

IN HOUSE: Diversidad

Es uno de los pilares que encabeza el área legal de Microsoft en la Argentina y Uruguay. Entrevista con su responsable, Clara Bozzo.



ALUNO

ABOGADOS

Año 6 | Nro. 24 | Diciembre 2016

\$ 50.- en toda la Argentina



Otro modelo

Entrevista con Cristian Mitrani, Julio Caballero, Juan Ojam y Horacio Ruiz Moreno.

INFORME ESPECIAL

Full service: pros & cons

¿Qué ventajas y desventajas tiene ser una firma con múltiples prácticas?



MIRADAS

El futuro de la abogacía

IV Encuentro de Abogados. Cómo serán los estudios jurídicos y las áreas de legales de empresa.



EPSON®
EXCEED YOUR VISION

DIGITALIZADORES EPSON **WORKFORCE®**

Creados para organizar cualquier desafío

Epson WorkForce® DS-860



**Excepcional desempeño para
el ritmo de trabajo de hoy**

- » Digitaliza a la nube
- » Ajuste de imagen avanzado y simple
- » Velocidad y rendimiento en un solo digitalizador
- » Velocidad de hasta 65 ppm / 130 ipm digitaliza ambas caras en una sola pasada




www.epson.com.ar

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

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

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

 [@epsonlatinoamerica](https://www.instagram.com/epsonlatinoamerica)


Tel.: (0341) 436-7758


Tel.: 4943-8030


Tel.: (0342) 455-1183


Tel.: 4857-4300


Tel.: (0223) 462-9000


Tel.: 4958-9800


Tel.: 5361-0700


Tel.: 4105-6108


Tel.: 4300-9200


Tel.: 0810-122-78363


Tel.: (011) 6091-1200

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

JULIA KENNY

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 24 - Diciembre 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

Tiempo de balances y de proyecciones.

2016 fue un año de muchísimo trabajo, actividad, producción, contenidos y apoyo de sponsors, lectores, audiencia y nuevos amigos.

A todos: infinitas gracias!

Y a modo de reconocimiento, decidimos redoblar nuestro esfuerzo:

en 2017 AUNO Abogados sumará 2 ediciones más, para convertirse en una publicación bimestral, con 6 números al año y contenidos interactivos.

Además, haremos un anuario especial coleccionable para el mercado legal.

Estamos en la línea de largada.

Preparados, listos... YA!

Ariel Alberto Neuman / Director

SPONSORS PLATINO



SPONSORS ORO



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



DERECHO PENAL - PENAL ECONOMICO



Escuela ESEADE



ABOGADOS Y PERITOS FORENSES



Munilla Lacasa, Salaber & de Palacios



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



SPONSORS PLATA



LLERENA & ASOCIADOS ABOGADOS

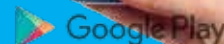


CONTACTO

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 app de **AUNO Abogados** de Google Play





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



10

MERCADO JURÍDICO

Se conocieron los resultados de la VI Encuesta que realiza Artículo Uno



22

DIVERSIDAD

Es uno de los pilares que encabeza el área legal de Microsoft en la Argentina y Uruguay. Entrevista con su responsable, Clara Bozzo.



28

OTRO MODELO

Entrevista con Cristian Mitrani, Julio Caballero, Juan Ojam y Horacio Ruiz Moreno.



44

ABOGADOS DEL ESTADO

Son los que gestiona Gabriel Astarloa, Procurador General de la Ciudad de Buenos Aires.

8 INFOGRAFÍA
Inteligencia judicial

14 TENDENCIAS
El futuro de la abogacía



19 ENTIDAD
Asociación Iberoamericana de comunicación y marketing jurídico

20 TALENTO
¿Generación olvidada?

26 EVENTOS
La IBA en Buenos Aires

27 JORNADAS
Desafíos de la abogacía

34 INFORME ESPECIAL
Full service: pros & cons



38 MERCADOS
Súper liga

40 MANAGEMENT
Alta rotación
Por Jaime Fernández Madero

42 MIRADAS
Balance en clave caución

43 Noticia breves

44 PÚBLICO
Abogados del Estado



46 TENDENCIAS
La hora del legal services outsourcing

48 ENTREVISTA
"Los abogados atrasan"



50 CONGRESO
Pulso del compliance

49 FOROS
Premio a la excelencia judicial

52 OPINIÓN
¿Jueces 2.0?
Por Julia Kenny

53 REMUNERACIÓN
Tiempo de bonos

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



INICIO MARZO 2017



POSGRADOS EN DERECHO

www.utdt.edu/derecho

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.

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.



INFORMES E INSCRIPCIÓN

posgradosditella@utdt.edu | 5169 7231 / 7251
☎ (+54 911) 5571 9552

Av. Figueroa Alcorta 7350
Ciudad de Buenos Aires, Argentina

 UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

Inteligencia ju

Premonition, sistema de inteligencia artificial que analiza grandes bases de datos para ver qué firma/abogado gana más juicios en qué juzgado, presentó los principales resultados de sus relevamientos de cara a una toma de decisiones más racional al momento de contratar profesionales o tercerizar trabajo jurídico.



SOBRE **100.000** CASOS CIVILES TRAMITADOS ENTRE 2010 Y OCTUBRE DE 2014 EN EL MIAMI 11th CIRCUIT COURT, LAS FIRMAS GRANDES OBTUVIERON UNA VENTAJA SOBRE LAS PEQUEÑAS DE **6,98%** EN LA TASA DE ÉXITO.


ALGUNOS CASOS DURAN EN SU TRAMITACIÓN MÁS DE **1800** DÍAS. LOS ABOGADOS MÁS EFICIENTES PUEDEN REDUCIR LOS TIEMPOS (Y LOS COSTOS) A MENOS DE **365**.



UN ASOCIADO DE HOLLAND & KNIGHT EN ORLANDO, FLORIDA, ENCABEZA LA POSICIÓN DE VICTORIAS JUDICIALES, CON UNA TASA DEL **97%** DE ÉXITO. EN LA RELACIÓN GLOBAL SOCIOS-ASOCIADOS, LOS PRIMEROS TIENEN UNA TASA DE ÉXITO **1,4%** MAYOR QUE LOS SEGUNDOS.



DE LOS **21** JUECES RELEVADOS, SOLO DOS REGISTRAN A LITIGANTES DE LAS GRANDES FIRMAS ENTRE LOS QUE TIENEN MEJORES PERFORMANCES EN SUS JUZGADOS. LA MAYORÍA DE LOS GRANDES LITIGATORS PROVIENEN DE FIRMAS INDIVIDUALES O PEQUEÑAS.




dicial



EL **78%** DE LOS SOCIOS DE ESTUDIOS JURÍDICOS SON HOMBRES. EL RATIO DE VICTORIAS DE SOCIOS VARONES ES DE **57,5%** . EL DE LAS MUJERES, **70,19%** .



ENTRE LOS RESULTADOS, PREMONITION DA CUENTA DE FIRMAS MUY BIEN POSICIONADAS EN EL MERCADO QUE, SIN EMBARGO, PERDIERON EL **75%** DE SUS PLEITOS.



EL ESTUDIO MUESTRA GRANDES DIFERENCIAS DENTRO DE UNA MISMA FIRMA, REGISTRÁNDOSE BRECHAS DE MÁS DEL **58%** EN LA TASA DE ÉXITO ENTRE DISTINTOS ABOGADOS DEL MISMO DESPACHO Y ENTRE OFICINAS QUE TRABAJAN EN DIFERENTES JURISDICCIONES BAJO EL MISMO NOMBRE.

Mercado jurídico

Se conocieron los resultados de la VI Encuesta que realiza Artículo Uno

Cambios tecnológicos (27%), capital humano (22%), especialización (19%) y competencia en el mercado extrajurídico (17%) son los principales cambios en el futuro de la práctica jurídica, según se desprende de los resultados de la VI Encuesta del Mercado Jurídico, realizada de manera *online* por Artículo Uno, que respondieron 1080 abogados de distintas nacionalidades. De los abogados que contestaron, el

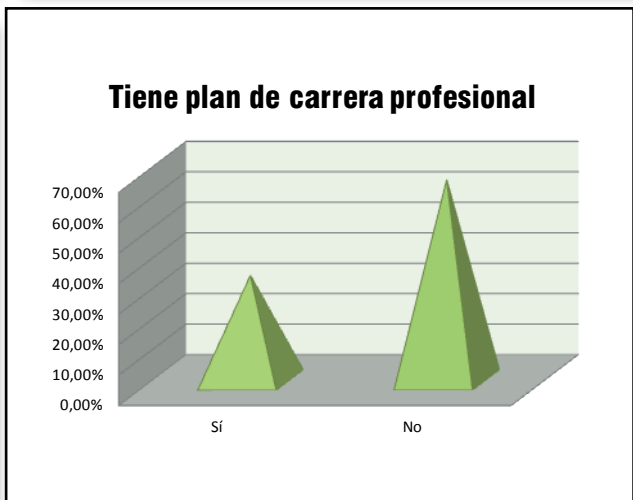
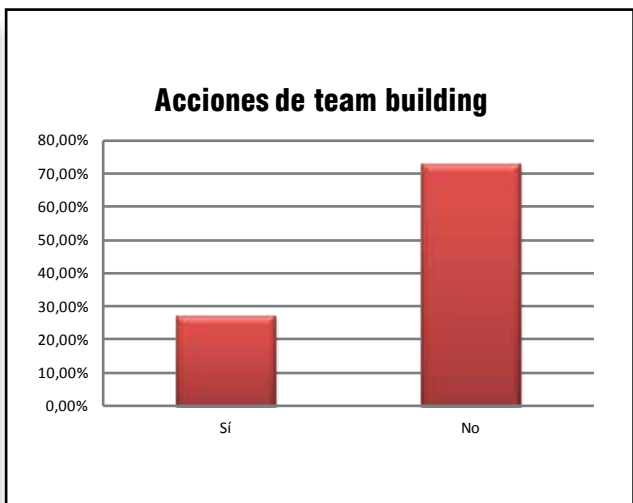
76% son varones y el 24% mujeres; el 69% dijo atender a empresas e individuos, 16% solo a empresas y 15% solo a personas físicas. Pese a que el rubro tecnológico encabeza el listado de ejes de cambio, más del 40% de los abogados no usan la nube para trabajar, en tanto más de un 30% no digitaliza sus expedientes. En lo que refiere al segundo (capital humano), cerca del 40% no mentorea a sus jóvenes aboga-

dos. Visto desde otro ángulo: el 60% dice hacerlo.

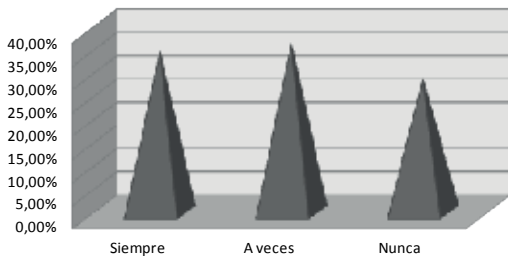
Las acciones de construcción de equipo son una *rara avis* en el mercado jurídico, con más del 72% de los consultados que dijo no realizarlas.

Los valores morales (24%) es lo primero que prioriza un estudio o área de legales al momento de contratar a un joven abogado. Le sigue un buen promedio (22%), y experiencia previa en un estudio jurídico (21%).

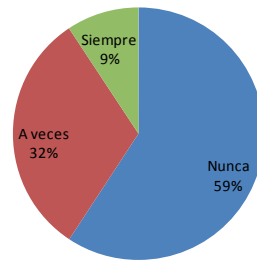
Cerca del 30% de los consultados trabaja en organizaciones que



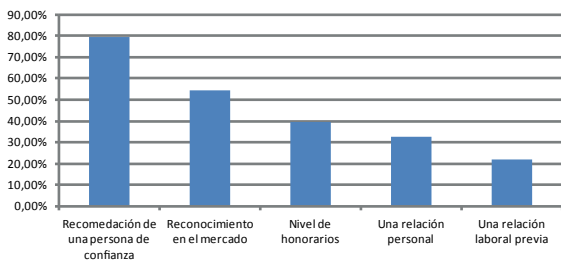
Si tiene un plan de carrera, lo cumple



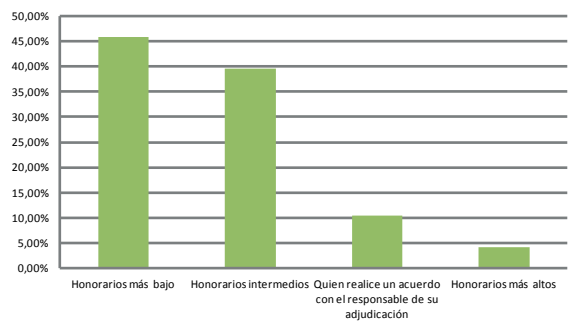
Encuestas de satisfacción del cliente



Qué prioriza un cliente a la hora de contratar:



Entre los que eligieron nivel de honorarios, obtiene el trabajo quien ofrezca:



What will
SUIT
YOUR BUSINESS BETTER?
¿QUÉ ES LO MEJOR PARA NUESTRO NEGOCIO?

CHAMBERS LATIN AMERICA AWARDS FOR EXCELLENCE

LATIN AMERICA LAW FIRM OF THE YEAR 2011

URUGUAYAN LAW FIRM OF THE YEAR 2009, 2010, 2011, 2013, 2014 & 2016

CLIENT SERVICE AWARD 2012 & 2015

GUYER & REGULES
LEGAL · ACCOUNTING & TAX · REAL ESTATE

URUGUAY

+ 100 YEARS + INNOVATION
+ 100 AÑOS + INNOVACIÓN

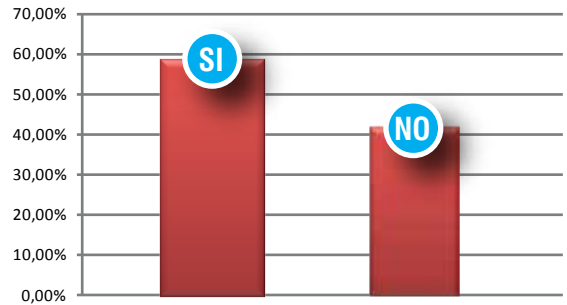
MONTEVIDEO (598) 2902 1515
ZONA FRANCA (598) 2626 1515
PUNTA DEL ESTE (598) 4224 1515

POST@GUYER.COM.UY
WWW.GUYER.COM.UY

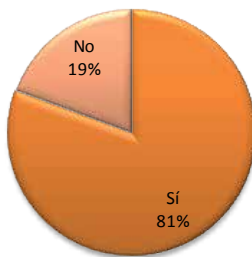
Herramientas de marketing que utiliza

- 63% Sitio web
- 42% Presencia en redes sociales
- 31% Presencia y participación académica
- 30% Newsletter
- 29% Publicaciones técnicas
- 28% Brochure
- 23% Blog
- 21% Publicidad
- 17% Auspicio de congresos
- 16% Trabajo pro bono
- 10% Audio y video online
- 7% RSE y su difusión

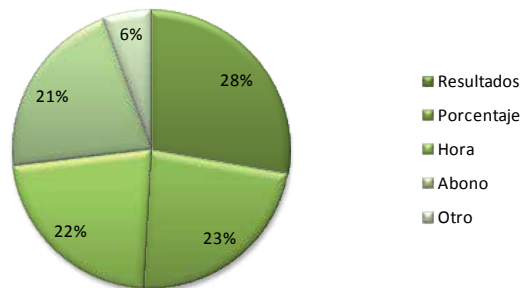
Usa la nube



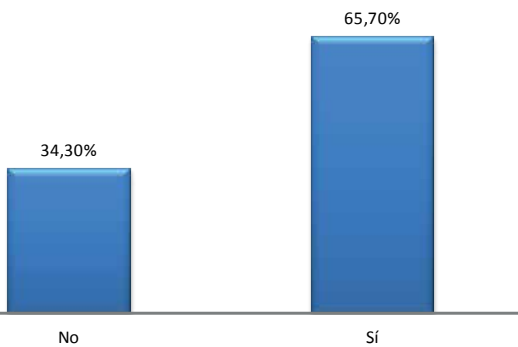
Dejaría de tomar un caso/cliente por diferencias éticas?



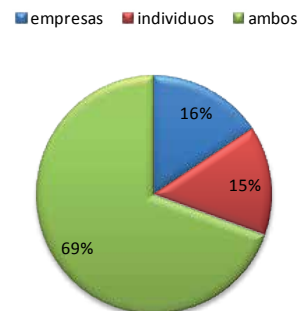
Factura más por



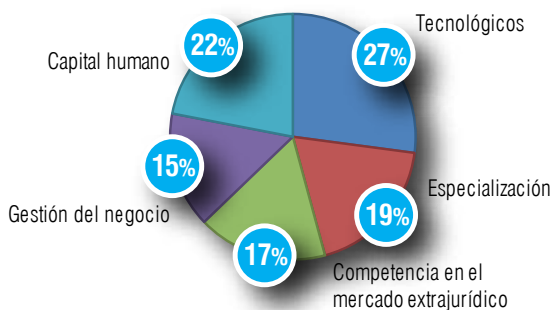
Presupuesta en función de costos



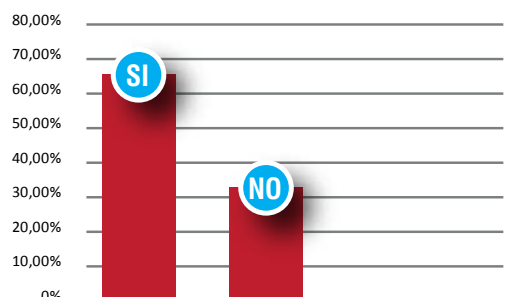
Atiende:



Principales cambios futuros en la práctica jurídica



Digitaliza sus expedientes



cuentan con un plan de desarrollo profesional. De ellas, el 35% lo cumple, el 38% lo hace a veces, y el resto no lo hace nunca.

MARKETING

Para los abogados, la recomendación de una persona de confianza (79,6%) es lo que prioriza un cliente a la hora de contratar. Le sigue el reconocimiento del profesional en el mercado (54,6%), el nivel de honorarios (39,8%), y una relación personal previa abogado-cliente (32,4%).

Entre los que señalaron nivel de honorarios como variable fundamental, el 46% dijo que obtiene el favor del cliente quien ofrezca los más bajos, mientras que cerca del 40% señaló a quien proponga honorarios intermedios.

Este orden invierte lo que se había dado en las cinco encuestas anteriores, en las que se quedaba con el trabajo quien ofrecía un honorario medio.

Además, creció en un 2% la cate-

goría “quien realice un acuerdo con el responsable de su adjudicación”, esto es: quien ofrezca una dádiva.

En lo que refiere a vinculación con potenciales clientes, el 52% lo hace a través de contactos, 18% en foros empresarios, 11% presenta carpetas, 10% intenta los contactos en foros sociales y 9% a través de *newsletters*.

Al momento de preocuparse por qué tan satisfechos están los clientes, el 9% dijo que siempre hace encuestas de satisfacción (un crecimiento de 3 puntos respecto de la medición anterior), en tanto que un 32% dijo hacerlas a veces y un 59% no haberlo hecho nunca.

Entre las herramientas de marketing que se utilizan en el mercado jurídico, encabezan los sitios web (63%), seguidos de lejos (aunque con un crecimiento sustancial) por la presencia en redes sociales (43%), participación académica y *newsletters* (31% cada una), publicaciones técnicas (29%)

y *brochure* (28%). Al final del listado aparecen las acciones de responsabilidad social empresarial y su difusión, con un 6%.

La pregunta y su respuesta ¿dejaría de tomar un caso o cliente por diferencias éticas?, despertó un gran interés en los medios masivos de comunicación. Un 81% dijo que lo haría. Un 19% que no ■

Facturación

La mayoría de los consultados factura más por resultados (28%) y por porcentaje (23%) que por hora (22%).

En lo que refiere a gestión y manejo de los números, más del 34% no presupuesta sus honorarios teniendo en cuenta su estructura de costos.

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

El futuro de la abogacía

En el IV Encuentro de Abogados se analizó como serán los estudios jurídicos y las áreas de legales de empresa. Tecnología e inteligencia artificial prometen revolucionar la industria. Los clientes impulsan los grandes cambios.

Con el objetivo de conocer y debatir sobre las principales tendencias actuales y futuras en el mercado jurídico, la consultora de comunicación y marketing jurídico **Artículo Uno** y **AUNO Abogados** realizaron el IV Encuentro de Abogados.

Allí, referentes de estudios jurídicos y áreas de legales de empresas

presentaron sus miradas sobre el futuro de la profesión desde la óptica de la gestión, el negocio, la tecnología, la diversidad y la responsabilidad social.

El IV Encuentro de Abogados se realizó en el Círculo Italiano de la Ciudad de Buenos Aires, separado en dos paneles y con dos invitados especiales.

En el primero, el futuro de los estudios jurídicos, estuvieron Jaime Fernández Madero (FM Consulting), Manuel Tanoira (Tanoira & Cassagne), Carolina Zang (Zang, Bergel & Viñes), Diego Fernández (Marval, O'Farrell & Mairal) y Fernanda Mierez (Estudio Beccar Varela). El segundo, sobre El futuro de las



www.confidens.com.ar

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

LA GARANTÍA MÁS ACCESIBLE



Fernandez Madero

Manuel Tanoira

Carolina Zang

Diego Fernández

Fernanda Mierez

áreas legales de empresas, contó con la participación de Gabriela Colombo (Mercado Libre), Nicolás Pertiné (Citi), Juan Manuel Haddad (Telefónica), Sebastián Baglietto (Peñaflor) y Clara María Bozzo (Microsoft), entrevistada en esta misma edición.

Entre uno y otro módulo, Gustavo Abreu (Universidad Austral) analizó la situación actual del

fútbol argentino, y Horacio Cuervo (IBM), al cierre del encuentro, presentó Watson, la plataforma de inteligencia artificial de su compañía.

ESTUDIOS

Fernández Madero hizo foco en el camino a la especialización de los estudios jurídicos, que requiere sinergias y “niveles de cola-

boración desconocidos hasta el momento”, al tiempo que advirtió que “los clientes son cada vez más sofisticados, controlan cada vez más y comandan la relación”.

El especialista en cultura organizacional, ex *managing partner* de Bruchou, Fernández Madero & Lombardi y columnista de **AUNO Abogados**, enfatizó en la importancia de la visión (quién soy y a

ÁREA DERECHO 2017

Carreras de grado

ABOGACÍA

4 AÑOS • INICIA EN MARZO 2018

Innovación, Liderazgo y
Visión Interdisciplinaria

Posgrados en Derecho 2017

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



Gabriela Colombo

Nicolás Pertiné

Juan Manuel Haddad

Sebastián Baglietto

Clara María Bozzo

dónde quiero ir) y la estrategia para ordenar recursos en función de eso. Por su parte, Tanoira vaticinó que “en menos de 10 años (los abogados) vamos a dejar de ser lo que somos hoy”, empujados por una *app* o una plataforma que le dirá a la gente qué es legal y qué no.

“Las materias de las universidades no forman a los abogados del futuro. Deberíamos saber programar. Estamos dormidos. Estamos siempre en la coyuntura. La única herramienta posible para el futuro es prepararnos para la innovación permanente”, dijo.

El futuro de la profesión, agregó el referente en desarrollo de emprendimientos, “lo va a decidir el consumidor”, al tiempo que reconoció que los abogados volverán a mirar al pasado para reconvertirse en hacedores de negocios. “En otras industrias, la diver-



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

sidad y el género ya no son un tema. En la nuestra, sin embargo, sí”, arrancó Zang.

Hay que “entender qué es diversidad” y “por qué hay que ser diverso”, dijo, y en ese sentido habló de la diversidad como “herramienta de trabajo para agregar valor al cliente y retener al mejor talento”.

Fernández, en tanto, reconoció que nuestra región en general y la Argentina en particular no son muy innovadoras en lo que hace a práctica jurídica. “Nos forman en buscar contingencias en casi todo. Eso hace que no innovemos, por el riesgo intrínseco que tiene innovar”, analizó.

El abogado de MOM admitió que el tema del talento representa todo un desafío, y que los estudios jurídicos ya no son atractivos para muchos profesionales.

Big data y ciberseguridad fueron dos de los ejes sobre los cuales el especialista en temas de tecnología recomendó poner



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

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

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

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

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

CGMP

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



Gustavo Abreu

atención. “No le damos mucha importancia”, dijo en relación a esta última. “La seguridad del mundo físico en nuestros estudios no se replica en materia de seguridad digital”, advirtió.

Mierez, por su parte, apuntó que los abogados y estudios jurídicos deberán pensarse como parte de la comunidad, apuntando a sumar valor a la sociedad.

La rúbrica por parte de su firma del Pacto Global de las Naciones Unidas fue una forma de “estar sentados en la misma mesa, hablando de los mismos temas que nuestros clientes”, ejemplificó.



Horacio Cuervo

Es clave preguntarse “de qué manera mi organización va a aportar al mundo, preguntarse por el impacto social y ambiental”, señaló, y en ese sentido dijo que en el futuro no solo habrá que preocuparse por la rentabilidad, sino también por la sustentabilidad.

EMPRESAS

En relación a las áreas de legales de empresa, en Mercado Libre están en “beta continuo”, entendido como “nunca dar por dado lo que estamos haciendo y repensarlo continuamente”, dijo Colombo. Cultura del área, alineamiento con la

empresa, trabajo en esos frentes con el equipo interno y externo, y eficiencia en los procesos fueron los ejes de su charla.

“Esas funciones están en todos los integrantes del equipo”, aclaró.

Pertiné, en tanto, señaló que “en los últimos años las áreas de legales de empresa se transformaron para funcionar como una suerte de estudio jurídico interno, con lo cual se va diluyendo la imagen del abogado como un costo”.

El desafío, dijo, es mantener a la gente motivada, en un espacio donde hay un solo *general counsel* y no existe la posibilidad de que haya más.

Para Haddad, el futuro de los departamentos de legales tiene que ver con la digitalización.

“Se empiezan a generar auto-servicios: cualquier empleado se puede autogestionar ciertos procesos legales de bajo valor agregado”, señaló.

Por otra parte, dijo, “cambia el modo y el fundamento para la toma de decisiones: ya no en base a pareceres, sino en función de datos”.

Esos datos, agregó, van a estar disponibles no solo para las personas, sino también para las máquinas, con lo cual no se tratará de trabajar mejor, sino de trabajar diferente.

A su turno, Baglietto habló de crecimiento e integración de las áreas de legales, tanto en número de profesionales como en la transversalidad de sus funciones.

El abogado como socio del negocio, tanto el interno como el externo, fueron los ejes de su presentación.

Bozzo también abordó el fenómeno de la diversidad e inclusión, pero asociada a la tecnología como facilitadora de ambas.

“El trabajo es lo que uno hace, no el lugar al que uno va”, resumió.

“Estamos viviendo la revolución de la innovación”, dijo, y aseguró que “la diversidad tiene impacto directo en los resultados del negocio” ■

Para ampliar esas ideas, las de Abreu y Cuervo, las presentaciones del IV Encuentro de Abogados ya están disponibles en video en www.encuentrodeabogados.com.ar



#ElFuturodeLaAbogacía

4 de Noviembre
Círculo Italiano de Buenos Aires

SPONSORS



AUSPICIAN



ORGANIZAN



Asociación Iberoamericana de Comunicación y Marketing Jurídico

Se crea para compartir buenas prácticas y mejorar la *performance* del mercado jurídico.

Con el objetivo de nuclear a los profesionales de la comunicación y el marketing jurídico de América Latina, España y Portugal; analizar, fomentar y compartir las mejores prácticas en la materia, y capacitar a los profesionales especializados de forma tal de mejorar la *performance* y visibilidad de los abogados y estudios jurídicos de habla hispana y portuguesa, se creó la Asociación Iberoamericana de Comunicación y Marketing

Jurídico (www.aicmj.org).

La nueva organización nuclea a los referentes en la materia de las principales firmas de la Argentina, Uruguay, Chile, Brasil, Paraguay, Bolivia, Perú, Colombia, Centroamérica y México, y comenzará en breve la ampliación al otro lado del Atlántico.

“Queremos mejorar la calidad de nuestro trabajo, compartiendo experiencias y buenas prácticas gestadas en contextos que tienen sus propias

particularidades, capacitando a nuestros miembros y difundiendo la importancia que una buena estrategia de comunicación y marketing tienen en el mercado jurídico actual”, dijo Ariel Neuman, director de **AUNO Abogados** y de **Artículo Uno**, impulsora del proyecto.

En principio, podrán ser miembros de la AICMJ:

- Los profesionales de la comunicación, el marketing, las relaciones públicas, las relaciones institucionales y profesiones afines que demuestren una experiencia no menor a dos años ininterrumpida con el mercado jurídico, a través de abogados, estudios jurídicos, facultades de derecho o editoriales jurídicas.
- Directores de carreras de grado y posgrado de Facultades de Derecho de los países geográficamente alcanzados.
- Directores de ONGs vinculadas con la actividad legal.

M | S | & | P

**Munilla Lacasa,
Salaber
& de Palacios**

Derecho Penal Económico

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

Tel.: (5411) 4893-0005

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

¿Generación olvidada?

El lugar de los abogados X ante el avance de los *millennials*.



En los últimos años el ojo de todo (empresas, sociólogos, abogados y estudios jurídicos) estuvo puesto en la gestión del “talento Y”. Que el desafío generacional, que su relación con el trabajo, que las prioridades, que su vocación irrefrenable por el cambio continuo y un anecdotario que bien

podría ocupar media Internet. En el camino la generación X, crecida bajo el paraguas de los grandes hacedores de firmas legales, quedó relegada en sus necesidades y aspiraciones profesionales. Aprendieron con la vieja escuela y, cuando les tocó y les toca

comandar, encuentran a jóvenes profesionales que no funcionan como ellos lo hicieron, y los obligan a recalculer buena parte de sus pasos.

“Yo sacaba fotocopias. Yo servía café. Yo me quedaba mil horas. Cuando me tocó ser el que pedía las copias, lo quería apenas cortado y con azúcar, y me quería ir a casa a cambiar y dormir un rato para volver temprano a trabajar, resulta que las reglas de juego habían cambiado”, comentaba hace un tiempo un exponente de esta generación casi olvidada en el mercado legal.

“Mi impresión es que la generación X se siente siempre perjudicada, y de algún modo puedo entender esa sensación. Esta generación se crió entre una variedad de conflictos económicos, políticos e ideológicos y adquirió un sentido exagerado de la responsabilidad, que probablemente no siempre le juegue a favor. Y como si fuera poco, esta generación no puede dejar de sentir que le toca lidiar con lo que

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

para ésta es la “inmadurez” o la “falta de compromiso” de la generación Y”, evalúa Carolina Zang, socia administradora y abogada X en Zang, Bergel & Viñes.

“Frente a los Peter Pan, quienes tienen una tendencia a demorar ritos de paso a la edad adulta por períodos más largos que las generaciones anteriores, a la generación X le hubiera encantado que sus jefes se hubieran sentido constantemente obligados a usar la creatividad extrema para retenerla en los puestos de trabajo al igual que ésta se encarga de ello en la actualidad con los *millennials*. Existe una cierta nostalgia y hasta envidia en ese sentido por parte de la generación X”, dice.

Ignacio Sammartino, socio de JP O’Farrell, también X, relativiza. “Si bien coincidiría con las características que se le atribuyen a los *millennials* y a los miembros de la generación X, creo que como en toda generalización, se admiten excepciones. En mi opinión, aquellos *millennials* que tengan la habilidad de entender las necesidades de quienes los preceden generacionalmente (sin traicionar sus principios), tendrán mayores chances de éxito”, proyecta.

Al menos, aclara, esto será así mientras sea la generación X la que lidere estudios jurídicos y departamentos de legales en las empresas.

Precisamente, abunda, mientras esto último no cambie, el recambio de la Generación X por los *millennials* se retrasará y, en consecuencia, la carga horaria profesional de la generación X se



“A la generación X le hubiera encantado que sus jefes se hubieran sentido constantemente obligados a usar la creatividad extrema para retenerla”.

mantendrá igual de activa hasta muy cerca de su retiro, dice.

Otro abogado X, Pablo Ferraro Mila, *name partner* de González & Ferraro Mila, reconoce que “para los que hicimos la “colimba” en estudios grandes de acá y del exterior, y que encima nos animamos a formar nuestra propia firma, es muy difícil apoyarnos en la Generación Y, que cuando no te renuncia por email (si es que viene a su primer día de trabajo, después de haberte aceptado la oferta), llega noviembre y

empiezan a dudar acerca de si van a continuar o se van a tomar cinco meses de vacaciones para después buscar otro trabajo”.

Y si bien ésta parecería ser la regla, tampoco Ferraro Mila se lanza a la generalización. “Hay honrosísimas excepciones de profesionales jóvenes que tienen muchas ganas de formarse y de crecer profesionalmente de manera seria, siguiendo el *cursus honorum*. Y además son *cracks* en el manejo de las herramientas informáticas que son fundamentales en la actualidad (empezando por las redes sociales, las herramientas de búsqueda y los *softwares* vinculados a la profesión)”, dice, y parafrasea al cantante popular al decir que, cuando los encuentre, no hay que dejarlos ir.

La que retoma, entonces, es Zang. “Cuando las herramientas de retención de talento *millennial* consiste como no es inusual en permisos de viaje, *extra time* para actividades personales u otras variantes, la triste realidad, y así creo la vive la generación X, es que se vea muy probablemente obligada a cargar con las tareas que quedan pendientes para el día siguiente y la reflexión de adónde quedaron sus sueños queda nuevamente relegada”, dice.

Alzando la voz generacional, la abogada siente “una cierta inequidad respecto de la generación X que es altamente productiva, frente al hecho que las empresas parecieran estar exclusivamente enfocadas a ofrecer innovaciones para captar y retener a los *millennials*”.



Fernández Madero
Consulting

Associated with
HILDEBRANDT
CONSULTING LLC

Management y Estrategia
en Servicios Profesionales

www.fmaderoconsulting.com

DIVERSIDAD

Es uno de los pilares que encabeza el área legal de Microsoft en la Argentina y Uruguay. Entrevista con la responsable de la iniciativa,

Clara María Bozzo.



Microsoft





PLATAFORMA LEGAL

En diciembre de 2015, Microsoft lanzó en Estados Unidos una versión beta de una plataforma en la nube adaptada al mercado legal y, por ende, a las necesidades de los estudios jurídicos y abogados.

“Tiene algunas bellezas que nosotros, los abogados, apreciamos en particular, sobre todo el tema de la colaboración”, señala Bozzo, y ejemplifica con la posibilidad de que todos los participantes de una sesión participen en tiempo real de la modificación de un único documento.

Hace 10 años, Clara Bozzo ingresó en la empresa, al área legal. Hoy, además de ser la directora legal comercial de Microsoft Argentina y Uruguay, es la directora regional de diversidad e inclusión para el departamento legal de Latinoamérica y líder de diversidad e inclusión para la compañía en la región.

¿Por qué una abogada a cargo de esta función?

Mi experiencia profesional me da una serie de herramientas que ya estoy usando para llevar adelante los principios de diversidad e inclusión que la compañía inspira y pretende inspirar hacia afuera. Nos esforzamos por tener equipos diversos. Cuando negociás, suma muchísimo el tener distintas perspectivas, distintos temperamentos, distintas maneras culturales de enfocar el problema. Creo que todo eso es enriquecedor. Acá en la subsidiaria tenemos gente de otras nacionalidades, y tenemos un gran número de mujeres, un 40% de mujeres que se sientan en el equipo de liderazgo. Vivimos en un mundo totalmente diverso, nuestros clientes, nuestros socios de negocios son

totalmente diversos, por lo cual, la manera de, si querés desde un punto de vista exclusivamente de negocios, llegar bien a esa diversidad de clientes y socios es si vos adentro de la compañía tenés y te esforzás por tener y mantener equipos diversos.

Nacionalidad, género. ¿Qué otras cosas implican diversidad?

Hablamos de diversidad e inclusión porque es un pilar de nuestra cultura.

Trabajamos con ONGs que se ocupan del tema discapacidad, tenemos una oficina que está totalmente equipada como para permitir el trabajo, el acceso, la permanencia de personas discapacitadas. Es una oficina accesible.

En ese sentido, estamos enfocados en ver qué más podemos hacer para agregar tecnología de vanguardia a nuestra oficina, para volverla cada vez más accesible.

Hay una serie de recursos que estamos pensando en el corto/mediando plazo para incorporar tecnológicamente, para facilitar esta idea de una oficina totalmente inclusiva.

La tecnología y la diversidad se llevan de la mano.

La movilidad que nos da la tecno-

logía, el hecho de tener equipos diversos que prenden sus computadoras y participan de reuniones con la cámara de video, y uno no sabe si están en Belgrano o en Beijín, porque todos tenemos acceso a lo mismo en tiempo real, es lo más claro de visualizar.

Hay una serie de detalles que tenemos en cuenta, también detalles de personalidad, de volver nuestras reuniones inclusivas, de darle la oportunidad a la persona que es más retraída, más tímida, que tiene otro tipo de personalidad, de poner su idea sobre la mesa.

¿Cómo llevan esta filosofía, esta estrategia, fuera de la compañía?

Cultura. Yo diría esencialmente cultura, porque es uno de nuestros pilares. Es algo que está ínsito en nuestra compañía.

A todos nos miden por nuestra defensa de los principios de la cultura, y la diversidad y la inclusión son parte de ellos.

Decía, entonces: ¿cómo hacen para que esta cultura de la diversidad permee, por ejemplo, en los estudios jurídicos que los asesoran externamente?

En los Estados Unidos se fijan muchísimo en cuál es la composición de los proveedores, y te estoy hablando del departamento legal. Esto es una movida que está empezando a nivel mercado jurídico. Lo he escuchado en gente que trabaja en estudios: los clientes están empezando a ir en esa dirección.

Pero no quisiera circunscribirlo solamente al proveedor de servicios legales.

Nosotros tenemos un código de ética con el proveedor, que todos nuestros proveedores tienen que firmar y cumplir.

Esto es un trabajo de todos los días, en donde uno siente que hay muchísimo por hacer, hay muchas oportunidades, pero ciertamente nos preocupamos mucho por tener proveedores que estén inspirados en los principios de la compañía, y así como traslado a un proveedor nuestro compromiso de anticorrupción, de la misma manera tendemos a trasladar a nuestros proveedores este tipo de principios.

¿Con qué estudios trabajan?

Nuestro estudio de cabecera desde que la subsidiaria se constituyó es Richards, Cardinal (Tutzer, Zabala, Zaefferer), ellos son el estudio que más apoyo nos da.

También trabajamos en temas especiales con el estudio Biniat, Paredes (Carrega & Melloni Anzoategui), hemos trabajado y ahora lo hace la corporación con Marval, O'Farrell & Mairal. En algún tema específico, con el estudio Tavarone (Rovelli, Salim & Miani). Esos son los principales.

La nuestra es una profesión donde hay muchas mujeres, si estamos hablando de diversidad de género. Yo en la cuenta tengo, en el equipo que nos provee servicios, un 50/50 estimado.

En el mundo nuestro, el de los abogados, estamos bastante bien. Ahora, en el mundo de la tecnología no diría lo mismo.

Las ciencias de la computación y de la informática son terrenos donde todavía encontramos

pocas mujeres como estudiantes. Nosotros trabajamos en ampliar ese universo, tenemos iniciativas específicas, por ejemplo un programa que le da entrenamiento a chicas de colegios secundarios para atraerlas a las ciencias de la computación y desmitificar que esto de la tecnología es cosa de hombres.

Tenemos otra incitativa lindísima que se llama "Imagine Cup", un concurso que corremos a nivel internacional, al que pueden aplicar estudiantes de todas partes del mundo, entonces ahí tenés el panorama más diverso que te podés imaginar para desarrollar un proyecto tendiente a atender necesidades sociales.

Tratamos de empezar del colegio en adelante, porque eso es el semillero para el mercado laboral.

Más allá del tema diversidad: ¿Qué otras transformaciones están viendo en la profesión legal?

Está lo que llamamos la cuarta revolución industrial, esta trans-



formación digital que está en la calle, la inteligencia artificial, que claramente está cambiando los paradigmas, que nos va a forzar a todos como líderes a adaptarnos a ese cambio.

Es una mentalidad que nos gusta llamar como de crecimiento permanente ■



FUNDADO EN 1975

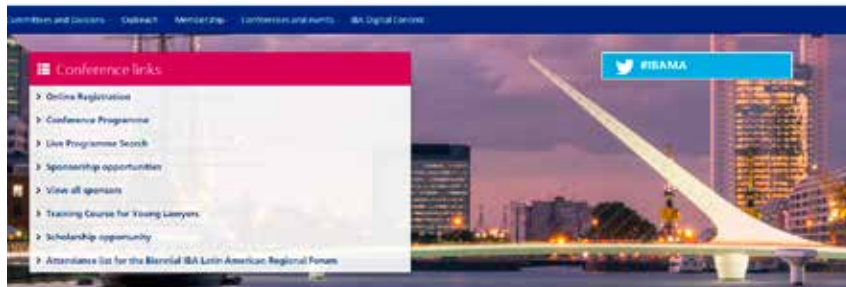


Florida 537 piso 18° C1005AAK Buenos Aires, Argentina.
Tel.: [5411] 4323-4000 Fax: [5411] 4322-0297 info@zbv.com.ar

www.zbv.com.ar

La IBA en Buenos Aires

La reunión de M&A se hará en marzo. Habrá muchos temas calientes para los abogados de empresas.



Con una participación esperada de 800 abogados de todo el continente, del 15 al 17 de marzo de 2017 se realizará en Buenos Aires la reunión del comité regional de *mergers and acquisitions* (M&A) de la International Bar Association (IBA).

Veintiún firmas argentinas forman parte del *host committee* del evento, acompañando a los *co-chairs* de la conferencia Carlos Domínguez, Nicolás Piaggio y Carolina Zang, secundados por un comité organizador del que participan además de ellos, Pablo Artagaveytia, Pablo Iacobelli, Ignacio Pesqueira, Francisco Roggero y Ricardo Veirano.

El programa prevé las presentaciones, ponencias y conferen-

cias de los principales referentes de la actividad de todo el continente, socios de las firmas más grandes del mundo, socios administradores de los principales despachos corporativos de América Latina, magistrados de los Estados Unidos y funcionarios de la Unión Europea.

En el marco del encuentro está previsto también un *Young lawyers training programme* y el abordaje de temáticas como inversiones financieras y M&A en la región; *distressed* M&A; temas regulatorios; *compliance*; un desglosado de actividad por industrias; el fenómeno de las multilatinas, y el avance del *public* M&A.

El desarrollo en infraestructura

en la región y el presente y futuro de las políticas y normativas anti-trust serán otros de los temas abordados en el encuentro.

Un panel aparte trabajará sobre la innovación en la actividad legal, en tanto una mesa redonda será el espacio dedicado a los *general counsels* de empresas multinacionales.

“Se trata de una oportunidad única no solo por la amplitud de los temas que vamos a trabajar, no solo por la variedad de oradores que estarán presentes, sino también y fundamentalmente por el momento político y económico por el que atraviesa nuestro país, en el que comienzan a surgir oportunidades de franca reactivación en lo que refiere al desarrollo sustentable de las M&A”, señalaron los organizadores locales.

Por otra parte, ahondaron en la importancia de que tantas firmas, que a diario compiten en el mercado jurídico local, coordinen sus esfuerzos por garantizar que la reunión de marzo de la IBA en la Argentina sea una de las más fructíferas de los últimos tiempos. Conforman el *local host committee*

- Abeledo Gotheil Abogados
- Allende & Brea



Suipacha 1111, Buenos Aires

Teléfono: 011 4891-1000

Web: www.hds.com.ar

JORNADAS

Desafíos de la abogacía

El eje será la ética profesional, en un mercado cada vez más competitivo y global.

El Colegio Público de Abogados de la Capital Federal y el Comité de Ética de la International Bar Association organizan en marzo de 2017 unas jornadas para analizar los desafíos éticos que recorren a la profesión legal en el mundo actual.

Con referentes locales y extranjeros, del sector público y privado, de la abogacía independiente y corporativa, de profesionales liberales y en relación de dependencia, entre el 13 y el 14 de marzo del próximo año se trabajará en la sede del CPACF sobre los temas más calientes en materia de ética profesional.

Así, por ejemplo, los conflictos de interés, el secreto profesional en tiempos de internet, los distintos ámbitos para practicar la profesión y sus peculiaridades, la publicidad y promoción de servicios jurídicos y nuevos esquemas disciplinarios para los abogados serán abordados por paneles con múltiples enfoques.

El evento será gratuito, con inscripción previa.



- A&F – Allende Ferrante Abogados
- Alliani & Bruzzon
- Beretta Godoy
- Brons & Salas
- Bruchou, Fernández Madero & Lombardi
- Bulló Abogados
- Estudio Beccar Varela
- Estudio O'Farrell
- Hope, Duggan & Silva
- M & M Bomchil
- Marval, O'Farrell & Mairal
- Mitrani, Caballero, Ojam & Ruiz Moreno
- Navarro Castex Abogados
- Negri & Pueyrredón Abogados
- Nicholson & Cano
- Pérez Alati, Grondona, Benites Arntsen & Martínez de Hoz (h)
- Rattagan, Macchiavello, Arocena & Peña Robirosa
- Tanoira - Cassagne Abogados
- Zang, Bergel & Viñes Abogados

Para saber más y anotarse, ingrese en

<http://www.ibanet.org/Conferences/conf751.aspx>

Más información en
www.cpacf.org.ar

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



Entrevista con Cristian Mitrani, Julio Caballero,
Juan Ojam y Horacio Ruiz Moreno.

OTRO M



MODELO

La suma de los apellidos de Cristian Mitrani, Julio Caballero, Juan Ojam y Horacio Ruiz Moreno da mucho más que el nombre de su estudio.

Con experiencia en mercados tan dispares como Nigeria, Indonesia y Japón, representan a una de las firmas argentinas con más millas acumuladas.

Con ellos recorrimos el mercado local y regional, las expectativas en relación al negocio, la internacionalización de la práctica jurídica y el impacto de la tecnología en la profesión.

Mitrani suele ser señalado como un “adelantado” en lo que hace a incorporación de tecnología aplicada al derecho. ¿Qué están viendo en estos temas de cara al futuro cercano?

Cristian Mitrani (CM): La incorporación de tecnología a la práctica del derecho estuvo guiada fundamentalmente por el deseo de mayor rapidez, eficiencia y calidad. La aparición de internet, al permitir el acceso a la información internacional que antes sólo tenían quienes podían viajar, facilitó el desarrollo de la práctica profesional transnacional. La actividad internacional por la que se reconoce a nuestra firma no puede, en su máxima expresión, desvincularse de la tecnología.

La tecnología nos dio hasta ahora una mejora y expansión de la práctica, pero sin cambiar radicalmente la sustancia de su ejercicio. El futuro, en cambio, posiblemente vaya a transformar la profesión, especialmente con el desarrollo de la inteligencia artificial.

Sin perjuicio de las predicciones de todo tipo que se hacen sobre el futuro de la práctica del derecho, parece inevitable que el ejercicio de la abogacía habrá de cambiar significativamente al punto que las tareas menos complejas, aquellas que solemos calificar como “comoditizables”, serán efectuadas primero por personas sin título legal y poco después por computadoras. Eso se empieza a ver, por ejemplo, en la práctica contractual y de organización de sociedades.

“La tecnología nos dio hasta ahora una mejora y expansión de la práctica, pero sin cambiar radicalmente la sustancia de su ejercicio. El futuro, en cambio, posiblemente vaya a transformar la profesión, especialmente con el desarrollo de la inteligencia artificial”.

Consecuentemente, el trabajo humano que requiere de conocimiento y experiencia, tanto en lo legal como en lo fáctico, se verá posiblemente reducido a las cuestiones donde la identificación del problema y de sus soluciones no pueda ser encarado por programadores (incluso con formación legal) capaces de producir soluciones generales válidas y aceptables.

Ello representa un enorme desafío para las generaciones de nuevos abogados.

Para tratar de anticiparnos y desentrañar cómo será la profesión cuando los abogados de la generación Y atiendan clientes de su misma generación es que hemos creado en el estudio grupos de

trabajo para procurar dar respuesta a esa pregunta e idear nuevos modelos de servicio. Todo ello en un contexto en el que los clientes demandan “más por menos” y el asesoramiento ha dejado de darse a través de extensos memorándums a doble espacio (que sirven para justificar un cierto honorario), sino a través de Whatsapp o mensajes limitados a 140 caracteres.

¿Cómo ven la oferta de servicios jurídicos corporativos en la Argentina?

CM: En Argentina existen varios estudios jurídicos altamente sofisticados y competitivos.

Asimismo, en los últimos años se han creado nuevas firmas que, con estructuras más pequeñas,

GÉNERO

Mitrani, Caballero, Ojam & Ruiz Moreno es reconocido en el mercado por tener uno de los ratios más altos en cuanto a cantidad de socias.

“Desde la fundación del estudio, pusimos en práctica una política de maternidad cuyo objetivo es lograr que las profesionales que integran el estudio logren conciliar, a lo largo de su carrera, su rol de madres con su desarrollo profesional, permitiéndoles adoptar un régimen de trabajo para cada caso en particular”, sintetiza Mitrani.

La política, esencialmente, ofrece a las madres profesionales cuatro regímenes optativos que permiten desarrollar su trabajo sin afectación de su carrera profesional.

Las abogadas pueden optar por una dedicación completa o parcial, con jornada flexible, con presencia en el estudio o fuera de él, y con la opción de cambiarlo según sus circunstancias particulares.

La permanencia en el régimen es funcional a la situación de la profesional.

“El elemento que consideramos de mayor relevancia es que la adopción de alguno de los regímenes no afecta el plan de carrera profesional dentro del estudio, y nos enorgullece decir que el cien por ciento de las profesionales que han optado por alguno de los regímenes se ha reincorporado al estudio luego de la licencia por maternidad”, agrega.



Cristian Mitrani

Julio Caballero

Juan Carlos Ojam

Horacio Ruiz Moreno

buscan competir con los jugadores ya establecidos. El problema es que la torta no ha crecido en la misma dimensión y, por supuesto, ese crecimiento es necesario para poder mantener a tantos jugadores, especialmente a los que comienzan con nuevas estructuras, ya que los costos fijos que demanda un servicio complejo y que abarque la mayoría de las disciplinas sólo puede mantenerse con un volumen de trabajo muy importante.

¿Y en la región?

Juan Ojam (JO): En nuestra práctica internacional estamos en contacto permanente con profesionales de toda Latinoamérica.

En la región también se encuentran excelentes profesionales, no sólo en aquellas jurisdicciones que han tenido un mayor nivel de actividad económica en los últimos años, como Brasil, Chile, Colombia y Perú, sino también en países severamente castigados por situaciones críticas, como Venezuela.

¿Qué opinión les merece el desembarco de despachos internacionales en el continente?

CM: En realidad, hay que diferenciar entre los despachos internacionales que se limitan a hacer derecho internacional, y aquéllos que también pretenden prestar servicios en derecho local. En varios mercados esta segunda opción está vedada o sujeta a limitaciones.

Mientras las firmas extranjeras que deseen establecerse acá cumplan con las normas locales, no existen motivos para oponerse a su instalación

¿Consideran que la Argentina estará alcanzada por el fenómeno en los próximos meses? Y, en su caso: ¿cómo impactaría eso en el comportamiento del mercado jurídico?

JO: Hay firmas establecidas, como Baker & McKenzie, que llevan décadas de presencia en la región. Otras, como es el caso de Cleary Gottlieb, cuyo establecimiento parece responder a la necesidad de tener más proximidad.

Vemos una clara vocación de los despachos españoles por expandir su presencia en la región, y esto seguramente alcanzará a la Argentina. Dicho esto, no imaginamos

un desembarco masivo de despachos en la región más allá del que se produjo en Brasil y que luego se redujo.

¿Los cambios económicos de los últimos meses han derivado (o deberían haber derivado) en la reactivación de áreas de práctica antes dormidas, y el adormecimiento de otras que estuvieron activas durante los últimos años. ¿Cómo se reorganiza el capital humano en ese contexto?

JO: Diría que vemos un incremento gradual de todo el trabajo en general, más allá de que en algunas áreas el crecimiento sea más rápido y notorio que en otras.

Horacio Ruiz Moreno (HRM): Efectivamente, en estos últimos meses hemos visto un renacimiento del interés inversor, principalmente en los sectores donde existe mayor déficit y, consecuentemente, el Estado ha incrementado su actividad regulatoria.

CM: Muchos potenciales inversores parecen interesados en desembarcar en Argentina junto con socios locales, en lugar de



RSE

La firma cuenta con un amplio abanico de políticas de responsabilidad social. ¿En qué consisten?, preguntamos. El que responde es Julio Caballero: "Son varias las políticas y acciones que adoptamos en pos del desarrollo integral de nuestros colaboradores, entre las que podemos destacar las relativas a igualdad de género y no discriminación; desarrollo de carrera profesional; acompañamiento a las madres profesionales, y formación continua. Complementamos el tradicional asesoramiento jurídico gratuito (que también ofrecemos a distintas asociaciones) con la realización de un conjunto de actividades que buscan fomentar una creciente involucración de los integrantes del Estudio con la problemática social y ambiental, a la vez que generan un espacio de interacción de los participantes y, en algunos casos, sus familiares, fuera de las tareas laborales cotidianas, propuestas por un comité de RSE que alienta la participación activa de todos los colaboradores del estudio. Así, es habitual la participación en las carreras de UNICEF por la Educación, las actividades de clasificación con la Fundación Banco de Alimentos, la construcción de vivienda con Un Techo Para Mi País, armado de huertas con la Fundación Huerta Niño, entre otras. En el ámbito del Estudio, fomentamos la reducción del consumo de energía, separación de residuos y reciclado de los insumos de trabajo". ¿Por qué son tan pocos los estudios jurídicos que realizan este tipo de acciones?, consultamos. "La RSE no se limita a la realización de actividades pro bono ni a las acciones comunitarias. En tal sentido consideramos que en todas las actividades, incluidos los estudios jurídicos, se va comprendiendo tal distinción y paulatinamente se extenderá la práctica de implementar en la gestión del negocio los criterios y directivas establecidos en la Norma ISO 26000:2010. Y, a nuestro juicio, ello es un sano ejercicio para la sociedad en general y la actividad en particular", contesta.



hacerlo por su cuenta. Así las cosas, estamos viendo una variedad de proyectos de *joint venture* entre empresas internacionales y locales. También estamos observando mucha actividad en el área de planificación tributaria y sucesoria, motivada fundamentalmente por la sanción de la ley de sinceramiento fiscal y las iniciativas de transparencia fiscal a nivel global.

Julio Caballero (JC): En materia laboral, se mantiene la dinámica de crecimiento constante: la conflictividad sindical y judicial se ha multiplicado en cantidad y complejidad en los últimos años; se intensifica la negociación colectiva en los diversos niveles (actividad, rama, empresa, establecimiento) como herramienta para procesar las exigencias de adecuación que experimentan las unidades productivas en el nuevo escenario económico; crece la litigiosidad en el sistema de cobertura de los riesgos de trabajo, y a todo lo anterior se agregará el procesamiento de la problemática laboral vinculada con el emprendimiento de nuevos proyectos.

¿Y en qué áreas de la firma esperan, en contraposición, un enfriamiento de la actividad?

HRM: Imagino que, por ejemplo, todo lo relacionado con los

conflictos cambiarios pasará a un segundo plano como consecuencia de la nueva política de flexibilización encarada por el Gobierno, que incluso está permitiendo invocar el instituto de la ley penal más benigna para los casos de imputaciones de atrasos en el ingreso y liquidación de divisas a partir de la reciente decisión de extender los plazos a 365 días.

JC: Creemos que el capital humano del Estudio tiene la flexibilidad y entrenamiento necesarios para adaptarse a los cambios propuestos por la nueva situación. En tal sentido, gracias a nuestra experiencia con el grupo Techint y otros clientes que han confiado en nosotros para su expansión internacional, nuestros profesionales están habituados a intervenir en operaciones en otros países similares a las planteadas por el nuevo escenario.

En su sitio web hay una entrada que dice "oportunidad para el talento".

¿Qué le ofrecen a los jóvenes profesionales? ¿Cómo los captan, desarrollan y retienen?

JC: Realizamos actividades abiertas destinadas a estudiantes de derecho de 4° y 5° año de todas las universidades, públicas y privadas sin distinción, con el objetivo de que dichos estudiantes puedan

“Conocemos nuestras fortalezas y debilidades y trabajamos constantemente en mejorar en ambos aspectos. No somos una firma que tenga una política agresiva de marketing”.

tener un primer acercamiento al campo laboral, a la vez que participamos activamente en actividades que desarrollan las universidades, lo cual permite seleccionar e incorporar a futuros profesionales y acompañarlos en el desarrollo de sus conocimientos con actividades teórico-prácticas.

Hemos implementado un programa de atracción, fidelización y desarrollo de profesionales, pensado para nuestra actividad, que comprende un conjunto articulado de políticas y acciones, entre las que podemos destacar: el fortalecimiento del ambiente de trabajo; el desarrollo de la carrera profesional (crecimiento, retribución y beneficios), y los planes de capacitación (general y por área de práctica) y formación de estudiantes.

Así, por una parte apuntamos a crear un excelente ambiente de trabajo que permita trabajar de manera eficiente, con un alto compromiso con los proyectos del Estudio y confianza en la organización, sustentado en los principios de respeto, trabajo en equipo, reconocimiento de logros individuales, imparcialidad, apego por los valores de excelencia, comunicación fluida y transparente, confianza, trato justo y fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Por otra parte, existe el plan de

desarrollo de la carrera profesional basado en pautas de transparencia y previsibilidad.

El crecimiento en la carrera de un profesional no es arbitrario ni se define con criterios discrecionales, sino que está ligado a los resultados del proceso de gestión del desempeño, herramienta de evaluación anual (360°) que posibilita la medición cuantitativa y cualitativa del cumplimiento de los objetivos de cada profesional y su potencial.

El crecimiento de todos los integrantes del estudio se complementa con un plan de perfeccionamiento profesional. Por ello establecimos un programa interno de capacitación con dos modalidades: un plan de capacitación general y un plan de capacitación por área de práctica.

Vinculado con el desarrollo profesional, hemos implementado un sistema de tutoría, como herramienta clave para acelerar el desarrollo y crecimiento, siendo el principal objetivo contribuir al crecimiento personal y profesional del mentoreado.

Todo ello complementado con un sistema retributivo, cuyos distintos componentes se articulan a los objetivos antes expuestos.

¿Qué suma contar con reconocimientos internacionales y nacionales de guías y rankings, en un contexto donde todos los competidores del segmento los tienen?

JO: La verdad es que si bien los reconocimientos son bienvenidos, no es algo que nos quite el sueño. Preferimos guiarnos más por las opiniones que nos dan nuestros clientes y por nuestro crecimiento en el mercado y el reconocimiento de colegas.

¿Cómo consiguen clientes? ¿Cómo salen a buscarlos?

JO: Nuestra fuente principal de clientes son las recomendaciones que hacen otros clientes o colegas. Incluso nos ha pasado con cierta frecuencia que contrapartes de operaciones anteriores en el exterior nos han pedido que los acompañemos a la hora de invertir en el país. Conocemos nuestras fortalezas y debilidades y trabajamos cons-

tantemente en mejorar en ambos aspectos. No somos una firma que tenga una política agresiva de marketing, pero sí participamos en conferencias internacionales y foros donde nos damos a conocer y establecemos nuevas relaciones.

¿Qué les suma y qué les resta de cara al mercado y a otros clientes el vínculo de asesoramiento de tan larga data con el Grupo Techint?

CM: No consideramos que nos reste nada. No hemos perdido oportunidades significativas de trabajo por conflicto de interés. Tenemos fuerte presencia en el mercado argentino en una variedad de sectores de la economía y de áreas de práctica.

JO: Por otra parte, la relación con Techint nos suma una gran experiencia en temas internacionales en todas las ramas del derecho de los negocios, que es precisamente una de las características diferenciales de los profesionales de nuestra firma.

Ese vínculo les ha permitido tener una importante experiencia internacional. ¿Qué ven cuando, como abogados argentinos, salen a trabajar por todo el mundo?

CM: Efectivamente, el Grupo nos ha permitido una experiencia internacional que nadie tiene en el mercado argentino, con trabajo en países tan disímiles como Indonesia, Japón, China, Canadá, Nigeria, Arabia Saudita y Brasil, para citar sólo algunos.

Por otra parte, esa práctica nos expone a experiencias profesionales únicas en materia comercial, regulatoria, laboral y de solución de conflictos que contribuye a la creación de una mentalidad internacional en nuestra firma que es clave para desenvolverse exitosamente en ese campo.

Hemos notado que un número importante de profesionales argentinos que eligen el derecho como actividad y no se ponen límites territoriales, pueden desenvolverse en el exterior con la misma solvencia que los colegas de esos otros países, abordando problemas legales a la par y no como meros gerentes con las firmas locales ■

Full service: pros & cons

¿Qué ventajas y desventajas tiene ser una firma con múltiples prácticas?
La mirada de los protagonistas.

En el número de septiembre de **AUNO Abogados** le preguntamos a firmas *boutiques* por las ventajas y las desventajas de la especialización. Ahora, consultamos a los principales referentes del mercado jurídico argentino por las ventajas y desventajas de ser *full service*.



Francisco Roggero |
BULLÓ ABOGADOS

Las ventajas pasan por la sinergia que tenés entre los distintos equipos, por la posibilidad de ofe-

cerle a tus clientes un servicio de “ventanilla única” y por una estructura que todo lo soporta: una firma *full practice* puede tomar trabajo muy pesado de un día para el otro porque tiene estructura, mientras que una *boutique* no podría hacerlo por falta de recursos. Además, las grandes empresas buscan este tipo de firmas.

La propuesta de carrera en las grandes firmas es más clara y eso atrae talentos.

En cuanto a las desventajas, pasan a veces por el peso de la estructura de costos. En este sentido, los estudios chicos (*boutique* o no) suelen tener estructuras más livianas que permiten en ciertos casos ser más competitivos.

Por otra parte, puede darse el caso de que por el tema se recurra directamente a la firma especializada (*boutique*), pero la realidad es que hoy las grandes firmas tienen grandes especialistas por lo que, al final, deciden los precios.



Horacio Esteban Beccar Varela |
ESTUDIO BECCAR VARELA

Desde el inicio fuimos *full service*. Está en nuestro ADN. Es una cuestión de identidad.

Elegimos todos los días ser *full service*. Nos organizamos para ser *full service*. No cualquiera puede serlo. No es sumar un montón de especialidades, está dentro de tu cultura, de tu plan estratégico y de tu visión.

La ventaja es que se puede dar un asesoramiento integral a los clientes. En ese sentido, lo que hemos hecho es ir sumando especialidades en función de lo que los clientes iban requiriendo.

Eso es algo que una *full service*

LL&AA

LLERENA & ASOCIADOS ABOGADOS

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

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

tiene que tener: dinamismo. Y no es eso lo que pasa con la *boutique*, que se especializa y hace siempre lo mismo, haya mucha actividad o no. Nosotros siempre estamos buscando otra cosa que hacer, porque, justamente, la cosa va cambiando. En el estudio, hace 10 años, las especialidades eran distintas a las que se ven hoy. Regulatorio, *compliance*, penal, no estaban. Y si uno se remonta más atrás en el tiempo, no teníamos ni departamento tributario. El ser *full service* te obliga a estar mirando continuamente lo que quiere el mercado, para ir sumando una especialidad nueva en caso de que lo requiera. Entre las desventajas, y diría que es más un desafío, estás más comprometido con la calidad del servicio que das. No podés tener un departamento malo. En cada uno tienen que ser buenos profesionales y no te podés quedar atrás, porque eso tiraría para atrás a todo el estudio. Tenés que cubrir todas las áreas y tenés que cubrirlas bien.



Rufino Arce |
HOPE, DUGGAN & SILVA

Cuando un cliente viene con un asunto, especialmente en materia corporativa, o de compra o venta de empresas, casi siempre es necesario analizarlo actualmente desde varias especialidades (laboral, societario, impositivo, entre otras). La ventaja de ser una firma *full practice* radica en que el cliente puede lograr un diagnóstico completo y más rápido del tema, y permitir así la canalización más eficiente y rápida del servicio demandado en todas sus facetas.

Por otro lado, dada la notoria ambigüedad de muchas de nuestras leyes, especialmente en materia impositiva y laboral, pero también en otras áreas, el contar con expertos propios en cada área mejora notablemente tanto la evaluación acerca de si es necesario o no recabar una opinión externa en temas particularmente difíciles, así como en la selección misma del especialista externo más idóneo para brindar la segunda opinión.

Entre las desventajas está el riesgo de ser percibido como una firma grande, lo cual conlleva el temor a que el asunto sea repartido entre diferentes profesionales sin que exista alguien que asuma la dirección total, o que el mismo no vaya a estar disponible en algún momento crítico.

A tal fin la proximidad al cliente y la asignación de un socio o abogado *senior* responsable que mantenga su permanente disponibilidad, ayuda mucho.

N | Nicholson y Cano
C | ABOGADOS

Grandes Metas, Grandes Resultados

Oficinas

San Martín 140, piso 22
(C1004AAD) Buenos Aires, Argentina
Tel.: (+54 11) 4872 1600

info@nyc.com.ar
www.nicholsonycano.com.ar

También el conocimiento que el cliente tenga por anteriores casos de los profesionales intervinientes. El trabajo en equipo sigue siendo tan esencial, como lo es el comando de un único responsable.



Tomas Martínez Casas |
LLERENA & ASOCIADOS ABOGADOS

La ventaja primordial de ser un estudio *full service* radica en poder ofrecerle al cliente una atención integral en todas las áreas. Nuestros clientes valoran muchísimo que podamos darles una respuesta rápida a todas las consultas. No les importa si es un tema societario, contractual o impositivo, valoran fundamentalmente que les soluciones los problemas en forma rápida y al menor costo posible.

El contar con abogados especialistas en cada área es una ventaja comparativa que sin dudas nos posiciona mejor.

Como contrapartida, los estudios que se dedican a una práctica focalizada pueden sacar cierta ventaja comparativa en su nicho frente a los estudios *full service*. De todos modos, estamos notando una tendencia en las

empresas a centralizar la contratación de servicios jurídicos en estudios que puedan darle una respuesta integral.

Por otro lado, el tema costos también cuenta porque lógicamente no es lo mismo mantener una estructura de estudio *boutique* que la de un estudio *full practice*, que cuenta con más abogados y requiere más espacio, justamente dos de las variables (costo laboral y costo del m²) que más inciden en la estructura de costos de un estudio.



Alfredo O'Farrell |
MARVAL, O'FARRELL & MAIRAL

Las ventajas de ser *full service* pasan por la posibilidad de cubrir todas las áreas simultáneamente y poder brindar asesoramiento unificado teniendo en cuenta el objetivo que busca el cliente.

Es mucho más fácil la interacción e integración de los distintos equipos ya que todos se encuentran más alineados en busca del mismo objetivo, que si se actúa separadamente (donde es más fácil que se produzcan descoordinaciones o cortocircuitos por diversas causas).

La ventaja de la *boutique* (relativa, a veces) es tener un plantel mucho más enfocado a esa área y normalmente costos más bajos.



Santiago Nicholson |
NICHOLSON & CANO

Por lo general, en las consultas que hacen las empresas hay más de un área jurídica involucrada. Suele ser habitual que los temas requieran, por ejemplo, miradas desde las áreas laboral, litigios y societario, por mencionar algunas. Por eso, para dar un buen asesoramiento, generalmente hay que tener una mirada profunda de las implicancias de un tema en cada una de esas áreas y, a la vez, un panorama integral que permita hacer un análisis conjunto de ellas.

En la Argentina que se viene, los estudios *full service* tienen la ventaja de estar mejor preparados para participar en operaciones de M&A, IPOs y otras de gran envergadura, en las cuales de otra manera no se podría participar de manera integral.

Por otra parte, la posibilidad de trabajar en forma integrada con diferentes áreas del derecho



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

resulta enriquecedora, dado que permite ampliar el espectro de los temas conocidos de los abogados y además tener un conocimiento más acabado de ellos, enfocados desde sus distintas aristas.

Desde el punto de vista de la planificación del estudio, resulta ventajoso por el hecho de poder tener diversificado el negocio, y no depender de una práctica específica, cosa que por el contexto suele tener vaivenes en el tiempo. Aquí, cuando algún área tiene una caída se suele complementar con el alza de otra.

A su vez, al ser *full service* y tener determinado tamaño, hay un mayor margen para invertir en diferentes áreas, como tecnología y capacitación.

La principal desventaja tiene que ver con el hecho de poseer una estructura más importante, que suele ser más costosa para sostener.

Los costos fijos son altos y si bien las prácticas se van complementando entre sí, una caída en el

nivel de trabajo puede tener una incidencia fuerte.



Fernando Zoppi |

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

El de las firmas *full service* y *boutiques* son dos modelos de negocios que se observan en numerosos sectores de la economía. Eventualmente, ambos pueden resultar exitosos para abogados y cubrir las necesidades específicas de clientes (aún un mismo tipo de cliente).

El estudio jurídico *full service*

asume un desafío complejo y estimulante. Con una estructura de costos sustancialmente mayor al de un estudio *boutique*, el *full service* debe profundizar y ampliar sus servicios (por ejemplo, sumando áreas de prácticas); también tiene que repensar la mejor estrategia para atraer (y retener) a los mejores talentos en diferentes áreas; invertir más y mejor en tecnología; capacitar y actualizar a sus abogados; ampliar su cobertura geográfica y, por supuesto, y como consecuencia de lo anterior, ampliar su base de clientes de manera diversificada.

Los clientes en busca de un estudio *full service* buscan un *one-stop shop*. Por lo tanto, el *full service* debe procurar prestar un servicio de alta calidad en todas sus áreas.

Armonizar y lograr ese tipo de calidad en estudios de 100 o más profesionales no es una tarea sencilla y son un puñado quienes lo logran y lo sostienen (subrayo el verbo sostener) en el tiempo ■



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

Súper liga

Facturación multimillonaria y abogados de a miles en las principales firmas del mundo.

Los ingresos brutos de las firmas que componen The Global 100, listado con las 100 empresas de abogados más importantes del mundo, elaborado por The American Lawyer, crecieron un 3,1% en 2015, trepando a la friolera de USD 96,6 mil millones (USD 96.600.000.000).

Por su parte, el número de firmas que registraron ingresos superiores a los USD 1.000 millones fueron 35, uno más que el año pasado.

La mayor concentración de abogados en grandes despachos se da en el país que en breve comenzará a gobernar Donald Trump. Este año, 64 de las firmas más importantes del mundo tienen más abogados en los Estados Unidos que en cualquier otro país, 17

tienen la mayor proporción en el Reino Unido y 8 en China.

El número total de abogados para las 100 empresas globales fue de 118.904 en 2015 (el equivalente a un 80% de la matrícula argentina estimada), lo que representa una tasa de crecimiento anual del 6,4%.

De hecho, 44 de esas firmas ya tienen más de 1.000 abogados.

En lo que hace a beneficios, siempre siguiendo la información relevada por The American Lawyer, los socios de las 100 firmas globales promediaron USD 1,6 millones en 2015, un 4,9% más que el promedio de 2014.

Nada menos que 76 firmas superaron el USD 1 millón

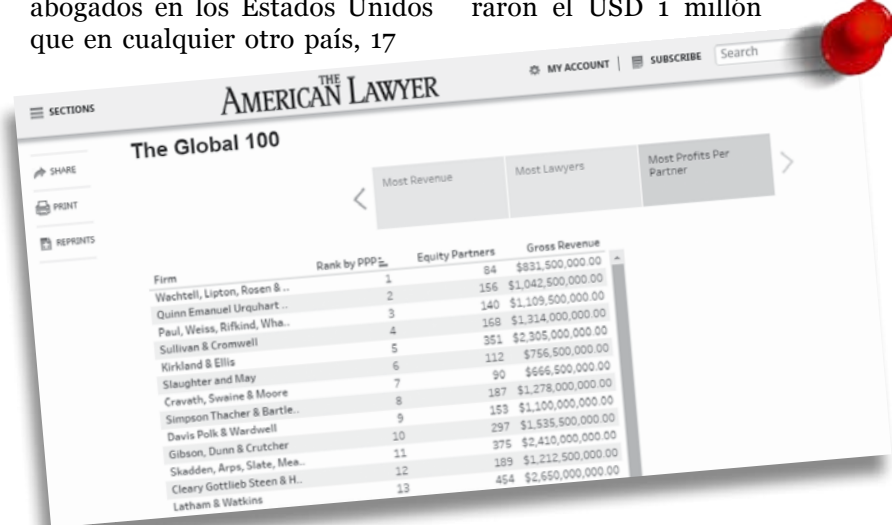
por socio.

De las 10 principales firmas, por cierto, 9 son de Estados Unidos.

REPUTACIÓN

Si bien ya no es el bufete de abogados más importante del mundo (el honor le cabe a Latham & Watkins), y tampoco el que más abogados tiene (Dentons lo supera), Baker & McKenzie sigue siendo la marca más reconocida entre las firmas internacionales.

La consultora Acritas realiza encuestas a abogados internos en todo el mundo para evaluar su percepción de las empresas globales. Sus criterios incluyen el reconocimiento de nombre y la probabilidad de que el entrevistado la contrate para un asunto transfronterizo. Baker & McKenzie encabezó el índice de marcas Acritas Global Elite Law Firm, e incluso aumentó su ventaja ya considerable de 40 puntos a 45 (la marca líder establece el índice en 100 puntos) respecto de su inmediato competidor en este terreno. En paralelo, tres firmas del Reino Unido aumentaron su posición en el top 10, mientras que varias grandes de los Estados Unidos cayeron más abajo en el top 20. Clifford Chance intercambió posi-



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

Firm	2015 Rank	2015 Rank	Gross Revenue, M.	Lawyers	Revenue Per Lawyer
Latham & Watkins	1	1	\$2,650,000,000.00	2,177	\$1,216,000.00
DLA Piper (verein)1	2	2	\$2,620,000,000.00	6,045	\$436,000.00
Skadden, Arps, Slate, Mea...	3	3	\$2,543,000,000.00	3,756	\$676,000.00
Kirkland & Ellis	4	4	\$2,410,000,000.00	1,677	\$1,435,000.00
Dentons (verein)1, 2	5	6	\$2,305,000,000.00	1,619	\$1,425,000.00
Clifford Chance	6	5	\$2,120,000,000.00	6,568	\$325,000.00
Freshfields Bruckhaus De...	7	8	\$2,118,500,000.00	2,503	\$846,000.00
Allen & Overy	8	9	\$2,028,000,000.00	2,066	\$985,000.00
Linklaters	9	7	\$2,002,500,000.00	2,066	\$970,000.00
Jones Day	9	8	\$2,002,500,000.00	2,204	\$910,000.00
Sidley Austin	11	10	\$1,941,000,000.00	2,562	\$755,000.00
	12	13	\$1,867,000,000.00	1,779	\$1,050,000.00

Al mundo

Si bien las firmas de abogados estadounidenses continúan extendiéndose por todo el mundo, algunos mercados les resultan más atractivos que otros.

Algunos de los mayores aumentos interanuales en cantidad de abogados, medidos en números absolutos se produjeron en Alemania y el Reino Unido, donde las empresas estadounidenses ya estaban bien representadas.

Por su parte, nuevos mercados como Australia y Canadá vieron grandes saltos en el número de cabezas legales. Colombia y Sudáfrica, que contaban con relativamente pocas firmas estadounidenses, tuvieron grandes beneficios proporcionales. Otros mercados, en cambio, se enfriaron. Las firmas estadounidenses expulsan abogados en Rusia y en Japón, y también China vio una caída en el número de abogados bajo bandera estadounidense.

ciones con DLA Piper en el índice de este año, subiendo un lugar, al segundo, con 55 puntos. DLA Piper, en tanto, acumuló 44 puntos y bajó a la tercera posición.

Completando los cinco primeros puestos están Norton Rose Fulbright y Hogan Lovells, quienes se mantuvieron firmes en cuarto y quinto lugar, respectivamente.

Desde el inicio del ranking en 2010, Baker & McKenzie ha estado siempre en el primer puesto.

Firm	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Baker & McKenzie	1	1	1	1	1	1	1
Clifford Chance	2	3	4	2	2	3	2
Freshfields	3	2	2	3	6	7	7
Linklaters	4	4	3	4	5	8	7
Allen & Overy	5	5	6	6	7	9	6
Jones Day	6	6	11	8	9	6	9
DLA Piper	7	10	5	5	4	2	3
Hogan Lovells	8	7	8	9	8	5	5
White & Case	10	9	10	11	12	10	10
Norton Rose Fulbright	15	15	9	7	3	4	4

MARVAL
O'FARRELL
MAIRAL

Buenos Aires
Av. Leandro N. Alem 882
C1001AAQ 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

Alta rotación

La necesidad de pensar en nuevos modelos



Por
JAIME
FERNÁNDEZ
MADERO

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

Una de las dificultades más visibles que enfrentan las firmas legales en el mundo es el alto grado de rotación que se verifica en sus planteles de profesionales jóvenes. El modelo de negocios de las firmas legales está basado en la formación de talento y reputación en el mediano y largo plazo. Ambos activos requieren de una buena cantidad de tiempo y esfuerzo antes de poder rendir todos los frutos que se espera de ellos. En el caso de los abogados, las firmas invierten mucho tiempo en entrenamiento y familiarización con las prácticas, estilos, conocimiento de clientes y técnicas jurídicas específicas antes de que cada profesional esté listo para funcionar con autonomía y eficacia. Pero las firmas pierden

porcentajes cada vez más elevados de sus profesionales jóvenes, y no necesariamente aquellos menos prometedores.

Los abogados dejan las firmas por una variedad de factores, pero es evidente que hay un patrón común aplicable a las nuevas generaciones, que es el gusto por el cambio mismo. Cambiar es bueno, aun cuando el trabajo actual sea visto positivamente. El cambio busca otras experiencias. Y ello no se puede modificar, porque es una característica de estos tiempos. La pregunta es si hay algo para hacer o simplemente hay que resignarse a los nuevos tiempos.

La respuesta es simple: definitivamente hay que hacer algo. Resignarse sin hacer nada posiblemente se parezca a un lento suicidio. El primer cambio debe venir por asumir que la realidad ha cambiado y las organizaciones deben cambiar con ella. De nada sirve intentar medidas, políticas o acciones que intenten modificar la realidad. Asumir la realidad implica dejar de pensar como lo hacíamos anteriormente y buscar soluciones de acuerdo con nuevos paradigmas.

ESCUELAS DE APRENDIZAJE

Los primeros años de los jóvenes

profesionales en las firmas legales han cambiado de manera sustancial. Por un lado, los clientes están cada vez menos dispuestos a pagar por sus horas de trabajo, aduciendo que no quieren pagar por su entrenamiento ya que no cuentan con experiencia suficiente para aportarles valor que justifique pagar honorarios.

Si bien las firmas ponen una estructura de información, procesos y conocimiento para que el trabajo del abogado *junior* aporte un valor, lo cierto es que su valor agregado específico es limitado en especial cuando su costo se eleva por la cantidad de horas que invierten en su trabajo. La aparición de tecnologías que reemplazarán los procesos más sencillos irá agravando esta tendencia.

Por otro lado, en esos primeros años de profesión es donde se produce con mayor intensidad la alta rotación que mencionaba arriba, ya que es durante los primeros años que los profesionales sienten la necesidad de probar diferentes experiencias.

Si el esfuerzo de invertir en cada profesional es visto de manera individual –en la expectativa de que ese profesional luego lo aplicará más adelante en benefi-



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

cio de la firma y de los clientes—, entonces el proceso se vuelve más costoso y frustrante porque cada profesional que se va luego de uno o dos años, es visto como una inversión desperdiciada.

La combinación de ambos factores plantea la pregunta si las firmas no deberían contemplar el período inicial de formación del profesional como una etapa formativa y de selección de los mejores profesionales con potencial, y no —como funciona actualmente— como la primera etapa de la carrera profesional y un eslabón más del negocio de facturar al cliente.

Ello implicaría generar un modelo que adiciona un período a la formación profesional del abogado, pero de tipo práctico (al estilo de los “residentes” en medicina), sólo que en el ámbito privado.

En este modelo, las firmas recibirían a abogados como pasantes con un programa específico de formación práctica, que puede durar hasta 3 o 4 años. En ese período, el joven aprende aspectos funcionales de la práctica profesional. Su trabajo puede ser usado para clientes —y facturado llegado el caso—, pero ello no es el objetivo principal, sino la formación.

El sueldo sería más reducido, en tanto la firma estaría dando una formación planificada con valor agregado concreto para el profesional —cosa que hoy ocurre limitadamente—.

Tal vez esto parezca muy teórico y potencialmente inaceptable para jóvenes abogados que desean recibir buenos sueldos desde el inicio, pero lo cierto es que si

la firma puede garantizar —en especial las mejores— un ámbito de aprendizaje propicio, es más probable que lo vean como una extensión de su formación profesional y tomen el desafío.

Obviamente que las condiciones de trabajo serían más flexibles —acordes con los requerimientos actuales—, pudiendo incluir esquemas *full-time* y *part-time*.

Lo más probable es que una cantidad importante de esos jóvenes se vayan a buscar otros horizontes —como ya lo harían de todas maneras en el modelo actual—, pero el hecho de haber realizado una experiencia profesional fructífera los dejará en buena relación con la firma y quizás los traiga de nuevo si el proyecto de carrera profesional les vuelve a resultar atractivo.

Otros preferirán quedarse, y el proceso de formación habrá funcionado como un buen mecanismo de selección para conocer a los candidatos en acción.

CONOCIMIENTO

Otro de los problemas de la alta rotación es la pérdida del conocimiento que se produce cuando un abogado formado se va, llevándose consigo.

En el modelo de las firmas como escuelas, hay un conocimiento básico más centralizado que no depende tanto de los individuos. Ello ciertamente ocurre en los niveles más *senior*, donde la apli-

cación de criterio y conocimiento específico torna menos reemplazable a las personas; pero en niveles básicos de formación no tiene por qué ocurrir.

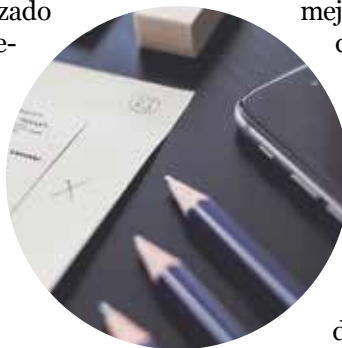
Un aspecto que seguramente facilitará este proceso serán los progresos que se hagan en materia de gestión de conocimiento, que es una materia aún muy incipiente en la industria legal.

La “inteligencia artificial” como camino al uso inteligente de la información a través de la tecnología irá dando espacio a que las firmas puedan concentrar y utilizar mejor una gran cantidad de conocimiento que hoy reside en personas individuales.

Así, los jóvenes profesionales serán más intercambiables en sus primeras fases, hasta que adquieran un nivel de criterio que los haga diferentes y valiosos.

Los cambios en temas tan centrales como las necesidades de los clientes, los intereses de los profesionales y el avance de la tecnología hacen que las firmas deban pensar en cambios que se adapten a estas realidades.

Pensar en las firmas como escuelas de profesionales que en sus primeras etapas se dedican más a formar a los jóvenes que a aplicarlos a los objetivos profesionales y empresarios de los clientes puede ser uno de los mecanismos que le aporten flexibilidad y creatividad a una industria necesitada de grandes cambios.



Silva Ortiz
Alfonso
Pavic &
Louge.
Abogados

Balance en clave caución

Entrevista con Santiago Toribio, titular de Confidens



¿Cómo estuvo el año?

2016 fue un año productivo y con muchos proyectos enfocados en la utilización y desarrollo de Internet y redes para la promoción de nuestros servicios y la expansión a nuevos mercados.

Asimismo, con miras a que más abogados conozcan estos servicios, en septiembre realizamos un curso *online* sobre las cauciones judiciales del que participaron casi 400 personas.

¿Cómo es la experiencia de dictar

un curso de manera virtual?

Es una modalidad que nos resultó muy útil y práctica, ya que se adapta a los tiempos actuales sacando provecho de la tecnología, sin la necesidad de desplazarse o tener que coordinar una reunión.

Hablamos del origen del seguro de caución judicial y de sus características: el hecho de que es una fianza configurada económica y técnicamente como una operación de seguro, la cual por lo tanto no tiene beneficio de excusión; las ventajas que tiene por no inmovilizar activos y tener una tramitación acorde a los plazos procesales.

También se analizaron las partes del seguro y los distintos tipos de cobertura para las variadas situaciones procesales como la contracautela y sustitución de medidas cautelares, las pólizas para procesos arbitrales y los casos de sustitución de pago previo. Estas últimas coberturas están siendo muy utilizadas en materia previsional e

impositiva para los casos en que se defina recurrir una determinación de deuda y en los cuales se exija el pago previo de la misma.

De esta manera se evita el pago y la consecuente inmovilización de activos hasta que haya una sentencia definitiva sobre el reclamo.

¿Con este mismo modelo es que desembarcan en Uruguay?

La compañía a la que pertenece Confidens, Aseguradores de Cauciones, fue recientemente aprobada por el gobierno uruguayo para operar en ese país.

Además de la oferta tradicional de seguros de caución, se trabajará en ofrecer los de caución judicial con el mismo criterio con que se lo hace en Argentina, que es el de tener un equipo de abogados dedicado en forma exclusiva al análisis y suscripción de las coberturas y con el conocimiento necesario para dar una respuesta ágil y precisa. Las coberturas de sustitución de medidas cautelares y contracautela, previstas en la legislación local, estarán disponibles allí en cuanto finalicen los últimos pasos de la habilitación de la compañía.

- 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

noticias breves

GUYER ENTRE MUJERES

| Guyer & Regules invitó a sus clientas al 3er Guyer "entre mujeres", del que participaron como expositoras las tres CEO de bancos clientes del estudio: Vivianne Caumont de Citi; Graciela Reybaud, de Banque Heritage, y Virginia Suárez, de HSBC. Por otra parte, por sexto año, la firma fue reconocida por Chambers como la mejor de Uruguay.

NYCASESORA A SANTA FE

| Nicholson y Cano Abogados asesoró en la emisión internacional de deuda por USD 250 millones que realizó la

provincia de Santa Fe en los mercados internacionales, con el objetivo de financiar proyectos de inversión pública.

RANQUEADOS

| 23 abogados de Central Law fueron rankeados por Chambers Latinoamérica entre los mejores de la región

ALIANZA | elDial.com y Arizmendi se unen para brindar más información y nuevas herramientas para el trabajo de los profesionales.

ABOGACÍA DEL ESTADO

| La Procuración General de

la Ciudad tiene abierta hasta el 16 de diciembre la preinscripción al ciclo lectivo 2017.

PUBLICIDAD LEGAL

| La Asociación "Global Advertising Lawyers Alliance" (GALA) organiza un seminario internacional sobre Publicidad Legal en Buenos Aires, el 2 de diciembre de 2016.

PASANTÍA EN CANADÁ

| El Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA) convoca a una selección de cuatro pasantes de investigación en la Facultad de Derecho de Osgoode (Universidad de York, Toronto, Canadá).

DATOS ABIERTOS | Se presentó el Portal de Datos Abiertos de la Justicia Argentina, la primera plataforma de acceso libre con datos abiertos sobre el sistema de justicia.



CÓDIGO EN UDESA

| La Universidad de San Andrés organizó una jornada para analizar el impacto que tuvo y tiene la aplicación del Código Civil y Comercial. La apertura estuvo a cargo del Ministro de la Corte Suprema Carlos Rosenkrantz, secundado por referentes nacionales del derecho, profesores de esa casa de estudios.



Posgrados en Derecho



MAESTRÍA EN DERECHO EMPRESARIO

Director: Francisco Cárrega

Subdirector: Demetrio Alejandro Chamatropulos

Cursada: Lunes, miércoles y jueves de 19:00 hs. a 21:30 hs.



INICIO:
MARZO 2017



DIPLOMATURA EN DERECHO DEL CONSUMIDOR Y DEFENSA DE LA COMPETENCIA

Director: Demetrio Alejandro Chamatropulos

Cursada: Viernes de 16 a 21:30 hrs. (frecuencia quincenal)



INICIO:
ABRIL 2017



LA NUEVA JURISPRUDENCIA DEL CÓDIGO CIVIL Y COMERCIAL (ANÁLISIS DE CASOS POR MATERIA)

Director: Demetrio Alejandro Chamatropulos

Cursada: Martes 19 a 21:30 hrs.



INICIO:
ABRIL 2017

25% de Beneficio para Lectores de AUNO Abogados / Consultar por beneficios corporativos y charlas informativas

www.esade.edu.ar/educacionejecutiva | Tel. 47735825 | info@esade.edu.ar



Abogados del Estado

Quinientos abogados son los que gestiona Gabriel Astarloa, Procurador General de la Ciudad de Buenos Aires. Desafíos culturales, incentivos y factor salarial.

Gabriel Astarloa es el Procurador General de la Ciudad de Buenos Aires. Tiene unos 500 abogados a su cargo, responsables por velar por la seguridad legal del Gobierno, la legalidad de sus actos y la de su planta de personal.

Antes, Astarloa había sido socio de Bruchou, Fernández Madero & Lombardi. Movido por una fuerte vocación política, en mayo de 2012 y durante un año y medio, fue asesor de Horacio Rodríguez Larreta, actual Jefe de Gobierno porteño y en agosto de 2013 se hizo cargo nada menos que de las concesiones de la Ciudad.

“Fue una experiencia fascinante, en un área caliente de gestión, una prueba de fuego para alguien que, como en mi caso, quería llevar transparencia”, califica.

Propuesto para su cargo actual por el Ejecutivo, la Legislatura lo escrutó para subirle o bajarle el pulgar.

¿Cómo es, para un ex abogado de estudio, la experiencia de pasar por una audiencia pública en la que se revisa pasado y presente?

Mi trayectoria no ofrece mucha controversia. Por otra parte, en la Ciudad no se hace un registro de adhesiones, sino de impugnantes, a diferencia del trámite a nivel nacional. No recibí ninguna impugnación. Hubo cuestionamientos, pero las respuestas eran muy contundentes y, por suerte, la Legislatura aprobó mi pliego con 50 votos sobre 60 legisladores.

Tuve solo cinco rechazos y tres abstenciones, creo, así que fue una experiencia linda, salió muy bien.

¿Cómo es la adaptación a la abogacía del Estado?

La Procuración en la Ciudad de Buenos Aires tiene una relevancia institucional fenomenal.

Es un órgano concentrado, quiere decir que ninguna dependencia de la Capital Federal tiene servi-

cio jurídico. Acá tenemos más de 900.000 juicios; todos los juicios del GCBA, a favor y en contra. Acá tenemos todo el control de legalidad sobre cualquier licitación, convenio, contratación, dictado de decreto sobre alguna materia que tenga que ver con los intereses del Gobierno. Además se instruyen todos los sumarios por incumplimiento de faltas. La Ciudad tiene más de 120.000 empleados y la instrucción de los sumarios se hace acá.

Ésta es la oficina pública legal más grande de la Argentina. Trabajan 500 abogados. Sin duda es un desafío enorme.

Lo que tenemos que hacer es mejorar la calidad de la gestión, poniéndonos para eso metas concretas, con indicadores que nos lleven a medir si estamos trabajando con más calidad o no.

Ojo, no me propongo traer las pautas de un estudio privado a la Procuración, porque ésta es la abogacía pública, es otro el tipo de gestión, pero lo que sí estoy procurando es que las mismas

pautas de funcionamiento, los mismos esquemas o herramientas de gestión que el gobierno implementó en los últimos ocho años para toda la gestión del GCBA, puedan tener aplicación acá.

Es cierto que yo no manejo los sueldos, porque son abogados de planta permanente y dependen de lo que el GCBA determine, con lo cual, a diferencia de un estudio, no tengo un *bonus*, no tengo ese tipo de herramientas, pero un objetivo es que los cargos internos, que hasta ahora eran medio discrecionales, se concursen, y entonces haya un plan de carrera en el que cada abogado se capacite.

Tenemos que introducir de a poco elementos de meritocracia donde el que hace más méritos, se esfuerza más, tenga una mayor chance de obtener cargos de dirección y de control.

¿Cuánto de jurídico, cuánto de político tiene todo esto?

Yo creo que tiene más de... Yo vengo a ser el abogado del Gobierno, es el estudio jurídico del GCBA, ahí hay un *mix* porque de un lado el nuestro es un trabajo de gestión, y después, del otro lado, tenemos el control de legalidad.

Yo tengo que asegurarme de que el gobierno haga bien las cosas, y la verdad es que ya me tocó decir algunos "No", o sea, algunas cosas que el Gobierno quiere hacer tengo que decir: "No, muchachos, eso no se puede hacer o no se puede hacer de esa manera".

¿Y no le piden la famosa "creatividad"?

El trabajo bien hecho no es decir que no, es decir "no se puede de

esta manera, veamos si hay una chance de hacerlo de otra".

Por otra parte, yo entiendo que la legalidad no es solamente que las normas, que los contratos se ajusten a la normativa, sino que el gobierno dé el ejemplo. Estamos viendo todos los juicios en los que hay sentencia firme que condena al Estado, y que no están siendo cumplidos, para modificar esa situación.

¿Cómo miden resultados de gestión?

Hay un indicador de excelencia para nosotros, que es muy tangible, muy medible, que lo podemos hacer mensual.

Si nosotros hiciésemos una encuesta y le dijésemos al jefe de gobierno, al vicejefe, a los ministros, a los subsecretarios, a los directores y gerentes de área: ¿si no existiese la cláusula de la Constitución que te obliga a ir a la Procuración, es decir, si fueses libre de elegir abogado, irías a la Procuración o si hubiese un *budget* para gastos legales irías a otro lado? Para nosotros la excelencia es que si hiciéramos esa pregunta nos tienen que volver a elegir.

Es muy sencillo: ¿cuántos ministros hay? ¿Diez? Bueno, ¿qué contestan los diez ministros a la encuesta? Si de los diez, ocho irían para otro lado, estamos en el horno, nos sacamos un dos.

Nosotros tenemos que trabajar para que de los diez, los diez digan: "Vuelvo a elegir a la Procuración".

Imposible...

Tenemos que trabajar en esa línea. Esa es la excelencia. Estoy convencido de que tenemos que ir ahí.



Salario

Con tanto ejecutivo y abogado dejando el sector privado para pasarse al Estado, la pregunta es casi obligada: ¿Se resignan ingresos trabajando en el sector público?

"Sí, sí, obvio que resigné. Más allá de que durante 25 años de trabajo me fue más o menos bien, esto yo lo pude hacer a los 50 años, después de 25 años de trabajo.

Lo hice claramente por un tema vocacional, cien por ciento vocacional", responde Astarloa.

"Como Procurador, el ingreso que tengo seguramente es menor a si fuese socio del estudio (por su antiguo estudio, Bruchou, Fernández Madero & Lombardi), pero ya supone algún equilibrio. Nosotros a lo que deberíamos tender es a tener una política en la cual aquellos que tengan vocación de verdad y sean buenos, no tengan que estar viviendo de ahorros o préstamos. El tema es cómo hacer para que los mejores o más capaces vuelvan a estar en lo público, y lo público tiene que tener compensaciones que hagan que aquellos más capaces se puedan dedicar. Yo creo que es uno de los temas pendientes", remarca, y reconoce que más allá de la vocación, al momento de dar el salto lo conversó con su mujer, "con papel y lápiz".

▶ Auditoría ▶ Impuestos ▶ Outsourcing ▶ Consultoría

Más de 1400 oficinas en 154 países

LA GENTE QUE CONOCE, CONOCE BDO



BDO



www.bdoargentina.com

La hora del legal services outsourcing

Eficiencia a la hora de gestionar departamentos de legales. El caso de OneLegem.



La industria de outsourcing legal arrancó tímidamente en 2005. En 2008, con la crisis generada en los Estados Unidos tras la explosión de la burbuja inmobiliaria, empezó a crecer con fuerza. Las áreas de legales debían reducir costos de tercerización y así comenzaron a buscar auxilio para mejorar los procesos para lograrlo.

“El fenómeno comenzó con la aparición de empresas en la India que captaban el trabajo correspondiente al tercio menor de complejidad legal, trabajo que tradicionalmente iba a firmas de abogados y que, por una cuestión de costos, empezaron a reorientar a otros proveedores. Nosotros empezamos a trabajar aprovechando una mayor cercanía cultural con los Estados Unidos, huso horario conveniente y ventajas tecnológicas por sobre la India”, señala Matías Ávila Nores, presidente de OneLegem (www.onelegem.com).

Desde la ciudad de Córdoba, en el centro de la Argentina, su firma arrancó dando inicialmente soporte a departamentos de legales

de Estados Unidos, principalmente en lo que hace a la gestión de contratos, redacción y negociación. Del comienzo hasta ahora, el negocio se fue ampliando bajo el *driver* de la eficiencia en tanto mejora de tiempos de gestión y costos legales, sin pérdida de calidad.

“Es un soporte que guarda similitudes con un estudio, pero con un modelo de negocios que tiene en el centro un esquema de eficiencia más elevado, que busca agregar más valor por menos dinero y bajo un esquema de menor tiempo de respuesta”, considera.

En términos generales, la compañía de *outsourcing* legal busca eficiencia en la reducción de tiempos de redacción y gestión de documentos legales, así como en la reducción de costos.

INGRESO

En Estados Unidos, el gran diferencial para ganar mercado desde Córdoba era el precio.

Así consiguieron trabajar para la cadena de hoteles de Las Vegas

MGM Resorts, Yahoo, WhatsApp e eBay, entre distintas megaempresas, y dieron soporte a varios estudios de abogados de los que agrupan de a cientos de profesionales.

En 2015 empezaron a dar soporte en América Latina. “Nos pareció que el mercado había madurado. Empezamos a brindar el mismo servicio que en Estados Unidos y agregamos dos más: consultoría (analizar el negocio legal de los departamentos de legales, el tipo de trabajo que tienen, sus necesidades, a los proveedores, cuáles son los más eficientes, si le conviene tomar trabajo interno o tercerizarlo), y *software* de gestión tanto interna como de estudios de abogados”, cuenta Ávila Nores.

Empresas como la suya, en el país del norte, trabajan muchas veces como socios de las firmas de abogados. En nuestra región todavía las ven como competidoras. “Con el tiempo creo que nos van a ver como un aliado”, pronostica.

“Lo que está pasando es parecido a lo que pasaba hace ocho o nueve

años en Estados Unidos. Pero ellos son más prácticos y entendieron que el valor agregado de un estudio es sumar conocimiento, sumar en donde la eficiencia no es de tanto peso, trabajar en temas complejos donde se necesita un especialista que va a cobrar una hora cara”, describe.

Por otra parte, los mismos departamentos han ido “aprendiendo a segmentar mejor el trabajo que derivan a estudios, a firmas de *outsourcing* o que queda *in house*, buscando siempre eficienciar”, sintetiza.

¿Cómo consiguieron al primer cliente?, le preguntamos a Ávila Nores. “En 2009 -recuerda- MGM Resorts, cadena con una facturación de USD 10.000 millones anuales, estaba muy sobregirada. Se había acabado el dinero para muchas cosas, entre otras el trabajo legal. Al director de legales, a quien habíamos contactado tres o cuatro veces, no le quedó más que llamarnos”.

Analizados y desarrollados los procesos, lograron bajar un 70% los tiempos y, consecuentemente, los costos del área. “Ése fue el puntapié inicial”, dice.

“Lo normal y habitual es que ingresemos a departamentos de legales bajo este escenario, con presupuesto agotado, con menos gente de la que necesitan, y con cuellos de botella que resolver de manera inmediata”, agrega.

PERFILES

En LatAm la recepción fue buena. Desarrollaron un *software* de gestión del área legal y otro para la

gestión de estudios. Además de la información que solía presentarse bajo un Excel por cada estudio, y que ahora se agrupa bajo una misma plataforma, tienen métricas que miden *performance*, gasto por asunto, por tema, por socio, asociado, por abono, por hora de trabajo.

“El valor agregado de un estudio es sumar conocimiento, sumar en donde la eficiencia no es de tanto peso, trabajar en temas complejos donde se necesita un especialista que va a cobrar una hora cara”

“Los filtros que se te ocurra”, sintetiza. “Podés dar una idea mucho más completa de cuán bien está asignando tu presupuesto y, sobre todo, cómo mejorar esa asignación y planificar mejor su uso”, define.

En términos generales, las compañías multinacionales y las tecnológicas son mucho más abiertas a este tipo de productos y servicios.

Las nacionales y de servicios más tradicionales, más reacias.

OneLegem trabaja con un equipo que mixtura abogados, ingenie-

ros y programadores. Todos, en general, tienen un perfil de gestión. “Terminan trabajando sobre el volumen de contratos, y tienen que responder a alta velocidad. No litigan. No van a tribunales. Tienen un gusto por lo legal, pero también por la gestión y los procesos”, describe en relación a los abogados.

En Estados Unidos, con firmas en el sector que emplean a 200 y hasta 300 abogados, es usual que el trabajo sea remoto.

“Nosotros tenemos oficina”, diferencia Ávila Nores. “Nos parece apropiado tenerla, sobre todo en la etapa previa al comienzo de un proyecto con un cliente en la que hay que hacer una adaptación y reconocimiento de sus necesidades. Una vez que empiezan a trabajar con una cuenta, que ya la conocen, nos parece hasta positivo que trabajen remoto. Y otras veces se trabaja directamente en las oficinas del propio cliente”, cuenta.

A futuro, el escenario que visualiza es bastante claro: “Es una industria en evolución. Recién empiezan a verse los cambios en la región. Con el tiempo, los estudios van a ir acomodándose, viendo en proveedores como nosotros la potencialidad de que seamos socios de cara a sus clientes”.

Es un cambio que va a sacudir el orden establecido y va a redundar en un mejor servicio legal, que al final del día es lo que importa, y a generar trabajo a más gente, redondea.

Para saber más:

www.onelegem.com

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



CEROLINI & FERRARI
ABOGADOS

Buenos Aires - Argentina

www.ceroliniferrari.com.ar

“Los abogados atrasan”

Es la percepción de Fernando Tomeo, especialista en reputación digital, sobre el comportamiento de las firmas en materia informática.



Todo es y cada vez más será y estará en Internet. Los abogados y sus estudios, lo quieran o no, no pueden quedar afuera.

De allí la importancia de mensurar el comportamiento que tienen en relación a las herramientas informáticas, no solo en materia de seguridad, sino también de reputación.

Hace años Fernando Tomeo viene trabajando la temática y se ha posicionado como referente en el rubro. Columnista de **AUNO Abogados**, en esta edición decidimos cambiar el formato y preguntarle nosotros.

¿Qué tiene que saber un estudio jurídico en materia de seguridad digital y reputación online?

Las redes sociales y las tecnologías de la información han revolucionado al mundo de la comunicación en general, que obviamente tiene un directo impacto en las relaciones jurídicas y en cuestiones y situaciones que pueden derivar en jurídicas.

Algunas de esas situaciones que se presentan en la realidad, que están vinculadas al derecho,

son el tema de la privacidad, de la reputación y de la seguridad informática.

La seguridad informática es importante porque hace a la compañía. Antes vos solamente tenías que velar porque nadie ingresara a robar a tu estudio jurídico o por proteger al personal que trabajaba en él. Hoy la seguridad no pasa tanto por ahí, sino esencialmente por los sistemas informáticos y por las filtraciones que se producen.

Algo en lo que nadie invierte es en el tema de la seguridad de sus sistemas, de sus correos electrónicos. En los estudios jurídicos se producen muchas filtraciones y nosotros nos manejamos con información realmente crítica. Imaginate si se filtra alguna cuenta bancaria del exterior o algún dato sensible de algún pleito, juicio, divorcio, de alguna cuestión societaria.

Estás describiendo a Mossack Fonseca...

Es un caso claro. Nadie dice cuál es el precio que está pagando ese estudio por esta situación, me refiero con sus clientes, qué recla-

mos y qué derivaciones tiene, que seguramente las tiene, y muy grandes.

¿Alguna vez te llegó un mail encriptado de un estudio o, si quiera, firmado digitalmente?

Nada. Nunca. Te lo mando así: limpio, abierto, e inclusive te lo mando utilizando servicios gratuitos que son altamente riesgosos.

Google perfectamente puede leer los *mails* de sus usuarios, por propia política de uso del buscador, de la aplicación, de la plataforma. Con lo cual nunca podés (o, mejor dicho, debés) usar un servicio de acceso público. Tenés que usar, por lo menos, tu propio servicio de correo electrónico.

Obviamente que la encriptación sería fantástica, pero nadie la utiliza.

Lo mismo pasa en Whatsapp. Los mensajes pasan necesariamente por los servidores, por más que Whatsapp diga que hay encriptación de punto a punto. Sí, la habrá, pero la realidad es que el mensaje por algún servidor pasa, y ese mensaje es recuperable si se lo sabe pedir y a quién pedir.

De hecho, fijate que en Brasil les han bloqueado el servicio en tres oportunidades ¿Por qué? Porque se niegan a dar información. ¿Qué implica? Que la información está.

¿Qué pasa en materia de reputación?

La reputación también es un tema que se ha puesto de moda porque aplica no solo a los famosos o a modelos, como en una época aplicó, sino a cualquier mortal y, entre ellos, a los abogados, por supuesto.

Siempre decimos: “Somos lo que Google dice que somos”. Google define la identidad de una persona y define la identidad de una organización jurídica también.

Si yo voy y creo un blog anónimo y empiezo a decir que en el estudio de Fernando Tomeo son todos unos ladrones, y al poner mi nombre se indexa ese contenido, evidentemente esto va a afectar mi reputación, como también va a afectar la reputación de la organización jurídica si un empleado mío sale y empieza a chatear con su novia en Facebook de que el Dr. Tomeo es un tráfuga. O si tuitea: “Fernando Tomeo se quiso aprovechar de mí”. Evidentemente esto tiene impacto en la reputación y esto internet lo ha potenciado.

Vos antes hablabas mal de una persona y se enteraban en un círculo cerrado, boca a boca, pero hoy el efecto dominó o réplica de las redes sociales hace que explote.

¿Cómo ves que están tratando este tema los estudios?

Creo que no lo están trabajando bien. Al contrario. Creo que están empezando, por algunas consul-

tas que he tenido, a sufrir los efectos de no estar atajando esta situación.

Hay clientes que no salen contentos y que recurren a especialistas para crear blogs y empiezan a hablar mal de socios de determinados estudios jurídicos. Lo he visto. Creo que los estudios jurídicos están muy atrasados con esto, como están atrasados en muchas cuestiones de temas vinculados a internet y redes sociales. Los abogados atrasan.

Es un tema, porque por más que vos no hables, tu cliente puede hablar.

Exacto. “Tu cliente puede hablar”. En Facebook, tu cliente puede hablar. En un expediente judicial, no. Habla a través tuyo.

¿Qué se hace cuando aparece tu nombre así expuesto?

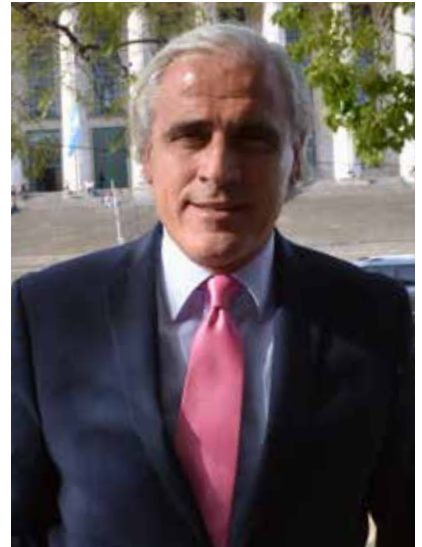
Ahí viene el tema de la limpieza del contenido digital propio.

Lo primero es identificarlo, ¿dónde se está hablando mal del socio del estudio?

Una vez que identificás el contenido, primero monitoreás, luego ves qué podés hacer en cada caso concreto.

Una solución más cercana es tomar contacto con el editor, si es ubicable y no es anónimo, para explicarle que lo que se está diciendo de ese socio o de esa organización jurídica no es verdad y que elimine el contenido para que Google deje de indexarlo. Si no lográs eso, no te queda otra que meter una medida cautelar contra Google, contra los buscadores, para tratar de bloquear el acceso.

En tu percepción: ¿El genérico



“Antes hablabas mal de una persona y se enteraban en un círculo cerrado. Hoy el efecto dominó de las redes sociales hace que explote”.

abogados está al tanto de todos estos temas?

Creo que la gente común está más informada que los propios abogados. Me parece que la gran comunidad de abogados cree que estos temas no tienen el impacto o la relevancia que tiene el derecho tradicional, el societario o el laboral. Creo que hay un atraso, y no solamente en el ámbito de los abogados, sino también en la Justicia.

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

Pulso del compliance

Perspectiva y roles en la lucha contra la corrupción.



Un 61% de los especialistas en *compliance* en la Argentina calificó como “insuficientes, pero en notable desarrollo” a las políticas y la práctica de las empresas que actúan en el país con relación a *compliance* y prevención de riesgo. Así se desprende de un sondeo realizado durante el Congreso Internacional de Compliance, organizado por la Asociación Argentina de Ética y Compliance (AAEC) y Thomson Reuters, que reveló las expectativas y los desafíos de los profesionales del área, en un marco signado por el avance del proyecto de ley de responsabilidad penal de las personas jurídicas.

El evento reunió a los principales especialistas en materia anticorrupción, tanto funcionarios estatales como referentes corporativos y asociaciones de la sociedad civil. Un 64% de los encuestados dijo que su empresa mantiene una cultura de prevención del riesgo corporativo y *compliance*. En este sentido, los tres riesgos más relevantes que reconocen y se

ocupan de gestionar son reputación e imagen, contingencias por incumplimiento regulatorio, y fraude interno.

Casi el 30% de los entrevistados, en tanto, afirma que los daños en la marca y la reputación de la empresa son una de las principales consecuencias de no contar con una cultura de gestión del riesgo corporativo y *compliance*. Sin embargo, solo un 6% ofrece formación en gestión de ese riesgo para toda la organización, y un 27% lo hace para los gerentes y puestos más altos.

PROYECCIONES

Un 66% de los entrevistados espera que el volumen de información regulatoria publicada por los organismos reguladores aumente en los próximos 12 meses, con un 46% que espera un aumento moderado y un 20% un aumento significativo.

“Tenemos que ser más eficaces, tanto en los sectores público como privado, en las labores de preve-

nir, disuadir, detectar e investigar el fraude y la corrupción”, señaló al respecto el presidente de la Asociación Argentina de Ética y Compliance, Carlos Rozen.

Entre los distintos paneles del Congreso, hubo uno conformado específicamente por *compliance officers*, quienes compartieron sus experiencias.

“No vale todo a la hora de hacer negocios, *compliance* está por encima. Si había que tomar decisiones, como se tomaron, de perder un negocio, demorar una herramienta en la aduana, de abandonar un país porque no se podían hacer las cosas bien, había que hacerlo, y se hizo. Eso, en el día a día para el *compliance officer*, es el gran desafío”, dijo el director regional de Legales de Baker Hughes, Ramiro Cabrero.

Por su parte, la *compliance officer* regional de Siemens, Dalma Parisi, se refirió al caso que atravesó la empresa hace diez años. “Hace una década que Siemens ha emprendido un viaje en pos de un cambio de cultura. La dirección de la compañía cambió a los *managers*, la visión y la forma de hacer negocios. Y se inició un gran cambio, que incluyó la implementación de un programa de *compliance* muy fuerte”, describió.

En tanto, el *manager* de Compliance y Legales de Pampa Energía, Enrique Prini Estebecorena, se refirió a la importancia de generar una cultura de *compliance*. “Podemos tener el mejor plan, pero el mejor plan es lógico que falle, porque hay cosas nuevas, porque las compañías y los que están en el lado oscuro también trabajan para crear nuevas y más ingeniosas maneras de hacer pisar el palito. El *compliance* tiene que ser parte de hacer los negocios. Tiene que ser un socio de la organización, porque es de la organización”, dijo.

PREMIO A LA EXCELENCIA JUDICIAL

Lo recibió el Juzgado Nacional en lo Comercial N° 9.



El Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia (Fores) y el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) entregaron el 14° Premio a la Excelencia Judicial 2016, en el marco del 40 aniversario de la primera de las entidades.

Para alcanzar el reconocimiento al Juzgado Nacional en lo Comercial N° 9, a cargo de la jueza Paula Hualde, se tuvieron en cuenta no sólo los resultados técnicos, como la cantidad de causas resueltas, sentencias revocadas, intermediación, conciliación y atención al público,

sino también la dedicación de todo el personal del juzgado. Luego del relevamiento técnico, un comité de evaluación preparó una terna de juzgados, y la resolución quedó a cargo de un jurado integrado por personas de la sociedad civil, quienes llegaron a una decisión unánime. En el acto de premiación, la magistrada destacó el carácter colectivo de la distinción y expuso las pautas de trabajo que incorporó a su juzgado (modernidad, tecnología, unificación de las secretarías, buen trato en la mesa de entradas e independencia total). Diego Bunge, presidente de Fores, e Ignacio González García, uno de los directores de IDEA, se refirieron al sentido del premio y a la misión del Foro, al tiempo que homenajearon a los fundadores Horacio Lynch y Enrique del Carril.

Para saber más:
www.facebook.com/ForesArgentina

 The logo is an octagonal emblem with a red border. Inside, there is a central shield with a sunburst at the top, a scale of justice, and a sword. The text 'COLEGIO PÚBLICO DE ABOGADOS' is written in a circle around the top, and 'DE LA CAPITAL FEDERAL' around the bottom.

Colegio Público de Abogados de la Capital Federal

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

www.cpacf.org.ar



Por **Julia Kenny**
Asesora de prensa
en organismos
judiciales

¿Jueces 2.0?

Salvo algunas excepciones, los actores que participan de la administración de justicia no tienen una presencia con nombre y apellido en las redes sociales. ¿Por qué?

Estas son algunas hipótesis:

- Puede obedecer a las características propias de su función y a los objetivos de esa función: los magistrados trabajan para resolver conflictos y toman decisiones. ¿Corresponde al juez ponerse a conversar o a debatir sobre sus decisiones, cuando lo que tiene que hacer es aplicar la ley y no buscar consensos?
- Otra razón: los jueces, los fiscales y los defensores no acceden a sus cargos a través del voto popular directo (aquí, y en la gran mayoría de los países de occidente). A diferencia de los políticos, y de las empresas, de las instituciones y de las ONGs, los magistrados y funcionarios del Poder Judicial no tienen que “promocionarse” ni mostrar sus rostros y opiniones (ni mostrarse veraneando con sus familias para parecer más “humanos”).
- Además, y esto corre para el caso de los jueces más que para los magistrados del ministerio público, no deben adelantar sus propias decisiones. Podrían hacer un uso estrictamente institucional, publicando sólo las decisiones una vez tomadas, pero para ello ya cuentan con los canales institucionales provistos por la Corte Suprema de Justicia en el caso de los magistrados nacionales y federales, y de los Tribunales Superiores en el caso de los provinciales.
- Otra consideración es que el centro de gravedad no es el funcionario tal o cual,

sino la decisión que toma. Cuanto más en juego está el juez o el fiscal con nombre y apellido, menos su decisión. Pareciera darse una ecuación inversamente proporcional. La noticia, la información de interés público, es la decisión. Eso no quiere decir que no haya que comunicarla y ponerla a disposición de todos los ciudadanos, al contrario, y también la posibilidad de que el magistrado la explique por fuera de su escrito, ya sea con un comunicado, ya sea hablando con un periodista.

Cuando pensamos en un magistrado judicial sabemos que es una persona que tiene su vida privada y, como tal, podría utilizar sus cuentas en redes sociales con uso privado. Sin embargo, la particularidad que estos nuevos medios introducen es que son cuentas de privados pero para uso público. Y cuando las personas en sí son públicas por su función social, sus publicaciones tendrán interés público. La tentación a expresar opiniones en el uso de las redes puede ser muy grande, y luego quedan allí, petrificadas como parte de la biografía relatada por el propio autor de su vida.

Los funcionarios de la administración de justicia tienen luego que tomar decisiones que pueden ir en contra o a favor de opiniones que ellos mismos hayan dejado expresadas, situación que los volverá vulnerables a críticas, cuando no a recusaciones. Vamos dejando las huellas de nuestro ADN social: nuestros gustos, nuestras emociones y preferencias. Marshall Mc Luhan no se cansaba de insistir en que los medios forman un ambiente o un entorno sensorial en el cual nos movemos como pez en el agua; no nos damos cuenta de su existencia hasta que, por algún motivo, se vuelven visibles.



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

Tiempo de bonos

Quién y cuánto paga en el cierre del ejercicio

Tiempo de balances profesionales, personales y... monetarios. ¿Bono sí o no? ¿Cuánto? ¿Quién? ¿A quiénes? **AUNO Abogados** realizó una serie de consultas a profesionales que trabajan en estudios corporativos y áreas de legales de empresa. En este último segmento, el 62% acusó mayor caudal de trabajo que el año pasado, 12,5% menos y un 25,5% igual.

En paralelo, el 63% contó con más presupuesto (más allá de la actualización por inflación), el 37% con el mismo y ningún área de las relevadas sufrió un retroceso dinerario. En los estudios, el 66% dijo que tuvo más caudal de trabajo en la comparación 2016 – 2015, 26% la misma cantidad y un 8% acusó caída. El 50% de las firmas legales regis-

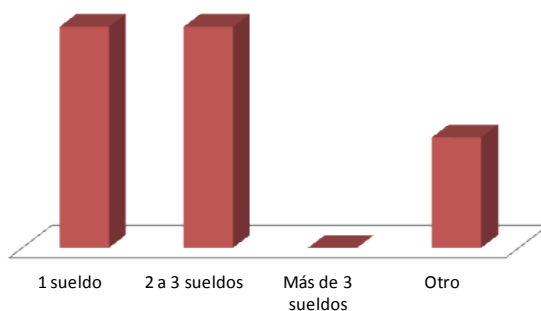
tró mayores ingresos que el año anterior (dejando la inflación a un lado), 33% lo mismo y 17% menos.

BONOS

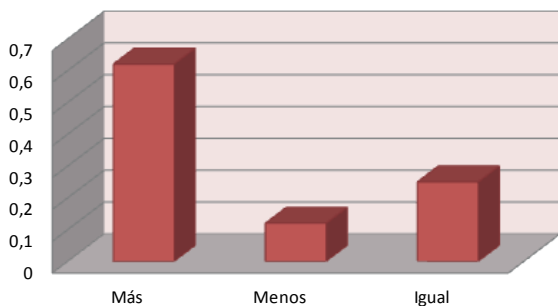
En lo que hace a bonos, el 50% de las áreas de legales de empresas prevé la asignación para todos sus integrantes, 37% los dará en función de la *performance* y 12% de acuerdo con la categoría. Un sueldo dará el 50% de ellas y entre 2 y 3 el 40% (tomando por base a quienes respondieron).

El restante porcentaje se completa con distintas combinaciones de acuerdo a productividad, desempeño o bien tocará menos de un sueldo. En los estudios, en tanto, el 40% los dará en función de la *performance*, 30% a todos, 10% según categoría y el 20% no prevé darlos. Un sueldo (50%), o dos a tres (50%) es lo que pagarán.

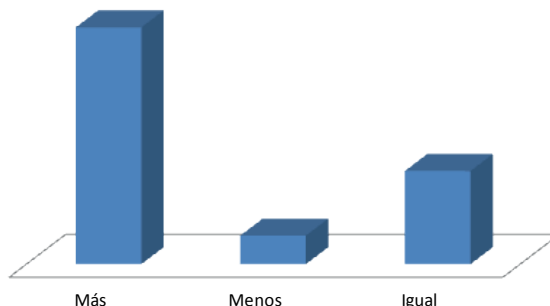
Bonos en estudios jurídicos



Cantidad de trabajo en áreas de legales 2016 vs 2015



Caudal de trabajo en estudios 2016 vs 2015



EL ESTUDIO JURIDICO BOLIVIANO CON MAYOR RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL

CHAMBERS LATIN AMERICA AWARDS EXCELLENCE BOLIVIA 2010 - 2011 - 2013 - 2015

CHAMBERS LATIN AMERICA AWARDS 2013

IDEAL 500 TOP TIER

GAR 100 Selected firm 2015

g.r.100 Selected firm 2014

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

Miembros de INTERLAW

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

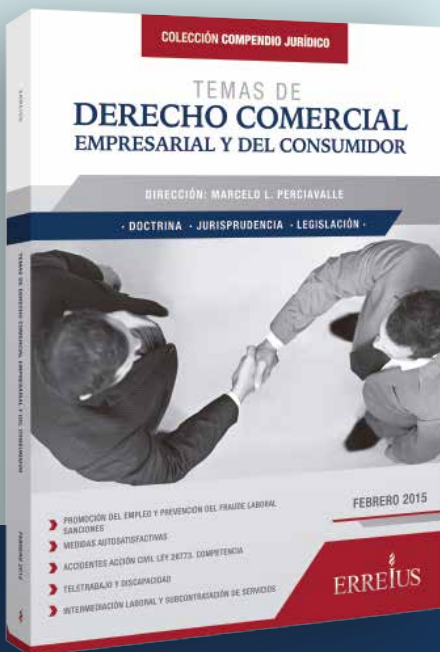


agradece a sus sponsors y anunciantes de 2016



ESTUDIO BECCAR VARELA





TEMAS DE DERECHO COMERCIAL EMPRESARIAL Y DEL CONSUMIDOR

Dirección: **Marcelo L. Perciavalle**

- › **Frecuencia mensual**
- › **Formato digital y papel**

Una nueva iniciativa en temas de candente actualidad, como lo son el derecho empresarial, del consumidor y bancario, seguros, títulos de créditos y contratos en general.

- › **Trabajos doctrinarios** en materia de contratos y derecho bancario; del consumidor y de la empresa.
- › **Temas clásicos** del derecho comercial.
- › Los más relevantes **fallos** comentados por profesores especialistas.
- › **Sumarios de fallos** a través de los que se conocerán las tendencias jurisprudenciales, con acceso online a sus textos completos.
- › **Consultas** usuales en el ejercicio de la profesión.

Conozca más sobre esta suscripción comunicándose al
Centro de Atención al Cliente (011) 4370-2002



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