

IN HOUSE: El negocio de la belleza

¿Cómo trabaja legales en L'Oréal?

La experiencia de Solange Kurchan, responsable del área.



avuno

ABOGADOS

Año 6 | Nro. 22 | Junio 2016

\$ 50.- en toda la Argentina

5 años después

Alfredo O'Farrell y Santiago Carregal, socios de Marval, O'Farrell & Mairal, vuelven sobre los ejes de la primera entrevista publicada en esta revista.



NETWORKING

Cámaras empresarias

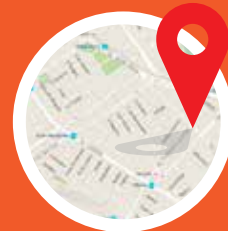
Estudios y entidades hablan de las ventajas de pertenecer.



ESPECIAL

Oficinas diferentes

Estéticas y ubicaciones fuera del mapa tradicional.





TU VIDA, NUESTRO MUNDO

Desde hace **23 años** somos parte de tu vida, con **más de 100 productos** de alta calidad para la higiene y el cuidado personal. Somos **1.300 colaboradores** que buscamos mejorar, día a día, la calidad de vida de las personas y contribuir al **crecimiento sustentable** con programas de educación, higiene y protección de bosques en todo el país. Conocé más en www.kimberly-clark.com.ar



Compartimos tu vida



Kleenex



Poise

Plenitudo*





MAESTRÍA Y ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO EMPRESARIO **2017**

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

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

Contenidos de actualidad

- responsabilidad penal de la empresa,
- *compliance* (prevención de lavado, anticorrupción, investigaciones internas, entre otros temas),
- derecho inmobiliario y *agribusiness*,
- derecho de internet y tecnología de las comunicaciones,
- responsabilidad social empresarial,
- litigios complejos,
- marketing para abogados y empresas,
- gobierno corporativo.

DURACIÓN

Especialización: un año y medio.

Maestría: dos años.

OPCIONES DE AYUDA FINANCIERA

Descuentos corporativos, becas y planes de financiamiento.

INICIO: abril 2017.

HORARIO Y LUGAR DE CURSADA

Viernes de 9:30 a 18 h

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

Email: posgradodederecho@udesa.edu.ar

www.udesa.edu.ar/derecho

(54-11) 4725-6993

(54-11) 4725-6929

STAFF

Dirección y edición:

ARIEL ALBERTO NEUMAN

Dirección de arte y diseño:

ALFREDO VERONESI

Fotografía:

JORGE JAGOE (nota de tapa)

Colaboraciones especiales:

JAIME FERNÁNDEZ MADERO

FERNANDO TOMELO

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 y entrevistados es a título personal. No representa la de los Directores o la de los restantes colaboradores de esta publicación.

Año 6 - Número 22 - Junio 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

Para el tango, es menos que nada, pero cinco años en América Latina es el larguísimo plazo. Cambian gobiernos, cambian políticas económicas, cambia el mapa del mundo y la forma de vincularse con él.

Argentina y Brasil ofrecen hoy los escenarios de cambio más evidentes, pero el fenómeno se cuela en Panamá, Uruguay, Bolivia, Colombia, Perú y, en general, en toda la región. Por eso, en esta edición volvimos sobre nuestros pasos para ver qué cambió en el último quinquenio.

La estrategia, la ubicación, las oficinas, el networking, los salarios, la capacitación y hasta la inteligencia (artificial) que utiliza la profesión legal están atravesados por todos los cambios. En este número, un reflejo de ellos.

Ariel Alberto Neuman / Director

SPONSORS PLATINO



SPONSORS ORO



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

DURIEU
ABOGADOS



Nicholson y Cano
ABOGADOS

PAGBAM

PEREZ ALATI, GRONDONA, BENITES ARNTSEN & MARTINEZ DE HOZ (h)



SPONSORS PLATA

ALLENDE & BREA
ABOGADOS



Biscardi & Asociados
Abogados



ESTUDIO BECCAR VARELA



LLERENA & ASOCIADOS ABOGADOS

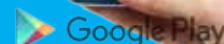


CONTACTO

Mail: info@aunoabogados.com.ar
Web: aunoabogados.com.ar
Twitter: [@aunoabogados](https://twitter.com/aunoabogados)
Facebook: facebook.com/aunoabogados
Linkedin: linkedin.com/company/auno-abogados



Descargue la **NUEVA** app de AUNO Abogados de Google Play



POSGRADOS EN DERECHO

www.utdt.edu/derecho

MAESTRÍA EN DERECHO Y ECONOMÍA

Dirección académica:

Eduardo Stordeur (h). Doctor en Derecho, Universidad de Buenos Aires

MAESTRÍA Y ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO PENAL

Dirección académica:

Hernán Gullco. Doctor en Derecho, Universidad de Buenos Aires

Jesica Sircovich. LL.M., University of Cambridge

MAESTRÍA Y LL.M. EN DERECHO TRIBUTARIO

Dirección académica:

Eduardo Baistrocchi. Master of Laws, Harvard Law School & London School of Economics

María Celina Valls. Máster en Ciencias Jurídicas, Universitat Pompeu Fabra

EDUCACIÓN LEGAL EJECUTIVA

Director:

Santiago Zebel. Magíster en Derecho Tributario, Universidad Torcuato Di Tella

Programas abiertos e *in company*



INFORMES E INSCRIPCIÓN

posgradositella@utdt.edu | 5169 7231 / 7251

☎ (+54 911) 5571 9552

Av. Figueroa Alcorta 7350
Ciudad de Buenos Aires, Argentina

 UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA



10

GESTIONAR LA ABOGACÍA

Entrevista con Carlos de la Pedraja García-Cosío, general manager y vicedecano de IE Law School.



18

EL NEGOCIO DE LA BELLEZA

¿Cómo trabaja legales en L'Oréal? La experiencia de Solange Kurchan, responsable del área.



28

5 AÑOS DESPUÉS

Alfredo O'Farrell y Santiago Carregal repasan los ejes de la primera entrevista publicada en esta revista.



48

EL SEÑOR DE LOS REGISTROS

Entrevista con Martín Borrelli, subsecretario de Asuntos Registrales del Ministerio de Justicia de la Nación.

8 INFOGRAFÍA
TICs en el Poder Judicial

12 ESTUDIOS
MKTJ en alza

14 FORMACIÓN
Business Law School

15 Noticias breves

16 NEGOCIOS
Economía, finanzas e inversiones

17 GÉNERO
Ser madre y trabajar en un estudio corporativo... ¿Es incompatible?

22 OPINIÓN
Panamá papers y tecnologías offshore
Por Fernando Tomeo

23 ESCENARIOS
Seguridad en la nube

24 SINERGIAS
Golf y abogacía



36 CASOS
Modelo de RSE

34 OFICINAS
Fuera de circuito



38 MANAGEMENT
El arte de interpretar a los clientes
Por Jaime Fernández Madero

40 REDES
Club de Abogados

44 NETWORKING
Cámaras binacionales: ¿Sirve pertenecer?

50 IT
Abogacía artificial

44 MERCADO
Gestión del departamento legal

54 SALARIOS
¿Cómo se define un sueldo?
COMPENSACIONES
Salarios comparados



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

YouTube

auno
ABOGADOS

EN AGOSTO LLEGA



El Encuentro de Abogados va en busca
de los nuevos talentos del mercado legal.

ACOMPañE

este programa de capacitación
para estudiantes avanzados
y jóvenes profesionales

Para conocer más y participar
como sponsor de la actividad ingrese a:
www.encuentrodeabogados.com.ar

TICs en el Po

En el comparado 2014 vs 2012 del índice de accesibilidad a la información judicial:

20 países aumentaron su indicador



12,94%
Paraguay



10,94%
Antigua y Barbuda

encabezaron ese listado.

El Índice de Accesibilidad a la Información Judicial en Internet (IAcc) es un indicador desarrollado por un grupo de expertos de CEJA que tiene por objeto medir el nivel de acceso a la información judicial a través de las página web de los Poderes Judiciales y Ministerios Públicos de los países que conforman la Organización de Estados Americanos (OEA)

Otros aumentos relevantes



8,71 Santa Lucía
7,91 Bahamas
6,71 San Cristóbal y Nieves
6,27 Granada
6,14 Brasil
5,87 Uruguay

Retrocesos



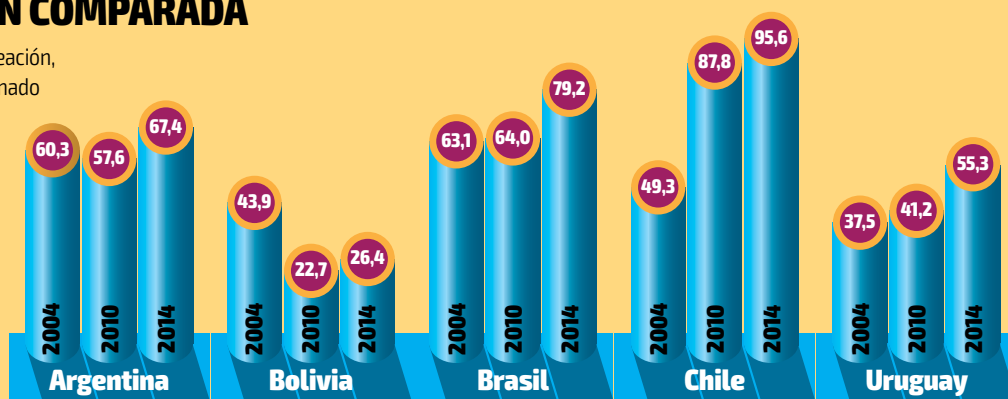
-28,29 — Venezuela
-12,85 — Argentina

Bolivia, Panamá, Costa Rica y Colombia también dieron varios pasos para atrás.

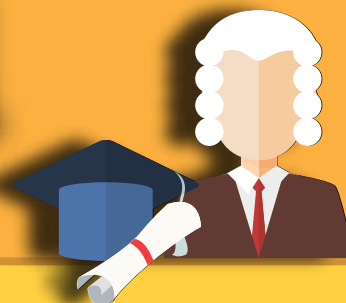
Fuente: Centro de Estudios de Justicia de las Américas (cejamerica.org)

EVOLUCIÓN COMPARADA

A diez años de su creación, el IAcc se ha posicionado como un referente y una herramienta de mejora continua entre los Poderes Judiciales y Ministerios Públicos de la región.



oder Judicial



RESULTADOS POR RANKING PODER JUDICIAL

Lugar	País (PJ)	Índice de accesibilidad a la información judicial (IAcc)
1	Chile	95,61 %
2	Canadá	79,93 %
3	Brasil	79,20 %
4	Costa Rica	78,99 %
5	Paraguay	72,41 %
6	México	71,98 %
7	El Salvador	69,11 %
8	Estados Unidos	68,59 %
9	Argentina	67,40 %
10	Rep. Dominicana	66,77 %
11	Guatemala	66,63 %
12	Ecuador	66,25 %
13	Panamá	63,19 %
14	Perú	57,70 %
15	Honduras	57,15 %
16	Colombia	56,99 %
17	Uruguay	55,32 %
18	Nicaragua	36,79 %
19	Bolivia	26,38 %
20	Venezuela	16,72 %

“La transparencia es esencial para la rendición de cuentas de nuestros gobiernos, y específicamente de nuestros sistemas judiciales”



Jaime Arellano,
director ejecutivo del
Centro de Estudios
de Justicia de las Américas

Gestionar la abogacía

Entrevista con Carlos de la Pedraja García-Cosío, general manager y vicedecano de IE Law School.

Los principales rankings internacionales de escuelas de negocios la colocan muy arriba. Por eso, la visita a la Argentina de Carlos de la Pedraja García-Cosío, general manager y vicedecano de IE Law School, no podía pasar inadvertida. “No nos interesa el derecho propiamente, ni cuestiones técnicas jurídicas, sino básicamente todo lo que hace a la práctica del derecho visto como negocio”, le explicamos al momento de encarar la entrevista. “Mi tema favorito”, respondió, para luego arrancar: “En estos últimos 20 años hemos visto cómo se fueron gestando los negocios de prestación de servicios jurídicos. En los próximos años, ese negocio no va a tener nada que ver con saber derecho, sino con dominar otras herramientas, que se utilizan en cualquier actividad empresarial, en cualquier sector, y también en el derecho”.

La cultura del mercado jurídico es bastante particular. ¿Cómo intentan penetrar con conocimientos extrajurídicos en este mercado?

Es una buena pregunta, porque es verdad que llevamos tiempo en este intento, y en la formación que nosotros hacemos hay siempre una parte empresarial muy fuerte.

Cualquier abogado que estudia con nosotros siempre tiene que hacer un 25% de los cursos en *business*, en *strategy*, *finance*, *marketing*, *human resources*, toda esa parte de asignaturas

empresariales que poco a poco van entrando en el sector. Eso en cuanto a los alumnos.

En cuanto a las firmas, es verdad que hace unos años y en concreto hasta el 2007, de esto del *management* parece que no se ocupaban mucho, sobrevivían perfectamente sin ocuparse para nada del tema, replicaban el modelo de sus antepasados y de sus despachos o estructuras tradicionales. Pero desde 2007, el factor crisis ha hecho que pierdan el control y eso es uno de los temas que ha cambiado radicalmente en los últimos años.

Si el cliente es el que tiene todo el poder, es el que empieza a sofisticarse, ya no le vale cualquier cosa, ni cualquier tipo de servicio, empieza a negociar con los grandes despachos, y los grandes despachos se ven obligados a bajar los fijos del cliente. Entonces, a partir de ahí es cuando empieza a haber, lógicamente, una sensibilidad mucho mayor en todos estos despachos en relación a estos temas.

Ya no se puede ganar dinero como antes, y hay muchos competidores que están haciendo cosas diferentes para empezar a trabajar con estructuras realmente empresariales, y no simplemente con el modelo tradicional en el que llega fin de año y se reparten las ganancias entre los socios y empiezan de cero otra vez.

¿Cuánto tiempo le llevaría a una firma dar el salto para profesionalizar su estructura?



“Ya no se puede ganar dinero como antes, y hay muchos competidores que están haciendo cosas diferentes”.

Esto es un cambio cultural. Este cambio cultural empieza desde arriba.

El gran tema de las estructuras de abogados es que los máximos responsables de los despachos son los que más saben desde el punto de vista jurídico, pero no de *management*, entonces éste es el cambio que hay que operar.

En la mira

¿Por qué visitar la Argentina?
"Estamos viendo y explorando el mercado, los tipos de despachos. Estamos dándole vueltas a organizar, quizás no en Argentina, pero sí para LatAm, para toda la región, algunos cursos como los que tenemos en Europa, que al final de cuentas son de *management* para abogados", responde.

¿Quién manda en el despacho: el que sabe más sabe de derecho corporativo, fiscal, penal, o el que más sabe de estrategia de negocio?

¿Qué están viendo en materia de comunicación en el mercado jurídico?

Antes, el tener una buena web parecía que era fundamental, pero hoy por hoy no es un diferencial. Además no es ya el único tema en lo que hace al uso de tecnología. En esto hay despachos americanos (e ingleses, sobre todo), que nos sacan bastante terreno.

Hemos hecho un estudio interno analizando exactamente cuál era el ruido de la palabra "derecho" o de "servicios jurídicos" en *social media*. Nos hemos dado cuenta de que muchos despachos españoles y latinoamericanos, lo que hacen es autopromoción: "soy el mejor, tenemos los mejores abogados, tengo..., tengo ...". ¿Qué pasa en Estados Unidos y, en general, en la cultura anglo-

sajona? Que lo que se está generando es un tráfico realmente de contenidos. Esos despachos están hablando de verdad, aunque no estén vendiendo directamente a clientes, sino que están empezando a compartir contenido, y se empieza a crear una marca entre redes sociales que es totalmente diferente a como se utilizaban antes las webs.

¿En los próximos años qué va a pasar? Los abogados y los abogados más *juniors*, cuando quieran trabajar van a ver qué se dice en redes sociales de este despacho. La información no sale de una web, sino que la información que empieza a valer es la destinada a redes sociales o a determinados buscadores a los que antes no se iba.

Tener una página web bonita, con lo que dice todo el mundo, no es suficiente. Lo que tienes que hacer es tener abogados que cuenten de verdad lo que se está haciendo, pero que

lo cuenten de una forma que ya no es el artículo de periódico, que por supuesto que sí, que todos lo mandarían, con un montón de noticias, con la última ley que se aprueba. Hay que contar cosas distintas y los clientes, de a poco, se están habituando a buscar ese tipo de información.

El desafío está en que, si no estamos preparados ni en el modelo de negocio, imagínate cómo estamos para el uso de las redes sociales.

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, Lleida, Madrid, Sevilla, Valencia, Santa Cruz de Tenerife, Zaragoza - Bélgica: Bruselas - Portugal: Lisboa, Porto - Brasil: Brasilia, Curitiba, Río de Janeiro, São Paulo.

MKTJ en alza

Un estudio de la Legal Marketing Association revela un crecimiento en la actividad. Tendencias de lo que viene.



El 67% de los abogados y responsables de marketing de firmas jurídicas reconoce un incremento en el foco sobre el desarrollo del negocio y sus estrategias de marketing, según se desprende de un estudio conjunto realizado por la Legal Marketing Association (LMA) y Bloomberg Law.

El 56% de los consultados, de hecho, señaló que sus firmas planean incrementar sus inversiones en marketing y posicio-

namiento en los próximos dos años. El estudio, titulado *Are We There Yet?*, revela las últimas tendencias en materia de marketing jurídico, algunas de cuyas principales conclusiones fueron presentadas en la reunión anual de la LMA que se realizó en abril en Austin, Texas, Estados Unidos.

“Hoy, los desafíos económicos, los cambios en los criterios de compra, presionados por los tiempos y el cambio tecnológico hacen que las firmas legales tengan que reconsiderar la forma en que desarrollan nuevos negocios”, apunta Melanie Heller, vicepresidente y gerente

general de Bloomberg Law.

En ese marco, retoma el estudio, el rol de los responsables de marketing está cambiando, avanzando sobre cuestiones mucho más estratégicas en el negocio de las firmas.

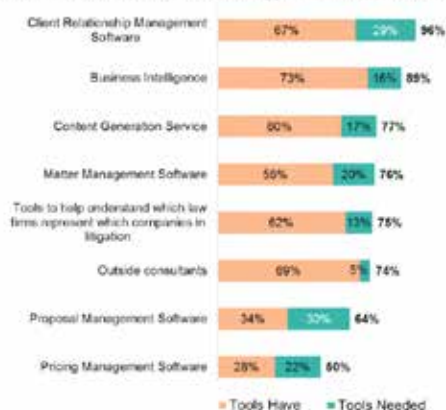
Coaching de abogados, participación activa en las propuestas comerciales (*pricing*) y gestión del relacionamiento con clientes empiezan a tomar fuerza entre las nuevas funciones que adopta este tipo de profesional, que se cuela en las mesas chicas para la toma de decisiones de manera cada vez más fuerte.

“Los profesionales de marketing y desarrollo de negocios están tomando nuevas responsabilidades en las firmas jurídicas, y la importancia estratégica de su trabajo significa



Top 10 New Responsibilities for Marketing and Business Development Professionals over the Past 2 Years	Top 10 Tasks for which Attorneys Rely on Marketing and Business Development Professionals
Social Media	Gathering Company Information
Practice/Process Improvements	Responding to RFPs
Practice/Business Planning	Rankings/Awards Submissions
Firm Strategic Planning	Content Marketing
Attorney Coaching / Training	Public Relations
Content Marketing	Industry Research
Client Service/Relationship Management	Competitive Intelligence
Competitive Intelligence	Sourcing RFPs
Direct Business Development	Developing Business Plans
Forming/Managing Client Teams	Prospecting/Lead Generation

Outside Resources and Technology Tools in Law Firms Today



que su influencia está en ascenso”, apunta Betsi Roach, directora ejecu-

necesidades de los especialistas

tiva de la LMA.

En esa línea, el estudio señala que para el 88% de los abogados, el vínculo con especialistas en marketing en los últimos dos años ha sido positivo. Entre los principales motivos para ello está la construcción de credibilidad y confianza, el desarrollo de los vínculos uno a uno y un mayor entendimiento mutuo entre las

MEGAEVENTO

Unas 1300 personas participaron del encuentro anual de la Legal Marketing Association, celebrado en abril, en Estados Unidos.

Tendencias y prácticas en

los distintos tipos

de prácticas

jurídicas fueron

analizados

durante los

tres días

que duró

el cónclave.



“Los profesionales de marketing y desarrollo de negocios están tomando nuevas responsabilidades en las firmas, y la importancia estratégica de su trabajo significa que su influencia está en ascenso”

en marketing y los abogados.

Pese a este aparente romance, los resultados también muestran una subutilización de las herramientas digitales para el marketing jurídico, algo que pesa más desde el lado del marketing que desde el sector jurídico.

DURRIEU

— ABOGADOS —

Derecho Penal - Penal Económico

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

Member for Argentina of ICC-FraudNet

Business Law School

Desde Panamá, con el aval de la abogacía corporativa latinoamericana, el INIDEM sale a competir con la capacitación estadounidense.

De la mano de un consejo asesor internacional que incluye a varios de los principales nombres y apellidos de la abogacía corporativa continental (Jaime Carey, Daniel Río, José Taboada, Jorge Velarde, Ronaldo Veirano y Víctor Xercavins, entre otros), el INIDEM Business Law School

considerando las expectativas que tienen los clientes de sus abogados”, promociona Carlos Taboada, director ejecutivo del Instituto.

Los LL.M. se imparten en formato ejecutivo combinando formación presencial en Panamá y Miami, con cursos en línea. Se incluyen clases de derecho, administración

con una duración de nueve a diez meses, en los que el alumno cursa unas ocho o nueve materias de tres o cuatro créditos a lo largo de dos semestres, fundamentalmente de derecho. La legislación de referencia será estatal o federal de Estados Unidos. Las clases serán impartidas por docentes, en su gran mayoría nacionales de ese país, y académicos de tiempo completo. En algunos casos, el participante tomará clases con los alumnos que estén cursando el JD, en salones bien concurridos. La inversión total requerida para completar un LL.M. en Estados Unidos para un extranjero puede llegar en promedio a USD 80.000, sin considerar la pérdida de ingreso por el tiempo de ausencia”, describe.

“Nuestros cursos toman como referencia la legislación del país de origen del instructor, exponiendo a los participantes a una rica experiencia de derecho comparado y en salones con menor capacidad, más personalizada. Procuramos que la mayoría de los profesores sean profesionales en ejercicio, de forma que puedan compartir en el aula experiencias reales y no teóricas, y provienen de 12 países distintos”, compara. La inversión total para completar el LL.M. de INIDEM es, además, en promedio, de USD 24.000.



“Procuramos optimizar los tiempos de capacitación para reducir los de ausencia profesional”.

gana espacio en la formación de los profesionales del continente. Desde Panamá, el Instituto ofrece programas de maestría y de formación continua para asesores legales de empresa de América Latina. “Procuramos optimizar los tiempos de capacitación para reducir los de ausencia profesional. Nuestros programas han sido diseñados

de empresas y talleres de habilidades profesionales.

¿Qué los diferencia de otros centros de capacitación de, por ejemplo, Estados Unidos?, le preguntó **AUNO Abogados** a Taboada, en entrevista telefónica y luego por e-mail. “En Estados Unidos, la gran mayoría de los programas de este tipo son a tiempo completo,

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

noticias breves

MOM SUMA EN OIL & GAS

Desde el 16 de mayo, Arturo Pera pasó a formar parte de Marval, O'Farrell & Mairal como consultor en el equipo de petróleo y gas. Pera tiene más de 40 años de experiencia en el área, donde se desempeñó como director jurídico de Total Austral durante 18 años.



EBV CON NUEVO SOCIO

El Estudio Beccar Varela reincorporó a Tomás Allende como socio de su equipo, luego



de ocho años en los que el profesional trabajó como abogado interno de The Rohatyn Group (TRG), donde se desempeñó como Chief Regional Legal Counsel.

Allende es abogado graduado de la Universidad Católica Argentina, con Maestría en Derecho (LLM) de la Universidad de Duke, Carolina del Norte. Comenzó su carrera en el EBV, donde fue nombrado socio en 2006.

LL&AA NOMBRA SOCIO A TOMÁS MARTÍNEZ CASAS

Llerena & Asociados nombró a principios de este año a Tomás Martínez Casas como nuevo socio. Martínez Casas se incorporó al estudio en 2003 y desde entonces ha focalizado su práctica en asuntos societarios,



fusiones y adquisiciones, contratos y asesoramiento general corporativo. Se graduó de abogado en la Universidad de Buenos Aires y obtuvo un Master en Derecho Empresario en la Universidad de San Andrés.

N&C TAMBIÉN

SUMA | Nicholson & Cano abogados anunció la incorporación como socio de Eduardo Koch, para afianzar la presencia de la firma en los sectores

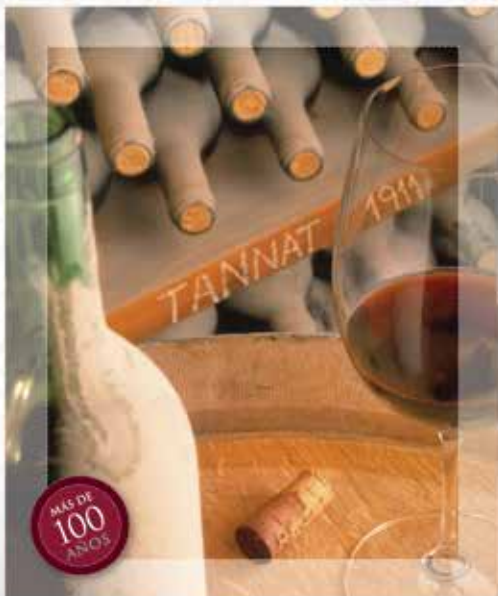
de infraestructura, energía y telecomunicaciones. Koch fue socio fundador de Pozo Gowland & Koch Abogados y socio de Rosso Alba, Francia y Ruiz



Moreno Abogados. Se recibió de abogado en la Universidad de La Plata y cursó los posgrados Program on Negotiation, en Harvard Law School (USA) y Executive Program, en IMD (Suiza).

GUYER & REGULES

LEGAL • ACCOUNTING & TAX • REAL ESTATE



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.

CHAMBER LATAM AGENCIA PREMIER FOR EXCELLENCE
LATIN AMERICA LAW FIRM OF THE YEAR
2011

CHAMBER LATAM AGENCIA PREMIER 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

Economía, finanzas e inversiones

Definiciones de la ExpoEFI 2016 y del Congreso Económico Argentino.



El Congreso Económico Argentino y la Exposición Argentina de Economía, Finanzas e Inversiones se hicieron eco de los cambios en la macropolítica argentina y repartieron optimismo a lo largo de dos jornadas por las que desfilaron unas 8.000 personas, entre ellas, buena parte de la abogacía vernácula.

Auspiciados por los principales *players* del *establishment* local, medios económicos y cámaras empresarias, y con el apoyo de **AUNO Abogados**, las principales voces de la economía dijeron presente en el cónclave.

Principales declaraciones:

Adelmo Gabbi (Bolsa de Comercio de Buenos Aires): “Soy muy optimista sobre el futuro de la Argentina, porque estamos entrando en el radar de las inversiones internacionales”.

Miguel Kiguel (Econviews): “Lo más probable es que la economía comience a crecer y la inflación a bajar en el segundo semestre del año”.

Miguel Ángel Broda (Broda y

Asociados): “La calidad institucional en la Argentina ha cambiado 180 grados con el nuevo Gobierno. Eso sí, el problema que tiene el país, es que este año va a haber que colocar USD 35.000 millones de deuda”.

Juan José Cruces (Centro de Investigación en Finanzas de la UTDT): “El acuerdo al que llegó el Gobierno con los *holdouts* es razonable y conveniente, y la quita conseguida es razonable dado el enorme poder de los fondos buitres que tenían la medida cautelar bajo el brazo”.

Rosendo Fraga (Nueva Mayoría): “No me preocupa tanto la economía del segundo semestre de este año, pero sí la del período abril-octubre del año que viene”.

Dante Sica (Abeceb): “La urgencia está en estabilizar la macro, pero lo que todavía falta es un perfil de crecimiento de la actividad o lo que se denomina un programa de desarrollo, que ayude a disparar las inversiones”.

Diego Giacomini (Economía y

Regiones): “La Argentina no puede crecer si no baja la inflación. Por eso, causa dudas un programa suave y prolongado de cuatro años de mandato para bajar la inflación. La enfermedad es grave”.

Zafer Mustafaoglu (Banco Mundial): “El arreglo con los *holdouts* era la única condición para la vuelta a los mercados. De ahora en más, lo que se necesita es seguir construyendo la confianza día a día”.

Daniel Artana (FIEL): “Donde le aprieta el zapato a la economía sigue siendo en la falta de disponibilidad de dólares”.

Carlos Melconian (Banco Nación): “La Argentina deja atrás una década que fue favorable, para entrar en otra menos holgada con mayor restricción económica. Dado este escenario, es hora de dejar de lado los populismos en la región”.

Daniel Heymann (UBA y UDESA): “El desarrollo requiere de acumulación de capital, sostenibilidad externa, aumento de la productividad y balance distributivo”.



Ser madre y trabajar en un estudio corporativo... ¿Es incompatible?



Por Soledad Schenone
y Jorge Pico / MCOLEX

Las empresas de servicios legales en el país se caracterizan por brindar servicios con un alto grado de excelencia, para lo cual los profesionales deben tener una adecuada formación teórica y experiencia en la materia. Para ello, se requieren entre cuatro y siete años de capacitación y experiencia profesional, momento en el que muchas abogadas atraviesan por la experiencia de la maternidad. Es entonces cuando ambas partes se enfrentan a una crisis: la abogada a la disyuntiva de intentar coordinar las altas exigencias de su empleo con las nuevas obligaciones de madre (y no morir en el intento), y si no funciona, ¿abandonar la carrera profesional lograda con tanto esfuerzo?; y los estudios jurídicos a

la posible pérdida de profesionales capacitadas que conocen la metodología de trabajo, los clientes, temas complejos y en las que han invertido años de formación. Repartirse entre las tareas profesionales y las responsabilidades de madre no resulta incompatible. La solución es diseñar una adecuada política de maternidad de la que todos salen ganando.

Ante este desafío mutuo, existe un abanico de propuestas, alternativas y soluciones que pueden aplicarse en beneficio del conjunto. Destacamos los siguientes aspectos para analizar y definir a la hora de abordar la creación de una política de maternidad o programas similares:

- criterios de acceso al programa,

- recaudos de antigüedad para el acceso al beneficio,
- plazo de permanencia en el régimen,
- reducción de jornada,
- desarrollar una cultura de aceptación por parte del resto de los profesionales de la firma,
- disponibilidad de herramientas informáticas, entre otras.

Las principales ventajas de adoptar estos regímenes son la retención y atracción de talento, ahorro en capacitación y fidelización de los empleados, una mejora de la imagen de la organización y clima laboral.

Lea la versión completa de este artículo en <http://www.aunoabogados.com.ar/index.php/noticias/758-maternidad>

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

EL NEGOCIO DE LA BELLEZA

¿Cómo trabaja legales en L'Oreal?

La experiencia de Solange Kurchan,
cabeza del área en la Argentina.





Perfil

“Estudí en la UBA. A los 22 años entré a trabajar en Marval. Había trabajado en un estudio chico antes, haciendo más que nada procuración. Me tocaba ir a Lomas de Zamora, a San Martín. Pateé la calle. En Marval entré por la parte de corralito y cuando se decidió hacer una devolución de carpetas del Bank Boston y del City, se estaba achicando el área. Estaba hace tres meses, me iba a ir a una estudio mucho más chico que iba a seguir esos temas, y el mismo día que renuncié me ofrecieron quedarme. Tuve que ir a buscar el telegrama y decirles: “al final no me voy””, cuenta Solange.

A los 24 años se transformó en *trainee* y rotó por cuatro áreas, hasta llegar a *banking*, con Hernán Slemenson a la cabeza. “Estuve hasta el 2012. Ahí pasé a la empresa Level 3. Estaba hace mucho tiempo en el estudio, necesitaba un cambio de rumbo, me llamaba mucho la atención la función del interno adentro de una compañía. La sensación que tenía era que no terminaba de saber qué pasaba con las cosas. Mandaba el contrato y después... ¿se firmó, no se firmó? No estaba metida en el negocio”, recuerda. Allí estuvo un año y medio, y luego ingresó a L’Oreal.

¿Proyección? “Hacia arriba. Tengo más posibilidades acá, internamente. Me encantaría tener un área más grande, para poder dedicar más tiempo a otros temas. Arranqué yo sola en 2013 y ya tenemos un abogado más. Si pudiéramos tener gente con otras especialidades, podríamos organizarnos mejor”, redondea.

Sin una sola arruga, sin una sola cana, los 105 años que L’Oreal tiene dedicados a la belleza dan cuenta de su efectividad. Con 32 marcas, más de 78.600 empleados en el mundo y ventas en 2015 por 25,26 billones de euros, la empresa ya no será niña, pero claramente resulta muy bonita para cualquier abogado que quiera desarrollar su potencial. En la Argentina, L’Oreal está oficialmente desde 1963 con la mitad de sus marcas hoy disponibles. Solange Kurchan, a quien entrevistamos en **AUNO Abogados**, oficia de gerente de legales de la compañía.

¿Qué hace legales en L’Oreal?

Tiene como función dar soporte a todas las áreas de la compañía, que se dividen en distintas operaciones: productos de cosmética activa, que tiene marcas como Roche-Posay y Vichy; la división de lujo, que tiene marcas como Lancome, Biotherm y Kiehl’s; toda la parte de perfumes, con Polo Ralph Lauren, Cacharel e Yves Saint Laurent.

Después tenemos la división de productos de gran público, que tiene Elvive, Maybelline y L’Oreal

París, y productos profesionales, que es la que tiene Matrix, Kérastase y L’Oreal profesional. Además está el área financiera, la de recursos humanos y la operativa.

La función de legales es dar asistencia a todas las áreas, sea cual sea la consulta. Nuestra función es actuar como *bussiness partner* y que nos vean como un apoyo y no como un obstáculo.

En el área somos dos. Estoy yo y un abogado *senior* que hace más que nada laboral. Y trabajamos con siete estudios externos.

¿Qué tienen que tener para trabajar con ustedes?

Lo más importante que tiene que tener el estudio, y es una decisión corporativa, es que sea muy bueno técnicamente, profundo en el análisis, tiene que ser expeditivo sin perder la calidad y el detalle.

Es muy importante que nos complemente. En el día a día, siendo interno, perdés esa posibilidad de decir “voy a estudiar este tema a fondo”, y a veces necesitás la opinión legal de un estudio que te diga “la normativa dice esto, esto se puede hacer, esto no”.

En eso somos muy exigentes.

¿Con quiénes trabajan?

Con Mayer + Remiro en toda la parte comercial; con Funes de Rioja, en lo laboral; tenemos a Petersen, en todo lo que es aduanero; Abeledo Gottheil en todo lo que es *tax*, en municipios y propaganda más que nada; después en temas de marcas trabajamos con G. Breuer, que es el estudio elegido por Francia para llevar los temas de marcas. También trabajamos con el abogado histórico de la compañía, que es José María Zorraquín, que es, a su vez, director, y que nos da asistencia con todo los temas comerciales y societarios. Y tenemos a García Santillán & Olmedo, por si hay algún tema penal, que por suerte no tenemos.

Decías que la idea, internamente, es que no los vean cómo obstáculo.

¿Cómo hacen?

Trato de ser súper-accesible, que ante cualquier duda puedan tocar la puerta, pedir una reunión, llamar por teléfono, mandar un mail. Trato de que todas las consultas sean resueltas lo antes posible y de la manera más expeditiva posible. Camino. Que uno camine por los pisos genera esta cuestión de

“ahora que te veo, te consulto esto”. Cuando te ven cercano empiezan a preguntar las cosas que les dan vergüenza o que no se animan. Este rubro es un poco informal, y uno que es, por formación profesional, más formal... bueno, tenés que tratar de encajar. Hasta mi vestimenta cambió entre la primera vez que vine y hoy. Te vas “lorealizando”: te empezás a pintar un poco más, te ponés más perfume.

¿Tienen alguna forma estandarizada para mostrar el valor que suman a la empresa?

No una fórmula, pero sí muchos reportes, para poder mostrar, por ejemplo, que cerramos juicios en montos mucho menores de lo que creíamos. La realidad es que a veces es difícil demostrar en qué reducís los costos.

Cuidamos mucho nuestro presupuesto. Buscamos cotizaciones.

¿Hay mucha dispersión en los valores que te llegan?

Sí. Uno me pasa 75 y el otro 6500. Literal.

Mentoreo

¿Qué le recomendarías a un joven profesional? “Para mí, lo mejor que te puede pasar es pasar por un estudio grande. Yo al estudio (N. de R.: por Marval) le voy a estar eternamente agradecida, porque creo que es una escuela y que es un lugar de formación único”, enfatiza. “Lo que se vive ahí no se experimenta en otra parte: el nivel de excelencia, la posibilidad de tener abogados súper-reconocidos, muy buenos técnicamente, profundos, que te pueden enseñar el método de cómo trabajar, eso no lo vas a encontrar en ningún lado”, avanza.

Lo empresa, en tanto, “te enseña a trabajar con un ritmo muy ágil, pero perdés calidad; entonces tenés que venir con eso de antes”, recomienda.

Tengo una alta valoración del trabajo ajeno, y si algo corresponde, se paga. Pero me ha pasado de encontrar disparidad entre presupuestos, por eso los pido, para tener un termómetro de cuán alejada estaba entre lo que yo pensaba que iba a salir y lo que los tres estudios me pasan.

¿Con quién te quedás?

No vamos únicamente por el precio. A veces preferimos pagar un poco más.

Tiene que ver con las característi-

cas del tema y las características del estudio. Nos ha pasado de tener cotizaciones súper competitivas y tomar la decisión de elegir otro estudio porque es más conservador o porque es más práctico. En eso somos muy meticulosos: no vamos a hacerlo porque es más barato, vamos a hacerlo con alguien que sea técnicamente muy bueno, pero con precios competitivos y teniendo en cuenta las circunstancias del caso y las características del estudio.



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



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

Panamá papers y tecnologías offshore

Hace varios años que me dedico al derecho societario y al derecho informático. Nunca hubo un punto de contacto tan claro entre ellos, hasta el caso *Panamá Papers*.

Este caso vincula al derecho societario y a las nuevas tecnologías de la información en forma directa y aplica a cualquier persona, a los titulares de cuentas *offshore* y a los abogados en particular. De lo más sencillo a lo más complejo, en el ámbito del derecho se distinguen las personas físicas de las jurídicas. La sociedad comercial, como persona jurídica, es una herramienta creada por el legislador para que las personas pueden realizar actividades comerciales utilizando un vehículo societario (poner un bar en Las Condes, una librería en San Pablo o una constructora en Santa Cruz) con ciertas ventajas, como la limitación de

Como todos sabemos, el capital de las sociedades anónimas se divide y representa en acciones: una acción es una parte alícuota de ese capital. En algunas jurisdicciones *offshore* la ley permite la emisión de acciones al portador. En estos casos, lo habitual es designar a una persona (distinta de los socios) como "director o administrador" de esa sociedad, que la representa frente a terceros pero que no es accionista ni dueña de nada. En otros casos se designa un "apoderado con poder amplio" para ejercer actividades en representación de la sociedad.

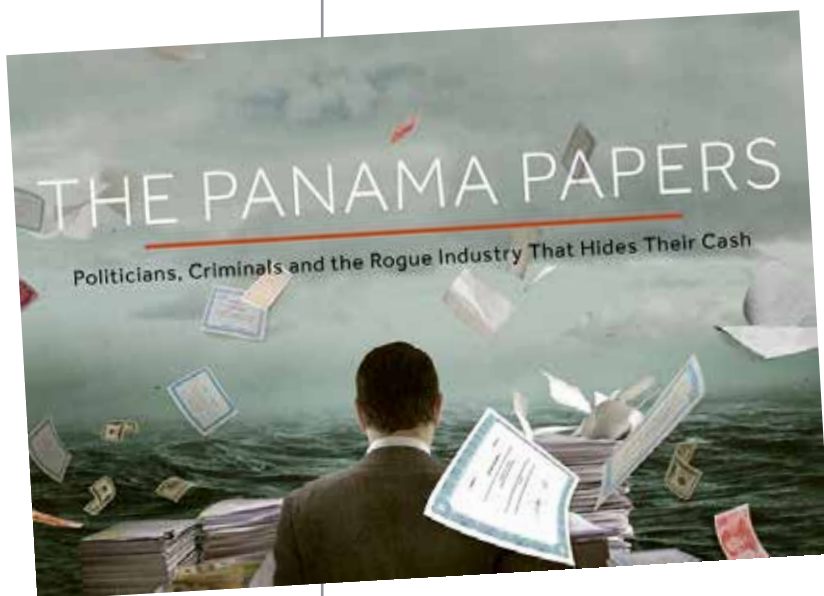
Un ejemplo de actividad lícita es la creación de una sociedad *offshore* como "sociedad holding" para desarrollar actividades comerciales en el mundo, mientras que los ejemplos de actividades ilícitas son variados y suponen la utilización de la "sociedad vehículo" para comprar, por ejemplo, un campo en Chascomús con dinero no declarado ante la AFIP, o para abrir una cuenta bancaria en Suiza y depositar el dinero no declarado.

En épocas pasadas, antes del desarrollo arrasador de internet, para poder constituir una sociedad *offshore* había que viajar, por ejemplo, a Uruguay, para completar y firmar la papelería de estilo, o acudir a una banca privada (muy privada) en el microcentro porteño. En la actualidad esos trámites se manejan *online*, por correo electrónico y con mecanismos de autenticación de firmas en línea. Este nuevo sistema, que aparece como más práctico, ofrece los riesgos de filtraciones por fallas de seguridad informática (una filtración puede venir "de adentro" -como aparentemente habría sucedido en el caso Panamá Papers- o de afuera, con la intervención de un *hacker*).

El punto de conexión entre ambas materias es la vulnerabilidad de la información societaria y personal que vemos en la práctica profesional. En efecto, los referidos mecanismos actuales son de fácil acceso por cualquier experto informático y la realidad demuestra que algunos estudios jurídicos son extremadamente sensibles a la hora de compartir información crítica en línea de sus clientes.

En casa de herrero, cuchillo de palo.

responsabilidad de sus socios por las obligaciones contraídas por la sociedad. Con carácter general y sin entrar en precisiones, las sociedades constituidas en un país (sociedades nacionales) se rigen por la ley del país, mientras que las sociedades *offshore* (creadas fuera del territorio nacional) se rigen por ley extranjera. Estas últimas pueden ser utilizadas por sus socios como "sociedades vehículo" para desarrollar actividades lícitas o ilícitas.



Seguridad en la nube

Puntos básicos para tener en cuenta. Dos especialistas interacionales fijan posiciones de cara a abogados y estudios jurídicos.

¿Qué consideraciones y pasos deben tomar los estudios jurídicos al implementar una solución de computación en la nube, para mitigar las preocupaciones sobre seguridad y confidencialidad?

Para Sabina Jausovec-Salinas, máxima responsable de legales de Rackspace, una de las proveedoras de servicios en la nube más grandes del mundo existe una “manera correcta y una incorrecta de adoptarla en el mundo multi-nubes en que vivimos hoy”. Los servicios en la nube pueden ser suministrados en tres modelos básicos distintos: infraestructura como servicio (IaaS), plataforma como servicio (PaaS) y software como servicio (SaaS) y en distintos modelos de implementación (pública, privada, híbrida y nube administrada), explica. El modelo de implementación óptimo por lo general depende en gran parte de la naturaleza de la aplicación, de las cargas de trabajo y de qué tipo de datos se almacenen en la nube. Para Juan Carlos Carrillo, especialista mexicano en seguridad y privacidad de datos, hay ciertos puntos básicos que se necesitan revisar. Entre ellos destaca la interoperabilidad y la seguridad.

- Interoperabilidad: la compren-

sión de la interacción entre las nubes. “Debe existir la flexibilidad de mover sus datos de un proveedor a otro, o llevarlo de vuelta a un manejo interno. Las empresas necesitan conocer cualquier problema que pudiera ser causado por algún bloqueo en la forma en la que el proveedor de nube pueda afectar”, dice.

Seguridad: No solo desde el punto de vista del proveedor de servicios en la nube, sino también de cualquier proveedor de acceso o administración de la misma, así como de todas las comunicaciones que suceden en el medio, junto con la seguridad física, recomienda.

Tradicionalmente, los tres temas de seguridad son la confidencialidad, integridad y disponibilidad.

“Cada aplicación de TI es un ecosistema complejo, no solo desde una perspectiva de infraestructura, sino también desde una perspectiva de quién, cómo y con qué frecuencia se utiliza; qué tipo de información se procesa, quién está involucrado en el procesamiento de datos, y cómo se transmite la responsabilidad de los datos en la cadena contractual. En consecuencia, hay muchos aspectos de privacidad a considerar al migrar a la nube”, señala Jausovec-Salinas, y recomienda:



comprender a fondo la interacción entre nubes (IaaS, PaaS y SaaS) es vital, ya que estos modelos dividen la responsabilidad de la privacidad, y el riesgo y mitigación de esos riesgos en cuanto a la protección de datos de maneras distintas.

Para evaluar qué tan adecuados son los servicios de la nube para el tipo de datos que se busca almacenar, hay que “entender con claridad el servicio en la nube, las necesidades internas del negocio, la arquitectura subyacente y los roles que desempeñen los distintos proveedores de esta tecnología en la cadena de procesamiento de datos”, recomiendan.

Asimismo, hay que entender las distintas capas de seguridad y distinguir entre las medidas de seguridad que los proveedores pueden implementar y operar, y las características y controles de seguridad que los negocios necesitan implementar y operar para proteger sus propios datos y para cumplir con las disposiciones de leyes y regulaciones específicas.



EL ESTUDIO JURIDICO BOLIVIANO CON MAYOR RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL

CHAMBERS LATIN AMERICA AWARDS EXCELLENCE BOLIVIA 2010 - 2011 - 2013 - 2015 Miembros de: INTERLAW					Distinguen en primer lugar a Moreno Baldivieso por su experiencia y solidez en el asesoramiento legal.	WITHIN THE 100 MOST IMPORTANT INTERNATIONAL ARBITRATION LAW FIRMS IN THE WORLD
--	--	--	--	--	---	---

La Paz: 591.2.2441600 • Santa Cruz: 591.3.3353515 • Cochabamba: 591.4.4532688 • Tarija: 591.4.6633303 www.emba.com.bo

Golf y abogacía

¿Networking? ¿Negocios? ¿Puro placer? Los motivos para dedicarle horas al juego, por boca de algunos de los principales abogados-jugadores.

La práctica del golf y el mundo de los negocios llevan tiempo tomados de la mano. Alcanza con ver los registros de las asociaciones nacionales para encontrar abogados en los primeros puestos de los rankings.

¿Qué es lo mejor que tiene este deporte?, fue la primera de las preguntas que **AUNO Aboga-**

Brea (hándicap 6, juega en el Club Newman y en el Jockey Club), señala que lo mejor es “estar en contacto con la naturaleza y pasar un largo rato con mis amigos y mi hijo; además, es siempre un desafío donde las sorpresas buenas y malas, surgen en cualquier momento”.

También, agrega, tiene la ventaja de

Buenos Aires), es un deporte que educa el carácter y ayuda a manejar las frustraciones. “Si no soportás frustrarte, definitivamente el golf no es tu deporte”, resume.

Por su parte, Héctor Grinberg, socio de Severgnini, Robiola, Grinberg & Tombeur (hándicap que oscila entre 13 y 15, juega en el Jockey Club de San Isidro, en el Buenos Aires Golf y, a veces, en Martindale; en el verano en Cantegril y, a veces, en el Club



Concentración y precisión, by Federico Laprida.



Héctor Grinberg, de gira por St Andrews.

dos le formuló a una serie de jugadores-abogados argentinos. La segunda, y que despierta más elucubraciones: ¿es un espacio apto para hacer negocios y *networking*?

Pablo Louge, socio de Allende &

que se lo puede practicar durante muchos años sin que la parte física sea un factor determinante.

Para Federico Laprida, titular de Laprida, Goñi Moreno y González Urroz (14 de hándicap, juega normalmente en el Jockey Club de

de la Barra), afirma que “es un deporte y a la vez un juego; es apasionante por el grado de competitividad que podés imprimirle y, a diferencia de otros, tiene el atractivo del hándicap que iguala tus posibilidades y permite

**HOPE
DUGGAN
& SILVA**
ABOGADOS

Suipacha 1111, Buenos Aires

Teléfono: 011 4891-1000

Web: www.hds.com.ar

practicarlo con un nivel de jugadores superior o con amigos aun desparejos en el juego”.

Todos los años, con un grupo de doce amigos, juega una semana en el exterior conociendo los lugares que transitan los *tours*, sea en Estados Unidos o en Europa. El golf “te obliga a mantener altos niveles de concentración y te induce a una mejor preparación gimnástica semanal, resultando un combo superador de tus condiciones físicas y mentales”, agrega. Pablo Buey Fernández, socio del estudio Alegria, Buey Fernández, Fissore & Montemerlo, acusa hoy un hándicap de 13, aunque supo tenerlo de 7. “Falta de práctica”, reconoce.

“Es un deporte que lo desempeñas, lo jugás, lo disfrutás en un ambiente lúdico fantástico desde el punto de vista del escenario y de la compañía. Es muy gratificante. El deporte, en sí mismo, demanda un montón de disciplina, perseverancia, concentración. Es educativo desde ese ángulo. Por otra parte, genera un montón de frustraciones que, si uno las piensa bien, no son tan distintas a las de cualquier otro ámbito de tu vida profesional o personal”, dice.

NEGOCIOS

En respuesta al segundo interrogante, Louge reconoce que “es un buen elemento para conocer gente y cultivar relaciones de negocios”, pero “pretender hacer un negocio



Pablo Buey Fernández, con el golf en su escritorio.

jugando al golf es contraproducente para el juego y el negocio”. En la experiencia de Laprida, “siempre conocés gente nueva y podes hacer amigos, aunque muy frecuentemente uno juega con los amigos de siempre”.

Grinberg apunta que le permite conocer distinto tipo de gente en otra faceta de su vida. “Al reunir una misma pasión por el juego, facilita generar nuevas amistades o futuras relaciones de negocios o, simplemente, pasar un rato agradable en esa nueva compañía, en un ambiente agradable y distendido durante las horas que dura el juego. Como en otros deportes la relación que emerge permite un acercamiento que genera mayor confianza y oportunidades”, dice, y agrega: “Tiene un invaluable tercer tiempo comparando un almuerzo o tomando una copa, comentando distintas peripecias del partido o distintas novedades del quehacer polí-

tico, social o empresario”. Buey Fernández juega en el Olivos con un grupo grande con el cual ha hecho giras en el exterior durante varios años, y con el que ha cultivado la amistad. “El golf permite una celebración de los mejores valores de la amistad. Son muchas horas de práctica (N. de R.: una vuelta lleva unas 4 horas y media) y lo

que más se disfruta es el bar del hoyo 19”.

El grupo al que hace referencia se compone de profesionales de distintas disciplinas. Hay médicos, hay arquitectos. “No vas a hacer ningún negocio en la cancha. No vas a encontrar un sí o un no para una operación, pero es un ámbito que acorta distancias, promueve relaciones, se interactúa desde un lado completamente distinto al de una mesa o un escritorio, con un ambiente más favorable para la conexión personal”, redondea.



Circuito

La mayoría de los jugadores abogados se inclinan por los campos de la zona norte de la Ciudad de Buenos Aires, aunque muchos salen “de gira” con amigos, recorriendo distintas locaciones. En tiempos de mucho trabajo, reconocen, la práctica, su hándicap y rendimiento, decaen.



Juana Manso 205, Piso 2
C1107CBE, CABA, Argentina
Tel. 54-11 4320-9600/500

www.ebullo.com.ar

Modelo de RSE

¿Qué puede hacer un despacho de abogados en materia de responsabilidad social empresaria? El caso de Posadas, Posadas & Vecino en Uruguay.

Fotos gentileza estudio PPV



En tiempos de creciente profesionalización de los estudios jurídicos y un vuelco a modelos de organización de tipo empresarial, crece la inquietud por sumar un aporte a la comunidad que exceda el tradicional trabajo pro bono. En este escenario, “lo que pica” es la idea de desarrollar programas de responsabilidad social empresaria, plagada de dudas sobre cómo encararlos, hacia dónde y con qué recursos. Ejemplos no abundan, pero que los hay, los hay. Un caso de trabajo articulado y estratégico es el de la firma uruguaya Posadas, Posadas & Vecino, donde la premisa pasa por desarrollar la RSE enfocando las acciones en niñez, arte, personas privadas de libertad y desarrollo y crecimiento

de sus colaboradores. “Somos un equipo donde lo profesional y lo humano son carriles inseparables, y el involucramiento con los proyectos de RSE comienza con la participación de los socios del Estudio y de sus colaboradores”, apunta Tomás Gurméndez, socio de la firma.

NIÑOS CON ALAS

Creada en 2000, esta fundación apoya a cinco instituciones de enseñanza primaria ubicadas en barrios carenciados de Montevideo, con una concurrencia aproximada de 1.600 chicos. Niños con Alas es una de las ONGs líderes en materia de apoyo a la educación primaria en zonas marginales, actividad que alcanza no sólo lo curricular, sino también asistencia

médica, odontológica, apoyo social, alimentación y recreación.

PPV estuvo presente desde el nacimiento de la Fundación, redactó sus estatutos y gestionó su aprobación. Socios de la firma integran el directorio desde sus comienzos, llevan la contabilidad y se ocupan del cumplimiento de sus obligaciones formales. A su vez, tanto el Estudio como muchos de sus integrantes participan del programa de Padrinazgos de la Fundación, donde asumen el compromiso de financiar la escolaridad de un ahijado durante el ciclo primario y, a la vez, acompañar en la medida de las posibilidades con otras manifestaciones propias, como dar contención y ser referente en valores humanos.

ARTE Y CÁRCEL

En otro de sus ejes, el Estudio es auspiciante del Museo Gurvich. Sinergias mediante, en 2015 se acordó que el Museo brinde un Taller de Plástica en el Centro Penitenciario Punta de Rieles, consolidando dos de las temáticas de RSE de la firma. Este proyecto es desarrollado por la Asociación Civil de Apoyo a la Rehabilitación e Integración Social (ARIS), con el apoyo del Estudio, el Ministerio del Interior y el propio Museo Gurvich.

“Busca sensibilizar y construir nuevos paradigmas educativos aplicables a la realidad de los participantes, fomen-



www.confidens.com.ar

SUSTITUCIÓN DE MEDIDAS CAUTELARES
CONTRACAUTELA
SUSTITUCIÓN DE ARRAIGO
SUSTITUCIÓN DE PAGO PREVIO
PÓLIZAS PARA PROCESOS ARBITRALES

LA GARANTÍA MÁS ACCESIBLE

tando la colaboración y cooperación”, explica Yamandú Castrillón, gerente de recursos humanos de PPV.

Justamente, el Estudio, entidades gubernamentales y varios empresarios promovieron la fundación de ARIS, declarada de Interés por el Ministerio del Interior y con respaldo parlamentario.

Se trata de una organización que trabaja en pos de la seguridad y la integración social de las personas privadas de libertad durante el período de reclusión, y busca asistir en el proceso de restablecimiento a la libertad ambulatoria, especialmente velando por la generación de posibilidades para el desarrollo personal, formación y búsqueda laboral.

A fines de setiembre del año pasado, un seleccionado del penal de Punta de Rieles jugó un partido de fútbol contra el equipo de Posadas, Posadas & Vecino en el propio centro penitenciario, con

el objetivo de dar a conocer el proyecto de polideportivo que construirá ARIS, e invitar a todas las empresas que quieran sumarse a la iniciativa.

Más allá del contundente 9 a 2, los medios dieron cuenta de la iniciativa con los testimonios de algunos de los integrantes del Estudio, del director del Instituto Nacional de Rehabilitación, del coordinador de este Instituto y del director del Centro Punta de Rieles, además de los capitanes de ambos equipos.



OTRAS ACCIONES

Entre otras acciones más fácil y rápidamente replicables, PPV desarrolla el programa Repapel, por el que clasifica el papel residual en la firma, que luego se traslada a depósitos o fábricas recicladoras. Con eso se elaboran materiales y útiles de papel reciclado que regresan a las escuelas y se financia el programa educativo. En el ámbito interno, el Estudio promueve

el equilibrio de la vida personal, familiar y profesional de cada empleado.

“Creemos en la importancia de la capacitación constante de nuestros profesionales, y por ello brindamos cursos de actualización internos para las diferentes áreas del Estudio. También contamos con apoyo para masters y postgrados en nuestro país o el exterior, ya sea económicamente o mediante apoyo en los tiempos que son necesarios para estos cursos”, apunta Castrillón.

Los profesionales que se dedican a la docencia también cuentan con el apoyo activo del Estudio.

Finalmente, en lo que hace al tradicional trabajo pro bono, la firma presta asesoramiento jurídico, contable, tributario o notarial a la Arquidiócesis de Montevideo, a las fundaciones Astur, A Ganar, E-ducate, Juan Kobylanski y Arachana, a la Universidad Católica del Uruguay, a Desem, a la Asociación de Rugby del Uruguay, a la Parroquia Stella Maris y al Pabellón Venecia, entre otras.

ÁREA DERECHO 2016

Carreras de grado

ABOGACÍA

4 AÑOS • INICIA EN MARZO 2017

Innovación, Liderazgo y
Visión Interdisciplinaria

Posgrados en Derecho 2016

Maestría en Finanzas, con orientación en
Aspectos Legales de las Finanzas

- > Certificación Internacional en Ética y Compliance
- > Prevención de Lavado de Activos, Lavado de Dinero proveniente del Narcotráfico y Financiamiento del Crimen Organizado
- > Nuevo Código Civil y Comercial
- > Finanzas para Abogados

www.ucema.edu.ar



Av. Córdoba 374 | Tel.: (54-11) 6314-3000

ucema.edu
 ucima_edu
 Universidad del Cema

Alfredo O'Farrell
y Santiago Carregal,
socios de Marval,
O'Farrell & Mairal,
vuelven sobre
los ejes de
la primera
entrevista publicada
en esta revista.
El análisis
del escenario
que viene.

Por Ariel Alberto Neuman



5 AÑOS



A middle-aged man with grey hair, smiling, wearing a dark blue suit jacket over a light blue button-down shirt. He is standing against a plain, light-colored background. His hands are clasped in front of him. The word "DESPUÉS" is overlaid in large, white, bold, sans-serif capital letters across the lower half of the image.

DESPUÉS

En 2011, en el primer número de **AUNO Abogados**, entrevistamos a Alfredo O'Farrell y Santiago Carregal, miembros del consejo de dirección de Marval, O'Farrell & Mairal, sobre la estrategia de posicionamiento y diferenciación del despacho.

Cinco años más tarde repasamos con ellos aquel ping-pong de preguntas y respuestas. ¿Qué cambio? ¿En qué acertaron? ¿En qué no? ¿Cuánto de lo planificado se materializó? ¿Hacia dónde fueron los giros de timón?

Aquí, un resumen de ésta, la nueva entrevista. En el especial que produjimos y subimos a nuestro portal en Internet está el resto, y la edición anterior.

Hace cinco años, cuando les preguntábamos por la planificación estratégica de la firma, hablaban de anticiparse a lo que va a pasar.

¿A qué se están anticipando ahora?

Santiago Carregal (SC): La estrategia general del estudio es tener dos cabezas: una mirando a la parte interna, que es la estrategia de crecimiento, la retención de abogados, las relaciones entre socios, el sistema de compensación. La otra mira siempre al cliente: la relación con el cliente, qué necesidades tiene, cómo está cambiando el mercado, para ir ajustándonos. Esto es permanentemente y dinámico.

Alfredo O'Farrell (AOF): Hoy estamos tratando de anticiparnos al crecimiento. Estamos mirando un futuro de crecimiento que no va a ser inmediato, pero es claro que ha cambiado totalmente el clima.

Eso de tratar de estar un paso adelante que te mencionábamos hace cinco años, lo efectivizamos el año pasado cuando dijimos: nos vamos a concentrar en un solo edificio y, como consecuencia de ello, en breve vamos a ser el primer estudio argentino que tenga su edificio propio.

Hablamos entonces de la generación Y. Hoy esos abogados ya deben ser semisenior. ¿Cambió algo? ¿Los Y se adaptaron a la

cultura de trabajo en estudio o se amoldaron ustedes a ellos?

AOF: La generación Y y la nueva, que todavía no está empezando a aparecer pero sabemos que viene, te exige modificar y adaptar ciertas prácticas y costumbres que tenemos acá.

Si algún fin de semana hay que trabajar, que los hay, es muy raro que haya mucha gente dando vueltas en las oficinas. A lo mejor tenés siete, 12 personas trabajando desde su casa en distintos lugares, con uno o dos lugarte-

ciones de trabajo, en un buen clima de trabajo, en tener foco en los *team leaders* respecto de los abogados jóvenes, en la necesidad de inmediatez y de *feedback*, en el cortoplacismo. Hoy el crecimiento es más por etapas y no pensando "en 10 años, dónde quiero estar".

A veces hay que trabajar los fines de semana, pero como te decía Alfredo, trabajan mucho desde la casa. El viernes a la tarde flexibilizamos la vestimenta. Tenemos fruta en los pisos para que los



"Tratamos de crear las condiciones para que el estudio sea un muy buen lugar para trabajar, hacer carrera o ser un trampolín".

nientes ordenando todo y haciendo todo remotamente.

Antes, si teníamos que trabajar, teníamos que venir acá, teníamos que juntarnos, venía el jefe, impartía las órdenes.

SC: Los jóvenes abogados son la materia prima, la sangre, la savia del estudio. Al estudio no le queda más alternativa, y lo hace con mucho entusiasmo, de crear las circunstancias y las condiciones para ser atractivo para los jóvenes. A veces la pegamos, a veces tenemos que modificar cosas, pero ponemos mucho hincapié en lo que son las condi-

chicos puedan comer. Estamos tratando de hacer muchas cosas para que a los jóvenes les parezca atractivo trabajar acá.

Los abogados que salen ahora de las universidades son muy buenos, muy inquietos, han viajado, conocen idiomas. No es cuestión de materia prima, es que las necesidades son otras, es otra forma de encarar el trabajo y la vida.

Nosotros tenemos una visión muy verticalista: hoy estoy acá, mañana estoy acá.

Estos chicos piensan de una forma más horizontal: hoy estoy acá, mañana puedo estar en otro

Sin corbata

“Cool” y “bueno para trabajar” fueron algunas de las evaluaciones de muchos lectores cuando se hizo la anterior entrevista a los socios de MOM. ¿El motivo? En aquellas fotos, O’Farrell y Carregal posaron sin corbata.



lado, pasado me voy de viaje. A esa forma diferente de pensar el estudio tiene que amoldarse y lo estamos haciendo con mucha ayuda, con asesores, con departamentos internos, con mucho involucramiento de los socios. Tratamos de crear las condiciones para que el estudio sea un muy buen lugar para trabajar, hacer carrera y, si no es hacer carrera, ser un trampolín fantástico para cualquier otra cosa.

Justamente: hemos entrevistado a muchos abogados de empresa que son ex Marval. ¿Cómo se lee eso?

SC: Ése es nuestro mejor marketing. Nuestro mejor marketing es que la gente, en su paso por Marval, haya generado una buena relación con sus pares, los hayamos tratado bien, los hayamos formado, la gente haya sido generosa con ellos intelectualmente.

¿Se traduce en contrataciones para el estudio?

SC: Muchas veces sí.

El hecho de conocernos, haber trabajado con nosotros, es una ventaja enorme, porque saben qué abogado, qué socio, qué tema.

AOF: Si estuvo por acá, ya sabe, y si tuvo buena impresión de un abogado X, va directamente a buscarlo.

Hay quienes cuestionan de los estudios grandes el hecho de que el servicio lo venden los socios, pero el trabajo lo hacen los juniors...

AOF: No es así. Las cuestiones de fondo las va a determinar el más senior, porque es el que tiene más experiencia y ya las ha pasado. Delega una serie de trabajos -una vez establecida la estrategia y

los pasos a seguir- en gente más junior porque es más eficiente para el cliente en cuanto a costos y rapidez.

Hoy en día los clientes exigen más intervención del socio, pero muchas veces por pedir al socio se termina formando un cuello de botella, porque el tiempo de cada socio es finito.

El socio tiene que estar encima y monitoreando, encima en serio, no encima en Costa Esmeralda y solamente llamame de 3.15 a 3.45 y después ya no te atiende. Para lo demás, la delegación es mucho más eficiente para el cliente en cuanto a costos y a rapidez.

SC: Lo que es verdad es la necesidad de atender al cliente, de estar más cerca, de cómo generar la relación. Los departamentos legales de los clientes son cada vez mejores, más sofisticados, hay muy buenos abogados, la mayoría formados en estudios, y de hecho nosotros somos una gran cantera para ellos.

Muchos de esos clientes, con nuestros ex abogados, saben perfectamente cómo funciona un estudio. Son mucho más eficientes para sacarnos valor.

Uno va al médico y sabe exactamente lo que quiere preguntarle, no le pregunta cualquier cosa. Hay muchos clientes que nos dicen: “Yo lo que necesito son 10 minutos tuyos, del socio experto. No necesito que me des todo lo demás”.

Que Alfredo o que yo haga un

punteo del documento para ver si hay errores de redacción no tiene mucho sentido. Hay tareas que se pueden delegar en abogados más jóvenes muy buenos, para que luego el abogado senior le dé la orientación, redacte algunos términos específicos de la cláusula, pero no todo.

Los socios tienen una cantidad de horas disponibles durante el día, y tenemos que sacarles el mayor provecho posible para ellos mismos y para los clientes.

El costo de entrenar abogados jóvenes no se le puede trasladar al cliente. Es un modelo de hace 20 o 30 años que ya no existe más, pero al mismo tiempo al cliente no le conviene que tareas que son fácilmente delegables en un profesional más barato las haga





“Los departamentos legales de los clientes son cada vez mejores, más sofisticados”.

un socio. Eso, al final del día, les va a salir más caro.

¿Cómo gestionan el conocimiento que hay en el estudio?

SC: Todos los documentos importantes van a un sistema de datos, de gestión del conocimiento, al que podemos acceder.

Yo creo un documento, lo clasifico en base a etiquetas y determino la cantidad de abogados que pueden utilizarlo.

Para casi todo hay un modelo para empezar a trabajar, que hay que adaptarlo a la operación concreta. Se comparten esos modelos para que cada uno avance.

El cliente X trabaja con determinados modelos, al cliente X1 le gusta tal cláusula o la quiere redactada así. Es de enorme eficiencia.

“¿Hay margen para tanto estudio grande en la Argentina?, les preguntaba, y respondían sin mucha vuelta: “Hoy en día no”.

¿Eso sigue así?

AOF: Estamos en un escenario totalmente distinto al de hace

cinco años. Estamos viendo la luz al final del túnel, y sabemos que no es el tren que viene de frente.

Va a haber reactivación y, como consecuencia de ello, mayor actividad jurídica. La torta hace cinco años venía decreciendo. Ahora está estancada, pero nosotros y la mayoría de nuestros competidores creemos que la torta se va a agrandar.

Evidentemente, si la torta se empieza a agrandar va a haber más competencia, pero no sé si va a haber más estudios grandes.

SC: Hay que estar muy alerta.

Hay que estar alerta para saber quién es el tapado que va a aparecer. No está escrito al pie “la competencia va a seguir como es ahora”.

¿Cómo se trabaja el óxido que hay en muchas firmas o, mejor dicho, áreas de práctica?

AOF: Te cambiaron la música, saliste de los lentos y ahora vas a tener que pasar a los rápidos. Tenés que empezar a moverte, porque en cualquier momento te van a poner Metallica. Tenés que adaptarte rápido.

SC: Si se cristaliza el crecimiento virtuoso es probable que el trabajo sea más parecido al de los 90 que al de los 2000. La cuestión va a ser cómo utilizamos a los abogados que tuvimos la experiencia de los 90, que hicimos todas las operaciones sofisticadas de crecimiento, para adaptarnos a los ritmos de hoy.

Vamos a tener que pasar todo el conocimiento a las nuevas generaciones para trabajar con ellos en replicar estructuras que hicimos 20 años antes.

En ese aspecto, los estudios grandes tienen mucho conocimiento que puede ser trasladado a los abogados jóvenes.

¿Cómo ven la posible llegada de estudios extranjeros a la Argentina?

AOF: Cinco años, en este contexto, han sido toda una eternidad. Ahora ya ves lo que está pasando en América Latina. Has visto el último desembarco español en Perú. Yo creo que acá va a haber un efecto dominó (porque lo hizo X, Y se va a tirar a hacerlo) y me parece que

“La delegación es mucho más eficiente para el cliente, en cuanto a costos y a rapidez”.



Argentina ha saltado algunos escalones, ha salido del sótano y por lo menos está en planta baja. ¿Quién va a ser? No lo sabemos.

En 2016 sería un poco prematuro, pero en 2017 no me extrañaría que alguno empiece a rondar fuerte para aterrizar en la Argentina.

SC: El punto es que no hay ninguna razón para que no vengan estudios extranjeros o que las auditoras empiecen a generar un mayor volumen de trabajo legal. Están en Colombia, en México, en Chile. No hay ninguna razón para que eso no pase acá. La razón es que la Argentina estuvo afuera del mapa durante 10, 12 años.

Hace cinco años cerramos la entrevista con la misma pregunta que estoy por hacerles: ¿Suma ser el más grande?

AOF: En la entrevista pasada creo que te contesté que nuestro objetivo de fondo no era ser el estudio más grande, sino el mejor, y que como consecuencia de eso llegamos a ser el más grande. Nuestro

objetivo, nuestra estrategia, sigue siendo la misma.

¿Qué te suma? Y... para algunas cosas te suma, para otras te pesa. Una cosa tiene que estar ligada con la otra. Si vos no tenés pilares, *pedigree*, acreditación... ser grande es un costo muerto. Si vendés la imagen de que sos grande, pesado y lento, te van a comer las arañas. Que seas grande no quiere decir que seas eficaz.

SC: Hay ciertas operaciones que solo podés captarlas teniendo mucha capacidad de gestión, teniendo muchas áreas interdisciplinarias, capaces y con contundencia. Claro que si esas operaciones no están, si esas operaciones implican grasa, vas muerto. Es un delicado equilibrio.

Ser grande es un valor intrínseco, como consecuencia de la eficiencia, del servicio que das, del servicio al cliente, de una buena pirá-

mide socios-asociados. Entonces tiene sentido.

En los últimos 12 años, por habilidad, por suerte o por una combinación de ambas, hemos tenido los mejores casos de la Argentina: el corralito (30.000 casos), las reestructuraciones por deudas más importantes y emblemáticas, conflictos societarios, arbitrajes, todo el tema de Repsol. Los temas más importantes los hemos captado.

¿Es debido al tamaño, al nombre, al prestigio? Seguramente es una combinación de todo eso.



Especial MOM

Videoentrevistas y todo el material que no entró en soporte papel, se puede ver en el especial que hicimos con esta nota en www.aunoabogados.com.ar/especiales/Marval

M | S | & | P

**Munilla Lacasa,
Salaber
& de Palacios**

Especialistas en derecho penal.

Avda. Santa Fe 900, piso 1º C1059ABP Buenos Aires, Argentina

Tel.: (5411) 4893-0005

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

Fuera de circuito



Crece el número de firmas que abren sus oficinas fuera de las zonas tradicionales. Los motivos y las ventajas.

El fenómeno no es nuevo. Mucho antes de que AUNO Abogados fuera revista y portal de noticias, dábamos cuenta del fenómeno a través de nuestro newsletter mensual. La diferencia, ahora, es que ya no son un puñado, sino más y más firmas que se suman a la tendencia de alejarse de los centros tradicionales en los que supo operar la abogacía corporativa.

Con vista a la pileta y espacios verdes, comedor que luce de empresa punto com y una estética alejada de la boiserie y las tonalidades del marrón madera, González & Ferraro Mila disfruta de sus instalaciones en el Palacio Bellini, ubicado en Palermo Chico.

“Desde hace varios años la tendencia de las firmas de abogados en varias ciudades (Nueva York, San Pablo, México) viene siendo la de alejarse de los microcentros. A veces, por seguir a sus clientes, que eligen lugares más cómodos y agradables de la ciudad para fijar sus sedes, y otras por elección propia de los estudios, en pos de lograr el mismo objetivo”, geolo-

caliza Pablo Ferraro Mila, name partner de la firma.

Si bien su estudio nunca pisó el microcentro (abrieron y estuvieron durante años en el edificio Chacofi II, de Libertador y Cerrito), la decisión de mudarse hace cuatro años a este palacio del

unísono mejorar nuestra calidad de vida en el trabajo y la de todo nuestro equipo”, cuenta.

El caso de Tomás Coppola, socio de Eppens & Coppola, es un tanto diferente. “Elegimos Paneco Golf de San Isidro (N. de R.: a dos cuadras de Av. Marquez y Panamericana), con la idea de estar ubicados en un lugar



González & Ferraro Mila, de la reunión a la pileta (no la usan, aclaran).

siglo XXI combinó varios factores. “Estábamos buscando un edificio más nuevo y más moderno, porque queríamos innovar aún más en cuanto a tecnología, infraestructura y diseño interior; la mayoría de nuestros clientes ya estaban “descentralizados”, y todos los socios queríamos al

estratégico que nos permita, en primer lugar, trabajar cerca de nuestras casas y así utilizar el tiempo que desperdiciábamos viajando a horas “pico” al centro de la ciudad de Buenos Aires y, a la vez, estar cerca de clientes y potenciales clientes que desarrollan sus actividades en el cada vez

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

En Tigre

En marzo, el Estudio Beccar Varela abrió una sucursal en la localidad de Tigre, provincia de Buenos Aires, ubicada en la Torre de las Naciones, a metros de la estación terminal del Ferrocarril Mitre y de la autopista Panamericana.

Miguel Remmer, socio responsable de las nuevas oficinas, explica: “Tenemos muchos clientes que durante los últimos años se han establecido en la zona, con quienes a partir de ahora



fortaleceremos el contacto diario”.

Con la nueva sucursal, también se verán beneficiados socios y asociados de la firma que viven en zona norte, agrega. Las oficinas fueron diseñadas a partir de un concepto de espacios abiertos, sin los tradicionales despachos fijos. Cuentan con las últimas herramientas tecnológicas para garantizar la fluidez e interacción con la sede central del estudio, ubicada en el hiper céntrico Edificio República, en la ciudad de Buenos Aires.



más amplio corredor de Zona Norte y que inician sus labores en horarios tempranos”, repasa. Ergo: la ubicación geográfica del estudio fue un tema al que le prestaron mucha atención.

Con el crecimiento de la tecnología y las comunicaciones, la visita de los clientes a los estudios es cada vez menor. Por el contrario, es habitual que, para optimizar su tiempo, prefieran hablar con

su abogado telefónicamente, por email o whatsapp.

“Cuando es necesario mantener reuniones personales, muchas veces es el abogado quien visita las oficinas del cliente”, reconoce. Vuelta a la Reina del Plata, Federico Mencarini, uno de los titulares de Di Bártolo, Gaitán y Mencarini, firma que se afincó en La Pampa, casi Avenida del Libertador, con oficinas totalmente vidriadas, aporta su particular mirada.

“Desde la conformación del estudio intentamos marcar una diferencia en varios aspectos, teniendo en cuenta que es un estudio *boutique* con una impronta joven (cuyos socios no pasamos los 40 años) y que tiene como foco la atención de clientes corporativos. En ese sentido buscamos diferenciarnos y nos ubicamos en una zona más moderna, de fácil acceso y acercándonos a la mayoría de los clientes. El corredor norte de Libertador nos

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

Edificio propio

El fenómeno del edificio propio es bien extraño en estas pampas. A diferencia de lo que ocurre en Nueva York o la más cercana Montevideo, las firmas de abogados suman metros cuadrados y hasta pisos enteros, pero raramente le ponen su marca a todo un block. La excepción, en breve, será Marval, O'Farrell & Mairal, que ultima detalles para su mudanza al edificio propio.



resultó muy atractivo principalmente por los accesos que posee tanto hacia el norte como en dirección al centro de la Capital Federal”, resume.

Otra de las tendencias pasa por la decoración y ambientación de oficinas, con cánones distintos a lo que tradicionalmente se ha usado en el sector: escritorios vidriados, bibliotecas de colores, pantallas touch.

“Transmite valores y conceptos que quisimos que estuvieran presentes desde el comienzo y que siguen rigiendo nuestra cultura: transparencia, trabajo en equipo, innovación, puertas abiertas”, explica y enumera Pablo Rivas, desde Tanoira Cassagne.

En efecto, si no fuera porque adentro hay un estudio jurídico y



Manuel Tanoira: espacio abierto.

abogados trabajando en él, (casi) nada hay que delate la actividad principal que se desarrolla en sus oficinas.

BENEFICIOS

En cuanto a beneficios por la ubicación, Ferraro Mila reconoce muchos más de los que imaginaron cuando tomaron la decisión en relación al lugar para instalarse. Tiempo de viaje y disponibilidad de medios de transporte (sobre todo para su departamento de litigios, que tiene el



Eppens & Coppola. Aires de Cariló en San Isidro.

subterráneo a tres cuadras y los deja en Tribunales en 10 minutos); calidad de vida a la hora de la oferta gastronómica, edilicia, de comercios y de servicios alrededor del estudio; tranquilidad; el estar en un barrio agradable, y poder ofrecer comodidades adicionales a los clientes, como un estacionamiento propio de cortesía, entran en la enumeración.

“Muchas veces nos pasa que clientes y colegas prefieren arrancar el día o terminarlo fijando las reuniones en GFM, para evitar el ingreso y la salida del centro en las horas pico”, apunta.

Coppola reconoce un beneficio personal en relación a la ubicación de su firma: “nos permite, por un lado, tener una mejor calidad de vida por el lugar donde nos encontramos, y por el otro estar cerca de nuestras casas y operativos y disponibles desde bien temprano, optimizando así las horas de trabajo efectivo sin tener que sufrir el tráfico

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



Vidriadas, las oficinas de Di Bártolo, Gaitán & Mencarini.

diario para entrar y salir de la ciudad”.

Los clientes, en tanto, “ponderan el lugar donde estamos y no sienten que nuestra ubicación pueda disminuir el nivel de servicios sino que, por el contrario, el entorno lo puede potenciar”, cuenta.

En la práctica, no solo mantuvieron los clientes capitalinos, sino que creció sustancialmente el número de aquellos ubicados en Zona Norte.

Mencarini remarca entre las bondades de su locación que al tener un acceso cómodo y ágil

los clientes son más propensos a aceptar reuniones en el estudio. Eso disminuye “el tiempo que perdíamos en traslado a reuniones, pudiendo dedicar más tiempo a los asuntos encomendados”.

La ambientación de Tanoira Cassagne, en tanto, les ha permitido fomentar el trabajo en equipo y, al ser una planta abierta, “nos permite estar atentos a las necesidades del otro y practicar el respeto entre nosotros, algo clave para la creación de la cultura”, agrega el vocero de la firma.

Distribución y concentración geográfica

Con este título publicábamos en nuestro boletín digital, en 2007, un informe sobre oficinas y estudios jurídicos. Decíamos: “El auge del negocio inmobiliario viene acompañado por la escasez de oficinas en el macrocentro porteño, lugar elegido por la mayoría de los estudios jurídicos de empresas para instalar sus oficinas.

La avenida Alem concentra hoy la mayor cantidad de estudios de este tipo, con 19 firmas asentadas en ella, seguida por Córdoba con 17 estudios y una fuerte concentración entre el 1200 y el 1300.

Lavalle al 400 y Corrientes entre el 300 y el 400 le siguen en orden de preferencias con 14 firmas cada una. Luego aparecen Reconquista (13), Tucumán (11), Santa Fe (10), Viamonte (10), Maipú (9) y 25 de Mayo (9)”.

**ZANG
BERGEL
VIÑES**

ABOGADOS

FUNDADO EN 1975



Florida 537 piso 18° C1005AAK Buenos Aires, Argentina.
Tel.: (5411) 4323-4000 Fax: (5411) 4322-0297 info@zbv.com.ar

www.zbv.com.ar

El arte de interpretar a los clientes

Las ventajas de las encuestas de calidad y el peligro de su ausencia.



Por
JAIME
FERNÁNDEZ
MADERO

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

El servicio profesional es de carácter "opaco". Ello significa que su calidad es difícil de establecer con precisión. Distintos actores pueden tener distintas opiniones sobre si algo está bien y cuánto vale. Ello produce "ambigüedad", es decir, que una misma realidad es susceptible de más de una explicación, y todas ellas pueden ser plausibles.

Los servicios profesionales funcionan además como "promesas de resultado", ya que al momento de contratar el cliente no tiene seguridad de que lo que

le ofrecen será cumplido.

Lo descripto produce inevitablemente una relación de fragilidad con el cliente, que necesita ser cuidado. Ello se potencia significativamente en el contexto de mercados muy competitivos, donde los clientes no tienen dificultad en cambiar sus abogados cuando algo no les gusta.

* * *

¿Sabemos si nuestros clientes están contentos? Y, en caso afirmativo, ¿cómo lo sabemos?

Toda la precisión que usan los abogados para su tarea profesional se diluye cuando se trata de saber cómo se sienten los clientes en relación al mismo. Una forma fácil es decir "si me vuelven a llamar, quiere decir que están contentos", pero es un sistema que no permite anticipar los problemas o aprender de los errores.

Cuando hay crisis o problemas de cierta envergadura, los abogados se enteran porque los clientes se quejan explícitamente, o se van con otro abogado. A veces esas quejas anticipan la pérdida del

cliente y otras permiten corregir el rumbo, pero la verdad es que ocurren con carácter más excepcional que habitual.

Los clientes comienzan a desencantarse sin que los abogados tengan forma de enterarse, salvo que haya relaciones de mucha confianza personal o de amistad. Un mecanismo que sorprendentemente se usa muy poco es el del *client survey* o encuestas de calidad una vez terminado el trabajo. Se trata de pedirle al cliente que entregue una opinión articulada sobre cómo evalúa el trabajo de la firma en un asunto determinado, puntualizando errores, aciertos y haciendo recomendaciones sobre cómo se puede mejorar el servicio hacia el futuro.

Hay muchas formas de hacer un *client survey* y la clave consiste en tener un claro sentido de mejora del servicio y atención al cliente. Darle un sentido burocrático o administrativo ciertamente no ayudaría para nada y hasta podría tener un efecto negativo. Pero una práctica de *client survey* bien estructurada puede traer muchos



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

beneficios, entre ellos:

1. El cliente se siente mejor atendido y cuidado, generando una percepción de deseo permanente de mejora en el servicio.
2. Brinda información de gran riqueza sobre las percepciones del cliente, pero también sobre el funcionamiento del servicio y los aspectos a mejorar.
3. Se puede incorporar como elemento de evaluación profesional interna.
4. Genera, en definitiva, un grado de compromiso y *accountability* mayor de los profesionales ya que se cuenta con información directa de los clientes.
5. Es un elemento de fidelización y de desarrollo comercial, ya que permite gestionar mejor la satisfacción del cliente y puede brindar información útil para ampliar el tipo de servicio a ofrecer.

Ahora, para que un *client survey* sea efectivo tiene que reunir algunos requisitos, incluyendo:

- (a) Su diseño tiene que estar alineado con los objetivos básicos de estrategia que tiene la firma.
- (b) Si bien puede haber un *template* básico que se use para todos los casos, cada *client survey* debe ser específico para cada caso y cliente.
- (c) La gestión de la encuesta también debe ser personalizada, es decir, que el socio debe llamar al cliente para pedirle que conteste la encuesta, explicando por qué es importante para la firma y la relación mutua. Salvo en asuntos

muy sencillos o repetitivos, es importante que el *feedback* del cliente no se dé sólo por escrito, sino en una reunión específica con el socio.

- (d) El resultado de la encuesta, con más las anotaciones que le agregue el socio, deberá cargarse en la base de datos de la firma para usar dicha información para fines internos y externos.
- (e) Para que tenga un impacto profundo en la vida de la firma, es necesario hacerlo siempre y con todos los clientes.

A pesar de ser un mecanismo que presenta bastantes ventajas, es llamativo lo poco que se usa. ¿Por qué? Lo primero es porque los abogados son renuentes a tareas que no sean estrictamente dedicadas al trabajo del cliente -y sea facturable-. Lo segundo es porque el abogado se coloca en un lugar de exposición donde no todos se sienten cómodos. Muchos piensan que los clientes no siempre están en condiciones de valorizar el trabajo profesional del abogado.

El problema es que esta valorización el cliente siempre la hace, sólo que los problemas se terminan conociendo demasiado tarde y las consecuencias son más graves. Lo tercero, y está vinculado a lo anterior, es que ese tipo de información pueda afectar la situación interna de un socio en relación a los demás.

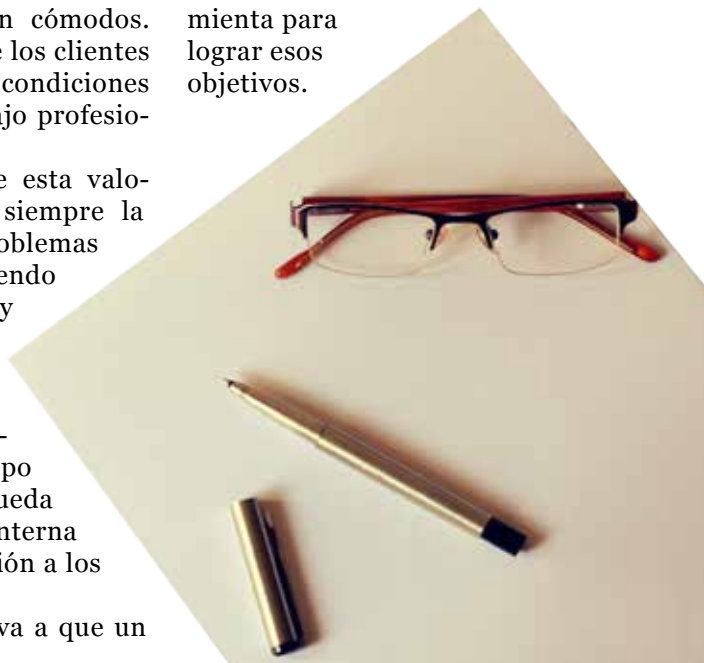
Todo lo anterior lleva a que un

sistema de este tipo puede ser objeto de manipulación cuando los socios entiendan que los resultados de una *client survey* podrían no favorecerlos por una u otra razón.

Si el sistema sucumbiera frente a estas debilidades perdería gran parte de su cometido. Por ello es importante que este tipo de proyectos se tomen como algo estratégico de la firma y con un alto compromiso de los socios en cuanto a su cumplimiento y aplicación.

La complejidad que está tomando el mercado legal requiere que las firmas recurran a todos los elementos que puedan tener disponibles para mejorar su servicio y competitividad.

El *client survey* debidamente articulado e implementado es una buena herramienta para lograr esos objetivos.



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



CEROLINI & FERRARI
ABOGADOS

Buenos Aires - Argentina

www.ceroliniferrari.com.ar

Club de Abogados

El Club de Abogados cumplió sus primeros 50 años. ¿Qué suma ser parte de una alianza internacional? Qué miran las firmas antes de sumarse a ellas.

Existen no menos de 35 alianzas internacionales de estudios jurídicos con presencia en más de 20 jurisdicciones. Algunas aglutinan a más de 600 firmas. Otras optan por el modelo de un despacho por

Abogados consultó a distintos integrantes de la sección iberoamericana (que incluye a Europa y Portugal, aunque hay una sección europea) para ver qué les suma formar parte de

socio principal y yo todavía estaba en el colegio”) señala que es “muy importante el sentido de la tradición y los muchos años que compartimos con todos los miembros, así como con las nuevas generaciones que vienen apareciendo”, y agrega que “eso es lo que más suma”.



Diego Baldomir



Carlos Valverde



Fernando de las Cuevas

país. Ése es el caso del Club de Abogados, la red en actividad más antigua de todas. En el marco de los festejos por sus primeros 50 años, **AUNO**

este tipo de espacios. Diego Rojas, socio del estudio C. R. & F. Rojas (Bolivia), una de las firmas fundadoras del Club, (“cuando mi abuelo era nuestro

Por su parte, Fernando Rojas, padre del anterior, recuerda a su vez que su propio padre, Rene Rojas V., fue muy activo en el Club y tuvo un gran aprecio por



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

el fundador del estudio brasileiro Pinheiro Neto. “En las reuniones del Club se sentaba a su derecha, admirando la capacidad de trabajo de José Martins Pinheiro Neto, desde las 5 de la mañana”, comenta.

Para José Antonio Olaechea, socio administrador del Estudio Olaechea (Perú), participar es “un intangible enorme”. Se trata de una asociación cuyo denominador común se encuentra en la “excelencia de sus miembros, una unión de estudios de abogados con 50 años de trayectoria común, con organizaciones similares, originalmente muchas de ellas firmas familiares, hoy modernos despachos institucionalizados”, describe.

tienen nuestros mismos valores, nuestra misma forma de trabajar, y poder darle a nuestros clientes un servicio en otras jurisdicciones similar al que nosotros prestamos, así como recibir referencias de clientes de firmas de otras jurisdicciones”. También, en algunos casos, les ha permitido ofrecer servicios globales para operaciones que involucran a varias jurisdicciones.

“La idea de siempre ha sido fomentar una red de contactos para intercambiar opiniones y experiencias, facilitar relaciones personales y de negocios (incluyendo referencias de trabajo), y mejorar el nivel general de cada actividad profesional, de país a país”, reconoce, desde Costa

La mayoría de las inversiones extranjeras que llegan al país provienen de los Estados Unidos de América y, sólo en menor medida, de Europa y Sudamérica. Así las cosas, el Club de Abogados nos ayuda en varios sentidos fundamentales”, apunta.

Al otro lado del Atlántico, para Fernando de las Cuevas Castresana, socio del estudio Gómez-Acebo & Pombo (España), este espacio representa “una plataforma de acceso privilegiado a despachos de abogados independientes de primer nivel en las principales jurisdicciones europeas y en todas las de América Latina, que proporciona apoyo a nuestros clientes en esas jurisdicciones”.

Por su parte, Roberto Crouzel,



Diego Rojas

Desde Uruguay, Diego Baldomir, socio de Guyer & Regules, apunta que el “ser parte” permite “establecer relaciones con firmas de abogados de otros países que



José Antonio Olaechea

Rica, Carlos Valverde, socio de Fazio & Cañas.

“Costa Rica es un país pequeño, profundamente influenciado por la economía norteamericana.



Roberto Crouzel

secretario general de la sección y socio del argentino Estudio Beccar Varela, explica que en las reuniones que mantienen anualmente (a las que se suman

Silva Ortiz
Alfonso
Pavic &
Louge.
Abogados

encuentros de equipo y regionales que aprovechan para ello los eventos de otras entidades internacionales) se trabajan principalmente temas vinculados con la gestión del negocio.

“Nos interesa, sobre todo a los latinoamericanos, escuchar a los países más avanzados. Los de Alemania, los de Holanda, son despachos impresionantes. Se aprende un montón y se tantea el mercado”, cuenta.

Para ampliar la penetración del *network* en las distintas firmas, se generaron *mini teams* especializados en las diferentes áreas de práctica. “Esto amplía la participación y el conocimiento del Club entre los integrantes de los estudios. Lográs que no sea una relación entre algunos pocos, sino que llegue a todos”, comenta.

En los hechos, Crouzel estima que a través de esta red reciben un asunto

tiene prácticamente vínculo”, dice el socio de la firma argentina.

QUÉ MIRAN

¿Qué miran estas firmas cuando se suman a una nueva red?

“Es de suma importancia entender cuál será el objetivo de este *network*, así como la calidad de sus miembros o potenciales”, responde Olaechea.

En esto coincide Rojas: la calidad de los miembros, la filosofía y valores de la institución son las variables que analizan antes de sumarse a otra red. “También vemos si miembros de los *networks* a los que pertenecemos son parte del nuevo *network*, toda vez que eso



Historial de reuniones

por mes, promedio, y envían otro tanto al exterior.

“Obviamente, hay países que son grandes clientes nuestros y hay otros con los que nuestro país no

fortifica los lazos ya existentes”, agrega.

Baldomir aclara que, en general, no es voluntad unilateral de una firma ser parte de una red inter-

nacional, sino que son otras firmas las que proponen nuevos miembros. “Somos miembros de varias redes internacionales y nos han propuesto ser parte de otras más, pero dado que no podemos integrar todas, solo hemos elegido a aquellas que consideramos las mejores ya sea porque incluían miembros de reconocida trayectoria en cada uno de los países representados, tenían mayor cobertura global, una oferta de servicios similares y donde el intercambio de opiniones y experiencias nos enriquecen y benefician”, resume.

Valverde dice que miran fundamentalmente la relación costo-beneficio que deriva de la posible participación. Esa relación es vista desde varias perspectivas: costo económico, inversiones de tiempo y capital humano, compromisos profesionales involucrados, conflictos de interés previsible, mercados a los que se pueden acceder como resultado de la alianza, innovaciones tecnológicas que se abren o que resultan necesarias, y particularidades del *network* que lo diferencian de otros con los que ya tengan alguna relación de trabajo.

Vuelta al Club y a Beccar Varela, Crouzel remarca que la pertenencia sirve también de cara a firmas de terceros países. “Para nosotros, por ejemplo, es muy común trabajar con estudios del interior de Estados Unidos que un día te llaman y preguntan por un estudio en cualquier otro país de América Latina. Los primeros que se aparecen en la cabeza



Fernández Madero
Consulting

Associated with
HILDEBRANDT
CONSULTING LLC

Management y Estrategia
en Servicios Profesionales

www.fmaderoconsulting.com

son aquellos con los que tenés décadas de trabajo y amistad”.

Además, agrega Horacio Esteban Beccar Varela, socio del anterior, “permite a los abogados tener experiencias laborales en estudios integrantes del Club”. De su firma, en lo que va del año uno marchó a Francia, dos o tres a España y uno más a Brasil.

La característica que tiene este Club es que las reuniones son con pareja, y algunos ya empezaron a llevar a sus hijos. “Como no somos un grupo ingobernable de gente, se genera un vínculo de confianza muy alto”, enfatiza Crouzel.

Entre los consultados, la coincidencia es que las que se han tejido con el Club son verdaderas relaciones de amistad. “Ello lleva a que cuando a uno le referencian clientes, aun cuando uno siempre dé el mayor servicio y mejor asesoramiento a cualquier cliente, implique un compromiso mayor frente a los amigos”, refuerza el socio del estudio uruguayo.

Anécdotas

Amigos al fin, **AUNO Abogados** preguntó a los consultados por el anecdotario del Club. De las muchas que se acumularon en las respuestas recibidas, la de Valverde amerita una reproducción casi textual.

Cuenta: “recuerdo vivamente que hace mucho rato, siendo yo apenas un socio joven de mi firma, asistí como delegado de Costa Rica a la reunión anual del Club en Buenos Aires. Luego de sesiones de trabajo muy interesantes, los anfitriones de Beccar Varela nos llevaron un sábado por la mañana cerca del Río de La Plata, a un club de polo en el que habríamos de presenciar un partido para, de seguido, almorzar allí mismo. Era un día hermoso y soleado, y el almuerzo resultó ser un descomunal asado. Me llamó la atención la relación, en extremo afectuosa, entre los miembros jóvenes del estudio Beccar Varela y su socio senior, Alberto Olivero Quintana, de grata memoria. (...) Me sentí un tanto ansioso, cuando comenzaron a servir los múltiples platos del asado y los correspondientes vinos, pues Alberto y su esposa me insistían en comer las porciones de morcilla, chinchulines, molleja y tantas otras cosas exóticas de la vaca que llegaban con frecuencia a ofrecer los meseros y que, al menos en Costa Rica, simplemente no se consumen. Yo, en ese entonces, era de poco comer y no demasiado afecto a la carne, pero ese día, a fuerza de instarme Alberto a comer y ante mi imposibilidad de contrariarlo, comí como un cosaco y debí pagar más tarde las consecuencias. Devueltos al hotel, pasé literalmente toda la tarde caminando por la ciudad sin parar, para bajar aquel caudal ingente de comida que mi timidez y el verbo persuasivo de Alberto me hicieron consumir”.



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

CÁMARAS BINACIONALES

¿Sirve pertenecer?

La experiencia de los estudios en las cámaras de comercio binacionales

Que se consiguen clientes. Que se logran contactos. Que se accede a actualización profesional. Que se expone la marca. Que se la posiciona. Que tienen “dueño”. Que están todos y, entonces, hay un costo por no estar.

Estos son algunas de los atributos, reales o ficticios, que rodean a las cámaras empresarias binacionales y a la particular conveniencia que tiene para los estudios jurídicos participar en ellas.

Para pasar del mito a la verdad, **AUNO Abogados** consultó a firmas miembro de distintas entidades para ver en qué las beneficia estar adentro.



Gabriela Buratti
| Abeledo
Gottheil

La participación activa de los estudios jurídicos en las cámaras presenta varias ventajas, que pueden apreciarse desde varios puntos de vista.

La primera es la posibilidad de interactuar en las distintas comisiones de estudio que se forman en el seno de las cámaras, según el rubro o la especialidad (por ejemplo, comisiones de legales, impuestos, finanzas, laboral).

Otra ventaja que presenta la actividad en las cámaras está dada por su actuación como nexo entre

los empresarios y el gobierno en sus distintos niveles. Ello abre la posibilidad de participar planteando consultas, proponiendo cambios que tiendan a mejorar normativas o aspectos prácticos del quehacer profesional o bien, directamente, efectuando críticas a normas o programas concretos. En estas actividades, los grandes estudios desempeñan un rol muy importante, ya que son los que habitualmente materializan las inquietudes que surgen en las diferentes comisiones de estudio. También es importante la posibilidad de asistir a eventos, jornadas, desayunos de trabajo y seminarios. Dicha participación puede adoptar varias modalidades, desde la simple asistencia pasiva, o bien, mediante una intervención activa (como panelista, disertante o moderador). Y en esta última, los estudios ven también una forma de mostrarse y, sobre todo, de mostrar a los profesionales que los representan.



Javier Adrogué
| Adrogué,
Marqués, Zabala
& Asociados

En general, las cámaras empresarias actúan como una caja de resonancia de los problemas comunes que afectan a las empresas que la integran.

A diferencia de lo que sucede en otro tipo de cámaras donde, por ejemplo, se agrupa a las empresas de un mismo sector, en las binacionales participan empresas de distintos sectores de la actividad económica; aquí el común denominador es el intercambio comercial entre la Argentina y un país determinado. Luego, para los estudios jurídicos este agrupe de empresas en función a este común denominador resulta muy interesante porque permite identificar problemas jurídicos muy concretos vinculados a este intercambio que, en general, se expresa a través de la presencia de capital extranjero en las sociedades que desarrollan su actividad comercial en el país.

Por ejemplo, desde el punto de vista del derecho laboral, ello se manifiesta con especial intensidad en el tratamiento del personal expatriado donde es necesario armonizar las normas migratorias, laborales, impositivas y de la seguridad social vigentes en ambos países.



José María Allonca
| Allonca
Abogados

Hace 12 años decidimos iniciar un proceso de internacionalización de nuestros servicios. En ese sentido, entendimos que el primer paso, casi obvio, era acercarnos a las cámaras binacionales. No sólo pudimos ampliar nuestra

red de negocios y prospección de clientes, sino que además al participar en estas entidades, ampliamos los horizontes culturales de nuestra firma, nos involucramos de lleno en la problemática diaria y necesidades de las empresas argentinas en sus distintas fases de internacionalización y logramos entender mejor sus exigencias, gracias al contacto de primera mano con ellas.

También nos permitió entender las diferentes modalidades de negocios de las empresas extranjeras.

Además, las sinergias generadas en estos ámbitos de trabajo nos permitieron mejorar nuestra eficiencia en la atención de las necesidades de nuestros clientes, así como acelerar algunas gestiones canalizándolas a través de las cámaras.

Hoy en día nuestro estudio participa activamente en cinco cámaras binacionales.



Emilio Beccar Varela | Estudio Beccar Varela

Para nosotros es importante ser socios de una cámara binacional, ya que nos brinda

la posibilidad de obtener varios beneficios. Por un lado, los encuentros que organizan las cámaras nos ofrecen una excelente oportunidad de *networking*, contribuyendo al relacionamiento con nuestros clientes y favoreciendo el acercamiento a nuevos contactos. Además, las charlas con expertos sobre temas específicos –de índole

laboral, RSE, energía, entre otros– resultan muy útiles para que nuestros profesionales puedan capacitarse en las últimas novedades del mercado. En un contexto global de cambios permanentes, este aspecto es muy valorado. Por otro lado, el carácter binacional también nos asegura estar al tanto de las últimas noticias sobre relaciones comerciales entre los dos países, especialmente cuando existe una buena relación entre la cámara y la embajada correspondiente. Entre los muchos ejemplos de esta fluida relación, cabe destacar el de CAMBRAS (Cámara de Comercio Argentino Brasileña) con la embajada brasileira.



Ariadna Artopoulos | M & M Bomchil

Es un excelente espacio para conocer profesionales de la especialidad que trabajan

en importantes empresas o estudios contables o jurídicos con la posibilidad de potenciar el *networking*.

A partir de conocerlos en dicho ámbito, con muchos de ellos mantengo una relación personal y profesional estrecha.

Como asesora, me posibilita acompañar a los clientes del estudio que también son miembros o participan en la Cámara, testear si otras empresas tienen cuestiones legales o fiscales similares y



CHINA

Ernesto Fernandez Taboada | Cámara de Comercio Argentino China

Los estudios legales son un factor muy importante como socios de las cámaras binacionales.

En el caso de nuestra cámara, quizá esto se manifieste con más intensidad en razón de las diferencias culturales

e idiomáticas, entre nuestra comunidad de negocios y los empresarios chinos.

Usualmente los futuros inversores chinos necesitan ser guiados y aconsejados por profesionales de dichos estudios al momento de querer abrir una sucursal en nuestro país o al realizar una inversión.

Obviamente los empresarios chinos ignoran las leyes argentinas, el ambiente de negocios, los hábitos de nuestros empresarios y de los consumidores, y entonces los abogados se constituyen no solo en asesores legales, sino también en asesores comerciales.

Hay varios de estos estudios que tienen ocho o diez empresas chinas como clientes. Generalmente son estudios habituados a asesorar a empresas extranjeras.

En nuestra cámara tenemos más de 25 estudios legales asociados.

Algunos de ellos cuentan con abogados que hablan chino mandarín.

buscar soluciones en conjunto que, en muchos casos, son más eficaces que realizadas de manera



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

HOLANDA

Diego Bunge | Presidente de la Cámara de Comercio Argentino Holandesa y socio de Bunge, Smith & Luchía Puig



Para un estudio de abogados que trabaje representando los intereses de empresas nacionales o extranjeras, el ser miembro de una cámara empresaria brinda muy diversos beneficios. No solo está el del *networking*, sino que, dependiendo del perfil de la cámara en cuestión, también significa estar informado desde la perspectiva del sector de negocios respectivo de la realidad cotidiana que va a ser materia de su trabajo.

Hay muchas cámaras que brindan importantes servicios a sus asociados, entre los cuales está el participar en comités de trabajo por sector o área de actividad, así como de acceder a presentaciones de especialistas del exterior de las más diversas especialidades, que normalmente el abogado no tiene.

Cuanto más activa y vigorosa sea la cámara, más interés de los estudios de abogados en ser miembro. Eso lo vemos en la Cámara Holandesa en la cual hay más de cinco estudios de primer nivel en calidad de miembro.

individual. También conocer las inquietudes y problemas que tienen las empresas y pensar en nuevos productos o servicios para brindar a los clientes del estudio.

Contribuye a mi capacitación profesional dado que se tratan temas novedosos y que no son estrictamente de mi *expertise*, o que lo son pero se analizan de manera novedosa.

También me permite conocer e interactuar con funcionarios públicos, trasladar inquietudes y proponer modificaciones de normas legales.



Marcelo den Toom | M & M Bomchil

Tenemos una relación de muchos años con la Cámara de Comercio Argentino-Finlandesa y la embajada de ese país. Nos ocupamos de los aspectos societarios de la cámara desde el comienzo, habiendo redactado sus instrumentos constitutivos y todos los posteriores que hacen a su vida como asociación civil. Ocupamos puestos en la comi-



sión directiva de la Cámara (actualmente el de secretario y revisor de cuentas) y como fruto de esa relación en ocasiones también asesoramos a la Embajada.



Agustín Siboldi | Estudio O'Farrell

La Cámara de Comercio Argentino Brasileña ha fomentado el desenvolvimiento de las relaciones comerciales y sociales entre Brasil y nuestro estudio, fortaleciendo las comunicaciones e intereses conjuntos y recíprocos. Asimismo, en el estudio nos hemos visto beneficiados gracias a las capacitaciones que la Cámara ha brindado a nuestro equipo de trabajo.

Hemos logrado una continua actualización respecto a diversas temáticas de interés, las cuales nos han ayudado a resolver situaciones que se han presentado en el día a día laboral.

La Cámara ha invitado a nuestros profesionales a realizar charlas y capacitaciones respecto a temáticas varias del mundo legal. Asimismo, hemos realizado trabajos conjuntos de *networking* con el fin de dar a conocer nuestro estudio y, por sobre todo, detectar oportunidades de negocios.



Vanesa Balda | Vitale, Manoff & Feilbogen

La participación en cámaras me resulta muy interesante y útil, principalmente por los espacios que se generan para intercambio de información y debate entre socios (empresas y profesionales) y por las reuniones donde participan autoridades gubernamentales, del sector privado y especialistas. Asisto a conferencias, jornadas y seminarios y formo parte de comités que se reúnen mensual-

FRANCIA

Alejandro Messineo | Coordinador de la Comisión Legal y Fiscal de la Cámara de Industria y Comercio Franco Argentina y socio de M & M Bomchil

Soy el coordinador de la Comisión legal y fiscal de la Cámara de Industria y Comercio Franco Argentina desde hace más de 10 años. Es un ámbito al cual concurren empresas con vinculación o directamente subsidiarias de empresas francesas, y los profesionales del derecho y de las ciencias económicas vinculados con las mismas.

En los desayunos mensuales en los que tratamos temas de actualidad, discutimos problemáticas de interés para las empresas en un calificado ámbito de discusión y colaboración, contribuyendo a la actualización de los asistentes.

También organizamos almuerzos donde normalmente hay un disertante invitado, ya sea del sector público o privado, lo que permite estar en pleno contacto con las personas y temas de vanguardia relativos a la comisión.

La interacción con las empresas, sus funcionarios y profesionales, y el desarrollo de estas relaciones es una de las positivas consecuencias de una activa participación en la comisión.

mente, donde, además de actualizarlos, compartimos experiencias, buenas prácticas e información estratégica. También me es útil el análisis de normativa y legislación vigentes relativas a mi área de especialización, la posibilidad de proponer modificaciones legislativas a través de la Cámara y establecer contactos directos con autoridades del Poder Ejecutivo y del Congreso para presentarlas.



**Esteban
Ymaz Videla**
| **Estudio Ymaz
Abogados**

La participación en cámaras empresarias binacionales es interesante para los abogados en muchos aspectos, aunque implica una inversión de mucho tiempo y los frutos consisten mayoritariamente en conocimiento y *networking*.

La primera y natural forma que tienen los abogados de participar en una cámara de ese tipo es en la comisión legal que aquella tenga. Pero no todas la prevén en su organigrama. En una comisión de ese tipo el abogado conoce colegas que provienen de otros estudios, en su gran mayoría, o que son abogados internos en empresas, que suelen ser la minoría.

Como socios de la respectiva cámara, los estudios son invitados a los eventos que realiza para todos sus miembros, que exceden lo jurídico y son netamente de negocios. Es un lugar interesante para abreviar en esa perspectiva y conocer gente del ámbito empresario.



ALEMANIA

Dorothea Garff | Gerente Jurídico y Compliance / Tecnología e Innovación de la Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana

La Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana (AHK Argentina) tiene como objetivo principal facilitar las relaciones económicas entre Argentina y Alemania. Para ello cuenta con un sector que asesora a empresas alemanas que quieren ingresar al mercado argentino y buscan abogados o auditores locales que manejen fluidamente el idioma y puedan ser recomendados.

Para poder asegurar dichos requisitos y de este modo mejorar la confianza de los inversores alemanes en la Argentina, la AHK Argentina evalúa a los estudios jurídicos y contables y les otorga la Certificación German Desk. Este sello de calidad permite a los estudios con German Desk ampliar su cartera de clientes, pudiendo ofrecer asesoría a los mercados de habla alemana.

Los estudios con German Desk forman un comité que se reúne mensualmente para tratar temas de actualización. Y como valor agregado, se fomenta la creación de una red de cooperación entre los estudios germanoparlantes en Argentina y Latinoamérica.

Entre varios proyectos, el Comité German Desk publica cada dos años una guía práctica "Cómo invertir en Argentina" en idioma alemán. Además, colabora en la organización del Simposio German Desk Lateinamerika, evento anual que reúne a abogados, contadores y auditores de habla alemana de toda Latinoamérica. Este año se llevará a cabo la sexta edición del evento en la ciudad de Berlín, en el marco de los 100 años de la AHK Argentina.



**Hernán Zaballa |
Zaballa
& Carcchio**

La participación en las cámaras binacionales, además de favorecer y promover las relaciones de los abogados con autoridades y con empresas, lo cual siempre es importante, sirve para conocer de primera mano las políticas del país del exterior de que se trate con respecto a sus inversiones e intereses en Argentina.

Además, permite conocer, a través de la participación de otros miembros de la cámara, el tipo de problemas o inconvenientes que

suelen tener las empresas de ese país del exterior cuando quieren hacer negocios en Argentina, y en muchos casos coordinar reuniones con autoridades para plantear de manera agremiada esos problemas y buscar soluciones. En la mayoría de los casos, las cámaras también brindan a sus socios servicios adicionales que suelen ser importantes, tales como facilitaciones para la obtención de visas en el país del exterior (en los casos en que se requiere), conferencias, desayunos, reuniones de trabajo y otros eventos con autoridades y personalidades argentinas y del país de que se trate para analizar visiones, políticas y estrategias de desarrollo de las relaciones bilaterales.

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

El señor de los registros

Entrevista exclusiva con Martín Borrelli, subsecretario de Asuntos Registrales del Ministerio de Justicia de la Nación. Los cambios que vienen y cómo afectarán la dinámica de los abogados.



Inspección General de Justicia, reincidencia, armas, automotores, aspirantes a guarda con fines de adopción. Bajo la órbita de Martín Borrelli se decide hoy buena parte de la vida ciudadana y de la actividad profesional de miles de abogados.

AUNO Abogados entrevistó al funcionario, a cargo de la Subsecretaría de Asuntos Registrales del Ministerio de Justicia de la Nación, con quien repasó los principales ejes de actuación.

¿Qué hacen?

Esta subsecretaría tiene bajo su órbita muchos registros, que son muy importantes porque hacen a la vida diaria del ciudadano. Tenemos temas que son muy disí-

miles entre sí. Registramos adopciones y también armas.

Conceptualmente hablando, se trata de anotar en el día a día, pero el RENAR tiene una lógica, y buscar padres para chicos en estado de adopción tiene otra.

A priori cuando lo ves de afuera, decís “esto mucho que ver no tiene”, sin embargo, nosotros le encontramos el hilo conductor a toda esta actividad, que es el servicio ciudadano.

Asuntos registrales es una gran ventanilla de atención al público, a la que el ciudadano va porque no puede ir a otro lugar.

Lo que ha predominado hasta ahora es una visión del ciudada-

no como universo cautivo. “Van a tener que venir o van a tener que venir”. Lo que estamos tratando es de cambiar ese paradigma.

¿Cómo?

El ciudadano tiene necesariamente que caer en estos circuitos administrativos porque no le queda más remedio, lo que no significa que uno no tenga que esforzarse para mejorarlos.

Hay registros que tienen una historia reciente con una carga ideológica y política mucho más fuerte que otros. No es lo mismo la IGJ, que fue un lugar que se utilizó para encubrir información, que el registro de bienes decomisados o secuestrados en causas penales, o el registro de empujados de control y permanencia en espectáculos públicos.

Hemos puesto algunas prioridades y, entre ellas, hemos puesto muchísima atención y horas de análisis a la IGJ. En primer lugar, porque es un organismo vital para el desenvolvimiento de las actividades comerciales del país y, en segundo, porque justamente ahí había que remediar y reparar muchas cosas que se habían hecho mal.

Tenías, desde lo conceptual, esto de “si no estoy, volvé mañana”, pero además tenías un sistema que en los tres o cuatro últimos años se había constituido para demorar, entorpecer y ocultar. Atrás del mostrador había un fulano que decía “vos no, vos sí”, de una discrecionalidad absoluta.

Más allá de la impronta de los gobiernos, la estructura estatal y sus mesas de entradas no se han caracterizado por ser muy “pro ciudadano”.

En estos trabajos, como en todos en general, tenés que sentirte a gusto.

La IGJ anterior era un organismo en el que a muchas personas no les resultaba grato decir que trabajaban ahí. Había muchos pedidos de pases hacia otros organismos. Si no respondías a ciertas lógicas quedabas marginado o te miraban mal. Me parece que es el día y la noche al clima que se vive hoy. Nosotros hemos entrado con otra mirada, con otros valores, otra voluntad de trabajo, que inmediatamente genera otro clima en la gente que quiere trabajar, y que son la mayoría en el organismo.

Pero más allá de la impronta ideológica y de la situación interna, la burocracia, al final del día, siempre fue burocracia. Es una cultura no de años, sino de siglos...

Probablemente es como vos decís, pero soy un convencido de que los ejemplos vienen de arriba para abajo. La presencia del que conduce la organización, a lo largo del día, involucrado en todo el manejo, ayuda mucho a que eso derrame. Antes el divorcio entre los organismos y los ministerios era muy grande, había casi un abismo, no había integración.

Agregale a eso un dato que no es menor, que está probado que en la Ciudad (de Buenos Aires) dio resultado, que es la incorporación de tecnología. Con ella, vas a tener la posibilidad de hacer un seguimiento de las actuaciones, que te va a poner casi en la misma situación que la persona que te está atendiendo.

¿Cuándo llega eso?

En la IGJ, si Dios quiere, en julio ya estaremos con una parte de los trámites *online*.

La incorporación de tecnología es

un poco de plataforma web y un poco de digitalización. De hecho, que vayamos eliminando el papel es fenomenal, porque además tenemos serios problemas de guardado de documentación.

En la situación en la que estamos hoy, no alcanzan los alquileres de depósitos, de lugares para guardar cosas.

La digitalización, por un lado, va a reducir tiempo y papel, y va a facilitar distinto tipo de tramitaciones. Por otro, lo *online* va a permitir que puedas acceder a determinadas bases de datos para ver los expe-



dientes. Además, estamos buscando convenios con medios digitales de pago, para que puedas pagar los trámites *online*.

¿Qué chances hay de acortar los procesos de registración?

Tuvimos ya tres reuniones con gente del Banco Mundial y del Ministerio de Modernización, por un programa que te lleva a achicar la cantidad de trámites necesarios para realizar distintas tareas, entre ellas, la constitución de sociedades. Lo que no se tiene que perder de vista es la seguridad jurídica. Hoy, como se miden las cosas en la IGJ, es una cuestión de tiempo. Para una asociación civil, no son menos

de 6 meses. Una sociedad comercial te puede llevar 8, 10, 12 o 14, de acuerdo con la persona que te tocó en el box que te atendió. Eso, hasta ahora. Toda esa lógica la estamos tratando de cambiar.

¿Cuál es el ideal de tiempos?

La idea es que vos puedas constituir una sociedad, iniciando el trámite por internet, y en una semana, 15 días, puedas tener una sociedad estándar, básica, sin complejización. La SEPyme está impulsando un proyecto de ley para generar un contexto y un marco normativo espe-

Mejora en la atención al público, incorporación de tecnología y agilidad, serán ejes de gestión.

cífico para el que hace su primera empresa, su primer emprendimiento. La idea es facilitar los requisitos, no solamente legales, también los impositivos, para que pueda registrar su emprendimiento y hacer lo que uno ve que ocurre en otras partes del mundo, donde tal vez Estados Unidos sea el paradigma.

Es una situación distinta a la de quien viene con una filial de una multinacional, pero hoy el tratamiento normativo y administrativo que reciben es el mismo.

Con eso se desalienta la aparición de emprendimientos, porque hace falta un contador, el abogado y el directorio todo integrado.

► Auditoría ► Impuestos ► Outsourcing ► Consultoría

Más de 1400 oficinas en 154 países

LA GENTE QUE CONOCE, CONOCE BDO

BDO



www.bdoargentina.com

Abogacía artificial

La IA avanza sobre la práctica profesional. El futuro llegó.

Por Ariel Alberto Neuman

Ya no son pilas de papel. Son toneladas de datos que no pesan, y se acumulan bajo la esponjosidad de la nube.

Se generan, según IBM, 2,5 quintillones de bytes por día de información. El 90% de todos los existentes se crearon en los últimos dos años. Quintillones, por cierto, es 2.500.000.000.000.000.000.

Frente a tantos ceros, el conocimiento acumulado en el cerebro humano empieza a perder relevancia práctica en el terreno laboral, donde la función buscar es la verdadera protagonista. Buscar en Mi PC, buscar en el celular, buscar en Google.

Hasta hace muy poco, la búsqueda seguía una lógica que, a esta altura, nos resulta más o menos familiar: es igual a, contiene, no contiene, de tal fecha a tal otra, por tipo de archivo, derecho de uso, origen de la fuente, en fin, una serie de atributos que se le daba a la información para poder recuperarla de manera relativamente sencilla.

Estamos parados ahora en medio del mismísimo cambio de paradigma, donde el *thelos* de lo que se busca importa más que la forma que adopta.

Para graficarlo con un color: si se busca naranja o anaranjado, un rastreo como lo conocemos hoy trae por resultado todo aquello que contenga esas palabras. En

breve, ya no. “Fruta redonda, rica en vitamina C, que se aprovecha para hacer jugos y mermeladas, como base de licuados y confituras de distinto tipo” caerá dentro de los resultados.

“Qué fantástico, pero ¿y a mí qué me importa?”, es justo que plantee un abogado inserto en una estructura que cuenta con las principales herramientas de búsqueda de información que ofrece hoy el mercado.



Pues, por ejemplo, en la posibilidad de poner un concepto determinado a buscar y que, como resultado, aparezca la jurisprudencia local e internacional de temas asociados; o la de procurar un contrato determinado y que, como resultado, aparezcan las cláusulas que sí o sí se tienen que contemplar; o buscar por el nombre un auto a importar y que aparezca información sobre los pasos a seguir para lograr la

operación, la experiencia de otros importadores y las tendencias en la materia. Se buscan conceptos, ideas, tendencias. No palabras o datos concretos.

EJEMPLOS

El año pasado, Dentons fue reconocida por The Financial Times como la firma de abogados que mejor piensa en el futuro. ¿El motivo? Crearon NextLaw Labs, una subsidiaria independiente diseñada para generar disrupciones en la práctica jurídica a través de la innovación. A cargo está un emprendedor formado en publicidad y medios de comunicación.

Otro nombre que ya muchos han escuchado es el de Watson, de IBM, uno de los desarrollos más interesantes en términos de inteligencia artificial, que se viene aplicando con éxito en el campo de la medicina. El gigante de la información legal Thomson Reuters, anunció que su iniciativa Watson estará disponible en versión beta con productos vinculados a *compliance* para fines de este año.

También de Watson se vale un desarrollo de uno de los socios de Dentons en Canadá. Bajo el nombre Ross Intelligence, un usuario pregunta en lenguaje llano y Ross busca legislación, casos y fuentes jurídicas secundarias que aporten a la inquietud. NextLaw Labs presentó Ross Intelligence en agosto pasado como su primer desarrollo, fundó la iniciativa y le abrió una oficina en Palo Alto, California, algo así como la

tierra prometida de la innovación. “Estamos trabajando en sumar abogados para que le enseñen a Ross a pensar como abogados. Eso será un gran salto para la humanidad. Con la tecnología aplicada al sector legal habrá nuevos trabajos. Ross no reemplazará a los abogados, pero les permitirá hacer mucho más de lo que hacen hoy”, tranquiliza (¿o advierte?) el ejecutivo a cargo de la iniciativa.

NexLP es una empresa que usa inteligencia artificial para analizar grandes volúmenes de datos y predecir tendencias. Se sabe, por ejemplo, que tal o cual juez suele fallar en tal o cual sentido. Con herramientas de este tipo se puede predecir con cierta exactitud cuál será el resultado de un pleito planteado ante él.

Otro ejemplo es el de eBrevia, otro desarrollo de IA que tiene la capacidad de aprender progresivamente cómo realizar búsquedas de información de manera más eficiente. El

software no tiene que ser reentrenado en cada operación, y se autoalimenta de conceptos jurídicos en función del vocabulario utilizado para designarlos.

REINO UNIDO

En Inglaterra, reconocen los propios norteamericanos, el tema está mucho más avanzado aun, con alianzas entre firmas y universidades que tienen casi una década trabajando en el tema.

Ravn Systems, Kim y Clixlex son algunos de los principales desarrollos al otro lado del Atlántico.

“La inteligencia artificial está cambiando la forma en que los abogados piensan, la forma en que hacen negocios y la forma en que interactúan con los clientes. Es mucho más que tecnología aplicada al derecho. Es la próxima gran esperanza que revolucionará la profesión legal”, se lee en un extenso informe publicado por el ABA Jorunal bajo el título *How artificial intelligence is transfor-*

ming the legal profession, reproducido en www.aunoabogados.com.ar y sobre el que se basan muchas de estas líneas.

Por lo pronto, y como surgió en el panel de tecnología del 3er Encuentro de Abogados (www.encuentrodeabogados.com.ar), si el perfil profesional que se valoraba hasta hace no mucho (ahora mismo) incluía el dominio de idioma inglés, pronto, muy pronto, el abogado que no sepa programar tendrá serias dificultades para insertarse en el nuevo y cambiante mundo profesional.

Para saber más:

nextlp.com

nextlawlabs.com

rossintelligence.com

ebrevia.com

ravn.co.uk

riverviewlaw.com/kim

clixlex.com

International Association for Artificial Intelligence and Law: www.iaail.org



Colegio Público de Abogados de la Capital Federal

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

www.cpacf.org.ar

Gestión del departamento legal

Dos tercios de los responsables de legales dicen medir el valor que suman a su empresa. No siempre el área es la que terceriza trabajo en estudios jurídicos externos. Principales resultados del Benchmarking de IDEA 2015.

En su octava edición, el estudio de *benchmarking* sobre gestión del departamento legal que realiza la División Jurídica de IDEA, integrada por los máximos responsables de la gestión legal de muchas de las empresas y estudios jurídicos más importantes de la Argentina, arroja una serie de datos para tener en cuenta.

El cuestionario, que respondieron 48 compañías, fue confeccionado a partir de una batería de conceptos que buscaron identificar y medir indicadores centrales de gestión, profundizando en las siguientes preguntas: ¿cómo es la actualidad de la gestión de los aspectos legales en las empresas que operan en nuestro país?; ¿cuáles son las principales funciones del departamento legal?; ¿con qué recursos cuentan las áreas de legales?

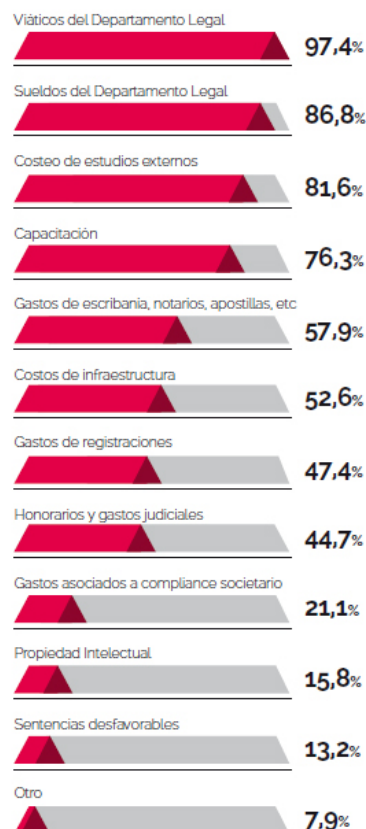
Se concluyó que el costo total promedio del departamento sobre la facturación de las compañías representa el 1,67% del total, porcentual que casi se ha duplicado entre 2013 y 2015.

Según el relevamiento, el 75% de los responsables de legales reporta directamente a la máxima autoridad de su empresa, mientras que un 20% lo hace al director legal corporativo regional o global. En menor medida, un 7,5% da cuentas ante el director de administración y finanzas o de recursos humanos. El 65% de las empresas consultadas dijo tener indicadores que permiten medir el aporte de valor del departamento legal al negocio

de la compañía, cuando en 2013 este indicador solo llegaba al 22% de la muestra.

Evaluación sistemática y periódica del manejo de reclamos, riesgos, oportunidades y litigios; defensa del consumidor (cantidad de reclamos nuevos, asistencia a audiencias y reclamos cerrados en primera instancia); ahorro de costos; encuestas de satisfacción interna; métricas internas de desempeño por abogado y financieras, y recupero de daños, de servicios no cobrados, rechazo de demanda de daños y perjuicios, son los principales.

¿Para la gestión del departamento, utiliza un panel de control o tablero de comando?, se preguntó. Un 68% respondió que no.



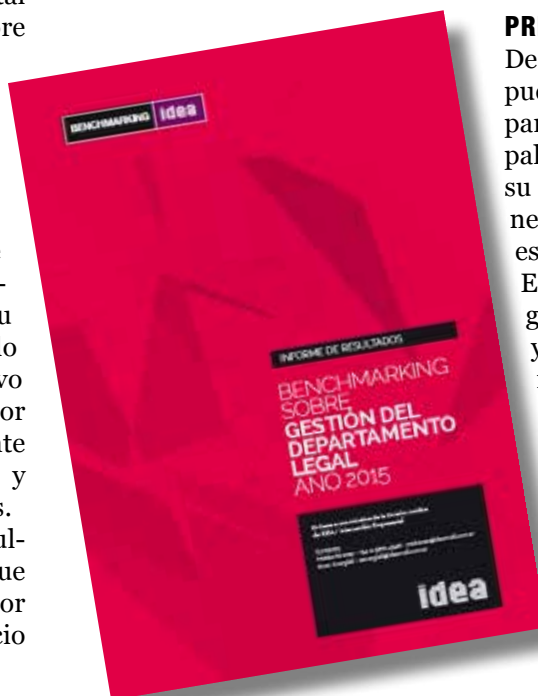
PRESUPUESTOS

Desde el punto de vista presupuestario, las empresas participantes destacaron como principales erogaciones imputadas a su centro de costos las cuestiones relativas a sueldos, costeo de estudios y capacitación.

En segundo lugar quedaron los gastos de escribanía, notarios y apostillas; infraestructura y registraciones, y honorarios y gastos judiciales.

Por último, y con menor relevancia, se imputan los costos por gastos asociados a *compliance* societario, propiedad intelectual y sentencias desfavorables.

Al evaluar la gestión espe-



cífica del departamento, tomando como indicador el tipo y cantidad de causas judiciales que atendió, controló o administró el equipo legal al 31 de diciembre de 2014, se observa que causas laborales (30%), comerciales (24%) y civiles (24%) son los ítems más destacados.

En relación a la cantidad de causas, el 62% de las empresas reunió a lo largo del año pasado más de 150, en tanto que el porcentaje de aquellas cerradas (conciliadas o con sentencia) rondó una cifra y porcentaje similar.

CAPACITACIÓN Y EXTERNOS

En promedio, las empresas dedican 111 horas anuales a la capacitación de su personal del departamento legal, y se destinan en forma principal a temas jurídicos (73% de las capacitaciones internas y 97% de las externas) y de management (62% de los casos de capacitación interna y 36% en

el caso de las externas).

El costo total en capacitación es de Ar\$ 11.821 per cápita. La empresa que realizó la mayor inversión per cápita utilizó Ar\$ 30.000 de su presupuesto, mientras que en el extremo inferior el valor fue de Ar\$ 1.000 (equivalente a la asistencia a un seminario o jornada de actualización).

La contratación de asesoramiento externo para complementar, auxiliar o nutrir la gestión legal de las compañías se desarrolla de diferentes maneras. Se trata de un tipo de relación que no siempre se solicita desde el área, sino que en un 40% de los casos interviene otro departamento de la empresa, y en un 3% se trata de solicitudes que emergen directamente desde otras áreas de la organización, siempre según el informe de IDEA.

En cuanto a los motivos que fundamentan estas tercerizaciones se destaca la falta de especialización (79%), seguida por el volumen de

trabajo gestionado (74%).

Litigios laborales, penales y cuestiones de arbitraje son los temas por los que mayormente se solicita asesoramiento externo en un 91%, 78% y 76% de las situaciones, respectivamente.

En un segundo nivel se encuentran las cuestiones relativas a derecho administrativo (62%), seguidas por las aduaneras y de defensa de la competencia (55% cada uno).

En un tercero están los temas asociados a medio ambiente (45%), contratos (38%) y defensa del consumidor (31%), de creciente preocupación para las empresas consultadas.

La relación con los estudios externos carece en general de una revisión por un segundo estudio que audite las causas. Este fenómeno se da en un abrumador 87% de las empresas consultadas, aunque un 8% tiene planeado introducir este tipo de controles como práctica a futuro.

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@esade.edu.ar
Uriarte 2472 - Palermo - CABA

Salarios comparados

Abogados versus programadores. ¿Quién gana más?

De cara a las necesidades del siglo XXI, el *cliché* dice que los abogados abundan y los programadores escasean.

Leyes de oferta y demanda mediante, la lógica hace suponer que los segundos tienen salarios abultados, mientras que los primeros padecen sueldos bajos. Sin embargo, justamente lo contrario es lo que se desprende de un reciente estudio realizado por la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI, en base a salarios de 150 empresas de todo el país, sobre un total de 12.000 desarrolladores) en comparación con los salarios que la firma especializada Laward manejaba en marzo para el mercado legal.



SALARIOS (bruto, en pesos argentinos)		
CATEGORÍA	PROGRAMADORES (CESSI) promedio	ABOGADOS (Laward) bandas
Junior	13.100	11.000 a 14.500
Semisénior	17.598	27.000 a 43.000
Senior	23.500	+ 40.000

¿Cómo se define un sueldo?

No existe la fórmula. Opciones entre fijos y variables, incentivos y bonos.

La mayoría de los estudios jurídicos fijan sus salarios con un método bien casero: le preguntan a sus competidores cuánto pagan ellos. En algunos mercados, esa información se sistematiza y publica periódicamente. Desde **AUNO Abogados**, es algo que intentamos hacer número a número.

La pregunta, que a esta altura nos inunda la cuenta *info@articulouno.com*, es ¿cómo se puede establecer un sistema predecible e institucionalizado, para el cálculo de salarios?

Valeria Bohórquez, directora de Soluciones de Información de Mercer, señala que “en este tipo de profesiones tiene que haber un salario fijo razonable, y después un variable”.

La agresividad de ese variable, dice, está ligada a la *seniority* del abogado y a la periodicidad de cobro. “Podés tener un variable agresivo en poblaciones que lo cobran todos los meses. Pero cuando es una promesa que se extiende en el tiempo para poder verse materializada, la persona agarra y se va”, reconoce. ¿Cuál es la proporción razonable

para ese variable? “Depende. Una cosa es un abogado que recién empieza, otra un director. Tiene que ser un objetivo desafiante pero alcanzable, y tiene que estar bien definido al ingreso”, responde. “Cuanto más *junior* es la posición, mayor tiene que ser la proporción de fijo. Para un director, la proporción del variable puede ser mayor”.

Para éste último caso, un 70% a 30% es lo que se estila en las empresas; 80% a 20% cuando se trata de los más jóvenes.

Aquí, insiste, definir las condiciones es sumamente importante y la recomendación es hacerlo con claridad al inicio de la relación. ¿Se paga cuando se presenta al cliente? ¿Cuando el cliente “compra”? ¿Cuando el cliente paga?

BONUS

En lo que a *bonus* refiere, las empresas están pagando entre 3 y 4 sueldos a directores, entre 2 y 3 a nivel gerencial y 1 sueldo para abogados “rasos”. Eso, señala la ejecutiva, sirve como parámetro para las firmas de abogados, y aclara: “El bono viene a complementar, no reemplaza el salario fijo. No tiene formato de comisiones o de incentivos”.

ESTUDIO JURIDICO
DEBORAH COHEN

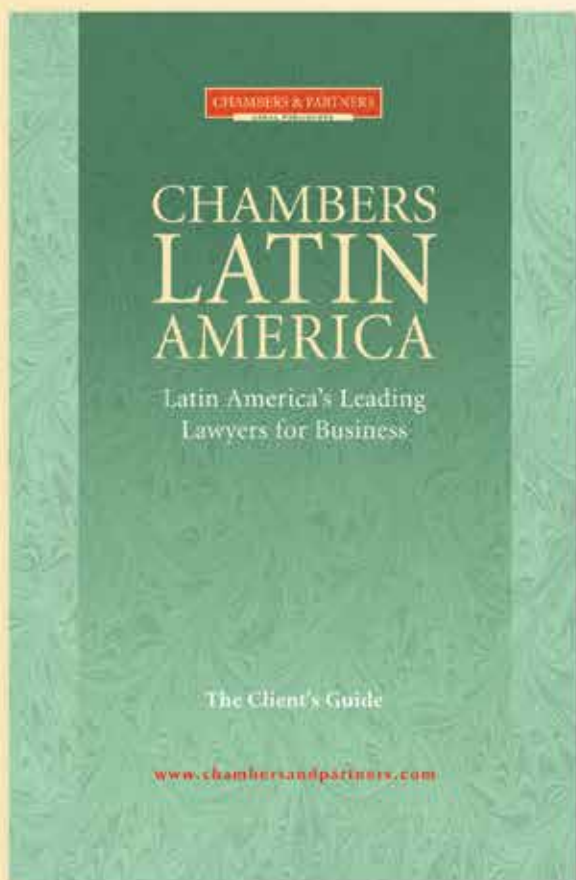
DERECHO SOCIETARIO | DERECHO ADMINISTRATIVO

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



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