

LEGALES: Abogados de tres tiras

Entrevista con María Gabriela Álvarez de la Fuente,
directora de legales y compliance de Adidas.



AVUNDO

ABOGADOS

Año 6 | Nro. 21 | Marzo 2016

\$ 50.- en toda la Argentina



Articulados

La experiencia de trabajar juntos. El caso de
KPMG, Durrieu y Funes de Rioja.

EN FOCO

¿Qué quieren los in house?

Características que priorizan en sus estudios externos.
Full service o boutique en el pool de alternativas.



ESPECIAL

Mercado jurídico uruguayo

Un recorrido por las principales firmas y desafíos para su gestión.





Propiedad Intelectual con foco en Patentes, Tecnología & Negocios



Somos un equipo de asesores técnicos y legales especializados en negocios tecnológicos. Asistimos a nuestros clientes identificando en sus proyectos las innovaciones a ser protegidas por patentes, diseños y marcas. Analizamos el entorno mediante inteligencia competitiva basada en patentes. Acompañamos la evolución de sus proyectos de innovación proponiendo las estructuras comerciales, contractuales y societarias más propicias para el desarrollo de los negocios.

- Química y materiales
- Farmacia y cosmética
- Biotecnología
- Agronegocios
- Energía
- Aceros y tubos

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

EDUCACIÓN LEGAL EJECUTIVA

Director: Santiago Zebel. Magíster en Derecho Tributario, UTDT

PROGRAMA INTENSIVO EN DERECHO ADUANERO

Dirección académica: Juan Martín Jovanovich. Master of Laws, Mc Gill University



Inicio: 30 de marzo

Cursada: miércoles de 16 a 20h

Duración: 8 meses

El programa está dirigido a abogados, contadores, licenciados en comercio exterior u otros profesionales que estén en contacto con el comercio internacional. En términos generales, también está dirigido a directores y gerentes de asuntos legales, administración y finanzas, *supply chain*, logística y comercio exterior.

Cuerpo de profesores: Guillermo Albarracín | Hector Vidal Albarracín | Enrique Barreira | Lorena Bartomioli | Ricardo Basaldua | María del Carmen Camelino | Juan Patricio Cotter | Juan Martín Jovanovich | Julio Carlos Lascano | Alejandro Perotti | Hugo Ruggieri | Facundo Sarrabayrouse | Juan Manuel Sarrabayrouse | Miguel Sarrabayrouse | Ana Lidia Sumcheski | Daniel Zolezzi | Gustavo Zunino

STAFF

Dirección y edición:

ARIEL ALBERTO NEUMAN

Dirección de arte y diseño:

ALFREDO VERONESI

Fotografía:

YAMILA TORRES (nota de tapa)

Colaboraciones especiales:

JAIME FERNÁNDEZ MADERO

FERNANDO TOMELO

Departamento comercial:

MARÍA TOMASSONI

Imprenta: La Imprenta Wingord S.A.

Mendoza 1244, Tigre, Buenos Aires.

Producción general: ARTÍCULO UNO

EDICIONES

info@aunoabogados.com.ar

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 6 - Número 21 - Marzo de 2016

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

En 2016 estrenamos un nuevo portal de noticias, un nuevo canal audiovisual y un nuevo diseño para nuestra revista.

Los contenidos también son nuevos. Más abogados, más estudios, más responsables de legales de empresa, más páginas y más información de utilidad para el mercado jurídico latinoamericano. Buenas y replicables prácticas de gestión, organización, comunicación y marketing jurídico.

En este número, sin ir más lejos, presentamos las tácticas que utilizan los estudios panameños para posicionarse interna e internacionalmente. También, en una producción especial, los principales desafíos de los estudios de Uruguay.

Además, fieles a lo que hemos hecho durante los últimos cinco años: notas sobre gestión del talento, necesidades de la demanda de servicios jurídicos, capacitación, salarios, honorarios y las principales tendencias del sector, a vuelta de página.

Ariel Alberto Neuman / Director

SPONSORS PLATINO



Kimberly-Clark
Compartimos tu vida

SPONSORS ORO



Abogados, Buenos Aires, Study Abroad, Procurador Público de Buenos Aires



Munilla Lacasa, Salazar & de Palacios



SPONSORS PLATA



CONTACTO

Mail: info@aunoabogados.com.ar
Web: www.aunoabogados.com.ar
Twitter: [@aunoabogados](https://twitter.com/aunoabogados)
Facebook: www.facebook.com/aunoabogados
Linkedin: www.linkedin.com/company/auno-abogados
App: Descargue la app de AUNO Abogados de Google Play





DEPARTAMENTO DE DERECHO

MAESTRÍA Y ESPECIALIZACIÓN EN **DERECHO EMPRESARIO 2016**

Un programa profesional que provee una formación técnica sólida e integral, potencia tus capacidades y te brinda herramientas competitivas y sofisticadas para ejercer la profesión en un mundo empresarial desafiante, internacional y en constante cambio y que integra a los debates jurídicos aspectos relacionados con finanzas, administración de empresas, negocios y gestión de riesgos.

MES DE INICIO

1 de abril de 2016

INFORMACIÓN GENERAL

posgradodederecho@udesa.edu.ar

(54-11) 4725-6993 / 4725-6929

Contacto: María Fernanda Martínez

www.udesa.edu.ar/derecho

REUNIONES INFORMATIVAS

**24
FEB
19H**

**10
MAR
13H**

**17
MAR
19H**

SEDE CAPITAL, 25 DE MAYO 586

Estudio de aspectos
**TRANSACCIONALES,
SOCIETARIOS,
FINANCIEROS Y
TRIBUTARIOS,**
entre otros.

**RED DE
CONTACTOS**
Intensiva interacción
entre alumnos y
con profesores
debido al cupo
limitado por curso.

Abordaje de
conocimientos
específicos del
**DERECHO
EMPRESARIO**
desde una
perspectiva actual.

**APROXIMACION
AL MUNDO REAL**
Los profesores del
programa son
profesionales de
reconocida trayectoria
profesional.



14

POSGRADOS 2016

Especializaciones y maestrías para abogados de empresas. Un recorrido por la oferta de distintas universidades porteñas.



18

ABOGADOS DE TRES TIRAS

Entrevista con María Gabriela Álvarez de la Fuente, directora de legales y compliance de Adidas para Argentina, Uruguay y Paraguay.



28

ARTICULADOS

Estudio Durrieu, Funes de Rioja y KPMG: La experiencia de tres firmas trabajando juntas en casos de fraudes corporativos y corrupción.



44

MERCADO JURÍDICO URUGUAYO

Un recorrido por las principales firmas y sus desafíos en materia de gestión.

8 INFOGRAFÍA Estrategias de comunicación jurídica



10 PANAMÁ Posicionamiento local e internacional



16 OPINIÓN ¿Cifrar o no cifrar? Ésa es la cuestión

Por Fernando Tomeo

17 Noticias breves

22 TRY Experiencias cruzadas



24 MEDIOS Nuevo canal

25 ESTADO Justicia y consensos

26 MANAGEMENT Desarrollo de áreas de práctica

Por Jaime Fernández Madero

34 EN FOCO ¿Qué quieren de los estudios?

Responsables de legales de distintas empresas cuentan qué buscan en los

estudios jurídicos al momento de tercerizar.

38 TALENTO ¿Cómo lo atraen, desarrollan y retienen?

Experiencias de firmas heterogéneas para gestionar a los nuevos profesionales.

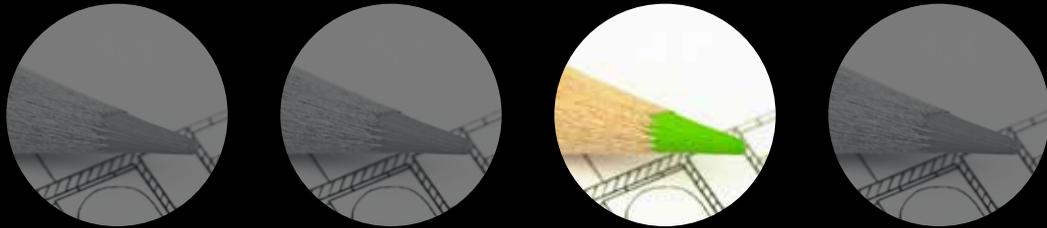
54 REMUNERACIONES ¿Cuánto se gana en un estudio jurídico?

54 MERCADO Asignar precios

Amplíe la información de estos y otros temas en nuestro canal de youtube



Diferenciarse. Sobresalir. Distinguirse.



Artículo Uno

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING JURÍDICO

Trabajamos para:

- Estudios jurídicos
 - Full service
 - Boutique
- Abogados independientes
- Redes de despachos
- Colegios de abogados
- Carreras de abogacía
- Cursos y posgrados de derecho
- Áreas legales de empresa
- Congresos y seminarios
- Libros
- Autores
- Editoriales
- ONGs vinculadas con el sector

Hacemos:

- Estrategias integrales de posicionamiento
- Detección de nichos de mercado
- Comunicación interna
 - Endomarketing
- Comunicación externa
 - Logos
 - Papelería
 - Newsletters
 - Sitios web autoadministrables
 - Posicionamiento online
- Inbound marketing
- Generación de contenidos (artículos, publicaciones, audio, audiovisual, apps, 2.0).
- Generación y administración de perfiles en redes sociales
 - LinkedIn
 - Twitter
 - Facebook
 - Instagram
- Comunicación audiovisual
 - Videoentrevistas
 - Canales exclusivos en Youtube
- Media partnership
- Encuestas de satisfacción a clientes
- Estudios de mercado

Estrategia de Comunicación



Por destinatarios

Internos

Buscan afianzar la cultura organizacional, mejorar el clima interno y, en general, sentar las bases para que las estrategias, políticas y tácticas de comunicación externa sean más robustas.



Externos

Apuntan a mejorar la imagen y reputación, posicionarse en el mercado y en la mente de los potenciales compradores de servicios, incidir en la agenda pública y/o privada.



Definición de objetivos

1

¿Para qué comunicar?

- Posicionamiento
- Relacionamiento
- Atracción de talento
- Venta de servicios

¿Función?

Medición de resultados y relaboración de objetivos

“Todo comportamiento es una forma de comunicación”

Primer axioma de Paul Watzlawick

Regias de ión jurídica

¿A quiénes
comunicar?

Públicos

2

Staff

Clientes

Competidores

Medios de comunicación

Agentes judiciales /
gubernamentales

¿Cómo?

Resultados y
de la estrategia

3

Por soporte

Offline

Es aquella que se da en el mundo físico y comprende el nombre y logo de la firma, su papelería, brochure, participación y asistencia a eventos nacionales e internacionales, presencia en guías y rankings, patrocinios, presencia en medios de comunicación, clases, conferencias y seminarios.

Online

Es la que se da a través de herramientas digitales unidireccionales (sitio web del estudio) y bi o multidireccionales (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, blogs). Inmediatez, alcance, disponibilidad las 24 horas y costos tendientes a cero son las principales ventajas que ofrecen.



Posicionamiento local e internacional



Cuatro firmas líderes de Panamá cuentan cómo lo hacen.

Con algo más de cuatro millones de habitantes, unos 1.000 nuevos abogados al año y un PBI de USD 46.212 millones, Panamá ofrece un escenario sumamente interesante para la competencia por cuotas en el mercado jurídico.

AUNO Abogados consultó a cuatro firmas líderes para saber cuáles son sus estrategias para posicionarse local e internacionalmente. Aquí, un punteo de sus acciones:



Eloy Alfaro

Alemán,
Cordero, Galindo
& Lee (Alcogal)
alcogal.com

La filosofía de nuestro despacho ha sido, tradicionalmente, el dejar que nuestro trabajo sea el que hable por nosotros.

En ese sentido, el compromiso con la excelencia y la prontitud de respuesta nos ha hecho merecedores de una muy importante cartera de clientes locales. Ellos son nuestra mejor carta de presentación para los nuevos que se van incorporando.

En estructura, la firma cuenta con un departamento de mercadeo el cual trabaja continuamente para mantener nuestra posición como firma líder en el mercado local de

Panamá. Esto lo logramos a través del uso de varios medios de comunicación que nos permiten llegarle a nuestros clientes ya sea de forma directa, a través del envío de nuestro *newsletter* y comunicados vía correo electrónico, manteniéndolos al tanto de nuestras últimas noticias, innovaciones o información relevante; y de forma masiva a través de pautas y artículos informativos en revistas afines y periódicos locales.

Recientemente renovamos nuestra página web, a través de la cuál damos a conocer a detalle nuestro perfil y el grupo de asesores legales, servicios, las últimas noticias de la firma, nuestras campañas de responsabilidad social empresarial, las últimas transacciones relevantes que se han manejado desde el despacho, algunos de nuestros clientes más importantes y los *links* a las notas y artículos de dife-

rentes publicaciones legales sobre Alcogal.

Además contamos con nuestro perfil en la red social LinkedIn, y utilizamos este medio para mantener informados a todos nuestros contactos.

Anualmente también participamos -ya sea como patrocinadores o asistentes- de conferencias y fórums locales e internacionales afines a las diferentes áreas de práctica que tenemos en la firma.

Es importante mantener al tanto a nuestros clientes sobre nuestros logros y metas alcanzadas. Es, en algún sentido, nuestra manera de reafirmarles nuestro compromiso con ellos.

En 2015 celebramos 30 años de aniversario y trayectoria; incorporamos una nueva gama de servicios corporativos, aumentamos nuestro espacio de oficinas añadiendo



do 663m² a nuestras instalaciones, continuamos la expansión de nuestra firma en Suramérica fortaleciendo nuestra presencia y acercándonos a nuestros clientes en Uruguay, Brasil y Argentina.

Con respecto a nuestros aporte de RSE, implementamos un nuevo programa de reciclaje interno, realizamos actividades varias a lo largo del año para apoyar a nuestras dos fundaciones insignia: ProEd, dedicada a la educación, y Creo En Ti, quienes albergan a niños en riesgo social, además de contribuir con múltiples ONGs.



Aualmente trabajamos con distintas publicaciones legales de prestigio internacional tales como Chambers & Partners, el International Financial Law Review, Legal 500 y Latin Lawyer, quienes realizan un proceso de investigación para rankear y distinguir a las mejores firmas regionales.

En 2015, Alcolgal fue reconocida por tercer año consecutivo como Firma del Año por Chambers & Partners, y por segundo año consecutivo por el International Financial Law Review.

Además, trabajamos continuamente con estas publicaciones en la redacción y contribución con artículos y notas sobre regulaciones, cambios de leyes o sobre nuestra participación en transacciones internacionales afines a los servicios que ofrecemos.

En particular, la práctica de servicios *offshore* de la firma se apoya en sus oficinas internacionales en Bahamas, Belice, Islas Vírgenes Británicas, Dubai, Ginebra, Hong Kong, Luxemburgo, Nueva Zelanda, Seychelles, Singapur, Suiza y Uruguay. También, en una sólida red de corresponsales a lo largo de toda Europa, Asia, Estados Unidos y América Latina.



Armando Arias

Arias & Muñoz
ariaslaw.com

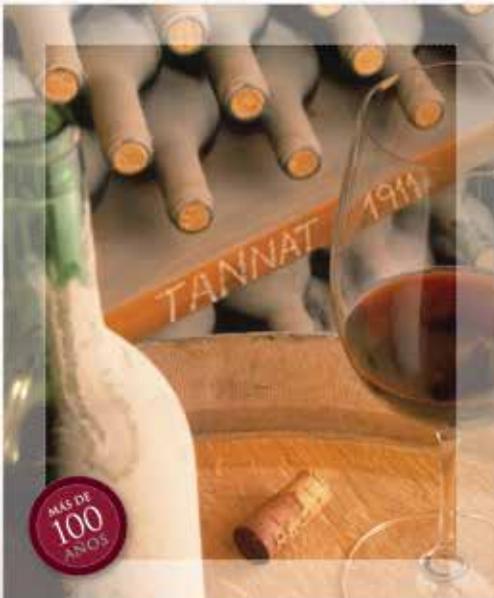
Nuestra firma fue establecida en 1942 en El Salvador, y a partir de mediados de los años 90 inició un proceso de expansión y regionalización en toda el área mesoamericana. Actualmente tiene presencia en Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. En 2011 se abrió ésta última oficina, la más reciente.

El actual posicionamiento de la oficina de Panamá obedece fundamentalmente al prestigio, experiencia, capacidad profesional y calidad humana de nuestros abogados, en especial de

GUYER & REGULES

LEGAL • ACCOUNTING & TAX • REAL ESTATE

Uruguay



COMO UN BUEN VINO...
MÁS DE 100 AÑOS
DE EXPERIENCIA SABEN MEJOR.

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

Chambers Latin America Award for Excellence
LATIN AMERICA LAW FIRM OF THE YEAR 2011

Chambers Latin America Award for Excellence
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



los socios panameños, quienes son profesionales altamente calificados y muy reconocidos en la sociedad panameña. Ellos vienen precedidos del prestigio y reputación de más de 70 años de Arias & Muñoz y se apoyan en el conocimiento y experiencia de la firma, quien ha sido reconocida en innumerables ocasiones por su extraordinario servicio a los clientes.



El alto posicionamiento internacional del que goza la firma, es producto del esfuerzo constante de todos los que en ella laboran, de la mística que les motiva y de los altos estándares éticos y morales por los que se guían,

todos los cuales constituyen legados del fundador de la firma, Francisco Armando Arias.

Todos los abogados se esfuerzan por ser socios confiables de los negocios de nuestros clientes y por superar las expectativas de quienes nos confían sus negocios. Otro aspecto importante, que aprecian mucho nuestros clientes multinacionales, es que nosotros, más allá de estar en distintos países, efectivamente somos una sola firma.

Todos nuestros socios y equipos trabajamos con una misma visión y bajo los mismos estándares de calidad, de manera que un cliente recibe el mismo trato y atención en cualquiera de los países.

de diversos Comités, aportando sus conocimientos en las asociaciones, lo que conlleva al reforzamiento de la imagen de Benedetti & Benedetti – Central Law.

Adicionalmente, la firma patrocina diversos eventos organizados por dichas asociaciones, tales como los acontecidos en Panamá en 2015 de la IBA y del INTA.

- Como parte de su estrategia de comunicación, entrega a sus clientes y prospectos en formato digital cápsulas informativas de actualidad jurídica, al igual que oportunidades de negocios en Panamá. Esta acción tiene alcance tanto local como internacional.

Este tipo de comunicados forma parte de la estrategia de posicionamiento *online* y marketing *inbound* a aplicar a partir de 2016, realizando acciones para nichos específicos, analizando y desarrollando contenido de acuerdo a su comportamiento.

- La firma cuenta con un plan de medios que involucra tanto medios impresos como digitales, de forma tal que el alcance y notoriedad sea mayor. El foco principal de las pautas es destacar la posición de la firma en los rankings globales y el nivel de servicio.
- Como parte de las acciones tradicionales, destacan los viajes promocionales a los principales mercados de la firma en Latinoamérica, Estados Unidos, Europa y Asia, para promocionar los servicios.



Alida Benedetti, Ana Arosemena y Yolianna Arosemena
Benedetti & Benedetti
- Central Law -
benedetti.com.pa




e internacional) se ejecutan las siguientes:

- La firma organiza de forma mensual jornadas de capacitación para sus clientes y prospectos, principalmente empresas multinacionales y bancos, dirigidos a reforzar su posición como firma integral.
- Los abogados de Benedetti & Benedetti participan en sesiones organizadas por sus clientes locales o internacionales, en las cuales se brinda el apoyo como expositores en diversos temas.
- Los socios y abogados de la firma participan activamente en las principales asociaciones profesionales locales e internacionales que aglutinan a profesionales de diversos sectores comerciales.

La participación va más allá de ser parte de delegaciones en conferencias, sino que forman parte

La estrategia de posicionamiento de Benedetti & Benedetti se fundamenta en su trayectoria y reconocimiento de sus socios como referentes en cada una de sus especialidades. Dado que ya se cuenta con un posicionamiento en el mercado local e internacional en sectores específicos, se busca ampliar ese nivel de reconocimiento y llevarlo a otras áreas de práctica.

Entre las principales acciones con impacto en ambos mercados (local



Fernando Aued - Patton, Moreno & Asvat
pmlawyers.com/es/



El posicionamiento de la firma a nivel local se da mediante distintas actividades realizadas en coordinación con nuestro departamento de mercadeo.

Entre ellas, se destacan:

- Participación activa en asociaciones líderes del sector comercial, relacionadas a su vez con la práctica profesional de la firma.
- Preparación de un informe mensual circulado por correo electrónico a la base de clientes, donde se resumen cambios y adopción de leyes o reglamentos, eventos relevantes de la firma, así como noticias de interés nacional.
- Participación en seminarios y redacción de artículos de interés.
- Participación en actividades de responsabilidad social empresarial, para el beneficio de organizaciones sin fines de lucro tales como Fundación Explora, Ciudad del Niño, Casa Esperanza y FANLYC.



El posicionamiento internacional de la oficina involucra las siguientes actividades:

- Participación activa de la firma y de sus miembros en asociaciones internacionales. A manera de ejemplo, la firma es el miembro

para Panamá de la red global de firmas de abogados State Capital Group; es miembro de la organización internacional L2B Aviation; de la International Tax Planning Association; de la International Bar Association; del Inter American Bar Association; del The Maritime Law Association of the United States, y de la American Society of International Law.

- La firma y sus abogados se involucran en actividades para obtener reconocimientos en los listados de Chambers & Partners, Legal 500 y LatinLawyer.

Esta actividad involucra preparar los reportes de casos relevantes, participar en entrevistas y mantener el perfil del abogado y la firma al día.

- La firma regularmente participa y contribuye en la redacción de



artículos en revistas especializadas de derecho.

- Tiene oficinas afiliadas y presencia en varias jurisdicciones, destacándose Londres, las Islas Vírgenes Británicas, Belice y Uruguay.
- Participación en seminarios internacionales de reconocidas organizaciones como la ICC o la IBA, que presentan oportunidades para desarrollar la red de contactos con firmas y potenciales clientes a nivel internacional.
- Operar y mantener actualizado el sitio de Internet ■

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

Posgrados 2016

Especializaciones y maestrías para abogados de empresas. Un recorrido por la oferta de distintas universidades porteñas.



Con base en una nota publicada en El Cronista Comercial, **AUNO Abogados** realizó una recorrida por las principales facultades de derecho de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para relevar la oferta académica del año.

De la Universidad de San Andrés se destacan, por un lado, la Maestría y la Especialización en Derecho Empresarial y, por el otro, un Programa en Derecho de Internet y Tecnología de las Comunicaciones.

La primera de esas opciones dura dos años (comienza el mes que viene), la segunda un año y medio

(se cursan los viernes, de 9 a 18 en el Campus de Victoria) y la tercera, uno (miércoles, de 18.30 a 21.30).

La Maestría cotiza a Ar\$ 185.400 (en 20 o 24 cuotas) y la Especialización en Ar\$ 148.320 (en 16 o 20). Hay asistencia financiera de hasta el 50%, por mérito y/o necesidad.

La Universidad Torcuato di Tella, por su parte, ofrece una maestría en Derecho y Economía (análisis económico del derecho), con una duración de 18 meses y trabajo final obligatorio, en una modalidad *part-time* que arranca... ya.

Para cursarla, habrá que pagar una reserva de vacante y 22 cuotas de Ar\$ 7.280.

La Maestría en Derecho Tributario en Di Tella dura dos años, también se cursa *part-time* (viernes por la tarde y sábado a la mañana) y se reparte en una reserva de vacante y 22 cuotas de Ar\$ 6.160.

A eso se suma un LL.M. en Tributario que se extiende por 15 meses pero, a diferencia de los anteriores, no requiere trabajo final. El costo: 18 cuotas de Ar\$ 5.120.

OTRAS PROPUESTAS

Con el giro económico argentino, la propuesta de la Universidad del CEMA vuelve a estar en el ojo de la economía. Allí tienen un área de educación ejecutiva en finanzas y derecho, que arranca el 5 de mayo con un programa de gestión de herramientas no jurídicas que se cursará durante seis encuentros los días jueves.

La Universidad Argentina de la Empresa ofrece una maestría en Derecho Empresarial de tres cuatrimestres, mientras que ESEADE propone una maestría en Derecho Empresarial que se cursa a lo largo de dos años los lunes, miércoles y jueves de 19 a 21:30 en Palermo.

Esta última comienza el 28 de marzo con un costo de Ar\$ 79.000

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

que se divide en 24 cuotas (dos matrículas y 22 cuotas). ESEADE también cuenta con una Diplomatura en Derecho del Consumidor y Defensa de la Competencia. La Universidad Abierta Interamericana tiene una maestría en Derecho Administrativo (dos años más tesis), con cursada martes y miércoles de 18.30 a 22.30, con cuotas mensuales (más matrícula) ligeramente por debajo de los Ar\$ 2.000, derecho de examen y costo adicional para la dirección de tesis.

En su oferta también está la maestría en Derecho del Comercio Internacional (dos años más tesis). Aquí las cuotas apenas si superan los Ar\$ 1.000, el derecho de examen final es el 10% de la matrícula vigente y la tutoría de tesis, 200% de la matrícula. Se cursa viernes de 18.30 a 22.30 y sábados de 9 a 13. La Universidad de Belgrano tiene una especialización en derecho ambiental que se cursa jueves y viernes de 17 a 21, y dos sábados por cuatrimestre, de 9

a 13, durante dos cuatrimestres. También, una especialización en Derecho Administrativo y otra en Tributario que se dicta en dos cuatrimestres, martes y miércoles de 17 a 22.

En la Universidad Austral, la maestría en Derecho Administrativo (dos años de cursada -uno si se cursa intensiva-), demanda un día completo en el aula cada quince días, más una semana intensiva por año en la sede capital. Veinticinco abríles tiene la de Derecho Empresario. El primer año se cursa los viernes cada 15 días, de 9 a 13 y de 14.30 a 18.30, más dos jueves durante el año, arrancando en marzo, también en la sede Capital. El LL.M. de la Austral admite distintas modalidades de cursada (uno, uno y medio o dos años) y se inicia cuando usted, lector, se decida. La estructura es personalizada y de libre configuración.

En la UCA, la maestría en Derecho Tributario demanda dos años. El costo es: matrícula de Ar\$ 5.500 y

11 cuotas de igual monto por año. Igual tiempo se requiere para la maestría en Derecho Empresario Económico, cuyo costo se reparte en una matrícula de Ar\$ 6.500 y 11 cuotas por año de Ar\$ 6.500.

Además, la Universidad Católica Argentina ofrece un posgrado *online* en Asesoramiento Jurídico de Empresas (Ar\$ 18.000).

La Universidad del Museo Social cuenta con una Maestría en Negociaciones Colectivas del Trabajo, mientras que la del Salvador ofrece una en Derecho Económico Privado que arrancará en la segunda mitad de marzo.

La de Palermo, en tanto, tiene una Maestría con orientación en Derecho Ambiental, en Empresarial o en Derecho del Trabajo.

Para todos los gustos, la oferta de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires es sumamente prolífica.

Para tener un panorama que le haga justicia, lo mejor es ir directo a la fuente: www.derecho.uba.ar.

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, Sao Paulo.



Por
Fernando Tomeo
 Abogado
 especialista en
 derecho informático
 y corporativo.
 Autor del libro
 "Redes Sociales y
 Tecnologías 2.0".

¿Cifrar o no cifrar? Esa es la cuestión

La comunicación y los medios tradicionales de información cambiaron. El advenimiento de las nuevas tecnologías, de los servicios de mensajería instantánea y en particular de las redes sociales, ha impactado decididamente en las relaciones humanas y en el tráfico de datos. En la actualidad nuestra información navega por internet vía correo electrónico, redes sociales y teléfonos celulares incluyendo servicios de mensajería instantánea como el que presta Whatsapp (adquirido por Facebook Inc en USD 22.000 millones) que ha anunciado recientemente la posibilidad de incluir a 256 personas en un mismo grupo (podrían haber sido más o menos) como así también la comunicación por video.

Ahora bien: con carácter general, cualquier comunicación vía internet circula sin cifrar, esto es, sin una protección técnica que garantice la privacidad y la imposibilidad de intromisión por parte de hackers o de autoridades estatales con capacidad técnica para ejercer el control. Esto significa que un especialista informático podrá entrometerse entre emisor y receptor y "escuchar" la información transmitida.

Esta posibilidad de espiar las conversaciones privadas puede o no ser relevante. Seguramente a un hacker no le importará revisar mi historial de *chat* de Facebook para verificar que soy hinch de Boca Juniors, pero seguramente sí le podrá interesar conocer el código *swift* utilizado por algún cliente para transferir dinero de Uruguay a Suiza.

Para evitar estas situaciones de absoluto riesgo para el patrimonio e intimidad propia y de nuestros clientes existe una solución técnica que da protección a las

comunicaciones a través del cifrado.

La encriptación o cifrado de datos supone la existencia de un protocolo especial que permite disociar la información que se transmite de manera que "viaje segura" de puerto a puerto evitando el espionaje y la existencia de *backdoors*, que tanta relevancia tomaron luego de los atentados terroristas del 13N en París. Cualquier tipo de comunicación y servicio en internet puede encriptarse y esta técnica permite que las operaciones bancarias sean seguras, que el comercio electrónico siga creciendo y que la economía prospere: no hay posibilidad de desarrollar una economía segura sin cifrado en las comunicaciones.

Es importante tomar conciencia de estos hechos. No es casualidad que nuevas aplicaciones de mensajería instantánea estén avanzando sobre Whatsapp (cuyos mecanismos de encriptación han sido cuestionados por algunos especialistas en seguridad informática), tales como Telegram, que asegura encriptación de datos de tráfico y punto a punto entre sus usuarios, como así también la posibilidad de "autodestrucción de los mensajes

remitidos" (con programación de tiempo a discreción), al estilo Misión Imposible.

Para los colegas y no tanto, la seguridad de las comunicaciones electrónicas y la encriptación o cifrado de datos garantiza privacidad personal y seguridad para la información que transmitimos vía mail o mensajería instantánea. Para tener en cuenta, antes de remitir cualquier mensaje por internet.



noticias breves

Allende & Brea con nuevo socio

| Marcos Patrón Costas, abogado recibido en la Universidad Austral, con un LL.M. en la Universidad de Virginia, fue promovido a socio de Allende & Brea, firma a la que ingresó en 2011.



MOM y PvCred

Serie XXV | Marval, O'Farrell & Mairal, asesoró en la constitución del Fideicomiso Financiero PvCred Serie XXV en el marco del Programa Global de Valores Fiduciarios "Comafi Multiactivos", por un monto total de hasta V/N \$ 136.445.000.

Economía, Finanzas y Empresas

| AUNO Abogados auspicia la tercera edición de la Exposición Argentina de Economía Finanzas e Inversiones (www.expoefi.com), que se realizará el 30 y 31 de marzo en el

hotel Hilton de Buenos Aires. La Expo incluirá, además, la cuarta edición del Congreso Económico Argentino, cita anual en la que se reúnen los principales economistas y analistas del país.

ZBV Abogados asesora a Tarshop

| Zang, Bergel & Viñes Abogados asesoró a Tarshop en la emisión de las Obligaciones Negociables Clase XXVI en el marco del Programa Global de Emisión de Obligaciones Negociables por un valor nominal de hasta USD 200.000.000.

Ética y Compliance | BDO invita a participar de la quinta edición del programa de Certificación Internacional en Ética y Compliance desarrollado por la AAEC (Asociación Argentina de Ética y Compliance) y la Universidad del CEMA (UCEMA). Arranca en abril.

Nombramientos en Pagbam | Perez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h) designó como nuevos socios del estudio a Juan Cruz Azzarri, Arnaldo Cisilino, Tomás Lanardonne, Julio Lococo y Vanina Veiga, y como nuevo consejero a Francisco Amallo, todos a partir del 1 de enero de 2016.



DURRIEU

— ABOGADOS —

Maipú 1300, 6º piso | Buenos Aires, Argentina
T. (54-11) 4311-9500 | www.estudiodurrieu.com.ar

Member for Argentina of ICC-FraudNet

ABOGADOS DE TRES TIRAS

María Gabriela Álvarez de la Fuente
cuenta cómo es legales en Adidas.

Su propio proceso de selección, la elección
de los estudios externos, la interacción
con las otras áreas y la ingeniería
familiar, ejes de esta entrevista.



adidas
PERFORMANCE

adidas

TaylorMade



Carrera

Antes de ingresar en Adidas, Gabriela Álvarez trabajó durante 12 años en el área legal de BASF, donde fue su gerente.

Arrancó su carrera profesional como meritoria en la mesa de entradas del juzgado civil 17. De allí se fue a la Auditoría General de la Nación con una pasantía por la Facultad.

Después pasó a Marval, O'Farrell & Mairal. Primero procuradora, después abogada. Luego estuvo en otros dos estudios mucho más chicos. "Aprendí mucho", reconoce.

Estando ahí apareció la búsqueda en BASF. "Me atrajo mucho el poder asesorar desde adentro de la empresa, con una visión más cercana al negocio".

Estudió derecho en la UBA y se recibió con Diploma de Honor. En esa Universidad hizo un posgrado en asesoría jurídica de empresas. Después hizo una serie de programas en el IAE, incluyendo una certificación en *compliance* con la Ethics and Compliance Official Association.

Una directora de legales y compliance, un *legal and compliance manager* y una paralegal. Eso es todo.

"Es un área relativamente chica para la cantidad de temas que manejamos, por lo que tercerizamos en estudios externos. También es un área con un equipo bastante nuevo. La paralegal tiene dos años en Adidas; el gerente de legales, un poco más de un año, y yo seis meses", describe María Gabriela Álvarez de la Fuente, quien depende de la directora de Legales, Compliance, Relaciones Gubernamentales y Sustentabilidad para Latinoamérica, que se encuentra en Boston.

¿Qué y en quiénes tercerizan?

Tercerizamos los litigios y los temas en donde se precisa un especialista, como los aduaneros o impositivos.

También tercerizamos las cuestiones de defensa del consumidor, por el volumen y carga de trabajo que implican.

Hoy trabajamos con Nicholson & Cano para cuestiones corporativas, defensa del consumidor y consultas en general. Es un

estudio que ha trabajado históricamente con Adidas, siempre dando un excelente asesoramiento y, a la vez, cuentan con un conocimiento exhaustivo de la empresa que viene de muchos años. Ese tipo de cosas son las que nos generan valor.

También tenemos a Marval, O'Farrell y Mairal en temas marcarios y otras cuestiones puntuales. Petersen & Cotter Moine para temas aduaneros; Funes de Rioja y Tanoira Cassagne para cuestiones laborales; Tarsitano para temas impositivos, y Carrió para temas penales.

En Paraguay y Uruguay también tenemos estudios externos. En éste último trabajamos con Hughes & Hughes.

¿Qué tiene que tener un estudio para trabajar con ustedes?

Cuando surgen temas nuevos que requieran tercerización, recurrimos a los estudios con *expertise* en la materia y valoramos no solo la cuestión económica, sino también el tipo de servicio que nos van a prestar y quién va a ser nuestro *focal point* en el estudio. Es fundamental que el abogado

interno y el externo sean aliados para lograr un buen resultado. La decisión no se toma en base al costo, únicamente, aunque sí es importante que podamos mantenernos dentro del *budget*.

¿Cómo fue tu proceso de selección e incorporación a Adidas?

Yo estaba trabajando en BASF y me contactó una consultora. La verdad en ese momento no estaba buscando activamente, aunque sí sentía que estaba lista para un cambio.

Tuve un par de entrevistas en la consultora y después entrevistas con diferentes directores de la compañía (relaciones gubernamentales, *retail*, operaciones, recursos humanos), con el equipo local y, por último, con la directora de Legales para la región.

Todo el proceso habrá llevado aproximadamente dos meses y medio.

¿Por qué cambiaste?

Estaba en el mismo puesto hacía muchos años, quería un crecimiento y sabía que dentro de lo que era la estructura de BASF era bastante difícil. Entonces era: o seguir en la zona de confort con sus beneficios, o animarme a

cambiar después de 12 años.

Pensé que un cambio de compañía, en una industria distinta, me iba a enriquecer, y también me iba a dar experiencia en lo que es consumo masivo.

Creo que en BASF me quedé tantos años porque al tener tantas unidades de negocios diferentes era como estar en muchas empresas en una, con lo cual los temas legales variaban constantemente: contratos de agroquímicos, con automotrices, cuestiones regulatorias, laborales, societarias. Aprendí muchísimo.

¿Qué desafíos implica tener en una misma cabeza las funciones de legales y compliance?

Creo que son dos áreas íntimamente relacionadas y que tienen que ver con la gestión de riesgo. El mayor desafío es lograr tiempo para ambos roles, pero es algo que se puede manejar.

Para Adidas, *compliance* es una columna estructural sobre la que se desarrolla el negocio. Establece las reglas de juego para poder actuar.

Dos re-chiquitos

Gabriela tiene un hijo de 3 años y otro de 1 y tres meses. "Son re chiquitos, pero tengo flexibilidad. Si tengo que ir un día a llevarlos al médico, o una actividad en el jardín, lo puedo hacer. Mi marido también trabaja full time y la verdad somos un equipo, nos complementamos.", dice.

El tema viajes no es sencillo. "Me tengo que organizar con tiempo. No es fácil, pero con organización se puede". El ritmo "es cansador; cuando llego a casa después de trabajar todo el día, empieza el verdadero trajín, pero a la vez es puro disfrute y me llena de energía", agrega.

Tenemos un código de conducta, una línea para denuncias y capacitaciones tanto *online* como presenciales sobre temas como anticorrupción, antitrust, acoso moral y sexual, entre muchos otros.

¿Cómo le demuestran al resto de la compañía el valor que suman como abogados?

Se va demostrando de a poco, con resultados y en el trabajo del día a día, trabajando como un único equipo con los clientes internos. Ya sea cuando se logra concretar un contrato luego de una negocia-

ción, ganar un litigio o evitar uno, es importante dar a conocer esos resultados.

También es importante mostrar números, y que la compañía pueda ver cuánto se logró ahorrar a través de la intervención del área, o cuanto se logró recuperar.

Es importante relacionarse con un lenguaje simple y llano para llegar de verdad a tu interlocutor. Trato de mostrar en el trabajo de cada día que somos un verdadero *partner* que brinda soluciones y aporta valor ■



The image shows a white business card for Marval O'Farrell Mairal, tilted on a dark wooden surface. The logo consists of three horizontal lines of varying lengths stacked vertically. The text on the card includes the firm name and contact details for Buenos Aires and New York offices, along with the website URL.

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

Experiencias cruzadas

Rugbiers y abogados. El orden no es solo cronológico. El deporte cala hondo y, al parecer, permea en la vida y la práctica profesional.



Diego García Sáenz



Tomás Coppola



Néstor "Lalo" Galán

AUNO Abogados consultó a jugadores de ambas prácticas (con traje y con cortos), para ver qué de una pasión pudieron trasladar a la otra y viceversa.

Diego García Sáenz, por ejemplo, jugó desde los 10 años en el Club Champagnat y, a partir de 1985, en el primer equipo. Se retiró jugando en primera en 1995.

“Desde 1987 hasta mi retiro fui el capitán y también tuve el gusto de jugar en seleccionados juveniles y mayores. Siendo capitán, en 1993 salimos campeones de segunda y ascendimos a primera división, cuando esta categoría era mucho más reducida en cantidad de equipos”, cuenta.

Hace años (20) que es socio de Llerena & Asociados Abogados, abogado a derecho civil y comercial, y también deportivo.

Como clientes tienen a muchos

deportistas de elite (tenistas, futbolistas y rugbiers) y algunas empresas vinculadas con el sponsorship, entre las que destaca a la primera que firmó un convenio de ese tipo con la Unión Argentina de Rugby.

“Muchos de los principios del deporte se pueden aplicar a la práctica del derecho”, dice y ejemplifica: “para un estudio es básico el trabajo en equipo, también la solidaridad, la ética, honestidad, y jamás hay que darse por vencido”.

Por otro lado, agrega, es fundamental inculcar a los grupos de trabajo que siempre el logro colectivo está por encima del individual. “Siempre he tratado de aplicar estos principios. Jugaba al rugby con mucha pasión y trataba de

aplicar inteligencia táctica, y ahora trato de hacer lo mismo, es decir: defender a los clientes con pasión e inteligencia. Hoy a la práctica del derecho hay que ponerle pasión, pero siempre ser lo suficientemente inteligente y práctico para darle los mejores consejos a los clientes que le permitan concretar negocios y cerrar conflictos”, señala.

El de Tomás Coppola (Eppens & Coppola) es otro caso. Va al Club Universitario de Buenos Aires (CUBA) todos los fines de semana desde que tiene seis años.

Ahí empezó a jugar y lo siguió haciendo hasta los 32, con un gran grupo de amigos.

“Al día de hoy son mis mejores amigos. A mi grupo del colegio lo perdí cuando terminé la secundaria, y después empecé con



los amigos de la facultad, pero los de rugby siempre los mantuve”, cuenta. Coppola jugó en el seleccionado juvenil de Pumitas de menores de 21 años, y tres temporadas en la primera de CUBA (1996, 97 y 99). Después se lesionó los dos hombros y empezó a jugar en el plantel superior, pero en intermedia. Cuando dejó, se convirtió en entrenador. “Cuando fui entrador de Cuba en 2013 salimos campeones después de 43 años. Ahora entreno infantiles”, comenta.

En su última experiencia como entrenador, armó una planificación “muy profesional, con un staff de gente, con objetivos, fijando cómo los llevaría a cabo, con qué recursos íbamos a desarrollarlos”, repasa. En lo legal, inició su propio estudio hace dos años, luego de haber estado en el Estudio Beccar Varela. “Muchas de esas estrategias también las pude llevar a la vida profesional”, señala.

“Me pongo mi estudio: ¿hacia dónde apuntamos?, ¿con quién lo voy a hacer?, ¿con qué gente puedo contar para qué temas? Ahí veo una similitud. También desde el punto de vista de los valores del juego. El primero es el juego en equipo. Hoy en cualquier negocio es imposible que te vaya bien si no estás en equipo. Además está el tema del liderazgo. El juego te enseña a ser líder. Me tocó ser capitán en algunos equipos en los que jugué y también ser entrenador. Eso te da cierto liderazgo y eso lo podés aplicar en tu vida”.

Néstor “Lalo” Galán se recibió de abogado en la Universidad Nacional de La Plata en 1981. Hace 30 años ejerce en un estudio con un socio y un grupo de colaboradores, especializado en temas civiles, comerciales y

de familia.

Desde hace 33 años es abogado de la asesoría general de gobierno y actualmente trabaja en el Instituto de la Vivienda provincial. “Atrás de cada expediente siempre hay una persona. Tratamos mucho con la gente con algo trascendental como la vivienda y la dignidad, algo que se ve mucho en los proyectos de rugby social”, cuenta.

“En la profesión se necesita mucha dedicación, estar al lado del cliente. En el rugby pasa un poco lo mismo. Uno se tiene que dedicar. Aprendí, por un entrenador que tuve, que si uno quiere, puede llegar”, agrega.

Galán empezó a jugar a los 6 años. Lo hizo toda su vida, de medio scrum en el Club San Luis. Fue parte del primer ascenso de su club a Primera y de una gira por Europa en el 75. “Fui entrenador desde los

16 años. El rugby te permite trascender entrenando chicos, transmitiendo un montón de cosas.

Fui jugador del seleccionado de La Plata y capitán”, enumera.

En su club eran muy pocos y hacían “de todo un poco”. Fue su Secretario mientras jugaba en primera y entrenaba a los juveniles. “En

el 96, el club me mandó a la Unión de Rugby de Buenos Aires desde su fundación. Y fui manager de los Pumas por dos años”, añade.

Hoy, Galán es nada menos que el vicepresidente de la Unión Argentina de Rugby (UAR).

El libro

La experiencia de Galán en el rugby y en la vida está plasmada en el libro “El rugby, un juego de valores”. La obra cuenta cómo el deporte, sus reglas y vivencias han influido en la formación del autor y de muchos otros que abrazan la misma pasión.



García Sáenz en acción



Coppola con los colores de CUBA

Satisfacción



Por
**ARIEL
ALBERTO
NEUMAN**
Director de
Artículo Uno

Las encuestas de satisfacción de clientes son una *rara avis* en el mercado jurídico. La mejor oportunidad para detectar puntos de mejora en la forma en la que se prestan los servicios legales es desaprovechada sistemáticamente por los abogados de la región.

A la consulta sobre los motivos, las respuestas suelen tomar dos grandes direcciones. Una, que no a todo el mundo le gusta recibir críticas por su trabajo, por más que sean constructivas. Eso, en despachos con más de un socio cobra especial relevancia. Dos, que si esas críticas son fundadas hay que hacer algo con ellas en pos de la mejora requerida.

A una y a otra respuesta le asiste la verdad, lo cierto es que en un escenario de competencia y de ritmos lentos, el que pegue primero en este plano y actúe de la manera esperada por los clientes pegará una, dos y hasta tres veces hasta que sus competidores empiecen a reaccionar.



Nuevo canal

AUNO Abogados presentó su canal audiovisual.

Con mini-entrevistas de entre uno y cinco minutos de duración, **AUNO Abogados** inauguró su canal audiovisual en Youtube, accesible desde la home de *www.aunoabogados.com.ar*.

Recomendaciones, experiencias, consejos para jóvenes profesionales, armado de estudios, posicionamiento, talento, tecnología, presentaciones institucionales, propuestas académicas y conteni-

dos que complementan las publicaciones del portal y de la revista están disponibles de manera gratuita.

Más de 30 producciones ya están *online* y todas las semanas se suman más.

Participe! Suscribese al canal, comparta los videos y escribanos a info@aunoabogados.com.ar.



**HOPE
DUGGAN
& SILVA**
A B O G A D O S

Suipacha 1111, Buenos Aires

Teléfono: 011 4891-1000

Web: www.hds.com.ar

Justicia y consensos

La nueva gestión del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos argentino pretende avanzar con políticas consensuadas. Busca cercanía, modernidad, transparencia e independencia.



Con una presentación en Prezi, el ministro de Justicia y Derechos Humanos de la Argentina, Germán Garavano, presentó Justicia 2020. El programa contempla la creación de siete comisiones con distintos ejes temáticos. Cada una realizará sus propias mesas de trabajo para debatir y elaborar

proyectos e iniciativas. Se prevé un trabajo de cuatro años, guiado por tres objetivos: cercanía a la gente, modernidad e independencia y transparencia.

“El objetivo de Justicia 2020 es la elaboración, implementación y evaluación de políticas públicas para construir junto a la sociedad

una justicia que genere resultados relevantes y permita la solución de los conflictos en forma rápida y confiable. Promueve una transformación integral de las instituciones, a través de un proceso de participación guiado por la pluralidad de voces e ideas. Los proyectos surgirán del trabajo conjunto de referentes del ámbito de la justicia, profesionales, ONG, expertos, legisladores y todos los que deseen aportar a la construcción de un mejor servicio público”, dijeron en la presentación.

Ricardo Gil Lavedra, coordinador general de Justicia 2020, destacó: “El corazón de la democracia es el Estado de derecho, que sólo puede existir si hay una justicia que funciona. Estamos frente a una oportunidad única de lograr una transformación verdadera de la justicia argentina, a través de una reforma pensada para el habitante”.

Los interesados en participar de las comisiones, pueden inscribirse en www.jus.gob.ar/justicia-2020.aspx



Desarrollo de áreas de práctica

Indispensable para un servicio eficiente frente al viejo modelo de silo. Se expande en las firmas grandes y en escenarios complejos.



Por
JAIME
FERNÁNDEZ
MADERO

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

Los estudios tradicionales se han construido alrededor de socios que tenían clientes y formaban equipos para atenderlos. Los socios actuaban como dueños, no sólo de los clientes sino también de los profesionales que trabajaban con ellos.

La clave era la relación de confianza y dependencia que el socio desarrollaba con los clientes y miembros de su equipo. Los sistemas de compensación de socios basados en la productividad individual cerraban un círculo que hacía sentido en sí mismo. Es el "modelo de silo", que funciona autoabaste-

cido y aislado del resto de la firma. Se preguntarán si uso el verbo pasado para describir la situación anterior en razón de que ella ya no existe y los estudios han pasado a utilizar otros modelos. La respuesta es que no, y que muchos estudios siguen funcionando de esa forma. Lo que ha cambiado –y de manera más acelerada en los años más recientes– es que se trata de un modelo poco eficaz para el tipo de servicio que está requiriendo el mercado actual, mucho más competitivo y dependiente de otros factores.

Estos cambios han transformado al modelo del silo en un sistema ineficiente, salvo para clientes pequeños y necesidades poco complejas donde no se requiere interacción de conocimientos de distintas áreas de especialidad.

La alta concentración de poder y funcionamiento en el socio a cargo produce un cuello de botella y una gran dificultad para el crecimiento.

Áreas de práctica

Muchas firmas –en especial entre las más importantes en la región– han detectado esta limitación y

desarrollado un modelo alternativo que permite un funcionamiento más dinámico e interactivo, donde el cliente recibe un servicio basado en las mejores capacidades disponibles para el asunto en cuestión. Es el "modelo de áreas de práctica", que transfiere el centro de importancia del "socio dueño" hacia el conocimiento, el servicio y el equipo.

El modelo de áreas de práctica tiene ciertas características básicas:

- No están creadas alrededor de socios específicos, sino de áreas de especialidad jurídica y de conocimiento (en algunas firmas se forman por industria).
- El fenómeno creciente de la especialidad hace necesario que los abogados tengan un área de conocimiento en la cual concentran su experiencia y saber. Guste o no, el abogado generalista es un modelo del pasado y se encuentra en vías de extinción, salvo en mercados muy pequeños y clientes con necesidades básicas.
- Siendo que las áreas de práctica son el centro del funcionamiento de la firma, los clientes pasan

Confidens
GARANTÍAS JUDICIALES

www.confidens.com.ar
OPERACIONES ONLINE RÁPIDAS Y CONFIABLES
SEGUROS DE CAUCIÓN • SERVICIOS AL ABOGADO

a ser clientes de la firma y son atendidos por una variedad de áreas en función de la necesidad específica en cada caso. Obviamente, siempre hay –y debe haber– un socio que coordine la atención a un cliente por una cuestión de proximidad temática o personal. Esa coordinación garantiza que el cliente recibe un servicio unificado y la firma está al tanto de la problemática general que lo afecta. Pero ello no afecta la definición básica de que el cliente es de la firma y es atendido por todas las áreas de práctica en función de sus necesidades.

- En tanto las áreas de práctica están basadas en un objetivo de formar conocimiento y prestar un servicio, su dinámica debe ser organizada para lograr ese objetivo. Para ello se debe contar con un sistema de desarrollo de talento que permita que los distintos niveles de profesionales vayan desarrollando los conocimientos y aptitudes profesionales y personales necesarias, contando especialmente con un fuerte sistema de *coaching* y *mentoring* que permita el funcionamiento de las “escuelas invisibles” en las cuales se forman los abogados.
- En lo relativo a prestación del servicio, el sistema tiene que permitir un nivel de delegación lo suficientemente activo para lograr el derrame del conocimiento y a la vez una atención multilateral de los clientes –por oposición al modelo de silo–.

La secuencia de delegación debe resultar, además, de un *project management* planificado de manera estratégica para lograr los diferentes objetivos que la actividad requiere.

- El funcionamiento de las áreas de práctica precisa también de un esquema económico que las ordene para que sean eficientes y superavitarias. Los asuntos y los clientes deben ordenarse con presupuestos de tiempo a invertir, que armonice las nece-



sidades y los recursos puestos a disposición. Ello debe, a su vez, cruzarse con los valores horarios u otras formas de fijar honorarios a los clientes.

- Cada área de práctica debe contar con un plan de desarrollo comercial que prevea el crecimiento de la cartera actual y futura de clientes, engarzado dentro de la estrategia general de la firma.
- Los acuerdos entre los socios, en especial en materia de compen-

sación y gobierno, deben ser compatibles con un manejo de áreas de práctica eficiente.

- Finalmente, un modelo de áreas de práctica precisa de una cultura que le dé soporte. Más allá de las características especiales de cada firma, dadas por sus socios, clientes e historia, es necesario desarrollar comportamientos, valores y creencias que sean adoptados en el tiempo de manera automática por los miembros de la firma y que ayuden al funcionamiento del sistema.

Riesgos y dificultades

Es fácil errar el diagnóstico en esta materia porque el modelo de silo trabaja también a través de equipos, y algunas de las diferencias con el modelo de áreas de práctica pueden parecer sutiles y difíciles de observar.

Las dificultades mayores se encuentran en que muchos socios aceptan la conveniencia de profesionalizar el funcionamiento de la práctica legal, pero no quieren soltar el control de clientes y aceptar las consecuencias políticas y económicas que ello conlleva. Ello produce que algunas firmas tomen medidas de mayor eficiencia, pero que se diluyan por las contradicciones internas con los socios.

El paso del modelo de silo al modelo de áreas de práctica es uno de los cambios principales que deben enfrentar las firmas legales en Latinoamérica en los próximos años. De ello depende mucha de la eficiencia que las firmas de la región deben ganar para funcionar en un mercado crecientemente competitivo.

Lewis | Baach PLLC

lewisbaach.com | +54 11 4850-1220

Representación legal internacional.
Solución de controversias complejas y compliance.



WASHINGTON DC

NEW YORK

LONDON

BUENOS AIRES



Estudio Durrieu,
Funes de Rioja y
KPMG:
la experiencia
de tres firmas
trabajando juntas
en casos de
fraudes
corporativos
y corrupción.

Articulu



ilados

Articularse. Ensamblarse. Complementarse. Eso, sin perder la identidad.

El modelo de trabajo mancomunado se replica en distintas industrias y, en el mercado jurídico, encuentra una gran –y creciente– lista de ejemplos.

En las oficinas de la auditora en la zona de Catalinas, justo sobre el estacionamiento que hace estallar “Bombita” Fischer en la película *Relatos Salvajes*, **AUNO Abogados** entrevistó al tándem que suelen formar Diego Bleger (socio a cargo de Forensic de KPMG), Roberto Durrieu Figueroa (socio del Estudio Durrieu) e Ignacio Funes de Rioja (socio de Funes de Rioja), para bucear en una modalidad que gana espacio y promete ir escalando posiciones en éstas y otras áreas de la práctica jurídica.

Con marcas, culturas, egos, formas de trabajar y hasta de presupuestar diferentes, ustedes suelen articularse en determinados casos en pos de las necesidades de un cliente. ¿Cómo se dan esas situaciones?

Diego Bleger (DB): Cuando hay un cierto tipo de casos irregulares en compañías tanto públicas como privadas, llaman a un abogado penalista o laboralista, y en base a eso se discuten alternativas a seguir para el caso.

Cuando se necesita evidencia, tanto contable, como financiera, económica o digital, acudimos nosotros a buscarla, consolidarla en un reporte y que ese reporte pueda acompañar a los abogados para presentar un caso como sostén en la investigación.

Ignacio Funes de Rioja (IFR): Tu

pregunta va pasando por distintos elementos. Creo que la característica que tiene la forma en que trabajamos, por sinergia natural, es que el resultado se pone adelante y con eso se disipan los egos y cualquier otra diferencia que pueda haber entre las distintas organizaciones y equipos de trabajo.

La forma de trabajo es muy integrada, en equipo, y con un gran respeto entre las marcas y las personas.

Las culturas organizacionales se van adaptando perfectamente. Todos, en cada uno de los proyectos que nos tocan, somos cien por ciento flexibles en función de los requerimientos del cliente. Lo que nos caracteriza es llegar a un producto final que le sea útil y eso está por encima de todo.

¿Qué aporta cada uno cuando les toca trabajar juntos?

Roberto Durrieu Figueroa (RDF): En los casos de corrupción, pública o privada, la primera cabeza que se asoma es la del auditor con su equipo de especialistas multidisciplinarios, especialistas en computación, en cuestiones contables y demás, y se encarga de meterse en la organización para conseguir la mayor evidencia posible de las situaciones irregulares que se hayan dado o se estén dando.

A veces, en forma paralela, uno como abogado penalista o laboralista, en el caso de Ignacio, va dando instrucciones de cómo se debe acumular esa prueba y documentarla para que sea válida en los respectivos fueros; que sea acorde a la jurisprudencia; que respete los requisitos de privacidad, de propiedad, que no afecte ninguna de las garantías del debido proceso.

La evidencia se documenta, gene-

ralmente con ayuda de un escribano público, y luego pueden suceder dos cosas: que la empresa, con ese material, inicie o no inicie acciones. En el caso de las acciones penales, esto se traduce en querrelas criminales, en donde la empresa o el Estado o la dependencia del Estado que corresponda, es la víctima de los delitos clásicos de administración fraudulenta, pública o privada, delitos relacionados al lavado de dinero, sobornos, o delitos que, más allá de su tipología, se cierran dentro de lo que es la corrupción o los delitos financieros.

¿En qué porcentaje estas investigaciones derivan en juicios?

DB: Es muy difícil saberlo.

Cada uno, desde su especialidad, viene trabajando hace 15 años en esta modalidad interdisciplinaria y hemos tenido unos tres casos muy grandes por año, promedio.

En ese sentido hemos trabajado fuerte, y además cada uno va generando cultura, que es lo más importante. Hoy en día, la cultura en la Argentina es que la gente comete irregularidades en sus organizaciones, se les paga la indemnización y “que se vaya”. Ésa es una de las peores alternativas que puede haber. Las personas que trabajan en una organización y ven que se toman esas decisiones, que se comenten irregularidades y se paga una indemnización, reciben el peor de los mensajes.

IFR: Sobre todo en laboral hay un mito de que “está todo perdido para el empleador”, y a veces encontrás empresas que dicen: lo mejor que puedo hacer es, como decía Diego, pago y me lo saco de encima.

La verdad es que nada de eso está perdido y hay muchísimo para hacer, más en casos como estos de los que estamos hablando, donde



“La corrupción no es invisible, llega a las esferas más bajas. La corrupción mata. Quita salud, quita educación, te quita posibilidades”.



Bleger analiza; Durrieu y Funes de Rioja acompañan.

una persona está cometiendo un ilícito en contra de los intereses de su empleador, y generando un daño cultural fenomenal hacia el interior de esas organizaciones. Es importante que la lógica sea: “acá, el que hizo algo, no la pasa tan bien, no se la lleva de arriba”. Obviamente, no se pueden dar todas las batallas, a veces hay que elegir algunas en particular para pasar ese mensaje, pero se justifica, vale la pena.

¿Se recupera algo de lo que se roba, sea en el sector privado, sea en el público?

RDF: Eso se ve mucho en penal. Se conoce como recupero de activos. Hay disposiciones nuevas en el Código Penal y en el Procesal Penal que se refieren al principio de que el delito no debe pagar. Estoy sacando un libro, justamente, que se llama *La ganancia económica del delito*, donde se analizan todas las consecuencias del fruto del

delito y cómo recuperar los activos procedentes de ellos.

En Brasil hubo recientes casos demostrados de corrupción, donde los mismos políticos dijeron: “voy a devolver la plata”, o se les hizo devolverla.

En los primeros meses del nuevo gobierno argentino, se vieron muchas denuncias de irregularidades como las que ustedes describen...

DB: Siempre que hay un cambio de gestión se habla de lo mismo: de

2016 ARGENTINA EXPO ECONOMIA FINANZAS INVERSIONES

3ra Edición
30 y 31 de Marzo 2016
Hotel Hilton - Buenos Aires

EL ENCUENTRO DE **ECONOMÍA, FINANZAS E INVERSIONES** MÁS IMPORTANTE DEL AÑO

Informes e inscripción: www.expoeffi.com



CONGRESO ECONOMICO ARGENTINO



WORKSHOPS



SEMINARIOS



ESPACIO LITERARIO



STANDS



NETWORKING

Sponsor Platinum

Sponsor Gold

Main Media Partners

Hotel

Organiza


SUPERVIELLE


Bayton
soluciones corporativas


ROFEX


ELCRONISTA


Apertura


Hilton


INVECO
Integración de Negocios

Sponsor Silver


pwc


MONSANTO


SCP
SOCIEDAD COMERCIAL DEL PLAZA S.A.


FADEEAG
El Financiero de Cargas


grupo GNP
soluciones corporativas


Adrián Mercado
soluciones corporativas


COPILEIDY

Logística


EE EVENTOS CC CORPORATIVOS SHOWTIME



“El resultado se pone adelante y con eso se disipan los egos y cualquier otra diferencia que pueda haber”.

investigar las irregularidades de la gestión anterior. Aunque hoy en día está sucediendo, no sabemos hasta dónde van a llegar.

IFR: El concepto de que la corrupción mata se está instalando mundialmente y me parece muy sano. Especialmente en la región está pegando muy fuerte esta idea.

RDF: La ética es un buen negocio. Como decía Ignacio: la corrupción mata. Lo de Once (N. de R.: por el trágico incidente de ferrocarril en el que murieron 51 personas) lo dejó en evidencia. La corrupción no es invisible, llega a las esferas más bajas; la corrupción mata, quita salud, quita educación, te quita posibilidades.

Volvamos, entonces, al “vamos a investigar hasta las últimas consecuencias”...

RDF: Esto está reflejado en una enorme cantidad de convenciones regionales y recomendaciones a nivel internacional.

Hay una toma de conciencia muy grande sobre este tema y la Argentina ratificó todas esas convenciones.

Para responder un poco más a tu pregunta, por un tiempo lo privado era lo único y excluyente, pero en el último tiempo, los últimos meses, diría, empezó a aparecer el cliente Estado argentino requiriendo este tipo de estándares internacio-

nales, que la Argentina, insisto, se ha comprometido a cumplir.

IFR: Creo que la comparación que planteabas, recorriendo el paso de gobierno a gobierno con ese “vamos a investigar...” tiene que tener en cuenta cómo han cambiado los tiempos. Es como el cinturón de seguridad: ¿lo usabas hace 25 años o lo empezaste a usar ahora?

Antes hubiera sido cuestionado el funcionario que gastara en investigar, y hoy parece que es lo mínimo que tiene que hacer: investigar ciertos aspectos del gobierno anterior.

Se ha dado mucho la vuelta en esa instancia, y creo que si uno miraba a fines de los 90, comienzos de este siglo, no era habitual en ningún lugar que una gestión pública revisara la actuación anterior o preparara auditorías para revisar la gestión anterior salvo para los grandes escándalos que estuviesen denunciados.

DB: Tampoco había una necesidad, un requerimiento tan fuerte por parte de la ciudadanía.

Volviendo a ustedes: ¿Cómo se da la contratación de las tres firmas?

Digo: ¿llaman a uno y después se van sumando?

IFR: Exactamente. Cuando un cliente nos plantea una situación, muchas veces consideramos que es necesario

que intervengan los auditores especialistas forenses, porque necesitamos saber si eso es así, si lo vamos a poder probar, y también en muchos casos necesitamos las aristas penales que el caso pueda tener.

El grado de sofisticación de las maniobras de fraude es muy alto y hay que ser un experto en eso y hay que tener las últimas tendencias para que no se te pase un elefante por delante.

DB: Nosotros tenemos un laboratorio forense dedicado a tecnología, a copia de máquinas, a recuperar información para poder analizarla cuidando la cadena en custodia.

Con el equipo con el que nos dedicamos a investigar, no hacemos otra cosa más que investigación. Los 365 días del año nos dedicamos a estudiar casos de corrupción y de fraude.

¿Cómo le cobran al cliente: juntos o separados?

IFR: En general, la factura llega por separado, pero tratamos de respetar la dinámica del cliente.

La contratación también puede ser a uno de los estudios y la auditora le factura al estudio que lidera el proyecto de investigación. Todo depende de dónde esté el requerimiento más fuerte. No todas las investigaciones desencadenan en

“Las personas que ven que se comenten irregularidades y se paga una indemnización, reciben el peor de los mensajes”.



un trabajo interdisciplinario de los tres y a la par. En muchos casos se generan dos patas, o una, o las tres, y en esos casos, quizás no en la misma instancia de investigación. Siempre estamos hablando de los casos en los que intervenimos los tres y a todo trapo, por así decirlo, con una gran inversión de horas y recursos humanos. Estamos hablando de situaciones irregulares muy grandes. Después hay muchísimos más casos de menor escala.

RDF: En estos casos no se puede improvisar. Hay que saber hacer el trabajo que cada uno tiene que hacer y trabajar de manera coordinada, como decía Ignacio. Cada uno con su tema. En este tipo de situaciones, no hay espacio para egos.

¿Cuándo alguien los llama, solo intuye algo o sabe, más o menos, por donde está el problema?

DB: Por lo general saben. Tienen un indicio o una denuncia anónima o pasó algo.

¿Y hay algún tipo de ranking de "las

áreas calientes" para la producción de fraudes o casos de corrupción?

DB: Compras es un área muy sensible. Ésa, junto con tesorería, marketing y ventas son las áreas más candentes.

De todas formas, creo que el tema de la corrupción va de la mano del castigo que pueda existir, tanto en una compañía como en un país.

Si la gente ve que no hay castigo, no ve la diferencia entre ser corrupto o no.

Si robar o cometer una irregulari-

dad implica un castigo de ir diez años a prisión, yo te puedo asegurar que la corrupción bajaría notablemente.

Si robar implica que te suspendan del cargo o que te firmen un cheque y te vayas a tu casa tranquilamente, te puedo asegurar que los casos van a ir aumentando permanentemente.

La clave en el tema de la corrupción es el castigo. Si hay castigo, la corrupción baja, si no hay castigo, la corrupción sube ■

Perfiles



Diego Bleger (KPMG), Roberto Durrieu Figueroa (Estudio Durrieu) e Ignacio Funes de Rioja (Funes de Rioja y Asociados) presentan los perfiles de sus respectivas firmas en el canal audiovisual de AUNO Abogados.

Míralo en www.aunoabogados.com.ar o en www.youtube.com



Colegio Público de Abogados de la Capital Federal

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

www.cpacf.org.ar

¿Qué quieren de los estudios?

Responsables de legales de distintas empresas cuentan qué buscan en los estudios jurídicos al momento de tercerizar. A veces full service, a veces boutiques.

Por Ariel Alberto Neuman

¿Precio? ¿Trayectoria? ¿Precisión? ¿Velocidad? ¿Marca? ¿Conocimiento del negocio? ¿Experiencia? ¿Técnica? ¿Figuras? ¿Figuritas?

A la hora de elucubrar, todas las anteriores aparecen como ideas que, a priori, se forman los abogados de estudios jurídicos sobre lo que sus colegas de empresa buscan al momento de tercerizar sus asuntos en una firma.

Cortando por lo sano, **AUNO Abogados** consultó a responsables de legales de distintas compañías para tener una visión de primera mano.

Aquí van las respuestas a:

- 1) **¿Qué características, cualidades y habilidades tiene que tener un estudio jurídico para trabajar con ustedes?, y**
- 2) **¿Los prefieren full service o boutiques? y ¿por qué?**

SERGIO GABAI (BANCO SUPERVILLE)

1) El estudio que preste el servicio externo debe conocer y aceptar la filosofía de la empresa, como así también alinearse a las políticas que fije el abogado interno.

El abogado externo agrega valor en la medida en que realice su trabajo de acuerdo a los lineamientos de lo que la empresa espera. Para ello es el abogado interno el que debe impartir instrucciones y hacer que el externo las lleve a cabo, y para ello es necesario compartir la misma visión.

No sirve a este efecto el estudio en el que los socios solo realizan tareas de relacionistas públicos y son los *juniors* quienes asumen la tarea de definiciones jurídicas a los planteos. Algunos puntos a tener en cuenta en la contratación son:

- Facturación acorde al nivel

de servicio requerido y efectivamente prestado,

- Respuesta no acorde a la necesidad planteada,
- Cambios en los equipos técnicos,



- Respeto en los procesos de trabajo que se determinan, evitando contactar en forma directa a funcionarios o empleados de la empresa en desmedro de la actividad del abogado inter-

LL&AA

LLERENA & ASOCIADOS ABOGADOS

AV. LEANDRO N. ALEM 356, PISO 13º - 1003 - C.A.B.A. - ARGENTINA

TEL +54 11 4314 2670 - FAX +54 11 4314 6080 - info@llexerena.com.ar - www.llexerena.com.ar

no, mostrándose como facilitadores frente a las definiciones del abogado interno que resultan contrarias a los intereses comerciales.

- 2) La elección es por el profesional y su equipo, y no por el estudio en sí. Dependiendo de la tarea a tercerizar se busca un estudio grande o una firma del tipo *boutique*.

El objetivo es obtener el mejor servicio posible en cada caso y ello implica que en ocasiones el mejor experto para lo que se requiere estará en un estudio *boutique* o hasta unipersonal, o bien en un equipo de un estudio grande.

En ningún caso el estudio *full service* puede cubrir todos los casos y es común que en ocasiones se requiera más de una opinión legal para la toma de decisiones.

El estudio *full service* tiende a abarcar las tareas de la oficina de abogados internos y ello impide el desarrollo de la misma.

JOSÉ GARCÍA HAMILTON (GRUPO CARREFOUR) (*)

- 1) Tienen que conocer de *retail* y, especialmente en nuestro caso, trabajamos con abogados que tengan experiencia en “supermercadismo”. A la vez, debido a la sensibilidad de ciertos temas, nos vemos obligados a evitar estudios que trabajen o asesoren a alguno de nuestros competidores.

Asimismo, por el tamaño de la empresa, vamos separando los estudios muchas veces de acuerdo a los temas. Intentamos trabajar con abogados especializados que nos den el mejor servicio al precio más adecuado.

- 2) En la práctica usamos ambos tipos de estudios y creemos que ésa será la tendencia a futuro. Los estudios más pequeños, pero con gente capacitada y especializada, son ideales para poder discutir abiertamente de honorarios y trabajar con



costos externos más bajos, sin resignar la calidad del trabajo. Por otro lado, los grandes estudios te permiten contar con 10 o más abogados abocados a un tema en un momento determinado, y consideramos que son más útiles en ese sentido al momento de estar frente a una operación de envergadura. Creemos que hay espacio



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

para que los grandes estudios y aquellos más pequeños puedan convivir.

HERNÁN COLOMBO (PERSONAL)



- 1) Para trabajar con una empresa de las dimensiones y características de Telecom, un estudio jurídico debe tener un amplio *expertise* en la materia objeto de la consulta o asunto. Además, debe tener la capacidad de conocer y entender la necesidad de la compañía, procurando brindar una respuesta eficaz y en tiempo, contemplando todas las implicancias del negocio. Hay que tener en cuenta que Telecom brinda servicios a más de 23 millones de clientes, con presencia en todas las jurisdicciones. Ello de por sí implica un inmenso desafío para la gestión legal.
- 2) En general, trabajamos con estudios grandes, *full service*, en

relaciones que llevan varios años. Muchos de esos estudios están con nosotros desde el inicio de la compañía, hace ya 25 años. Sin perjuicio de ello, en cuestiones puntuales como ser asuntos de defensa del consumidor (cuyo constante crecimiento en todo el país obliga a diversificar la oferta de servicios profesionales), hemos tenido una excelente experiencia con estudios más pequeños, ligados exclusivamente con Telecom para tales requerimientos.

JAVIER RECOBICHE (SAP)



- 1) Las principales características que desde SAP priorizamos son: experiencia en la industria, disponibilidad, calidad, confianza y velocidad. Buscamos entablar relaciones de largo plazo con los estudios que nos asesoran de manera de asegurar un vínculo profesional maduro entre ambas partes.
- 2) Priorizamos el *expertise* en

la industria, por lo que en ese sentido nos vinculamos con estudios con un perfil más cercano al de la firma *boutique*, estudios con probada experiencia y prestigio en el área del derecho en la que requerimos asesoramiento. El motivo principal es por lo específico de la industria. La complejidad propia de los temas vinculados a la tecnología, las soluciones en la nube, la propiedad intelectual, requieren experiencia y conocimientos específicos.

JUAN MANUEL HADDAD (TELFÓNICA)



- 1) Si bien tenemos un departamento de legales bastante importante, creemos en la especificidad de los estudios externos. Impulsamos la digitalización de todos los procesos de gestión del área legal, y eso alcanza a los abogados externos. Hoy, si querés trabajar para


Fernández Madero
Consulting

Associated with
 HILDEBRANDT
CONSULTING LLC

Management y Estrategia
en Servicios Profesionales

www.fmaderoconsulting.com

Telefónica con continuidad, subirse a esa ola de digitalización es fundamental.

Estamos ayudando a los estudios para que se digitalicen, con capacitaciones, instructivos y un *help desk* para que se puedan adaptar al cambio.

Tenemos estudios en todo el país y la gente está llevando el proceso adelante, aunque somos conscientes de que no es la misma la conectividad de Capital que del interior, y sabemos que otros clientes no exigen los niveles de digitalización nuestros.

2) No evaluamos si es *boutique* o es grande. Si es bueno, lo contratamos. En mi gerencia, por ejemplo, tenemos un asesor externo que está en Lincoln, provincia de Buenos Aires. Como conoce bien el negocio, no nos importa que esté a 400 km.

Tenemos dos grandes estudios que llevan toda la parte de volumen, de juicios.

Cuando tenemos un tema espe-

cífico, podemos trabajarlo con ellos o con alguno *boutique*.

Si sabemos que hay alguien especialista en el tema que nos ocupa, podemos contratarlo. En ese sentido, no nos casamos con nadie.

MARÍA ÁNGELA STELZER (VW)

1) Lo más importante es que tenga el *expertise* técnico y experiencia comprobable en la materia a trabajar; que efectivamente haya trabajado y haya obtenido un resultado exitoso en casos similares.

2) Los prefiero *boutique*. Dado el grado de especialización actual, preferimos trabajar con estudios que sean expertos en el tema y que hayan llevado numerosos casos sobre la materia de consulta. Ello implica que están muy actualizados de las últimas novedades y que conocen la materia en profundidad, que es parte de su trabajo diario.



Los estudios *full service* pueden ser muy buenos en una materia y en otras no, y la idea es buscar estudios que en el objeto de la consulta sean excelentes.

(*) Al cierre de esta edición, José García Hamilton se había retirado del grupo Carrefour para asumir como Responsable de Legales y Relaciones Institucionales en la Secretaría de Comercio de la Nación.

M S & P

**Munilla Lacasa,
Salaber
& de Palacios**

Especialistas en todas las áreas del derecho penal.

Avda Santa Fe 900, Piso 1º C1059ABP Buenos Aires, Argentina

Tel.: (5411) 4893-0005

estudio@mlsdp.com.ar / www.mlsdp.com.ar

¿Cómo lo atraen, desarrollan y retienen?

Las distintas experiencias de firmas heterogéneas para gestionar a los nuevos profesionales. Reclutar y mantener, dos de los grandes desafíos.

CARLOS MARÍA MELHEM - ALLENDE & BREA



El proceso de selección de abogados en Allende & Brea se basa en la búsqueda de talen-

tos que se destaquen por su nivel académico, conocimiento y capacidad. También tenemos en cuenta habilidades como la adaptación a los cambios, resolución de problemas, trabajo en equipo, dominio de idiomas y compromiso con actividades sociales y pro bono.

En materia de formación y actualización profesional, el estudio colabora y alienta a sus abogados a participar en actividades académicas, conferencias, congresos y seminarios de diversos contenidos. Asimismo, implementa actividades internas a cargo de los abogados del estudio especialistas en distintas áreas del derecho, dirigidas, en particular, a la formación de los abogados más jóvenes.

Si bien nos organizamos en equipos de trabajo especializados en las diferentes áreas del derecho, somos flexibles en este sentido para lograr una formación integral de nuestros abogados que les permita tener expe-

riencias en todas las áreas.

Usualmente el estudio está atento también a las ideas o inquietudes que sus integrantes puedan proponer.

Por otro lado, la evaluación del desempeño, que permite identificar resultados y logros hace posible generar oportunidades para promociones. Estas evaluaciones tienen también como objetivo colaborar con el desarrollo profesional de nuestros abogados mediante la asignación de responsabilidades desafiantes que motiven el ejercicio de la profesión.

Allende & Brea también incentiva a sus abogados a que realicen estudios de posgrado en la Argentina y en el exterior, y adquieran experiencia laboral en reconocidos estudios jurídicos internacionales de Estados Unidos y Europa.

ALEJANDRO MOSQUERA - BISCARDI & ASOCIADOS

Para el reclutamiento de los

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



CEROLINI & FERRARI

ABOGADOS

Buenos Aires - Argentina

www.ceroliniferrari.com.ar

profesionales del estudio hay tres fuentes básicas: los sitios de internet específicos, la asistencia de consultoras especializadas y el rastreo en postgrados que estén relacionados con el área en la que necesitemos cubrir la vacante.

En lo que hace a la retención, lo que buscamos -además de la retribución, claro está- es brindarles el mejor clima de trabajo posible, manejarnos en un ámbito de horizontalidad, darle al vínculo la flexibilidad necesaria para que ni una ni otra parte de la relación se sienta deudora ante un requerimiento concreto.



Asimismo, fomentamos que hagan carrera, dado que *a priori*, todos están en igualdad

de condiciones para poder ser socios del estudio.

La capacitación es parte de la retención, tanto en idiomas, como en cursos de perfeccionamiento técnico.

Otras cuestiones complementarias son actividades de socialización interna (hacemos tres o cuatro asados al año) y permitir que se tomen el día del cumpleaños, por citar dos ejemplos.

No incentivamos la rotación entre las distintas áreas, salvo en el caso de abogados apenas recibidos o de estudiantes, situaciones en las que es importante que tengan un panorama y conocimiento de las distintas abogacías (litigios, asesoramiento, lo público y lo privado) para completar su formación y descubrir cuál es su lugar en este mundo.

Obviamente, si un abogado muestra su interés en pasar a un área distinta a la que está, escuchamos y analizamos su pedido.

LUIS MARÍA AYARRAGARAY-CURTIS

Nosotros tratamos de orientar la búsqueda de pasantes y estudiantes a un grupo de universidades que consideramos tienen el mejor nivel académico hoy, y buscamos de ellas cierto nivel de recomendación.

Lo mismo en cuanto a gente que ya esté trabajando o que tenga experiencia profesional: en cualquier nivel, siempre buscamos referencias.

En paralelo tratamos de incorporar las prácticas en relación

a estos temas, propias de un estudio internacional. No es fácil de hacer. En Nueva York, Londres y Milán tenemos niveles y jerarquías que se desvían muy poco, pero el tema salarial en la Argentina es un verdadero tema, difícil de estandarizar.

Cada profesional se desarrolla a diferente nivel y en relación a algunos hay un interés mayor por retenerlos. A ellos les vamos ofreciendo alternativas para que se queden.

Las variables, básicamente, son el tipo de trabajo, el sueldo y la posibilidad de ir a trabajar a otra de nuestras oficinas.

En Nueva York ya estuvieron tres profesionales, otro fue a París bastante tiempo, y otro abogado más estuvo en México. Eso es un atractivo. El interés pasa por desarrollar una práctica no solo local, sino también integrando un grupo de trabajo desde acá para otros países. A nosotros, como firma, nos interesa desarrollar ese tipo de trabajo que te saca, un poco, del riesgo local.

MARÍA VICTORIA VAGGI - DE DIEGO & ASOCIADOS ABOGADOS

Utilizamos como medios primordiales de reclutamiento las redes sociales y profesionales, como LinkedIn, Facebook y Twitter, o bien medios más tradicionales como la participación en ferias de empleo organizadas por distintas universidades y otros organismos, la publicación de búsquedas en portales



CENTRAL LAW
Guatemala | El Salvador | Honduras | Nicaragua | Costa Rica | Panamá | República Dominicana

UNA REGIÓN, UNA SOLA FIRMA.
www.central-law.com / info@central-law.com

de empleo o bolsas de trabajo, entre otros.

Apuntamos a un reclutamiento estratégico y especializado de talentos, en función de los perfiles requeridos, y además hacemos foco en la adecuación de los futuros ingresantes a nuestra cultura, la cual se orienta a la excelencia y a la satisfacción de los clientes.

El principal diferencial en la gestión del talento se encuentra en la posibilidad de que nuestros abogados se especialicen en derecho laboral, accediendo a formaciones de posgra-



do, maestría y capacitaciones *in company*, así como también participando en equipos de alto rendimiento, logrando desa-

rollar nuevas competencias y profundizar las existentes, de modo de que puedan agregar valor en cada situación que intervengan y se jerarquicen como profesionales.

Asimismo, entendemos que las nuevas generaciones demandan entornos laborales que les presenten desafíos y les permitan crecer con celeridad. En línea con ello, proponemos oportunidades de desarrollo a través de rotaciones por distintos sectores del estudio, para incrementar sus *skills* y así proyectarse profesionalmente en nuestra firma. De este modo, profundizamos el sentido de pertenencia y a la vez les brindamos un contexto dinámico que resulte atractivo y retador, acorde a sus aspiraciones.

Si bien son épocas de alta rotación en lo que respecta a la generación más nueva, trabajamos en comprometerlos responsablemente con su tarea mientras se encuentran en la firma, y no dejamos de atender sus requerimientos: algunos quieren vacaciones más prolongadas, otros piden horarios especiales para sus jornadas de trabajo flexible, están también los que se aventuran en un viaje para cumplir un sueño.

Para las generaciones más tradicionales promovemos su participación en congresos internacionales de derecho del trabajo (Europa), tiempos prolongados de licencia cuando son padres, y horarios flexibles para las madres.

PABLO FERRARO MILA - GONZÁLEZ & FERRARO MILA

Nuestra estrategia principal fue siempre focalizarnos en el *insourcing*, es decir: en invertir en gestionar el talento y potencial humano que ya forma parte de nuestro equipo, y en saberlo aprovechar al máximo.

A través del tiempo, este enfoque nos ha resultado infinitamente más rentable y provechoso que lo que hacen otras organizaciones que rotan gente en forma constante.

Además, teniendo en cuenta que



siempre tuvimos una estructura muy *lean* (sin capacidad ociosa), no nos podemos dar el lujo de tener gente desmotivada o sin



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

capacitación suficiente.

La pregunta del millón es: ¿una vez que se tiene al talento, cómo se lo mantiene a través del tiempo? Con sus variables, me parece que la fórmula tiene esencialmente tres componentes: económico, intelectual y de proyección.

Económico: todo individuo talentoso quiere sentirse remunerado en consecuencia. Para eso, tenés que estar muy atento al mercado y consciente del talento de cada uno de los miembros de tu equipo, para remunerarlo según corresponda.

Intelectual: si tenés gente talentosa, tenés que darle trabajo desafiante y que los estimule intelectualmente. Lo peor que te puede pasar es que los profesionales que trabajan con vos se aburran.

Además, tenés que capacitarlos en forma constante a través de cursos, maestrías, intercambios con firma del exterior, etcétera. Y darles espacio para que crezcan profesionalmente, para que se puedan lucir frente a clientes y colegas.

Proyección: a la gente talentosa, le gusta ir a trabajar a una organización que tenga futuro y que le ofrezca un futuro. Nadie en su sano juicio presentaría un CV para trabajar en la tripulación del Titanic.

Por último, en una estructura como la nuestra resulta clave a la hora de desarrollar talento humano saber adaptarse a través del tiempo: a los cambios de tendencias, de normativas, de la competencia, del entorno,

del mercado. O mejor aún, saber anticiparse para ir cohesionando al equipo antes de que lleguen los cambios.

RUFINO ARCE - HOPE, DUGGAN & SILVA

La gestión del talento es uno de los procesos al cual el estudio le otorga vital importancia. Su apropiado manejo beneficia a sus abogados y, por ende, al estudio en general.

En cualquier proceso de incorporación de abogados, cualquiera fuere su categoría, el estudio trata de destacar característi-



cas distintivas que, en algunos casos, diferencian nuestro trabajo del de otras organizaciones. Lo mismo ocurre cuando

se incorporan estudiantes que se convertirán en eventuales abogados.

Todas las entrevistas son llevadas a cabo por socios y es una tarea que consideramos no delegable. Una correcta presentación acerca del plan de carrera y desarrollo que el estudio tiene para sus abogados, expuesta por los socios en las entrevistas, en muchos casos marca la diferencia y determina que un buen talento decida elegir a Hope, Duggan & Silva como su lugar para trabajar.

La retención es uno de los desafíos que, como toda organización, el estudio enfrenta. Consideramos esencial que los abogados trabajen motivados y, a esos fines, les reconocemos sus logros, les transmitimos la opinión de sus pares y la satisfacción de nuestros clientes.

El estudio también enfatiza el beneficio que la exposición en temas de relevancia redundará en beneficio de su carrera.

IGNACIO SANMARTINNO - J.P. O'FARRELL

Al momento de reclutar, tenemos contacto con empresas que presentan perfiles y cobran en función de las contrataciones que hacemos.

Eso nos ha dado resultados variados. A veces mejores, otras no tanto. Lo interesante es que ofrecen un menú de opciones preseleccionadas.

Otro sistema que nos dio resultado es el de preguntar internamente por conocidos y contac-

Silva Ortiz
Alfonso
Pavic &
Louge.
Abogados

tos. Son abogados que están contentos en el estudio y llaman a sus amigos.

Eso nos ha servido muchísimo. Cuando el que trae el contacto es una persona de confianza, jurídicamente sólida, seguramente va a traer a alguien bueno para la organización, a la que ya conoce, entiende su cultura, funcionamiento y necesidades. Los currículums que vienen por aviso los pondría en un tercer lugar. Son muchos, sin filtro y, por tanto, exigen un trabajo muy grande de preselección.



Lo que les ofrecemos a esos profesionales es lo que le damos a los que ya están trabajando: actualización salarial dos veces al año; un plan de carrera en base al mérito, satisfacción de

clientes y socios; una política de bonos a fin de año.

Después hay beneficios como celulares, una semana extra de vacaciones (muy valorada) y un ambiente de trabajo muy bueno, en el que los socios somos los primeros que llegamos y los últimos en irnos.

**JORGE PICO -
MITRANI CABALLERO
OJAM & RUIZ MORENO**

En Mitrani Caballero Ojam & Ruiz Moreno hemos implementado un programa de atrac-



ción, fidelización y desarrollo de profesionales, especialmente pensado para la actividad del estudio, que incorpora las mejores prácticas en la materia de empresas líderes.

Este programa comprende un conjunto de políticas, entre las que se destacan: fortalecimiento del ambiente de trabajo; el desarrollo de la carrera profesional (crecimiento, retribución y beneficios); planes de capacitación (general y por área de práctica) y formación de estudiantes; protección y acompañamiento de la maternidad, y acciones comunitarias.

Apuntamos a crear un excelente ambiente de trabajo que permita trabajar de manera eficiente, con un alto compromiso con los proyectos del estudio y confianza en la organización, sustentado en los principios de respeto, trabajo en equipo, reconocimiento de logros individuales, imparcialidad, apego por los valores del estudio, comunicación fluida y transparente, confianza, trato justo y fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Implementamos, por una parte, un plan de desarrollo de la carrera profesional -transparente y previsible- que transita por cinco categorías antes de la de socio, según la formación profesional de cada asociado (*joven profesional, junior, intermedia, semi senior y senior*). El ascenso de categoría está ligado a los resultados del proceso de gestión del desempeño, herramienta de evaluación anual (de 360 grados) que posibilita la medición cuantitativa y cualitativa del cumplimiento de los objetivos de cada profesional y su potencial.

- 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

Vinculado con el desarrollo profesional, hemos implementado un sistema de *mentoring* como herramienta clave para acelerar el desarrollo y crecimiento de cada uno de los colaboradores de nuestra organización.

Por otra parte, adoptamos un plan de remuneraciones que comprende tanto componentes fijos como variables asociados a desempeño y atracción de nuevos clientes, junto con beneficios adicionales en materia de vacaciones, matrimonio, nacimiento y pago de matrículas, entre otros.

Desde el inicio establecimos una política de maternidad como herramienta que permite conciliar las exigencias de la maternidad y el crecimiento familiar con los objetivos de la organización, sin desatender los intereses de los clientes.

La iniciativa está diseñada sobre cuatro regímenes optativos que

permiten desarrollar el trabajo sin afectación de la carrera profesional.

Las abogadas pueden optar por una dedicación completa o parcial, con jornada flexible, con presencia en el estudio o fuera de él, con opción de cambiarlo según las circunstancias personales. En la actualidad contamos con nueve socias, ocho de las cuales han optado por alguna de estas modalidades durante su carrera profesional.

Asimismo, el 100% de las profesionales que han optado por alguno de los regímenes se ha reincorporado luego de la licencia por maternidad.

En materia de responsabilidad social empresaria, llevamos a cabo un conjunto de actividades que buscan agregar valor a la sociedad, a la vez que generan un espacio de interacción de los participantes y, en algunos casos sus familiares, fuera de las tareas laborales cotidianas ■

¿Qué buscan?

Del otro lado de la oferta está la demanda.

¿Qué buscan los jóvenes profesionales en una firma corporativa como las que se relevan en la nota principal? Buen clima de trabajo, aprendizaje profesional continuo, reconocimiento, exposición a clientes, libertad de movimientos y acción, y remuneraciones relativamente elevadas, considerando las funciones a cubrir y la experiencia con la que cuentan.



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

Un mercado, cinco miradas

Por Ariel Alberto Neuman

Ferrere – Verónica Raffo

“Uruguay tiene un mercado jurídico muy maduro y bastante sofisticado. Competimos claramente dos firmas por las transacciones grandes. Hay otras firmas más chicas, con un perfil también corporativo, con las que competimos por área, y después muchas con prácticas especializadas, más de tipo *boutique*, y abogados a la antigua usanza, que trabajan solos o en cooperativas, pero no con una estructura de estudio jurídico.

Mucho de nuestro trabajo es internacional, gracias a nuestra actividad con estudios de Nueva York, Londres, Argentina, Brasil, Chile, y mucho tiene que ver con la identificación de oportunidades”.

¿Cómo se diferencian?

Nos diferencia el ADN. Este estudio se basa en una meritocracia total. No pueden entrar hijos de ninguno de los socios o miembros del estudio.

Se selecciona el mejor talento sin tener en cuenta el colegio al que fue, si es amigo de quién, las oportunidades que tuvo en su vida.

Hoy tenemos 30% de socias, trabajamos con equipos muy diversos y cuando hablo de diversidad, lo digo en un sentido bien amplio: no solo de género, sino cultural, social, atrayendo a la gente más talentosa y con mejor potencial.

Otra cosa que nos vuelve un ‘bicho’ muy diferente es nuestra estrategia regional. En eso somos los únicos,



pero no solo en Uruguay, sino en toda Sudamérica: tenemos oficinas en Paraguay, Bolivia y Ecuador.

Fuimos a esos mercados, al primero de ellos hace 12 años, que fue Paraguay, tratando de ser un jugador relevante. Eso nos da un paraguas muy interesante, porque no es lo mismo cómo te posicionás al ir a ver a un estudio a Nueva York a contarle que estás en Uruguay, que cuando vas a contarle: “esto pasa en Paraguay, esto en Bolivia, las oportunidades que hay en Ecuador y las que hay en Uruguay”. Te volvés un jugador mucho más significativo, además de que te permite una sinergia muy importante.

Estamos, también, generando verticales por práctica o industria, armando equipos con abogados de distintos países.

Este es un estudio muy joven, que

intenta guardar ese espíritu joven. Nosotros medimos. Cuánto te involucrás en los proyectos colectivos, cómo hacés *networking*, cómo hacés negocios, cómo traés conocidos, cómo tenés visibilidad, y toda otra esfera que tiene que ver con cómo sos como jefe de equipo, cómo sos valorado como líder.

Dependiendo de en qué nivel estés en la carrera, van a tener mayor o menor importancia las diferentes dimensiones que valoramos, pero todos los años, dos veces al año, te sentás a discutir tu carrera, a planificarla, a ver dónde estás más flojo, dónde estás más fuerte, qué tenés que hacer. Trabajamos mucho y le ponemos mucho empeño a eso.

Obviamente, todas estas cualidades que valoramos están acompañadas de cursos de capacitación interna y programas de mentoreo.



www.ferrere.com

El año pasado hicimos más de 60 capacitaciones en nuestra oficina. Y eso es algo, como lo es marketing y procesos, que tenemos uniformizado en todas las jurisdicciones.

¿Qué diferencias culturales ven entre los distintos países en los que están?

Ferrere Paraguay y Bolivia los arrancamos de cero y construimos toda la práctica en base a nuestra cultura. Ahora ya son estudios muy importantes. Está el desafío, sin duda, de las diferencias culturales y no tenemos que minimizar el impacto, pero en nuestro ADN está la diversidad, el no ser todos iguales.

Ecuador fue un poco diferente. Empezamos a conversar con una firma, en la que algunos de sus socios nos manifestaron mucho interés porque les gustaba como era Ferrere. Lo que teníamos que ver eran los valores, la idiosincrasia, la agresividad. Nos caracterizamos por ser bastante agresivos en términos de orientación al negocio y en materia de marketing. De estar, de apostar. Los socios que necesitás tienen que compartir esa visión, sino se hace

muy difícil.

Con esto que hicimos generamos una barrera de ingreso importante. Tenemos 12 años de construcción regional, de inversión, de ir, de estar, de llevarnos en las buenas y en las malas. No es un cuento rosado, sería muy infantil presentarlo de esa manera. Esto, sin duda, no es una zona de confort, es entretenido, pensamos que va a ser excelente, pero nosotros mismos tenemos nuestras discusiones. La apuesta de Ecuador fue fuerte.

¿Cómo deciden?

Hacemos un retiro anual para discutir la estrategia de la firma, nos juntamos en comités todas las semanas y cada tres o cuatro meses hacemos una reunión regional. Tenemos un comité ejecutivo y un alto grado de institucionalización. Por eso es que apostamos a otras cosas y tomamos más riesgos que el abogado promedio.

Hablemos de diversidad...

No hay una receta. Creo que va mucho con cómo nacimos. Es muy difícil de replicar. Yo conozco

100.000 políticas preciosas, pero en realidad no las sienten, y si no la sentís no las vas a poder ejecutar. La realidad de Ferrere es que hubo desde el primer momento una socia, y tener un liderazgo femenino desde el principio te ayuda, vos ves que es posible llegar, que existe esa posibilidad, que no necesariamente te vas a quedar por el camino.

Tratamos de ser flexibles, de ayudar con el tema maternidad, de estar abiertos a entender las necesidades de cada quien. Mentoreamos mucho. Es importante que existan esos modelos de rol adentro de la organización.

Además, para hablar solo de género, en nuestro caso somos todas mujeres que estamos casadas, que tenemos hijos, que hemos tenido una vida familiar y personal además de la vida del estudio -que es muy dura, de muchas horas, de mucha exigencia, de mucha cabeza-. No es por casualidad que tengamos una socia en cada país desde el primer día. Lo necesitamos para construir esta cultura.



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

**Guyer & Regules -
Nicolás Herrera y
Álvaro Tarabal**

¿Qué miran los clientes en un mercado como éste?

Álvaro Tarabal (AT): Si son nuevos miran mucho el precio, comparan y no tiene problemas en decírtelo: “me gustaría estar contigo, pero tu precio es un poco más alto que el de tu competidor”. Me pasó recientemente con una empresa muy grande, a la que la creemos fiel, pero la fidelidad de hoy no es la fidelidad como se entendía 15 años atrás. Eso te obliga a reacomodarte. ¿Querés competir? Tenés que jugar las reglas de ellos.

Nicolás Herrera (NH): Aceptando la realidad que explica Álvaro, los clientes, cuando nos empiezan a conocer y a trabajar con nosotros, valoran un valor agregado adicional a la simple expectativa del servicio normal y común que imaginan que todas las firmas pueden vender. Nosotros, de una forma u otra, siempre agregamos un plus para que nos vayamos conociendo más y se vaya creando una relación de muy largo plazo.

Los clientes tampoco es que cambian de estudio como pasa en otros países. Es un mercado chico y los clientes no tienen cinco firmas que los atienden a la vez.

Los estudios tampoco se fracturan



ni tienen grandes escisiones. Es un mercado muy estable.

¿Tan estable es?

AT: Yo creo que los clientes están más atentos a tus competidores. Están con nosotros, están contentos, pero están mirando al otro estudio: qué más le pueden dar o si le pueden dar algo distinto, lo tienen presente, cosa que en la época nuestra, cuando estábamos empezando, no se daba. Hoy creo que, fundamentalmente las empresas lideradas por jóvenes tienen siempre presente las distintas opciones, como lo tienen en todo en la vida. La famosa generación Y es una generación que vive analizando opciones, también cuando llegan a dirigir y estar al frente de empresas. Todo el tiempo, por más fieles que sean.

NH: Por lo tanto, es mucho más dura la competencia, aunque sea

un mercado estable, y mucho más sutil la diferenciación.

Ahora, si en esa dificultad lográs diferenciarte, el valor que tiene es muy, muy alto.

Ustedes tienen representantes de esa generación Y en el estudio.

¿Cómo se manejan?

NH: Tuvimos que hacer un clic mental para cambiar la organización y hacerla atractiva para ellos. Siendo un dato de la realidad, éramos nosotros los que nos teníamos que adaptar a ellos, y no al revés.

Los jóvenes abogados no vienen acá a hacer una carrera como la pensábamos nosotros.

En una reunión con 35 profesionales, no hubo ni uno que dijera que había entrado acá para hacer una carrera. ¿Eso quiere decir que no son leales a nosotros? No! Son súper-leales, pero su mirada



www.guyer.com.uy

es otra. Entraron para aprender, para crecer personalmente, para disfrutar de este trabajo como una cosa más dentro de su vida. Y yo lo miro del lado de ellos y tienen razón, y está bien. Nosotros tenemos que entender qué es lo que piden y esperan.

Hay que invertir en que crezcan, aunque después se vayan.

No hay excusas.

Es lo que yo querría que hicieran conmigo si tuviera esa edad y estuviera ahora ahí.

¿Cómo podemos medir a esta generación con la vara con que a nosotros nos medían hace 30 años? Lo peor es que buena parte de las firmas hacen exactamente eso y todavía no se han dado cuenta de que es imposible. Reconocen el problema, pero no lo internalizan.

Cuando se va un profesional del estudio, ¿a dónde se va?

AT: Tenemos contadores, abogados y escribanos. Los contadores tienen mil opciones, tienen mucha más movilidad que los abogados. En lo que es abogados

hay menos movilidad, porque hay menos opciones para el perfil de abogado entrenado en una firma como la nuestra.

Es cierto que antes no había ninguna opción y hoy hay un cierto número de, diría, 15 lugares, que para nosotros es altísimo, pero que sigue siendo relativamente bajo.

¿A dónde van, entonces?

AT: Algunos, muy puntuales, pero que no es un flujo muy grande porque no hay tantas firmas para recibirlos, se van a firmas medianas o más chicas.

Otros van a empresas privadas, clientes nuestros que nos piden: “queremos tener a alguien *full time*”. Eso no existía hace unos años y hoy es más común y hay muchos abogados que están trabajando con clientes nuestros o en empresas.

NH: Algunos, muy pocos, al Estado, y muy poco, o casi nadie, a la Justicia.

¿Cómo se imaginan la práctica en cinco años?

NH: Yo vengo diciendo hace

tiempo, porque vengo estudiando y siguiendo de cerca el tema, que es posible que en algunas décadas las profesiones como las conocemos dejen de existir. Y que, por lo tanto, nuestras firmas, básicamente, lo que van a manejar es la ambigüedad y la complejidad, y se nos va a pagar para eso. Eso va a cambiar dramáticamente el cómo se ejerce la abogacía, el modelo.

En Uruguay vamos a ser tomadores de los cambios, no los vamos a liderar, lamentablemente, por más imaginativos que seamos. Por eso hay que tener a la firma lista para el futuro. Y eso puede querer decir muchas cosas, pero principalmente, que nuestra generación de profesionales tiene que tener la mente muy, muy, muy abierta para pasar los cambios que vengan.

No podemos saber cómo, dónde o cuándo vendrán esos cambios, pero lo que no nos puede pasar es que empiecen a venir, no los adoptemos, no nos integremos y no seamos parte de ellos.

Carreras de grado **ABOGACÍA** 4 años • Inicia en marzo 2017
Innovación, liderazgo y visión interdisciplinaria

Educación ejecutiva 2016 **Propuestas de corta duración y rápido impacto profesional**

- » Certificación Internacional en Ética y Compliance
- » Nuevo Código Civil y Comercial
- » Prevención de Lavado de Activos, Lavado de Dinero proveniente del Narcotráfico y Financiamiento del Crimen Organizado
- » Gestión de Herramientas no Jurídicas
- » Finanzas para Abogados

Av. Córdoba 374 | Tel.: (54-11) 6314-3000 **ucema.edu.ar**

UCEMA **ÁREA DERECHO**



Hughes & Hughes -
Haroldo Espalter y
Marcela Hughes

Marcela Hughes (MH): Uno de los aspectos que me resulta más desafiantes para nuestra profesión, que lo trabajo mucho en el estudio, es la gestión del talento.

Lo que nosotros hacemos es dar un servicio que es un intangible, y para replicar una frase que es bastante común en el mundo de los abogados, “nuestro capital todos los días llega de mañana y se va de noche”.

No es fácil administrar abogados. Hay una tendencia a ser muy independientes, no nos gusta que nos manden o dirijan.

Ya no existen abogados, como cuando empezamos nosotros, para quienes lo que estaba al final del camino era lo más importante. Ahora, el gran desafío es que el éxito está en el camino, tener a la gente atrapada y motivada, que

todos los días se sienta parte, retener a ese talento para que vuelva al día siguiente. Que encuentre satisfacción diariamente en lo que está haciendo. Para eso hay que tener objetivos más cortos, además de los del largo plazo, encontrar atractivos para ellos en el tipo de proyectos en el que trabajen y, sobre todo, cosa que le digo a la gente en nuestras inducciones, algo que es realmente parte de nuestra cultura, que aspiramos a que se desarrollen primero personalmente; segundo, profesionalmente, y tercero, económicamente, en ese orden.

Es un dominó. La cadena debe ser así. No nos dedicamos a la beneficencia, todos estamos trabajando acá y todos queremos ganar plata. Pero lo tercero tiene que ser consecuencia de los dos anteriores. Si eso no funciona, va a ser difícil llegar. Inversamente, si uno está bien personalmente y desarrollado profesionalmente, necesariamente va a trabajar mejor, más cómodo, va a rendir mucho más y va a ganar más plata. Esa es la idea.

¿Cómo se genera un espacio apto para eso?

MH: Con un súper buen ambiente de trabajo, sin competencia interna, con que estén motivados, darles proyectos interesantes, que tengan metas, que sepan que se pueden desarrollar, que tienen una carrera, que su trabajo es de su responsabilidad, que eso impacta en el estudio, que impacta en el cliente, que eso es valorado y es reconocido.

Se necesita un *feedback* continuo. La remuneración no pasa solo por lo económico, sino también por todo lo que están recibiendo.

Les damos mucho, aprenden mucho, tienen un intercambio con el cliente, con otros abogados. Hay una enseñanza continua, legal y de manejo de negocio. Porque acordate que esto también es un negocio y hay que involucrarlos.

Haroldo Espalter (HS): Así y todo, tenemos que estar preparados y acostumbrados y no sorprendernos: aun cuando hagamos todo lo posible por retener a los abogados más jóvenes y más talento-



www.hughes.com.uy

sos, existe una probabilidad muy importante de que no alcance. Por su propia naturaleza o por cómo es hoy el mundo, van a estar muy tentados de hacer un montón de otras cosas que van a significar competencia para trabajos que desarrollan en el estudio.

¿A dónde van los que se van?

HE: No quiero generalizar, pero está empezando a haber una competencia con las empresas que no era algo que en Uruguay fuese muy común. Es muy atractivo, sobre todo para las mujeres: fija un horario, da tiempo libre.

MH: Que se vayan a otros estudios no sucede, y tampoco eso de abrirse solos.

¿Qué otros desafíos encuentran?

HE: Un tema que me preocupa es el de los honorarios. Los clientes están muy demandantes en cuanto a restricción de costos, y a veces no le dan al servicio de asesoramiento legal la importancia que me parece que deberían darle.

Estamos muy comoditizados, o nos ven muy comoditizados, y noso-

tros, el colectivo, aceptamos las reglas del juego, nos sometemos a ellas. Estamos todos perdiendo valor y en cierta forma la batalla. Una vez que logran bajarte una barrera en cuanto a honorarios, es muy difícil recuperarla. Ahí hay un problema que es importante.

Los abogados cada vez más nos parecemos al resto de los comerciantes, en lo bueno y en lo no tan bueno. Nos estamos *aggiornando* en muchas materias, en administración y en marketing, que antes eran temas tabú, pero también estamos utilizando tácticas y estrategias que eran propias de un tipo que capaz vende tornillos.

Cuando nosotros empezamos a trabajar, hace ya casi 30 años, era impensable que un abogado discutiera honorarios con su cliente, como quien va a una feria y remata. Eso, hoy, no hay nadie que lo vea como algo raro, es extremadamente natural que entres con tu cliente en una negociación y que el cliente no se quede con lo que vos le pasás. A ningún abogado le gusta perder

un cliente ni a un potencial cliente. A nosotros nos desvela el tema, y cada *pitch* en que no fuimos seleccionados no nos lo tomamos como "bueno, perdimos, ya vendrá otro", nos preocupa, tratamos de averiguar por qué, a veces hasta somos bastante pesados tratando de que nos den el *feedback* de la razón por la cual no fuimos los elegidos.

¿Cómo se manejan con ese cliente que viene en busca de "buenos" precios?

HE: Seguramente con ese cliente no nos llevamos bien y no tengamos empatía.

No podemos estar descolocados del mercado y tenemos que acomodarnos, porque si no tendríamos que trabajar de otra cosa, pero tenemos límites que no estamos dispuestos a bajar.

MH: Hemos dejado de tener, de captar a algunos clientes por ese motivo.

Que no tenemos empatía con esos clientes es una buena definición. Creemos que hay abogados para clientes y clientes para abogados.

▶ Auditoría ▶ Impuestos ▶ Outsourcing ▶ Consultoría

Más de 1400 oficinas en 154 países

LA GENTE QUE CONOCE, CONOCE BDO



www.bdoargentina.com

Jiménez de Aréchaga, Viana + Brause -
Fernando Jiménez de Aréchaga



“Acá todos nos conocemos. Los clientes locales conocen bien cómo es el mercado jurídico y cada vez más, con la globalización, te conocen de afuera.

A diferencia de lo que pasó en la Argentina, hubo mucha inversión extranjera en los últimos 10 años. Eso ha provocado un fenómeno que para nosotros en particular ha sido muy positivo, y es que los estudios del exterior con los que normalmente se trabaja en estos proyectos, conocieron a los jugadores locales y nos pudimos lucir. Antes de este fenómeno, los asuntos más importantes siempre venían referidos del exterior, entonces los estudios uruguayos de punta tenían que darle importancia a establecer una red de conexión sólida con estudios de Brasil y de Argentina. Ahí hubo un par de estudios que habían trabajado más el tema que nosotros”.

¿Cómo es ese “nosotros”?

Nosotros somos un estudio relativamente grande, tampoco el más grande, pero medium, con unas 60 personas.

La situación nos fue llevando: o teníamos que empezar a rechazar trabajo o crecíamos. En 2001 hicimos una fusión con otro estudio del mismo tamaño con el cual nos llevábamos muy bien, que creo que

fue muy exitosa, bien recibida por el mercado. Nos complementábamos, había mucha sinergia con las áreas de trabajo en las cuales estaban ellos y nosotros, y también por las edades de quienes terminamos siendo socios: nosotros, con muchos profesionales en la banda de los 30 y los 50 años. Ellos en la de los 40.

Nunca nos propusimos ser un estudio grande. Nos propusimos ser un estudio bueno, con el mejor servicio. Teníamos una cantidad de clientes muy selecta y muy buena, que mimábamos mucho, por decirlo de alguna manera, y esa forma de ejercer, muy de socio, no delegando sino estando arriba del asunto, fue la clave que nos dio éxito.

Cada vez había más gente en el mercado que quería que brindásemos el servicio de esa manera, lo cual para nosotros era algo positivo, por un lado, pero también

un problema: ¿cómo hacer para crecer sin delegar?

Hay básicamente dos modelos: el de los grandes, que mandan a los *junior* o a un asociado, que muchas veces al cliente no le gusta, o el modelo en que vos te tenés que ocupar de todo, pero a veces no tenés tiempo.

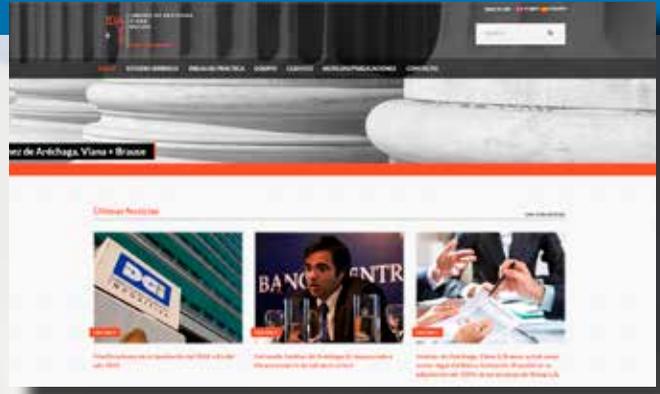
Básicamente lo que nosotros hemos hecho (o tratado de hacer) es que siempre haya un socio a cargo de la cuenta, con un asociado *senior* que lentamente vaya transformándose en dueño de la relación.

¿Eso no los hace más caros?

En Uruguay los honorarios son más bajos que en el resto del área. No solemos ser caros.

¿Qué busca un joven abogado en este estudio?

En la mayoría de los casos, más que el aspecto económico, que en eso debemos estar parejos con la competencia, lo que más valoran es el clima laboral. Hay buena onda.



www.jimenez.com.uy

Hay estudios que han adoptado una meritocracia extrema: “acá se le va aumentando al que se mata laburando, están 11 horas, tipo americanos”. Nosotros no fomentamos eso. Tampoco al revés: que trabajen razonablemente bien en un régimen más bien de autodisciplina. No les hacemos marcar horario. Obviamente, nos damos cuenta de si uno no está cumpliendo o si estás cayendo a las 11.30.

Lo que más valoran es eso: que haya buen clima laboral, que se lleven bien, que se hacen amigos, que haya buena relación con los jefes y los socios. Tenemos un plan maternal para las chicas. La mayoría de nuestros integrantes son abogadas. Cuando se reintegran post maternidad trabajan menos horas y desde la casa. Eso no es valorado y pueden compe-

tir de igual a igual con un varón. No queremos que la gente, nadie, se quede 12 horas laburando. Tenemos un lugar para almorzar todos juntos y hay días que almuerzan casi todos acá. El tipo que no se lleva bien en términos personales, humanos, termina aislado. La competencia interna genera rivalidad y “codazos”. Nosotros tratamos de desestimular eso.



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



**Rueda Abadi Preira –
Santiago Pereira Campos**

“Desde los 90 ha habido un cambio jurídico muy importante en Uruguay. En el año 89 se incorporaron los procesos orales y eso significó una reestructuración en la manera de ejercer la profesión. Uruguay era tradicionalmente un país con abogados que ejercían a título individual, y a partir de ese momento empezó a crecer la asociación de abogados, el trabajo en equipo. Por otro lado, fue un mercado que, por el crecimiento de la economía y la inversión, se fue especializando en dos o tres áreas del derecho, y luego se fue ampliando.

Entonces, las dos principales características son nuevas asociaciones de abogados, surgimiento de estudios medianos y *boutiques* especializados, y siempre la presencia de dos o tres estudios muy grandes.

Por otro lado, hubo un cambio generacional. Uruguay era un país muy tradicional, los abogados de referencia pasaban los 60, 65 años de edad.

Este es un país muy gerontocrático, pero ha habido un cambio, como ha pasado también hace mucho tiempo en Estados Unidos y, más recientemente, en Europa y llegó acá. Hoy, un



abogado llega a su apogeo a los 45 años. Eso, hace 20 años, no ocurría”.

¿Eso estimuló, también, un incremento de la competencia?

Es un mercado muy competitivo, en el cual es muy difícil competir en precio si uno tiene una organización profesional y seria.

El nivel de los honorarios comparado con otros países, como ser Chile o Brasil, es bastante más bajo, con lo cual la competencia es por especialización o segmentos de actividad.

Hace 25 años, en cambio, los estudios medianos sí competían con las grandes consultoras por una diferencia de precio. Eso no existe más, no hay una diferencia de precio, hay que competir con calidad y especialización por

áreas de servicios.

¿En la práctica, cómo consiguen nuevos clientes?

Nuestro enfoque es altamente técnico, especializado y académico. Prácticamente todos nuestros abogados son referentes académicos en sus áreas de actividad.

Nosotros tenemos áreas de capacitación muy marcadas. Yo, por ejemplo, trabajo no solo para los clientes del estudio, sino para muchos otros estudios en mi especialidad, por ejemplo, en derecho procesal, arbitraje e impuestos.

Nosotros muchas veces somos consultantes de otros estudios que nos piden, por nuestra especialización, informes de referencia.

Esos son nuestros enfoques: alta especialización técnica y trato muy personalizado al cliente.

¿Cómo se estructura la firma?



www.rap.com.uy

Somos 40 personas. Tenemos un área jurídica fuerte y tenemos también un área económica tributaria. Somos cuatro socios abogados, un socio contador y luego, en cada uno de los departamentos, tenemos abogados por áreas.

¿Cómo es la convivencia entre abogados y contadores?

Para nosotros es una forma de

trabajo muy rica. Además, se da la casualidad de que tres de los socios fundadores de la firma, dos abogados y un contador, egresamos de una firma grande de auditoría, entonces estábamos acostumbrados a la modalidad y seguimos con ella.

Eso tiene una gran cantidad de ventajas: un asesoramiento inte-

gral al cliente, la posibilidad de hacer referencias por área y sector, y también poder ir adaptándonos a los vaivenes económicos que tienen nuestros países en áreas distintas.

Por supuesto, no trabajamos en el área de auditoría, que eso tiene otras reglas, sino en el área impositiva, tributaria y de planificación económica.

Posgrados en Derecho 2016



MAESTRÍA EN DERECHO EMPRESARIO

Director: Francisco Cárrega
Coordinador: Demetrio Alejandro Chamatropulos
Cursada: Lunes, miércoles y jueves de 19:00 a 21:30 hs.



INICIO:
28 DE MARZO



DIPLOMATURA EN DERECHO DEL CONSUMIDOR Y DEFENSA DE LA COMPETENCIA

Director: Demetrio Alejandro Chamatropulos
Cursada: Viernes de 16:00 a 21:30 hs. (Frecuencia quincenal)



INICIO:
8 DE ABRIL



CÓDIGO CIVIL Y COMERCIAL ASPECTOS PATRIMONIALES (2da. Edición)

Directores: Demetrio Alejandro Chamatropulos y Pablo Iannello
Cursada: Martes de 19:00 a 21:30 hs.



INICIO:
22 DE MARZO

25% de beneficios para lectores de "AUNO Abogados" / Consultar por beneficios corporativos

www.esade.edu.ar - Tel. 4773-5825 - info@eseade.edu.ar
Uriarte 2472 - Palermo - CABA

Asignar precios

En un mercado jurídico como el argentino, que comenzó a contar en reversa con miras a un repunte de la actividad relativa a inversiones, la sequía de los últimos años y la consecuente competencia por precio que se generó, no solo ha dejado malheridos a muchos, sino que a otros tantos les dará poco margen para levantar cabeza.

A solicitud de cotizaciones a firmas de similares características y con prestaciones relativamente equiparables, se encuentran fuertes dispersiones de precios. Constituir una sociedad puede costar Ar\$ 35.000 o Ar\$ 5.000. Si de lo que se trata es de una revisión de contratos ultracomplejos, hay firmas que pasan Ar\$ 170.000 y otras Ar\$ 90.000.

Una primera ronda de inversión para un *venture capital* ronda, en términos generales, unos Ar\$ 15.000, incluyendo el *due diligence* de la inversión, la revisión de documentos y negociación de contratos.

“¿Pero cómo?! Si la última vez me pasaste mucho menos de la mitad!”, promete convertirse en frase de cabecera en los próximos meses.



¿Cuánto se gana en un estudio jurídico?

Rangos salariales para las distintas categorías.

Cada despacho es un mundo. Por especialidad, por tamaño, por ubicación, por cultura, por sistema de organización, por objetivos, por, por y por.

AUNO Abogados consultó a través de su boletín por los rangos salariales para las distintas personas que suelen trabajar en un despacho.

Medidos en pesos argentinos (dividido 15 dará el monto en dólares),

estos son los rangos de remuneración que se registran en el mercado. Vale la aclaración: se tomaron las respuestas más representativas, considerando mínimos, máximos y medios. En rojo, por cierto, está el menor valor pagado. En verde, el mayor.

Entre las curiosidades, en el mercado hay recepcionistas que cobran más que abogados *semiseniors*, y seniors que cobran sustancialmente más que algunos socios.

RECEPCIONISTA	SECRETARIO/A	PARALEGAL/ PROCURADOR	JUNIOR	SEMISENIOR	SENIOR	SOCIO
		5000		30000		50000
			20000	25000	30000	
8500	10000	7500	12000	15000	20000	35000
	15000 a 22500	13500 a 18000	18000 a 21000	24000 a 30000	45000 a 60000	60000 a 225000
5000 a 6000	6000 a 7500	7000 a 8500	8500 a 9800	13000 a 17500	18000 a 24000	24000 a 50000
8000	10000	12000	17000	24000	31000	
6750 a 9750	6750 a 9750	6750 a 10500	9000 a 12750			52500 a 187500
4500	6000	7500	10500	15000	30000	45000
	7500	11250		30000	67500	127500
10900 a 15000	10900 a 15000	10000	14000 a 16000	19200 a 22100	26500 a 36500	41000 a 71000
	5250	5250	7500	10500	30000	60000
8265	14500	6210	14600	19650	28500	65000
7000	8000	10000	12000	18000	25000	40000
4500	6500	6000	8000	10000		



ESTUDIO JURIDICO
DEBORAH COHEN

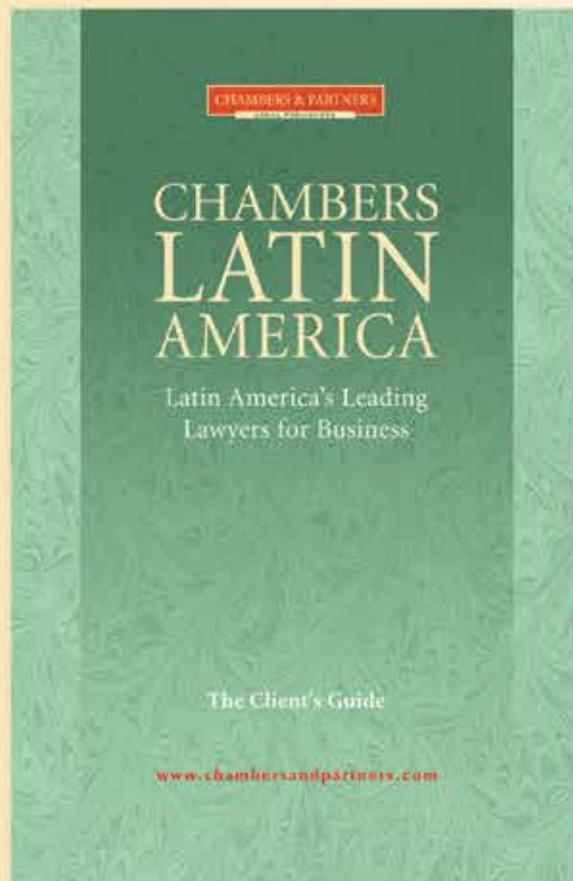
DERECHO SOCIETARIO | DERECHO ADMINISTRATIVO

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

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

