

Desde la Argentina, el estudio estadounidense Lewis | Baach traza una estrategia para posicionarse en LatAm.

Regionalizar el negocio Tomás Thibaud, responsable
de Legales, Ética y
Compliance en 3M
para la Argentina y
Uruguay, cuenta como
encara el "gran desafío".

Abogados que
Innovan

**ABOGADOS** 

Año 4 | Nro. 14 | Junio 2014

\$ 40.- en toda la Argentina

COLOMBIA

## Prueba y error, disciplina, y persistencia

Es la base del posicionamiento que le permitió a Prieto Carrizosa crecer a pasos agigantados.







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









**0810 333 5500** AGENTES OFICIALES







DIRECTV Latin America

www.directv.com.ar



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



# POS GRA DOS





## MAESTRÍA Y ESPECIALIZACIÓN EN

# DERECHO EMPRESARIO 2015

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.

## REUNIÓN INFORMATIVA 15/07, 9:00 H. 25 DE MAYO 586, CABA

#### 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,
- litigios complejos por daños masivos, mecanismos alternativos de compensación y daños punitivos.

#### DURACIÓN

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

### EXISTEN OPCIONES DE AYUDA FINANCIERA

Descuentos corporativos, becas y planes de financiamiento.

INICIO: abril 2015.

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** 

## **STAFF**

Dirección y edición: ARIEL ALBERTO NEUMAN Dirección de arte, diseño: ALFREDO VERONESI Fotografía:

ANDRÉS BLASINA (entrevista de tapa) Colaboración especial: JAIME FERNÁNDEZ MADERO FERNANDO TOMEO

Departamento comercial: MARÍA TOMASSONI

Imprenta: LA IMPRENTA WINGORD S.A. Mendoza 1244, Tigre, Pcia. de Buenos

Aires.

Producción general:
ARTÍCULO UNO EDICIONES
Contacto: info@articulouno.com
Sitio web: www.aunoabogados.com.ar

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

Año 4 – Número 14 Junio 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**

Innovación jurídica. Estrategias de posicionamiento. Regionalización del negocio. Cohesión y coherencia.

Esas son algunas de las palabras clave que despiertan ideas, se traducen en acciones y explican, al final del día, el crecimiento de firmas y abogados de distintas latitudes, con distintos perfiles y diferentes proyectos.

Con ellos y de ellos hablamos en este nuevo número de **AUNO Abogados**, un muestrario de buenas prácticas para posicionarse, diferenciarse y expandirse en un mercado cada vez más global y competitivo.

Una vez más: actualidad, tendencias, gestión, organización y diferenciación para los abogados que ejercen en el contexto actual.

**Ariel Alberto Neuman / Director** 

## SPONSORS PLUS



## **SPONSORS**



## CONTACTO

Mail:info@articulouno.conWeb:www.aunoabogados.com.ar

**Twitter:** @aunoabogados

Facebook: www.facebook.com/aunoabogados

**Linkedin:** www.linkedin.com Grupo Marketing de Abogados



# **CONTENIDO**





**LEGALES** 

Las gerencias de Legales por dentro



← 18 INNOVAR EN EL

> ÁREA LEGAL Es el desafío de Tomás Thibaud, director de Asuntos Legales, Ética y Compliance de 3M.

26

Es lo que muestran los socios de Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h).



Es lo que motiva la contratación de abogados en el ámbito corporativo. Lo explica Manuel Álvarez-Trongé.



PÁGINA

**LEGALES** ¿Cuáles son los principales desafíos al momento de demostrar el valor que suma el área lègal en la empresa?

SALARIOS ¿Cuánto cobran los abogados?



**CASOS** Regionalizar el negocio



COLOMBIA Prueba y error, disciplina y persistencia



**MERCADO** Pasión de multitudes



Noticias breves

MANAGEMENT Mayor flexibilidad Por Jaime Fernández Madero

**LIBROS** Para leer este trimestre

y whatsapp

OPINIÓN

**MERCADO** Año contra año

¿Qué hay que tener para abrir un estudio?

**CURIOSIDADES** Plataformas legales

Abogados, clientes

Por Fernando Tomeo

NETWORKING IBA en Punta

El ranking de las

operaciones

Práctica y academia

Renovación virtual

AUNO Abogados radio



## **DE LAS EMPRESAS QUE TIENEN UN DEPARTAMENTO LEGAL**



está compuesto por entre 5 y 9 personas.

de los directores de legales reportan al cargo de mayor jerarquía en la empresa

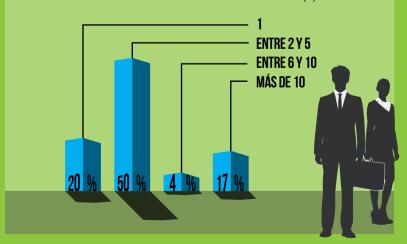


tiene indicadores que permiten medir el aporte de valor al negocio de la compañía.

## **COSTO TOTAL DEL ÁREA SOBRE LA FACTURACIÓN TOTAL DE LA EMPRESA:**



## **CANTIDAD DE ABOGADOS** INTERNOS EN EL ÁREA DE LEGALES(\*)



(\*) Fuente: Artículo Uno.



# ¿Cuáles son los principales desafíos al momento de demostrar el valor que suma el área legal en la empresa?

In-house de distintas compañías responden a uno de los principales interrogantes sobre su trabajo. Destacan la importancia de tener siempre a mano los dos sombreros: el de la abogacía y el del negocio.

## María Gabriela Alvarez de la Fuente

Gerente de Legales y Seguros Business Center South - SAF/ SL - BASF



Lograr demostrar que el área legal agrega valor en la compañía es un trabajo difícil y que lleva tiempo. Creo que lo más importante es "ser parte", acercarse a los negocios y trabajar con ellos desde adentro. Hay que aportar ideas y soluciones, pensar estratégicamente, ser creativos y sacarse por momentos el sombrero de abogado para poder tener una mirada diferente. Trabajar desde adentro del negocio permite estar un paso adelante y poder prevenir riesgos.

También es fundamental tener un lenguaje simple y no tan técnico para llegar mejor a aquellos que no son abogados. La comunicación eficaz es fundamental para el desarrollo de las relaciones interpersonales en la compañía. Esas relaciones son esenciales para que el área legal sea vista como un área amiga a la que se involucre siempre.

El objetivo final es ser percibidos como un área clave que "cuida" a los negocios y aporta soluciones e ideas que agregan valor.

Guillermo Casanova Vicepresidente de Coca-Cola FEMSA



Las áreas de asuntos legales de las empresas siempre han sido un reaseguro para los directorios v accionistas: los abogados marcamos los caminos adecuados para que las compañías ajusten su actuar a derecho. No es difícil

justificar la necesidad de nuestra labor en tal sentido; nos ayuda la formación profesional y la realidad de todos los días.

los últimos años, embargo, se suman funciones institucionales, de atención de los asuntos regulatorios y de las comunicaciones externas.

En países donde el marco regulatorio y el entorno pueden resultar complejos, la mirada jurídica termina siendo tan importante como la institucional. Y en eso, los abogados comenzamos a asumir el rol de abrir la empresa a los públicos y entornos interesados, anticipar cambios políticos o regulatorios y propiciar una comunicación clara y precisa.

El principal desafío que visualizo es dotar a esta segunda función de la seriedad y el profesionalismo de la primera. La compañía rara vez pondrá en duda una recomendación legal, confía en su equipo de abogados. Así, debemos lograr que la misma confianza se traslade a la función de relaciones institucionales y seamos puerta de acceso de la empresa con el mundo público y del tercer sector.

#### Fernando Hofmann

Legal & Corp. Aff. Director LAO -Austral - Kimberly-Clark

El principal desafío del abogado de empresa es precisamente no ser tomado como tal, sino lograr convertirse en un hombre de negocios con formación legal.



Esa compenetración con el negocio es lo que generará el valor agregado, inapreciable en los tiempos que corren y, sin duda, el diferencial que hará de su gestión una capacidad diferenciadora en la empresa.

## Alejandro Anderlic Director de Legales y Asuntos Corporativos para Microsoft Argentina y Uruguay

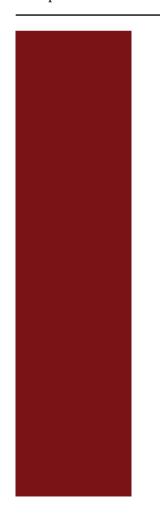
Los desafíos que encuentro en relación a la pregunta son súper variados, teniendo en cuenta que la posición abarca tanto asuntos legales como corporativos.

En lo legal, el principal desafío es ayudar junto con mi equipo a que nuestros colegas en los distintos segmentos del negocio puedan alcanzar resultados excepcionales. Cada unidad tiene sus particularidades y requiere de soluciones legales a medida, donde la creatividad y la eficiencia son factores clave.

Bajo el rol institucional, me desvela encontrar la manera de ser el mejor embajador que Microsoft pueda tener para fortalecer nuestro vínculo con la comunidad, incluvendo autoridades de gobierno, distintos actores de la política, cámaras empresariales



y otros stakeholders. El desafío en este caso consiste en continuar construyendo lazos y puentes sólidos que permitan ejecutar nuestro compromiso para reducir la brecha social y digital a través de la tecnología.





Av. Juana Manso 205, Piso 3, C1107CBE, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Tel.: 54- 11 4320-9500 / 9600

E-mail: bullo@ebullo.com.ar Web: www.ebullo.com.ar

# PRUEBAYERROR, DISCIPLINAY PERSISTENCIA

Es la base del posicionamiento nacional e internacional que le permitió a Prieto Carrizosa crecer a pasos agigantados. Martín Carrizosa Calle cuenta los pormenores.

Por Ariel Alberto Neuman

La economía colombiana crece. Las inversiones llegan. Las firmas internacionales también. En ese contexto, estudios como Prieto Carrizosa encuentran desafíos en el plano interno e internacional. Martín Carrizosa Calle, fundador de una de las principales firmas del país, analiza el fenómeno, cuenta su estrategia de posicionamiento y analiza las variables para gestionar el talento.

¿Cómo está el negocio jurídico en Colombia?

Hoy en Colombia coexisten oficinas de abogados independientes junto con despachos organizados a la manera de los europeos o norteamericanos, siendo la gran mayoría practicantes individuales.

La figura de la firma de abogados es un fenómeno relativamente reciente. A riesgo de equivocarme, las firmas organizadas de manera empresaria no tienen más de 20 años, caracterizadas por acuerdos de socios más que por lazos de familia.

El mercado legal colombiano, en lo que hace a negocios, es uno de los más competitivos de las américas. Hay un número muy grande de abogados, con una calidad de servicios con altos estándares internacionales.

¿En números?

Hay más abogados que peluque-



el mercado legal colombiano, en el derecho de los negocios no hay más de 20 o 25 firmas organizadas. En la cúspide hay unas cinco o seis, que son las que más se parecen a una firma moderna. La más grande debe tener unos 130 abogados. La más chica, 60 o 70. Por debajo, ya pensamos en firmas más boutique o limitadas a ciertas prácticas, con un número de entre tres y 20 o 25 abogados. En el interior es más reducido. Las firmas grandes de Barran-

rías. Pero en Bogotá, que domina

¿Cómo compiten entre esos 20 ó 25 estudios que mencionaba? La competencia es descarnada.

hay son litigantes exitosos.

quilla, Medellín o Cali son, como

mucho, de 15 abogados. Lo que sí

Es una competencia viva, donde si bien la gente sigue contratando abogados en atención a la confianza que despierta determinada organización o profesional, la actividad sigue estando condicionada por las personas que forman las organizaciones.

La competencia, entonces, no es sólo entre los 20, sino de todos con todos.

Este fenómeno se reduce en la medida en que se requieren profesionales de distintas áreas o especialistas en temas cada vez más complejos.

Así como en el nicho pueden tener ventajas los operadores de nicho, en los temas más complejos las grandes firmas sacan ventaja.

Pero sus costos son más altos.

En esos casos la gran ventaja la tienen los practicantes individuales y las firmas de nicho. Ahí hay que acomodarse y hay que competir. Igual, nuestra competencia no son las otras firmas colombianas. Son las grandes firmas del mundo. Con ellos nos queremos comparar. Cuando piensas así, te metes en una espiral de mejora continua que es muy útil.

¿Cómo es su estrategia de posicionamiento, entonces?

Ha habido una estrategia doble. Una fue el posicionamiento nacional. Nuestro marketing estuvo orientado al posicionamiento en el top of mind de la gente relevante para nosotros, y hubo una cantidad de estrategias y tácticas para ello. En el plano internacional, es más difícil y no hay sustituto a los años de participar en networks internacionales, yendo a congresos, escribiendo.

Si alguien tuviera la fórmula para hacerse famoso internacionalmente, la estaría vendiendo y se haría muy rico.

Nosotros hicimos un camino, el mismo que hace todo el mundo, pero con una gran disciplina. Hemos aprendido sobre la marcha. Hemos tenido, por momentos. buena asesoría. miramos con mucho cuidado lo que hacen nuestros colegas en otras partes, pero esto es prueba y error, disciplina y persistencia. Incluve entregarle mucho tiempo a este tipo de acciones.

Nada reemplaza a la interacción humana, con lo cual, en el plano nacional, desarrollamos noción de cuáles son las personas críticas para nosotros, no necesariamente clientes, sino formadores de opinión.

Hicimos una lista de 150 personas. Comisionamos que un experto internacional relevante hiciera un paper a pedido nuestro y se la enviara a una de esas personas con una nota personal.

Otra política fue la de hacer desayunos. En los primeros encuentros invitábamos a un grupo heterogéneo de personas: el arzobispo de Bogotá, una modelo, un deportista, un periodista, hablábamos de algún tema de interés. Eso, la gente, no se lo olvida. Sí se le olvida lo que se habla entre colegas.

Todo esto se apalanca en una economía en expansión, entonces se conjuga el conocimiento que fuimos adquiriendo con nuestras operaciones, junto al posicionamiento que logramos.

Mencionaba lo de la competencia internacional. ¿Qué pasa con el estudio internacional que quiere entrar en Colombia?

Vemos con gran interés la llegada de nuevos agentes al mercado legal colombiano. Creemos que la competencia anima y evita que te quedes sentado en el escritorio. También entendemos que a pesar

## **Rankings**

¿Le dan importancia a los rankings? "Sí", responde Carrizosa, y explica: "Lo que producen esos validadores, cuando son serios, es un sentido de recorrido. Nosotros somos una firma de primera generación. Después de 20 años, que empieces a encontrar validadores externos de primer nivel, que digan "nosotros creemos que la suya es la mejor firma del año", tiene un valor de afianzamiento para nuestra gente que es muy fuerte". Según Chambers & Partners, Prieto Carrizosa ha sido la firma del año en Colombia durante 2012 y 2013, y el International Financial Law Review los ha distinguido como la firma del año en el país en 2012, 2013 y 2014.

# 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

de las tendencias de globalización, el derecho sigue siendo local. Eso no parecen tenerlo tan claro los que ingresan.

Hasta el momento no hemos visto efectos adversos en la entrada de firmas internacionales en materia de clientes, pero sí en cuanto a la afectación que implica en el mercado laboral.

¿Cómo es eso?

Una firma no se construye de la noche a la mañana. Son conocimientos adquiridos por años. Nuestro valor radica en el conocimiento que está en la cabeza de nuestros abogados v en la capacidad de reproducirlos.

En este escenario, una cosa es buscar talento en un mercado con pocas firmas, y otra hacerlo en otro con firmas con bolsillos



muy abultados.

Antes era bastante fácil reemplazar a un abogado que se iba de la firma. Ahora, junto al boom de la economía y la competencia con firmas entrantes, están los clientes que toman abogados para enriquecer sus departamentos legales. Eso genera mayor competencia y un encarecimiento por el talento que puede llegar a niveles irracionales.

¿Entra ahí todo el tema generación

Y, generación Z?

El gran secreto de un despacho de abogados es el recurso humano. Quien lo haga bien, va a ganar. Quien lo haga mal, va a perder.

La lucha por el recurso humano es el principal issue en un despacho de abogados en cualquier parte del mundo.

Hacemos un gran esfuerzo por tener la mejor de las sintonías con

## **Perfil**

Martín Carrizosa Calle es abogado por la Universidad de los Andes. con especialización en derecho financiero, socio fundador de Prieto Carrizosa.

Ha sido consejero económico y consejero de asuntos internacionales del Presidente de Colombia, y asesor principal y jefe de Gabinete del Secretario General de la Organización de Estados Americanos. Forma parte del Conseio Asesor de Inversión de Proexport, la entidad de promoción de exportaciones del país, y es miembro del Consejo

Superior de la Universidad de los Andes. Martín es uno de los árbitros designados por Colombia ante el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a la Inversión (CIADI) y es árbitro del Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de

Comercio de Bogotá.

En 2012 fue designado por el presidente Juan Manuel Santos como miembro de la Comisión Redactora de la Ley de Arbitramento, y fue miembro del Comité de Infraestructura organizado por el gobierno para analizar las mejores soluciones del país en esta área.

Es considerado Abogado Líder 2014 por Chambers & Partners.



los más jóvenes, pero sin dudas es el gran reto.

Cuando yo me planteaba qué iba a estudiar, mis opciones eran tradicionales. Para los muchachos de hoy, las opciones son mucho más ricas. La incertidumbre v el esfuerzo para llegar a socio no necesariamente son atractivos para la nueva generación. El paradigma que los mueve o los lleva a soñar muchas veces es otro.

Hace rato dejé de hablar de sociedad para los muchachos de los primeros años. Pero al que lleva siete u ocho años contigo, si no le pones el tema de la sociedad sobre la mesa, lo vas a matar.

Los mensajes tienen que ser adecuados en cada etapa de la carrera.

Creo que lo que buscan hoy los jóvenes es tener experiencias, son



ávidos de aprender y creen que aprenden muy rápido. Creen que pueden manejar eso de la multidimensionalidad. Por eso, si no haces que su trabajo sea una experiencia de aprendizaje, si no los sometes a distintas sensaciones, si no les dedicas tiempo, los vas a perder.

¿Y si hacen todo eso?

También los vas a perder.

Tenemos un plan de carrera que es una obra de arte, modelo para otras firmas acá y afuera. La carrera se puede hacer acá o en otro lugar.

¿Quién no ha hecho crisis en una carrera de 10 años? El desafío es, entonces, cómo hacemos para hacerles entender que parte de su carrera es irse.

Nos hemos convertido en head hunters para nuestros abogados. Lo que queda es la gratitud, que hace que quieras volver o que, si no quieres volver, al menos nos trates bien.

¿Tienen casos de esos que abren puertas v vuelven?

Sí. El año pasado volvieron tres personas que se habían ido.

Un muchacho se fue de aquí a hacer su LL.M. a los Estados Unidos, logramos conseguirle una pasantía en una firma especializada, pero no le pagaban. Él se subvencionó y, finalmente, regresó con nosotros. Otro ejemplo es una abogada que se fue a hacer un LL.M., trabajó en Clifford Chance un año y medio, y nos llamó para decirnos que quería volver a la firma. Le ofrecieron quedarse, pero volvió a Colombia.

Trabajó un año en un banco de inversión. Tuve miedo de que tanta experiencia la fuera alejando cada vez más del bufete, pero un día llamó y dijo que quiere volver y quiere ser socia. Salió muy bien. A esta niña, que acaba de regresar

a la firma, la veo de socia a futuro. Hablemos de mujeres.

Son algo más del 60% de nues-

tros asociados. Hay dos socias y todos los especialistas de la firma son mujeres.

Personalmente, creo que son más inteligentes que los hombres. Y la verdad es que tienen más retos en su vida personal que los hombres. Claudia Barrero, una de nuestras socias, es una mujer extraordinaria y ha sido la que nos ha inspirado para movernos en una dirección correcta en el tema, aunque nadie sabe bien, tampoco, cómo es eso. Por ahora es tiempo parcial, trabajo desde la casa, horarios flexibles. Lo que sí sé es que seguramente, los socios de los próximos años serán más mujeres que hombres.

¿Cómo manejan la difusión del trabajo pro bono?

No necesitamos difundirlo mucho. Hemos alineado nuestro trabajo pro bono con las fundaciones y causas justas de nuestros clientes. Los méritos y las glorias que vengan con esos oficios va están anotados en sus libros. Eso produce un argumento adicional de afiliación a

nuestra firma.

Más allá de eso, este año ganamos el premio a la firma pro-bono del año en Colombia, otorgado por la Fundación Pro-Bono Colombia y la Cámara de Servicios Legales de la Asociación Nacional de Empresarios ANDI.

¿Se definen como estudio jurídico? Nosotros somos tres cosas: un bufete, que es nuestra razón de ser, y nuestra pretensión es ser el mejor bufete que podamos; somos una empresa también, y como empresa tenemos el interés de que la opinión legal sea buena, pero también que se pague bien, porque eso es un factor de retención para nuestros abogados, v tercero, somos una institución: sabemos que vamos a durar más allá de nuestra vida, no se nos olvidan nuestros orígenes y hacemos cosas para mejorar la sociedad. Esas tres cosas son nuestra identidad y trabajamos en las tres.

Tenemos excelentes competidores, pero no reúnen estas tres cosas, y esta mezcla es muy poderosa



MAIPÚ 1300, PISO 11 C1006ACT CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, ARGENTINA **2:**+54 11 4318-9900

FAX: +54 11 4318-9999 WWW.ALLENDEBREA.COM ⊠:info@allendebrea.com.ar

# AÑO CONTRA AÑO

En América Latina, las economías más fuertes ocupan más espacio en las guías internacionales de estudios jurídicos y abogados. Porcentualmente, el crecimiento más importante se da en los países "chicos".

Se dice que los abogados de negocios son algo así como el termómetro de la economía. Cuando las cosas marchan bien, los estudios crecen, amplían sus áreas de práctica v multiplican su facturación acompañando operaciones de compraventa de empresas, creando otras nuevas, asesorando en cuestiones societarias, tributarias, comerciales, laborales, de propiedad intelectual v otras tantas, siempre vinculadas con un ciclo de expansión. Cuando las cosas no son tan relucientes, los abogados asesoran en cesación de pagos, despidos y reestructuraciones, las firmas se achican y la oferta de servicios jurídicos se abroquela detrás de un puñado de especialidades. En términos estadísticos, es prácticamente imposible contrastar con la información del mercado jurídico en qué estadio se está. Sin embargo, a modo de curiosidad, la comparación de guías de abogados de empresa. año a año, país a país, puede aportar algunas revelaciones interesantes. En 2009 Chambers & Partners presentó la primera edición de su guía para América Latina, región sobre la cual ya estaba realizando estudios 10 años antes. Fueron 672 páginas

a pura abogacía de negocios. Cuatro años después, 2013, la quía terminó en la 1264, duplicando a la originaria v colocándose sólo por detrás de los Códigos de Comercio y Civil en cantidad de páginas. El dato no es menor si se considera que la economía regional viene mostrando un crecimiento continuo, con picos en países como México, Colombia, Brasil v Perú. No en vano, en cantidad de páginas, en la edición 2013 mandó Brasil, con 266 carillas, seguido por México (128), Chile (110), Argentina (99), Perú (84) y Colombia (63). Curiosamente, la realidad es bien otra cuando se miran los porcentajes de crecimiento en la quía año a año. El mayor salto porcentual lo tuvo Puerto Rico, con un 500% en la cantidad de espacio que se le dedicó a sus firmas entre la primera edición y la última. Más atrás quedaron República Dominicana (+172%), Paraguay (+166%), México (+155%), Guatemala (+127%) y Chile (+124). Los países que menos crecieron, en tanto, fueron Bolivia (+15%), Honduras (+40%), Panamá (50%), Cuba (50%) v Uruguay (52%). ¿Qué pudo haber

pasado? Puestos a hacer

	Cantidad d	e Páginas
País	2009	2013
Argentina	63	99
Belice	0	2
Bolivia	13	15
Brasil	134	266
Chile	49	110
Colombia	31	63
Costa Rica	20	31
Cuba	2	3
República Dominicana	11	30
Ecuador	12	26
El Salvador	11	13
Guatemala	11	25
Guyana	0	1
Honduras	5	7
México	50	128
Nicaragua	7	12
Panamá	22	33
Paraguay	6	16
Perú	47	84
Puerto Rico	4	24
Surinam	0	1
Uruguay	19	29
Venezuela	28	55

Fuente: Elaboración propia en base a Chambers Latin America 2009 y 2013

Las economías chicas muestran un importante aumento en cantidad de abogados de empresas

conjeturas, las respuestas van desde inclusión de nuevos mercados (i.e.: Belice, Guyana, Surinam), pasando por mejoras en el relevamiento realizado, llegando al crecimiento de la oferta de servicios jurídicos corporativos sea por escisiones, surgimiento de nuevos profesionales o desembarco de firmas extranjeras en cada país.

# IBA en Punta

Más de 600 abogados de América Latina se reunieron en la ciudad uruguaya de Punta del Este.

Con la "excusa" de participar de la reunión bianual del Latin American Regional Forum de la International Bar Association (IBA), más de 600 abogados principalmente de la región se reunieron en Punta del Este, Uruguay, a mediados de marzo.

Con una agenda cargada de charlas jurídicas dando cuenta de la realidad de las distintas áreas de práctica y las perspectivas de corto plazo, el encuentro ofició una vez más de espacio por excelencia para el networking y el relacionamiento internacional de abogados.

"Un montón de tarjetas" mostró uno de los abogados que asistió al evento con un objetivo claro: posicionar los servicios que ofrece su estudio. "Lo que vale es lo que está fuera de la agenda", señaló otro, en relación a los eventos que organizaron las firmas locales para agasajar a los visitantes, espacios de intercambios de información, búsqueda de potenciales socios y recomendaciones a clientes extranjeros.

"En estos casos, lo que se recomienda es tener muy en claro para qué se va al evento. Hay quienes se quieren capacitar o actualizar sobre lo que está aconteciendo regionalmente en su área de práctica, y hay los que quieren contactos. En el medio está la mayoría", reconoció uno de los habitués de estos eventos, que hará escala en Tokyo para participar de la reunión anual de la IBA entre el



19 y el 24 de octubre.

A los que van en busca de relaciones, lo que se les suele recomendar es: definir una estrategia previa de actuación, pues improvisar en el campo, con una agenda sobrecargada, suele ser poco menos que imposible; identificar quiénes son los contactos de interés; analizar sus actividades e intentar concertar encuentros antes de iniciar el viaje y, una vez finalizado, con ese montón de tarjetas recogidas, darle seguimiento a cada uno de los vínculos para fortalecerlos.



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



Garín. Escobar. Provincia de Buenos Aires. La entrevista arranca con una recorrida por el centro de innovación v desarrollo de la empresa que hace los post-it y la cinta Scotch; las cintas refractarias que están en las rutas; las botas que tenía Neil Armstrong cuando pisó la luna; las tecnologías que convierten una pantalla en táctil.

Así, durante más de una hora de "excursión", paseamos con la boca abierta hasta tener la sensación de que 3M inventó casi todo. Cuando se enciende el grabador y Tomás Thibaud toma la palabra, el desafío está planteado: el director de Asuntos Legales, Ética v Compliance de la empresa tiene que sorprender. Y lo hace.

Este exponente de la generación Y (aunque se reconoce X) tiene no sólo una carrera meteórica en la corporación, sino también un hobbie que haría las delicias de más de un desarrollador de contenidos, ambientalistas v veterinarios (ver Patrimonio Natural).

"Trabajaba en uno de los estudios más importantes de la Argentina como procurador. En 2005 recibo un mail diciendo que estaban buscando un estudiante para oficinas en Puerto Madero, para trabajar en 3M. Me entusiasmaba entrar en una empresa. Para mí, el derecho fue un medio para un fin: siempre quise trabajar en una empresa", cuenta Thibaud. "Mandé el currículum y después empecé a investigar qué era 3M. En 2005 entro como pasante, en 2007 me recibo. En 2012 llegué al directorio".

¿Cómo es tu departamento legal? El departamento legal de 3M es muy chico si lo comparamos con todo lo que es la empresa. Eso te permite tener mucho contacto con tus clientes. En un estudio, nunca hubiera tenido esta relación.

Eso me fue fogueando, dando el entrenamiento para estar en la posición que ocupo.

el departamento Hoy formado por mí, como director de Legales, Ética y Compliance, un abogado y un pasante.

¿Cómo son sus perfiles?

Agustin Spagnollo, que es el abogado que trabaja conmigo, empezó también como pasante, como vo, v lo que traté de hacer es... formarlo a imagen y semejanza (risas). Trabajamos todo el día juntos. Se recibió hace poco, con un entusiasmo bárbaro para trabajar.

Ese mismo entusiasmo es lo que quiero de mi pasante.

Este es un equipo que trabaja unido. Juntos. Todos sabemos lo que está pasando, salvo algunos temas muy confidenciales. Tenemos un sistema de trackeo para los contratos. Cada uno sabe cuáles son sus responsabilidades, qué tiene que hacer.

Lo que valoro y lo que más me interesa a mí para formar un equipo es la predisposición, la perseverancia, el estar, el mostrar interés y tener ganas de trabajar. Lógicamente, el tema conocimiento también se valora, pero el conocimiento puede adquirirse. La predisposición es más difícil generarla.

¿Trabajás mucho con estudios externos?

No sé si mucho o poco, pero sí trabajo con estudios externos.



## **Perfil**

Tomás Thibaud es director de Asuntos Legales, Ética y Compliance de 3M Argentina y 3M Uruguay. En 2012 se integró al Directorio de 3M, formado por un total de 12 miembros. Thibaud es Abogado (UBA) y premaster del Programa de Profundización en la Problemática de la Empresa de la Universidad Austral. Desde enero de este año es miembro del board of directors de la Association of Corporate Counsel para el Capítulo de Argentina, agrupación que tiene como objetivo intercambiar experiencias relacionadas con el asesoramiento interno y el *management* de los departamentos legales de empresas.

Hacemos mucho trabajo interno. Me gusta estar en la cocina de los negocios, trabajar en forma preventiva y ser un consultor de los distintos negocios; que tengan ganas de venir a consultarme a mí, no solo en cuanto a si veo algún riesgo, sino para darles una



## Patrimonio natural

En tiempos en los que el balance entre vida personal y profesional cobra plena vigencia, Thibaud cultiva un hobbie a fuerza de viajes. "Tengo una fan page con más de 35.000 seguidores. Hago fotografía de la naturaleza e intento mostrar la fauna autóctona que hay en la Argentina, para generar conciencia y protección de las especies", cuenta. Para ver y compartir su trabajo se puede ingresar en www.fb.com/patrimonionatural.



mirada distinta.

Y viceversa: que vengan y nos digan: por qué no hacés el manejo de los contratos de tal o cual manera, por ejemplo.

¿Al estudio externo se le aplica vuestro código de conducta? (N. de R.: Thibaud lo entrega antes de empezar la entrevista)

Sí.

Desde siempre, y en especial desde el 2010, estamos pasando un mensaje muy fuerte en lo que es ética y compliance.

En 3M hay una única manera de hacer negocios: de la manera correcta. Esto es: sin corrupción, sin conflicto de interés, respetando todas las políticas que tengan que ver con un buen hombre de negocios, una empresa transparente, intachable.

¿Esperás lo mismo de los proveedores?

Sí. Antes de contratar a un proveedor o trabajar con alguien hacemos un análisis de riesgo. Para compliance es básico analizar con quién estás trabajando.

¿En el caso de los estudios, qué mirás?

Tenemos un estudio corporativo con el que trabajamos desde hace años y son representantes de nuestros accionistas. Tenemos una relación del día a día con ellos.

Sin perjuicio de eso, cuando contrato a otro estudio u otro proveedor que brinde servicios a mí área o a otra, tengo que analizarlo.

Al analizar un estudio no hay una receta para todos, sino que eso se adapta a cada negocio v situación. Hay estudios a los que miro de acuerdo al trato y la atención personalizada, otros de acuerdo al costo y otros de acuerdo al expertise que tienen en determinado asunto o conflicto.

Formas parte del directorio de la empresa. ¿Qué te suma y qué tanto posiciona al área?

Creo que me suma en mi experiencia personal y en relación a la información y conocimientos que adquiero para dar un asesoramiento efectivo. Pero también al resto de la compañía y a los empleados, porque les permite ver la importancia que tienen los temas legales y normativos en los negocios.

Además, tené en cuenta que en el directorio no estoy solo con legales, sino también con compliance. Eso es un mensaje.

Estando en una empresa de innovación: ¿cómo se innova en legales?

Nos ponemos objetivos anuales. Uno de ellos, todos los años, es crear una herramienta innovadora en materia legal.

Este año me designaron como business transformation para el área legal a nivel regional. Estamos tratando de desarrollar herramientas que nos permitan ser más eficientes en nuestra forma de darle soluciones al resto de la organización.

Ejemplos concretos: tener los contratos escaneados, cargados en una base, con una herramienta que te mande una notificación antes del vencimiento de acuerdo a la necesidad de tiempo para la renegociación.

Esta es una herramienta que empecé a crear en 2005 y que, con la experiencia, fue ganando funcionalidades.

Empezaste como pasante. Ya sos director. ¿Cómo sigue tu carrera? No hav que pensar el desarrollo profesional como un crecimiento vertical, sino que también hay crecimiento horizontal. La función de legales se va agrandando.

nivel internacional, por ejemplo, va se juntó la función del abogado con el public relation. No puedo decir cuál es mi siguien-

te puesto, pero no habría impedimento para pasar a manejar temas como relaciones con gobiernos, con sindicatos, recursos humanos o, mismo, manejar un negocio. Hay experiencia de abogados de 3M en el mundo que hoy manejan negocios.

En perspectiva: de lo que aprendiste en la facultad, ¿cuánto te sirvió?

Creo que se aprende todos los días. Hoy, de hecho, estoy pensando en empezar un master en derecho empresario.

La facultad te da las bases del conocimiento, pero no solo para saber una ley de memoria, sino que te enseña a utilizar esa información y como aplicarla en el día a día. Lógicamente, en el trabajo eso se amplía muchísimo. Es la experiencia viva de lo que uno aprendió.

La verdad, no sabría y creo que no se podría medir en porcentaje para dar una respuesta. Sí me parece que tenés que tener una base sólida para aprender, después, en la práctica, a resolver los problemas que se te puedan presentar

# El ranking de las operaciones

Los estudios más activos en fusiones y adquisiciones en 2013.

Las operaciones de fusiones y adquisiciones registradas en la Argentina en 2013 fueron 24, según reporta la publicación especializada Latin Lawyer, lo que equivale a tres menos que en el año anterior.

Marval, O'Farrell & Mairal encabezó el ranking de estudios participantes en este tipo de gestiones, mientras que Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h) estuvo al frente en lo que hace a montos involucrados. Marval participó en nueve de esas transacciones, seguido por Pérez Alati, con cinco; mientras que Salaverri, Dellatorre, Burgio & Wetzler Malbrán realizaron cuatro, y el Estudio

Beccar Varela protagonizó tres, siempre según el informe de Latin Lawyer hecho en base a información publicada por ese medio entre el 1º de enero y el 31 de diciembre del año pasado, con datos suministrados por las propias firmas involucradas. En dinero, las operaciones en las que participó Pagbam encabezaron el ranking. Le siguió en montos Zang, Bergel & Viñes Abogados; Marval, y Bruchou, Fernández Madero & Lombardi.



# COMO UN BUEN VINO... MÁS DE 100 AÑOS DE EXPERIENCIA SABEN MEJOR. UN GRAN EQUIPO. UN GRAN ESTUDIO. MÁS DE 100 AÑOS ENFOCADOS EN SU NEGOCIO. LATIN ÁMERICA LAW FIRM OF THE YEAR 2011 MONTEVIDEO (598) 2902 1515 · ZONA FRANCA (598) 2626 1515 · PUNTA DEL ÉSTE (598) 4224 1515 · É POSTÉGUYER.COM.UY

# ¿CUANTO COBRAN LOS ABOGADOS?

Fuerte dispersión en materia salarial y de valor horario. El Estado, competidor fuerte, se posicionó como un gran reclutador de colegas.

Estudios no hav. Estadísticas oficiales, tampoco. La dispersión, además, parece ser enorme y varía no sólo de rama en rama del derecho, sino que depende también de la estructura en la que se esté.

Así, en la Argentina, un abogado recién recibido que empieza a trabajar en un estudio grande puede estar cobrando unos Ar\$ 5.500 en bruto; Ar\$ 2.700 menos que en un estudio mediano de empresas; casi Ar\$ 2.000 más que en una firma pequeña que atienda temas usuales de personas físicas como divorcios, despidos, sucesiones o accidentes; Ar\$ 1.500 menos que lo que gana un chico recién salido del secundario que trabaja en tribunales o en una agencia estatal.

"Estudios de menos de 20 abogados están ofreciendo hoy salarios sumamente competitivos, en algunos casos mayores a los de firmas con más de 50 profesionales. Es cierto: a medida que la experiencia del profesional aumenta, el salario se va haciendo más grande cuando la firma en la que está trabajando también lo es", se lee en un artículo publicado en abril en el suplemento Asuntos Legales del diario El Cronista Comercial, con el foco puesto en los abogados externos de empresa.

"Un semi senior de estudio



corporativo arranca en unos Ar\$ 9.500 y llega a los Ar\$ 15.000. A partir de allí, los números se dispersan hasta superar los Ar\$ 40.000 en el caso de un senior en estudio grande, con miras a ser promovido a socio", prosigue ese informe.

Frente a esas cifras, muchos se preguntan si conviene ser socio en una economía con operaciones escasas y sabiendo que se asumirán ciertas responsabilidades y, con ellas, innumerables presiones.

Se habla, además, de muchos que llegaron a la cima v cuando vieron los números quisieron dar marcha atrás para volver a la seguridad del salario en mano.

Justamente, pensando sólo en el dinero, lo que ocurre es que mientras un socio de un estudio importante y un senior próximo a ser promovido pueden estar en similares valores brutos, llegada la hora de pagar impuestos vinculados con la actividad laboral y la seguridad social, el cabeza de firma se verá sumamente favorecido en cuanto a lo que le quede de bolsillo.

#### **TARIFAS**

Hace años se sabe que las tarifas de los abogados argentinos expre-

# CASSAGNE ABOGADOS

Talcahuano 833, piso 3 | 4129-7200 | www.cassagne.com.ar

Salarios según los estudios (en Ar\$)				
	Junior	Semi senior	Senior	
Estudio 1	A partir de 7.000	A partir de 12.000	A partir de 21.000	
Estudio 2	Entre 5.500 y 9.500	Entre 9.500 y 13.000	A partir de 15.000	
Estudio 3	A partir de 8.200	A partir de 11.000		
Estudio 4	6.600	12.000	19.000	
Fuente: Elaboración propia en base a información publicada en El Cronista Comercial.				

sadas en moneda extranjera son sustancialmente menores a las del resto de la región. Así, se ha dicho que están por debajo de las brasileras en un 50%; 30% por debajo de las chilenas, colombianas v peruanas, v detrás, también, de las uruguayas y paraguayas.

Internamente, las cotizadas en pesos sufrieron en los últimos meses un incremento de entre el 20 y el 25%.

Entre los que pueden facturar una porción de su trabajo en dólares, en cambio, se mantuestables vieron en términos nominales y beneficiadas post devaluación.

Según se consigna en la mencionada nota del diario económico, la tarifa por hora en pesos en firmas medianas va de 420 a 780 en la escala de junior a socio, v de 80 a 250 en dólares.

Mito mediante, hay quienes dicen saber de colegas que llegaron a cotizarse a USD 1.000 por 60 minutos de su atención v conocimientos.

Por principio se recomienda que la competencia por ganar nuevos asuntos y clientes no se haga por precio. Lo contrario conlleva a un deterioro en la calidad del servicio (fundamentalmente porque el empeño que se pone en una tarea mal paga no es el

## Internos

Dentro de las empresas, según consigna El Cronista, el director de legales de una multinacional productora de bienes puede estar cobrando unos Ar\$ 100.000 al mes; un gerente, promedio, Ar\$ 60.000: un iefe legal o abogado senior, Ar\$ 40.000, y un junior Ar\$ 14.000.

En una de similares características pero de servicios. los valores pueden caer un 30%.

óptimo), en la imagen del profesional ("trabaja por monedas") v perjudica no solo al mercado en su conjunto, sino también al "ganador" circunstancial quien difícilmente podrá en el corto, mediano o largo plazo aumentar su cachet.

Eso es lo que se recomienda. En la práctica, no siempre es eso lo que se da.



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

# Pasión de





El fútbol, y el deporte en general, no solo mueven pasiones y multitudes, sino también fortunas. Curiosamente, el derecho deportivo en América Latina, semillero para una actividad mucho más aceitada en el viejo continente, empezó a dar sus primeros pasos no hace muchos años.

Alcanza con ver los departamentos de la especialidad en firmas como Cuatrecasas, Gonçalvez Pereira; Garrigués, o cualquier estudio inglés de mediano para arriba.

En estas pampas, el Estudio Beccar Varela apostó a la conformación de un departamento de derecho del deporte, con un abogado full time, un socio que coordina y el aporte del penalista de la firma.

De la mano de su cliente Visa, el despacho empezó a desarrollar hace varios años esta práctica, producto del contacto con las federaciones que auspiciaba. Luego se vinculó con algunos agentes de marketing deportivo. Así se expandió del polo al fútbol, pasando por la natación, el hockey, el golf y el rugby.

En 2012, la incorporación del penalista Manuel Beccar Varela y su equipo trajo una cartera de clientes que, entre otros, incluía afamados futbolistas. "Hoy un tema penal puede tener derivaciones tributarias, societarias, de imagen, laborales, que podemos canalizar integralmente", dice.

Casi en paralelo se sumó Rodrigo Ortega Sánchez, señalado como apasionado del deporte", proveniente de una larga estancia en Francia, con experiencia en arbitraje internacional y en el mentado derecho del deporte. A fuerza de empuje, comenzó a generar clientes no solo locales, sino también internacionales, incluyendo a un club de primera división del campeonato francés. "En el mundo hay estudios muy grandes que se encargan de este negocio. En la Argentina, hay unos 30 o 40 abogados especializados en el tema que trabajan de manera unipersonal o en estudios chicos. Entiendo que allí es donde faltaba una pata. Hoy los clubes son empresas, con contratos millonarios y muchísima gente a cargo, por lo tanto deben manejarse como tales. Ésa es la apuesta del estudio", dice.

La ventaja es que "acá, en una hora, le podemos contestar todas las dudas al futbolista o a su agente: de laboral, de propiedad intelectual, de impuestos, de sociedades; en un estudio unipersonal, no hay tiempo material para entender y responder todo",



# multitudes

El derecho del deporte se va posicionando como nicho en la región

apunta el socio Ramón Movano. Por lo pronto, hoy ya hay varias maestrías y diplomaturas en la Argentina sobre derecho deportivo y la tendencia promete expansión. "Cuando como deportista, agente o institución te vas profesionalizando, le vas dando los temas al abogado especializado", razona Ortega Sánchez. "Hasta ahora, sin embargo, se manejaba con el abogado que se tenía a mano. Eso va cambiando y ahí es donde creemos que podríamos tener una ventaja competitiva. Aprovechamos la marca, el idioma (inglés v francés) v la ética para hacer negocios, con foco en el negocio internacional", aporta Moyano.

## INSTITUCIONALIZACIÓN En el plano internacio-

nal, existe la Asociación Internacional de Abogados de Fútbol (AIAF), creada en París en 2012. En su comité directivo está Rodrigo, el único argentino miembro de dicho comité junto a un brasilero, un irlandés y cuatro franceses (www.aiaf-law.com). Actualmente la AIAF tiene más de 90 abogados miembros a nivel internacional.

En Buenos Aires, entre el 11 y 12

de iunio realizarán su segundo congreso, con foco en el lugar del jugador en los negocios del fútbol. "¿Frente al poder económico de los clubes, pueden ser verdaderamente actores de su carrera los futbolistas profesionales? Observando el funcionamiento del sistema de las transferencias, podríamos dudar de eso. Sin embargo el jugador está en el centro de los negocios del fútbol, ya que jurídicamente ningún contrato puede comprometerle sin su acuerdo", se lee en el programa de las jornadas.

Los derechos del jugador menor de edad frente a las restricciones

promulgadas por el Reglamento FIFA respecto a su libertad de circulación y al mecanismo

de indemnización por formación; indemnizaciones por transferencia: derechos económicos y derechos federativos,

y derechos del jugador sobre su imagen, serán algunos de los temas a tratar.

En el mundo del deporte los litigios están en alza. El problema, razona Ortega Sánchez, es que si la "vida útil" de un deportista es de 15 años, no puede darse el lujo de pasar cuatro de ellos desfilando

por los tribunales en procura de una resolución judicial. Por eso, entiende que el arbitraje jurídico deportivo es el ámbito más apropiado para resolver las controversias surgidas en el deporte.

"En el marco de la Asociación Latinoamericana en Derecho Deportivo creamos el primer Tribunal de Arbitraje para América Latina en temas de derecho del deporte, que funcionará en la sede del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal. Queremos dar una solución integral con métodos alternativos de resolución de conflictos en la materia", dice, siguiendo el modelo europeo.

En términos cuantitativos, hov el 90% del derecho del deporte pasa por el fútbol, no solo en la Argentina, sino también en todo el mundo, v no solo por una cuestión económica, sino también porque es el deporte más reglamentado de

"De acá a unos años, el rugby va a potenciar su crecimiento", coinciden Moyano y Ortega Sánchez.

Se agrandará, entonces, el nicho por explotar.

Ese en el que algunos va juegan con pelota dominada.

Para saber más:

www.aiaf-law.com



Representación legal internacional. Solución de controversias complejas y compliance.

www.lewisbaach.com +54 11 4850-1220 WASHINGTON NEW YORK LONDON BUENOS AIRES







Con precisión quirúrgica, Jorge Pérez Alati (JPA) responde al cabo de unas horas todas las "preguntas modelo" que se le adelantan por mail. No son pocas. Días después, Manuel Benites (MB) suma ideas alineadas con las de su socio y compañero de cartel en Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h).

Pasadas las semanas, ya en sus oficinas, cara a cara con casi una decena de los socios de PAGBAM, se ratifican los dichos, se amplían conceptos y se pone sobre la mesa una coherencia y cohesión sorprendentes.

El estudio, uno de los más importantes del país, tiene en su haber un récord nada menor: no ha sufrido escisiones. Nunca.

Además, evidencia que más allá de los nuevos paradigmas generacionales se puede hacer carrera en una firma de abogados entrando como estudiante y llegando a socio a ritmo sostenido.

En el debe, en tanto, dicen no haberle dado al marketing toda la importancia que merece, aunque las redes sociales y el posicionamiento a través de una activa

participación en ellas asoman como una de las líneas de acción a seguir.

Por lo pronto, reconocen un mercado muy competitivo, en el que la restricción de la inversión extranjera directa, sumada a diversas cuestiones políticas v macroeconómicas han limitado el crecimiento de los estudios argentinos en general.

¿Cómo compiten ustedes en ese escenario?

JPA: Estamos acostumbrados a competir en todo tipo de escenarios. Nuestro país parece estar siempre en transición.

La actividad jurídica ha debido acomodarse a diferentes marcos y ha sido siempre muy competitiva. Y el mercado, como siempre, no se equivoca y premia a los más eficientes en términos de capacidad para abordar temas de diversas especialidades, excelencia en la resolución de tales cuestiones y un sistema de facturación competitivo que haga que el cliente note que pagar los honorarios no es un disgusto.

Nuestro estudio sigue compi-

tiendo en este escenario de la misma manera en que lo ha hecho siempre. En resumen, como en muchas otras actividades, la calidad y la excelencia en el trabajo así como honorarios competitivos son los motores del crecimiento.

MB: Siempre tratamos de prestar servicios en el área en que nuestros clientes lo requieren, lo que exige una constante adaptación a las nuevas demandas.

En la última década se han desarrollado áreas de práctica que antes eran más limitadas, como la de los arbitrajes internacionales, los litigios, se incrementó la práctica en el derecho laboral, la defensa de la competencia y del consumidor, y el derecho aduanero.

¿Cómo consiguen o ganan un cliente?

JPA: Nuestro estudio se destaca por no tener un departamento de marketing o socios que se dediquen en exclusividad a la promoción o a las relaciones públicas. Nuestra fortaleza deviene del conocimiento se tiene que de nuestro trabajo. Nuestros profesionales son conocidos

"Algo, en materia de marketing, no estamos haciendo bien Somos conocidos, no es que nos va mal, pero creo que el tema del marketing jurídico es algo que tenemos que hacer más profesionalmente".

en cada rubro del derecho y en tal sentido es muy común que quienes fueran contrapartes resulten luego clientes del estudio. O aquellas empresas que consultaban solamente por un litigio o por alguna cuestión aislada, luego terminan siendo clientes generales del estudio.

MB: Fundamentalmente a través del buen trabajo que hacemos para los clientes existentes. Normalmente los clientes vienen por referencia de otros y por el prestigio del estudio en las áreas que cubre.

Particularmente, nos gusta además mantener a los clientes que tenemos y podemos decir que varios de ellos ya llevan más de veinte años con nosotros.

Por otra parte, la presencia y participación activa de nuestros abogados en actividades académicas, congresos internacionales, publicaciones, asociaciones profesionales y empresarias contribuyen a difundir y fortalecer el prestigio del estudio.

Decían que una de las claves es que el cliente no pague con disgusto. ¿Cómo se hace eso?

JPA: Lo importante para el cliente es que el estudio le genere valor. A nadie le gusta pagar una factura por un servicio que no lo vale.

Es parte de nuestra cultura y nuestra actitud el hacernos cargo de los problemas de nuestros clientes como si el tema fuera personal.

Al momento de reclutar profesionales, ¿cómo proceden?

JPA: Tenemos acuerdos con casi todas las facultades de derecho de las distintas universidades. Tratamos de reclutar a los mejores estudiantes de cada año.

El ingreso de un abogado al estudio es un proceso muy importante para nosotros. Vemos en cada ingresante a un futuro socio y en tal sentido buscamos que el candidato cumpla muchos requisitos.

Ese proceso comienza con sus notas en la universidad y continúa con un examen de ingreso y luego entrevistas con abogados senior y con socios.

Buscamos, por sobre todas las cosas, a personas destacadas por sus notas v por su talento.

El reclutamiento es la base del crecimiento de nuestro estudio.

Este es un estudio que ha crecido año tras año no por fusiones con otros o por ingresos laterales, sino a través del ingreso de estudiantes como pasantes o de abogados recién recibidos.

MB: Se requiere no sólo una formación académica sólida, sino también capacidad de utilizar las herramientas teóricas que se adquieren en la facultad para adaptarlas y aplicarlas a las situaciones y casos concretos que tenemos que resolver.

¿Cómo vienen los jóvenes abogados?

JPA: Representan un desafío para los estudios, puesto que existe una tendencia a tratar de que adquieran las conductas de generaciones anteriores.

En nuestro caso pensamos que el desafío es otro, y ese desafío es lograr que el estudio se acomode a las nuevas expectativas de esos nuevos abogados.

La idea es que en el estudio no se ocupe un lugar, sino que se incorporen para hacer una carrera profesional exitosa, y en tal sentido se destacan las habilidades de los

nuevos abogados en la asimilación de las nuevas tecnologías.

La profesión está en un momento de cambio justamente por el advenimiento de las nuevas tecnologías y son los abogados de la generación del milenio quienes están en mejor condición para liderar esos cambios, así que vemos con optimismo a los nuevos abogados.

MB: En este sentido, hoy en día actúan como un nexo que vincula una forma más tradicional de ejercer la profesión (que es la nuestra), con la utilización de estos nuevos medios v herramientas, y nos permiten en muchos casos proveer al cliente un servicio mejor y en cierta forma más actualizado.

Asimismo, veo en los abogados jóvenes que están en el estudio un gran interés en especializarse y perfeccionar sus aptitudes. Ello indica que en muchos de ellos existe un grado de compromiso y convicción importante con el ejercicio de la profesión. Hay en la Argentina universidades que son muy buenas. Si tomás gente que tuvo buenas notas, en general son buenos profesionales.

## **Pro Bono**

Durante 2012 y 2013, 78 abogados y paralegals de Pagbam aportaron en cada año un total de más de 2600 horas de trabajo pro bono. La firma es una de las fundadoras de la Comisión Pro Bono del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires. En 2008 firmó la Declaración de Trabajo Pro Bono para el Continente Americano y fue distinguida en dos oportunidades por Latin Lawyer y el Vance Center del Colegio de Abogados de Nueva York como uno de los estudios Leading Lights in Pro Bono.





Jorge Pérez Alati **Manuel Benites** 

Traemos, además, chicos que están terminando el colegio secundario y que tienen la idea de estudiar derecho para hacer prácticas de verano. Tenemos socios que arrancaron así.

En relación con la tecnología, se suele decir que el mundo hoy es mucho más "abarcable". ¿Trabajan en la regionalización o internacionalización de la firma?

JPA: Desde hace va muchos años tenemos un acuerdo de cooperación con una gran estudio español (Cuatrecasas) y con un gran estudio brasileño (Machado Meyer Sendacz & Opice). Todos los años intercambiamos abogados con ellos.

Asimismo, mantenemos una oficina en Nueva York.

Tenemos, además, como muchos otros estudios, acuerdos con alianzas europeas y acuerdos con estudios de la región.

Representamos a una cantidad importante de clientes extranjeros, así que mantenemos siempre una relación estrecha con estudios del exterior.

Cada año varios profesionales del estudio viajan afuera para estudiar y trabajar, y una cantidad muy importante de abogados del estudio cuenta con experiencia profesional en las más importantes firmas de Estados Unidos y Europa.

La oficina en Nueva York: ¿Cómo es? ¿Qué hace? ¿Vale la pena tenerla?

**JPA:** La oficina de Nueva York fue abierta junto con nuestros estudios asociados de España y Brasil en momentos en que nuestro país participaba activamente en colocaciones de títulos en el exterior, principalmente en Nueva York. Se justificaba en aquellos momentos, por la cantidad de trabajo que generaba la República Argentina. Fueron años muy importantes desde el punto de vista de la inversión

extranjera directa.

Nosotros creemos que la Argentina fatalmente va a tener momentos mejores y que nuevamente se justificará tener esa presencia que hemos preferido no desarmar. Apostamos a un futuro mejor.

¿Y la oficina de Mendoza?

JPA: Mendoza es una oficina muv activa. La tenemos desde hace muchos años y estamos muy contentos con su desempeño. Y nos encontramos revisando ahora los últimos detalles relativos a la apertura de dos nuevas oficinas en otras provincias.

En todos los casos fuimos motivados por diversos clientes a considerar sus aperturas.

¿Cómo encaran el posicionamiento de la marca a nivel local y en el exterior?

JPA: Creemos que nuestro trabajo es nuestra mejor carta de presentación.

Recibimos con satisfacción el reconocimiento de muchas entidades que nos han premiado, como Chambers & Partners, donde nuestro estudio fue la primera firma argentina en haber recibido el premio a la mejor de América Latina.

¿Cómo manejan el vínculo con los medios de comunicación?

**JPA:** No tenemos un departamento de comunicaciones,

## ¿Qué postean?

La home del sitio del estudio se actualiza con sus posteos en Twitter. "Thanks to @chambersquide for top ranking PAGBAM in ALL categories again"; "Nueva edición del Alerta de Novedades Legales de @PAGBAM Abogados disponible en..."; "Socio de PAGBAM opina en @Cronistacom sobre El Futuro del Derecho"; "PAGBAM is pleased to be "Recommended Firm - 2014" by LatinLawyer", se lee.



sino abogados que resumen la información a ser transmitida a ciertos medios.

Esta es un área que posiblemente cambie en el futuro, dado el auge de la comunicación en los temas legales, así como el inevitable ingreso de las redes sociales.

Por lo tanto, si bien hoy algunos socios han asumido el rol de mantener a los medios informados, vemos la necesidad de poder contar con un sector profesional que tenga como única responsabilidad la de asumir tal vínculo.

Pese a la falta de estrategia de marketing que dicen tener, aparecen en rankings como el de la revista Apertura v en quías internacionales de las cuales reciben premios...

JPA: Nosotros no participamos de la encuesta de Apertura. No le prestamos atención. Figuramos porque no nos pueden evitar.

De todas formas, insisto: creo que ésa no ha sido una buena política de nuestra parte.

Algo, en materia de marketing, no estamos haciendo bien. Somos conocidos, no es que nos va mal, pero creo que el tema del marketing jurídico es algo que tenemos que hacer más profesionalmente. Parece mentira, pero somos muy conservadores y todo el tema del marketing no está en nuestro ADN. Nosotros no vamos a visitar clien-Trabajamos. No tenemos socios que se dediquen a otra cosa. Ahora, otra vez: no me parece que eso esté bien.

En la home de su sitio sumaron la cuenta de Twitter del estudio. ¿Qué uso le están dando?

JPA: Nuestro estudio siempre estuvo acompañando los cambios tecnológicos. Consideramos esencial no mantenernos al margen de ellos. Prestamos especial atención a todo lo que está ocurriendo. No querríamos enterarnos que tales cambios puedan afectar nuestra profesión sin que nosotros ni siquiera nos demos cuenta.

Parte de ese deseo de mantenernos actualizados es comunicar vía Twitter todas las novedades del estudio.

Estamos haciendo además varios cambios en nuestro esquema de trabajo, así como en nuestro deseo de mostrar las diferencias que destacan a nuestro estudio y que tienen que ver también con herramientas que nos presentan las nuevas tecnologías y las redes sociales.

Sabemos que nuestra profesión va a estar sujeta a muchos cambios. Algunos vendrán como parte de la competencia que nuevamente nos impondrán los estudios internacionales de auditoría, que otra vez irrumpen en el mercado legal, y otros nos serán impuestos por el ingreso de grandes estudios del exterior que nuevamente se van a interesar por nuestro mercado ante una Europa con bajo crecimienempleador que el alumno ha realizado esfuerzos para destacarse. Obviamente, tal aspecto no es el único a tener en cuenta, pero es lo primero que uno mira.

Luego, como siempre, el tema es saber derecho. Y si bien la creatividad es algo que pareciera ser una cualidad que no se obtiene, sino con la que se nace, existen pautas de organización y metodología que avudan a su desarrollo.

MB: Que traten de definir cuanto antes dos cosas: qué ramas del derecho son las que prefieren y la forma en que desarrollarán su carrera, es decir: la función judicial, docencia, función pública, profesión privada, etcétera.

Estas definiciones los ayudarán a completar de manera más eficien-

## Así se presentan

"Somos uno de los estudios jurídicos integrales más grandes de Argentina. Tenemos una probada travectoria en la prestación de servicios legales de alta calidad con el fin de satisfacer las demandas de nuestros clientes locales e internacionales", se lee en el sitio web de la firma.

"Desde nuestros comienzos, hemos asesorado a clientes en complejas transacciones y casos muy exigentes. Muchas de esas transacciones y casos han sido noticia en Argentina. Nuestros clientes incluyen empresas multinacionales, bancos y entidades financieras locales e internacionales, así como también empresas argentinas y personas físicas. También asesoramos al sector público y entidades sin fines de lucro en el desarrollo y perfeccionamiento de la legislación existente", agregan.

to y unos Estados Unidos que tardan en levantar. Pero otros cambios van a venir por los avances que suponen los nuevos desarrollos que las nuevas herramientas de comunicación nos presenten.

Posiblemente, nadie esté muy preparado para los cambios que hoy no se conocen. Pero queremos formar parte de esos desarrollos y no quedar afuera.

¿Qué le sugerirían a alguien que recién está comenzando a estudiar derecho?

**JPA:** Que sea consciente de que las notas son importantes. Que las notas demuestran a un futuro

te su formación en la facultad.

Con una marca como la de ustedes, con tantos apellidos conocidos más allá del ámbito jurídico: ¿Cómo es la relación con el actual gobierno nacional?

JPA: Tenemos muchos apellidos famosos y célebres en nuestro membrete. Diría que el mayor problema en esa relación es nuestra competencia, no el gobierno. Es más una no sana competencia de colegas que hablan de esto, que una cuestión real.

Así como nosotros respetamos al gobierno, el gobierno nos respeta, nos conoce, pedimos entrevistas y nos la dan

# Hacia una

# MAYOR FLEXIBILIDAD

Invitado a colaborar en la redacción de un libro sobre estrategia en estudios jurídicos impulsado por el Law Firm Management Committee de la International Bar Association<sup>1</sup>, el resultado fue la redacción de un capítulo titulado "Career Paths in Law Firms- The need for flexibility". Aquí se comparten los principales conceptos volcados allí.



Por **JAIME** FERNÁNDEZ **MADERO** 

Abogado. Titular de Fernández Madero Consulting

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

Las firmas legales de cierto tamaño desarrolladas en Latinoamérica en los últimos 25 años han adoptado el modelo de negocios prevaleciente en los mercados internacionales durante casi un siglo, pero que ha tomado especial preponderancia y sofisticación en los últimos 50 años. Se trata del llamado "Cravath Model" y básicamente consiste en la estructura piramidal que tienen la mayoría de los estudios, donde un número mayor de abogados no socios (pero confusamente llamados "asociados") trabaja para un grupo más pequeño de socios, y en donde la utilidad resulta primordialmente de la diferencia entre la tarifa horaria cobrada por el trabajo de esos asociados a los clientes y el costo que dichos abogados representan para la firma.

Desde el punto de vista del profesional, existe una carrera con una promesa implícita en virtud de la cual, si se dan ciertas condiciones de desempeño y de evolución de la firma, el asociado puede llegar a la categoría de socio y cosechar los beneficios profesionales, económicos v sociales que resultan de dicho status. Normalmente se trata de un largo proceso que hace que varios se vayan quedando en el camino y se genere el efecto de achicamiento hacia arriba de la pirámide que es habitual en las firmas.

En los mercados anglosajones, este proceso está sistematizado a través del "up-or-out", en donde los asociados compiten por un número limitado de plazas dentro de cada cohorte y los perdidosos deben dejar la firma.

Este concepto de carrera profesional está fuertemente acendrado en la mentalidad de los socios y la cultura de los estudios jurídicos, haciendo que sea difícil aceptar modelos diferentes. Sin embargo, el esquema de desarrollo profesional y carrera en el largo plazo está sufriendo cuestionamientos en ámbitos académicos y profesionales por considerar que ya no se adecúa a las características de los mercados modernos.

Los motivos principales de este cuestionamiento resultan de:

· Mercados cada vez más competitivos, tanto de clientes como de talento.

<sup>1</sup> Law Firm Strategies for the 21st Century. Strategies for Success. Globe Law and Business. 2013.

- · Clientes cada vez más sofisticados que presionan para recibir más valor por menor costo ("more for less").
- Tecnologías disruptivas que estandarizan trabajos que eran realizados por abogados con menor eficiencia.
- Un cambio importante en las aspiraciones personales y profesionales de las nuevas generaciones de abogados, llamados Millennials o Generación Y.

Podría sostenerse que algunos de los cambios marcados anteriormente no son todavía evidentes en Latinoamérica, como por ejemplo el impacto de la tecnología. Ello es cierto, pero la experiencia demuestra que los cambios que ocurren en jurisdicciones más desarrolladas tienden a reproducirse en otras, en la medida que estén en contacto. Y me animo a proponer que la velocidad de diseminación de los cambios tiende a aumentar, de manera que aún cuando alguno de estos fenómenos no sean patentes todavía nuestras tierras, prudente analizarlos y prever sus consecuencias.

Mi perspectiva es que, en el mediano y largo plazo, las estructuras de las firmas tenderán a flexibilizarse para permitir un menú más amplio y variado de carreras profesionales. Ello estará impulsado por la necesidad de buscar modelos más eficientes para la prestación de servicios legales, tanto en costos como en contenido técnico.

Cada vez será más difícil mantener estructuras de trabajo donde el cliente financie el proceso de aprendizaje de abogados jóvenes e inexpertos. Las firmas necesitarán mantener esos planteles de gente joven, ya que ellos son la materia prima de la cual se nutre la firma, pero será necesario ser más selectivos ya que una parte creciente -y significativa en el futuro, a mi entender- del costo de mantenimiento de ese grupo será a cargo de los socios.

Los clientes requerirán mayor involucramiento de expertos va formados. Dado que sería antieconómico que todos los profesionales requeridos deban ser socios, habrá una tendencia a incrementar la participación de abogados que no están en la carrera de socio, ya sea como objetivo futuro o porque han permanecido en la firma como socios de denominación, pero sin participación real en la misma.

Si estas tendencias se consolidan, es posible que las firmas mantengan una estructura piramidal central aunque bastante más angosta y un grupo adicional de profesionales fuera de la carrera principal o mainstream. De este modo, luciría como una suerte de diamante con una pirámide afinada en el medio, con una base de abogados jóvenes que aún no han definido su lugar en el proyecto de la firma.

La porción de la pirámide representaría a los socios plenos y a los asociados en carrera para lograr tal objetivo. Ellos serían el núcleo central, en cuanto a atención a clientes y governance.

Los demás abogados no tendrán una carrera en sentido tradicional, sino que trabajarán con objetivos y remuneración específica adecuadas a su situación e intereses particulares, siempre menos exigentes que los socios y abogados de carrera.

La eficacia de estos modelos más flexibles dependerá, en mi visión, de tres condiciones principales: (1) una clara visión v estrategia de negocios de parte de los socios para poder estructurar sus servicios de una manera que se adapte a las cambiantes necesidades del mercado; (2) una gestión eficiente de los recursos y capacidades, de manera de poder aplicar las ventajas de una estructura más flexible, y (3) el fortalecimiento de la cultura profesional en la firma alrededor de un proyecto común v aglutinante.

Estas condiciones representarán un desafío mayúsculo para la mayoría de la firmas, ya que implica el desarrollo de capacidades y estructuras mentales que no son naturales a los abogados de los estudios que se han desarrollado en el mercado tradicional descripto más arriba.

El modelo piramidal y de carrera profesional clásico tiene fuertes componentes culturales para las firmas y cambiarlos implicará un cambio de visión que a muchos les resultará incómodo. Sin embargo, los desafíos que presenta el nuevo mercado pueden hacer que estos cambios sean simplemente opción, sino una necesidad.





Del aula a la práctica profesional

# ¿Qué hay que tener para abrir un estudio?

Lo que hace falta es mucho más que conocimiento jurídico. En el 2do Encuentro de Abogados — Del Aula a la Práctica Profesional, distintos especialistas presentarán cada una de las alternativas en distintos campos del conocimiento.

Con más de 3.200 nuevos matriculados por año en la Capital Federal v una cantidad similar a la de abogados activos estudiando derecho en la Argentina, armar de la manera más adecuada la propia firma es un desafío que, de sortearlo adecuadamente, puede que marque la diferencia entre el éxito y el fracaso profesional.

En términos generales, las facultades de derecho forman en eso: en derecho. Poco se habla de la organización del negocio legal, de su gestión y de lo que hay que hacer para que crezca no solo el conocimiento jurisprudencial, doctrinario v normativo, sino también el proyecto profesional que cada quien persiga.

Por eso es comprensible que la mayoría de los abogados no tenga



en claro qué posición tributaria es la más apropiada para su firma. Muchos, además, desconocen los lineamientos básicos en materia de protocolo. Casi todos dan por sentado que el manejo de los recursos humanos puede hacerse de manera intuitiva, cuando eso no es así, sin importar que la estructura en la que se trabaje sea

enorme o unipersonal.

Ni hablar de la estrategia de marketing de la firma o del profesional, libradas a su suerte en la mayoría de los casos, descuidando la marca y el propio nombre, o las políticas de comunicación impulsadas de manera errática.

Lo propio ocurre con todo lo que sea el entramado tecnológico vinculado con el funcionamiento de la firma (desde el celular, pasando por los programas de gestión necesarios, conexiones a Internet y telefónicas), así como el acceso a contenidos bibliográficos y bases de datos jurídicas indispensables para el buen (o actualizado) ejercicio profesional.

Por eso es que en el 2do Encuentro de Abogados - Del Aula a la Práctica Profesional (28 de octubre de 2014, en el Centro Cultural Borges), habrá una mesa redonda con especialistas de las distintas disciplinas marcando el rumbo de lo que hay que hacer, lo que definitivamente no hay que hacer y aquello que es optativo para cada colega encarar o no.



Associated with HILDEBRANDT CONSULTING LLC

Management y Estrategia en Servicios Profesionales

www.fmaderoconsulting.com

# Práctica y academia

El penalista Roberto Durrieu Figueroa recomienda mantener activos los dos frentes para robustecer el ejercicio profesional.

Después de 15 años de ejercicio profesional, Roberto Durrieu Figueroa se reconoció como abogado penalista. "Cuando decidí estudiar derecho, decidí prácticamente por inercia, a los 17 años, porque me gustaba la historia, la literatura. Ni sabía lo que era el derecho. Tenía familiares abogados, pero no hablaba con ellos del tema. Después, cuando me fui introduciendo en la carrera, me fui dando cuenta de que no era lo que pensaba", recordó durante el Primer Encuentro de Abogados -Del Aula a la Práctica Profesional. Lo propio le sucedió cuando regresó de Nueva York, ciudad a la que fue una vez graduado a perfeccionar su inglés y abrirse al mundo. Sus amigos y compañeros de estudios le contaban por ese entonces de las delicias de las grandes operaciones de los años 90 e, iluminado, ingresó en una firma grande.

A Durrieu no le convenció el modelo y hoy afirma: "Hay vida por afuera de las estructuras grandes. Hay veces que esas luces son falsas. Hacer una carrera en un estudio grande es una opción de riesgo: pocos llegan. La escala para llegar arriba es muy extensa y muy larga en términos de tiempo. Hay alternativas en el derecho.

Especialidades que no son las tradicionales".

En efecto, el Estudio Durrieu del cual hoy es socio está especializado en derecho penal corporativo, tiene 15 abogados y 30 personas en total, lo que lo convierte en uno de los más importantes de la especialidad en la región.

"Hay que tratar de construir un producto para brindar un servicio. En definitiva, es un negocio. Si uno va a brindar un servicio desde una especialidad tiene que ser un técnico que se las sabe todas y tiene que tener un perfil académico", recomendó.

En el derecho, la palabra marketing hav que usarla con mucho cuidado para no caer en la superficialidad, señaló Durrieu. El marketing jurídico tiene que estar traducido en especialidad. "Si sos abogado de empresa, quizá haya que hacer un MBA. Si sos abogado de estudio: primero un LL.M. o un master, después un doctorado", dijo predicando con el ejemplo, quien ostenta un doctorado en Oxford.

La Argentina no es Estados Unidos. No es Brasil. "Pero busquen oportunidades: las hay. Busquen el mundo académico, busquen una especialidad. Laboral. Aduanero. Penal. Esto va mucho más allá



del mundo corporativo. Y tengan en cuenta los vaivenes del país cuando lo hagan", recomendó.

#### TRES PATAS

Hay tres patas que un abogado tiene que tener, consideró Durrieu. No todos los abogados de excelencia las desarrollan y, de allí, la importancia de complementarse con un equipo, dijo.

La primera, señaló, es la capacidad para conseguir clientes. La segunda: la de solucionarle el conflicto a esa persona. La tercera, redondeó, pasa por cómo ponerle precio al trabajo que se hace.

"Si uno es un abogado completo y sabe resolver los problemas de sus clientes, esto se va retroalimentando continuamente", concluyó.

#### Más información:

www.encuentrodeabogados.com.ar



Derecho Comercial y Societario Fusiones y Adquisiciones Derecho Financiero Derecho Tributario y Aduanero Derecho Laboral y de la Seguridad Social Defensa de la Competencia y el Consumidor Derecho Administrativo Mercados Regulados

Soluciones legales eficientes y especializadas



www.biscardiasoc.com.ar | info@biscardiasoc.com.ar | 011.4326.8881







Arrancó en la Superintendencia de Seguros de la Nación. Estando allí, se recibió de abogado v siguió por dos años más. Entonces, pasó a un estudio en el que estuvo por casi una década. De ahí, a una petroquímica. Fueron casi 12 años. Luego saltó a Pérez Companc, a la parte de petróleo y gas. Ocho años más. Después, Telefónica, de 2002 a 2009, hasta formar parte de su directorio.

En algún lugar de ese camino, Manuel Álvarez-Trongé comenzó a convertirse en una de las voces más autorizadas en lo que refiere a la gestión de las áreas de legales de empresa.

**AUNO** Abogados conversó con él en la sede de Educar 2050 (ver recuadro). Aquí, una síntesis sobre lo que hay que tener en cuenta como abogado (interno y externo) de empresas.

¿Qué se espera del abogado interno en una empresa?

En lo que hay que focalizar es en por qué las empresas contratan a un abogado. Yo siempre se lo pregunto a mis alumnos y hay diferentes respuestas: "por temas laborales", "para hacer contratos", "para que la empresa no pierda contrataciones". Son todas respuestas correctas, pero la realidad es que en el ámbito empresarial los abogados son contratados para ganar dinero, igual que cuando contratan a un contador o a un geólogo.

No quiere decir que el abogado se convierta en un generador de lucro permanente, pero sí que esté alineado con el espíritu de la empresa.

Así, el abogado entra en una dinámica de no diferenciación con los otros profesionales y a partir de allí hay que tener en cuenta que el abogado interno de empresa pasa a tener dos sombreros: uno empresarial y otro profesional.

¿Eso ha cambiado con el tiempo? Cambió la competencia. competencia es cada vez peor, la crisis golpea a todos y el abogado, en ese mundo, tiene que generar ventajas competitivas, así como el diseñador de autos tiene que

generar un nuevo modelo que muestre ventajas.

En este mundo de tanta competencia, lo que se busca es que se pueda ganar o tener éxito en virtud del abogado.

Este giro tan grande, de enmarcar al abogado en el mundo de los empresarios y de que sos igual a otro que está en el equipo, implica que el abogado tiene que cambiar muchísimo su mentalidad v su formación de facultad.

### Por ejemplo...

Duda cuando se le pregunta por la escasez de abogados dirigiendo grandes empresas. Da nombres. Relativiza. Reconoce que debería ponerse a pensar el tema más seriamente y hacer números. "Gandhi fue abogado de empresa", reflexiona Álvarez-Trongé, y al instante agrega: "Stalin también era abogado".

El abogado se valorizaba por el tiempo que se tomaba para responder, porque se suponía que se lo tomaba para estudiar. Hov es al revés. Hay que responder en el acto.

La empresa reclama una inserción absoluta en el negocio y que el trabajo del abogado se transforme en una posibilidad de ventaja competitiva.

¿Esa misma demanda se le traslada al estudio externo?

Depende del tipo de empresa que lo contrate. Cuando lo contrata una empresa grande, tiene un enorme filtro, control v co-equiper, que es el departamento interno.

distinto cuando la Es muy empresa no tiene equipo jurídico o tiene un solo abogado.

En el primer caso, el estudio debería ser socio de los abogados internos. En las empresas que no tienen departamentos internos, la contratación es distinta, la generación de la relación es distinta y se basa, generalmente, en la confianza entre la persona que contrata y el contratado. En esos casos, la empresa no le va a

ción del directorio, sino que el departamento de legales tiene que hacer marketing dentro de su empresa para valorizarse. igual que lo hace el departamento de finanzas o el de recursos humanos.

Si está esta habilidad, tendrá más presupuesto para poder ampliarse, pero deberá demostrar que lo que suma agrega valor. Es, entonces, en buena medida, una cuestión de buena gestión del in

Hay muchos puntos en el que las grandes compañías siempre van a tener los dos sistemas: equipos internos y externos. Sería imposible llevarlo todo internamente. Es allí donde la gestión del in house es muy mirada. No sólo se lo mide por ganar los juicios o por el grado de respuesta en un asesoramiento, sino que se lo sigue por números, por objetivos, por métricas, como al financiero, v debe responder a eso.

De todo eso, nada hay que nos hayan enseñado en la carrera de grado. ¿Cómo se adquieren estas habilidades?

Yo enseño en la facultad Métodos

"En el ámbito empresarial, los abogados son contratados para ganar dinero. No quiere decir que se convierten en generadores de lucro permanente, pero sí que estén alineados con el espíritu de la empresa".

exigir lo mismo porque sabe que no es parte de su equipo, y a eso se suma que los demás no le van a tener la confianza de quien lo contrató.

De ahí la importancia que se les da a los equipos internos, porque tienen la historia clínica de la compañía.

¿Qué debería mirar un área de legales para decidir si se agranda internamente o trabaja con un externo?

Su presupuesto.

La relevancia del departamento de legales no es sólo por valora-

Alternativos para el Abordaje de Conflictos. Generalmente, cuando hablás las primeras clases con los chicos y les preguntás el qué del derecho, te das cuenta de que han sido formados respecto de las leyes. El cómo hacerlo, el cómo ser abogado, lo conocen poco. No están formados en eso. Allí empieza la gran diferenciación entre cómo te formó la facultad y cómo vas a salir a ejercer. Si a vos te están enseñando qué es el piano, las teclas, los pedales, la caja, pero te enseñan poco a tocar, es todo un tema.



### Hoy

"Seguí en el directorio de Telefónica hasta 2012. Ahora estoy trabajando con un estudio español para América Latina", cuenta Álvarez-Trongé. Desde Bartolomé & Briones trabajan con Argentina ("poco") Brasil, Perú, Colombia, Chile v Centroamérica con dos vías: capitales españoles que están en la región (que se han reducido con la crisis ibérica) y con un fenómeno que surgió hace unos dos años, con fondos latinoamericanos que invierten en Europa, entrado por España, cuenta.



#### Educar 2050

"Cuando estaba viviendo en España comenzaron a publicarse artículos muy dolorosos sobre la Argentina. Vinimos con un grupo de amigos. fuimos al Chaco y comprobamos lo que allí se leía: que había chicos que se morían de hambre, una Argentina parecida a Biafra. Entonces comenzamos a trabajar en la idea de ayudar", señala en relación a su rol como fundador de la Asociación Civil Proyecto Educar 2050. Lo primero que hicieron fue equivocado, reconoce: ir y dar el pescado en lugar de darles la caña y enseñarles a pescar. "Vimos, entonces, la importancia de las escuelas, el rol que tienen los directores de escuelas, hicimos una alianza y empezó a funcionar. Vimos que la mejor ayuda a los docentes generaba un círculo virtuoso", repasa. Llegaron a 100, luego a 200, hoy a 7.000 chicos, y pensaron en pasar a la acción política. "Nuestro objetivo es que para 2050 la Argentina esté entre los mejores países en materia de educación del mercado occidental. Para eso empezamos a hacer foros de calidad educativa. Hoy vienen 2.000, 2.500 personas a cada uno. Empezamos a crecer y a juntar a muchas personas serias en materia de educación, del país y de afuera, a hacerles presentaciones a los políticos, a generar conciencia en la sociedad. Es muy fuerte y muy doloroso ver que el 54% de los chicos no comprende lo que lee. Frente a eso, no podés hacerte el distraído", dice. Educar 2050 trabaja con capacitación de directores en varias ciudades. "Hay 900.000 docentes en el país y 11 millones de alumnos. La llave pasa por tener mejores docentes. Hay, pero faltan", remarca Álvarez-Trongé.

Más información en www.educar2050.org.ar



El punto es que ese joven abogado no es evaluado por el cliente por lo que sabe de derecho, sino por lo que sabe del negocio de manera integral. No importa si sabe el artículo 953 del Código Civil, sino si sabe del negocio. Y se formará él, a los golpes, o hará su formación con maestrías o seminarios. Me tocó tener responsabilidad por 17 países por Telefónica. Con el tiempo, uno se convierte mucho en cliente de colegas y lo que le requerís es este valor. Das por sentado que tienen que saber derecho, pero se valora mucho más al abogado que entiende el negocio, que está en las Cámaras empresarias, que no como abogado.

Hablaba de la igualdad con la que se mira y mide a los abogados respecto de los otros profesionales dentro de la empresa. Pregunto: ¿no se ve a los abogados como si fueran las máquinas de impedir?

Lamentablemente, en algunos casos es así, pero no es sólo por culpa del cliente que te da la capitis diminutio, sino porque el abogado la tiene.

Decirle no al cliente es como ir a pelear con Tyson. Es obvio que te va a doler.

Decir que no es lo último. Hay que buscar el sí difícil. Siempre se puede decir que no. Eso es lo fácil. Siempre se puede encontrar la resolución del municipio tal o cual que prohíba hacer algo. La obligación, insisto, es buscar el sí difícil. Y en la medida en que el prestigio del abogado avance en la compañía, cuando diga que no va a ser porque le está significando un ahorro muy importante a la empresa, y la empresa va a aceptar el no como un ganar plata.

Otra cuestión en relación a la iqualdad con otras áreas corporativas es que acá los directores de legales suelen ganar menos que muchos de sus pares de otras profesiones...

En el mundo no sucede eso y creo que poco a poco va a ir modificándose también en la Argentina. En un mundo donde la regula-



ción es cada vez mayor, la remuneración de los abogados en las empresas va a ser cada vez mayor. La profesión argentina es muy buena. Hay muy buenos estudios, buenos abogados, buenos abogados internos. Nada que envidiarle a ningún lugar del mundo.

¿Cómo imagina la práctica en el futuro?

Se están produciendo cambios importantes en todo lo que es la prestación del servicio, en buena medida con las redes sociales. Hay que estar atentos para saber capitalizarlo.

Me parece que la vinculación para la venta del servicio en el futuro va a ser completamente distinta a lo que es hoy. Hoy el abogado se vende por su nombre, por su marca -que son muy importantes-, sus brochures aburridos v su página web. Esto va a cambiar. Las nuevas generaciones van a reclamar otras cosas como clientes v se van a enterar de las novedades e interpretaciones jurídicas por Twitter. El que genere más confianza en este escenario, entonces, será el que más provecho saque.

Que los abogados memoricen lo que hoy te da Google es una

## Abogacía de

Años atrás. Manuel Álvarez-Trongé publicó un libro con el título de este recuadro, todo un clásico en la materia. Allí aborda cuestiones tales como qué pide el cliente, la importancia de entenderlo, la calidad total en el servicio jurídico empresario, la dirección de legales como centro de costos (o de utilidades) y las ventajas competitivas que un asesoramiento legal eficiente supone para la empresa.

verdadera pavada.

Hay que tener un conocimiento, pero es claro que se va a ejercer de una manera cada vez más distinta a lo que los profesores estamos suponiendo y enseñando ■



FUNDADO EN 1975

Florida 537 piso 18º C1005AAK Buenos Aires, Argentina. Tel.: [5411] 5166-7000 Fax: [5411] 5031-2203 info@zbv.com.ar

www.zbv.com.ar





# REGIONALIZAR EL NEGOCIO

Lewis | Baach avanza en su estrategia para llegar a todo el continente.



#### **GPS**

En el marco de una creciente internacionalización de los servicios legales. Varela y Francos coincidieron en que el mercado legal está cada vez más "deslocalizado". "La abogacía siempre está detrás de otros sectores de la economía. El punto es que el comercio no para en las fronteras", respondió Varela al ser consultado por los alcances locales de la matriculación profesional.

Desde que en 2008 comenzó su desembarco en la Argentina hasta su actual etapa de expansión regional, la estrategia de Lewis | Baach ha apuntado a ubicarse en los mercados jurídicos como complemento y proveedor de servicios en Estados Unidos en materia de solución de controversias y compliance.

"Somos un estudio boutique, con sede principal en Washington y oficinas en Buenos Aires, Nueva York y Londres. Nos dedicamos principalmente a la representación de clientes en disputas complejas de jurisdicción internacional, representación legal v asesoramiento general en asuntos white collar y al asesoramiento en temas de compliance, incluyendo investigaciones relacionadas a la Foreign Corrupt Practices Act, el lavado de dinero, el financiamiento al terrorismo y los programas de sanciones", sintetizaron Manuel Varela y Cristian Francos, socios de la firma, entrevistados en el programa de radio de AUNO Abogados.

"No competimos con firmas locales. No trabajamos en asuntos locales ni de derecho local. Buscamos trabajar junto con las firmas locales. Ofrecemos soluciones para los clientes que estos estudios no pueden ofrecer. Es ganancia para el cliente, que puede resolver su problema en los Estados Unidos; para el estudio local, que le puede ofrecer una alternativa a su cliente, y, por supuesto,

para nosotros, que obtenemos el trabajo", remarcó Francos.

Este abogado argentino arrancó trabajando en la sede central del estudio en Washington y regresó luego a la Argentina para comandar primero los asuntos que se generaran en estas pampas, y ahora expandir sus alcances a toda América Latina.

"Nos dimos cuenta de que había una porción del mercado en ciertas prácticas que nosotros tenemos, que no estaban atendidas adecuadamente por firmas de Estados Unidos. Temas de litigios internacionales, compliance, lavado de dinero, anticorrupción. Empezamos muy de menor a mayor. Abrimos la oficina. Al tiempo volví a la Argentina.



## "No competimos con firmas locales. No trabajamos en asuntos locales ni de derecho local. Buscamos trabajar junto con las firmas locales".

Luego fui promovido a socio. Hov atiendo desde acá asuntos que se resuelven en Estados Unidos o en otras partes del mundo. Nada hay que hagamos localmente, salvo tomar el caso", agregó Francos.

Entre los diferenciales con otros estudios norteamericanos, el más obvio es el económico, "Los honorarios de un estudio en Estados Unidos no son las de un estudio en la Argentina. Además hay una cierta preocupación del que está entrando en el sistema judicial estadounidense, porque es muy grande v muy complejo", describió Varela. "El sistema americano de litigio genera temor, y más para una persona que no lo conoce. Al estar Cristián acá, se convierte en la persona a la que el cliente llama. Él entiende la mentalidad del cliente, sus preocupaciones, temores y necesidades", agregó. Francos, entonces, suele actuar

en parte como psicólogo, en parte como traductor cultural de las diferencias que experimenta el cliente latinoamericano cuando llega a los tribunales del país del norte.

#### **CLIENTES**

El flujo de la filial local de la firma

lo generan empresas y particulares que los contactan directamente v otros estudios que entendieron que con ellos no hay competencia, sino alianza ganar-ganar. "Ya hemos trabajado con casi todos los estudios grandes de

la Argentina y empezamos a recorrer el camino para hacer lo propio con América Latina", señaló el socio local.

En esa línea, ya dijeron presente en buena parte de Latino y Centroamérica. "Vamos tratando de hacernos conocidos. Es todo puro esfuerzo. Organizar charlas, participar de jornadas, hacer publicaciones. Hay otras firmas mucho más grande que la nuestra, donde el nombre hace buena parte de lo que nosotros tenemos que hacer con viajes y presentaciones. Muchas veces es más difícil el arranque en estas condiciones, pero a fuerza de trabajo, de la generación de una relación mucho más personalizada y presupuestos más flexibles, hemos ganado espacio", reforzaron.

Justamente, una de las principales tareas de Francos es hacer conocer su propuesta. "Hacemos giras por todos los países de la

## Tecnología

"La tecnología hace las

cosas mucho más fáciles". respondió Varela cuando se le preguntó por la dinámica del trabajo a distancia. Cuando Francos estaba en Washington tenían las oficinas juntas, una al lado de la otra. "Hoy hablo con él lo mismo que hablaba entonces, unas seis o siete veces por día". señaló. Sin la tecnología sería imposible este tipo de trabajo. "Mi trabajo es prácticamente por completo remoto. Mi equipo está enteramente en Washington. El tratamiento jurídico del caso se hace vía remota. Las reuniones y visitas al cliente, sí, es lo que hago de manera presencial". redondeó Francos.

región: reuniones, presentaciones, artículos, almuerzos. Todo el trabajo que hemos generado ha sucedido luego de alguna actividad que recordó nuestra existencia y nuestra práctica. Todavía no llegamos a los clientes por ser de las marcas más conocidas en el mercado, pero sí por demostrar la calidad de nuestro trabajo, la flexibilidad de nuestra propuesta y una relación personalizada con el cliente. Con eso nos hemos ido posicionando como estudio de referencia", dijo.

Cuando empezaron con proceso de regionalización, pensaron que sus principales clientes serían grandes empresas. Si bien lograron avanzar en no pocos temas con ellas, reconocieron que se quedaron "cortos" con la cantidad de personas y organizaciones alcanzadas por cuestiones legales en los Estados Unidos.

Al respecto, Francos señaló que fue en las medianas empresas en donde se lograron construir vínculos más sólidos y una personalización mayor de las relaciones.

## noticiasbreves



#### **NUEVO PRESIDENTE**

José Roberto López fue electo Presidente del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal, en el marco de las elecciones donde la entidad de letrados porteños definió quiénes serán sus autoridades para el período 2014-2016. López llegó a la presidencia con el 61% de los votos en el marco del acto eleccionario del que participaron 15.854 matriculados. El segundo lugar fue para la lista Abogados Pluralistas, con el 31 % de los votos, en tanto Bloque Constitucional se quedó

con el tercer lugar, con el 5% de los sufragios de los letrados matriculados.

**ZBV ASESORA A** TARSHOP | Zang, Bergel & Viñes Abogados asesoró a Tarshop S.A. en la emisión de las Obligaciones Negociables Clase XIV v XV en el marco de su Programa Global de Emisión de Obligaciones Negociables por un valor nominal de hasta USD 200.000.000, o su equivalente en otras monedas.

**NICHOLSON Y CANO CON YPF** | Nicholson & Cano Abogados

asesoró a YPF en la emisión internacional de Obligaciones Negociables por USD 150 millones, en lo que conforma la primera emisión de una empresa argentina en el exterior de los últimos dos años, bajo el marco de la nueva Ley de Mercado de Capitales y utilizando la plataforma del Mercado Abierto Electrónico.

**AGENDA EN LA** AUSTRAL | La Facultad de Derecho de la Universidad Austral presentó su oferta de programas y diplomaturas para los

próximos meses. Para conocerla, ingrese en www.austral.edu.ar/fd/

#### **EBV ASESORA** AL BANCO SUPERVIELLE I

Estudio Beccar Varela asesoró al Banco Supervielle S.A. en la constitución v emisión de los valores de deuda fiduciaria correspondientes al fideicomiso financiero Serie 78, creado bajo el Programa de Fideicomisos Financieros Supervielle Confiance 3. por un valor total de \$250 millones.

#### **EDUCACIÓN LEGAL EJECUTIVA EN** LA DI TELLA | La

Universidad Torcuato Di Tella lanzó sus programas de educación legal ejecutiva (ELE). Transparencia, prevención de lavado de dinero y financiamiento de terrorismo; estrategias impositivas defensivas frente a la inflación: litigios en materia de precios de transferencia; derecho, economía y neurociencias para magistrados, son algunos de los ejes. Para estar actualizado. ingrese en www.utdt.edu

#### **RANKING DE ABOGADOS CORPORATIVOS I**

Legal 500 reconoció a Gonzalo García Lussardi. gerente de Legales y Asuntos Públicos de Tyco en Argentina, Colombia v Uruquav. como uno de los 100 meiores abogados corporativos de la región.

#### **UDESA PUBLICA** |

La Revista Jurídica de la Universidad de San Andrés habilitó su blog para leer y recibir propuestas. http:// blogderecho.udesa.edu.ar/

#### **ESTUDIO** O 'FARRELL **ASESORA A YPF**

| Estudio O'Farrell asesoró a YPF en la adquisición del 100% de Apache Corporation en la Argentina. Asimismo asistió en la posterior venta de activos de Pluspetrol.

#### **INSURANCE** LITIGATION 2014

Carlos Estebenet y Daniel Russo, socios del estudio Bulló, Tassi, Estebenet, Lipera, Torassa, redactaron el capítulo argentino sobre la regulación del seguro para la edición 2014 de la publicación Getting the Deal Through.



DERECHO SOCIETARIO | DERECHO ADMINISTRATIVO

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



## Para leer este trimestre



Código Penal y normas complementarias. Análisis doctrinal y jurisprudencial. 2 tomos.

Tomos 14A v 14 B.

David Baigún Eugenio Raúl Zaffaroni (dirección). Marcela De Langhe - Marco A. Terragni (coordinación), Sergio Gabriel Torres (supervisión)

Estupefacientes y Narcotráfico Ley 27.737. Estupefacientes. Sumarios de fallos de la CSJN ("Colavini" -"Arriola").

Convención Única de Viena de 1961 sobre Estupefacientes. Convención de las Naciones Unidas contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas (ley 24.072). Normativa aplicable: ley 26.045; decretos 722/91 y 299/10; resolución Ministerio del Interior 793/07; disposición ANMAT 885/10.



Juicio de amparo por mora de la Administración 2014.

Gusman, Alfredo S.

Defensas ante el silencio administrativo. Normativa constitucional. Ejercicio de las acciones y viabilidad del amparo en la Nación y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Análisis doctrinal. Tendencia jurisprudencial



Juicios de filiación v patria potestad 2014.

3ª edición actualizada



El réaimen penal del cheque. 2014.

Azpiri, Jorge O.

La ley 23.264. Procesos de filiación: prueba; negativa a someterse a pruebas biológicas; reclamación; impugnación; incidencia de la ley 26.618; técnicas de reproducción asistida; reconocimiento; patria potestad.

La filiación y la responsabilidad parental en el Proyecto de Código Civil y Comercial.

Righi, Esteban - Juarez, Ana Luisa Presentación de Enrique Bacigalupo -Esteban Righi

Libramiento de cheques: sin fecha de emisión; sin consignar nombre del beneficiario; en moneda sin curso legal; sin provisión de fondos; con cuenta corriente cerrada; con cuenta corriente embargada

Cheques que legalmente no pueden ser pagados.

Bloqueo de cheques. Frustración maliciosa de pago de cheques. Libramiento en formulario ajeno. Anexo jurisprudencial.

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

## BAKER & MCKENZIE

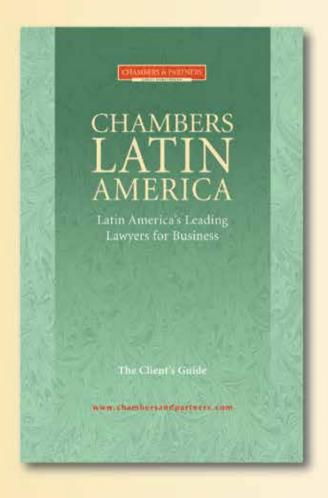
Avenida Leandro N. Alem 1110. Piso 13 C1001AAT Buenos Aires - Argentina Tel.: 4310 2200 www.bakermckenzie.com

## 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

Por FERNANDO TOMEO para AUNO Abogados Abogado especialista en derecho informático y corporativo. Autor de "Redes Sociales y Tecnologías 2.0" (Editorial Astrea).



## Abogados, clientes y whatsapp

El resguardo de la información sensible cobra importancia en la era de las comunicaciones digitales. Lo que hay que tener en cuenta.

Facebook Inc. adquirió recientemente WhatsApp por 19.000 millones de dólares. Esta aplicación es un servicio de mensajería y chat para smartphones que definitivamente se ha consolidado como el medio de comunicación por excelencia permitiendo a sus usuarios comunicarse en tiempo real vía mensajes de texto, voz, imágenes o vídeo.

La idea surgió en 2009 de sus fundadores, Jan Koum y Brian Acton, ex empleados de Yahoo, y ha desplazado del escenario al viejo BBM aunque se enfrenta a nuevos competidores como Telegram, que "asegura" a sus usuarios la "autodestrucción" de los mensaies remitidos.

WhatsApp es utilizado a diario por abogados del fuero, no solo para intercambiar contenidos con sus familiares y amigos, sino principalmente con sus clientes en la remisión v/o recepción de información crítica vinculada a casos de práctica profesional.

Como todos sabemos, el abogado debe ser diligente en el tratamiento de la información de sus clientes y velar

cuidadosamente por el cumplimiento del secreto profesional. Esta obligación hace a la profesión desde su nacimiento, con el mismísimo juramento que prestamos al recibir el título en la Facultad. En otras palabras, el abogado debe elegir el canal de comunicación más seguro y conveniente al intercambiar información con sus clientes. lo cual supone conocer algunos aspectos de las condiciones de uso de nuestra "app

de la última conexión.

Por otra parte, los mensajes escritos que se intercambian con los clientes se envían a los servidores de WhatsApp v estos los dirigen a sus destinatarios. Si el receptor no está conectado, el mensaje se conserva en los servidores hasta que pueda ser entregado. En otras palabras: los mensajes permanecen en los servidores y podrían ser reproducidos e informados ante una orden judicial.

Estos aspectos y otros tantos que exceden el marco de esta columna aconsejan prudencia a los abogados en

### El abogado debe elegir el canal de comunicación más seguro y conveniente al intercambiar información.

estrella", condiciones que nadie lee. inclusive los templarios de la ley. Así, por eiemplo, cuando instalamos la aplicación en nuestro celular la plataforma accede a todos los teléfonos de contacto almacenados con independencia de que dichos contactos sean usuarios o no del servicio. En otras palabras, nosotros entregamos a WhatsApp los contactos telefónicos de nuestra agenda lo cual supone no solo el tratamiento de nuestros datos, sino también el de nuestros contactos (clientes incluídos) con foto de perfil, estado, fecha y hora

el uso de esta aplicación, teniendo en cuenta el tipo de información y datos personales que manejan con los clientes tales como números de cuentas bancarias, información de testigos y cualquier dato vinculado a una causa judicial.

Quizás, en este aspecto, los más experimentados aconsejarían acudir al vieio método del contacto "cara a cara con el cliente" en el propio estudio jurídico o en algún típico barcito de la zona de tribunales.

Para tener en cuenta.



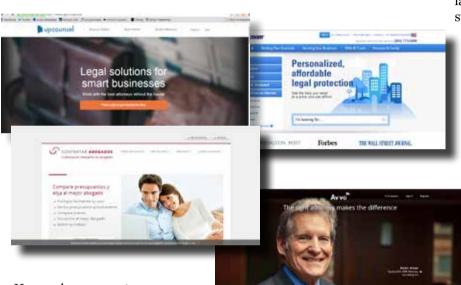
## ABELEDO GOTTHEIL ABOGADOS

**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

# **PLATAFORMAS** LEGALES

Crecen los espacios interactivos para consultar y rankear abogados. También hay sitios para compartir conocimiento jurídico práctico.



Hay quienes apostaron a que el avance de la tecnología y, en particular, la interacción que supone todo lo que tenga por sufijo 2.0, tardaría décadas en llegar a la práctica legal. Al fin de cuentas, la abogacía es una profesión tradicional con milenios de existencia y los avances tecnológicos tienen apenas unas horas.

Apostaron mal. Sitios para buscar abogados, rankearlos, realizar consultas jurídicas al mejor postor e interactuar con otros colegas para potenciar el conocimiento que cada uno tiene invitan a pensar en la abogacía del futuro, con menos interacción física no solo en la relación con clientes, sino entre los propios colegas.

Por ahora, si bien el fenómeno asoma más como curiosidad que como cambio de paradigma, claramente lo preanuncia.

Legal Zoom (www.legalzoom.com), por ejemplo, invita a formular una consulta jurídica on line, con abonos básicos de USD 11,99 al mes. Un testamento, por ejemplo, cuesta USD 69, mientras que una registración de marcas se vende a USD 169.

The Huffington Post elogió la calidad jurídica de las respuestas que se obtienen en este sitio. Forbes lo catalogó como una de las plataformas más útiles para emprendedores. The Wall Street Journal aplaudió la velocidad de sus respuestas.

Up Counsel (www.upcounsel.com) ofrece auditorías legales para aquellos que consideran que están pagando demasiado por sus servicios legales, aunque básicamente su rol consiste en oficiar de cartelera de trabajos para los abogados. El funcionamiento es bien sencillo: un potencial cliente (en general, pequeñas empresas) sube consulta, recibe propuestas para resolverlas por parte de los abogados registrados en el sitio, elige la que más le place y avanza en su contratación.

Por su parte, Avvo, una de las pioneras en este ramo, sigue creciendo pese a la oposición de los colegios de los Estados Unidos que consideran que hay allí un ejercicio no autorizado de la profesión (www.avvo.com).

Avvo tiene rankeados a todos los abogados que integran el sitio, más de 3 millones de respuestas

acumuladas a consultas hechas a colegas y una proclama que dice que, cada 10 segundos, alguien hace una consulta allí.

De esta plataforma ya han hablado The New York Times, Businessweek, Bloomberg, The Wall Street Journal y la cadena ABC.

En idioma español, hace un par de meses se presentó en España Contratar Abogados (www.contratarabogados.com), un sitio que imita a los anteriores y que, por ahora, parece más una propuesta de intenciones que una realidad activa.

#### **COLABORACIÓN**

los anteriores, orientados a conseguir clientes, se suman otros servicios.

Case Text (www.casetext.com) y Moot Us (www.mootus.com), por ejemplo, ofician de espacios para trabajo colaborativo.

La lógica, aquí, es aunar el conocimiento adquirido en distintos casos y experiencias por parte de abogados independientes y firmas pequeñas.

En el segundo caso, se redobla la apuesta y se incluye a estudiantes y facultades de derecho.

## Renovación virtual

Se presentó el nuevo portal de AUNO Abogados.



AUNO Abogados renovó su página web. transformándola en un verdadero portal de contenidos vinculados con la actualidad del mercado jurídico, la gestión de la profesión y el marketing de abogados. Ahora confluyen allí el boletín digital mensual, la revista, el programa de radio y las novedades que hacen llegar los lectores con nombramientos, operaciones, actividades de capacitación, premios y demás noticias del sector. El sitio replica sus principales contenidos en Twitter y en Facebook para darle mayor amplitud a la información legal. En la red del pajarito, la cuenta @aunoabogados alcanza ya los 4.000 seguidores. En Facebook, en tanto, son

otros 1.000 los fans de Artículo Uno. Las principales noticias del portal, además, se suman al boletín digital gratuito de AUNO Abogados que todos los meses llega a más de 5.000 abogados de empresas de América Latina. Por otra parte, en la red profesional LinkedIn el grupo de AUNO. Marketing de Abogados, ya supera los 10.000 miembros, mientras que el subgrupo para abogados brasileros (Marketing de Advogados) está por encima de los 1.500. La revista trimestral, en tanto, tiene un nivel de descargas que oscila entre las 32.000 y las 35.000 por cada edición.

#### Para saber más:

www.aunoabogados.com.ar



## 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** 

## AUNO Abogados Radio

Esto pasó en el último trimestre. Escuchá todos los programas en www.aunoabogados.com.ar

La comunicación de los abogados y los estudios jurídicos, por boca de Julia Kenny.

Escuchalo en el segundo programa del ciclo.

Carolina Zang, socia administradora de Zang, Bergel & Viñes, analizó el rol del *managing parter*.

Escuchala en el programa #6.

Marcelo Colombo. Fiscal contra la Trata y Explotación de Personas, vino al estudio.

Fue el mismo día de la sentencia por el caso Marita Verón.

Paola Gianetto descubrió en la pintura una pasión. Sus vínculos con la profesión.

Mirá parte de su obra en www.paogianetto.com.

El presente y futuro del expediente electrónico. La mirada de Walter **Vodeb (conexiones.com)** 

Escuchala en el programa #10.

























Anabella Depalma, de **Editorial Hammurabi**, analizó los desafíos de la industria editorial

Reviví el tercer programa.

Francisco Barreto. VP de legales de DirecTV: un programa para escuchar entre risas.

El recorrido de un abogadoejecutivo, escuchalo en el #7.

Amalia Sáenz, el polo femenino y su impacto en la generación de clientes.

> Un imperdible del segundo programa.

Laura Zommer, periodista y abogada, analiza el vínvulo entre ambas profesiones.

> Escuchala en el quinto programa

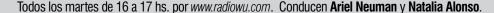
Ignacio Maglio y los vericuetos del derecho médico.

Una entrevista que dio y va a seguir dando mucho de qué hablar.

Sonia Semienchuk (Estudio Beccar Varela), Cecilia **Westerdahl (Marval, O'Farrell & Mairal) y Denise Cancian** (Zang, Bergel & Viñes), responsables de comunicación de sus respectivas firmas, visitaron el estudio de AUNO Abogados

Escuchalas en el programa # 12.





## **ESCUELA DE DERECHO**

**LANZAMIENTO** 

# EDUCACIÓN LEGAL EJECUTIVA

www.utdt.edu/ele



Programas abiertos e in-company orientados a profesionales del derecho que aspiran a una capacitación intensiva y de alto nivel en sus áreas de especialización.

INFORMES E INSCRIPCIÓN

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









## LA VIDA ES UN GRAN MOMENTO



