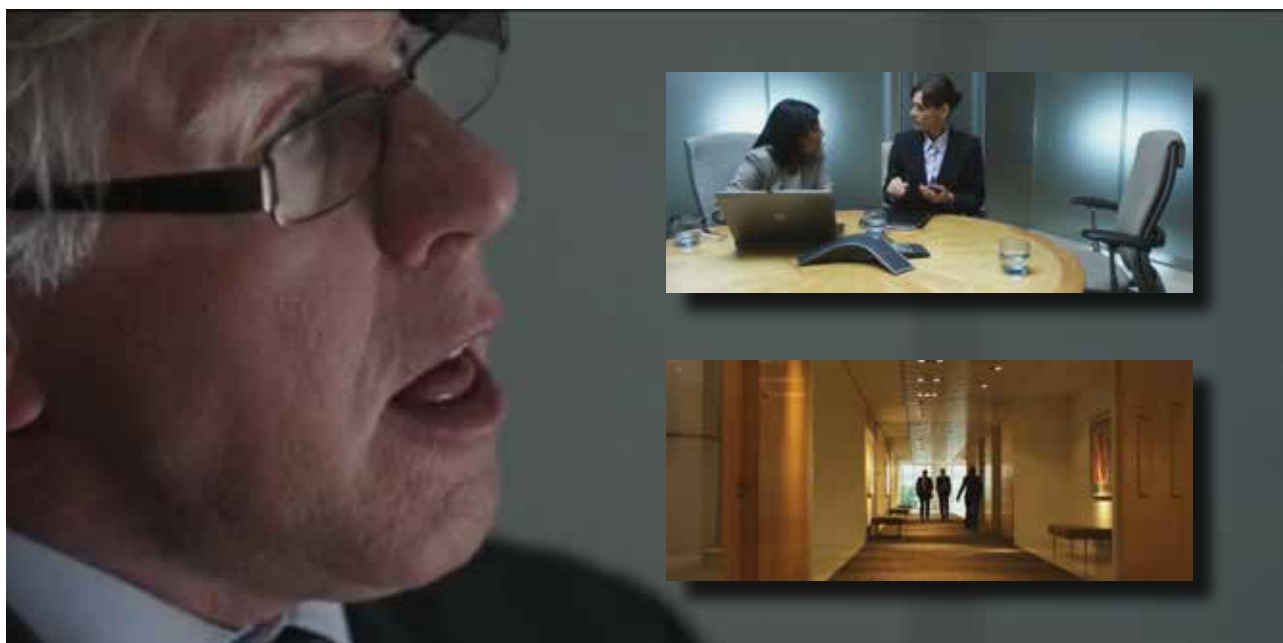
**Cecilia Velasco:** “Tienen una comunicación diferente y un nivel de compromiso diferente. Hay que funcionar con esto. Hay que dejar de buscar lo que no vas a encontrar”.



**Luciana Fragata:** “Cuando llegué a Buenos Aires y empecé a tener entrevistas, me di cuenta de que me faltaba, mínimo, un posgrado. Entonces, decidí hacer un camino alternativo dentro de la profesión”.

# CINE DESDE EL ESTUDIO

Una firma apuesta a Hollywood para posicionar su práctica de compliance en el mercado corporativo.



Cuando Wayne MacVeagh y George Tucker Bispham decidieron unir fuerzas en la Philadelphia de 1875, probablemente no imaginaron ni una décima parte de lo que sucedió luego con su firma. De seguro no pensaron que Dechert LLP escalaría posiciones en los rankings estadounidenses e internacionales; seguramente no contaban con abrir oficinas en Hong Kong, Bruselas, París, Dubai y más de una docena de ciudades norteamericanas, y mucho menos en las estrategias de marketing que usarían sus socios en el siglo XXI. Para ser justos, altas

chances hay de que ni siquiera sus competidores actuales más acérrimos hayan acertado la última jugada de esta firma: producir un cortometraje de 35 minutos en Hollywood, para difundir la práctica del *compliance* entre clientes propios y ajenos, en una producción apta para todo público. *A Price Worth Paying?* es el título del film, un drama que muestra cuán importante es para altos ejecutivos y miembros del directorio de empresas monitorear todos los riesgos que afectan a sus compañías y cuán crucial resulta ser reaccionar de la manera más apropiada posible cuando se desata

una crisis. La película se enfoca en el tema de las compensaciones ejecutivas, las evaluaciones de los riesgos alrededor de una operación de compra en un mercado emergente, el rol del comité de auditoría y las respuestas a un episodio en el que un *whistleblower* cobra protagonismo en la empresa. La historia fue escrita por Duncan Wiggetts, socio de la firma; dirigida por Nick White, uno de los animadores del BAFTA 2011 Short Film Award, y dirigida por Area 17 desde Londres. Los actores, en su mayoría desconocidos para el

público iberoamericano, son presentados como estrellas de la televisión norteamericana. La pregunta que por estas horas recorre el mercado jurídico estadounidense es si semejante apuesta de marketing tendrá o no sus buenos resultados. Por lo pronto, más allá de la taquilla, el Wall Street Journal, Law 360, Corporate Counsel, Aba Journal y Bloomberg Law han sido algunos de los medios que le dedicaron un espacio al corto. Ahora, además, se sumó **AUNO Abogados.**

**Para ver los avances:**

[www.dechert.com/a\\_price\\_worth\\_paying/](http://www.dechert.com/a_price_worth_paying/)

# NUEVA LÍNEA DE ESCÁNERES DE DOCUMENTOS EPSON.

Velocidad, eficiencia y alta productividad.

- Tecnología ReadyScan LED de EPSON.
- Escaneo doble faz (dúplex) en una sola pasada.
- Diferentes modelos formatos A4 y A3.
- Interfase USB 2.0.
- Módulo opcional para conexión en red (Ethernet).
- Nuevo software Document Capture Pro.
- Escaneo directo a diferentes servicios de nube, FTP, e-mail, etc.
- Compatibles con Windows y Mac.



**Epson WorkForce DS-6500 / DS-7500**  
(Formato A4)

**Epson WorkForce  
DS-50.000 / DS-60.000 / DS-70.000**  
(Formato A3)



IMAGINA MÁS. PIENSA EPSON.

[www.latin.epson.com](http://www.latin.epson.com)



epsonlatinoamerica



@epsonlatin



epsonlatinoamerica

**EPSON®**  
EXCEED YOUR VISION



# DIRECTV™

te cambia la vida

**0810 333 5500**

AGENTES OFICIALES



DIRECTV Latin America

[www.directv.com.ar](http://www.directv.com.ar)