



Martín Böhmer advierte sobre la distancia entre el ser y el deber ser en el mundo del derecho. Academia, jueces, colegios y abogados en la mira.

¿Se puede cerrar la brecha?

Gabriela López Cremaschi, directora de Legales de GE para el Cono Sur y Región Andina, cuenta cómo se organiza el trabajo jurídico.

Buscando diversidad



avuno

ABOGADOS

Año 4 | Nro. 13 | Marzo 2014

\$ 40.- en toda la Argentina

MÉXICO

Competencia en alza

El crecimiento de la economía atrae la mirada de las firmas internacionales.




Cassagne Abogados, un equipo forjado a fuerza de generosidad.

ABRIR EL JUEGO



POS GRAD DOS



MAESTRÍA Y ESPECIALIZACIÓN EN **DERECHO** **EMPRESARIO** 2014

El programa que te prepara para **ejercer en un mundo empresarial desafiante y en constante cambio**, que integra a los debates jurídicos aspectos relacionados con economía, administración de empresas y negocios.

Los cursos son dictados por socios de los estudios top 10 del país, directores de legales de compañías de primera línea, miembros del poder judicial y del Tribunal Fiscal de la Nación, entre otros.

Este año la Maestría incorpora nuevos **contenidos de actualidad:**

- responsabilidad penal de la empresa,
- *compliance*,
- fracking como método de explotación hidrocarburífera,
- privacidad de datos,
- derecho inmobiliario y *agribusiness*,
- derecho del entretenimiento,
- derecho y tecnología,
- medios de comunicación y defensa de la competencia,
- exclusión de socios.

DURACIÓN

Especialización: un año y medio.
Maestría: dos años.

INICIO: 21 de marzo.

EXISTEN OPCIONES DE AYUDA FINANCIERA

HORARIO Y LUGAR DE CURSADA

Viernes de 9 a 18 h
Campus: Vito Dumas 284, Victoria, Bs. As.

SOLICITAR ENTREVISTA CON
LA DIRECTORA DEL PROGRAMA

Email: posgradodederecho@udesa.edu.ar

www.udesa.edu.ar/derecho

(54-11) **4725-6993**

(54-11) **4725-6929**



LA VIDA ES UN GRAN MOMENTO

 **Kimberly-Clark**
Compartimos tu vida

www.kimberly-clark.com.ar



/KimberlyClarkARG



@KimberlyClarkAR

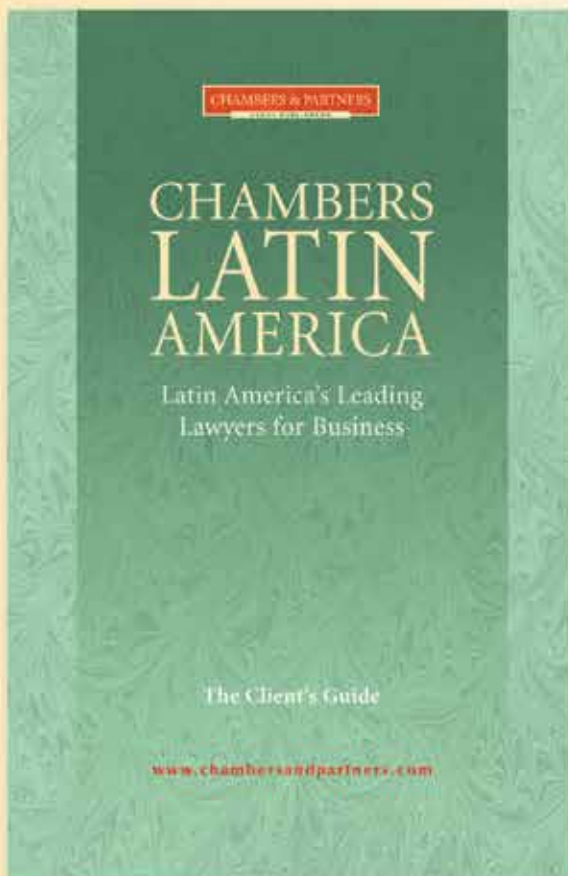


KimberlyClarkARG

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

POSGRADOS DI TELLA

ESCUELA DE DERECHO

MAESTRÍA EN DERECHO PENAL

MAESTRÍA EN DERECHO TRIBUTARIO

MAESTRÍA EN DERECHO Y ECONOMÍA

LL.M. EN DERECHO TRIBUTARIO

ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO PENAL

PROGRAMAS ABIERTOS DE EDUCACIÓN LEGAL EJECUTIVA



INFORMES E INSCRIPCIÓN

Admisiones de Posgrado

(+54 11) 5169 7231 | posgradosditella@utdt.edu

STAFF

Dirección y edición:

ARIEL ALBERTO NEUMAN

Dirección de arte, diseño:

ALFREDO VERONESI

Fotografía:

JORGE JAGOE (entrevista de tapa)

Colaboración especial:

JAIME FERNÁNDEZ MADERO

FERNANDO TOMELO

Departamento comercial:

MARÍA TOMASSONI

Imprenta: LA IMPRENTA WINGORD S.A.

Mendoza 1244, Tigre, Pcia. de Buenos Aires.

Producción general:

ARTÍCULO UNO EDICIONES

Contacto: info@articulouno.com

Sitio web: www.aunoabogados.com.ar

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

Año 4 – Número 13

Marzo de 2014

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 5132650.

EDITORIAL

Arrancamos nuestro cuarto año mediático con una idea muy clara: crecer. Hace unos días inauguramos nuestro primer programa de radio. Un espacio que, al igual que esta revista, es nuestra, pero es de ustedes.

También reformulamos el sitio web www.aunoabogados.com.ar: ahora es un portal de noticias, con lo que pasa en el mercado, seminarios, jornadas, conferencias, esta revista en su versión digital y el acumulado de lo que digamos en el éter para que puedan escucharnos donde y cuando quieran.

Decidimos, en lo que hace a contenidos, mantener el rumbo abierto a fines de 2013, con el espíritu de regionalizar nuestra publicación.

Sólo en este número les contamos qué pasa en materia salarial en España, cómo se gesta un emprendimiento jurídico en Estados Unidos, los desafíos que encuentran las abogadas en la práctica corporativa en América Latina y las perspectivas de la profesión en México.

Además, les acercamos tres entrevistas de lujo: los socios de Cassagne Abogados, la responsable de legales de GE y Martín Böhmer, un abogado que piensa (y marca) los baches en la profesión.

De nuestro lado mezclamos las cartas. Del suyo está subirse al juego.

Ariel Alberto Neuman / Director

SPONSORS PLUS

ALLENDE & BREA
ABOGADOS



ESTUDIO BECCAR VARELA



N | Nicholson y Cano
C | ABOGADOS



SPONSORS



CASSAGNE
ABOGADOS



GUYER & REGULES
LEGAL • ACCOUNTING • TAX • REAL ESTATE



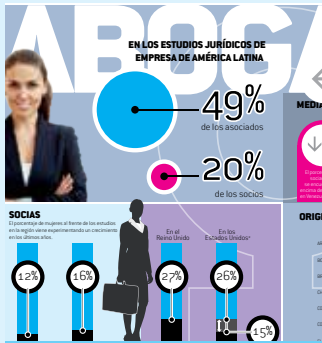
Lewis | Baach plc



CONTACTO

Mail: info@articulouno.com
Web: www.aunoabogados.com.ar
Twitter: [@aunoabogados](https://twitter.com/aunoabogados)
Facebook: www.facebook.com/aunoabogados
Linkedin: [www.linkedin.com Grupo Marketing de Abogados](https://www.linkedin.com/Grupo-Marketing-de-Abogados)





← 8

ABOGADAS
En los estudios de empresa de América Latina



← 18

BUSCANDO DIVERSIDAD
Gabriela López Cremaschi, directora de Legales de GE para el Cono Sur y Región Andina.

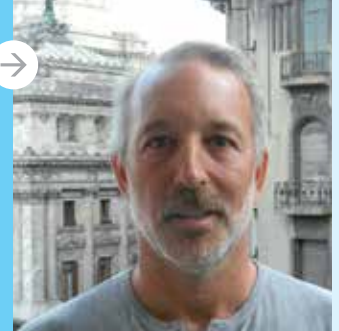
26 →

ABRIR EL JUEGO
Desarrollo, crecimiento y expansión del estudio Cassagne.



36 →

¿SE PUEDE CERRAR LA BRECHA?
Martín Böhmer. La distancia entre el ser y el deber ser en el mundo del derecho.



PÁGINA

10

ABOGADAS
Desafíos para la abogada corporativa en la región

22

INNOVACIÓN
Starup jurídico



34

EDA
Los primeros 100 días

12

MÉXICO
Competencia en alta



24

WEBSERIE
Tina, un caso perdido



42

CASOS
Abogacía fusión

44

2.0
Debate en las redes

15

RADIO
En el aire

32

MANAGEMENT
Estrategias en los malos tiempos
Por Jaime Fernández Madero

45

LIBROS
Para leer este trimestre

16

SALARIOS
¿Cuánto se cobra en España?

34

EN PERSPECTIVA
¿Cómo me tomaría hoy mi carrera de derecho?
Por Sergio Mohadeb

47

OPINIÓN
Legislación y universo digital
Por Fernando Tomeo

19

ENCUENTRO
Ética y compliance

48

MIRADAS
Negocios que combinan tecnología y patentes
Por Alicia G. Alvarez

21

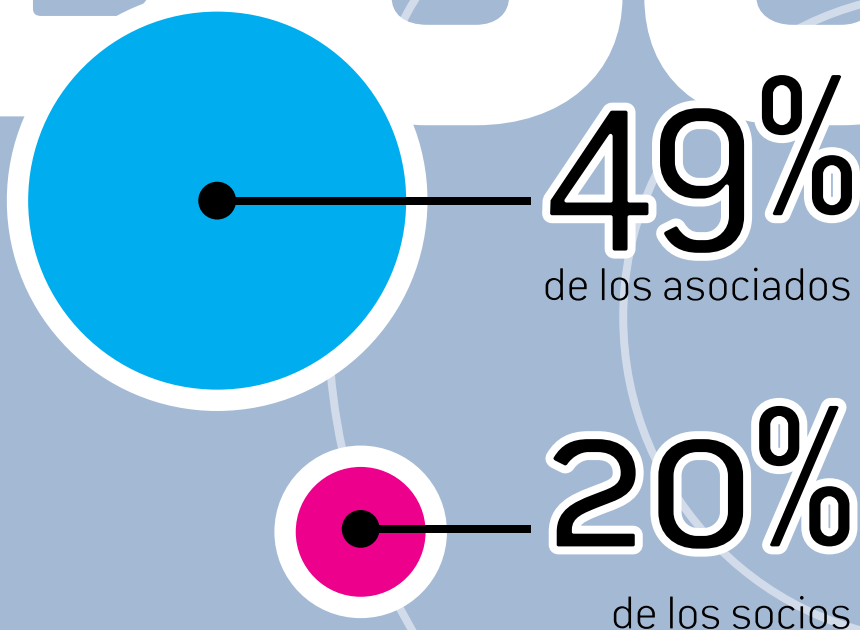
BREVES
Noticias del mercado

50

CURIOSIDADES
Mundial de abogados

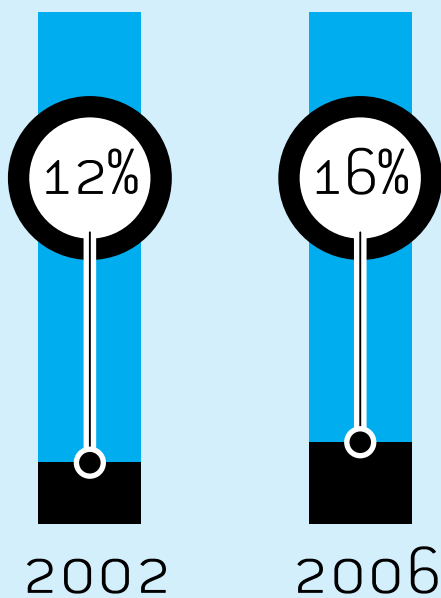


EN LOS ESTUDIOS JURÍDICOS DE EMPRESA DE AMÉRICA LATINA

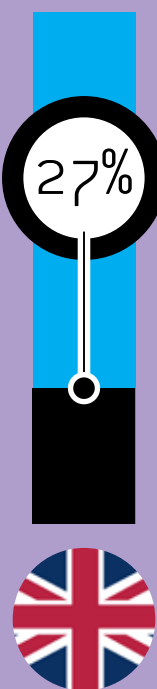


SOCIAS

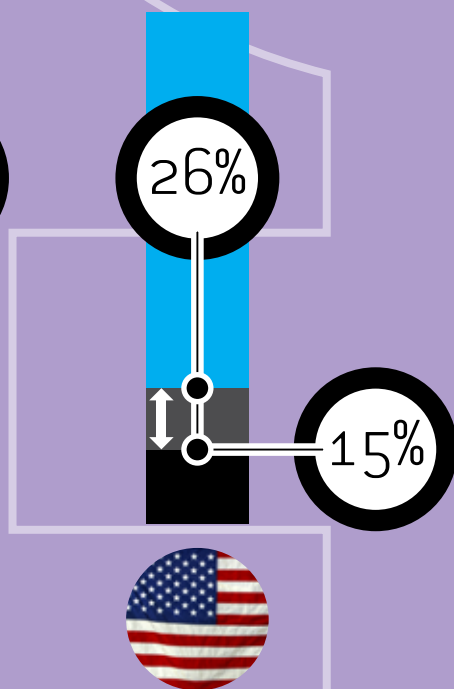
El porcentaje de mujeres al frente de los estudios en la región viene experimentando un crecimiento en los últimos años.



En el Reino Unido



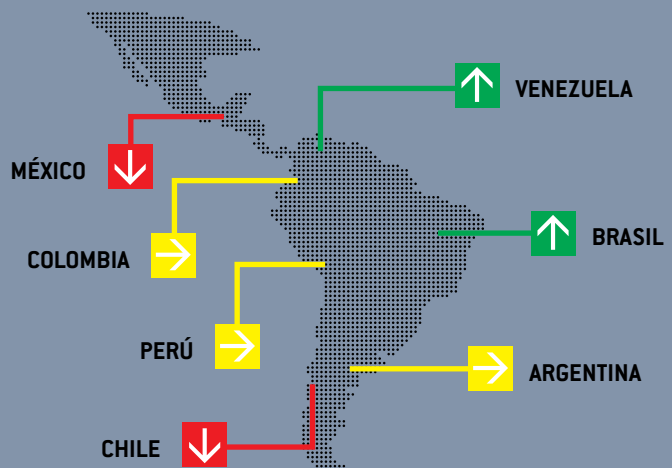
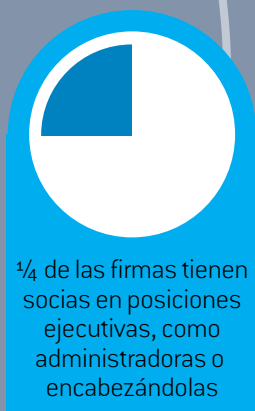
En los Estados Unidos*



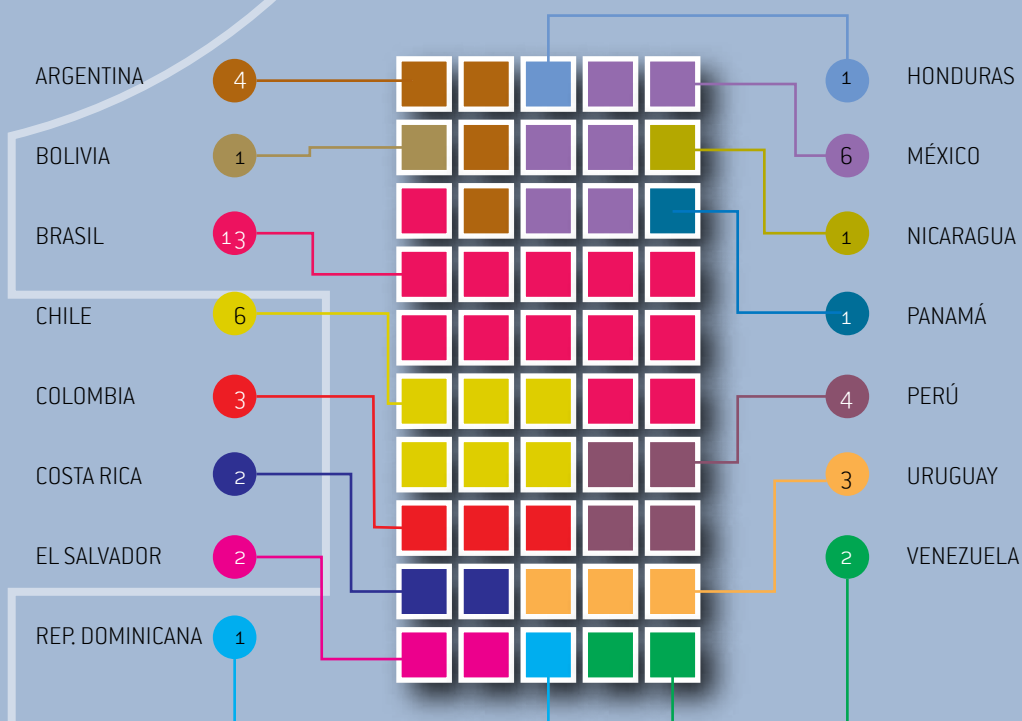
*dependiendo del tipo de participación que tengan.

TENDENCIAS

MEDIA REGIONAL DE SOCIAS



ORIGEN DE LAS “INSPIRING WOMEN” DE LA PROFESIÓN



Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta realizada por Latin Lawyer sobre el Latin Lawyer 250

Desafíos para la abogada corporativa en la región



ARGENTINA



Patricia Lopez Aufranc (Marval, O'Farrell & Mairal)

Desde la perspectiva de género, las mujeres profesionales todavía encuentran más dificultades en el desarrollo de sus carreras que los hombres con similar formación.

El mundo sigue estructurado sobre estereotipos masculinos. Todavía a la mujer profesional se la tiende a juzgar con una vara más dura.

Todavía opera la regla hombre proveedor/mujer responsable del hogar y de los hijos.

Todavía no se quebró el mito buena madre opuesto a profesional exitosa.

Todavía una profesional exitosa no deja de ser una "excentricidad" a nivel social.

Todo esto es profundamente cultural.

Sin perjuicio de ello, cada vez llegan más mujeres a posiciones de liderazgo y cada vez hay más conciencia de la importancia del trabajo en red.

Las "Feministas del Siglo XXI" son muy distintas de las pioneras de los 50/60s que lucharon por igualdad de derechos, pero no menos importantes.

El desafío para las profesionales que llegan a posiciones de liderazgo es conectarse más, colaborar, formar alianzas, hacer *networking*, mentorear a otras mujeres, actuando como catalizadoras de cambios que faciliten el camino de otras mujeres profesionales.



Carolina Zang (Zang, Bergel & Viñes Abogados)

Existen tantas realidades como mujeres. El mercado del abogado corporativo

tradicionalmente fue liderado por hombres y la verdad es que hay pocas mujeres en cargos con poder de decisión. La buena noticia es que eso está cambiando. Si vemos las estadísticas, en los niveles junior de abogado, los porcentajes están muy parejos. Casi el 50% son mujeres. A medida que vamos avanzando en la carrera de estudio, vemos menos mujeres y más hombres. Por ello, a la hora de pensar en los candidatos a socio, es como si las mujeres desapareciéramos del *pipeline*.

Probablemente haya un factor natural que es la edad: cuando las mujeres ingresamos a los estudios, la mayoría no está en pareja ni tiene hijos. Y a medida que nos vamos haciendo más *senior*, también en general encaramos la maternidad. La norma es que en los estudios se trabajan muchas horas. Y esto obviamente no suena compatible con hijos chicos. Por eso, a la edad de ser socio, en general hay más abogados que abogadas *senior* levantando la mano para ganarse el puesto.

Hace más de 12 años que en Zang, Bergel & Viñes establecimos algunas políticas para hacer la maternidad compatible con la carrera. Entre otras: *flextime*, trabajo por objetivos y proyectos, vacaciones extra pagas por el estudio, licencias de maternidad extendidas y lo más importante a mi modo de ver, hemos hecho grandes esfuerzos para que no se

Profesionales de distintos países analizan la situación en sus respectivos mercados. Estereotipos, prejuicios y machismo.

castigue en términos cualitativos la carrera profesional.

Creemos que la diversidad es clave para la creatividad y la eficiencia de los equipos de trabajo. Tenemos profesionales de diferente género, edad y *background*. Y somos conscientes de que la empresa tiene que ofrecer las condiciones para que todos nos desarrollemos profesionalmente sin sacrificar nuestra vida privada.

Las mujeres que ocupamos cargos de liderazgo tenemos la responsabilidad de dejar las puertas abiertas, el camino preparado para las nuevas generaciones.



BOLIVIA



Mariana Pereira (Indacochea & Asociados)

La abogada corporativa que ejerce en Bolivia, al igual que las abogadas

de otros países latinoamericanos, se enfrenta a un mundo de negocios que -en su mayoría- está siendo manejado por hombres que frecuentemente tienen como herencia cultural un machismo difícil de desarraigar.

Si bien esta realidad está siendo superada, es todavía habitual encontrar que las opiniones de una mujer profesional tiendan a ser puestas en tela de juicio con más facilidad que las opiniones vertidas por sus pares hombres.

Consecuentemente, la mujer abogada debe enfrentarse a prejuicios y demostrar su profesionalismo para romper este tipo de discriminación.

Adicionalmente, otro desafío con

el que se enfrenta la mujer profesional boliviana es el de mantener el equilibrio adecuado entre su carrera y su rol como madre y esposa. La única forma de superar esta situación es la de mantener una coordinación y organización que permita que ambas ocupaciones fluyan armónicamente.



COSTA RICA



Carolina Flores Bedoya (Arias & Muñoz)

La abogada corporativa en Costa Rica encuentra como desafío primordial encontrar un balance entre su vida profesional y su vida familiar, en un ambiente donde el aporte de la mujer al mundo empresarial y de los negocios no es siempre valorado. Por lo tanto, para po-

der surgir en su vida profesional, la mujer debe hacer grandes sacrificios en su vida familiar.

Se suma a todo esto que la abogada corporativa en Costa Rica se desenvuelve en un ambiente muy tradicional, donde encuentra desafíos tanto personales (cuando es una madre trabajadora) como profesionales (cuando es una mujer que se desenvuelve en ambientes donde predominan mayormente hombres).

Los esquemas de teletrabajo y trabajo a tiempo parcial no siempre se encuentran implementados en las empresas y en las firmas como opciones válidas y viables que permitan a las mujeres desarrollarse en su vida personal y tener oportunidades de crecimiento profesional.

El reto para nosotras es abrir camino en la forma de pensar de nuestros colegas, tanto hombres como mujeres, y en evidenciar el gran valor agregado que la mujer aporta a la profesión.



HONDURAS



Vanessa Oqueli (Estudio Garcia & Bodán)

Hoy día las mujeres forman parte importante del desarrollo económico, político y social de nuestras economías. No obstante, seguimos siendo una "minoría", y es justamente este etiquetamiento el que plantea los retos para nuestro género, pues es en virtud de ello que debemos luchar para que nuestro trabajo sea reconocido en igualdad de condiciones.

No obstante, los retos son los que nos hacen crecer. Teniendo las metas trazadas y los planes propuestos para alcanzarlas, no hay barrera que no pueda superarse, ya sean de carácter profesional o personal.



Propiedad Intelectual con foco en
Patentes, Tecnología & Negocios

Av. Santa Fe 1863, Piso 1 | (C1123AAA) Bs. As., Argentina
Tel.: (54 11) 5252-2452 | Fax: (54 11) 5252-2453 / 4815-5985
info@berkenip.com | www.berkenip.com

Competencia

EN ALZA

El crecimiento de la economía mexicana atrae la mirada de las firmas internacionales. Daniel del Río, socio del Estudio Basham, analiza el fenómeno y cuenta cómo compite una firma de 102 años.



El socio, Daniel del Río



El edificio principal desde donde opera Basham

En México, al igual que en muchos países del continente, no se sabe a ciencia cierta cuántos abogados hay. Lo que sí, no hay dudas de que la competencia va en franco crecimiento.

En ese marco, firmas como Basham, Ringe y Correa (www.basham.com.mx) se adaptan, transforman y enfrentan no sólo a firmas grandes, medianas y pequeñas locales, sino también a despachos internacionales.

Daniel del Río, socio del estudio con sede en el D.F., Monterrey y Querétaro, conversó con **AUNO Abogados** y describió su estrategia para mantenerse en forma. Del Río es socio de la firma desde 1991, encargado de las áreas corporativa y de fusiones y adquisiciones. Desarrolló su práctica profesional

en las áreas de derecho corporativo, ambiental, fusiones y adquisiciones, inversión extranjera, transacciones internacionales y financieras, bienes raíces, asociaciones, banca, seguros y monopolios.

¿Hay una mayor especialización en las nuevas generaciones y una mirada más completa de la abogacía en los abogados de más experiencia? “Cuando los estudios eran más chicos, había que trabajar en todas las áreas y no había tantos especialistas. Con el tiempo y a medida que se crece, los abogados se especializan más”, responde.

De todas formas, afirma, en el área corporativa de su firma hay un perfil de abogados muy completos, dada la interrelación con todas las áreas. “Sabemos los básicos de los

temas laborales, fiscales, ambientales”, dice.

¿Cómo está el negocio jurídico en México?

México empieza a estar, digamos, de moda, por una serie de reformas que se han hecho últimamente y, fundamentalmente, por la reforma energética hay mucho interés de firmas extranjeras en venir a instalarse aquí.

Al ser parte del Nafta, no hay limitantes para que estudios extranjeros puedan entrar. Los abogados practicantes tienen que ser mexicanos para practicar ley mexicana, pero no así las firmas.

Este es un fenómeno que existe desde 1994, pero ahorita hay un renovado interés, lo que hace que se abra una competencia mayor entre los estudios y que se piratee a los abogados.

Si a eso le sumamos el hecho de que dentro de los estudios mexicanos a veces hay divisiones, la competencia se hace cada vez mayor.

Así empieza a haber más estudios, no muy grandes, pero sí muchos que se dedican a hacer el trabajo más de corte corporativo.

¿Qué es un estudio grande en México?

Junto con Baker & McKenzie, nosotros somos de los que más abogados tenemos. Hablamos de 150. Los demás están de 100 para abajo.

Entre 60 y 100 abogados, podemos hablar de firmas grandes.

Medianas, de 30 a 60.

¿Cómo se distingue un estudio en un país con más de 120 millones de habitantes?

Creo que una gran parte se refiere a la forma como se presta el servicio,

con las mismas métricas que las firmas internacionales, pero siendo locales, con lo cual entendemos la forma de hacer negocios acá.

En nuestro caso, se nos facilita también porque somos una de las pocas *full service*.

Hay estudios extranjeros que tienen clientes por sus contactos internacionales, pero nosotros tratamos de hacer relaciones fuera de México a través de distintas *networks*.

¿Funcionan esas redes para conseguir clientes?

Sí. Funcionan muy bien. Al estar en estas asociaciones se mantienen ciertos principios respecto de cómo tratar a los clientes, en qué tiempo regresar con las respuestas a ellos y, en términos más generales, se fijan estándares respecto de formas de trabajar. Eso te coloca en un mismo nivel que los despachos internacionales.

Pero no es solo estar ahí, sino también cumplir con ciertas pautas de calidad de servicio.

Esa es la primera parte.

Después es que a uno lo conozcan y efectivamente dar el servicio en los términos en los que el cliente los espera.

Esto, al final del día, hace que nos vayamos conociendo entre los despachos, que nos hagamos amigos y eso termina por dar confianza para referir a los clientes, sabiendo que los van a tratar de igual manera a como los tratan en su casa.

¿De qué sirve tener más de 100 años?

Nos permite decir y demostrar que nos hemos sabido amoldar a las necesidades de los clientes, y que ha venido un grupo de sucesores que ha podido mantener las formas de nuestros predecesores.

Es también un reto mostrar que no somos antiguos, sino que tenemos ese bagaje y al mismo tiempo eso es algo que nos invita a ser mejores cada día, que la gente vea que somos una firma joven más allá de los años.

Fundación & Pro Bono

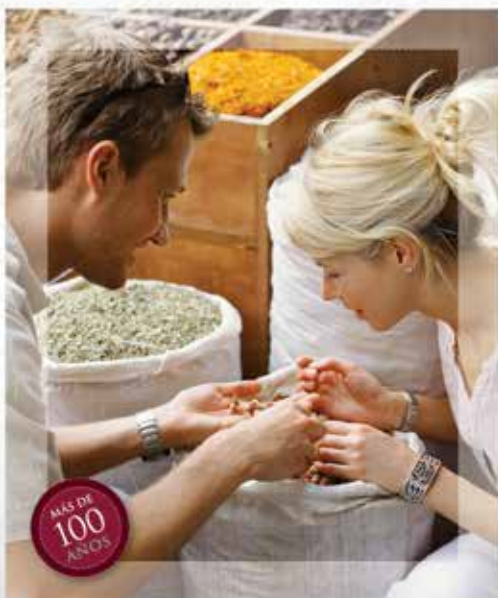
Del Río arrancó en el estudio en 1978 y recuerda que siempre se hizo trabajo pro bono; según el sitio de la firma: desde sus propios inicios.

“Estábamos haciendo mucho trabajo pro bono, pero no lo estábamos organizando bien. De allí viene la Fundación, para saber a quién estamos prestando servicios, fijar los parámetros para determinar quién puede ser beneficiario y quién no”, cuenta en su rol de presidente de la Fundación Basham, Ringe y Correa. En 2013, la Fundación apoyó 42 causas en diferentes asuntos. “Estuvimos en alrededor de 2.000 horas de trabajo pro bono”, estima el socio de la firma.

GUYER & REGULES

LEGAL • ACCOUNTING & TAX • REAL ESTATE

Uruguay



MARKET EXPERTS ON YOUR SIDE

UN EQUIPO DE EXPERTOS DE SU LADO

A GREAT TEAM. A GREAT FIRM.
MORE THAN 100 YEARS FOCUSED ON YOUR BUSINESS.

UN GRAN EQUIPO. UN GRAN ESTUDIO.
MÁS DE 100 AÑOS ENFOCADOS EN SU NEGOCIO.

Chamber Latin America Awards 10th Edition 2011

Chamber Latin America Awards 10th Edition 2013

LATIN AMERICA LAW FIRM OF THE YEAR
2011

URUGUAYAN LAW FIRM OF THE YEAR
2009, 2010, 2011 & 2013

MONTEVIDEO (598) 2902 1515 • ZONA FRANCA (598) 2626 1515 • PUNTA DEL ESTE (598) 4224 1515 • E POST@GUYER.COM.UY

www.guyer.com.uy

¿Cómo se transmite ese valor a una generación como la Y?

Tenemos ese tema generacional aquí, igual que ustedes. Tenemos que ir aprendiendo a tratar a esta generación, porque estábamos acostumbrados a tratarlos como nos trataron a nosotros.

Somos una generación sándwich: nuestros antecesores nos vigilaban a nosotros y nuestros hijos también nos demandan mucho.

Ahora bien: los abogados de cualquier generación saben que si están en firmas como ésta tienen que ser comprometidos.

Nosotros tomamos estudiantes avanzados. Los pasantes tienen la oportunidad de conocer como es la práctica del derecho en una firma como ésta y, a su vez, a nosotros este sistema nos permite conocer cómo se van desempeñando y con cuáles nos vamos quedando. Es una etapa con mucha rotación.

Con el tiempo hemos ido aprendiendo, y parte de ese aprendizaje fue organizar este recorrido profesional para hacerles y hacernos la vida más agradable.

Dentro del estudio nos reunimos una vez por mes. Hace 30 años empezamos a hacer seminarios de temas legales. Hoy tocamos temas de derecho, pero también de convivencia, para conocernos y mejorar la relación y el clima interno.

Sí vemos que hay cada vez más gente a la que no le interesa llegar a socio, gente para la cual con tener un buen trabajo es más que suficiente. No nos altera que eso pase.

Tienen oficinas en tres ciudades.

¿Cómo se hace para mantener una única cultura organizacional?

Esa parte ha sido de las más importantes. Hay firmas que contratan personas de la localidad que necesitan, pero esos abogados no se integran culturalmente con la firma. A nosotros, en cambio, nos interesa que se empapen de la camiseta de Basham.

Originalmente mandamos a gente que se formó acá, en la ciudad de México, pero lo cierto es que después de tanto tiempo de estar afuera, se terminan haciendo más

locales que chilangos. Se vuelven queretanos o se vuelven regios (N. de R.: por las sedes de Querétaro y Monterrey, respectivamente). La mayoría de la gente que trabaja en las oficinas es local, pero tuvieron mucho tiempo para conocer cómo nos manejamos y trabajamos.

Internamente manejamos todos los asuntos muy interconectados, con lo cual el tener todas las áreas dentro de la firma asegura que, por más que no estén todas las especialidades en Querétaro y Monterrey, trabajan con nosotros. No buscamos otras firmas para eso.

¿Cómo manejan su política de marketing?

Normalmente somos muy conservadores. Si una empresa ya está en México, con una firma que los está atendiendo, tratamos de ser muy respetuosos. Si la oportunidad se da, si hay una presentación o están en busca de alternativas, sí nos tornamos agresivos en presentarles opciones.

En ese escenario, un brochure ayuda, pero no es lo principal. La gente quiere conocer a un especialista que tenga experiencia y que no tenga conflictos de intereses. Procuramos hacer nuestro marketing enseñando la experiencia con la que contamos. Intentamos ser muy proactivos en la organización de eventos: desayunos o pláticas donde presentamos a nuestros grupos de trabajo y contamos lo que se está haciendo.

¿Cómo manejan el tema de sus presupuestos?

Depende mucho del cliente y del trabajo que nos pueda dar. Últimamente, a la gente le gusta tener un precio definido y les molesta mucho la tarifa horaria, así que intentamos definir fases para que puedan establecer pesos específicos.

¿Le prestan atención al tema de los rankings y guías internacionales?

Hay muchas críticas en cuanto a los rankings, pero hay que entender que hoy es una forma en que cierta gente adquiere información de cómo puede funcionar una firma.

No digo que sean exactos, pero al cliente siempre le pica el gusani-



Premios

Basham, Ringe y Correa ha recibido, entre otras, las siguientes distinciones:

- "Mexico Tax Disputes Firm of the Year", otorgado por la International Tax Review en 2010, 2011 y 2012.
- "Who's Who Legal Award", como el despacho mexicano del año de 2007 al 2012.
- "Client Choice Award", otorgado por la International Law Office en 2006, 2008, 2010 y 2011.
- "Mejor equipo Bancario y Financiero en México", otorgado por World Finance en 2008.
- "Gold Award" como la "Mejor Firma Mexicana" en 2010 y 2012, y "Silver Award", por la International Legal Alliance Summit en 2008, 2010 y 2011.

to de chequear la información de cómo aparece uno en Chambers u otra publicación de prestigio.

A nosotros nos funciona.

Al momento de pedir referencias en una u otra parte del mundo, cuando se obtiene la misma referencia positiva ayuda mucho.

Es algo a lo que uno no le puede decir "no, no entro a este juego". Creo que todo el mundo debería participar.

LA ENTREVISTA

Durante casi una hora, la entrevista con Del Río fue realizada vía skype.



En el aire

Arrancó el programa de radio de AUNO Abogados. Busca refrescar la imagen de la abogacía en la sociedad.



Con la participación de Lila Navarro y Maida Andrenacci (Tina) arrancó el programa de radio de **AUNO Abogados**. En el primer encuentro abor-

damos los desafíos que plantea la generación Y, se escucharon parte de los relatos de Roberto Durrieu Figueroa y Ramiro Barbosa en el 1er Encuentro de

Abogados – Del Aula a la Práctica Profesional, y conversamos con la abogada-pintora Paola Gianetto.

En la segunda emisión, la entrevistada principal fue Julia Kenny, hablando de prensa y comunicación para abogados. También estuvo Amalia Sáenz, contando su experiencia en la creación de un equipo de polo femenino, y se debatió sobre el rol de la mujer en la profesión legal.

Además, desde EDA, Juan Pablo Marcet contó cómo fueron sus primeros 100 días como abogado. El programa, conducido por Ariel Neuman y Natalia Alonso, se puede escuchar todos los martes de 16 a 17 por Radio Web Universitaria (www.radiowu.com). Después, los programas quedan alojados en www.aunoabogados.com.ar para escucharlos desde cualquier dispositivo.

Alfredo Veronesi se encarga de los informes especiales. Produce: Artículo Uno Ediciones.

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

¿CUÁNTO COBRA UN ABOGADO?

La situación salarial en el viejo continente, signada por el escenario macroeconómico.

En un escenario económico al menos complejo, Signium International y el IE Law School realizaron su noveno análisis comparativo de las retribuciones en los despachos de abogados en España.

El informe muestra que, en términos generales, los salarios totales (fijo + variable) sufrieron una ligera caída comparando 2013 y 2012.

Los fijos bajaron en todos los niveles de forma moderada (en torno al 3,5%), y la caída fue especialmente relevante en los profesionales con un grado de *seniority* intermedio (entre 4 y 6 años de experiencia). El sueldo variable, en tanto, sufrió importantes caídas en todos los niveles, pero especialmente en los profesionales con menos años de actividad profesional (entrada y *juniors*), dado que algunas firmas los retiraron para esas categorías.

Aquí se incluye ayuda de comida, ayuda de coche, planes de pensiones, seguro de salud, seguro de vida, móvil, idiomas, alquiler de vivienda, cuotas de gimnasio, estacionamiento, cuotas de colegios y compra de



computadoras, entre otras. El documento, presentado por Javier de Cendra,

decano del IE Law School; Ignacio Bao, *chairman* de Signium International;

Carolina Banegas, *associate principal* de Signium International, y Carlos de la Pedraja, *executive education director - director of LL.M Programs* de IE Law School, pretende recoger la situación actual del mercado, tomando a los principales despachos, analizando las bandas salariales de las diferentes categorías profesionales y comparándolas con esos mismos datos de años anteriores.

Estructura salarial (fijo + variable)							
	Fijo			Variable			Total
	Mínimo	Medio	Máximo	Mínimo	Medio	Máximo	Total media
Entrada	19,94	29,59	39,00	0	208	3,00	29,79
Junior	28,00	37,19	51,00	0	1,59	6,67	38,78
Asociado	35,00	52,20	78,00	0	6,16	15,67	58,36
Senior	52,67	75,57	108,10	0	13,26	32,43	88,83
Director	66,00	102,33	140,00	0	23,07	58,80	125,40
Valores expresados en miles de Euros							

Variación salarial 2013 vs 2012			
	Media 2012	Media 2013	Variación %
Entrada	30,74	29,79	-3,16%
Junior	40,30	38,78	-3,92%
Asociado	62,03	58,36	-6,28%
Senior	94,23	88,83	-6,07%
Director	131,91	125,40	-5,19%
Valores expresados en miles de Euros			

Para realizar este estudio se tuvieron en cuenta tanto las firmas nacionales e internacionales como todas las divisiones de las *big four* con más de 50 profesionales en ejercicio, lo que supone un universo de más de 7.000 colegas españoles.

Ética y compliance

Sectores público y privado se encuentran para hablar de corrupción y transparencia

Luchar contra la corrupción significa dar batalla contra el mal uso o el abuso del poder. Quienes pretenden conseguir una ventaja ilegítima, un beneficio personal en forma mezquina, perjudican al resto de la sociedad. Suelen hacerlo en forma secreta y privada tratando de tapar evidencias.

En contraposición, existen quienes luchan contra la corrupción con un arma que la deja al descubierto: la transparencia.

Muchos creen o dicen creer que la corrupción es un fenómeno que se limita a los funcionarios públicos. Sin embargo, la mayoría de los actos de corrupción involucra a “ambos lados

del mostrador”.

Las formas de corrupción varían y evolucionan notoriamente cual virus que aprende de la experiencia. El uso ilegítimo de información privilegiada, el tráfico de influencias, sobornos, extorsiones, influencias, malversación de activos, son formas en las cuales este mal se manifiesta sigilosamente.

A eso se suma que la corrupción se alimenta de la impunidad, que la hace engordar exponencialmente.

De allí el Segundo Encuentro de Ética y Compliance entre el Sector Público y el Privado, que se realizará el 20 de marzo, desde las 8.30, en el auditorio de la Univer-

sidad del CEMA.

Organizado por la Asociación Argentina de Ética y Compliance (AAEC), el encuentro, de asistencia libre y gratuita, previa inscripción en eticaycompliance@gmail.com, auspiciado por **AUNO Abogados**, busca mejorar el diálogo entre el sector público y privado y orientarlo hacia la resolución de problemas complejos vinculados a la lucha contra la corrupción, al tiempo que poner en evidencia la importancia y trascendencia del rol de *compliance* como refuerzo en las organizaciones para la lucha contra la corrupción.

En ese marco, la AAEC y UCEMA presentarán oficialmente la Certificación en Ética y Compliance (CEC), uno de los programas de entrenamiento y certificación profesional más completos de la región en la materia.

Más información

www.eticaycompliance.com.ar



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



ABOGADOS INTERNOS

Gabriela López Cremaschi, directora de Legales de GE para el Cono Sur y Región Andina, cuenta cómo se organiza el trabajo jurídico en una de las compañías más grandes del mundo.

Por Ariel Alberto Neuman

Buscando

DIVERSIDAD

GE es una de las top ten del Fortune 500. En realidad, es la número 8 de la edición 2013 de la afamada lista de empresas.

Sus más de 300.000 empleados en más de 100 países, sus más de 120 años de actividad, su diversidad de negocios, permiten imaginar –aunque sea en parte– la complejidad que implica su gestión.

En medio de una agenda cargada de viajes, **AUNO Abogados** entrevistó vía correo electrónico a Gabriela López Cremaschi, directora de Legales de GE para el Cono Sur y Región Andina.

Referente entre los *in house* de la región, la abogada-ejecutiva describió la forma en que se organiza su área, su interacción con pares y superiores, el vínculo que busca trabar con sus abogados externos y las cualidades que requieren los integrantes de su equipo.

¿Cómo se organiza el área de legales?

GE está organizada en distintas divisiones de negocio, de las cuales cada una tiene un área legal. Estas áreas tienen responsabilidad únicamente sobre sus negocios y en la región están basadas en su mayoría en Brasil o México. Asimismo, existe la función del corporativo, de la que yo formo parte, y que llamamos GGO (Global Growth & Operations). Esta área da apoyo a todos los negocios en un territorio determinado. En mi caso, cubro Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay, ubicadas en la región Cono Sur, y Perú, Bolivia y Ecuador, llamada internamente Región Andina.

Reporto a la *general counsel* de LATAM, que está ubicada en México.

¿Cómo es la interacción con las áreas de legales de la compañía con asiento en otros países?

Tenemos una videoconferencia con todos los equipos de la región, ya sea de los negocios o del corporativo, agendada una vez al mes. En ella compartimos casos de éxito, experien-

cias, nuevas legislaciones, así como revisión de documentos para adecuación y de uso con los clientes en la región.

Además, estamos organizados en distintos grupos de práctica (por ejemplo: M&A, datos personales, etcétera) y tenemos reuniones en cada uno de ellos.

¿Qué tipo de trabajo tercerizan?

Tercerizamos más que nada todo lo referente a litigios, y las áreas específicas como propiedad intelectual y seguros.

¿Qué miran en los estudios jurídicos con los cuáles trabajan?

Principalmente tenemos en cuenta la calidad de atención, el precio, la experiencia y obviamente la ética profesional.

Sumado a esto, vale destacar que estamos implementando una nueva iniciativa en la que contemplamos la diversidad existente en los estudios. Queremos apoyar y promover a aquellos estudios que promueven a las mujeres a la posición de socias.

Esto se alinea con nuestra política de *diversity*.

¿Le prestan atención a guías y rankings para definir la contratación de un estudio?

Lo utilizamos como un primer indicador en aquellos países en los que no tenemos presencia, como en el caso de Bolivia y Paraguay.

¿Tienen “preferencias” sobre la forma de facturar(les) de las firmas?

Para los temas recurrentes, preferimos manejarnos con tarifas fijas mensuales.

En los casos extraordinarios, tenemos acuerdos por tarifas horarias.



Perfil

Gabriela López Cremaschi se recibió de abogada en la UCA y trabajó durante nueve años en Baker & McKenzie, primero como asociada, luego como socia local. Desde el año 2000 ocupa su cargo actual.

¿Cómo es la interacción con las otras áreas de la empresa?

Tratamos de trabajar muy cerca del resto de las áreas.

Colaboramos muy estrechamente con Recursos Humanos, Finanzas, Impuestos y, obviamente, con las áreas comerciales, dando soporte en la elaboración, estructuración de los proyectos y propuestas y revisión de los contratos.

¿Cómo demuestran el valor que le agregan al negocio?

Somos un facilitador, ya que debemos estructurar los negocios para brindar la mejor solución

Espontáneos, abstenerse

¿Cómo manejan el tema de las presentaciones de carpetas espontáneas?, preguntó AUNO Abogados a la responsable de legales de GE.

“Debido a que los temas que trabajamos son claves, nos manejamos en la selección de estudios mediante recomendación y experiencia previa probada. No tomamos decisiones en base a presentaciones que lleguen a las oficinas”, respondió.



teniendo siempre en cuenta el cuidado de nuestra reputación e imagen.

Cuando cerramos los acuerdos celebramos y revisamos la tarea bien cumplida.

Al momento de incorporar un abogado al área, ¿qué buscan?

Profesionales *senior* con larga experiencia demostrada, capacitados y con muchas ganas de trabajar y de demostrar su potencial.

Como en todos lados hay mucho trabajo, hay que estar al tanto de los cambios regulatorios y poder prever los problemas que puedan surgir.

Es fundamental ser organizado, proactivo, previsor y ejecutor.

La compañía

Thomas Alva Edison (1847-1931) es conocido por su genialidad como inventor. Menos conocida es su brillantez como pionero en los negocios.

Alineando múltiples estrategias para traer innovación al mercado, sentó las bases para el GE de hoy. Por eso, Cuando López Cremaschi habla de un responsable legal por cada negocio, hay que tener en cuenta que está hablando de una compañía altamente diversificada.



GE se instaló en la Argentina en 1920. Desde 1990 fue incrementando su presencia en el país con la incorporación de varios negocios. En 1991 fueron servicios médicos; en 1997, plásticos; en 1999, servicios financieros para el consumo y reaseguros; en 2001 incorporó a Bently Nevada, PII, Betz, y en 2002 a la operación local de Osi siliconas.

En la actualidad abastece el mercado local a través de las siguientes áreas de negocios: exploración de petróleo y gas (GE Oil & Gas), motores de aviación (GE Aviation), transporte ferroviario (GE Transportation),

sistemas de energía (GE Energy Management), productos de iluminación y electrodomésticos (GE Home & Business Solutions), servicios médicos (GE Healthcare) y tratamientos de aguas y efluentes (GE Power & Water).

Las ganancias operativas del cuarto trimestre de 2013 de la compañía fueron de USD 5.400 millones, 0,53 dólares por acción, lo que supone un aumento del 20% en comparación con el cuarto trimestre de 2012.

Para ver una cronología de la innovación de la empresa, desde la lámpara eléctrica en adelante, ingrese en <http://www.ge.com/about-us/history/1878-1904>.



noticias breves

ZBV ASESORA EN EMISIÓN DE BANCO HIPOTECARIO | Zang, Bergel & Viñes Abogados asesoró a Banco Hipotecario en la emisión de las Obligaciones Negociables Serie 15 y Serie 16, por un valor nominal de hasta USD 500 millones (o su equivalente en pesos).

NUEVOS SOCIOS EN M. & M. BOMCHIL | M. & M. Bomchil anunció las designaciones de Adrián Furman y Fermín Caride como socios del estudio, con efectos a partir del 1º de enero.

ALLENDE & BREA: NUEVO SOCIO | Desde el 1º de enero Nicolás Grandi se convirtió en socio

Allende & Brea. Grandi es egresado de la Universidad de Buenos Aires, Master en Derecho y Economía de la Universidad



Torcuato Di Tella y completó posgrados en Derecho del Trabajo en la UBA y en la UCA.

INTERCAMBIO TELEGRÁFICO EN DERECHO LABORAL | El 20 de marzo arranca el curso práctico sobre Intercambio Telegráfico en el Derecho Laboral, organizado por editorial Hammurabi, a cargo de Martín Sabadini y Pablo

Dameschik. Inscripción: www.hammurabi.com.ar/seminarios.html

SEGUNDO MANDATO EN DERECHO DE LA UBA | Mónica Pinto y Alberto Bueres iniciaron su segundo mandato como decana y vicedecano de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires.

O' FARRELL, ERRECONDO, YPF | Chadbourne & Parke LLP y Estudio O' Farrell asesoraron a YPF S.A. y Milbank, Tweed, Hadley & McCloy LLP y Errecondo, González & Funes Abogados asesoraron a los colocadores internacionales Itaú BBA USA Securities, Inc. y

Morgan Stanley & Co. LLC y a Banco Itaú Argentina S.A. en la colocación y emisión de obligaciones negociables Clase XXVI en los mercados de capitales internacionales, por un monto total de USD 500 millones.

ÉTICA ENTRE LA IBA Y EL CPACF | El 10 y 11 de abril se celebrará el seminario internacional sobre Abogacía y Ética Profesional en el Siglo XXI, organizado por la International Bar Association y el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal. Inscripción: www.cpacf.org.ar.

NUEVA DIRECTORA DE LA MAESTRÍA EN DERECHO EMPRESARIO DE LA UDESA | Marina Bericua, abogada con honores de la UBA y Magister en

Derecho (LL.M.) de la Universidad de Columbia, se incorporó como directora de la Maestría en Derecho Empresario y



coordinadora académica del Departamento de Derecho de la Universidad de San Andrés. Previamente ocupó el cargo de gerente de Legales, Cumplimiento y Riesgo Operacional Regulatorio del Banco JPMorgan, sucursal Buenos Aires. En San Andrés, Bericua dictará cursos de derecho bancario y cambiario, de *compliance* en el mercado de capitales y estará al frente de diversas actividades académicas.

BAKER & MCKENZIE

Avenida Leandro N. Alem 1110, Piso 13
C1001AAT Buenos Aires - Argentina
Tel.: 4310 2200
www.bakermckenzie.com

Start up jurídico

Juan Pablo Cappello, ex socio de Patagon.com, abrió Private Advising Group, una firma con sede en Miami que, a fuerza de innovación, se propone trabajar sobre un nicho de mercado desatendido. ¿La mirada? En América Latina.

Son las 6 am en California. Juan Pablo Cappello responde a un mensaje de texto por Skype y comienza la llamada. “Mejor hacer la entrevista ahora”, dice. “Tengo un día muy ocupado”.

Faltan unas horas para que este abogado chileno inaugure su flamante estudio con sede en Miami, Estados Unidos, buscando innovar en un mercado para muchos saturado. Pocos dudan, sin embargo, de que Cappello y sus socios tengan antecedentes como para marcar un antes y un después con Private Advising Group, P.A..

“Si bien soy un abogado de formación, a lo largo de mi carrera me he tratado de definir como emprendedor. Me encanta la innovación y, fundamentalmente, la innovación disruptiva, como uno está viendo en el mundo, ahora, con el bitcoin. Esos son los desafíos que me movilizan”, explica cuando se le pregunta por su nuevo emprendimiento (ver Historial).

¿Por qué un nuevo estudio?

En el área de servicios legales uno ha visto relativamente poca innovación en los últimos 40 años. En las entrevistas de los directores de legales en los Estados Unidos, más del 87% de ellos dice que está insatisfecho con sus asesores legales externos actuales.

Eso me hace sentir que aquí hay una gran, gran oportunidad para hacer las cosas distintas.

No digo patear el tablero o cambiar el paradigma, pero sí para hacer algo distinto y, ojalá, disruptivo.



¿Qué diferencial tiene su firma?

Para empezar, vamos a tratar, en la medida de lo posible, de no facturar por hora. El cliente está muchísimo más abierto para entrar en un *partnership*, en una relación más de iguales con sus estudios jurídicos, entendiendo el valor agregado y trabajando con honorarios semifijos, a éxito o, incluso, que te puedas quedar con una pequeña participación en el negocio en el que estás asesorando.

Obviamente, los estudios grandes tienen su lugar, pero hay una parte significativa del trabajo que demandan los clientes que no precisa una plataforma de 200, 500 o 1.000 abogados.

Para esos temas lo que busca el

cliente es un equipo pequeño, de 5 a 10 abogados, que lo pueda atender en el 80, 90% de las cosas que esté haciendo.

Hay muchísimos clientes que trabajan con dos estudios jurídicos. Uno al que recurren cuando tienen un litigio en el que está en juego la continuidad de la compañía o están saliendo a hacer oferta pública o están en una operación de M&A, donde hay un estudio de mucha marca y muchos abogados. Y tienen otra oficina con la que ven los temas más cotidianos.

En el plano internacional, y especialmente para América Latina, no ha habido una oferta en el mercado de un estudio que pueda hacer ese trabajo más cotidiano, aunque sofisticado, y la única solución ha sido para muchos usar únicamente un estudio de mucha marca y muchos abogados.

Creo que ahí hay un espacio muy claro para crear estudios más ágiles, más *boutique*.

¿Cómo manejan la difusión de la nueva firma en un mercado tan grande como puede ser un continente?

Tengo la suerte de llevar 10 años como accionista principal de un estudio muy grande. Greenberg Traurig para mí es el mejor estudio institucional que puedo imaginar (N. de R.: con más de 1.800 abogados en más de 30 jurisdicciones). Es una gran plataforma, pero yo estaba listo para crear otro tipo de firma.

Antes trabajé en un estudio de Wall Street, he estado como *in house* en distintas empresas y empecé mi carrera en un estudio en Chile.

He tenido, a lo largo de más de 20 años ejerciendo la profesión, la posibilidad de ver desde

distintos ángulos la forma en que se prestan los servicios legales.

De allí también que tengo muchísimos contactos en la región. Viajo 40 semanas al año por América Latina.

Entonces, primero la difusión se hará a través de mis contactos. Después, también, a través de los medios especializados.

Y a través de LinkedIn, Twitter y Facebook.

En resumen: tengo una estrategia más tradicional, a través de los medios más difundidos y leídos por esta comunidad, y otra que pasa por trabajar con las redes sociales.

¿Qué cosas del espíritu emprendedor se pueden trasladar a lo que sería un *start up* de un estudio jurídico?

Creo que bastante. El único, entre comillas, problema, si uno lo mira como emprendimiento, es que la prestación de servicios legales no es súper-escalable. Es

un negocio en el que la atención, al final del día, tiene que ser personalizada.

Al día uno somos siete abogados. No aspiramos a ser más de 10. Tenemos un abogado del estudio Garrido, de la Argentina, que viene a trabajar con nosotros por un tiempo.

Eso es algo que vamos a estar haciendo: invitando a abogados de América Latina para que vengan a trabajar con nosotros por un tiempo.

Dentro de los abogados permanentes de la oficina tenemos un abogado colegiado en Brasil y también en los Estados Unidos. Tenemos un abogado venezolano. Yo empecé en Chile. Ahora sumamos a un argentino y pronto vamos a tener a uno mexicano.

Nosotros no vamos a competir con abogados en esos países. La intención es entender la idiosincrasia de cada uno de ellos, que es lo que el cliente necesita.

Historial

Juan Pablo Cappello (@CappelloJp) es un reconocido inversor en más de 20 compañías entre las que se incluyen Idea me, Urbita y LAB Miami, de las cuales es fundador.

Fue socio en Patagon.com, vendida en su momento por USD 750 millones al Banco Santander; fue nombrado en diciembre de 2013 por Poder Magazine como uno de los hispanos más influyentes en ciencia y tecnología, y considerado uno de los Top 50 Emprendedores por la revista "Business Leader Magazine". Juan Pablo tiene un B.A. de Duke University y obtuvo un título de Juris Doctor (J.D.) de la New York University School of Law. Escribe regularmente en su blog www.jpc.vc.



ESTUDIO BECCAR VARELA

Excelencia y trayectoria en Derecho Empresarial

Edificio República, Tucumán 1, piso 3 (C1049AAA) Buenos Aires, Argentina
Tel/fax +54 (11) 4379 6800 / 4700 www.ebv.com.ar

En menos de una hora, una joven “abogada” logró que buena parte del mercado jurídico hable de ella.

Por Ariel Alberto Neuman

Tina, un ca



Mal comienzo. Albertina Laura Rot llegó tarde a su primer día en el programa de jóvenes profesionales del estudio Akerman, Parisi & Pan Noguerras, uno de los más importantes del país.

A la entrevista para el primer programa de radio de **AUNO Abogados** directamente no vino. Mandó a Maida Andrenacci (ex Magazin For Fai, Floricienta, Niní, Esa mujer), la actriz que la encarna, asistida por la (verdadera) abogada, Lila Navarro, guionista de la webserie “Tina, un caso perdido”.

Navarro, ex Marval, O’Farrell & Mairal, fue la encargada de gestar los ocho capítulos que produjo Tana Contenidos, con un público que ya reclama mucho más.

La serie muestra la inserción de una abogada recién recibida en el mundo de la práctica profesional, la forma de trabajo en los estudios jurídicos y, en términos más amplios, la cultura que rodea al ejercicio del derecho.

En términos técnicos, Tina es una máquina de meter la pata, como lo fueron muchos de los que hoy son renombrados abogados, socios de grandes firmas y directores de legales.

“¡Jajajaja! Cuántos recuerdos!”, fue uno de los comentarios que más nos repitieron quienes vieron la serie y hoy comandan la práctica corporativa.

Seguramente también fue ése el caso de Ibáñez (Claudio Santorelli), socio de Akerman, a quien

Tina reporta de manera directa por ausencias temporales en la “pirámide de Kelsen”.

PROTAGONISTAS

“La idea de hacer la webserie surgió a raíz de una iniciativa del Gobierno de la Ciudad, que organizó una Bienal de Arte Joven. Fuimos finalistas con el proyecto. No logramos llegar a los tres ganadores, pero decidimos hacerla igual. Estamos súper-contentos, porque a pocos días de estrenar, hemos tenido muchos comentarios positivos”, dijo Lila durante la entrevista en el programa de radio.

“Tina tiene más o menos mi edad. Ya trabajó en un estudio muy de barrio, y empieza a trabajar en un plan de jóvenes profesiona-

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

www.abeledogottheil.com.ar

so perdido



les en un gran estudio. Es ella encontrándose en las grandes ligas, viendo los personajes que hay: compañeros, secretarias, jefe, subordinados. Se encuentra en un mundo nuevo, que ella eligió, pero que tiene que volver a elegir”, sintetiza Maida.

La experiencia laboral en una firma grande sirvió “para captar el escenario donde ubicar una ficción”, dice Lila, y aclara que todos los personajes y hechos son ficcionados.

En cuanto a la interpretación, Maida bien podría ir por un título real de abogada. “Son muy claros los guiones. Se entiende muy bien por donde va. Además, Tina tiene mucho de universal, aplicable a cualquier experiencia laboral, de

empezar un trabajo en un lugar más grande del que uno venía. Hubo cosas que pregunté. Términos. Confiaba en que estaba Lila, que te iba a decir: “no, pará, un abogado no diría eso”. Además, salí con tres abogados en mi vida”, explica.

La “oficina Asap”, el “*due diligence*” y el “pls”, son sólo algunos de los guiños que se acumulan en cada escena, dando cuenta de un universo y modo de hablar completamente ajenos a buena parte de los mortales.

Envidias, amores, presiones, fines de semana de trabajo y demás delicias del mundo corporativo van alimentando la historia que se cuenta en cortos de no más de 5 minutos cada uno y que, definitiva-

mente, no se pueden dejar de ver.

Para ver a Tina:

tanacontenidos.com.ar/tina/

Micros de Zapatillas

Música en el taxi, equipaje de más, darse de baja del gimnasio. Estos temas, encarados desde el punto de vista legal, con la interpretación de Tina y la colaboración de Derecho en Zapatillas, componen un *bonus track* de micros con consejos prácticos que pueden encontrarse en YouTube.



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

www.lewisbaach.com +54 11 4850-1220

WASHINGTON NEW YORK LONDON BUENOS AIRES



ABRIR E

A photograph of two men in business suits standing in front of a large window. The man on the left is bald, wearing glasses, a dark suit, a white shirt, and a pink patterned tie. The man on the right has dark hair and a mustache, wearing a dark suit, a light blue shirt, and a solid blue tie. They are both looking towards the camera. The window behind them shows a view of green trees and a building. The word 'JUEGO' is overlaid in large white letters across the bottom half of the image.

L JUEGO

La generosidad de Juan Carlos, dicen sus socios, fue lo que permitió el desarrollo, crecimiento y expansión del estudio Cassagne. La responsabilidad y las acciones para mantener vigente la marca. La clave: trabajar en equipo.

Por Ariel Alberto Neuman



Por más que no compartan muchas letras en su redacción, decir derecho público, administrativo o regulatorio y decir Cassagne es prácticamente lo mismo. Posicionado como referente en la especialización, el equipo de la firma que comenzó a construir Juan Carlos, dueño del apellido, en 1983, se expande local e internacionalmente con una estrategia clara: mantener la excelencia y difundir ideas.

AUNO Abogados conversó con Juan Carlos (JCC) y Ezequiel Cassagne (EC), Máximo Fonrouge (MF) y Pablo Perrino (PP), cuatro de los socios de la firma que se completa con Ignacio

María de la Riva y Julio Durand, y unos 20 abogados especializados en la materia.

“Cuando decidí fundar un estudio especializado en derecho administrativo, no había ninguno en la Argentina. Todos los administrativistas ejercían la profesión en forma individual. Era una artesanía individual. Y los grandes estudios venían a nosotros cuando el asunto se les complicaba. En ese momento éramos siete abogados”, recuerda JCC.

¿Qué es el derecho administrativo en la Argentina de hoy?

JCC: El objeto básico del derecho administrativo es toda la problemática de las relaciones entre empresas, ciudadanos y el estado. Todo lo que pase por ese círculo está, de algún modo u otro, vinculado con el derecho administrativo. Es lo que estudiamos: la administración pública y la justicia que juzga a esa administración pública, y además de estudiarlo, lo ejercemos.

MF: El derecho administrativo está condicionado por un sistema socioeconómico. Hay veces que camina para un lado, hay veces que va para otro, pero siempre está.

En los 90, con las privatizaciones, apreció con fuerza la regulación económica. En ese momento, tal vez, no había énfasis en el estado como interventor en la actividad económica.

A partir de 2002 el estado empieza a meterse en la economía, entonces empieza a vérselo desde otro punto de vista.

EC: Nuestro campo de actuación profesional incluye, en general, todas las cuestiones vinculadas a la regulación específica de las diversas actividades económicas (desde empresas comerciales y financieras, o prestadoras de servicios públicos, hasta empresas exportadoras) y su relación con el estado nacional, las provincias y los municipios.

Somos, en la Argentina, el estudio más grande dedicado a esta espe-

Todos escriben

En el sitio web del estudio (www.cassagne.com.ar) se cuentan más de 60 publicaciones a cargo de socios y abogados de la firma.

“Mantener la excelencia y difundir nuestras ideas es nuestra principal estrategia de marketing. Para eso tenemos presencia en todos los foros, en los medios, en las revistas académicas. Sabemos difundir nuestras ideas. Escribimos mucho, nos conectamos”, dice Ezequiel Cassagne.

cialidad. Al formar una firma especializada, todo lo que vemos son temas regulatorios, y lo entendemos porque es lo único que hacemos.

El ejercicio de nuestra profesión es el derecho administrativo real y el cliente nos busca a nosotros e,

Generaciones

En la mesa de socios hay sentadas tres generaciones. Entre los abogados del estudio, también. “Nos llevamos todos muy bien. Cada uno aprovecha, en el buen sentido, las experiencias del otro”, señala Fonrouge. Un común denominador, dice, es el factor “psi”. “Todos los abogados, si bien no estudiamos psicología, a veces somos un poco... A veces tenés que contener al cliente, a veces lo tenés que frenar un poco”, explica.

incluso, nos buscan otros estudios jurídicos, por ese *expertise*. Es un estudio constituido a raíz y en pos del derecho administrativo.

¿Cómo fue su ciclo histórico post creación?

JCC: Cuando se produjo el fenómeno de las privatizaciones en los 90, vimos que estábamos muy subordinados a los grandes estudios y que era necesario vincularse de manera directa con los clientes.

Yo tenía la propuesta de Cárdenas hacía muchos años, y decidimos fusionarnos a fines del 91. Estuvimos juntos hasta el 2005.

Hoy, ya como una firma de especialistas, los estudios saben que no compiten con nosotros y no tienen ningún problema en que trabajemos juntos.

MF: Aquella fue una división pacífica, natural. No nos llevamos clientes. Nos fuimos con lo nuestro. De hecho, seguimos trabajando con el otro estudio en algunos temas.

La única discusión fue por cuántas computadoras se llevaba cada uno.

PP: Y no tuvimos problemas porque nosotros no somos un estudio de clientes, sino de casos. El cliente viene cuando tiene un tema. No es que continuamente trabajamos para una empresa o entidad.

EC: En 2005 todo el departamento de derecho administrativo decidió volver a la especialización y ahí es que volvimos a conformar el estudio especializado.

Desde entonces hemos tenido un crecimiento muy importante. Hemos consolidado el equipo, como un equipo externo a cualquier estudio.

Eso ha tenido muchos reconocimientos: de Chambers; de Public Law, donde estamos primeros desde que salieron las encuestas para Latinoamérica; en la revista Apertura salimos primeros desde que empezamos en 2005, con una diferencia que no se da respecto del segundo en las otras categorías. Máximo, además, es presiden-

te del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires; damos clases en distintas universidades; publicamos. Y además, trabajamos todos en equipo y atendemos de manera personalizada a nuestros clientes.

¿Cómo es el abogado de este estudio?

MF: Un abogado que está en este estudio tiene que saber hacer.

PP: Y para eso hay una verdadera escuela acá. Probablemente esto surja porque todos nos dedicamos a la docencia.

Juan Carlos es la cabeza de la docencia del derecho administrativo en el país y eso se transmite también en el trabajo.

Acá es difícil encontrar un abogado que no esté capacitado. No sólo con el curso de posgrado, sino también porque acá adentro hay una enseñanza de como redactar, encarar, analizar y trazar una estrategia.

Tené en cuenta que en la práctica del derecho administrativo, todos los asuntos son distintos. Cada uno es un traje a medida.

Hablaban del rol del estado según las épocas. ¿Ustedes con qué modelo ganan más?

JCC: Eso es relativo. En la época reciente, de gran intervencionismo por parte de la Secretaría de Comercio Interior, perdíamos como en la guerra. No había derecho, entonces no podíamos luchar.

MF: En términos generales y más allá de épocas, la corrupción y las malas prácticas a nosotros nos quitan trabajo.

Vos te das cuenta de que algo funciona mal cuando en las licitaciones no hay impugnaciones. Si no hay, es porque está digitado.

EC: Te diría que nos perjudica no sólo la corrupción, sino también la administración informal.

Hoy estamos enfrentando un escenario donde el empresariado y el gobierno tienen una tensión tremenda y las empresas están reclamando. De ahí que tengamos muchísimos temas de gran envergadura: el caso de Lan, el caso de la Sociedad Rural Argentina,



Juan Carlos Cassagne



Ezequiel Cassagne



Máximo Forouge

somos abogados de los diarios.

¿Qué chances de exportar servicios tiene una firma como la de ustedes?

PP: Trabajamos muchísimo en eso.

MF: Por la experiencia argentina en todo el tema regulatorio, donde existen entes que acá dejaron de funcionar a nosotros nos piden dictámenes.

JCC: Yo viajo cada dos meses afuera, invitado a foros, congresos, seminarios.

Pero por un lado va el trabajo académico y por el otro el del estudio...

JCC: No. En realidad van de la mano.

MF: El que te pide un dictamen es porque estuvo con vos en el congreso tal, o te escuchó en un foro especializado.

Tenemos un sistema de derecho administrativo muy parecido en toda América Latina.

EC: Exacto. Y también está el tema de las revistas. En revis-

tas extranjeras, la gente casi no publica. Nosotros vivimos publicando afuera. Eso te permite hacerte conocido y asesorar a empresas y gobiernos de afuera.

PP: Y de acá también, con gobiernos provinciales, con municipios. Con el único que no trabajamos es con el gobierno nacional.

¿Cómo manejan los temas de conflictos de intereses?

PP: Con mucho cuidado.

MF: Hay veces que nos piden dictámenes de cosas que no tienen que ver con otras, de una cuestión de la agencia estatal equis, por ejemplo, mientras que nosotros tenemos un tema contra una empresa del estado en la misma provincia, por un tema completamente distinto.

Desde su posición de no competencia: ¿Cómo ven a los estudios full practice?

MF: Les aplica el problema del país. Los departamentos que tienen armados para grandes procesos de fusiones, adquisiciones o mercado de capitales

bajaron mucho en la cantidad de trabajo y se pelean por un mercado muy chico.

Se pelean, además, por una pauperización de las tarifas.

Nosotros hacemos otro negocio.

Por otra parte, y hasta 2002, las áreas contenciosas eran casi marginales en esos estudios, pero con el tema del corralito varios abogados pasaron a ser socios por manejar áreas de litigio.

Los estudios grandes, a su vez, tienen estructuras donde los costos suben mucho y, claro está, no le pueden trasladar todo al cliente.

EC: Hay mucho *dumping* en ese mercado. Nosotros no competimos por el precio más bajo.

JCC: Igual tenemos competencia de los abogados administrativistas que siguen ejerciendo de forma individual o con un estudio más chico.

Imagino que esos no están en condiciones de llevar mega-causas...

JCC: No crea. Pueden ser causas muy grandes.

MF: Hay grandes estudios que o tienen departamentos de derecho administrativo propios o, determinados temas, prefieren trabajarlos con un abogado independiente y aparecer como que lo llevan ellos.

¿Por qué no hay un estudio que los haya copiado?

El apellido

¿Qué implica llevar el apellido, la marca? "Abre puertas, por su puesto, pero también genera una responsabilidad. Si uno no la sostiene, esa puerta que se abre se cierra en la nariz inmediatamente", responde Ezequiel Cassagne, considerado por la revista Apertura como uno de los cinco abogados sub 40 más importantes de la Argentina.



Pablo Perrino

JCC: No es fácil. Se tienen que dar una serie de condiciones para eso. Tiene que haber un liderazgo que tenga discípulos, que quiera armar equipos, que no quiera trabajar solo, contactos, conexiones, relaciones.

MF: Es un tema de generosidad. De decir: yo esto lo quiero compartir.

Juan Carlos tiene sus discípulos, gente que puede pensar de una manera o de otra, pero a los que él los incentiva a que sigan trabajando por la disciplina. Él transmite eso. A él le interesa proyectar. Eso genera escuela.

EC: Es el mismo funcionamiento en la parte profesional y académica: generar y sembrar.

PP: Para el abogado al que le gusta el derecho administrativo, esto es como hacer los primeros años de un médico en el FLENI (N. de R.: Fundación para la Lucha contra las Enfermedades Neurológicas de la Infancia, centro de excelencia en materia neurológica). Es como ir derecho a hacer el master. El master lo hace acá, y además se fomenta que hagan las especializaciones en la UCA, en la Austral o afuera.

Dan clases, escriben, viajan, trabajan. ¿Cómo manejan los tiempos?

PP: Somos un equipo. Cuando uno tiene una dificultad, una

Marca registrada

“No vas a encontrar un abogado con la trayectoria académica y profesional que tiene Juan Carlos Cassagne. Tiene 25 libros escritos. La escuela que ha formado es impresionante. Recibe unas 20 invitaciones por año de universidades extranjeras. Dirige tesis en Colombia, en España. Ha sido elegido entre los 100 mejores abogados del mundo por Chambers”, se entusiasma en rol de socio e hijo Ezequiel.

JC tiene un Konex de Platino por la especialización en derecho administrativo y es considerado una de las máximas figuras del derecho público argentino y comparado.

Solo por hablar del plano académico, alcanzó la titularidad de cátedra en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, en la Universidad Católica Argentina, del Salvador y del Museo Social Argentino. Es profesor visitante de la Universidad París X (Nanterre-Francia) y de la Universidad de Pau (Francia); de las universidades españolas Autónoma de Madrid, Salamanca, San Pablo Ceu, La Coruña, Navarra, Valladolid, la Escola Galega de Administración Pública, y de varias casas de estudios de América Latina, como la Pontificia Universidad Católica de Chile, la Universidad de la República (Uruguay), la Universidad del Estado de Río de Janeiro, la Universidad Católica de la misma ciudad, y el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario de Bogotá, donde fue honrado con la designación de Profesor Honorario en 1984 por sus “méritos académicos relevantes” en el campo del derecho público.

Desde el año 2005 es miembro del Comité Científico de la Universidad de Salamanca en la Argentina.

Además, es miembro de la Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Buenos Aires, de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas de Madrid, de la Academia Interamericana de Derecho Internacional y Comparado, de la Academia Internacional de Derecho Comparado (AIDC), con sede en París, y Académico Honorario de la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación de España, con sede en Madrid.

En 2003, el Gobierno de Francia lo distinguió con la Legión de Honor en el grado de Caballero.

necesidad, otro lo cubre.

Con la trayectoria que tienen, ¿se sientan y el trabajo llega?

PP: Eso es un mito.

MF: El que te diga eso, miente.

JCC: Pero es cierto que es menos lo que hay que sacar a la gente afuera para buscar.

Todo esto que hacen (escribir, dar clases, participar de congresos), ¿lo viven como estrategia de marketing?

Todos: No

MF: En realidad, ese es un análisis que hacés *ex post*. Después de hacerlo, y mucho, te das cuenta que reedita.

JCC: Pero no lo hacemos porque reedita.

Al que lo hace artificialmente le va mal.

EC: Mantener la excelencia y difundir nuestras ideas es nuestra principal estrategia de marketing. Para eso tenemos presencia en todos los foros, en los medios, en las revistas académicas. Es una estrategia que nace de nuestra pasión y nuestra necesidad de difundir. Sabemos difundir nuestras ideas. Escribimos mucho, nos conectamos.

Cassagne Abogados es una marca creada a partir de la trayectoria de Juan Carlos y sostenida por un equipo a lo largo del tiempo. Sino, sería Juan Carlos, no Cassagne Abogados.

Estrategias en **LOS MALOS TIEMPOS**

Es ideal aprovechar el momento para repensar la dinámica de la organización. ¿En qué hay que centrar las miradas?



Por
JAIME
FERNÁNDEZ
MADERO

Abogado. Titular de Fernández Madero Consulting.

Autor del libro "Organizando Firms de Servicios Profesionales. El Caso de los Abogados".

Henry Mintzberg sostiene que en las organizaciones profesionales es difícil desarrollar estrategias precisas sobre cómo conducir el negocio de la firma por la gran autonomía que despliegan sus miembros y lo poco afectos que son a recibir instrucciones detalladas sobre cómo deben llevar adelante su trabajo¹. Ello es ampliamente verificable en las firmas de abogados, y yo agregaría que la cuestión se agudiza en épocas de mucho trabajo.

Cuando los asuntos arrecian y los clientes se ponen especialmente exigentes y nerviosos, sólo hay una estrategia: trabajar lo mejor posible. Los estudios tratan de armar sus equipos de manera de sacar el trabajo y todo se convierte en un devenir cotidiano, con decisiones basadas en necesidades de corto plazo exclusivamente, con escasa congruencia o planificación entre ellas. Esta forma de manejar el negocio produce, entre otros efectos, que temas de fondo que no tienen impacto en el corto plazo se posterguen y no haya una línea directriz que aporte consistencia a las decisiones que toman los socios.

Si bien sería deseable que las

firmas modificaran este esquema de funcionamiento ya que ello mejoraría su productividad, es poco probable que se modifique sustancialmente dada la forma como se maneja el negocio en los estudios jurídicos. Ello me lleva al tema que quiero comentar: ya que es tan difícil desarrollar temas estratégicos en épocas de bonanza, es necesario aprovechar los tiempos más difíciles para hacer el trabajo.

Cuando hay menos trabajo los abogados tienen más tiempo libre y, sin embargo, son pocos los que utilizan esa oportunidad para ocuparse de aquellas cuestiones que siempre están postergadas o para dar una mirada a la firma con mayor perspectiva que permita pensar en estrategias de largo plazo. Usualmente los socios mantienen una perspectiva similar a la de tiempos más laboriosos, concentrados en la ansiedad cotidiana del próximo asunto o preocupados por la suba de costos en un contexto de menores ingresos.

Si bien es cierto que en épocas de vacas flacas las firmas deben poner especial atención en aspectos que hacen a la subsistencia en el corto plazo, como incrementar el esfuerzo por conseguir clientes y asuntos y, a la vez, luchar por mantener los costos contro-

¹ Henry Mintzberg, "Structure in Fives. Designing Effective Organizations", Prentice-Hall, 1993, 2nd. Edition.

lados, es igualmente cierto que se trata del mejor momento para ocuparse de temas de fondo que normalmente están desatendidos. Veamos algunos de ellos:

- **Estrategia:** Los abogados son poco afectos a desarrollar una estrategia reflexiva, que mire con inteligencia y perspectiva las fortalezas y debilidades de la firma, y que pueda dirigir sus esfuerzos y energías de manera productiva. Normalmente las acciones son impulsivas e intuitivas, con escaso análisis e información. Basta que aparezcan los clientes y el trabajo. Darle tiempo a este análisis en épocas más difíciles no sólo permitirá extraer lo mejor de los recursos disponibles, sino que puede preparar el camino para cuando cambien los aires en los mercados y así no perder oportunidades por falta de anticipación.
- **Clientes:** Una parte importante de definir una estrategia ordenada es el análisis de la cartera de clientes actuales y prospectivos de la firma. ¿Qué necesitamos y deseamos tener en nuestra cartera de clientes? ¿Qué diferencia hay con nuestra cartera actual? ¿Cómo podemos cerrar esa brecha? ¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades para enfrentar ese objetivo?
- **Cultura:** Normalmente se presta poca atención a la cultura y al impacto que tiene en el funcionamiento de la firma. Las mejores firmas de servicios profesionales prestan una gran atención y dedicación para asegurar que la cultura de la firma esté adecuadamente comunicada y que los miembros estén alineados con ella. Este ejercicio puede ser la clave para lograr una alta productividad, tanto en épocas de crisis como cuando retomen tiempos mejores.
- **Ajustando el *partnership*:** Estas épocas también son propicias para evaluar el estado de la sociedad entre los socios en sus diferentes aspectos: compensación, *governance*, retiro. Es conveniente formularse pregun-

tas tales como: ¿tenemos sistemas acordados que cubran estas cuestiones importantes?; de tenerlos, ¿pensamos que están actualizados o es necesario revisarlos para adaptarlos a una nueva situación?; ¿cómo está preparado nuestro *partnership* para enfrentar los desafíos actuales y futuros?; ¿hay situaciones complicadas con socios específicos que necesitan ser enfrentadas y que vienen siendo postergadas?

- **Recursos humanos:** A este tema se aplica un criterio similar -aunque con menor carga política- que para el *partnership*. En tiempos de menor actividad se puede observar mejor como está la calidad de los recursos humanos en la firma. En



“Cuando hay menos trabajo los abogados tienen más tiempo libre y, sin embargo, son pocos los que utilizan esa oportunidad para ocuparse de aquellas cuestiones que siempre están postergadas o para dar una mirada a la firma con mayor perspectiva”.

épocas de pujanza, las contrataciones tienden a desorganizarse en muchas firmas. Se contrata por necesidades inmediatas y se bajan los niveles de control y exigencia. Ello es el germen de calidades dispares dentro de la firma, de problemas en los equipos y de quejas de los clientes. Es necesario revisar los equipos y ver si es necesario realizar ajustes para aportar mayor productividad y eficiencia.

- **Estructura de soporte:** Además del equipo profesional, es necesario analizar la estructura edilicia, administrativa y tecnológica que da soporte a la prác-

tica. ¿Tenemos las oficinas en la ubicación correcta en términos de costos y mercado que atendemos? ¿El staff y personal administrativo atiende las necesidades de la práctica eficientemente? ¿Estamos invirtiendo mucho o poco en tecnología considerando los desafíos de un mercado en cambio constante?

- **Estructura y rentabilidad:** Los temas anteriores deben englobarse para dar una perspectiva de largo plazo que tome en cuenta los cambios que se están produciendo en los mercados latinoamericanos y globales. La tradicional estructura piramidal de las firmas legales está siendo cuestionada en muchos ámbitos y nuevas formas de buscar eficiencia y produc-

tividad son requeridas. La tendencia a mirar la rentabilidad exclusivamente en el corto plazo es cada vez más peligrosa, por el riesgo de afectar recursos valiosos con decisiones equivocadas.

Contar con tiempo y energía para analizar los temas antedichos es una gran oportunidad que las firmas legales que trabajan en mercados en baja, como el de la Argentina, deben aprovechar.

No hacerlo es limitarse a ciclos altos y bajos dictados por el mercado, pero donde raramente se encaran reformas de fondo que son tan necesarias en nuestras organizaciones.



¿Cómo me tomaría hoy mi carrera de derecho?

Tener certeza sobre lo que alguien va a hacer profesionalmente mañana da, creo, varias ventajas. Una de ellas es saber en qué focalizar, qué habilidades aprender y qué temas estudiar con mayor detenimiento. Pero ello supone un paradigma de conocimiento inconexo y con poca interrelación e interdisciplinariedad.

En derecho encontramos varios roles y, a su vez, muchas sub-especialidades en cada uno de esos campos.

Hay varios tipos de investigadores, de abogados practicantes y de docentes. De funcionarios, incluso.

En todos, el derecho es un componente, pero lógicamente está lejos de ser el único y prevalecen muchas habilidades de otras materias que, en apariencia, no se relacionan con el derecho. Pero sí. Recuerdo que Agustín Gordillo, quien se recibió muy rápido en la carrera de grado y creó la materia "Habilidades profesionales" en un posgrado, enfatizaba la necesidad de estudiar en paralelo otras materias de las más variadas, y de allí extrapolar algunas cosas a la profesión.

Me pregunto entonces sí, con mayor razón, a alguien interesado en especializarse en derecho laboral,

supongamos, además de conocer acerca de sociología y economía, no le serviría anotarse en la orientación de derecho tributario, para dar un ejemplo, y viceversa. La respuesta tendrá que elaborarla cada uno, porque tal vez sea conveniente aprender la especialidad en un posgrado y así no aburrirnos estudiando lo mismo dos veces, o bien el posgrado sirva para profundizar lo aprendido.

Como siempre, todo depende de qué



orientación y qué posgrado, y los contenidos y objetivos de cada uno.

ZAFAR O NO ZAFAR

Es una realidad que un grupo más o menos amplio de estudiantes consulta sobre la materia "que viene bien", entendida como aquella que no es muy exigente. El punto es exigencia para qué. Si la exigencia es para intentar

memorizar algunas reglas del Código Civil, como me ha pasado con alguna materia, me parece que ese curso debería reformularse.

Al respecto, recomiendo el artículo "¿Se puede estudiar la trompeta sin escucharla o verla? Sí claro: en la Facultad de Derecho" (<http://goo.gl/jKq9Sz>).

Si la exigencia pasa por resolver problemas o por pensar, entonces ese curso merece ser considerado.

Cuando una materia está mal dada, quien la cursa puede preferir zafar con la menor consecuencia, como terminar un noviazgo rápido y cada uno por su lado, pero cuando hay un contenido que además de interesante es práctico y representa un desafío, entonces la evaluación puede ser un proceso más. En todo caso, aunque parezca una obviedad, al final, las materias exigentes, con una exigencia bien entendida, dejan muchas herramientas.

Mucho del derecho pasa por resolver casos. Algo importante, creo, es pensar habilidades para resolverlos, con herramientas que exceden lo estrictamente legal.

Otra posibilidad es ampliar el horizonte de lo legal, de lo que abarca, pero eso es otro tema.



Fernández Madero
Consulting

Associated with
HILDEBRANDT
CONSULTING LLC

Management y Estrategia
en Servicios Profesionales

www.fmaderoconsulting.com



Encuentro de Abogados

Del aula a la práctica profesional

Los primeros 100 días

¿Cómo conseguir clientes cuando uno se acaba de recibir?

“Gran parte de lo que definimos en los primeros dos años de experiencia profesional marca la carrera que vamos a tener”. Así empezó Juan Pablo Marcet, abogado independiente, su presentación en el 1er Encuentro de Abogados – Del Aula a la Práctica Profesional, sobre los cien primeros días que uno tiene como abogado.

“El primer desafío era conseguir una oficina. Me parecía importante definir a qué clientes iba a apuntar. Hay muchos clientes que son de puerta o de cartel: la persona que pasa por la calle, ve un cartel o la placa, y entra. Si uno tiene una oficina preciosa, pero retirada de donde está la gente que uno quiere tener, esa gente no va a venir”, señaló.

Hay dos clases de clientes, dijo: los que saben a qué abogado van y los que no tienen ni idea. De estos últimos, muchos son, justamente, los de cartel.

Muchos de los clientes recomendados “vinieron a verme como abogado porque me conocían como persona; es imposi-

ble separar quienes somos como abogados y quienes somos como personas, entonces: evidencien como personas ser buenos abogados”, recomendó.

Además, para que un cliente te recomiende “hay que ser el mejor abogado posible y evidenciarlo; no alcanza con trabajar bien, uno le tiene que hacer ver al cliente lo que está haciendo, mantenerlo informado”, dijo.

En relación a la exposición como profesional, Marcet enfatizó que hay que saber en qué medios hay que moverse para hacerse conocido como persona, primero, como abogado, después. “Es importante que todo el mundo sepa que uno es abogado. No es menor la cantidad de clientes que nos llegan por recomendación de amigos y conocidos”, reconoció.

Cuando uno ya está recibido, lo mejor que se puede hacer es trabajar bien, con esfuerzo, denodadamente. “Parece obvio, pero no lo es. En la profesión hay muchos que creen que lo más importante es llevarse bien con los colegas,



Perfil

Juan Pablo Marcet es abogado. Ejerce la profesión por cuenta propia desde 1997. Es consultor, docente, conferencista, expositor y articulista con amplia experiencia en gestión judicial y rediseño de procesos. Tiene una intensa actividad en organizaciones de la sociedad civil. Es presidente de la Asociación Cultural Mariano Moreno; tesorero del Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia - Fores; secretario y tesorero del Consorcio Argenjus - Argentina Justicia, y vocal del Consejo Asesor Permanente de Bibliotecas Populares de Quilmes.

porque los clientes van y vienen. Eso tiene un impacto negativo hacia los clientes y tiene un impacto positivo cuando se da al revés”, apuntó.

Para ver el video con la presentación de Marcet, ingrese en
www.encuentrodeabogados.com.ar

Estrategias de marketing y comunicación para abogados y estudios jurídicos

Artículo Uno

MARKETING JURÍDICO

www.articulouno.com | info@articulouno.com



Martín Böhmer advierte sobre la distancia entre el ser y el deber ser en el mundo del derecho. Academia, jueces, colegios y abogados en la mira.

Por Ariel Alberto Neuman

BF



*¿Se puede
cerrarla*

RECHA?



La rama, cuando está sola, se parte fácilmente. Cuando está con otras, se hace más y más fuerte. Algo parecido pasa con los temas que Martín Böhmer pone sobre la mesa.

La distancia entre las aulas y la práctica profesional podría acortarse. Los tiempos reales de un proceso podrían reducirse. El rol incumplido de los distintos actores del mercado legal podría enmendarse. El deterioro en la imagen que tiene la sociedad de la profesión podría revertirse. El problema es que el cúmulo demanda un trabajo estructural y profundo.

“Una generación, por lo menos”, dice este doctor en derecho orientado a la investigación.

¿Qué distancia hay entre la formación académica del abogado y la realidad?

En la enseñanza del derecho siempre hubo una brecha entre lo que uno podría llamar, entre comillas, teoría y, entre comillas, práctica. Digo entre comillas porque la práctica del derecho

está ligada a un *know how*, más que a un *know what*. En general, se trata de destrezas que no son pura práctica, que requieren un enorme conocimiento teórico.

Ser exitoso o no en determinada práctica implica saber -en última instancia- qué va a pensar el juez, y eso tiene que ver con conocer el derecho, la jurisprudencia, la ley. Tradicionalmente, cuando se enseñaba el código de memoria, cosa que todavía sigue sucediendo en algún sentido, ésa era la práctica. Cuando sabías el código y sabías identificar los problemas en penal, civil 1, 2, 3, eso te hacía entrar en una comunidad que suponía que eso era saber derecho.

Lo demás se aprendía en la profesión o en el estudio en el que trabajaras.

Ser abogado implicaba entrar en la cultura de la codificación y hablar con otros abogados y jueces en ese lenguaje.

En el siglo XIX y buena parte del XX, los abogados eran muy pocos y pertenecían a determinado sector social. Era un grupo muy

homogéneo de personas.

El código era el acuerdo moral básico de la sociedad. No había mayores discusiones sobre eso.

Esto empieza a quebrarse bien entrado el siglo XX. Primero con la discusión del derecho social. Después, con el quiebre ya no dogmático, sino de quiénes eran los abogados y los jueces. Entonces, la comunidad y el lenguaje empezaron a hacerse menos homogéneos, pero la academia siguió haciendo como si lo fueran. En la práctica, ya no había homogeneidad.

El tema no pasa por no enseñar a hacer una cédula en la facultad. Eso hay que enseñarlo, pero es algo que se aprende en cinco minutos. La cultura, el lenguaje para formar parte de esa comunidad ya no aparece en la formación de la masa, y los profesores no lo incorporan porque no tienen tiempo.

Justamente, en esa distancia, ¿qué responsabilidad tiene el profesor de derecho?

Con el paso de los años, la profe-

sión comenzó a requerir mucho más tiempo para ganar el dinero que uno, como abogado, quería. Eso por un aumento de la cantidad de abogados y de la competencia.

Por otra parte, los tratados ya estaban todos escritos, con lo cual no había mucho que hacer para ser profesor.

El esfuerzo que suponía llevar lo que estaba pasando en la profesión a la facultad, nadie lo hizo. Esas son las “buenas razones” que explican esto.

Las malas son: “¿Por qué voy a contar en el aula lo que es mi valor diferencial en la profesión?”. Son abogados. No van a ir a la docencia a avivar giles. Por eso siguen dando cosas básicas, viejas y demás, porque no se ha hecho el esfuerzo de *aggiornar* la enseñanza del derecho a la realidad. Y lo más grave que ha pasado de los años 80 para acá es que ya no se puede achicar esta brecha fácilmente. Se reconfiguró el derecho en la Argentina. El derecho es otra cosa. Cambió radicalmente. Hoy vas a tribunales con el código y ya no es suficiente. Los trata-

entender el derecho.

También en esto hay distintas razones. Si querés emprender algo de cero, está la CONEAU (N. de R.: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria) que lo va a bochar. Si la materia está en funcionamiento, ¿cómo le decís al titular que hace 20 años está dando lo mismo, que tiene que cambiar? Ser titular de una cátedra es mucho poder. Nadie quiere mover esas aguas.

Tercera cosa: para esto hacen falta académicos *full time*, y la idea de un académico *full time* para derecho, para algunos sigue siendo una muy mala idea. Entonces, lo que hay son jueces y abogados que en sus ratos libres, que son cada vez menos, dan clase con lo mismo de siempre, y nadie está dedicado a la investigación de qué pasa en el derecho en la Argentina, qué debería pasar y cómo se enseña para que esa brecha sea cada vez menor.

“Ser titular de una cátedra es mucho poder”. ¿Por dónde pasa ese poder?

La facultad es, todavía, uno de los lugares donde se pueden juntar

“Hay jueces que son titulares de cátedra, que tienen abogados como adjuntos que litigan en sus mismos fueros. Y hay abogados que son titulares y tienen de adjuntos a jueces. Eso da una ventaja competitiva en la profesión”.

dos, la Constitución que gravita en todo, las instancias internacionales. Hoy, en las sentencias de la Corte hay más siglas de organismos internacionales que números de artículos de leyes o códigos.

El *gap* ya no se puede corregir con más de lo mismo. Alguien se tiene que sentar, pensar qué es el derecho, volver a escribir los manuales y pensar cómo se reparten las materias.

¿Hay alguien haciéndolo?

No. Para eso tiene que haber instituciones que estén dispuestas a romper con esta forma de

abogados y jueces a los ojos de la gente legítimamente. Se juntan, supuestamente, a hablar de los cursos, pero no hablan solamente de los cursos, sino también de los casos. Sus casos.

Hay jueces que son titulares de cátedra, que tienen abogados como adjuntos que litigan en sus mismos fueros. Y hay abogados que son titulares y tienen de adjuntos a jueces. Eso da una ventaja competitiva en la profesión.

¿Qué tan común es este vínculo?

Es lo que hay.

A ver: si sos profesor de derecho



Encuentro de Abogados

Martín Böhmer fue uno de los oradores del 1er Encuentro de Abogados – Del Aula a la Práctica Profesional, organizado por Artículo Uno y AUNO Abogados en noviembre pasado. Para ver su charla completa, ingrese en www.encuentrodeabogados.com.ar

societario o de familia y tu libro es el que se lee, o tus artículos son los que se leen, vos sos el que dice el derecho.

Después vas a tribunales a litigar y los miembros del tribunal estudiaron de tus libros.

¿Hay recusaciones, invocaciones al código de ética u otro mecanismo para mitigar esto?

Cada tanto alguien levanta el punto, pero son muy pocos los que creen que esto sea un problema. Hay mucha gente que no lo ve como un conflicto de interés.

De nuevo: la brecha entre lo que se da en la facultad y lo que pasa afuera es cada vez mayor.

¿Es un problema estrictamente argentino?

Es latinoamericano.

¿Y no más allá?

Estados Unidos queda afuera en este tema porque tiene una academia jurídica independiente que es enorme, y en la tradición



Legado generacional

Carlos Nino (1943-1993) fue uno de los juristas que alcanzó mayor notoriedad académica a nivel internacional en la segunda mitad del siglo XX. Abogado por la Universidad de Buenos Aires, doctor en leyes en la Universidad de Oxford, profesor de Filosofía del Derecho en las facultades de Derecho y de Filosofía y Letras de la UBA, y visitante regular de la Escuela de Leyes de la Universidad de Yale y Pompeu Fabra, entre sus obras más invocadas está la del sugerente título “Un país al margen de la ley”.

Nino hizo escuela. Junto a voces de referencia como Roberto Gargarella, Carlos Rosenkrantz o Roberto Saba, Böhmer forma parte de ese legado.

del *common law* a nadie se le ocurre que un juez sea profesor de derecho.

¿Y lo de la distancia entre el aula y la práctica en la formación?

Esto de que las facultades de derecho no forman para la profesión es un tema en todo el mundo. En la historia de la enseñanza del derecho, la idea de que el derecho se enseñe en la universidad es relativamente nueva. Empezó en Boloña, hace 900 años, y se extendió a Europa continental.

En los Estados Unidos, la existencia de facultades de derecho y el requisito de ser graduado egresado de la universidad para ser abogado es de fines del siglo XIX. Antes no hacía falta. Hacías la práctica en un estudio, después el tribunal te tomaba un examen y listo.

En el escenario que describís, ¿dónde queda el cliente?

Hay daños y perjuicios que duran 15, 16, 17 años... para no cobrar nada. Ese daño a ese cliente no

hay nadie en el sistema que lo tome seriamente.

En los 90, cuando estaban estas ideas de reforma de la justicia e investigaciones financiadas por el Banco Mundial, se llegó a la conclusión de que no hay actores pro-reforma.

Nadie discute esto. A nadie parece importarle.

Vos tomás el punto.

Sí, pero yo soy profesor *full time*.

Pero te invitan a congresos. Te escuchan...

Me escuchan, me aplauden, me felicitan... y no pasa nada.

La única manera de que pase algo es que alguien con poder empiece a decir estas cosas.

¿Se habla del horario judicial?

Seis horas por día trabajan.

Tienen 45 días de vacaciones, sin contar los asuetos que se dan entre Navidad y Año Nuevo. Cobran 13 meses, trabajan 10 y medio. Cobran 40, 50, 60.000 pesos. Tienen obra social propia. Algunos tienen chofer. ¿Cuántos van? ¿Cuántos no van a tribunales?

¿Quién les dice algo? ¿Quién les dijo alguna vez algo? Nadie.

Hace falta una academia independiente que se dedique a investigar estas cosas. Entender la cultura de tribunales que, claramente, no es una cultura de servicio a la gente. Hace falta investigación, hacen falta números, historias, periodistas.

¿Qué rol les cabe a los colegios de abogados?

Deberían ser el lugar en el cual los abogados se respalden para hacer cosas que no pueden hacer solos. Una crítica al Poder Judicial es el colegio el que la tiene que hacer. Acá no se requieren héroes. Tiene que ser la institución la que lo haga.

Y hay un rol tan importante como éste que es el control del desastre de la profesión.

Todos los casos de corrupción tienen un abogado atrás.

Todas las leyes o decretos inconstitucionales tienen un abogado que los redacta.

El retardo de justicia, la falta de acceso a la justicia. Son los



Perfil

Martín Böhmer es abogado por la Universidad de Buenos Aires, tiene un master (L.L.M.) y es Doctor en Derecho (J.S.D.) por la Universidad de Yale.

Böhmer es profesor del Departamento de Derecho de la Universidad de San Andrés y de la Facultad de Derecho de la UBA, e investigador principal del Centro para la Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC).

Fue director del Área de Derecho de la Universidad de San Andrés y fundador de su orientación en Abogacía.

También fue decano de la Facultad de Derecho de la Universidad de Palermo y director fundador de su Clínica de Derecho de Interés Público.

Además fue vicepresidente y socio fundador de la Asociación por los Derechos Civiles (ADC) y vicepresidente y fundador de la Comisión de Trabajo Pro Bono e Interés Público del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires.

colegios, por ley, los que tienen que armar un sistema de acceso gratuito a la justicia. ¿Por qué no lo hacen? Porque en el colegio se vota y la mayoría de los abogados lo que precisa es trabajo. Entonces la propuesta es pelear por la ley de aranceles.

El tribunal de disciplina no publica las sentencias. La gente no sabe quiénes son los abogados que les robaron plata a los clientes. Ética profesional no es una materia obligatoria en la facultad de derecho. Los abogados no conocen el Código de Ética. La contestación de demanda está armada sobre la mentira: niego, niego, niego. Los códigos de ética dicen que los abogados tienen la obligación de no mentir, el deber de lealtad, de decir verdad. ¿Sigo? Imagínate dos abogados que no se mientan. En cinco minutos se soluciona todo.

En otros lugares del mundo los abogados llegan al juez con las pruebas armadas y le plantean qué resolvieron. Por eso no se llega a juicio o los juicios tardan un año y medio.

La nuestra es una profesión que está quebrada moralmente.

Nadie es lo que debe ser.

Nadie hace lo que debe hacer.

En términos de confianza, abogados y jueces estamos por debajo de la policía y los militares.

¿A tus alumnos, a los que arrancan la carrera, qué les decís?

Trato de no contarles esto a los que recién empiezan. Pero tengo un curso del CPO en la UBA (N. de R.: Ciclo Profesional Orientado en la Universidad de Buenos Aires), de último año, de ética profesional.

Mi primera semana es esto: van a salir a esta profesión.

¿Y qué respuesta tenés?

“La nuestra es una profesión que está quebrada moralmente. Nadie es lo que debe ser. Nadie hace lo que debe hacer. En términos de confianza, abogados y jueces estamos por debajo de la policía y los militares”.

Por un lado lo saben. Muchos de ellos ya trabajan. Pero están insensibilizados.

Tu materia es de ética profesional.

¿Cuántos se anotan?

Unos 50.

Se reciben 3.000 al año, sólo en la UBA.

El panorama que describís es poco menos que apocalíptico...

La profesión del derecho en la Argentina es de las más desreguladas del mundo.

De lo que te voy a enumerar, algo hay en casi todos los países:

examen de ingreso a la facultad, de egreso, examen para obtener la matrícula, revalidas, enseñanza continua.

La Argentina no tiene nada de eso. El pueblo argentino no regula a los abogados. Les ha entregado la autonomía universitaria y profesional y no les pide cuentas, y no damos cuenta. Es muy, muy impresionante. Es una corporación no regulada por ningún

interés externo a ella.

Claro que para cada uno de estos puntos que marco hay numerosas excepciones. Sino, la cosa no podría funcionar. Hay gente que va, da clases, las prepara, las actualiza. Gente que trabaja en tribunales a la tarde y a la noche.

Pero después ves que el 70% de la población carcelaria en la Provincia de Buenos Aires no tiene sentencia. Y los jueces y camaristas dan clase a las tres de la tarde, en lugar de estar resolviendo esos temas.

ABOGACÍA FUSIÓN

El estudio INA conjuga los valores chinos y argentinos para asesorar a clientes multiculturales.



Parece una adivinanza, pero lo que tienen en común Argentina y China dio origen al nombre del estudio fundado por Déborah Huczek y su marido, Yi Lin.

INA, tal su denominación, conjuga la cultura de ambos países para brindar asesoramiento y representación no solo a la comunidad china en el sur del continente americano, sino también a locales y otros inmigrantes, sean particulares, comerciantes o empresas.

“Lo que tomamos de la unión de Argentina y China son los valores. El entendimiento con el cliente. Conocemos sus costumbres, su cultura. En ese sentido, es fundamental el compromiso, la seriedad y la puntualidad”,

enumera Huczek.

El ciudadano chino encuentra dentro de los carriles legales la vuelta para todo y presenta visiones que, tal vez, como abogado, no suelen tenerse en cuenta, dice Huczek. “Eso nos lleva a visualizar todos los casos desde todas las áreas del derecho”, describe la socia fundadora.

En INA asesoran principalmente en materia migratoria, penal y laboral, y suman daños, familia, revisión de contratos y constitución de sociedades.

Tres abogados -y otros dos externos-, escribanía, asesoramiento en temas contables, dos traductores y secretarías componen el equipo ampliado de la firma, enclavada desde

hace poco más de un año y medio en el corazón del barrio de Once. “Tratamos de tener una visión de crecimiento y, en base a eso, de mejorar en todo”, dice la titular de la firma que busca unir lo común de dos culturas diferentes.

CAUSAS

Los temas penales que pasan por el estudio son, en su gran mayoría, vinculadas a delitos migratorios.

También hay amenazas, amenazas coactivas, abusos sexuales, trata y tráfico de personas, homicidios culposos y alguna que otra variante más. En esos casos, Lin suele oficiar de traductor.

En materia laboral, el estudio suele estar del lado de la parte demandada. “Lo que nos diferencia es que no consideramos casos perdidos. Peleamos todos como si fuéramos a ganar. Eso nos permite llegar a muy buenos acuerdos”, dice la abogada.

INA publicita sus servicios en los tres periódicos de la comunidad china que hay en Buenos Aires y, obviamente, a través de su sitio web. Allí, el tradicional qué hacemos, quiénes somos puede leerse o mirarse en video.

En cuanto a competidores, lo que hasta hace un tiempo era un mercado para pocos, hoy ve un crecimiento en la oferta de

De novela

La historia de Huczek y Lin bien da para una novela. “Nos conocimos en el barrio. Él tenía un supermercado, mi mamá vivía cerca. Una amiga de la secundaria, que estudiaba conmigo abogacía, trabajaba con él de cajera. Después terminé trabajando yo con él”, sintetiza Déborah el cómo se conocieron.

“Al principio viví en una pensión de la calle Pavón al 1900, y para poder pagarla hice de todo: fui mozo, atendí en una verdulería, una fiambrería, fui repositor, encargado y corredor mayorista. Tan difícil fue que, un par de noches, incluso me tocó dormir en la calle, sobre avenida Rivadavia, en Plaza Once. Llevaba meses trabajando en un restaurante y como no me pagaban tuve que irme. Ya no me quedaban ahorros, así que la pensión no la podía solventar”, cuenta Lin en una nota publicada en el diario Clarín a fines de 2013.

Después, a fuerza de trabajo de sol a sol, llegó a tener primero un supermercado, luego dos, luego un bar con escenario, mesas de pool y una de las mejores barras del barrio de Flores.

Cuando Déborah se recibió, juntos volcaron sus esfuerzos a INA.

“Allí, además de estar en los temas generales, yo hago de traductor”, cuenta el fundador de la firma en aquella nota.

Lin maneja varios de los dialectos que se hablan en la República Popular de China con lo cual suele ser convocado por distintos juzgados penales correccionales y federales para hacer las traducciones cuando intervienen ciudadanos chinos, como víctimas o imputados.



El conocimiento de la cultura y de la forma de pensar de los clientes es un gran diferencial

abogados y servicios jurídicos para la comunidad.

La competencia crece, recrudece y, en ese marco, el entendimiento de las diferencias culturales gana en peso y diferencial.



Buenos Aires
Av. Leandro N. Alem 928
C1001AAR · Buenos Aires · Argentina
T. (54-11) 4310-0100
F. (54-11) 4310-0200

www.marval.com

New York
120 East 56th Street, Suite 420
NY 10022, U.S.A.
T. (1-212) 838-4641
F. (1-212) 751-3854

DEBATES EN LAS REDES

¿Dé qué hablan los abogados en LinkedIn, Facebook y Twitter?



1. Bajo el título “Abogacía, ¿una de las peores profesiones?”, se calentó un debate en el grupo Marketing de Abogados de la red LinkedIn, administrado por **AUNO Abogados**, espacio que está por alcanzar los 10.000 integrantes y acaba de ser seleccionado como uno de los 15 principales lugares de interacción en la red para abogados españoles.

Con referencia al *US News Jobs Ranking*, abogados de distintos países dieron su opinión y coincidieron en lamentar la situación general de muchos profesionales del derecho, que excede la realidad norteamericana y alcanza a los países de la región.

Manuela Hidalgo Quiles, directora de Personal Lawyer en la comunidad valenciana y región de Murcia, reconoció que es “muy frustrante

reconocer que así es”, en relación al título del debate.

Apuntando a la realidad salarial, desde Argentina, Marcos Uicich, abogado *senior* en Morello - Estudio Jurídico Contable, contaba que “meses atrás conversaba con un colega -también independiente- respecto del volumen y flujo de trabajo que debíamos tener para mantener toda la estructura del despacho e igualar el equivalente a los que percibe de bolsillo un asalariado de otras características”.

Con ellos coincidió Miguel Antonio Rodríguez Glaudemans, director jurídico en E.J. Rodríguez & Asoc. (Bolivia).

“Pienso que ante la crisis, y la enorme cantidad de nuevos abogados que engordan las filas de desempleo y empeoran la situación para todos los colegiados, es necesario implementar soluciones”,

dijo.

Con cada vez más egresados, “las probabilidades de éxito se reducen, son pocos los que lo logran, ya sea de forma independiente o dentro de una empresa, y lo peor es que cada vez surgen más “universidades” que ofrecen esta carrera”, planteó Laura Romero, directora jurídica en GMAC Financiera (México).

2. En el mismo grupo, la pregunta “¿Cuáles imaginan que serán las ramas del derecho que marquen el ritmo de la profesión en los próximos 10 años?” disparó las respuestas más disímiles. Así, para algunos no habrá mayores diferencias respecto de lo que es la práctica jurídica en la actualidad. Otros, en cambio, apuntan a un fuerte crecimiento de todas

las especializaciones vinculadas con la actividad empresarial, dependiendo del tipo de país de que se trate. Derecho del consumidor, temas de tecnología y propiedad intelectual, se dice, estarán a la orden del día.

3. “En un encuentro especialmente dirigido a los futuros abogados, algunos expertos del derecho contaron todas las opciones que se abren en la profesión y cuáles son las claves para sumergirse en el complejo mundo de las leyes”, arranca la nota que publicó el diario La Nación sobre el 1er Encuentro de Abogados – Del Aula a la Práctica Profesional, organizado por AUNO Abogados a fines del año pasado. Bajo el título “El camino de la universidad a Tribunales”, la crónica repasa los dichos de más de la mitad de los oradores de la jornada.

Para leer este trimestre



Formaro, Juan J.
Riesgos del trabajo. Leyes 24.557 y 26.773.

Acción especial y acción común. Inconstitucionalidad e inaplicabilidad de la opción

excluyente. 2ª edición. 2013.

Contingencias, exclusiones y prestaciones del sistema. Aplicación de las mejoras indemnizatorias. Ajuste por RIPTE. Adicional por daños no reparados por las fórmulas. Responsabilidad del empleador, la ART y otros terceros. Cuantificación de los rubros. Inconstitucionalidad de la remisión al fuero civil y de las limitaciones sobre costas y honorarios

• Vías para acceder a la reparación plena del daño



Herbel, Gustavo A.
Derecho del imputado a revisar su condena.

Motivación del fallo y derecho al recurso a través de las garantías

constitucionales. 2013.

Motivación de la condena. Prueba de los hechos. Control de la valoración probatoria. Inmediación y revisión amplia. Producción de prueba en casación. Control exhaustivo de la condena. Test sobre la legitimidad del fallo. Facultades recursivas del fiscal y querellante. Ne bis in idem. Reenvío y doble conforme. Juicio por jurado y recurso.

• Análisis jurisprudencial
Prólogo de Zulita Fellini y Enrique Bacigalupo



Navarro, Guillermo R.;
Daray, Roberto R.

Código Procesal Penal de la Nación. Análisis doctrinal y jurisprudencial.
3 tomos. 5ª

edición. 2013.

Garantías fundamentales. Ejercicio de la acción penal. Cuestiones de competencia. Exclusión del juez y de otros funcionarios. Régimen de las notificaciones y de las nulidades. Medios de prueba. Indagatoria y libertad del imputado. Sobreseimiento, excepciones y clausura de la instrucción. Juicio común. Citación y debate. Sentencia. Juicios especiales. Recursos. Ejecución de la sentencia. Costas. Prólogo de Eduardo Aguirre Obarrio.



Pitievnik, Leonardo G. dirección

Jurisprudencia penal de la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

Tomo 15. 2013

Reincidencia. Prescripción de la acción y derechos de las víctimas. Violencia de género y suspensión del juicio a prueba. Torturas. Congruencia. Plazo razonable del encarcelamiento preventivo. Responsabilidad del Estado y prisión preventiva.

• Sumarios y análisis de fallos a cargo de Damian R. Muñoz.

Editorial Hammurabi S.R.L. Talcahuano 481, 4º piso • C1013AAI • Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Teléfono/fax (54-11) 4382-3586 (líneas rotativas)

E-mail: info@libreriahammurabi.com.ar • www.hammurabi.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
www.nicholsonycano.com.ar

1º

UNIVERSIDAD
ARGENTINA
DE GESTIÓN PRIVADA
RANKING QS 2013



UNIVERSIDAD
AUSTRAL
Facultad de Derecho

SUMATE

TENEMOS LA
**MAESTRÍA QUE
NECESITÁS**

2014

MAESTRÍAS EN DERECHO

TU MEJOR OPCIÓN EN ARGENTINA Y LATINOAMÉRICA

TODOS ENSEÑAN, TODOS APRENDEN.

 **NUEVA SEDE BUENOS AIRES - CERRITO 1250**

LLM - Maestría en Derecho | **MDA** - Maestría en Derecho Administrativo |
MDE - Maestría en Derecho Empresario | **MMJ** - Maestría en Magistratura
y Derecho Judicial | **MDP** - Maestría en Derecho Penal | **MDT** - Maestría en
Derecho Tributario

 **SEDE CAMPUS PILAR**

MPI - Maestría en Propiedad Intelectual | **DD** - Doctorado en Derecho

www.austral.edu.ar/fd

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



/australderecho



@AustralDerecho



Facultad de Derecho Universidad Austral



Legislación y universo digital

Mi sobrina maneja un Ipad. Tiene 4 años. Cuando la veo utilizar las aplicaciones me convenzo, cada vez más, de que las tecnologías vuelan y nadie sabe lo que nos espera dentro de unos años.

El avance es arrasador.

Si hablamos del universo digital, lo que aparece hoy, mañana es viejo y esto no es ninguna novedad.

El año 2013 dió para todos en Internet. Google lidera el mercado de buscadores, mientras incorpora nuevos productos, compra empresas del sector y fotografía las ciudades del mundo.

Apple renueva sus productos con nuevos modelos de Ipad y Iphone compartiendo con Samsung, en particular, el territorio de los smartphones.

El mercado de los juegos en línea cada día es más rentable y los emprendimientos de tecnología prosperan en Silicon Valley, cuna de las ideas digitales.

A ello se agregaron escándalos internacionales de espionaje con acusaciones a agencias de los Estados Unidos y la génesis de una nueva moneda, el Bitcoin.

Facebook se consolida con más de 1.200 millones de usuarios. La dependencia hacia la conexión en red es evidente y son pocos los que escapan a un fenómeno social que ya no tiene

vuelta atrás.

Frente a semejante despliegue de avances tecnológicos y emociones digitales el derecho aparece durmiendo la siesta.

Nuestra ley de propiedad intelectual sigue penalizando (o por lo menos así lo autorizaría) acciones de descarga de música o películas on line, como así también la participación de las plataformas que facilitan el acceso a contenidos. Los casos "Taringa" y "Cuevana" no han tenido ningún avance sustancial y no ha existido ninguna intención legislativa que pase por ajustar la ley al cambio evidente que sufre el modelo tradicional de negocio de la industria de la música y el cine.

La actividad de los buscadores de Internet sigue sin reglas claras y la justicia ha arrojado nuevas sentencias contradictorias en los reclamos que famosos (y no tanto) han promovido contra Google y Yahoo! por afectación a derechos personalísimos como la reputación y la imagen personal.

La fiesta continúa mientras miles de personas y empresas ven afectadas su reputación por contenidos que son indexados por los buscadores y deben pagar a especialistas en *cleaning digital* para que limpien los sitios difamatorios: esto no favorece al ciudadano común y

requiere solución legal.

Tampoco se ha logrado un punto de encuentro legislativo en materia de "neutralidad en la web" como sí lo han hecho países como Chile.

Frente a este escenario se destaca la incorporación al Código Penal del delito de *grooming* mediante la ley 26.904, que sanciona con penas de seis meses a cuatro años de prisión al que "por medio de comunicaciones electrónicas, telecomunicaciones o cualquier otra tecnología de transmisión de datos, contactare a una persona menor de edad, con el propósito de cometer cualquier delito contra la integridad sexual de la misma".

Si bien el texto aprobado no lleva la bendición de toda la comunidad jurídica y mucho menos de algunas agrupaciones que defienden las libertades en Internet, es cierto que se ha incorporado a nuestra legislación una figura reconocida en Europa y Estados Unidos que podrá ser utilizada como herramienta por los jueces para sancionar conductas que afectan la integridad de niños y adolescentes.

Muchos dirán que es peor el remedio que la enfermedad pero las respuestas las dará el tiempo.

Mientras, las demás leyes deberán seguir esperando. Veremos qué nos depara 2014 en derecho y tecnología.



www.confidens.com.ar

OPERACIONES ONLINE RÁPIDAS Y CONFIABLES

SEGUROS DE CAUCIÓN • SERVICIOS AL ABOGADO

Negocios que combinan TECNOLOGÍA Y PATENTES

Tendencias y desarrollos en el mercado argentino. La importancia de resguardar los derechos de propiedad intelectual.



Por
ALICIA G.
ÁLVAREZ
BERKEN IP

En la Argentina, los negocios de base tecnológica están aumentando tanto en número como en valor económico. Son negocios en los cuales se aplican resultados de investigación científica y tecnológica para generar nuevos productos, procesos o servicios de alto valor agregado.

Junto con el aumento de este tipo de negocios, algunos conceptos que antes parecían lejanos o abstractos como vinculación universidad - empresa, transferencia y licencia de tecnología, y consorcios de cooperación público-privados, hoy son una realidad cotidiana y reflejo de lo que está pasando en el país. Se está apostando a crecer agregando valor mediante el conocimiento y favoreciendo la vinculación entre los organismos de investigación y las empresas.

Si bien el protagonismo de la propiedad intelectual (PI) en los negocios de base tecnológica es incipiente en nuestro país en comparación al de otros países, cada día es

más evidente que sin una estrategia de PI, no hay negocio. Es más: se reconoce que PI es sinónimo de patentes y que las patentes solamente son útiles si se alinean con la estrategia de negocios.

Las grandes empresas que tienen muchos años de experiencia en PI, no sólo la alinean a su estrategia, sino que además aprendieron a manejar un portafolio de derechos, a reconocer qué conviene mantener en secreto, qué proteger como “joyas de la corona”, qué abandonar y cómo generar ingresos mediante licencias.

En cambio, las empresas pequeñas y los *start-ups* recién comienzan a transitar el camino de la estrategia de PI para generar o agregar valor.

NEGOCIOS BIOTECNOLÓGICOS EN LA ARGENTINA

Actualmente, alrededor de 120 empresas trabajan en medicamentos, insumos para el cuidado de la salud humana, la producción de semillas, la sanidad, el manejo ganadero y la reproducción humana asistida.

En su mayoría empresas pequeñas y con insuficientes recursos

Estrategias en las grandes empresas

Las empresas farmacéuticas y biotecnológicas “de investigación” conocidas como *big-pharma*, aplican una estrategia propietaria: capturan una porción de mercado en exclusividad mediante patentes fuertes, las defienden agresivamente y no las licencian.

Otras empresas basan su estrategia en su capacidad para generar innovaciones incrementales (“*designing around*”) y/o en la libertad para operar en un mercado sin infringir patentes de otros. En esta estrategia defensiva, que se ha aplicado en la industria de los semiconductores y en las industrias de fármacos genéricos y biosimilares, se siguen muy de cerca las patentes de los competidores, se analizan las oportunidades, mientras se ponen a punto productos para tener presencia en el mercado tan pronto como sea legalmente factible.

Cuando ni la estrategia propietaria ni la libertad para operar son centrales, las empresas utilizan una estrategia de apalancamiento. Es el caso de las de telefonía celular y los programas de “*licencias in-out*”. Tienen un gran portafolio de patentes propias que comercializan mediante licencias y, cuando es necesario, licencian patentes de terceros para no quedar al margen de un negocio determinado.

Casos exitosos*

INDEAR, Instituto de Agrobiotecnología de Rosario, que nació de una alianza entre Bioceres y Conicet. Realiza investigación en tecnologías para aumentar la productividad de los cultivos y desarrolla tecnologías para el campo. Indear forma parte de varios consorcios público-privados como Soilgene (para la exploración de la diversidad genética en los ecosistemas de suelo), Biotecsoja Sur (para agregar valor al cultivo de la soja bajo estrés hídrico y sanitario) y Pasarg (desarrollo de forrajes transgénicos). Bioceres-Universidad del Litoral-Conicet es el grupo que trabajó exitosamente en el desarrollo de una tecnología para la obtención de cultivos resistentes a la sequía y la salinidad, hoy patentada en Estados Unidos, Australia, México, China e India, que Indear está probando

a campo en trigo, soja y maíz (www.indear.com).

PHARMADN, laboratorio dedicado a la producción de productos biofarmacéuticos que integra, junto con otras empresas, un consorcio público-privado para el desarrollo y la producción de anticuerpos monoclonales para uso terapéutico. Del consorcio participan instituciones públicas como el Instituto Roffo de la Universidad de Buenos Aires, el Laboratorio de Oncología Molecular de la Universidad Nacional de Quilmes y el Centro de Biotecnología del INTI. Recibió el apoyo del Fondo Sectorial de Biotecnología del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (www.pharmadn.com).

BIOGÉNESIS BAGÓ, empresa que desarrolla y comercializa una vacuna

antiaftosa de gran prestigio en el mercado. El año pasado logró un joint-venture para instalar una fábrica de vacunas antiaftosa en China, usando su propia tecnología. El conocimiento de Biogénesis-Bagó fue clave para el negocio y es un caso exitoso de transferencia de tecnología argentina (www.biogenesibago.com/ar/).

BIOSIDUS S.A. desarrolló una plataforma tecnológica patentada para la generación de bovinos genéticamente modificados por técnicas de clonación. El primer logro de Biosidus en su Proyecto Tambo Farmacéutico fue la producción de somatropina (hormona de crecimiento humana recombinante) en leche de vacas transgénicas (www.biosidus.com.ar)

(*) Información pública disponible en Internet.

para llevar adelante una investigación propia, se han vinculado con el sistema científico argentino, configurando un sector dinámico y activo en el desarrollo de nuevas tecnologías.

Por su parte, las universidades y los organismos nacionales de investigación, como UNQ, INTA, INTI o Conicet, cuentan con departamentos de vinculación tecnológica que buscan promover la articulación con el sector privado para desarrollar tecnologías que las empresas lleven al mercado. Los acuerdos de desarrollo, licencias, contratos de transferencia tecnológica y de transferencia de materiales, están a la orden del día en estas instituciones y en el nuevo léxico de sus abogados.

Conicet es el actor principal en la generación de patentes argentinas. En 2012 presentó más de 20 solicitudes en el país y más de 40 en el exterior. En 2013, las presentaciones locales aumentaron a 40 y en el exterior se mantuvieron en el volumen de 2012.

La Agencia de Promoción de la Ciencia y la Tecnología (creada en 1996) y el Ministerio de Ciencia,

Tecnología e Innovación Productiva (creado en 2007) dan apoyo e impulsan esta vinculación y la generación de nuevas empresas y negocios. Son múltiples los proyectos aprobados y financiados mediante distintos instrumentos que suman el aporte público a la inversión privada. Y los aportes públicos también alcanzan a las patentes, porque hoy está claro que para atraer inversores, encontrar socios para un desarrollo o comercializar en el exterior, es fundamental contar con derechos exclusivos de explotación o con libertad para

operar sin infringir derechos de terceros.

De este modo, se está generando una masa crítica de negocios tecnológicos y al mismo tiempo, transitando la curva de aprendizaje de la PI. Ahora, el desafío es lograr tener productos exitosos en el mercado y empresas valiosas, reforzando el círculo virtuoso de investigación-vinculación-crecimiento.

La habilidad con que se opere en el campo de la PI estará íntimamente relacionada con la capacidad de generar valor.

El Pabellón argentino en la BIO International Convention

La BIO (Biotechnology Industry Organization) es la asociación más grande del mundo en materia de biotecnología. Sus asociados participan en la investigación y desarrollo de productos biotecnológicos innovadores en los campos de la salud, agricultura, industria y medioambiente.

Año tras año se lleva a cabo la BIO International Convention, que es el encuentro más importante de esta industria a nivel mundial. La participación argentina la organizan conjuntamente Cancillería y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCyT).

En la primera concurrencia en 2006, el pabellón argentino tenía 65m2 y convocó a 11 empresas e instituciones. En la edición de 2013, la superficie fue de 148 m2 y participaron 33 empresas e instituciones.

MUNDIAL DE ABOGADOS

Se jugará en Hungría, previo al de la FIFA en Brasil. Los ganadores anteriores.

Del 23 de mayo al 1° de junio, más de 1.800 abogados de los cinco continentes participarán de la 17ª edición de la Copa del Mundo de Fútbol de Abogados (Mundiavocat), organizada desde 1983 por el colega francés Vincent Pinatel. El evento tendrá lugar en Budapest (Hungría), patrocinado por la Academia de Fútbol Ferenc Puskas con la participación de más de 80 equipos de 40 países. La sede, situada a 45 km de Budapest, tributo al astro húngaro del balompié, tiene ocho campos de alta calidad.

CAMPEONES ANTERIORES			
Año	Lugar	Campeón	
2000	Marrakech - Marruecos		Santa Fe (Argentina)
2002	Malta - Malta		Roma (Italia)
2004	Balatonfüred - Hungría		Marseille (Francia)
2006	Antalya - Turquía		Roma Dream Team (Italia)
2008	Alicante - España	Classic:	México (México)
		Master:	Buenos Aires (Argentina)
2010	Antalya - Turquía	Classic:	Roma Dream Team (Italia)
		Master:	Costa Rica (Costa Rica)
2012	Rovinj - Croacia	Classic:	OAB Minas Gerais (Brasil)
		Master:	México DF (México)



Allí se jugará el décimo séptimo torneo Classic, el cuarto Master (para mayores de 35) y debutará el torneo Legend, para los mayores de 45, con una fase preliminar en grupos de tres o cuatro equipos, y luego la fase final con eliminación directa, en partidos de dos medios tiempos de 30 minutos cada uno. Este año, el cuerpo de árbitros procederá en su

mayoría de la Federación de Fútbol de Hungría. Pascal Garibian, presidente de la comisión de disciplina de la Liga de Fútbol Profesional Francesa, ejercerá la presidencia de la comisión de disciplina del Mundiavocat.

Más info:

www.mundiavocat.com

ESTUDIO JURIDICO
DEBORAH COHEN
DERECHO SOCIETARIO | DERECHO ADMINISTRATIVO

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

INSPIRA TU HOGAR



Blaisten, 83 años
inspirando
los hogares de
los argentinos.

CERÁMICOS • PORCELLANATOS • GRIFERÍAS • SANITARIOS • PISOS FLOTANTES • BAÑOS • COCINAS

blaisten.com.ar

inspiratuhogar.com.ar

[f/BlaistenArg](https://www.facebook.com/BlaistenArg)

[t@BlaistenArg](https://twitter.com/BlaistenArg)

[p Blaisten](https://www.pinterest.com/Blaisten)



DIRECTV™

te cambia la vida

0810 333 5500

AGENTES OFICIALES



DIRECTV Latin America

www.directv.com.ar