



Cómo es la construcción
del área legal en
un grupo empresario.
Entrevista con Natan Taubas,
director de Asuntos Legales
del Grupo Rhuo.

**Paciencia, convicción
y... equilibrio**



Es el cambio que está viviendo
la profesión, según Rafael Quirós,
presidente de la junta directiva
de Central Law. La experiencia
de un mismo estudio
en distintos países.

**Absoluto,
rotundo y total**

avuno

ABOGADOS

Año 5 | Nro. 19 | Septiembre 2015

\$ 40.- en toda la Argentina



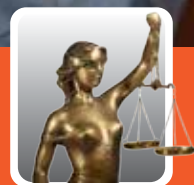
**EL ARTE
DEL BUEN
SERVICIO**

La clave, según Jorge Otamendi, socio de G. Breuer



Ética profesional

Un informe especial con los temas más calientes. Opinan especialistas y abogados. Escenarios y casos.





**BULLÓ - TASSI
ESTEBENET
LIPERA - TORASSA**
ABOGADOS

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

posgrados 2016

experiencia di tella

ciclo de conferencias

Martes 22 de septiembre, 19h

19 a 20.15h – Conferencias y debates

“Por qué las personas cumplen o incumplen la ley: un análisis económico”.

Martín Hevia. Abogado. Decano Ejecutivo de la Escuela de Derecho. **Eduardo Stordeur.** Abogado. Director de la Maestría en Derecho y Economía.

“Modelos de investigación en arquitectura contemporánea: tecnología, paisaje, historia y teoría.”.

Cora Burgin. Arquitecta. Directora del Programa en Arquitectura del Paisaje. **Francisco Cadau.** Arquitecto. Director del Programa en Arquitectura y Tecnología. **Julián Varas.** Arquitecto. Director de la Maestría en Historia y Cultura de la Arquitectura y la Ciudad.

“Política internacional: hablemos de Brasil hoy”.

Germán Lodola. Politólogo. Director de la Maestría en Ciencia Política. **Roberto Russell.** Politólogo. Director del Doctorado y la Maestría en Estudios Internacionales.

“¿Por qué hay crisis macroeconómicas?”.

Andrés Neumeyer. Economista. Director del Departamento de Economía.

“Educación, crecimiento urbano y presupuesto público: desafíos para la próxima década en la Argentina”.

Nicolás Gadano. Economista. Director de la Maestría en Políticas Públicas. **Cynthia Goytia.** Arquitecta especialista en economía urbana. Directora de la Maestría en Economía Urbana. **Claudia Romero.** Doctora en Educación. Directora del Área de Educación.

“Pecadoras de verano, arrepentidas de invierno. Historia social de la prostitución en la España moderna”.

Ezequiel Borgognoni. Historiador. Profesor del Departamento de Historia.

20.15h

Coffee break

20.30h

Reuniones informativas de posgrados

Inscripción online: www.utdt.edu/posgrados

Actividades abiertas y gratuitas con cupo limitado.

✉ posgradosditella@utdt.edu
☎ (+ 54 11) 5169 7231/7251
📞 (+ 54 11) 5571 9552

Av. Figueroa Alcorta 7350
Ciudad de Buenos Aires
Argentina



UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

STAFF

Dirección y edición:

ARIEL ALBERTO NEUMAN

Dirección de arte y diseño:

ALFREDO VERONESI

Fotografía:

JORGE JAGOE (nota de tapa)

Colaboraciones especiales:

JAIME FERNÁNDEZ MADERO

FERNANDO TOMELO

Corresponsales:

LIDIA ZOMMER (España)

Departamento comercial:

MARÍA TOMASSONI

Imprenta: LA IMPRENTA WINGORD S.A.

Mendoza 1244, Tigre, Buenos Aires.

Producción general: ARTÍCULO UNO

EDICIONES. info@articulouno.com

www.aunoabogados.com.ar

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

Año 5 - Número 19 - Septiembre de 2015

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.: (5411) 4545-4662.

Se prohíbe la reproducción total o parcial sin la expresa autorización de sus Directores.

Hecho el depósito que marca la ley 11.723. Registro de Publicaciones Periódicas, Expte. Nº 5201895.

EDITORIAL

La profesión vive tiempos de cambios, no solo jurídicos, sino también y fundamentalmente en lo que hace a la forma de gestionar el negocio. El eje de este número de **AUNO Abogados** pasa por ese segundo plano. Abogados internos de empresa, estudios jurídicos en el interior del país, firmas centenarias, despachos regionales y hasta el Poder Judicial viven realidades diferentes, aunque en el plano del cambio, parecidas entre sí.

¿Cómo se manejan? ¿Cómo se organizan? ¿Cómo logran subsistir?

De base, en foco, la ética profesional, temática escasamente abordada en el día a día de la profesión, que encierra realidades complejas y una serie de miradas atentas a lo que pasa y debería pasar.

Eso, y la actualidad del mercado jurídico iberoamericano, y los números del sector, y lo que hay que saber para ejercer el derecho, en las siguientes páginas.

Ariel Alberto Neuman / Director

SPONSORS PLATINO



**BULLÓ - TASSI
ESTEBENET
LIPERA - TORASSA
ABOGADOS**



SPONSORS ORO



**ALLENDE & BREA
ABOGADOS**

ESTUDIO BECCAR VARELA

**ESTUDIO
DURRIEU
ABOGADOS**

**GUYER & REGULES
LEGAL - ACCOUNTING & TAX - REAL ESTATE**



PAGBAM

**PÉREZ ALATI, GRONDONA, BENITES
ARNTSEN & MARTÍNEZ DE HOZ (h)**

**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**



SPONSORS PLATA

**AG ABLEDO GOTTFREID ABOGADOS
ERIZE • PINNELL • GALLO**

**BARBOSA
ABOGADOS**

**Biscardi
& Asociados
Abogados**



**CEROLINI & FERRARI
ABOGADOS**

Confidens



**ESTUDIO YMAZ
ABOGADOS**

**Kimberly-Clark
Compartimos tu vida**

**Lewis | Baach
jur.**

**INSTITUTO
AUSTRAL**

**Nicholson y Cano
ABOGADOS**

**OFARRELL
ABOGADOS DESDE 1883**

**SINOA
OFARRELL
ABOGADOS**

UAI

Parish de Derecho

CONTACTO

Mail: info@articulouno.com

Web: www.aunoabogados.com.ar

Twitter: @aunoabogados

Facebook: www.facebook.com/aunoabogados

Linkedin: www.linkedin.com Grupo Marketing de Abogados

App: Descargue de Google Play la app de AUNO Abogados



Consultoría en Litigios, Arbitrajes y Disputas



El equipo multidisciplinario de BDO Argentina guía a individuos, negocios y abogados a través de un amplio rango de desafíos y disputas.

Los profesionales de BDO Argentina combinan los más altos estándares de conocimientos, habilidades y técnicas para obtener, analizar y evaluar evidencia. Desde apoyo en juicios hasta resolución de disputas y testigos especializados.

NUESTROS SERVICIOS INCLUYEN:

- ▶ Testimonio experto y pruebas periciales
- ▶ Valuación de daños en casos de incumplimiento de contratos
- ▶ Cálculo de indemnización por lucro cesante
- ▶ Análisis de daños complejos
- ▶ Pericias tecnológicas
- ▶ Preservación de evidencia digital
- ▶ Recuperación de datos
- ▶ Análisis proactivo de datos
- ▶ Asesoramiento en disputas post adquisiciones
- ▶ Investigaciones en regalías y licencias
- ▶ Arbitraje internacional
- ▶ Consultoría en litigios entre socios y accionistas
- ▶ Línea ética
- ▶ Investigaciones
- ▶ Corporate Intelligence
- ▶ Consultoría

fid@bdoargentina.com
www.bdoargentina.com
54 11 4106 7000 ext. 623



 ← 10 ABSOLUTO, ROTUNDO Y TOTAL Es el cambio que está viviendo la profesión, según Rafael Quirós, presidente de la junta directiva de Central Law en Centroamérica.	 ← 18 PACIENCIA, CONVICCIÓN Y... EQUILIBRIO Así se arma un área legal. Entrevista con Natan Taubas, director de Asuntos Legales del Grupo Rhuo.
26 → EL ARTE DEL BUEN SERVICIO Jorge Otamendi, tataranieta del fundador de G. Breuer, analiza el pasado, presente y futuro de la práctica profesional 	44 → CADA VEZ MÁS COMPLICADA Pablo Palazzi, profesor de la Universidad de San Andrés y socio de Allende & Brea, analiza los temas calientes del derecho informático. 

PÁGINA			
8	INFOGRAFÍA Abogados en América Latina	22	SECTOR PÚBLICO Entre investigadores
14	CORRESPONSAL La publicidad y los despachos españoles: comienza el coqueteo <i>Por Lidia Zommer</i>	24	INTERIOR A metros del mar 
16	EDA 2015 El futuro de la Abogacía 	32	EN FOCO Ética profesional 
21	Noticias breves	38	MANAGEMENT Fundadores, sucesores y el círculo de la vida <i>Por Jaime Fernández Madero</i>
		40	PROPUESTA Cambiar el sistema
		42	BUENAS PRÁCTICAS Sitios web responsive <i>Por Alfredo Veronesi</i>
		43	Loly renueva el debate <i>Por Fernando Tomeo</i>
		48	QUÉ LEER El rol de los internos
		49	ESTUDIO In house en números
		50	MERCADO Hablar de \$



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

ABOGADOS

EN AMÉRICA LATINA

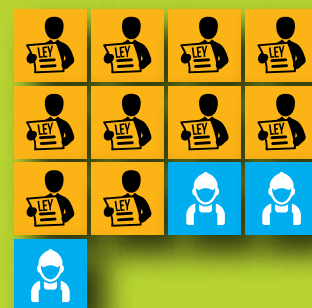


¿DÓNDE TRABAJAN?

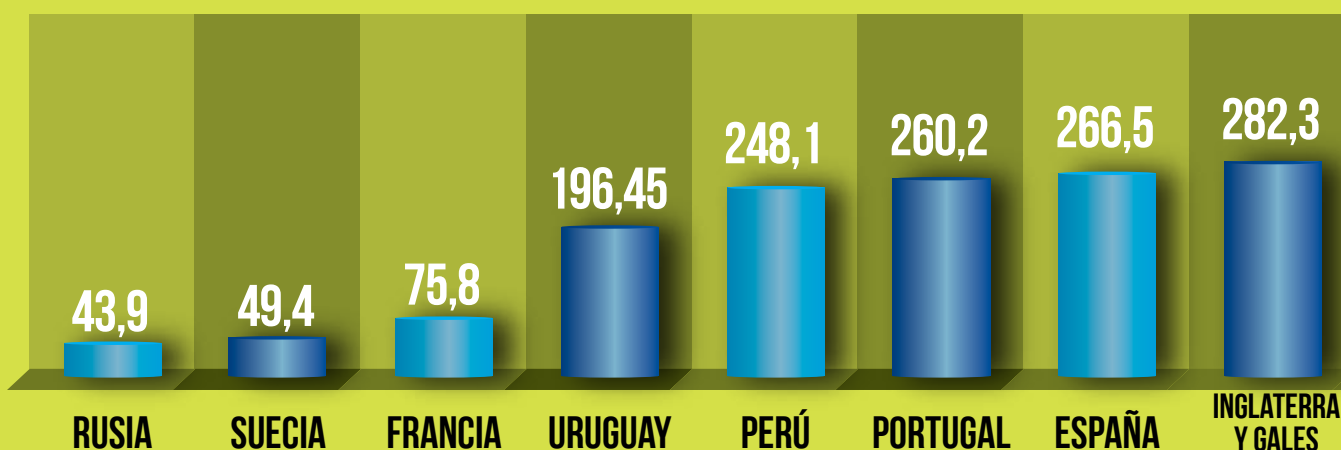


RELACIÓN EN ARGENTINA

Por cada **10 ABOGADOS** que se reciben en la Argentina, lo hacen **3 INGENIEROS**

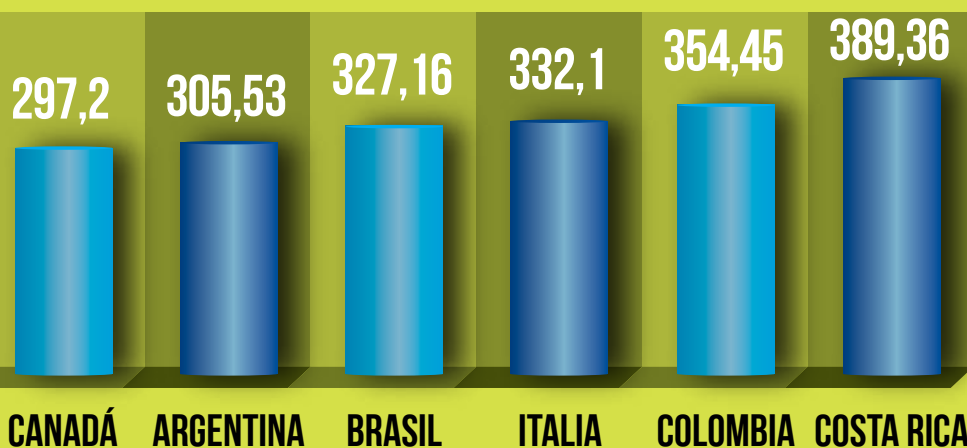


NÚMERO DE ABOGADOS POR CADA 100.000 HABITANTES





Fuente: CEJA



Fuente: Centro de Estudios de Justicia de las Américas, Reporte sobre la Justicia en las Américas 2008-2009. Comisión Europea para la Eficiencia de la Justicia, Sistemas Judiciales Europeos; Eficiencia y calidad de la justicia - Edición 2010.

Nota: Las cifras presentadas corresponden al último año reportado por las autoridades de cada país y hacen referencia exclusivamente al número de profesionales en derecho, no incluye asesores legales ("legal advisors")

ABSOLUTO, ROTUNDO Y TOTAL

Es el cambio que está viviendo la profesión, según Rafael Quirós, presidente de la junta directiva de Central Law. La experiencia de un mismo estudio en distintos países.



Rafael Quirós, presidente de Central Law

Por Ariel Alberto Neuman

Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, República Dominicana. A diferencia de lo que pasa en otras regiones del planeta, un cliente puede manejarse con un mismo estudio jurídico en todos esos países.

El modelo de Central Law busca, por un lado, ampliar mercados; por el otro, garantizarle a esos clientes un mismo estándar, nivel y forma de recibir el servicio.

AUNO Abogados entrevistó a Rafael Quirós quien, desde Costa Rica, ocupa actualmente el cargo de presidente de la junta directiva de la firma. “En 2003 conformamos una sociedad anónima en Guatemala de la cual somos socios todas las firmas legales que participamos de Central Law. En ese entonces se estaba firmando el CAFTA, el tratado de libre comercio con Estados Unidos para toda la región, y pensamos que era muy importante tener una forma asociativa para abarcarla”, cuenta.

Todo lo que es trabajo internacional se hace a través de Central Law, mientras que el local se sigue haciendo con la figura del apellidado doméstico junto a la de Central Law.

Se trata, en algunos casos, de firmas que ya venían trabajando

desde hace 25, 30 y hasta 60 años en sus respectivos países.

“Nosotros, en Costa Rica, operamos como Central Law - Quirós Abogados, y así en cada uno de los países. Todavía es temprano para quitar el nombre de cada país y lo hemos venido haciendo así con bastante éxito”, clarifica.

Central Law tiene una dirección ejecutiva que está en Honduras, a cargo de Guadalupe Martínez Casas (argentina), mientras que Quirós preside desde su país. “Somos socios. Esto no es un *network* en el que se deriva trabajo y el socio que lo deriva se desentiende. Aquí, la gestión del trabajo sigue

en cambio, es bastante similar.

Lo que hicimos cuando hicimos Central Law fue buscar socios que sean muy parecidos entre sí. Ir y poner las propias oficinas en cada país, con dos o tres abogados jóvenes, o fusionar y atraer firmas pequeñas y cambiarles el nombre son dos tipos de fracasos que hemos visto.

Nosotros somos los mismos socios desde nuestra fundación, inamovibles, con oficinas muy importantes en cada mercado local, con una larga cultura de trabajo, lo que hace que el nivel de respuesta al cliente sea muy homogéneo y de una sola forma.

“Ir y poner las propias oficinas en cada país, con dos o tres abogados jóvenes, o fusionar y atraer firmas pequeñas y cambiarles el nombre son dos tipos de fracasos que hemos visto”.

en uno y lo hace junto con el socio del país que el cliente necesita”, remarca.

¿Cómo se logran armonizar las distintas culturas de trabajo que hay en los distintos países?

Entre nuestros países hay diferencias socioculturales y hay diferencias de criterio. La legislación,

¿Cómo es el perfil de ese cliente?

Constituimos Central Law para atraer a toda empresa que viniera a invertir a la región. Normalmente, ponen un pie en un país y luego salen a los otros.

El más apetecido para hacer pie es, generalmente, Costa Rica. Si en Costa Rica la cosa va bien,

consideran que luego es más fácil ingresar en el resto de la región.

¿Tienen pautas de distribución de honorarios entre los países que aportan más o menos clientes?

No. La remisión de los clientes es entre todas las oficinas y no tenemos establecidos porcentajes mayores para la oficina que atienda o traiga más clientes.

Geográficamente se ve muy cerca la creciente apertura de Cuba. Supongamos que deciden expandir la firma hacia la isla. ¿Cómo se haría la incorporación de ese nuevo país?

Primero habría que establecer muy claramente si la plaza sirve a los intereses de la firma y eso se hará viendo si a nuestros clientes les interesa.

Por ejemplo: nuestra firma tiene un gran *expertise* en el sector turismo, principalmente en República Dominicana y Costa Rica. Cuba pudiera ser, no todavía pero sí en un tiempo, interesante para



El interior de las oficinas de Central Law - Quirós Abogados, en Costa Rica.



las cadenas hoteleras, para lo cual habría que explorar la posibilidad de hacer eso. Igual, insisto: en el caso concreto de Cuba, todavía no es el momento.

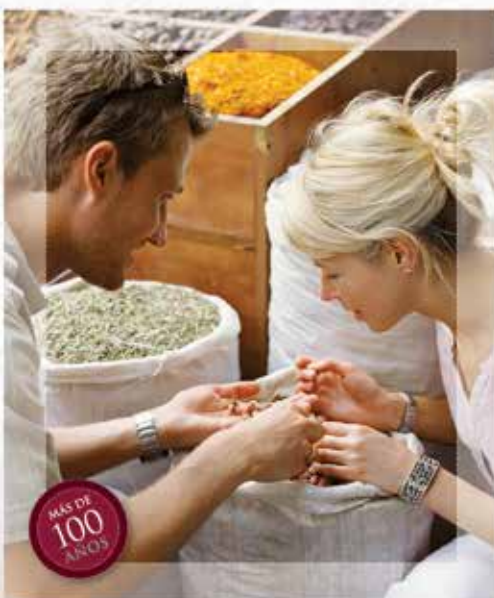
¿Cómo son las reuniones de socios?

Nos juntamos de manera periódica. Cada tres o cuatro meses, máximo, tenemos una junta de socios. Tuvimos la última hace poco en México (N. de R.: la entrevista se hizo en julio). Siempre aprovechamos el tiempo y visitamos a todos

GUYER & REGULES

LEGAL • ACCOUNTING & TAX • REAL ESTATE

Uruguay



MÁS DE
100
AÑOS

MARKET EXPERTS ON YOUR SIDE

UN EQUIPO DE EXPERTOS DE SU LADO

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

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

CHAMBER OF COMMERCE AWARD FOR EXCELLENCE

CHAMBER OF COMMERCE AWARD FOR EXCELLENCE

LATIN AMERICA LAW FIRM OF THE YEAR
2011

URUGUAYAN LAW FIRM OF THE YEAR
2009, 2010, 2011, 2013 & 2014

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

www.guyer.com.uy

Algunos datos

Central Law tiene:

- 11 oficinas en 7 países.
- Un sistema de facturación centralizado para todo lo que es el negocio internacional.
- Se maneja el negocio desde un solo país para todo el resto de la región.
- Más de 125 abogados.
- Una identidad organizacional única en todas las oficinas con una cultura de negocios internacional, que ha sido adaptada por diferentes asesores internacionales a la cultura de gestión de Central Law.
- Una designación de coordinación regional para Centroamérica y Caribe del programa de Mentores de Firmas Legales de la International Bar Association.
- La asignación de 20 horas anuales pro bono por parte de cada abogado de la firma.

“Más que asesores legales, somos consultores estratégicos para el desarrollo de sus negocios proporcionando una solución a la medida en toda la región”, se definen.

los abogados, *general counsels* e *in house* de empresas clientes, y a colegas que nos remiten trabajo y con los cuales tenemos una relación muy añeja.

En su sitio web hay todo un desfile de reconocimientos y premios internacionales. ¿Les suman algo?

Son reconocimientos a cada una de las oficinas y también a Central Law en la región. Chambers nos tiene este año en el *short list* para Nicaragua, El Salvador y República Dominicana, y también en el *short list* de firmas regionales. Nos están calificando país



CL Costa Rica, Rafael Quirós



CL Guatemala, Juan Díaz Durán y Juan Carrasco



CL Honduras, Jesús Humberto Medina Alva



CL Nicaragua, Yali y Alvaro Molina



CL Panamá, Alida Benedetti

por país y como la nave regional que compite con las otras firmas regionales, que son pocas.

A su pregunta: los reconocimientos sirven. A los clientes estadounidenses les es muy importante que tengas todo ese tipo de reconocimientos y premios. Se basan mucho en ellos para definir sus criterios de selección, conforme los estándares de calificación.

Supongamos que ustedes en Costa Rica deciden nombrar a un nuevo socio. ¿Lo tienen que consensuar con el resto de los países?

No. Corre por cuenta de cada

país, porque la estructura societaria es de las firmas locales en Central Law.

A lo que se lo estaría asociando es a la firma local, no directamente a Central Law.

Usted fundó su firma hace 30 años. ¿Qué cambió en la práctica profesional en Costa Rica desde entonces?

El cambio fue absoluto, rotundo y total. No podría dar otro tipo de respuesta.

Cuando yo empecé a trabajar uno escribía a máquina, el cliente le mandaba cartas y uno contestaba. Entre un ida y vuelta eran siete u ocho días. Yo dictaba, la secretaria tipeaba.

Hoy todo lo hacemos nosotros con un tiempo de respuesta no superior a las cuatro horas. La velocidad a la que se desarrolla la profesión es aplastante. Si usted no tiene los recursos necesarios para adaptarse a la cultura de respuesta internacional al cliente, con excelente fundamento jurídico en un término muy corto, no puede estar en un mercado como éste,

“La velocidad a la que se desarrolla la profesión es aplastante. Si usted no tiene los recursos necesarios para adaptarse a la cultura de respuesta internacional al cliente, con excelente fundamento jurídico en un término muy corto, no puede estar en un mercado como éste”.

Ética profesional

A propósito del informe que se publica en esta misma edición de AUNO Abogados y aprovechando la reputación internacional que tiene su país, Rafael Quirós fue consultado por el cumplimiento del código de ética profesional.

“El Código de Ética del Colegio de Abogados de Costa Rica es muy claro y preciso. La Fiscalía del Colegio tiene un procedimiento también muy claro. Si el abogado incumple con los preceptos éticos y morales, va a ser sancionado”, respondió.

¿Cuál es la distancia entre el papel y la práctica”, repreguntó AUNO Abogados. “Eso, en Costa Rica, con total transparencia se lo digo: es absolutamente fuerte y clara la manera en que la Fiscalía del Colegio de abogados ha impuesto sanciones y una línea de conducta de la cual el abogado no quiere apartarse, so pena de ser sancionado duramente. El Código se cumple”, reafirmó.

y menos regional.

Para eso hay que tener el mejor talento que exista en el país, incorporarlo a la firma y que rápidamente pueda aprender el desarrollo y la forma de respuesta a los clientes internacionales.

¿Así será también el futuro de la profesión?

Va a ser todavía con mayor nivel de tecnicismo. No habrá abogado que no tenga una experiencia académica particular.

Y definitivamente va a hacer falta el idioma inglés. Sin eso, no habrá muchas posibilidades de escalar en el ranking de los abogados ■

ABB
FP&B

Alchouron, Berisso, Brady Alet,
Fernández Pelayo & Balconi
abogados

Maipú 267 - Pisos 11 y 13
(C1084ABE) Buenos Aires, Argentina
Tel.: (+5411)4626-2340
www.abbfp.com.ar



Por Lidia Zommer
Madrid, España*



La publicidad y los despachos españoles: comienza el coqueteo

Empieza a caer la barrera cultural y cada vez más profesionales se animan. Heterogeneidad, variable a tener en cuenta.

Acuciados por la necesidad de captar clientes, una competencia feroz y el ajuste en las tarifas, las firmas españolas cada vez miran con menos recelo las técnicas que otros sectores de la economía utilizan desde hace décadas. Si bien es cierto que hasta el año 2001 la publicidad de los abogados estaba prohibida, también es verdad que desde hace ya 14 años que solo se veda la publicidad engañosa, los contactos directos con personas que están pasando una situación difícil y todo tipo de publicidad que genere expectativas injustificadas de resultados.

Vivimos el último año una campaña de publicidad en medios de comunicación masivos inédita, de la mano de la sombra de la prescripción de la acción de los afectados por la mayor colocación de productos tóxicos de la historia: 3.000 millones de Caja Madrid de mayo de 2009, ya que debían demandar antes de mayo del año pasado si querían evitar la prescripción (aunque antes del vencimiento el Tribunal Supremo elevó el plazo de prescripción de cuatro a quince años).

Casi un millón de españoles, muchos de ellos personas de avanzada edad, habían adquirido productos financieros de alto riesgo a entidades bancarias que durante la crisis debieron ser rescatadas. Clientes con poca o nula experiencia o conocimientos financieros,

sin abogado de confianza que pudiera representarlos, se vieron de pronto con unos papeles que representaban a sus ahorros de toda la vida y que no valían ya nada. A estas personas se dirige la campaña de publicidad de un abogado más masiva y onerosa de la que fuimos testigos los españoles. La protagoniza un abogado hasta hace poco desconocido que se ofrece como especialista en la materia y que parece garantizar una sentencia favorable. Lo vemos en la tele, en las paradas de autobuses, en los autobuses, en gigantografías en las fachadas de los edificios,

y se publicitan con el índice de casos similares ganados. Juegan en una liga completamente diferente a la llamada "abogacía de los negocios", en la que el criterio de contratación es la reputación profesional, no basta con la notoriedad. El sector legal no es homogéneo, los criterios de elección del abogado son diferentes para cada especialización y es natural que las estrategias de captación de los clientes también difieran. Los despachos institucionales tienen que superar una barrera cultural para ver con naturalidad otro tipo

siempre será poco eficaz, logrando sólo notoriedad efímera. Las campañas diseñadas sin tener en claro qué queremos ser para el cliente y qué tipo de cliente es el prioritario tienen escasa rentabilidad. Además, en el entorno comunicacional actual de "infoxicación" (intoxicación de información) en el que nos hemos entrenado para no ver la publicidad que interrumpe aquello que queremos leer, es prioritaria la construcción de un sistema de generación de notoriedad, reputación y captación de oportunidades integrado. A eso lo llamamos



Acuciados por la necesidad de captar clientes, una competencia feroz y el ajuste en las tarifas, las firmas españolas cada vez miran con menos recelo las técnicas que otros sectores de la economía utilizan desde hace décadas.



en el aeropuerto. La abogacía de las grandes firmas se horrorizó con la repentina notoriedad de este abogado de estilo agresivo, muy americano, temiendo que desprestigiara a toda la profesión. Sin embargo, esta publicidad dirigida a la captación directa de clientes no perjudica al sector en general. Los despachos que se dirigen a las personas afectadas por estos productos bancarios actúan en el marco de la urgencia, facturan honorarios casi totalmente a éxito

de campañas, publicidad enfocada a posicionamiento y no directamente a captación de clientes. Sin embargo, mientras los bufetes no se vean a sí mismos como empresas, la publicidad aparecerá como una técnica impropia. De todos modos, la falla más grave para obtener resultados en la lucha por el posicionamiento de las firmas es la falta de una estrategia clara de diferenciación. Sin tener definido perfectamente cómo queremos que la firma sea percibida, la inversión

marketing de atracción, por oposición al marketing de interrupción. En principio, todos anhelamos aparecer en los periódicos económicos, pero actualmente el abanico está abierto a nuevos canales, plataformas y tipos de contenidos que permiten segmentar mucho más, y debemos ser analíticos y creativos para que esta inversión genere el máximo retorno en la fortificación de la marca.

* *Directora de Mirada 360°*
(www.mirada360.es)



ENCUENTRO DE ABOGADOS

#ElFuturode la Abogacía



Tecnología – Marketing – Comunicación – Gestión del Talento – Modelos de Negocios

El futuro de la abogacía comienza el 2 de octubre

El futuro de la abogacía tiene fecha de inicio.

3er Encuentro de Abogados

2 de octubre de 2015, de 10 a 17 hs

Círculo Italiano de Buenos Aires

Cupos limitados

Para presenciar o patrocinar el evento ingrese en:

www.encuentrodeabogados.com.ar

Organiza

Artículo Uno

Media partner

auno
ABOGADOS

El futuro de la abogacía

Ediciones anteriores

Las charlas de las dos ediciones anteriores del Encuentro de Abogados acumulan más de 6.500 vistas en su canal en YouTube.

Modelos de negocio, gestión del talento, tecnología, comunicación y marketing global serán los ejes de trabajo.



¿Cómo va a ser la práctica profesional en unos años? ¿Cómo impactará la tecnología? ¿Qué nuevos modelos de negocio se impondrán? ¿Cómo se posicionarán los abogados en un escenario de competencia global? ¿Cómo se gestionará el talento?

Para dar respuesta a estos y otros interrogantes, **Artículo Uno** y **AUNO Abogados** invitan a participar del 3er Encuentro de Abogados, destinado a analizar "El futuro de la abogacía". El encuentro, que recorrerá aspectos relativos a modelos de negocio en el

mercado jurídico, deslocalización de la profesión, formación y gestión del talento legal, tecnología aplicada a la abogacía, inteligencia artificial y marketing y comunicación jurídica global, se realizará el viernes 2 de octubre de 2015, de 10 a 17 en el Círculo Italiano de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Entre los oradores confirmados están Marcelo Gobbi (ex Telefónica), Julián Portela (Estudio Portela, La Plata), María Eugenia Martínez Rodríguez (DirecTV), Alejandro Werner (Alchouron Alchouron, Berisso, Brady Alet, Fernández Pelayo & Balconi), Lorena Terzano (desarrollo organizacional), Marina Bericua

(UdeSA), Carlos Rozen (BDO), Martín Elizalde (Forensics), Sebastián Stranieri (VU Security), Carlos Ávalos (La Cocina - Identidad de Marcas), Francisco Vacas (Universidad Rey Juan Carlos de Madrid / Universidad Austral), Roberto Durrieu Figueroa (Estudio Durrieu), Florencia Malo (Guyer & Regules - Uruguay), Natalia Carina Rodríguez (Bulló, Tassi, Estebent, Lipera, Torassa Abogados), Ignacio Sánchez Echagüe (Marval, O'Farrell & Mairal) y Ariel Neuman (Artículo Uno).

Para más información, inscripciones (cupos limitados) y patrocinar el evento, visite www.encuentrodeabogados.com.ar.



Representación legal internacional.
Solución de controversias complejas y compliance.

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



MAESTRÍA Y ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO EMPRESARIO 2016

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

Un cuerpo de profesores compuesto por socios de los estudios top 10 del país, directores de legales de compañías de primera línea, miembros del poder judicial, del Tribunal Fiscal de la Nación y profesores visitantes de universidades del exterior.

Contenidos de actualidad

- responsabilidad penal de la empresa,
- *compliance* (prevención de lavado, anticorrupción, investigaciones internas, entre otros temas),
- derecho inmobiliario y *agribusiness*,
- derecho de Internet y tecnología,
- responsabilidad social empresarial,
- emprendedorismo,
- 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.

OPCIONES DE AYUDA FINANCIERA

Descuentos corporativos, becas y planes de financiamiento.

INICIO: abril 2016.

HORARIO Y LUGAR DE CURSADA

Viernes de 9 a 18 h

Campus: Vito Dumas 284, Victoria, Bs. As.

Email: posgradodederecho@udesa.edu.ar

www.udesa.edu.ar/derecho

(54-11) 4725-6993

(54-11) 4725-6929

¿Cómo se arma el
área legal de un
grupo empresario?
Entrevista con
Natan Taubas,
director de Asuntos
Legales del
Grupo Rhuo.

A portrait of Natan Taubas, a man with dark hair, wearing a dark suit jacket over a light blue button-down shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a plain, light-colored wall.

PACIENCIA, CONVICCIÓN Y...EQUILIBRIO

“Soy abogado. Me recibí en 1998 en la Universidad de Buenos Aires. Hice cursos de actualización y en 2003/2004, la Maestría en Derecho Empresario en la Universidad de San Andrés. Ejercí de manera liberal. Integré un estudio que llegó a tener 35 personas. Trabajando en ese estudio empecé a atender las cuentas de dos compañías independientes que empezaron un crecimiento sostenido a partir de 2004. En 2008 pasé a trabajar como abogado interno de ambas, que después terminaron siendo parte del Grupo Rhuo”.

El que resume su CV es Natan Taubas, director de asuntos legales del Grupo cuyas siglas sintetizan el concepto de recursos humanos organizados.

Creado en 2009, el Grupo hoy comprende tres unidades de negocios y cinco compañías operativas. Una de esas unidades es de provisión de mano de obra intensiva: Guía Laboral (trabajo eventual); Pertenecer (servicios de limpieza), y GPS Servicios (mano de obra y operación logística en supermercados).

Una segunda unidad de negocios es la construcción, de la mano de Planobra, consecuencia de una operación de M&A a fines de 2011, muy apuntada a la obra pública.

El tercer troncal y último adquirido es OCA, la empresa de correo y logística.

¿Cómo funciona legales en un escenario tan diverso?

Se fue armando cuasi a esta necesidad. Cuando Guía Laboral y Pertenecer se convirtieron en compañías más grandes, sumaron un departamento interno. En 2007 estaban creciendo mucho y en 2008 se incorporó la Dirección, conmigo.

Las empresas y sus áreas de legales siguieron creciendo y se crearon gerencias, una para lo que es corporativo y otra para lo laboral.

La incorporación de Planobra habilitó la generación de otro perfil legal, con necesidades de

derecho regulatorio y administrativo.

OCA ya se incorporó con una dirección de legales bastante sólida, con un perfil que podrá tener una modificación (o no) y por ahora lo único que hay es una modificación en la persona del director.

¿Cómo se integraron o integran las distintas culturas de trabajo?

En eso se trabaja todos los días. El área de legales previo a OCA y previo a Planobra ya tenía una impronta y forma de trabajo propia. Lo “nuevo” también vino con un rodaje jurídico importante y uno, creo, tiene que ser humilde para ver que lo que se venía haciendo es, tal vez, mejor que lo que uno propone.

Además hay que ser paciente y muy convincente en el modo de bajar los mensajes y los argumentos del porqué de la conveniencia de un cambio.

Claramente, al final del día la fotografía es distinta a la que había al principio. Y no siempre la plantilla y el paisaje van a ser los mismos. De todas formas, la función de quienes dirigimos áreas grandes de grandes compañías es ésta. Yo busco que los gerentes y los abogados de las distintas áreas y empresas interactúen entre sí. Por arte de

“Busco que los gerentes y los abogados de las distintas áreas y empresas interactúen entre sí. Por arte de magia no cambia la cultura organizacional. Hay que trabajarlo desde arriba”.

magia no cambia la cultura organizacional. Hay que trabajarlo desde arriba.

¿Cómo están dispuestos físicamente?

Yo, personalmente, tengo tres oficinas, pero trato de repartirme entre dos.

¿Por dónde pasa la parte jurídica de tu trabajo?

Quise estar en todo, para no estar en nada, y me frustré. Me angustió.



Otras empresas, mismo grupo

- Oxford Partnerts: consultoría estratégica en recursos humanos.
- Slam!!: Comunicación integral y marketing 360°.
- Executive Education: Formación del capital humano.
- Iron Security: Soluciones integrales en materia de seguridad privada.

Salí adelante y hoy estoy en un perfil claramente de dirección, tomando los temas más relevantes que le importan a mis pares y

a mis jefes, y que precisan contar con mi opinión técnica.

Después estoy muy encima de la dirección, de los recursos humanos, de lo presupuestario -hoy muy importante- de los contactos con las reparticiones públicas, de la toma de decisiones.

¿Tercerizan?

Litigios el cien por ciento, salvo alguno que otro que, por una cuestión especial, queremos que

Aumento

La empresa decide comprar una nueva compañía, se suman responsabilidades, ¿se pide un aumento? "Es algo muy personal, ligado a lo que cada uno cree que tenga que hacer. En tanto y en cuanto los planteos estén dentro de lo que el mercado manda y sea razonable, es legítimo pedir un reconocimiento. La incorporación de mayores responsabilidades para un funcionario de una compañía implican, legítimamente, una expectativa de mejores remuneraciones", responde.

esté *in house*.

Trabajamos con estudios que siempre estuvieron con las compañías.

Incorporamos algunos nuevos, pero no tercerizamos nada en un gran estudio.

Tenemos todo muy dividido. Me reconozco como un gran buscador de estudios *boutique*.

¿Cómo los buscás?

Con interconsulta con otros colegas de compañías y porque he transitado mucho tiempo el mercado y lo conozco.

Las guías me sirven, internet me sirve, pero no es lo mayoritario.

Cuando los necesito en el extranjero llego por conocidos en cursos que hice y, sino, voy a las guías.

Y siempre se mira el tema costos,



hoy esencial.

En paralelo tenés tu estudio...

Exactamente. Soy socio del estudio Bellani & Taubas Abogados.

Si bien estoy en la marquesina, no estoy en el trabajo del día a día, que me tiene ciento por ciento abocado a mi función en la compañía.

¿Cómo manejas la vida?

Hoy me encontrás en una etapa más equilibrada, en tratar de hacerme un tiempo para mi familia. Este año fue el primero de los últimos tres en que no tuvimos una operación de M&A. Podríamos decir que estamos en una etapa de consolidación.

Tenemos, obviamente, lo mismo que otras empresas de Argentina, pero cuando hay operaciones de M&A se vive un estrés mayor.

Por otra parte, la compra de OCA me encontró con las otras áreas de las otras compañías muy asentadas con los gerentes, quienes absorben gran parte del día a día.

La dinámica de trabajo que tenemos es una reunión semanal con ellos, y después mucho contacto y mucho teléfono. Eso, con cierta gimnasia, me ha permitido mejorar los ratios de calidad de vida, pero todavía no es el momento de *break even* en ese sentido ■

Silva Ortiz
Alfonso
Pavic &
Louge.
Abogados

Av. Córdoba 1345 Piso 15 (C1055AAD) Buenos Aires - Argentina. Tel./Fax.: (54-11) 4819-1400. Email: estudio@silvaortiz.com.ar

noticias breves

NUEVO SOCIO EN DURRIEU

ABOGADOS | El Estudio Durrieu Abogados incorporó como socio a Diego Seitún. Entre 1998 y 2004, Seitún ocupó diversos cargos en el Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires. Desde 2005 hasta 2008

trabajó como asociado en el Estudio Durrieu. Durante los años 2009 hasta 2012 se desempeñó como asociado *senior* en el Estudio Fernández Alonso, Beccar Varela & Richards, y desde 2012 hasta 2015, en el Estudio Beccar Varela en similar puesto.



PREMIAN A SOCIO DE NICHOLSON & CANO | La Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN) le otorgó a Lucas Piaggio, socio de Nicholson y Cano Abogados, el primer premio en el Concurso de Monografías Jurídicas para Abogados Senior, edición 2015, que se realizó en el marco del XXIV Congreso Latinoamericano de Derecho Financiero – COLADE.

JORNADAS DE LA AAAP | Al cierre de esta edición, y con AUNO Abogados como media sponsor, la Asociación Argentina de Agentes de la Propiedad Industrial (AAAP)

realizaba sus XXIX Jornadas Anuales.

NUEVO SOCIO EN TAVARONE, ROVELLI, SALIM & MIANI | Nicolás Eliashev se incorporó a Tavarone, Rovelli, Salim & Miani para liderar las prácticas de Energía y Recursos Naturales y Derecho Administrativo.



ZBV ABOGADOS ASESORA A BACS

| Zang, Bergel & Viñes Abogados asesoró a BACS Banco de Crédito y Securitización en la emisión de las Obligaciones Negociables Clase VI.

JOSÉ ROBERTO LÓPEZ

| El presidente del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal falleció a los 71 años.

José Roberto López había ganado las elecciones el 29 de abril de 2014, con el 61% de los votos, representando a la lista Gente de Derecho. Eduardo Awad asumió la presidencia de la institución y se convirtió en el primer no vidente que ocupa la presidencia de un Consejo Profesional en el mundo.QEPD.

E S T U D I O
DURRIEU
A B O G A D O S

DERECHO PENAL · PENAL ECONOMICO
www.estudiodurrieu.com

Entre investigadores

Alan Temiño, gerente de Asuntos Legales del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, cuenta cómo trabajan los abogados del CONICET.



El Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) es una de las agencias mejor reputadas de la Argentina. Con más de 9.500 investigadores, en la última década se ha reposicionado como fuente de conocimiento en todas las áreas del saber.

Precisamente, su área legal, comandada por Alan Temiño, asesora al directorio, órgano de gobierno del Consejo, en todo lo relativo a convenios de investigación, patentes, contrataciones y acuerdos de distinto tipo.

El Nobel de Medicina Bernardo Houssay fue el primer presidente del organismo, fundado formalmente en 1958, si bien durante el gobierno de Juan Perón habían comenzado a darse las primeras líneas de investigación vinculadas fundamentalmente a la defensa nacional.

Con la aparición de la Secretaría de Ciencia y Tecnología, el organismo autárquico pasó a depender no ya de Presidencia de la Nación, sino de aquella, hasta que en 2008, cuando la Secretaría se convirtió en Ministerio, lo siguió a aquél.

El CONICET está conducido por un directorio de nueve miembros, integrado por un presidente, dos vicepresidentes y seis directores.

El presidente es propuesto por el Presidente de la Nación, y los ocho miembros restantes surgen de ternas constituidas del siguiente modo: cuatro electas por los investigadores activos en cada una de las grandes áreas del conocimiento, una propuesta por el Consejo de Universidades establecido por la Ley N° 24.521, una por las organizaciones representativas de la industria, una terna propuesta por las organizaciones representativas del agro y una por los máximos organismos responsables de la ciencia y la tecnología de los gobiernos provinciales y del gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Si bien los abogados del organismo asesoran en materia de vinculaciones con el sector productivo, su socio habitual es la universidad nacional, en muchas de las cuales tienen institutos que trabajan en distintas disciplinas. De allí que, por un lado, la labor de los abogados tenga alcance nacional, aunque por el otro la mayor densidad de institutos -señala-

 UAI Universidad Abierta Interamericana Maestría en Derecho Administrativo - Aprobada por el M.E. Resolución N°555/10 (21/04/2010).	REUNIÓN INFORMATIVA  Jueves 12 de Marzo  19.00 Hs.  Av. San Juan 951, CABA. DISERTANTE Dr. Javier Indalecio Barraza Director de la Maestría en Derecho Administrativo Para participar solicitar inscripción por mail a: posgrados@uai.edu.ar  Dpto. de Posgrados posgrados@uai.edu.ar Tel.: 4363 - 3596/3517 www.uai.edu.ar
--	--

da como política a revertir- esté en los lugares con mayor concentración universitaria: Buenos Aires, Córdoba, Rosario, La Plata, Santa Fe.

En la práctica, el CONICET es el organismo que tiene a su cargo la promoción y el fomento de la investigación en la Argentina y tiene en su seno la carrera de investigador.

¿Hay abogados investigadores? “Sí. En general se dedican a investigaciones de derecho comparado, o de derecho constitucional, o a determinada doctrina de la Corte”, responde Temiño, aunque reconoce que “no somos los que más nos dedicamos a la investigación”.

El investigador tiene un estatuto propio que regula las distintas clases, categorías y forma de entrar a la carrera. Para hacerlo se exige un título de doctorado para lo cual también está previsto un sistema de becas. “Se financia la formación de doctores no solo para que ingresen después en la carrera de investigador, sino

también al sistema productivo, para que vuelquen ese saber en la propia empresa, en el sector público”, cuenta.

En el último tiempo se han incrementado las investigaciones en áreas sociales. “Donde harían falta nuevos investigadores es en las ingenierías, en las ciencias duras, que son carreras de grado ya bastante complicadas. Los doctorados... imagínate. Sería ideal tener más doctores en física, en química o en ingeniería”, reconoce el abogado.

¿Se valora el título de doctor en el sector privado? “La formación de excelencia nunca está de más, nunca uno se pasa de formación. Conozco doctores que tienen sus propias empresas, que han aplicado conocimientos adquiridos en su doctorado y que se han asociado con otros doctores”, responde Temiño.

Lejos de la idea que se tiene del científico encerrado en su laboratorio o escritorio, la tendencia es a que a través de la vinculación tecnológi-

Crece en números

En 2003 el CONICET tenía 3.000 investigadores, 2.500 técnicos y entre 1.000 y 1.500 becarios. Hoy cuenta con 9.500 investigadores, 10.000 becarios y 1.300 administrativos.

ca el investigador salga y devuelva a la sociedad lo que la sociedad le da. “Al fin y al cabo, somos trabajadores del estado, pagados por el erario público”, señala el gerente de Asuntos Legales.

Vuelta a la estructura legal, la gerencia que comanda tiene tres direcciones: una de servicio jurídico, una de sumarios y otra de control legal y técnico que se encarga del control de los actos administrativos previa a la firma del presidente del Consejo.

Es una gerencia con unos 30 abogados y 15 administrativos.

PEREZ ALATI, GRONDONA, BENITES, ARNTSEN & MARTINEZ DE HOZ (h) A B O G A D O S

● Suipacha 1111 - Piso 18
C1008AAW Buenos Aires
Tel.: (54-11) 4114-3000
Fax: (54-11) 4114-3001
E-mail: pagbam@pagbam.com.ar
www.pagbam.com.ar

● Oficinas en New York
110 East 55th Street 10th floor
New York, N.Y. 10022
Tel.: 1 (212) 784-8800
Fax: 1 (212) 758-1028

● Oficinas en la Provincia de Mendoza
Mitre 538 - Piso 5 Of. 1
M5500EHN Mendoza
Tel.: (54-261) 420-3429
Fax: (54-261) 420-4094

● Oficinas en la Provincia de Neuquén
Corrientes 1650
Q8300BBH Neuquén
Tel.: (54-299) 442-2135
Fax: (54-11) 4114-3001

CGMP

Argentina: Buenos Aires, Mendoza, Neuquén - EE.UU.: New York - España: Alicante, Barcelona, Bilbao, Girona, Leida, Madrid, Sevilla, Valencia, Santa Cruz de Tenerife, Zaragoza - Bélgica: Bruselas - Portugal: Lisboa, Porto - Brasil: Brasilia, Curitiba, Río de Janeiro, São Paulo.

A METROS DEL MAR

Desde Mar del Plata, cómo es la estrategia de posicionamiento del estudio de los Dres. Carnicero



Los hermanos Carnicero. En el centro, Federico.

Vayan o no, para la mayoría de los argentinos Mar del Plata es sinónimo de vacaciones. De verano, de invierno, de alfajores, de sweaters, de casino, de teatro, de puerto, de pescados y mariscos. Para ellos, en cambio, es lugar de trabajo.

Desde que en 1960 el padre de Federico Carnicero fundó el estudio que tiene por nombre a su apellido, la firma se consolidó como una de las más tradicionales de su región, al tiempo que fue tejiendo fuertes vínculos en la Ciudad de Buenos Aires.

“En 1960 tenía los tradicionales clientes del abogado que recién empieza: los locales, la familia. A medida que fue creciendo la ciudad, creció también el estudio. Primero una oficina, después tres. En los 90 me incorporé yo y a fines de los 90 compramos las oficinas donde estamos ahora. Después llegaron mis hermanos, contadores, abogados y staff”, repasa Carnicero en conversación vía *skype*.

El crecimiento fuerte se dio a través del vínculo con estudios en Buenos Aires y con clientes con intereses en la Capital. “Así empezamos a crecer. Una empresa, otra empresa, y fueron sumán-

dose varias, al punto que hoy nuestra clientela más importante está constituida por las empresas de Buenos Aires”.

El otro factor que contribuyó al crecimiento fueron los abogados. “A nosotros nos recomien-

constante. Otras, en cambio, no están afincadas en la ciudad, pero tienen casos puntuales, en materia de defensa del consumidor, por ejemplo.

La firma está compuesta por dos hermanos más, un abogado más, un asesor externo en temas administrativos y tributarios y dos contadores.

A grandes pinceladas, en Mar del Plata hay tres o cuatro estudios con más de 10 profesionales y varios otros que son conglomerados de abogados, pero que no comparten cultura de trabajo. Además, claro, hay una media docena de estudios de estructura similar a la de ellos. “Tenemos un apellido fuerte, potente. Un poco del marketing del estudio está en el apellido que, además de ser gracioso, es fácilmente recordable”, reconoce.

En familia

Trabajar en familia tiene ventajas y desventajas, reconoce Carnicero. “Nuestro estudio es familiar y de familia reducida. No somos diez. Mi papá está jubilado y somos tres hermanos. Nos llevamos bien. ¿Ventajas? La unión, la confianza, la solidaridad, el conocimiento que tenemos los uno de los otros y de los demás integrantes de la familia que no están en el estudio. La desventaja es la informalidad y la falta de límites definidos. Esto tratamos de paliarlo recurriendo a la contratación de una empresa dedicada a la organización de este tipo de empresas”, cuenta.

dan otros abogados. En los estudios de Buenos Aires suele haber muchos pases y los abogados nos van siguiendo para las correspondencias en Mar del Plata”, dice. Hoy Carnicero cuenta al menos una veintena de estudios que les deriva casos y clientes.

Sobre las problemáticas que se les presentan, distingue. Hay empresas que tienen establecimientos radicados en la zona, con 200, 500 o 600 empleados. A esas le prestan asesoramiento laboral

¿Penal no hacen?

No.

Un desperdicio de apellido...

Puede ser (risas). Si hiciéramos penal, sería un aditamento fuerte para el marketing.

MARKETING

La pregunta que se hace buena parte de los abogados y estudios que trabajan en el interior es cómo se consigue una recomendación de un estudio porteño. “En general no somos cazadores. No tenemos una

Arena y sol

Millones viajan kilómetros todos los años para ganarse un espacio de arena y sol.

Ellos están a un par de cuadras de la playa. ¿Se aprovecha eso?

“Nuestro estudio está cerca de tribunales, cerca del casino y de la playa. Mar del Plata todavía tiene una calidad de vida que te permite volver a tu casa a almorzar. Generalmente los estudios hacen horario cortado. En el nuestro, la atención al público también es en horario cortado, pero hay gente todo el día. En general, además, en los meses de playa se relaja. Yo, confieso, suelo ir a la playa de traje, lo cuelgo, me meto al mar, me quedo una hora, me visto y vuelvo. Más ahora, con la tecnología y el celular, que te permiten seguir trabajando estés donde estés”, se sincera Carnicero.

“Acá no estás en las grandes ligas, pero tenés una calidad de vida que te permite este tipo de beneficio”, sintetiza.

política agresiva, pero cuando está la recomendación, trato de viajar a conocer cara a cara a la persona que me recomendó. Hago anualmente cuatro, cinco o seis viajes a Buenos Aires con una recorrida por los estudios, conociendo personalmente a los abogados”, comenta. Además de particulares y familias (incluso de varias generaciones) que en muchos casos son clien-



tes desde los 60, la clientela está formada por una gran variedad de comercios, PyMEs y grandes empresas ligadas a las más diversas actividades comerciales e industriales (construcción, alimentación, pesquera, inmobiliaria, decoración, medicina, gastronomía, cafetería, distribución de productos, esparcimiento nocturno, calzado, textil, balnearios, seguridad privada, *call center*, imprenta, gráfica, óptica).

A fines de los 90, los Carnicero diseñaron sus actuales oficinas, que llevaron dos años de construcción. Por la obra, los arquitectos ganaron dos premios.

El estudio cuenta con una imponente biblioteca de más de 3.000 volúmenes, que incluye la que perteneciera a Pedro Néstor Cazeaux, consultada asiduamente por estudiantes, colegas y funcionarios de la justicia local, y hasta un playón para que sus clientes puedan estacionar allí sus autos.

A partir de esas oficinas, empezaron a diseñar el isologo, la papelería, una web. “Tenemos presencia en LinkedIn y una reducida presencia en Facebook, limitada a situaciones muy puntuales. Y hacemos una tarjeta para las

fiestas, una tradición que viene de mi viejo; la seguimos haciendo en papel, más allá del avance de la tarjeta digital”, sintetiza.

Pero otra cosa también los distingue: los alfajores de las primeras líneas de la nota. “Aunque parezca una pavada, cuando los estudios de Buenos Aires reciben los alfajores de Mar del Plata –que, dicho sea de paso, también se consiguen allá– lo ven como un detalle que genera mucha satisfacción”.

Obviamente, aclara, nada de eso sirve si no se da un servicio eficiente. Para lograrlo, trabajan de manera interdisciplinaria con contadores. “Eso nos da un plus. La conjunción de los profesionales nos permite prestar un servicio superador. A dos oficinas de la mía está la de mi hermano, que es contador. Y a la vuelta está la del otro contador. Abordamos muchas cuestiones en conjunto y eso nos sirve para resolver problemas. Nuestros escritos suelen tener gráficos, estadísticas, cuadros. Ayudan a comprender los textos”, comenta y agrega: “A los abogados no nos gusta el Excel y a los contadores no les gusta el Word. Es una forma extraordinaria de complementarse”.



LA VIDA ES UN GRAN MOMENTO

Kimberly-Clark
Compartimos la vida

www.kimberly-clark.com.ar



[kimberlyClarkAR](#)



[@kimberlyClarkAR](#)



[KimberlyClarkAR](#)



EL ARTE DEL BUEN SERVICIO

Jorge Otamendi, tataranieto del fundador de G. Breuer, analiza el pasado, presente y futuro de la práctica profesional y del mercado jurídico.

Por Ariel Alberto Neuman



Hace 46 años, cuando empezó a trabajar en el estudio, la mayoría de las firmas corporativas que se conocen hoy no había nacido. La que fundó su tatarabuelo, en cambio, ya tenía al menos un siglo de vida.

Poderes dados en años que empiezan con mil ochocientos, cuyos poderdantes mantienen el vínculo cliente-abogado hasta hoy; pedidos de patentes del siglo XIX, y un señor libro de marcas presentadas en los albores del convulsionado siglo XX acompañan la historia de G. Breuer, cuyo socio Jorge Otamendi analizó el hoy de la práctica jurídica.

El estudio tiene su área tradicional, la originaria, de propiedad industrial (marcas, patentes, modelos de utilidad, modelos y diseños industriales) desde 1869 o “tal vez antes”, señala, pues aquél solo es el año en el que está datado el documento más antiguo que encontra-

ron. Por tanto, puede que Gustav haya arrancado antes.

Además tiene un área legal para la protección de todos esos derechos, incluyendo temas de derechos en aduana, casos de competencia desleal y la atención de los casos más clásicos que caracterizan a las empresas: societarios, contractuales y laborales.

¿Cómo se hace para, en un país como la Argentina, estar casi 150 años en el mercado y contando?

Creo que el único secreto para mantenerse en un lugar de estima por parte de la clientela y de prestigio es la calidad del trabajo que uno ofrece.

A la larga, la clientela lo que busca es un buen servicio... y rápido.

Yo entré a este estudio hace 46 años. Cuando se pedía un dictamen sobre un caso, iba un memorándum escrito por correo con 10, 15 carillas, con jurisprudencia, citas, probabi-

lidades. Hoy hay que contestar por mail, en el mismo día, diciendo qué chances tenemos con un sí o un no. Se ha reducido el volumen de lo que hay que decir, pero para decirlo hay que estudiar lo mismo. El cliente quiere escuchar una opinión rápida sobre porcentajes, no debatir la cuestión jurídica. La responsabilidad es la misma, pero hay que estar mucho más preparado.

¿Ese mail se cobra igual que aquél memorándum?

Sin dudas es menos que lo que se cobraba hace 30 o 40 años. Estamos viendo una especie de demanda enormemente mayoritaria por bajar los precios. Es verdaderamente impresionante, tanto en clientes locales como extranjeros.

¿Cómo logran, entonces, mantenerse? Porque es muy linda la calidad del servicio, pero si el *bonus* del abogado interno está atado a la reducción de los gastos de su área, ustedes pierden...

Siempre hay una negociación (muy rápida por lo general) sobre cuánto se puede bajar un precio cotizado. Hay un límite debajo del cual ya no se puede ir. En esos casos, hay que pedirle al cliente que vaya a buscar a otro abogado. Nosotros, para llegar a este nivel de servicio tenemos que tener un soporte, una infraestructura, una biblioteca, sistemas informáticos, de información, que cuestan un montón de dinero. Si no podemos mantener eso, el servicio se acabó.

Precisamente: tienen una inmensa biblioteca en soporte físico. ¿Alguien la usa?

Yo muchísimo, porque hay una cantidad de bibliografía que tiene cosas maravillosas que no están en Internet. Hay libros de 1800 que todavía se pueden consultar, porque los principios jurídicos siguen siendo los mismos. Obviamente, Internet es maravillosa y permite dar con información mucho más nueva y mucho más rápido.

Por un lado, casi medio siglo en un despacho. Por el otro, cuando usted entró éste ya era un



Primeras generaciones



Un libro de marcas, con registros de 1929



El best seller de Jorge Otamendi



La impronta de la firma, siempre presente

Generaciones

¿Cómo ve Otamendi a la próxima generación de abogados? “Soy un convencido de que hay que estudiar permanentemente sobre todo en nuestra materia, donde el desarrollo de las cuestiones es continuo. Hay mucha gente que sigue escribiendo y estudiando en todas las ramas. Siempre van a estar los que van a seguir escribiendo, los que van a pensar, los que van a incidir en las leyes. Hay muchos abogados jóvenes muy capaces, con inquietud por mejorar la norma, la legislación, por cambiar doctrinas judiciales equivocadas. Creo que hay de eso”, responde.

estudio con 100 años de trabajo. ¿Al joven abogado que ingresa en esta firma hoy, le importa en algo esa trayectoria?

Supongo que le debe significar algo trabajar en un estudio con esta historia, pero no creo que sea algo determinante. Sí, en cambio, lo es la calidad del trabajo y la exigencia en relación a lo que tiene que hacer.

¿Cómo ven al resto del mercado jurídico?

Como en todos lados: hay muy buenos abogados, abogados medios y abogados malos. Como en cualquier profesión.

Lo que sí sé es que hay competencia, y competencia buena.

¿Cómo es la competencia buena?

Calidad de trabajo.

Si hay buena, es porque necesariamente hay mala...

Vemos cómo trabaja nuestra competencia.

Conocemos el contenido de sus escritos judiciales, sus estrategias... y hay de todo. Competencia buena y competencia mala.

Más allá de los clientes de siempre: ¿Cómo hacen para conseguir uno nuevo?

Eso es lo más difícil que existe.

Para eso, creo que el boca a boca de nuestros clientes es fundamental. El prestigio también pesa, y nosotros, por suerte, lo tenemos. Y algunos de nuestros abogados también lo tienen, y es frecuente que vengan nuevos clientes buscando a un profesional en particular.

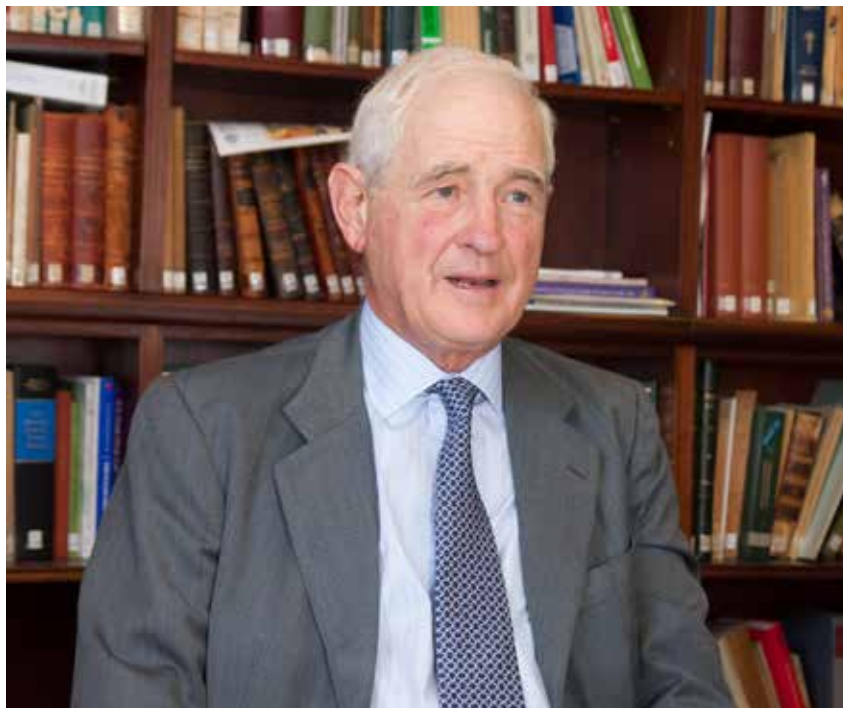
De la mano de esa reputación que menciona y con lo que la sustenta, ¿se pueden exportar servicios legales?

Es muy difícil. Yo puedo dar una idea muy general de lo que puede pasar con un tema en Brasil, puedo decir lo que dice el artículo 4 de la ley tal o cual, pero no cómo se interpreta.

Hay que estar ahí, en cada país, para poder hacerlo bien.

¿Cómo manejan el tema de las giras internacionales y los eventos en el exterior?

Participamos activamente en dos



asociaciones, las dos más importantes en materia de propiedad industrial en el mundo.

Consideramos que es muy importante jugar un rol en ellas, estar y participar en los comités, preparar trabajos, dar conferencias. El trabajo intelectual en organizaciones internacionales es bien visto por varios.

Siempre le hemos prestado mucha atención a este tipo de actividades, porque buena parte de nuestra clientela proviene del exterior y resultan ser buenos espacios para encontrarse con ellos, debatir sobre sus problemas, sus necesidades, ver qué va a pasar en el futuro.

Me causa gracia cuando me dicen que viajo mucho. Yo muchas veces voy a un congreso y no salgo del hotel, salvo la tarde libre o la comida en algún lugar que se hace afuera.

Si uno quiere estar en esos lugares y ser considerado, tiene que ir a trabajar, no a pasear.

¿Son muchos los que no van a pasear?

Diría que son muchos menos los que van a trabajar y los que van a buscar una activa participación en la discusión de los temas.

¿Guías? ¿Rankings?

Interdisciplina

¿Qué hace un ingeniero o un físico entre medio de abogados? Parece el comienzo de un chiste, pero eso hay en G. Breuer.

“Es por las patentes, a pesar de que en la Argentina es un tema muy combatido. Cuando hay un conflicto, el técnico es el que nos tiene que enseñar a los abogados cuál es el problema y nosotros traducirlo para que el juez lo entienda”, responde Otamendi.

Es importante, además, que esos técnicos entiendan las consecuencias de un proceso judicial, agrega.

En la Argentina, estima, se presentan menos de 5.000 solicitudes de patentes por año. En Estados Unidos, Japón o Alemania están en unas 500.000.

¿Algo más comprable? “En la región han subido mucho. Nosotros no. En Brasil se deben presentar unas 30.000 solicitudes de patentes al año. Son índices que marcan el interés de los inversores”, responde.

Algún valor tiene aparecer en esas publicaciones, pero sinceramente, no sé cuál es el nivel de objetividad que tienen.

Si nos ponen, nos ponen. Si no nos ponen, no nos ponen.

Nivel de trabajo

“En estos últimos años ha habido una baja en el registro de nuevos derechos por los clientes extranjeros. Hay una pérdida de interés fenomenal por la Argentina. Hay una disminución de interés en nuevos proyectos, en nuevas franquicias. Se han ido empresas, más que las que llegan”, lamenta Otamendi, aunque dice que un cambio es posible.

¿Cuando una empresa se va, deja de proteger?, se le pregunta. “No necesariamente, pero deja lo justo”.

¿Cómo se imagina la profesión en el futuro?

No creo que cambie mucho a como está hoy, en el sentido de la mayor exigencia de calidad, la mayor exigencia -tremenda- de velocidad, la mayor competitividad en el precio, la total puesta de la camiseta que exige el cliente y el estar totalmente a disposición. Las vacaciones no son como las de antes, como cuando los contactos eran por fax o por correo.

¿Cómo fue pasar de la respuesta por correo a la instantánea por celular? ¿A tener separada la vida entre el trabajo y la personal, y a no tenerla?

Va pasando solo. Uno se va adaptando a eso y, si no se adapta, se quedó afuera. Uno no puede elegir. La ola es ésta.

Pensando en unas merecidas y tranquilas vacaciones: ¿Cómo generan segundas y terceras líneas que les permitan irse tranquilos?

Eso solamente se consigue con

abogados que recién empiezan en la especialidad, dándoles trabajo, leyendo lo que preparan y discutiendo con ellos por qué pusieron esto o aquello.

Otra forma es que, cuando uno tiene un tema interesante y divertido, los comparta con ellos para ver cómo reaccionan e ir formándolos con el tiempo.

¿Hoy hay trabajo interesante?

Sí. Siempre hay trabajo interesante. En esta materia hay una ventaja que la hace divertida o interesante: los problemas los vivimos todos, los que sabemos de derecho y los que no. Si sos actor en el mercado, vas y compras y te confundís, y sos víctima de las técnicas de comercialización y de publicidad que van evolucionando a velocidades extraordinarias.

El derecho se tiene que ir adaptando a eso, con normas que tienen 20 o 30 años. Este es el arte del buen servicio: adaptar las cuestiones que la ley no previó a esas situaciones ■



ESTUDIO BECCAR VARELA

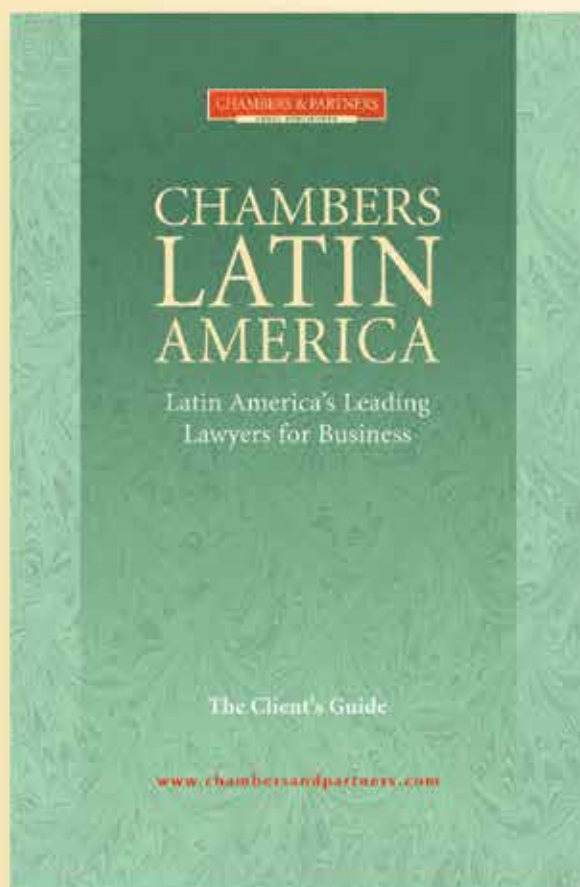
Excelencia y trayectoria en Derecho Empresarial

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

LAS GUIAS CHAMBERS

a la profesión legal

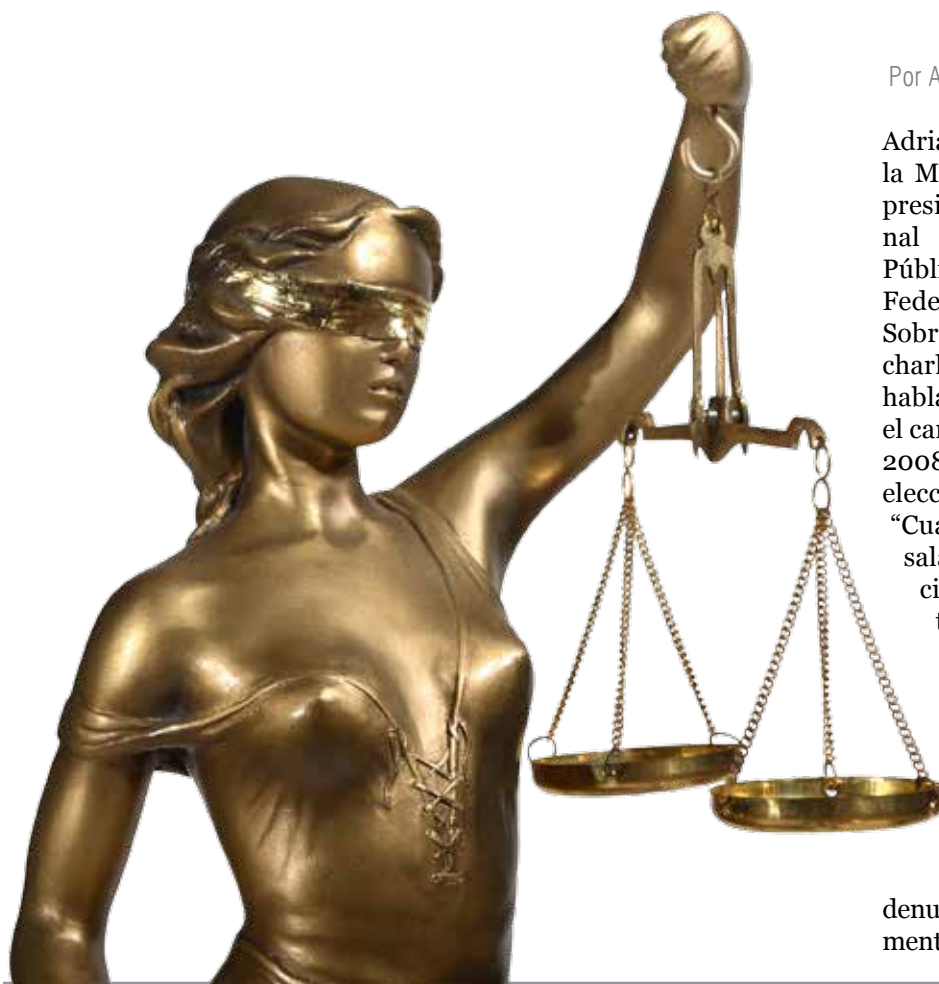
Las guías Chambers son producto del análisis que hacemos de las firmas y los abogados año tras año a través de miles de entrevistas con clientes y otras fuentes del mercado. Nuestras publicaciones son objetivas e independientes. No existe forma de comprar un lugar en los *rankings*.



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

ÉTICA PROFESIONAL

Un informe especial con los temas más calientes. Opinan especialistas y abogados. Escenarios y casos.



Por Ariel Alberto Neuman

Adriana Donato es Consejera de la Magistratura de la Nación, ex presidente de la Sala 3 del Tribunal de Disciplina del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal.

Sobre ética profesional da clases, charlas, escribe. Por momentos, habla como si todavía siguiera en el cargo que ocupó desde mayo de 2008 hasta que ganó en la última elección de consejeros.

“Cuando empecé teníamos por sala, por semana, tres denuncias. Nueve por semana en total. En octubre/noviembre de 2014 -que es hasta que yo estuve- ingresaban, como mínimo, entre cinco y seis denuncias por sala cada semana”, estima.

El número, entonces, casi que se duplicó.

Pasó de 500 a 1000 denuncias al año, aproximadamente.



ESTUDIO

O'FARRELL

ABOGADOS DESDE 1883

AV. DE MAYO 645/651
C1084AAB, BUENOS AIRES, ARGENTINA
TEL.: (54-11) 4346-1000
FAX: (54-11) 4331-1659
www.eof.com.ar



Adiana Donato, en su despacho de Consejera

Los motivos para el incremento no están científicamente analizados, lo cierto es que en la Capital Federal a la matrícula se le suman entre 80 y 90 profesionales con nuevo tomo y folio cada semana. La cantidad de denuncias en una población activa de unos 90.000 profesionales, entonces, no parece significativa (0,9% de la matrícula al año) o, al menos, no justificaría tanto chiste sobre ética y abogados.

“En grupo reducidos me pueden causar cierta gracia, pero públicamente no me resultan divertidos. Trabajamos para que esos chistes dejen de existir. En cantidad, los malos son pocos, pero son los que más se conocen. Y eso pasa en todas las disciplinas”, señala Donato.

Su experiencia de más de cinco años, estando como presiden-

te de la sala la mayor parte del tiempo, dice que hay una cantidad de denuncias infundadas y otras muy bien fundadas. Buena parte de las primeras, advierte, se dan al momento de pagar honorarios. “El cliente trata, por esta vía, de no pagar lo que había convenido. Cuando doy charlas de ética o en mi cátedra en la UAI digo que al momento de pactar honorarios tenemos que ser mucho más puntillosos y el deber de decir la verdad cobra mucha más relevancia. Hay que decirle a los clientes cuáles son los parámetros que establece la ley arancelaria y cobrar acorde a ellos. No es que la materia de honorarios sea resorte del tribunal, pero sí lo es si se le mintió al cliente”, aclara.

¿Estos clientes tienen un perfil en particular? ¿Los abogados así denunciados lo tienen?

Sanciones

De acuerdo con la ley de ejercicio de la abogacía en la Capital Federal, las sanciones disciplinarias serán:

- a) llamado de atención;
- b) advertencia en presencia del Consejo Directivo;
- c) multa cuyo importe no podrá exceder a la retribución mensual de un juez nacional de primera instancia en lo civil de la Capital Federal;
- d) suspensión de hasta un año en el ejercicio de la profesión;
- e) exclusión de la matrícula, que sólo podrá aplicarse:
 1. por haber sido suspendido cinco o más veces con anterioridad dentro de los últimos diez años.
 2. por haber sido condenado por la comisión de un delito doloso, a pena privativa de la libertad y siempre que de las circunstancias del caso se desprendiera que el hecho afecta al decoro y ética profesionales.

No. Es algo genérico.

Le puede tocar a cualquiera.

Puede ser cualquiera.

¿Está cuantificada oficialmente la cantidad de denuncias y sanciones?

No tenemos un registro o una estadística. Es una deuda que tiene el tribunal.

¿Se difunden las sanciones con fines ‘educativos’?

Podemos publicar exclusivamente



Lealtad y relaciones



Martín Böhmer es profesor en la Facultad de Derecho de la UBA de la materia (optativa) de ética profesional. Es también voz filosa y de referencia en temas como los abordados en este informe.

“En el día a día del litigio los abogados violan estructuralmente las normas de ética”, dispara. “Mienten; niego, niego, niego; aceptan la mentira de los testigos; violan el principio de veracidad. La chicana viola el principio de lealtad que se le debe al juez y al abogado de la otra parte. Se arma un litigio sin ningún sentido, con la mentira de

un lado contra la mentira del otro, que llega varios años después al escritorio de un juez que no está en los momentos importantes de la causa”, ametralla.

Con este trasfondo, “las decisiones se toman mal y tarde”, dice.

El código de ética es la condición de posibilidad de los códigos de procedimientos. Esos códigos, razona, se escribieron suponiendo la ética profesional. “Por eso tienen los tiempos que tienen y las pruebas que tienen, y por eso andan los procesos como andan. Y si seguís para arriba, los códigos de procedimientos son condiciones de posibilidad de los códigos de fondo. En algún sentido, el código de ética es la piedra fundamental de todo el sistema”, agrega.

Por el lado institucional, señala Böhmer, hay una “naturalización de los conflictos de interés”.

En pleno lanzamiento de la plataforma Justiciapedia, que promete permitir ver el quién es quién en el ámbito judicial (Chequeado.com/justiciapedia), el especialista transparenta que hay abogados que son titulares de cátedra de jueces en la facultad, que litigan en los tribunales de sus adjuntos o ayudantes.

“Los abogados que litigan ante los jueces le toman examen en los posgrados. Son parte en el Consejo de la Magistratura. En la política. En los clubes de fútbol como miembros de comisiones directivas. Co-escribiendo un libro. Es un nido de conflictos de intereses que nadie está discutiendo. Eso viola la cuestión de la imparcialidad y la lealtad y la igualdad ante la ley”, denuncia.

Para revertirlo, señala, hay que conformar una academia jurídica independiente con profesores que no pertenezcan ni al Poder Judicial ni al ejercicio privado.

Respecto de los tribunales de disciplina, concluye, “tiene que haber una conciencia de los colegas de que quien viola el código de ética es un *free rider*, que intenta salvarse violando las normas que todos tienen que cumplir”.



liación Laboral Obligatoria. Son, a mi entender, casos que deben ser sancionados y donde la falta es objetiva.

El SECLO advierte que quien defiende al trabajador está en el poder que presenta la demandada.

Es muy evidente...

Pero hay muchos casos como estos, y los abogados tenemos la obligación de no representar intereses contrapuestos.

En el caso del SECLO, en general, lo que he visto es que es gente joven la que incurre en este tipo de incompatibilidades.

Se denuncia. ¿Después qué pasa?

Hay una obligación de ratificar esa denuncia.

Una vez que se sortea el caso, pasa a los instructores que corresponden a cada sala. Si se ratifica, la instrucción hace un dictamen, que no es obligatorio ni vinculante para el tribunal.

Nos ha pasado que se haya desestimado una denuncia y nosotros decidamos investigar (y viceversa). En todo el trámite se atiende estrictamente a lo que es el debido proceso.

(N. de R.: habla como si todavía estuviera en el Tribunal) las que tienen como sanción la suspensión y la exclusión. No así las otras tres

sanciones (ver Sanciones).

¿Quién denuncia?

Hemos tenido muchas denuncias por oficio del Servicio de Conci-

Desconocimiento, valoración e independencia



Alberto Molinario es socio de Marval, O'Farrell & Mairal y fue también miembro del Tribunal de Disciplina del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal. Para él hay dos grandes escenarios. Por un lado, el desconocimiento

y poca valoración de la ética profesional. Por el otro, la independencia de los abogados. "En términos generales creo que no hay suficiente conciencia entre los abogados acerca de la importancia de la ética. Se la considera un conocimiento abstracto y molesto al que sólo se recurre cuando consideramos que un colega se ha comportado en forma incorrecta o deshonesto en el manejo de un asunto. Es poco frecuente que las inconductas de los abogados respecto de sus clientes sean consideradas violaciones a los principios de ética profesional", apunta. "Los primeros beneficiados de la aplicación de las normas de ética somos los abogados. Las normas éticas nos ayudan a encontrar el camino correcto en las difíciles circunstancias en la que los conflictos que envuelven a nuestros clientes

(y para cuya solución recurren a nosotros) nos colocan frente a ellos, a sus contrapartes, a nuestros colegas y al orden legal. Las normas de ética nos protegen", dice. Para Molinario, el abogado debe ser independiente para poder desempeñar la gestión a su cargo de acuerdo a su leal saber y entender. Ser independiente implica que los intereses que le fueron confiados serán defendidos y gestionados de acuerdo a la ley. "La independencia implica la libertad para decirle al cliente que no tiene toda la razón o que se considera que su derecho no es tal. Independencia es no confundir el interés del cliente con el lucro o el deseo de venganza. Cuando el abogado carece de la posibilidad de hacer valer y anteponer su misión de defender el orden constitucional y legal, el sistema deja de funcionar", señala.



FUNDADO EN 1975

Florida 537 piso 18° C1005AAK Buenos Aires, Argentina.
Tel.: (5411) 5166-7000 Fax: (5411) 4322-0297 info@zbv.com.ar
www.zbv.com.ar



Una vez que está el dictamen, se le corre traslado al abogado, que formula la defensa, ofrece prueba, se produce la que sea informativa y se fija la audiencia de vista de causa.

El proceso tiene todas las condiciones de la oralidad.

Se cierra el período probatorio, la prueba oral, los testigos, se invita a la parte a alegar -que lo puede hacer ahí, *in voce*, o por escrito dentro de los 5 días-; 30 días después tenemos que resolver.

¿Cuánto tiempo en total?

No hay un tiempo exacto. Va a depender de las pruebas. También depende de cada sala. Hay salas muy rápidas. Para la Sala 3, que es la que conozco, podría decir como promedio, que lleva de uno a un año y medio desde que se inicia una denuncia hasta que hay una resolución.

Pero si, por ejemplo, tenemos un expediente en la justicia y lo solicitamos, va a depender del tiempo que se tarde en obtenerlo.

Está para resolver una causa en la que el Consejo de la Magistratura tenía que remitir el expediente. Eso costó para que llegara.

A veces, quien hace una denuncia penal, también denuncia en el Colegio, y nosotros no podemos investigar hasta que no haya resolución en la justicia.

Ahí hemos tenido causas frenadas por más de 10 años.

Mientras, el abogado sigue ejerciendo, porque la ley lo prevé y por el principio de inocencia.

Se aplican todos los principios del debido proceso, el *non bis in idem*, el beneficio en favor del matriculado.

Hablemos de casos concretos.

Un abogado se va del estudio y “se lleva” clientes o le ofrece sus servicios al cliente de otro.

Eso está dentro de lealtad.

Tenemos que actuar con lealtad, probidad y buena fe. Habrá que analizar si hubo buena fe o no la hubo.

De todas formas, el meollo de toda la cuestión es que hay que probarlo.

Todos dicen, por ejemplo: “están

Casos



Esteban Ymaz Videla

hayan presentado recientemente.

Alejandro Werner, socio de Alchouron, Berisso, Brady Alet, Fernández Pelayo & Balconi, también ejemplifica: “no oponer reparos a la conducta de un cliente que persigue intencionalmente el aprovechamiento de una determinada situación jurídica para lograr ventajas desproporcionadas a su favor, incurriendo a sabiendas en *plus petitio* en un determinado proceso, y participar en un asesoramiento que, si bien inobjetable en sí mismo, se intuya pueda ser parte de una actividad ilícita por parte de determinado cliente”.

Este tipo de situaciones “nos obliga a extremar los recaudos y la atención puesta en la evaluación de las situaciones generadas y los pedidos realizados por los clientes, manteniendo en todos los casos abierta la opción de rechazarlos o condicionar nuestra intervención”, dice.



Mercedes Balado Bevilacqua

El año pasado, Mercedes Balado Bevilacqua, titular de MBB-Balado Bevilacqua Abogados, presentó un *paper* sobre ética profesional en el marco de la conferencia anual de la New York Bar Association. Allí se lee: “En un mundo ideal no sería necesario contar con regulaciones dirigidas a establecer límites éticos para el ejercicio de la profesión de abogado, porque la moral y la confianza serían la base de la relación cliente-abogado. Sin embargo, debido al hecho de que la moral y la ética son únicas en cada individuo, es necesario establecer los parámetros legales de conducta a seguir con el fin de mantener el umbral deseado”.

No se trata, aclara en las conclusiones, solamente del privilegio abogado-cliente. Está en juego la confianza que la sociedad tiene en nosotros y en nuestra profesión.

los caranchos”, pero nadie denuncia y los pocos que denuncian no tienen pruebas.

En la Sala tuvimos un solo caso de alguien que denunció que le llevaron al hospital los documentos para firmar, y hubo testigos y todo, pero en la mayoría de los casos esas pruebas no existen.

Lo que buscamos siempre es que haya competencia leal entre colegas.

¿Cómo se trabaja la difusión de ese objetivo?

El Colegio, desde que yo tengo conocimiento y he tenido participación, se ha esforzado en brindarle al profesional charlas de



ética, normas de ética, la página web tiene lo que se puede y lo que no se puede hacer.

Yo, personalmente, tengo una cátedra en la Universidad Abierta Interamericana sobre deberes del abogado. Debería darse como obligatoria en la UBA, donde está

como materia opcional.

Decía que se matriculan 80/90 abogados por semana. ¿Cuántos toman su materia?

Es un curso por año, de un cuatrimestre. Son alrededor de 30 a 35.

¿Qué pasa con los llamados abogados mediáticos?

Como principio general nos abocamos (por el Tribunal de Disciplina) a la conducta profesional de los abogados en el ejercicio profesional.

Se discute si el abogado, cuando está en los medios, continúa con su ejercicio profesional.

Mayoritariamente se entiende que no, que estaría en el ámbito de la libertad de expresión de cualquier ciudadano.

Lo que no puede es decir cosas como consultas gratis o garantizar resultados. Eso sí es materia de sanción.

El punto es: ¿al Colegio le interesa sancionar faltas menores? La respuesta es no.

Yo fui Presidente de la Comisión de Vigilancia entre 2006 y 2008. Ahí advertimos que en cuestiones menores, como un aviso publicitario, la infracción se hacía por desconocimiento. Eran abogados que no se habían puesto a pensar y a los que nadie les enseñó que estaban afectando la competencia leal entre colegas ■

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

Fundadores, sucesores y EL CÍRCULO DE LA VIDA

¿Cómo gestionar las tensiones que se dan al interior de las firmas?



Por
JAIME
FERNÁNDEZ
MADERO

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

Uno de los desafíos centrales en las firmas legales es el proceso a través del cual los fundadores le pasan la antorcha a las siguientes generaciones (los "sucesores") de manera pacífica y eficaz, evitando conflictos y pérdidas de valor para los miembros de la firma y los clientes.

Lo denominó "desafío central" porque han sido relativamente pocas las firmas en Latinoamérica que han logrado hacerlo exitosamente, es decir, sin deteriorar o destruir los factores de valor o éxito que habían creado los fundadores.

En las firmas de servicios profesionales normalmente el protagonista es el individuo y no la organización, y es difícil que los individuos exitosos estén dispuestos a compartir o ceder ese elemento de poder, aun cuando ello sea lo que recomienda la supervivencia y el futuro de la firma. Pero sería simplista y equivocado pensar que sólo es un problema de las limitaciones de los fundadores que, ebrios de poder y egocentrismo, están dispuestos como Nerón a

ver sus firmas incendiarse antes que compartir su poder y construir un legado que los sobreviva.

Para ello, es preciso analizar a las firmas legales como sistemas, con miembros que juegan distintos roles que, a su vez, se retroalimentan entre sí. Hagamos un breve análisis.

Como explica Charles Handy (*"The Gods of Management"*), los profesionales usan la cultura de Dionisio donde prevalece el individualismo y la organización trabaja para ellos (y no a la inversa, como ocurre en las demás culturas organizacionales). Ello hace que haya una imagen débil de organización, con quien el individuo mantiene una relación esencialmente transaccional ("estoy y la uso mientras me sirva"). Esta estructura, razonable y hasta necesaria en las primeras épocas de la firma, se vuelve en contra cuando toma ciertas dimensiones y el trabajo se complejiza, requiriendo mayor sinergia y sincronización entre los miembros.

Acá es donde se produce una separación entre las necesidades funcionales y estratégicas de la firma y su funcionamiento cultural. ¿Por qué?

Una firma joven
con 22 años
de experiencia
en el mercado local
e internacional.



CEROLINI & FERRARI
ABOGADOS

Buenos Aires - Argentina

www.ceroliniferrari.com.ar

Aunque la firma comienza a requerir una horizontalidad creciente, con mayor delegación y desconcentración, sus miembros se han acostumbrado a funcionar en la estructura fundador / sucesor.

El fundador piensa que sabe hacer todo, ciertamente mejor que sus jóvenes seguidores, tanto en materia profesional, como trato con los clientes, manejo de temas económicos, decisiones internas, etcétera, etcétera. Los sucesores ya han crecido, pero el rol de dependencia con el fundador no necesariamente ha evolucionado lo suficiente.

Quizás la manifestación más corriente de esta falta de evolución es el desarrollo comercial de la firma y la obtención de nuevos clientes.

¿De dónde vienen los clientes? Los fundadores -o algunos de ellos- han tenido que ocuparse de conseguir clientes en los orígenes de la firma. Si no, no hubieran llegado donde están. Esa percepción de la necesidad de conseguir clientes para sobrevivir se mantiene normalmente como parte del perfil de los fundadores a lo largo de su carrera en la firma. Pero los sucesores han crecido de manera diferente. Para ellos la experiencia ha sido que los clientes los procuran otros -fundadores- y ellos deben ocuparse de atenderlos bien, para retenerlos y generar los recursos económicos para la firma.

Este rasgo -el de crecer con la percepción de que los clientes los consiguen otros- también tiende a mantenerse durante mucho más tiempo que el deseable en muchos sucesores, más allá que haya pocos que estén dispuestos a reconocerlo.

En función de lo anterior, es habitual

ver a fundadores protestar porque sus socios más jóvenes no participan más activamente en el desarrollo comercial de la firma, y a los sucesores también protestar diciendo que los fundadores no abren el espacio suficiente para los más jóvenes y quieren seguir haciendo todo.

¿Quién tiene razón? ¡Ambos! Los fundadores son reacios a abrir los espacios y correr los riesgos necesarios para que otros crezcan, y los sucesores están cómodos con el statu-quo de que sean otros los que cumplan la función de proveer clientes, aunque se sientan incómodos desde otras perspectivas y amenazan con dejar la firma si las cosas no cambian.

De esta manera, nadie cambia su rol o posición y se produce la profecía autocumplida, en donde cada uno le echa la culpa al otro, pero ambos han colaborado en mantener un sistema que fue bueno en los comienzos, y se tornó ineficaz para enfrentar los desafíos en una época posterior.

Es importante entender cómo funcionan estos sistemas que se refuerzan a sí mismos y, en un círculo vicioso de gran poder, hace difícil romperlos.

¿Cómo puede alterarse una situación de este tipo? Es necesario seguir un camino lógico que saque a los participantes de sus roles y creencias básicas -y tal vez inconscientes-, empezando por entender que la firma legal es un proyecto colectivo y no sólo individual.

David Maister dice que antes de hacer estrategia los socios deben clarificar si tienen los mismos deseos y expectativas sobre lo que la firma y el proyecto significa para ellos. Esto funciona como una precondition para

la estrategia y es esencial para poder avanzar. Luego es necesario establecer una visión y estrategia común, lo cual implica asumir que la firma es un negocio en común y no meramente un techo y un nombre que cobija a innumerables proyectos individuales. Si hay consenso lo suficientemente sólido sobre una visión (qué queremos hacer en este mercado que nos distinga de los demás), luego vendrá la discusión de los demás temas: roles y funciones, objetivos, reconocimientos, sucesión.

Suele ser ineficaz ocuparse de temas aislados sin asegurar que estén dadas las precondiciones para la estrategia (¿estamos juntos para esto?) y se haya acordado una visión y estrategia básica.

Sin embargo, como se trata de cuestiones difíciles y hasta conflictivas, los socios tienden a mirar para otro lado y a dejarlas debajo de la alfombra hasta que es demasiado tarde y las posiciones se han cristalizado demasiado.

Tanto fundadores como sucesores deben entender que las firmas, como las personas y los demás organismos vivos existentes, tienen su círculo de vida al que deben adaptarse y respetar, cambiando sus roles en función de las necesidades de cada época. Ello es indispensable si desean que sus firmas los sobrevivan más allá de la primera generación.

Para más elaboración sobre estos temas se puede leer "Organizando Firmas de Servicios Profesionales. El caso de los Abogados.", La Ley, 2011, y "Leading Founder-Led Law Firms", capítulo del libro "Leadership in Law Firms", a ser publicado por la IBA en breve, ambos de Jaime Fernández Madero.



ABELEDOTOTHEIL ABOGADOS

ERIZE • PINNEL • GALLO

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

Tel. (54 11) 4516-1500

Mail: estudio@abeledogottheil.com

www.abeledogottheil.com.ar

Cambiar el sistema

El Proyecto Justicia 2015-2020 delineó los ejes de reforma para el sistema judicial. Diagnóstico y perspectivas. La propuesta se presentará a todos los candidatos presidenciales.



Decir que la justicia argentina tiene falencias de distinto tenor es moneda corriente. Que se la piense para mejorarla, no tanto. Eso, justamente, es lo que hizo el Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia (Fores) que, de la mano de dos de sus ex directores ejecutivos, Germán Garavano y Héctor Chayer, sesionaron en talleres con representantes de todo el sistema para generar consensos que culminaron en un documento con propuestas concretas de mejoras, que se acercarán a los candidatos presidenciales.

Durante uno de los últimos encuentros celebrado en el Colegio de

Abogados de la Ciudad de Buenos Aires, Diego Bunge, secretario de Fores, remarcó que se están viviendo “profundos cambios institucionales en lo que hace a la estructura legal”, con un “contexto muy turbulento de profunda discusión, de inestabilidad” en el ámbito judicial, para el cual se propone una reforma integral.

El trabajo, que puede verse en justicia2015.wordpress.com, aborda siete ejes de reforma más el potencial traspaso de la justicia de nivel federal a la órbita de la Ciudad de Buenos Aires. “Se hizo un documento inicial de unas 50 páginas. Dentro de cada eje había

aproximadamente cuatro proyectos concretos sobre los cuales consideramos que hay que trabajar. Esto se analizó a lo largo de una serie de talleres de debate, a resultados de lo cual se fueron incorporando modificaciones y sugerencias”, explicó Garavano. Se trata de un proyecto de cambio que asume que hay una situación actual que sería deseable cambiar. “Partidización del Consejo de la Magistratura y la alta cantidad de jueces subrogantes en el Poder Judicial de la Nación. Problemas en la Comisión de Disciplina. Problemas en el acceso a la información pública e inexistencia de ley de acceso a ella. Inseguridad ciudadana, donde identificamos un crecimiento muy grande, de casi el 50% en la cantidad de causas penales, agravado por la inexistencia de estadísticas oficiales. Falta de reacción del sistema judicial ante esta situación. Inadecuado abordaje de personas detenidas en flagrancia. Una oralidad muy reducida, limitada exclusivamente a la etapa de juicio. De 245.000 causas iniciadas en el Poder Judicial de la Nación hubo 1000 juicios orales. Situación institucional del Ministerio Público Fiscal, con problemas para la independencia de los fiscales. La reforma procesal penal sin el respaldo adecuado”, comenzó a enumerar Chayer.

ALLENDE & BREA
A B O G A D O S

MAIPÚ 1300, PISO 11

C1006ACT, BUENOS AIRES, ARGENTINA

T.: +54.11.4318.9900 / F.: +54.11.4318.9999

LEX@ALLENDEBREA.COM.AR / WWW.ALLENDEBREA.COM.AR

En el abultado diagnóstico, los especialistas señalaron que hay experiencias positivas en provincias como Chubut y Córdoba, y en la Ciudad de Buenos Aires, pero a nivel nacional se avanza con rumbos que no solucionan los problemas.

En 1992 ingresaron 1,8 millones de causas en todos los fueros de todas las jurisdicciones. En 2011 fueron 4,6 millones. “Se lo toma como un hecho de la naturaleza, sin medidas para manejar el ingreso de causas”, cuestionó Chayer.

OTROS EJES

En materia presupuestaria, el Poder Judicial tiene los máximos históricos en relación al PBI, sin embargo, obtiene magros resultados en materia de tiempos y satisfacción de la ciudadanía, dijeron. No le saca todo el provecho que se le puede sacar a la tecnología y a la oralidad, agregó Chayer.

“Dentro de esta coyuntura, cuando se analizan algunos juzgados, salas,

fiscalías, las hay que funcionan bien y otras muy bien. No es que todo funcione mal, pero en los valores agregados de todo el sistema se encuentran resultados que están por debajo de lo que uno esperaría”, matizó Garavano.

“Lamentablemente la justicia no termina siendo un elemento que genere externalidades positivas, respuestas frente a una situación de seguridad humana o ciudadana realmente complicada. La justicia no es la responsable, pero claramente la penal juega un rol respecto de enviar señales a la comunidad”, agregó el ex Fiscal General de la Ciudad de Buenos Aires.

Eso explica que en la Reina del Plata se estime que se denuncian uno de cada cuatro delitos que se cometen. A nivel país: uno de cada dos.

“Estamos con un sistema jurídico que no contribuye a mejorar la denominada sensación de inseguridad ni da previsibilidad para nuestra vida cotidiana. Si nos

vemos involucrados en una situación litigiosa no sabemos en qué puede derivar ni cuánto tiempo va a llevar. El sistema no da respuesta sobre los casos de criminalidad compleja, y tampoco con la criminalidad ordinaria. Tenemos el peor de los escenarios”, apuntó. “El Poder Judicial es intensivo en el uso de recursos humanos, pero no tiene política de recursos humanos. Tiene un desmanejo en el capital más valioso, donde además tiene una calidad maravillosa. Hay que potenciar ese capital humano”, arengó.

Las propuestas de solución se alinean principalmente detrás de un único eje vertebrador. Es voluntad política, principalmente, lo que hace falta para encausar el escenario. Alcanza, para los descreídos, con ver la propuesta en el blog del proyecto para sacar las propias conclusiones.

Más información:

justicia2015.wordpress.com/



Colegio Público de Abogados de la Capital Federal

Av. Corrientes 1455 - Cap. Fed.
Tel.: 4379-8700

www.cpacf.org.ar

Sitios web responsive

Todas las páginas de Internet deberán ser actualizadas para posicionarse como líderes en sus respectivos mercados. El caso de Pagbam.

Por Alfredo Veronesi

En el pasado mes de abril, Google anunció que los sitios web que no cuenten con un diseño “responsive” se verán afectados por la nueva actualización de su algoritmo.

En castellano y simplificando: que los sitios que no estén optimizados para su navegación en dispositivos móviles perderán posicionamiento en los resultados de búsqueda.

La tendencia está marcada. Los dispositivos móviles avanzan sobre

las computadoras tradicionales. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística de España, dichos dispositivos constituyen la principal puerta de acceso a la red, superando a las computadoras.

En este escenario, no se puede perder de vista la sigla SEO (Search Engine Optimization) si una firma legal pretende tener una buena performance digital. El posicionamiento en buscadores u optimización



Google requiere ingreso de información específica para búsquedas en dispositivos móviles. Esto garantiza mejorar el posicionamiento del sitio web



Contenido adicional: Buscador de profesionales, redes sociales y newsletters. El diseño es adaptable y abarca el 100% del ancho de la pantalla en cualquier dispositivo. Las secciones tienen un diseño particular y atractivo con una excelente producción fotográfica. Para navegar la web: www.pagbam.com.ar

de motores de búsqueda es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los diferentes buscadores.

En esta línea, el estudio Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen

& Martínez de Hoz (h) renovó recientemente su sitio web cumpliendo con todos los requisitos necesarios para seguir posicionándose bien arriba en las búsquedas en la web.

Para quienes quieran comprobar el estado de su sitio web, Google ofrece una herramienta gratuita que permite saber qué grado de adaptabilidad tiene el sitio para con los dispositivos móviles. Sólo hay que ingresar en www.google.com/webmasters/tools/mobile-friendly/

Más información:

www.articulouno.com



Loly renueva el debate

Derecho al olvido, la decisión que se viene

El 22 de mayo la Sala G de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil condenó a Google Inc a pagarle a la modelo Loli López la suma de Ar\$ 50.000 (con más intereses y costas del juicio) por vincular su nombre a sitios de pornografía y tráfico de sexo.

La sentencia considera que Google actuó en forma negligente al no haber bloqueado el acceso a dichos sitios luego de haber tomado conocimiento de tales vinculaciones como consecuencia de una medida cautelar dictada por el Tribunal. Este fallo sigue el criterio fijado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación en el *leading case* de la modelo Belén Rodríguez, dictado a fines de octubre de 2014, que reconoció que los buscadores (como Google) responden por contenidos publicados por terceros (ilegales o difamatorios) cuando hayan tomado efectivo conocimiento de la ilicitud de los contenidos y no actúan diligentemente para bloquear el acceso a ellos.

Para nuestra Corte Suprema, el buscador toma "efectivo conocimiento" de la existencia de un contenido ilícito (y debe bloquear el resultado de búsqueda) cuando el damnificado le remite una simple notificación privada, siempre que el contenido sea manifiestamente ilícito. Según la doctrina judicial, la ilicitud del

contenido es manifiesta en los casos de "pornografía infantil, datos que faciliten la comisión de delitos, que instruyan acerca de estos, que pongan en peligro la vida o la integridad física de algunas o muchas personas, que hagan apología del genocidio, del racismo o de otra discriminación con manifiesta perversidad o incitación a la violencia, que desbaraten o adviertan acerca de investigaciones judiciales en curso y que deban quedar secretas, como también los que importen lesiones contumeliosas al honor, montajes de imágenes notoriamente falsos o que,

con amplio impacto en la comunidad europea (y en Latinoamérica) luego de que el Tribunal de Justicia de la Unión Europea lo reconociera como derecho autónomo en el caso de Mario Costeja González (caso denominado "Google Spain"), esto es: como el derecho de una persona a requerir a los buscadores de Internet que eliminen contenidos de sus resultados de búsqueda cuando la información es perjudicial, inexacta o carece de relevancia y no resulta de interés público.

El de Loli López es un caso más que se agrega a la lista de muchos otros que

Olvido: derecho de una persona a requerir a los buscadores de Internet que eliminen contenidos de sus resultados de búsqueda cuando la información es perjudicial, inexacta o carece de relevancia y no resulta de interés público.

en forma clara e indiscutible, importen violaciones graves a la privacidad, exhibiendo imágenes de actos que por su naturaleza deben ser incuestionablemente privados, aunque no sean necesariamente de contenido sexual".

La sentencia dictada por la Cámara Civil (que sigue el criterio fijado por la Corte Suprema) renueva el debate sobre el denominado "derecho al olvido digital",

esperan sentencia en distintos tribunales nacionales y de nuevos casos que tramitan en el ámbito administrativo y judicial promovidos por personas que ven afectada su reputación *on line* por la acción (u omisión) del buscador que decide mantener en línea contenidos que afectan el honor, como derecho personalísimo. Un tema que, claramente, todavía dará mucho que hablar.

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**

**Biscardi
& Asociados**
A b o g a d o s

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



Pablo Palazzi, profesor de la Universidad de San Andrés y socio de Allende & Brea, analiza los temas calientes del derecho informático.

Por Ariel Alberto Neuman

El cruce entre derecho e informática se va recreando continuamente. Lo que hoy no era posible, mañana está en todo el planeta, lo que no se podía prever, ya es de uso frecuente.

Pablo Palazzi es profesor de la Universidad de San Andrés y socio de Allende & Brea, autor de decenas de artículos y libros sobre lo que está pasando en la materia y voz de referencia para aprender y asesorarse.

Entre los temas calientes en la especialidad (especialista en

“esto”, pide que se lo defina al final de la entrevista) distingue entre empresas e individuos. Las primeras tienen una batería de cuestiones cuyos ejes ya tienen unos cuantos años. Contratos informáticos, compra de software, licencias de base de datos, auditoría de protección de datos, manual de seguridad, política interna de privacidad, política externa para el sitio web, un manual para la videocámara de vigilancia y ahora, para los que los usan, lo que refiere a regula-

ción de los drones.

“Siempre tienen que cuidar los derechos de propiedad intelectual, nombres de dominio, marcas, *know how*, tecnología y tener contratos internos con los empleados. El caso típico es el empleado que tiene una “idea genial” y después pide un algo por el uso de esa idea. Nos ha pasado de tener juicios por eso”, cuenta. Si bien las ideas no se protegen, hay juicios que han prosperado, con lo cual lo ideal es convocar a un concurso de ideas, con un

reglamento que deje en claro en qué consiste el reconocimiento que se puede llegar a obtener. “Hay empresas en Estados Unidos que no aceptan ideas de los empleados o las mensuran, dejando todo en claro desde el principio”, apunta.

Consultado sobre los frenos a la creatividad interna, sostiene que estos concursos, en realidad, la fomentan.

INDIVIDUOS

En lo que hace a individuos, los temas en agenda son páginas web que injurian, blogs con críticas, aparición en buscadores con datos falsos, robo de identidad, *phishing*. “Hay un montón de estafas en Internet. Robos. Internet en este sentido es tierra de nadie”, plantea.

¿Se judicializan estos casos? “Sí. Hay gente que reclama. Se ven campañas de hostigamiento y hay mucho racismo y discriminación. Está también la publicación de fotos privadas de ex novios, que perjudican muchísimo. Hay, para todo esto, acciones judiciales y denuncias penales”, informa.

Precisamente, sobre proyectos como el que busca ampliar el concepto de discriminación en Internet, Palazzi plantea la dificultad de establecer un límite entre libertad de expresión y discriminación. “Es un tema sensible. Nadie está a favor de la discriminación, claramente, pero ya existe la ley antidiscriminatoria que se aplica perfectamente a Internet. Acá obligás a los sitios a tener un anexo con

Olvido

¿Qué status tiene hoy el derecho al olvido?, preguntó AUNO Abogados a Palazzi.

“Después del fallo europeo vino una opinión de todas las agencias de protección de datos de Europa con directrices para la aplicación del fallo. Además, están todos los casos de primera y segunda instancia que están aplicando el derecho al olvido, que lo hacen caso por caso, y hay los que sí y los que no le hacen lugar. Y, finalmente, se está por aprobar una nueva reglamentación con dos artículos sobre derecho al olvido, que lo reconoce y lo define y lo limita”, responde.

En América Latina, en tanto, hay un fallo en Colombia, que lo reconoce contra un diario pero excluye al buscador, y en México, el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales logró una sentencia por derecho al olvido contra el mayor de todos los motores de búsqueda.

“No veo por qué no vaya a llegar. Casi todos los países de la región tenemos leyes muy similares a las de la Unión Europea. El gran secreto es excluir los temas de interés público y figuras públicas. Todo lo que es ciudadano común, en la medida que no sea un tema delictual, novedoso, reciente, cabría incluirlo”, enumera.

¿Por qué nadie lo pide? “Hay mucha confusión entre borrar de internet y derecho al olvido. Lo primero es eliminar del sitio original. Lo segundo es que no aparezca en el resultado del buscador”, responde.

“El problema de Internet es que te podés escapar fácilmente, pero en realidad estás acá a la vuelta”.

lo que se puede decir y lo que no, y ahí se incluyen ideas políticas. La gente generalmente no se expresa educadamente sobre temas de interés público; se expresa sin filtros”, plantea.

En Estados Unidos, cuenta, el discurso basado en odio racial o religioso es legal. Acá no. En Europa tampoco. “¿Qué hacés?

¿Obligás a tener un común denominador menor o uno más alto?”, se pregunta.

Supongamos un foro para insultar libremente. Se aprueba la ley. ¿Me cubro si mando los servidores a Estados Unidos? “Estarías más cubierto, en teoría. El punto es que si mandás los servidores a Estados Unidos, pero sos argenti-



Fernández Madero
Consulting

Associated with
HILDEBRANDT
CONSULTING LLC

Management y Estrategia
en Servicios Profesionales

www.fmaderoconsulting.com

Perfil



Pablo Palazzi se graduó de abogado en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Católica Argentina en mayo de 1995. En mayo de 2000 obtuvo un Master en Derecho (LL.M), con énfasis en derecho de los negocios internacionales, en la Universidad de Fordham en Nueva York. Entre junio de 2000 y diciembre de 2001 trabajó como asociado en el estudio Morrison & Foester LLP en Nueva York, donde se desempeñó en el departamento de propiedad intelectual y nuevas tecnologías, encontrándose matriculado para el ejercicio de la profesión en el Estado de Nueva York. Publicó numerosos artículos en revistas jurídicas argentinas y extranjeras y varios libros. También trabajó activamente en la preparación de varios proyectos normativos como

la ley de firma digital, la reglamentación de la ley de protección de datos personales, la ley de delitos informáticos, la ley de habeas data de la Ciudad de Buenos Aires y el proyecto de reforma procesal en materia de prueba informática.

Escribe un blog de temas relacionados a la protección de datos y ley de información en Latinoamérica (www.dataprivacylaws.com.ar).

Es profesor adjunto en la Universidad de San Andrés, focalizándose en cursos de ley de propiedad intelectual y de Internet, y socio de Allende & Brea.

fuiste. La gente no puede pagar 10.000 dólares para contratar a un abogado en Estados Unidos. Y tampoco sabe cómo proceder”.

Otro tema que crece según Palazzi es el *hacking* de cuentas de correo. “Una vez que entran al mail te ven todo: cuentas bancarias, claves, contraseñas, operaciones. Tengo tres denuncias penales hechas por casos como éste. Dos con transferencias de dinero”, comenta.

Para protegerse, recomienda claves de dos pasos, con confirmación al teléfono móvil. “Si no tenés precauciones, esto es peligroso”, resume.

¿Por qué en la Argentina, en los casos en que se analiza la responsabilidad de un buscador por enlaces a sitios de difamación o pornográficos, se aplican parámetros que equiparan a la herramienta con la prensa y no con una base de datos?, preguntó **AUNO Abogados** al especialista en “esto”.

De hecho, aclaró, el fallo Google Spain –que abrió la puerta al derecho al olvido– los trata como base de datos y le aplica la ley de protección de datos europea. Acá, en cambio, no se ha litigado por protección de datos personales, sino por derecho a la imagen. “Hasta ahora no hubo nadie que haya llegado a la Corte por protección de datos, pero tarde o temprano va a llegar. Hay una tesis de un holandés, de como 500 páginas, que es lo mejor que se ha hecho en la materia, donde explica que el que tiene interés en acceder a la información es el usuario, y ese derecho

no, vivís acá, cobrás acá... suena a fraude. El problema de Internet es que te podés escapar fácilmente, pero en realidad estás acá a la vuelta”, responde.

AL ATAQUE

Cuando un ataque lo sufre una empresa, se soluciona recurriendo a los abogados adecuados. “Cuando sos un particular...



Confidens

GARANTÍAS JUDICIALES

www.confidens.com.ar

OPERACIONES ONLINE RÁPIDAS Y CONFIABLES

SEGUROS DE CAUCIÓN • SERVICIOS AL ABOGADO



a la información se le transfiere a Google. Pero esto recién empieza”. Dentro de unos años, arriesga, va a haber una treintena de casos que desglosen situaciones en las que un buscador o un intermediario deberá responder o no.

“Si es verdad que el buscador es neutro, debería tener mayor protección que la prensa. Es más neutro que un diario, porque en teoría no está manejado por personas. Si vos ponés Palazzi, y Google te sugiere ladrones, es porque mucha gente busca eso. Eso, en Google, es algorítmicamente automatizado. No es lo que opina el dueño. Es la opinión pública en bruto y sin filtro. ¿No tiene un gran valor eso? ¿No tendrías que protegerlo?”, analiza.

ESCENARIO

En un país como la Argentina, el Poder Judicial ofrece un abanico de escenarios con juzgados altamente tecnificados y otros que apenas si tienen impresora y siguen enhebrando agujas para sumar una ‘foja’ al expediente. ¿Están preparados para estos planteos?

“Entre las seis leyes de reforma judicial, una era la de publicación de fallos. Un día antes de que se publicara en el Boletín Oficial, la Corte sacó una acordada diciendo que es ella la que dice que se publiquen. Ahora quedaron las dos normas y no queda claro cómo juegan. Se ha avanzado en varios fueros. Pero el Civil, por ejemplo, tiene una acordada vieja, de principios de los 90, por la cual tenés que ser abogado para pedir información y te da hasta cinco juicios por persona”, responde.



“Si es verdad que el buscador es neutro, debería tener mayor protección que la prensa. Es la opinión pública en bruto y sin filtro”.

¿Y los abogados? “Los más jóvenes entienden más del tema. Conozco a muchos que conocen la problemática y saben de Internet. Hay que entender la tecnología. Es como cuando hay una mala praxis médica: siempre necesitás de un especialista. En todos

estos temas, el informático te da un plus. Son temas cada vez más complejos. Son temas internacionales para los que hace falta la ayuda de abogados de afuera”, señala y concluye en que “esto”, su especialidad, se está volviendo “cada vez más complicada” ■

**Oportunidades locales.
Soluciones globales.**

BARBOSA
ABOGADOS

Viamonte 332 Piso 2 Of.17
Tel. 54 (11) 4313 5788
www.barbosaabogados.com

EL ROL DE LOS INTERNOS

¿Qué papel deberían jugar los abogados de empresa?

“Hasta hace no mucho tiempo, los abogados internos de empresa eran mal vistos por los de estudios jurídicos. No solo ganaban menos, sino que eran considerados poco aptos para lidiar con la adrenalina de generar trabajo y, por eso, decían aquellos, buscaban refugio en un salario seguro. Sin embargo, el poder de los *in house* ha crecido en los últimos años y lo seguirá haciendo”.

Las líneas anteriores, palabras más o menos, encabezaron una nota nada menos que en *The Economist*, publicada en abril de 2012, introduciendo un libro que en la región es apenas conocido.

En “*Indispensable counsel*” los ex magistrados Norman Veasey y Christine Di Guglielmo analizan el rol que los abogados internos de empresa tuvieron y tienen a raíz de la proliferación de normas anticorrupción, de ética y *compliance*, que extienden sus alcances mucho más allá de las fronteras estadounidenses.

El artículo focaliza en el rol de los departamentos legales en el país del

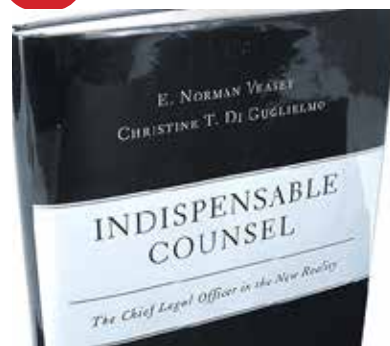
norte, pero viene acompañado de conceptos e ideas altamente identificables en la región latinoamericana, como la que condena al área cuando se presenta como un “Business Frustration Department”.

El libro abunda en testimonios y opiniones de distintos abogados de empresas líderes. Así, Tom Sabatino, *chief legal officer* de la cadena de farmacias Walgreens, recomienda antes de tomar un trabajo como abogado interno entrevistarse con el jefe máximo de la compañía. “Si no le podés decir que no a esa persona, no querrás trabajar para esa empresa”, señala.

“Si lo tuyo siempre es un no, probablemente nunca te inviten a ninguna reunión de trabajo. Si lo tuyo siempre es un sí, probablemente termines preso”, agrega Ben Heineman, cabeza de legales de GE durante muchos años.

Precisamente, el libro cuenta historias de abogados de empresa que terminaron bastante mal con el sistema judicial.

Sobre la famosa expresión “no me digas que no se puede hacer, sino



cómo se puede hacer de manera legal”, *The Economist* cita a Susan Hackett, antigua directora de la Association of Corporate Counsel, diciendo: “La mayoría de los abogados internos mirarán las normas y dirán: “Ésta es la forma en que se puede hacer”. El buen abogado, en cambio, dirá: “Claro que es legal, pero es estúpido””.

Pocos son los colegas que en su rol corporativo logran alejarse de la aversión al riesgo característica del mundillo legal y transformarse en ejecutivos, dice la reseña.

Un puñado son los abogados que lograron cruzar las filas y escalar hasta lo más alto de sus respectivas empresas. Merck, Continental Airlines, United Airlines, Home Depot y Pfizer son algunos de los ejemplos que, en los Estados Unidos, supieron tener abogados al frente.



ESTUDIO YMAZ

ABOGADOS

Mariscal Ramón Castilla 2971

C1425DZE Buenos Aires, República Argentina

Tel. (54 11) 4803 3663 lin.rot. Fax (54 11) 4803 3660

www.estudioymaz.com.ar

In house en números

Se dio a conocer un nuevo estudio global cuantitativo sobre áreas de legales de empresas. Cinco profesionales por departamento es el staff promedio.



USD 246 dólares en promedio es el valor hora de un abogado interno de

empresa según se desprende del Global Law Department Benchmark realizado

por el General Counsel Metrics en un relevamiento entre 349 empresas. En el estudio, que abarca a 21 industrias, tienen preminencia las empresas de los Estados Unidos, con un total de 287 participantes, seguidos por Canadá (18) y Reino Unido (12).

Con ingresos promedio por empresa de USD 870 millones en 2014, las consultadas destinaron un acumulado de USD 8 billones a cuestiones legales, con una media de USD 4,5 millones al año y picos de USD 25 millones.

A fines de 2013 empleaban a un acumulado de 8.971 abogados en sus áreas legales, con un total de 9.825 administrativos y personal de apoyo, incluyendo 2.208 *paralegals*. La media es de 5 abogados por empresa relevada, aunque algunas orillan los 30 profesionales.

El estudio contó con el apoyo de diferentes entidades y consultoras en todos los rincones del planeta. Así, hay organizaciones oriundas de todos los países de Europa, Brasil y la Argentina, con el apoyo de Artículo Uno.



Buenos Aires

Av. Leandro N. Alem 928 piso 7
(C1001AAR) Buenos Aires, Argentina
T. (+54.11) 4310.0100
F. (+54.11) 4310.0200

New York

120 East 56th Street, Suite 420
NY 10022, U.S.A.
T. (+1.212) 838.4641
F. (+1.212) 751.3854

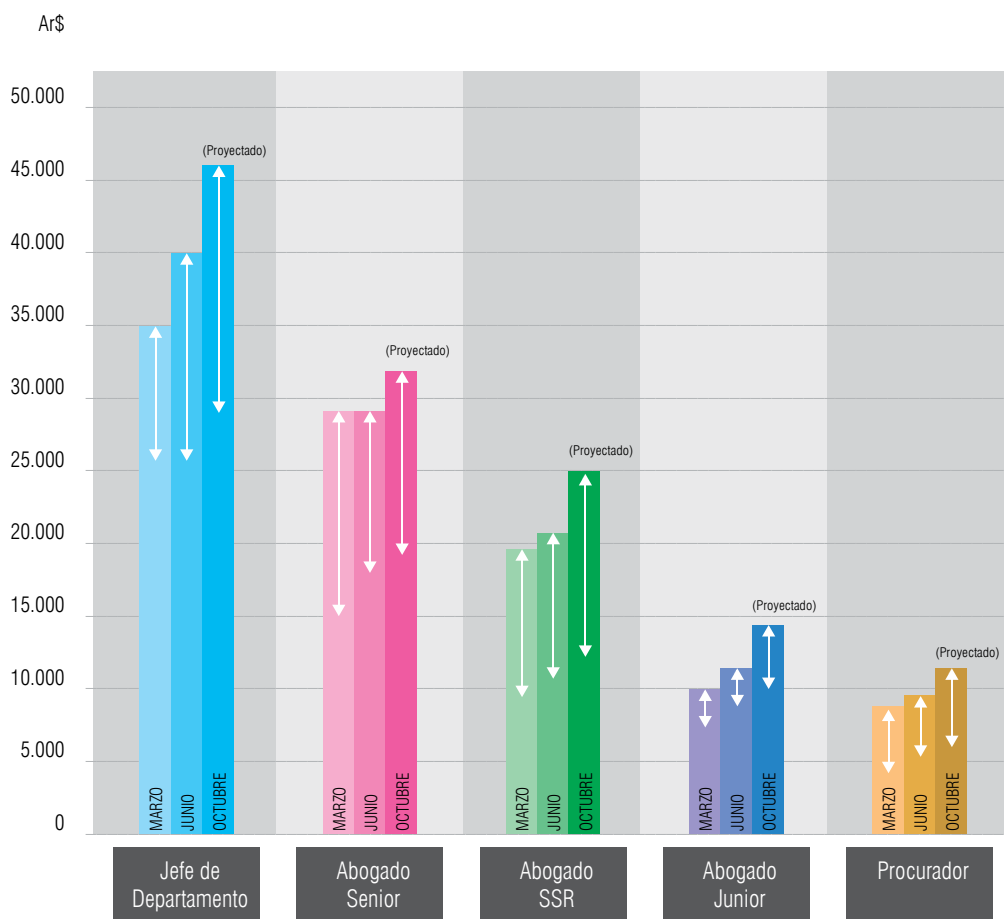
www.marval.com

HABLAR DE \$

Tendencias salariales en el mercado jurídico argentino: aumentos al compás de la inflación.

En los dos primeros números del año (que pueden consultarse en www.aunoabogados.com.ar sin cargo), publicamos sendas encuestas salariales para estudios grandes y medianos de la Argentina. Con cifras que se mantuvieron estables durante los primeros nueve meses del 2015, entre éste y el próximo mes los salarios experimentarían un aumento de entre el 15% y el 20%. Se habla de un incremento que acompañe a la inflación, con un esquema conservador, a la espera de que se definan las elecciones presidenciales y, con ello, el futuro de la macroeconomía. En este sentido, el optimismo no es la norma y se estima que no habrá más cambios en materia salarial sino hasta el año que viene.

ARGENTINA / Salarios, estudios corporativos - Año 2015



*** Fuente: Elaboración propia en base a fuentes y datos del mercado. Las bandas salariales son aproximadas y orientativas. Dependen del área, tipo de trabajo, horas y seniority, entre otras variables.**

ESTUDIO JURIDICO
DEBORAH COHEN

DERECHO SOCIETARIO | DERECHO ADMINISTRATIVO

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

NOS ELIGEN POR CALIDAD EDUCATIVA Y CUERPO ACADÉMICO,
POR RECOMENDACIONES DE EXPERTOS Y PRESTIGIO INSTITUCIONAL,
POR UBICACIÓN Y DIFERENCIAL EN EL MERCADO LABORAL....

VOS, PORQUÉ NOS ELEGÍS?



UNIVERSIDAD
AUSTRAL

Facultad de Derecho

MAESTRÍAS EN DERECHO 2016

SEDE BUENOS AIRES (Cerrito 1250 - CABA): **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

LO QUE TU CARRERA NECESITA



/australderecho



Facultad de Derecho
Universidad Austral



@AustralDerecho

www.austral.edu.ar/fd

(+5411) 5239 8000 informesfd@ius.austral.edu.ar

LO QUE TU ESTUDIO JURÍDICO NECESITA



VIDEOPROYECTORES

Ideales para tus
salas de reuniones



MATRIZ DE PUNTO

Formularios, cheques
y facturas, entre otros



DIGITALIZADORES

La mejor opción para escanear
y organizar documentos



DIGITALIZADORAS CHEQUES

Escáneres de cheques
y documentos
compactos
e independientes



IMPRESORAS PUNTO DE TRANSACCIONES

Diferentes soluciones
según la necesidad



PRODUCTIVIDAD | CALIDAD | VERSATILIDAD | CONECTIVIDAD

www.epson.com.ar



[epsonlatinoamerica](https://www.youtube.com/epsonlatinoamerica)



[@epsonlatin](https://twitter.com/epsonlatin)



[epsonlatinoamerica](https://www.facebook.com/epsonlatinoamerica)

EPSON®
EXCEED YOUR VISION