

auno

ABOGADOS

Año 7 | Edición especial
Noviembre 2017
\$ 400.- en toda la Argentina

2017 ANUARIO



STAFF

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

Departamento comercial:
MARÍA TOMASSONI

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 7 - Edición especial
Noviembre de 2017
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 5332981.

SPONSORS PLATINO



UCEMA

SPONSORS ORO



SPONSORS PLATA

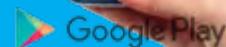


CONTACTO

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
Instagram: instagram.com/aunoabogados/



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



ALLENDE & BREA

Valeriano Guevara Lynch Santiago J. Sturla Carlos M. Melhem
Julián Peña Diego Botana David Gurfinkel Martín G. Argañaraz Luque
E. Cristián Fox Raúl Fratantoni Jorge I. Mayora Pablo A. Palazzi
Florencia Heredia María Rosa Villegas Arévalo Juan Martín Allende
Morena Del Río Nicolás Grandi Laura E. Santanatoglia Marcos Patrón Costas

www.allendebrea.com
11 4318 9900

Socio estratégico de Empresas y Estudios Jurídicos



dres.
carnicero abogados

Abogados de empresas en Mar del Plata desde 1960.

Falucho 2299 / B7600FQS Mar del Plata. Buenos Aires.
Tels.: 223 492-2211 / 223 492-4944
info@drescarnicero.com / www.drescarnicero.com

DURRIEU

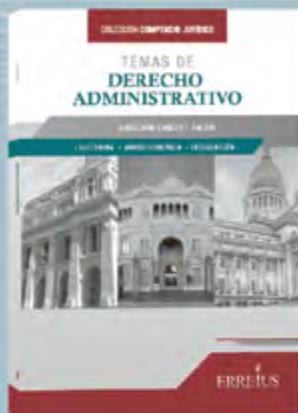
— ABOGADOS —

Derecho Penal - Penal Económico

Avenida Córdoba 1309, pisos 6^{to}, 7^{mo} y 8^{vo}.
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
teléfono (5411) 4811-8008
E-mail: durrieu@durrieu.com.ar

www.durrieu.com.ar

PRESENTA LA COLECCIÓN COMPENDIO JURÍDICO



**TEMAS DE
DERECHO ADMINISTRATIVO**
Director:
Dr. Carlos F. Balbín



**TEMAS DE
DERECHO CIVIL
PERSONA Y PATRIMONIO**
Directoras:
Dra. Silvia Y. Tanzi
Dra. Lily R. Flah



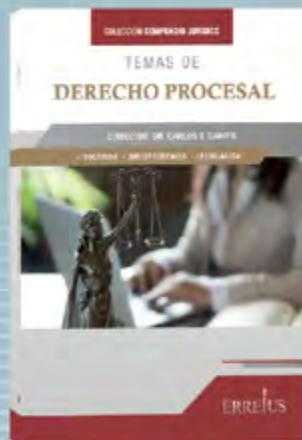
**TEMAS DE
DERECHO COMERCIAL
EMPRESARIAL Y DEL
CONSUMIDOR**
Director:
Dr. Marcelo L. Perciavalle



**TEMAS DE
DERECHO DE FAMILIA
SUCESIONES Y BIOÉTICA**
Director:
Dr. Jorge C. Berbere Delgado



**TEMAS DE
DERECHO LABORAL Y DE
LA SEGURIDAD SOCIAL**
Directores:
Dr. Carlos A. Toselli
Dr. Néstor A. Fasciolo



**TEMAS DE
DERECHO PROCESAL**
Director:
Dr. Carlos E. Camps



MARVAL
O'FARRELL
MAIRAL

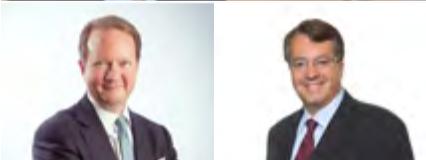
Buenos Aires

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. (+1212) 751.3854

www.marval.com

	ESTUDIOS	página 16	Salaberren y López Sansón		
		página 18	Denable Law		
		página 20	Dentons		
		página 22	Modo Law		
		página 24	Arifa		
		página 26	Anllo Abogadas		
		página 28	Cerolini & Ferrari		
		IN HOUSE	página 34	Mercado Libre	
			página 38	Level (3)	
			página 42	Despegar.com	

	IN HOUSE	página 46	Itaú	
		página 50	ESPN	
	INFORME ESPECIAL	página 56	Nueva generación	
		página 62	El futuro de la Abogacía	
		página 66	Socias	
	NOTA DE TAPA	página 70	Héctor Mairal	
		página 73	Juan Cambiaso	
		página 78	Guillermo Cabanellas	
		página 84	Diego Bunge	
		página 90	Aída Kemelmajer	
		página 96	Luis Lozano	

● **RE-PENSANDO
LA PRÁCTICA LEGAL**

LEGAL. TAX. TECH.

N | Nicholson y Cano

C | ABOGADOS



OFICINAS

San Martín 140
(C1004AAD) Buenos Aires, Argentina

Tel.: (+54 11) 4872 1600

info@nyc.com.ar

www.nicholsonycano.com.ar

UNIVERSIDAD DEL CEMA

ABOGACÍA

Innovación, Liderazgo y
Visión Interdisciplinaria

4 AÑOS . INICIA EN 2018

Posgrados en Derecho 2017

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

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

ucema.edu.ar



UCEMA

Av. Córdoba 374 | (54-11) 6314-3000

 ucema.edu  [ucema_edu](https://twitter.com/ucema_edu)

 [Universidad del Cema](https://www.linkedin.com/company/universidad-del-cema)



V Encuentro de Abogados

Tecnología, inteligencia artificial, diversidad, desregulación y posicionamiento en el mercado, algunos ejes de #ElFuturodeLaAbogacia.

Con el hashtag #ElfuturodeLaabogacía, por quinto año consecutivo Artículo Uno y AUNO Abogados celebraron el Encuentro de Abogados, en esta edición con la compañía de Apertura.com.

Carlos Rozen, presidente de la Asociación Argentina de Ética y Compliance, fue entrevistado sobre el *compliance* como nicho de mercado para abogados, a días de la aprobación de la ley de responsabilidad penal de las personas jurídicas por delitos de corrupción.

También focalizando en nuevos nichos para ejercer, Pamela Echeverría, del Fashion Law Institute Argentina, habló del derecho de la moda como espacio para desarrollarse profesionalmente. Desde propiedad intelectual, pasando por constitución de sociedades, contratos de los más variados y derecho laboral forman parte del recorrido a desandar en este rubro.

Con la mirada puesta en “hacer lo correcto”, Constanza Connolly, de Beccar Varela, abordó los vínculos y oportunidades entre abogados y sustentabilidad. “Los clientes ya no preguntan solamente sobre lo que es legal, sino también sobre lo que es correcto”, destacó, y enfatizó el rol que las empresas sustentables ejercen en este terreno, preguntando a sus proveedores por sus prácticas sustentables.

MÁS QUE NICHOS

Fernando Zoppi, socio de Pagbam, presentó los desafíos que supone la gestión de firmas consolidadas por jóvenes profesionales. En ese sentido, reconoció que los abogados generación X son un nexo (difícil) entre los socios fundadores y los millennials.

En el plano de la gestión, Matías Ávila Nores (OneLegem) habló del avance del *legal process outsourcing* y marcó las diferencias entre ese modelo de negocio y el de los estudios jurídicos tradicionales, con quienes trabajan a la par para buscar eficiencias.

Arrancando en los griegos y su modelo de juzgamiento por tribunales ciudadanos, Federico Ast (Crowdjury) explicó qué es la *blockchain* y cómo sus desarrollos la aprovechan para que los criterios de justicia no solo excedan los límites de la abogacía, sino también lleguen a diferendos hoy poco apetecibles para los profesionales del derecho.

Por su parte, Víctor Roldán (Turner Latin America) contó cómo es el proceso de transformación de abogado en ejecutivo, y no eludió un repaso de lo que fue la negociación por los derechos de televisión del fútbol en la Argentina, que lo tuvo entre sus protagonistas.

Picante, la entrevista con Pablo Ortega y Flavio Cannilla (Apertura)

versó sobre cómo se hace su ranking de abogados y estudios jurídicos, las notas que publica la revista de empresas y negocios más importante del mercado y hasta los criterios para sacar las clásicas fotos que muestran a los abogados simulando posiciones de poder.

Horacio Granero (elDial.com) contó los desarrollos que están realizando en materia de inteligencia artificial junto con IBM, y destacó los alcances y el impacto que tendrá el lenguaje natural en la búsqueda de información y en el aprendizaje progresivo de los buscadores.

Sobre el final, y fuera de programa, la llegada del uruguayo Miguel Loinaz, socio fundador de ALS en el vecino país y ex titular de la Unión Internacional de Abogados, entidad que nuclea a más de 5.000.000 de colegas en el mundo, obligó a una nueva entrevista. “La Organización Mundial de Comercio impulsa la desregulación de la profesión”, disparó. Eso, sumado con los avances tecnológicos y su impacto en la abogacía, terminará por transformar radicalmente el ejercicio tal y como se lo conoce en la actualidad.

Al igual que en las ediciones anteriores, todas las entrevistas fueron filmadas y subidas al canal del Encuentro de Abogados.

encuentrodeabogados.com.ar

Canal videos de AUNO Abogados

Con un acumulado de más de 14.000 vistas y más de 90 videos, el canal audiovisual se consolidó como un espacio para compartir experiencias de gestión y comunicación jurídica.



Jaime Fernández Madero

Columnista de AUNO Abogados, especialista en management de firmas de servicios profesionales, analiza la gestión en los despachos.



Fernando Tomeo

Referente en materia de derecho, imagen, reputación y nuevas tecnologías, columnista de nuestra revista, analiza los desafíos que se generan en la era de Internet.



Jorge Pérez Alati

El *name partner* de una de las firmas más importantes de la Argentina y su mirada sobre la nueva generación de abogados.



Germán Garavano

Una entrevista exclusiva con el Ministro de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, sobre la gestión de su área y la vida de Ministro.



Cecilia Lanús Ocampo

La responsable de la flamante carrera de abogacía de UCEMA y los desafíos de formar hoy a los abogados del mañana.



Aída Kemelmajer

Referente del derecho en toda América Latina, la ex jueza recorre su carrera, los desafíos de género y aporta una mirada crítica del sistema judicial.



Juan Cambiaso

Hacedor del negocio jurídico, muestra su costado más íntimo, el vínculo con el arte y la retroalimentación con la actividad legal.



Alejandro Chamatropulos

Uno de los jóvenes abogados más prolíficos del mercado. Doctrina, academia, ejercicio privado y visión de futuro de la abogacía.

ESTUDIOS
SALABERREN Y LÓPEZ SANSÓN

¿Cómo armar una verdadera boutique?

El caso Salaberren y López Sansón.
Entrevista a sus socios fundadores.

La ubicación no es casual. Sobre la calle Arroyo, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, rodeada de galerías de arte, joyerías y restaurantes de cocina *gourmet*, la firma **Salaberren y López Sansón** se posicionó rápidamente como una *boutique* sofisticada como cada uno de sus vecinos.

El estudio se creó en 2009. Sus socios venían de trabajar en firmas grandes y su idea fue armar una altamente especializada en M&A y temas fiscales, brindando un asesoramiento en el que ambas prácticas estuvieran bien conjugadas.

“Pusimos mucha cabeza a la hora de planificar la firma”, enmarca Sebastián López Sansón.

Eso, traducido, implicó hacer todos los grandes deberes que un nuevo estudio (y no tan nuevo) debería hacer.

“Hicimos un plan de negocios como lo realiza un emprendedor. Dividimos qué tipo de clientes queremos tener, qué tipos de áreas de práctica queremos cubrir, qué tipo de abogados queremos en nuestro equipo, en dónde queremos tener las oficinas y de qué tipo, qué tipo de página web queremos tener, qué tipo de logo, qué tipo de servicios, qué tipo de tarifas, qué tipo de rentabilidad. Todo eso desagregado, tenía que ser coherente”, enumera Rafael Salaberren Dupont.

Luego, eso se escribió. “Cuáles son nuestras fortalezas, nuestras debilidades, dónde vemos la firma en un año, en cinco”, agrega López Sansón, quien reconoce que pese a algunas variables no previstas, las sorpresas, en general, fueron positivas.

TRABAJO

En la diaria, la estrategia se tradujo en trabajar las relaciones personales con firmas y personas del exterior que había trabajado con ellos durante muchos años. “Nos dimos cuenta de que si estás en el exterior y tenés confianza en un abogado de una jurisdicción muy chica, lo que se busca es confianza. Y nuestra apuesta fue a la confianza, que está más asociada a las personas que a las firmas”, retoma RSD.



Viajaron a Londres, a Nueva York, a Miami, a San Pablo, a transmitir esa confianza, a dar tranquilidad de que si en el futuro les derivaban asuntos, se los iban a derivar a ellos mismos y ellos los iban a trabajar.

“Tuvimos un voto de confianza, que para nosotros fue muy importante, de las firmas grandes, que son fuente de derivación de asuntos”, agradecen.

En paralelo, advirtieron que “iba a ser importante lograr estar bien rankeados o rápidamente rankeados en los directorios que las firmas del exterior y los *general counsel* del exterior habitualmente consultan, por si les preguntaban a quién contrataron”, agrega SLS.

Para definir el arranque, hicieron un plan de negocios con asunciones pesimistas para los primeros dos años. “Si eso resultaba tolerable, arrancábamos”.

Con un comienzo promisorio, la cuestión luego fue mantener la misma ambición, porque “el negocio exitoso requiere que estés despierto día a día como el primer día, porque el mercado te va desafiando y cambia”, agrega Salaberren Dupont.

López Sansón reconoce que el desarrollo comercial es algo que hacen con “mucho ahínco”.

“El derecho es un negocio, entonces necesita que tenga ciertas prácticas propias de los negocios, que es estar atentos a las necesidades de tus clientes actuales, tu fuente de trabajo actual, y a

nuevos clientes. Eso requiere esos viajes, que se siguen realizando anualmente. Tenemos mucha actividad en la costa oeste de los Estados Unidos, entonces una vez al año viajamos para allá y visitamos firmas”, agrega.

PERFIL

“No competimos por precio”, sentencian, y reconocen que difícilmente ganen un cliente por pasar un presupuesto agresivo. “Si nos contratan es porque tienen ganas de que trabajemos juntos, de que seamos *partners* en ese negocio”.

La firma está compuesta por una docena de abogados y, cuando los asuntos requieren de más intervención, tienen una red a la que contratan por asunto.

“Podríamos ser el doble o el triple, pero nosotros cuidamos mucho nuestro modelo. Nuestro modelo es agregar mucho valor, no hacer un trabajo industrial”, remarcan.

Los especialistas en M&A tienen un perfil “con mucha transacción encima, que entienden la importancia de estar 100% disponibles, que es lo que se requiere más allá de la calidad de trabajo”, dicen. En materia fiscal, en tanto, la cuestión transaccional la atienden siempre internamente, con los abogados propios.

“No vendemos lo que no hacemos muy bien”, apunta SLS, idea que refuerza RSD: “Lo que creemos que no podemos hacer, no lo hacemos”.

ESTUDIOS
ESTADOS UNIDOS / DENUBLE LAW

Entender Estados Unidos



¿Qué hay que saber en materia
de migraciones e inversiones tras
el cambio de gobierno?

Luis Denuble es argentino, abogado, fundador y CEO de Denuble Law PLLC en Nueva York.

En tiempos de cambios profundos en la principal economía del mundo, **AUNO Abogados** conversó con él sobre los temas más calientes del momento (que coinciden con su práctica profesional).

¿Cómo impactan las medidas migratorias del presidente Trump al clima de negocios LatAm - Estados Unidos?

Hasta ahora, gran parte de los efectos de las medidas inmigratorias dictadas por el Poder Ejecutivo, han sido neutralizadas por el Poder Judicial. De todas maneras, dichas medidas, que no afectan a los países de Latinoamérica, están destinadas a restringir la entrada de personas de siete países con mayoría de población musulmana. Si bien el gobierno está estudiando nuevas medidas que puedan sortear potenciales impugnaciones judiciales, no hay que perder de vista que Estados Unidos es un país con un sistema de frenos y contrapesos con una tradición de larga data.

Muchas de las medidas que la nueva administración había anunciado durante la campaña electoral solo pueden avanzar si el Congreso acompaña y vota favorablemente. Estamos viendo que, dentro del mismo Partido Republicano, existen fuertes disidencias que permiten pensar que muchos de los proyectos extremos (muro, deportaciones masivas, impuestos de frontera, etcétera) deberán ser consensuados y acordados, por lo que en el corto plazo no se espera que afecten negativamente el clima de negocios con Latinoamérica.

¿Cambió en algo el sistema de visas para estudiantes o negocios?

No. Hasta el momento no ha habido cambios de regulación en materia de visas de no-inmigrantes como las visas de estudiantes (F-1, J-1, etc.), de inversión (E-1, E-2), de empleo (H1-B, O-1, etc.) o de inmigración (EB-1, EB-2, EB-5, etc.). Sin embargo, el gobierno está estudiando de cerca la implementación de una reforma del

programa H1-B, que son las visas de trabajo que son utilizadas por la mayoría de las empresas tecnológicas y de investigación y desarrollo que permiten contratar empleados extranjeros calificados.

Hablando de real estate: ¿cuáles son los nichos que un inversor extranjero en Estados Unidos debería tener en el radar?

La solidez del mercado inmobiliario en New York no tiene parangón a nivel mundial. Mientras el mercado inmobiliario en todas partes del mundo se desplomaba en el año 2008, en New York la corrección fue mucho menor y la recuperación fue mucho más rápida.

Los precios de los departamentos en Manhattan (barrio con menor apreciación debido a su fuerte estabilidad) han aumentado sostenidamente un 28% en promedio durante la última década, mientras que las casas urbanas (*town houses*) crecieron 58%.

Actualmente, las mayores oportunidades inmobiliarias se están dando en sectores de barrios de Queens y Brooklyn, porque se han ido apreciando a un ritmo más acelerado que Manhattan.

En estas áreas se pueden encontrar edificios que tienen menor carga impositiva porque fueron parte de un programa de desarrollo inmobiliario promovido por el gobierno local.

Algunos emprendimientos nuevos en zonas como Williamsburg han tenido una apreciación de más del 100% en los últimos seis años.

También existen interesantes retornos en inversiones en REIT (*real estate investment trusts*) y en algunos proyectos inmobiliarios impulsados por el *crowdfunding* (financiación colectiva).

¿Qué tiene que tener en cuenta el inversor extranjero a la hora de pensar en operaciones de real estate en Estados Unidos?

Es muy importante conocer las consecuencias impositivas de comprar y vender un inmueble. Por ejemplo: la compra de un inmueble por parte de un inversor extranjero a título personal o a través de una sociedad constituida



en los Estados Unidos está alcanzado por el impuesto a la herencia cuando fallece su titular o dueño beneficiario. Dicho impuesto, que puede llegar al 40% del valor de mercado del inmueble en cuestión, puede ser evitado si el inversor compra a través de una sociedad (*Limited Liability Company o Corporation*), cuyas cuotas partes o acciones son de titularidad de una sociedad *off shore*.

Esta doble estructura societaria es perfectamente válida, y la más recomendable para extranjeros.

Otro punto a tener en cuenta, especialmente en New York, es que no todos los inmuebles residenciales son aptos para la compra de inversores extranjeros. Los edificios pueden ser *condos (condominiums)* o *coops (cooperatives)*. En general, los primeros permiten la compra de unidades por parte de extranjeros, mientras que los segundos, en la mayoría de los casos, exigen que el comprador viva efectivamente en el inmueble y restringe la posibilidad de alquilarlo en forma inmediata.

ESTUDIOS
INTERNACIONALIZACIÓN / DENTONS



A la conquista del continente

Entrevista con Joseph Andrew,
director global de Dentons,
y Jorge Alers, director ejecutivo de América Latina
y el Caribe de la firma global.

En un mercado cada vez más internacionalizado, [Dentons](#) no solo es la firma más grande del mundo, sino que su presencia en distintos países crece a ritmo acelerado.

Entrevistamos en exclusiva a [Joseph Andrew](#), director global de Dentons, y [Jorge Alers](#), director ejecutivo de América Latina y el Caribe de la firma, para hablar de su desembarco en LatAm y el avance tecnológico sobre la profesión.

Tienen cerca de 7.000 abogados, están en más de 50 países, pero su presencia en América Latina es mínima. ¿Por qué?

Joseph Andrew (JA): Podría decirse que soy el arquitecto de nuestra estrategia en términos de expansión. Como ustedes saben, nuestra estrategia es muy diferente a la de otros estudios jurídicos, debido a la naturaleza policéntrica de nuestra empresa.

Nos basamos en la premisa de que hay una increíble cantidad de talento alrededor del mundo, y hay grandes oportunidades en todo el mundo. En ese sentido, creemos que podemos proporcionar un mejor nivel de servicio a nuestros clientes siendo el estudio con mayor cantidad de abogados en la mayor cantidad de lugares, y es por eso que, especialmente en América Latina, nuestro objetivo número uno es, como un estudio jurídico policéntrico, crecer a través de fusiones o adquisiciones de firmas enteras.

En otros lugares del mundo, en Europa por ejemplo, o en Asia, hay firmas paneuropeas. No existen estudios jurídicos de ese tamaño en Latinoamérica, por lo que implementamos una estrategia diferente, que es fusionarnos con estudios jurídicos de elite, de alta calidad, en todos los mercados de América Latina.

Eso, obviamente, toma mucho más tiempo que una combinación que cubriría veinte o más países. Hemos implementado esa estrategia mediante combinaciones con [Cárdenas & Cárdenas](#) en Colombia, con [López Velarde](#) en México, y ahora con [Muñoz Global](#) en toda

Centroamérica.

Lleva tiempo poder identificar y convencer a estudios jurídicos de elite, que tienen la mejor reputación, que son firmas independientes fuertes, y que no necesitan combinarse con nadie, que nuestro futuro será mejor juntos.

Dicho esto, tenemos la intención de seguir esa estrategia en toda América Latina, con especial énfasis en Argentina, Chile, Perú y Brasil.

¿Tiene los nombres de los estudios con los cuales podrían aliarse?

JA: No realizamos alianzas. Estamos centrados en combinarlos o fusionarnos con los estudios jurídicos. Somos un estudio jurídico global integrado, y por lo tanto no son alianzas. Formamos juntos, como un todo, una empresa integrada en todo el mundo. Lo hacemos de una manera policéntrica, ya que nuestros clientes nos contratan porque tenemos gente en cada mercado, que pertenece a esas comunidades, que realmente entiende el contexto desde una perspectiva cultural, una perspectiva de la tradición, una forma de practicar la profesión que les permite realizar acuerdos muy sofisticados, o solucionar las disputas más grandes y más complejas.

Tomando por caso su apertura en Centroamérica, ¿cómo manejan las diferencias organizacionales y culturales?

JA: Nos aseguramos de que cada estudio mantenga su dirección ejecutiva independiente. Por ejemplo: José Antonio Muñoz, uno de los abogados líderes no sólo en Costa Rica, sino en toda América Central, y muchos dirían que en toda América Latina, será nombrado líder de lo que se convertirá en Dentons-Muñoz, a medida que crecemos en toda América Central.

Jorge Alers: Cuando realizamos el proceso de identificar a los estudios más importantes que aplican para nuestra estrategia de expansión a través de América Latina, no solo nos enfocamos en la alta calidad o integridad, que obviamente son esenciales, sino que también nos aseguramos

de que haya una visión y una serie de valores compartidos, de modo que cuando nos combinamos tenemos muchas bases en común, que nos permiten trabajar juntos como una sola empresa desde el principio.

Permítanme confirmarlo: ¿en su estrategia, América Latina está presente y tienen la intención de desembarcar aquí, en nuestro país, y en Sudamérica?

JA: Sí, y una de las maneras en que usted puede ver lo firmes que estamos con respecto a nuestra estrategia es que hemos elegido a [Jorge Alers](#) como nuestro Director Ejecutivo (CEO) para toda Latinoamérica.

Jorge ha trabajado no una, sino dos veces en algunos de los más grandes y prestigiosos estudios jurídicos de América Latina. Además, fue asesor general del Banco Interamericano de Desarrollo, el mayor prestamista de la región y, obviamente, como su asesor general, contrató a todos estos grandes estudios jurídicos, los conoce muy bien, y ellos lo conocen a él, así que está en una posición única para poder ayudarnos a desarrollar relaciones, no sólo con los mejores estudios jurídicos, sino particularmente con los que Jorge sabe que comparten nuestra visión de lo que pretendemos hacer en toda la región.

¿Cuándo comenzará su expansión hacia América del Sur?

JA: Ya empezamos, pero los tiempos están determinados por las empresas con las que estamos intentando combinarnos. Ellos son los que toman la decisión final sobre cuándo quieren fusionarse.

Estamos en conversaciones activas con estudios jurídicos de varios países en toda América del Sur, con el liderazgo de Jorge y el liderazgo de [Bernardo Cárdenas](#), con [Rogelio López Méndez](#), y ahora, por supuesto, con [José Antonio Muñoz](#), que forman nuestro equipo de expertos que se centra en asegurarse de que tengamos a los mejores estudios jurídicos en todos y cada uno de los países comprendidos en nuestra estrategia.

ESTUDIOS
MODO LAW

The image features four vertical panels, each containing a portrait of a man. From left to right: the first man has a neutral expression and is wearing a dark suit jacket over a blue and white striped shirt; the second man is smiling slightly and wearing a dark blue blazer over a white shirt; the third man has a beard and a serious expression, wearing a dark suit jacket over a blue and white striped shirt; the fourth man is smiling broadly and wearing a dark suit jacket over a blue and white striped shirt. The background of the portraits is a light, neutral color.

Desafíos de la firma nueva

Posicionamiento, organización,
fantasías y realidad.
El caso de MODO Law.

Quien decide hacer su propio estudio sabe (o debería saber) que lo que imagina, por más o por menos, no siempre se transforma en inmediata realidad. Se nace en un mercado ya consolidado, con jugadores de peso y con nichos acaparados.

¿Cómo hacer para encontrar el lugar, diferenciarse y posicionarse? El caso de MODO Law, por boca de sus socios.

¿Qué distancia hubo entre lo que imaginaban que iba a ser y lo que es?

Juan Astibia (JA): Cuando comenzamos con MODO teníamos la convicción de que no seríamos un jugador más, estábamos seguros de que nos convertiríamos en una firma de servicios jurídicos diferente, aunque no teníamos del todo claro cuántas de nuestras ideas podrían implementarse en la realidad.

Hemos ido cumpliendo cada uno de los objetivos propuestos, y el rumbo que le queríamos dar al estudio ya está trazado.

Ahora bien: nuestro plan de negocios está en constante evolución, y cada día surgen mejores ideas y proyectos, por eso no puedo decir que somos lo que imaginamos que íbamos a ser.

Desde la perspectiva comercial, cuando comenzamos tampoco imaginamos tener una cartera de clientes como la que tenemos al día de hoy.

Nos sorprendió gratamente esa confianza profesional inicial, que pensamos que tardaría más tiempo en llegar.

Su firma tiene un perfil bien distinto a lo que suele verse en el mercado.

¿Cuál es la motivación o la idea que hay detrás de eso?

JA: Tratamos de romper con la idea de que es difícil innovar en el ámbito jurídico.

Si bien es cierto que nos movemos en una industria muy tradicional, nos parecía que había mucho que hacer en cuanto a la forma de prestar los servicios profesionales como los que nosotros ofrecemos. Diseñamos nuestro plan de nego-

cios a partir de una idea que denominamos ADN MODO y que se basa principalmente en dos grandes pilares: la gente y el modo de prestar nuestros servicios.

El primero de ellos incluye un programa de bienestar de nuestros profesionales, y otro que pone el foco en la comunicación con los clientes.

En cuanto al modo de prestar nuestros servicios, pusimos el acento en la tecnología, en metodologías de trabajo innovadoras y en el desarrollo de una red de colaboradores externos que potencian nuestro negocio dándole mucha flexibilidad.

Juan de Cabo (JdC): Adherimos a la idea de que la tecnología revolucionará la industria legal en los próximos años, y sabemos que en el mundo ya se empezaron a dar los primeros pasos en ese sentido. La creación de nuestra firma se lleva a cabo en ese contexto, que nos impulsa a ser parte de la disrupción de la industria legal en el país. Por eso el año pasado lanzamos nuestro primer software que apunta a la comunicación con nuestros clientes, y para este año está previsto un segundo lanzamiento que pensamos que será muy útil también

En un nicho como el tributario, donde ya hay varias firmas consolidadas brindando servicios con alto grado de reconocimiento, cómo trabajan su posicionamiento para ganar cuota de mercado?

Luis María Flores Giménez (LMFG): Estamos convencidos de que nuestro trabajo es la mejor carta de presentación que tenemos.

Nos preocupamos genuinamente para que las cosas se hagan realmente bien, y esto lo logramos por el sentido de pertenencia que tenemos cada uno de los profesionales que trabajamos en la firma.

Martín Jandula (MJ): Nuestros principales promotores son los propios clientes.

La satisfacción por un buen trabajo recibido logra derribar muchas de las estrategias comerciales que en algún momento pensamos y que por

ahora no necesitamos implementar. Por otro lado, nuestros colegas abogados también juegan un rol preponderante en nuestro posicionamiento.

Desde nuestro comienzo trabajamos con varios estudios jurídicos especialistas en diversas materias con los que conformamos equipos para resolver aspectos particulares. A partir de allí, esquematizamos un sistema de trabajo con distintos estudios de una manera transparente frente al cliente. Tratamos siempre de trabajar con los mejores y eso ayudó a nuestro propio posicionamiento.

Hacen mucho énfasis en el rol del cliente en el desarrollo de su negocio. ¿Qué lugar ocupa?

JA: El cliente ocupa un rol primordial en nuestra organización, ya que formamos parte de un mismo equipo.

Como especialistas en determinadas materias y de acuerdo al proyecto en particular, nuestra estrategia se basa en diferentes grados de integración con los propios profesionales del cliente, aportándoles valor y nutriéndonos de sus conocimientos. Por eso buscamos trabajar con gente con la que compartamos valores y nos sintamos cómodos.

La gente es el núcleo de nuestro ADN.

A partir de esta idea, los profesionales de nuestros clientes son los protagonistas de nuestro trabajo.

Los socios de MODO son ex Deloitte. ¿Qué ventaja o desventaja supone eso?

JA: Es claramente una ventaja, principalmente por la metodología de trabajo que mantenemos y que los clientes valoran.

Saber que todo un equipo de trabajo se formó en una *big four* le da a nuestros clientes la certeza de que recibirán servicios de excelencia. Eso nos ayudó mucho para nuestro posicionamiento.

Hicimos grandes esfuerzos para mantener las mejores políticas y metodologías de trabajo con las que nos formamos, y lo plasmos en manuales con nuestra impronta de estudio boutique.

ESTUDIOS
PANAMÁ / ARIFA

Panamá en la mira

Entrevista con Aparicio Estif,
socio de la firma ARIFA.
El efecto Mossack Fonseca
en el mercado jurídico local.

Con un siglo a cuestas, **Arifa** es la firma de abogados más antigua de Panamá y una de las más grandes de ese país, con 16 socios y 50 abogados para una población de, apenas, 4 millones de personas. El negocio del estudio, sin embargo, trasciende fronteras, con presencias de ultramar y en el propio continente.

Aparicio Estif, socio del despacho, conversó con **AUNO Abogados** sobre la actualidad del negocio legal en el país del canal, y el impacto que el caso conocido como Panamá Papers tuvo en el mercado.

¿Cómo se hace para, teniendo base en Panamá, garantizar una cultura organizacional homogénea en las distintas locaciones en las que tienen presencia?

Las firmas panameñas, en América Latina, han sido las primeras en “transnacionalizarse”.

El caso de Panamá es particular por dos razones: primero porque tradicionalmente ha sido un centro *offshore* y, segundo, por el canal. Panamá mantiene la flota mercante más grande del mundo.

La internacionalización de las firmas grandes, como la nuestra, ha sido detrás de esos dos negocios, por eso es que tenemos una oficina en Londres desde hace 20 años; en las Islas Vírgenes Británicas; en Hong Kong; ahora, recientemente, en Uruguay.

La manera en que mantenemos eso integrado es a través de la tecnología. Anualmente algunas de las personas que trabajan en los equipos allá, van a las sedes principales en Panamá. No hemos tenido un problema en integrar las culturas de las distintas oficinas. La tecnología permite que todo el mundo esté sintonizado con los mismos procesos, independientemente de donde esté la persona.

Por otra parte, la mayoría de las personas que están en oficinas *overseas* ya han trabajado en nuestras oficinas principales, así que conocen nuestra cultura y los procesos.

¿Cómo impactó el caso Panamá Papers en la diaria de las firmas panameñas?

Al país, en la economía, no lo ha afectado. Está proyectado como el segundo país en crecimiento en América Latina este año. Panamá ha

tenido el promedio de crecimiento en la economía más alto de todo el continente en los últimos 10 años.

Los fundamentos de la economía son sólidos. Es una economía bastante diversificada, cuyo principal activo es la posición geográfica.

Ahora bien: a nivel del negocio de las firmas de abogados, no solo a Panamá, sino a todos los otros países que de alguna manera tienen una plataforma de servicios *offshore*, sí los ha afectado.

Ha cambiado las reglas del juego a nivel internacional, enfocándose cada vez más en temas de cumplimiento. Se han profundizado las obligaciones de conocer al cliente, al beneficiario final. E, insisto: esto no solo en Panamá, sino también en otros países.

Nosotros, como somos una firma de 100 años de historia y vivimos de nuestra reputación, siempre hemos sido conservadores en cuanto al tipo de cliente que aceptamos en este negocio, y hemos reforzado y verificado nuestros mecanismos de cumplimiento para estar seguros de que nos ajustamos a la normativa panameña. Hay que entender que en el caso de Mossack Fonseca esta firma incorporaba sociedades en 24 jurisdicciones y, en la mayoría de los casos, las sociedades no eran panameñas.

El escándalo se asoció con esta firma e, indirectamente, con el propio país, cuando la realidad es que la mayoría de las sociedades que salieron de ese estudio ni siquiera eran del país.

Sentimos nosotros, sin pretender desviar el tema de la importancia del cumplimiento de la normativa, que quizá lo que falló fue la normativa de cumplimiento de las jurisdicciones en donde estas compañías se incorporaron, porque Panamá no tiene jurisdicción para ver qué requisitos de cumplimiento hay en terceros países. Son temas de jurisdicción local.

El tema fue posicionado de esa manera porque las personas que hicieron esta divulgación tienen una agenda de atacar lo que consideran centros *offshore*, y por eso lo enfocaron al país en vez de a la firma o a la jurisdicción específica donde se incorporaron mayormente las compañías. Lo cierto es que las cosas pasan por algo

y al final uno tiene que entender y ajustarse a las nuevas realidades.

Panamá ha avanzado desde que se reveló este escándalo hacia un tema de transparencia en todo sentido.

La normativa de cumplimiento panameña debe ser una de las más modernas que existen actualmente. Es la nueva realidad de hacer negocios, y todas las firmas estamos adaptándonos a esa realidad.

¿Se registró, a raíz de este caso, una fuga de clientes hacia otras firmas?

Sí. Ha habido una fuga muy importante.

Hay que considerar que en el caso de los Panamá Papers, el modelo de negocio de esta firma era muy particular: un proveedor masivo, a bajo costo, de sociedades.

Ha habido una fuga importante de clientes y grupos de primera categoría, que han migrado a otras firmas de abogados.

La plaza panameña continúa siendo atractiva, porque en materia fiscal tiene una red de doble tributación e intercambio de información interesante que permite la reestructuración fiscal en distintos países; tenemos, entre acuerdos de información y de doble tributación, 30, y eso permite hacer planificación fiscal internacional basada en la normativa de los propios tratados internacionales.

Es una plaza dolarizada, uno de los centros bancarios más importantes de centroamericana y el Caribe.

El activo más importante es su posición geográfica, tiene vuelos directos a todas las capitales de América sin escala y una conectividad... es el país más conectado de forma aérea, no está a más de 6 horas de todas las capitales de América Latina, incluso de Estados Unidos.

Cada vez más las empresas multinacionales están estableciendo sus sedes de negocios para América Latina o para Centroamérica y el Caribe, y todo eso representa oportunidades para nosotros.

Por el canal de Panamá pasa el 5% del comercio mundial y tiene sentido ser un centro logístico de distribución. Todo eso asociado con servicios legales. El negocio va cambiando y uno tiene que entender cómo son las cosas, pero Panamá continúa siendo una plaza atractiva, sin ningún estigma asociado.



ESTUDIOS
ANLLO ABOGADAS

Perfil marcado

Anllo Abogadas hace del género toda una cultura: nombre, profesionales, clientes, práctica y concientización para las *millennials*.

Flores recién compradas. Luz natural. Ambientación en blanco y tonos de fucsia.

El que encabeza Lina Anllo, definitivamente no es el típico estudio jurídico.

“En el estudio somos todas mujeres, jóvenes profesionales de entre 30 y 35 años. Básicamente somos penalistas, pero también atendemos a varios gremios y llevamos temas previsionales. Como en todo estudio chico, se trabaja todo lo que llega, pero hago mucho esfuerzo en hacer foco en violencia de género y *compliance*”, enmarca.

¿Cómo?

El tema género se asocia en general a la violencia doméstica, que por supuesto es sumamente preocupante, pero también hay mucha violencia económica, y sobre ella trabajamos.

También veo el *compliance* desde una perspectiva de género. Cuando una empresa tiene que hacer un mapeo de riesgos a la hora de establecer su programa de cumplimiento, hay que ver riesgos operativos, regulatorios, específicos de la actividad que realiza, pero también hay que empezar a ver la igualdad, la equidad, la diversidad, porque tiene que estar en nuestro programa empresarial, porque la mujer tiene que integrar la empresa, tiene que ascender y formar parte de la cúpula directiva.

Las mujeres son menos propensas a los delitos de corrupción, entonces si hablo de *compliance* justamente para que la empresa empiece a tener una conducta ética y transparente, que la mujer esté a la hora de la decisión, en la mesa directiva, va a dar un componente adicional para tender a esta conducta ética.

A diferencia de lo que se da en el mercado, incluso de firmas compuestas por mujeres, en el nombre del estudio pusieron

Abogadas. Es toda una declaración.

Tengo 24 años de abogada, y siempre damos doble examen. Me pasó desde que arranqué con las primeras reuniones cuando era abogada *junior* de uno de los estudios penalistas más importantes. El que se sentaba en la reunión conmigo, imagínate, 20 años atrás, decía: “Esta chica... estoy esperando que llegue el abogado”.

Ahora, como somos un estudio chico, también estamos mirados desde “¿estará a la altura de las circunstancias?”. Primero, porque uno tiene menos recursos en lo que hace a infraestructura y personas; segundo, un tema de género, ser mujer, sentarte en una reunión, que un cliente confíe en vos. Das doble examen.

Un hombre puede, en una primera reunión, fallar, no salirle tan perfectas las cosas, no estar tan en tema. Nosotras no podemos, porque esa es nuestra barrera que tenemos que romper.

El nombre Anllo Abogadas es un diferenciador. Cuando lo tuve que decidir, supe que tomaba una decisión importante y compleja, pero creo que se viene el momento de la mujer. Este valor agregado va a ser positivo, quizás no ya, pero a la larga va a serlo.

¿Qué suma ese diferenciador?

Me sumó mujeres que me buscan cuando sufren violencia de género económica, por ejemplo. Sienten que una las va a escuchar desde otro lado.

Las mujeres somos proactivas, empáticas, de generar grupos de liderazgo, y somos muy comprometidas, vamos a luchar también por esto de tener que dar un doble examen. Por eso nos buscan, y nos buscan las mujeres.

Al tema de ser abogadas le suman una especialidad que, en el imaginario, está ligada a los hombres.

Quizás, en mi caso, como siempre me dediqué a delitos relacionados a lo económico, a defraudaciones, no siempre el ejercicio viene atado a aquel temor de “vas a ir a la cárcel a visitar presos”.

Lo he hecho sin inconvenientes, y sí hay un preconcepto.

Cuando vos analizás, más en mi época, cuántas íbamos a ser penalistas, éramos las menos, y las que sí seguían, era para ingresar al Poder Judicial.

En el Poder Judicial, en las líneas medias para abajo, prácticamente las mujeres superan a los hombres, pero después, al nivel juezas y camaristas, son un 22%, nada más.

La penalista de estudio independiente es menos vista, incluso. No sé si somos 10.

¿Ves toma de conciencia, por parte de las abogadas, respecto de la importancia de

empoderar a las nuevas generaciones de colegas?

En nuestra generación, poco. Hay mucho de: “A mí me costó un montón, que a vos te cueste lo mismo”. Somos poco solidarias, poco sororas.

Yo este despertar lo tuve desde que me especialicé en género en ONU Mujeres, de que lo más importante es la red, el comunicar a través de las redes.

Me dedico a esto porque al techo de cristal yo lo viví como experiencia propia, y en vez de quedármelo solo para mí, trato de contagiar y contarlo. Ahora, los *millennials* vienen totalmente diferentes: son comprometidos, les interesan los temas de igualdad, de corrupción.

El *millennial* viene con la equidad más inserta y los *centennials* directamente no entienden de qué estamos hablando cuando hablamos de “equidad”. Para ellos, diversidad es de todo tipo, son inclusivos en todo. Para ellos no hay distinción.

Eso es maravilloso. Por ese lado creo que el mundo ha hecho una gran evolución.

Supongamos que tenés abierta una búsqueda. Dos candidatos con perfiles similares. ¿Tomás al hombre o a la mujer?

Me interesa trabajar con mujeres por esto que te digo: la proactividad, el compromiso, el poder hacer muchas cosas al mismo tiempo.

Siempre traigo un ejemplo: nosotras estamos en la peluquería, nos llaman por teléfono y nunca decimos que estamos en la peluquería. Nunca. Ni te explico si es un jefe. ¿Por qué estamos obligadas a mentir? ¿Por qué decimos: “Estoy terminando una reunión, te llamo luego?”. Tenemos que mostrarnos siempre a la altura de la circunstancia, para que no aparezca el “está perdiendo el tiempo”.

Lo que no decimos es que mientras estamos haciéndonos el color de pelo, estamos leyendo un escrito, una nota, mandando whatsapp y cobrando lo que nos falta cobrar, porque para cobrar somos excelentes, porque somos perseguidoras.

Eso tenemos que superarlo.

No lo vamos a ver nosotras, pero sí lo van a ver las que vienen después.

ESTUDIOS
CEROLINI & FERRARI

De la Ley a la Play

Cerolini & Ferrari Abogados
volvió a innovar en el mercado
con la apertura de sus nuevas oficinas.
Forma parte de una visión
y estrategia de estudio.

Faltan los “fichines”. El Pacman, el Tetris, el Galaga... Tal vez un flipper para la generación X. Lo cierto es que con su ampliación y mudanza, Agustín Cerolini y Matías Ferrari acaban de armar la oficina con la que, probablemente, sueñen muchos jóvenes para trabajar.

“¿Juegan al metegol?”, preguntan antes de empezar la entrevista, y así, con el resultado puesto tras unos breves minutos de exaltación y “ino vale con remolino!”, cualquier reunión arranca distinta.

La Playstation, aclaran, está apagada solo por una cuestión de horario. Viernes al atardecer. Va quedando poca gente.

“Desde que abrimos el estudio teníamos bastante claro que el nuestro es un mercado altamente competitivo y que hacer más de lo mismo es una camino muy complicado y que probablemente te lleve a naufragar. Es muy difícil competir con actores muy consolidados”, introduce Ferrari. “Siempre tuvimos en la cabeza tratar de diferenciarnos de alguna manera. Tenemos el factor objetivo de que somos más jóvenes que la mayoría de nuestros competidores, no todos, pero sí la mayoría. Teníamos que jugar con la imagen de juventud, modernidad y con el hecho de ser nuevos en el mercado. Esta oficina es el desenlace a nivel estructura de esta lógica”, agrega.

La oficina tiene una estética y un diseño que adrede se corre de la ortodoxia de los estudios jurídicos. “Estamos convencidos de que cualquier abogado sub 30 o sub 25 prefiere trabajar y se siente más cómodo en una oficina de estas características que en otra clásica”, plantea Cerolini.

Espacios abiertos, paredes rojas con frases y valores, oficinas móviles. La idea de “me encierro y no se ve qué hago adentro es la antilógica de lo que queremos. Todos vemos cómo trabaja el otro. Los seres humanos aprendemos imitando, y si yo no veo al otro, no lo puedo imitar”, conceptualiza.

Con ese discurso, que los socios tengan oficinas propias -vidriadas, pero propias- parece un contrasentido. No fue decisión antojaja-



da, sino una lógica de empatía, de ponerse en el lugar de los restantes abogados de la firma: “Tener a tu jefe sentado al lado es una patada”, justifican.

La nueva sede de [Cerolini & Ferrari Abogados](#) tiene una sala de reunión y un par de salas chiquitas que habilitan a la concentración. Todos se manejan con máquinas portátiles y el wifi llega a todos los rincones del estudio.

AUTORREGULACIÓN

Metegol, sillones, Play. ¿Cómo se regula su uso? “Se autorregulan. Pero solo funciona la autorregulación en la medida en que tengas la tranquilidad de que cuando incorporás personas a tu equipo, se tomen las cosas de manera similar a como te las tomás vos. Si no, corrés el riesgo de que se desmadre de alguna manera o que tengas que hacer algo muy complicado, que es poner límites del tipo: se juega de tal hora a tal hora”, contesta Cerolini.

La clave, coinciden, pasa por entender a la ya no tan nueva generación de abogados. “Hasta hace muy poco lo único que recibíamos era que “hay que reventarlos a todos, porque no trabajan, no tienen compromiso, y si no pueden, no valen la pena”, describe Ferrari, mientras su socio revaloriza: “Es todo lo contrario. Es una generación que tiene mucho para dar. Da mucho y a su vez evolucionó. Es cierto: tiene algunas capacidades mucho mejor desarrolladas que la nuestra y otras mucho menos. Eso no es ni mejor ni peor, solo depende del contexto y de para qué los necesitas. Ahora: cuando se adecuan, da

muy buenos resultados. Encontrás gente muy talentosa. Solo hay que entender su lógica para adaptarla al negocio”, explica.

Quienes siguen [AUNO](#) desde hace tiempo recuerdan que estos mismos socios contaban que, cuando arrancaron con su firma, los muebles no llegaron a tiempo y empezaron con sillas de plástico y reuniones en la cocina de uno de los “name partners”. No pasaron 20 años, fueron 4; tiempo para saltar de 2 a 14 abogados.

¿Cómo hicieron? “Es una sumatoria de factores. La primera cuestión, para mí, es la visión generosa de los socios respecto de lo que están creando. Visión generosa en el sentido de entender que primero está el estudio y después nuestro bolsillo, que por supuesto se retroalimentan, pero tanto Agustín como yo tenemos claro que si no está esa visión, sonaste”, responde Ferrari.

En segundo orden, dice, “necesitás trabajar con gente talentosa”, y eso es de los desafíos más importantes. En tercero, siguiendo a Woody Allen, “el 90% del éxito se basa simplemente en insistir” y “nosotros somos muy perseverantes: tenemos una altísima tolerancia a la frustración, aceptamos que nos digan que no 35 millones de veces y vamos a ir 35 millones de veces... y una”, redondea y justifica: “este es un negocio súper competitivo, atrás tuyo hay 32 estudios más, de todos los colores; tu orgullo no es lo que está en juego acá, lo que está en juego es que querés crear una criatura, estás haciendo crecer una plantita y tu orgullo no es el que la riega”.

breves destacados 2017

ABOGADA DEL AÑO

| Constanza Connolly, abogada senior de Beccar Varela, obtuvo el premio "Abogada del Año" en los premios TrustLaw 2017.



DURRIEU SE EXPANDE | Durrieu Abogados S.C. se fusionó con Vidal Albarracín Abogados, especialistas en derecho penal aduanero. El Estudio amplía así su departamento de derecho penal aduanero, el cual queda a cargo de Héctor Guillermo Vidal Albarracín, Guillermo Vidal Albarracín y Santiago Vidal Albarracín, quienes se incorporan como off counsel, socio y asociado, respectivamente.

Además, la firma compró y estrenó nuevas oficinas, ubicadas en Avenida Córdoba 1309, pisos 6, 7 y 8, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.



AICMJ | Con una encuesta entre todos sus integrantes, responsables de comunicación, marketing, desarrollo de negocios y relaciones públicas de las principales firmas de habla hispana, la **Asociación Iberoamericana de Comunicación y Marketing Jurídico** elaboró un ranking sobre rankings para establecer parámetros y dimensionar la actividad de las publicaciones que evalúan a los despachos de abogados.

El estudio fue acompañado por respuestas de Argentina, Chile, México, Venezuela, El Salvador, Brasil, Uruguay, Ecuador, Guatemala, Bolivia y Centroamérica. El 87% de quienes respondieron forma parte de las 20 firmas más grandes de su respectivo país.

Ranking por publicación individual	% Presencia
Chamber	100,0%
Legal 500	69,6%
Latin Lawyer	65,2%
IFLR	13,0%
Best Lawyers	8,7%
Asamblea	4,3%
GAJBOG	4,3%
IBO	4,3%
Managing IP	4,3%
IFPRA de MIP	4,3%
Who's Who Legal	4,3%
Revista Latina	4,3%

AG

ABELEDOTHEIL ABOGADOS

ERIZE • PINNEL • GALLO

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

Tel. (54 11) 4516-1500

Mail: estudio@abeledogottheil.com

www.abeledogottheil.com.ar

SMART UP | Guyer & Regules presentó **Smart Up**, un paquete de asesoramiento para fomentar el desarrollo y crecimiento de los emprendedores, con honorarios muy convenientes.

El paquete incluye asesoramiento sobre la estructura jurídica, societario, convenio de accionistas o socios, propiedad intelectual (marcas, patentes, software, internet), contratos comerciales y el régimen legal aplicable a la actividad a desarrollar (según la rama de actividad de que se trate).

En materia laboral trabajan sobre el régimen legal aplicable, la contratación de empleados y aportes a la seguridad social.

En el plano contable: registro ante organismos, asesoramiento tributario y distintas alternativas para una mejor eficiencia fiscal.

Por último, en cuestiones notariales acompañan con las certificaciones notariales

en formularios de la Dirección

General Impositiva y declaratoria para el Registro Nacional de Comercio.



PRO BONO EN PAGBAM | Pagbam realizó una clínica legal para organizaciones sin fines de lucro y empresas sociales, junto con **TrustLaw** y **Help Argentina**.



MOM Y LOS LIBROS | El equipo pro bono de Marval, O'Farrell & Mairal asesoró a los donantes y a la Biblioteca Nacional Mariano Moreno en la compraventa y posterior donación de la biblioteca conjunta de los autores Adolfo Bioy Casares y Silvina Ocampo, conformada por aproximadamente 17.000 ejemplares.

Entre los volúmenes que pasarán a integrar el acervo de la emblemática institución, se destacan primeras ediciones de las obras de los autores, como así también ejemplares anotados y otros libros de incalculable valor

histórico, pertenecientes al matrimonio Bioy Casares-Ocampo, incluyendo algunos con abundante marginalia de Jorge Luis Borges.



UN NUEVO CONCEPTO
EN SERVICIOS LEGALES



**CEROLINI
& FERRARI**

WWW.CEROLINIFERRARI.COM.AR

¿Qué tiene que tener un de **SITIO WEB** **ABOGADOS?**

El sitio web de un estudio jurídico tiene que servir de referencia, carta de presentación en la que estén reflejadas las particularidades de la firma, su experiencia y conformación profesional.

PÚBLICOS

Puede que a la página de un estudio ingresen abogados o no abogados, y dentro de este último grupo, profesionales de otras disciplinas o no. El nivel de lenguaje y los mensajes deben estar pensados y desarrollados en función de esos distintos perfiles.



CONTENIDOS

Deben ser claros, en función de los públicos a los que se aspire a impactar. Hay que evitar los tecnicismos jurídicos y los textos largos.

NOVEDADES

Publicaciones, apariciones en los medios, newsletter y blog (cerrado a comentarios) son armas de doble filo. Si tienen periodicidad y son pertinentes, adelante. Si se discontinúan, no tienen contenidos atractivos o son de frecuencia errática, mejor no incluirlos.

COMUNICACIÓN VISUAL

El sitio web de un estudio tiene que reflejar el espíritu de la firma y de sus integrantes. La personalidad de marca se transmite, principalmente, a través de las imágenes que lo integren. Colores, texturas, fondos, gestos, presencia o ausencia de personas hablan de ella.





NAVEGACIÓN

El sitio debería aspirar a que el visitante lo navegue en su integridad si no sabe lo que busca, o que encuentre fácilmente lo que precisa, en el caso contrario. Los hipervínculos internos facilitan ese recorrido.

Atención a los públicos
Autoadministrable
Responsive
Navegabilidad
Etiquetado
Hipervínculos internos



Textos largos
Música
Diseños anticuados
Texto sin imágenes
Imágenes sin identidad
Copiar el sitio ajeno

TECNOLOGÍA

El sitio web tiene que ser responsive y autoadministrable.

Lo primero implica que se adapta automáticamente al soporte en el que se lo navegue y que los motores de búsqueda lo tendrán en cuenta.

Lo segundo, que el usuario podrá modificarlo con relativa facilidad de manera autónoma, sin depender de programadores o diseñadores.



ETIQUETADO

Las etiquetas de un sitio web son las que toman en consideración los buscadores al momento de posicionar una página o arrojar un resultado para una búsqueda.

Un etiquetado adecuado es vital para ser encontrado.

En función de los públicos objetivos, serán términos técnicos, en lenguaje llano o mixtos.

<META>
</TAGS>

Fuente:
Artículo Uno
(www.articulouno.com)

MERCADO LIBRE

Así funciona el área de legales
de la empresa de e-commerce.

Un recorrido por los procesos,
perfiles y valores.



A casi todos les saca un “oooh!” de admiración. A algunos, un “fa!”. Porque ahí compran. Porque ahí venden. Por el crecimiento. Por el mito de garaje. Por ser argentina. Mercado Libre es un mito viviente y en crecimiento continuo, uno de los 50 sitios más visitados de Internet en todo el mundo, con negocios en más de 18 países. Jacobo Cohen Imach, vicepresidente de legales y relaciones gubernamentales; Gabriela Colombo, directora corporativa del área, y Ricardo Lagreca, director del área en Brasil, cuentan cómo es legales en la empresa “guaaaaau!”.

La abogacía es una profesión tradicional. Su sector en general y Mercado Libre, en particular, son muy dinámicos. ¿Qué perfil tiene que tener un abogado para trabajar acá?

Jacobo Cohen Imach (JCI): Cuando entrevisto a alguien me lo imagino un par de años más allá, a ver dónde estaría sentado y qué estaría haciendo y si realmente tiene potencial.

Segundo: que se quiera comer la cancha, que tenga hambre de gloria y que no se la crea.

Es fundamental que tenga el sentido común y comercial.

El abogado interno de empresa tiene que hacer que las cosas sucedan dentro de lo legal, y manteniendo a la compañía lo suficientemente cubierta.

Esta industria en general y nuestro negocio en particular están poco regulados, entonces es fundamental el sentido común que un abogado aplique.

Otra cosa: la curiosidad intelectual, que haga preguntas y esté abierto a aprender.

Miro mucho esas cosas: el potencial, el sentido común, obviamente la solvencia jurídica, y el tema cultural, porque en Mercado Libre tenemos una cultura muy particular y es importante que el abogado no desentone.

Como abogados internos tenemos que ser camaleónicos, adaptarnos a quien es nuestro interlocutor, porque los tenemos de distinto tipo. Hay 4500 personas en la empresa,



todos muy jóvenes, e interlocutores de distintos tipos: para muchos es su primer trabajo, pero muchos vienen de multinacionales, entonces tenemos que adaptarnos.

La estrella es la tecnología y la plataforma, nosotros tenemos que ser “aceptados”, tenés que matizar el lenguaje, las formas, la vestimenta. El 90% del equipo de legales de Mercado Libre viene de estudios, entonces el *switch* que tienen que hacer de una cultura mucho más verticalista, rígida, es no solo un cambio cultural, a veces un verdadero *shock* que en todos los casos ha llevado tiempo, pero la gente que ha venido se ha amoldado, porque es una cultura que inspira, que te obliga a innovar, a ser creativo.

Gabriela Colombo (GC): Como ejemplo de lo que describe Jacobo, hace dos años salimos a buscar una persona para ocupar el rol de *paralegal*.

Empezamos la búsqueda apuntando a un abogado recién recibido, posteamos la búsqueda en distintas universidades, entrevistamos a unos 20 chicos con muy buen promedio, de muy buenas universidades. Terminamos tomando a un estu-

dante de derecho que estaba en su primer año de abogacía y también de ciencia política. Un chico que cuando llegó acá había leído todos los términos y condiciones del sitio, que llegó haciendo preguntas sobre el negocio, cuestionando por qué estábamos haciendo las cosas de una u otra manera, que conocía nuestro negocio de punta a punta. Tenía una voracidad de aprendizaje pocas veces vista.

Mucho living, mucha playstation, de seguro en algún lado hay un metegol. No suele ser mobiliario muy leguleyo. ¿Sus abogados tienen margen para disfrutar de todo eso?

GC: Tenemos todo eso y también masajes descontracturantes, peluquería, y sí, los usan.

Dentro de una compañía tenés subculturas por equipos. La de legales no es tan proclive a jugar al metegol... pero salimos campeones en el torneo de fútbol interno. Participamos de todos los programas sociales de la compañía, incluyendo actividades que están entre lo social y lo laboral: las clases de idioma, por ejemplo, son momentos en los que socializás con gente que no es necesariamente de tu equipo.

JCI: Está esa idea de que la gente se la pasa jugando, sin hacer nada... El metegol está ahí, pero tampoco está todo el día ocupado. Para hacer una pausa, algunos eligen bajar cinco minutos a fumar, otros prefieren ir a jugar a la Play.

Toda esta ambientación ayuda a que estés en un entorno que te inspire, que te ayude a crear, a innovar.

De las charlas informales surgen cosas interesantes. Aprovecho para reunirme en un living a tomar un café con gente de otras áreas y ahí es donde los canales de comunicación informal fluyen.

Es una cultura donde cada uno es responsable, tenés *home office* una vez por semana y la gente lo usa.

Trabajamos en un *open space*, eso hace que fluya la comunicación entre el propio equipo, pero por otro lado, hace que pase la gente, comente algo, mencione algo, vos escuches una conversación de un poco más allá, y eso te mantiene actualizado con lo que pasa en la compañía.

Esas comunicaciones informales ayudan mucho a la gestión.

Un desafío para la concentración...

GC: El *home office* ayuda en los momentos en que tenés que estar concentrado al 100%, pero como decía Jaco, la gente valora mucho la proximidad.

Hicimos el ejercicio de ubicar al equipo de legales de Mercado Pago al lado del área de producto, y hace poco corrimos una encuesta para ver cómo lo estaban sintiendo.

Una de las cosas en las que más enfatizó el cliente interno fue eso: la proximidad, el hecho de tener una duda, poder levantarse, hacer la pregunta y que se la resuelvas al minuto.

Nosotros valoramos mucho eso, porque por el dinamismo del negocio van ocurriendo cambios que impactan en el día a día.

Hoy la prioridad que tenía ayer un proyectó bajó y cambió por otra. El estar al lado del equipo de producto te permite saber eso, ir ajustando en la medida en que sea necesario.

Es fundamental la comunica-

DEL EMPRENDIMIENTO A LA MULTINACIONAL

Jacobo Cohen Imach está en Mercado Libre desde la época del "garaje". ¿En qué cambia ser abogado de una *start up* y ser *general counsel* de una empresa valuada en más de US\$ 8.000 millones?

"Estoy hace 17 años en Mercado Libre. No estoy haciendo lo mismo ni estoy en la misma empresa. Mi trabajo cambió y cambia permanentemente", responde. Cuando uno es abogado de un *start up*, "está muy propenso a asumir ciertos riesgos; al ser el *general counsel* de una compañía pública que cotiza en el Nasdaq, tiene que tener otro tipo de cuidados", matiza.

Aun así, "lo importante es poder balancear esto y no dejar que el hecho de ser una compañía pública termine influyendo en la manera en que yo asesoro al negocio: el negocio tiene que seguir sucediendo y mi rol es asegurar que eso ocurra estando cierto desde el punto de vista legal", redondea.



ción, el contacto, hablar el mismo idioma que el otro.

¿Qué buscan en un estudio jurídico?

JCI: *Expertise*, precio, sentido común y comercial, y compromiso. Y un tema no menor es que nos demuestren que tienen ganas de trabajar con nosotros, que les interesan nuestros temas.

Hay muchos abogados a los que realmente les desafía intelectualmente trabajar con nosotros, con esta industria, con este negocio en particular, y esos les ponen más compromiso que otros.

Lo que vengo percibiendo, sobre todo de algunos estudios grandes, es que se ha ido perdiendo ese sentimiento de compromiso, que sí lo encontramos en firmas más chicas, donde hablás con el socio y entiendes de primera mano que necesita ayudarte a hacer negocios.

GC: Tenemos una política de contratación para todas las áreas de la compañía que nos ayuda con esto. Cada vez que tenemos que contratar un nuevo estudio, entrevistamos al menos a tres, los preseleccionamos y después tenemos entrevistas, casi como cuando contratamos a alguien interno.

Vemos el *fit* cultural que tiene

el estudio con nosotros, en qué medida va a responder a nuestro ritmo de trabajo e integrarse con el resto de la compañía, al punto de que el resto de la compañía se sienta cómodo con el abogado externo.

Tenemos que pensar en eso cuando lo contratamos: que no solo va a interactuar con nosotros, sino también va a participar en otras instancias.

Se hace cada vez más exigente nuestra vara para contratar a un abogado.

Desde el lugar en el que están:

¿cómo se imaginan el futuro de la abogacía?

JCI: Cuando los abogados se den cuenta de cómo se pueden apoyar en el uso de la tecnología, de los procesos y en distintas herramientas, van a terminar enfocándose en las cosas en las que puedan agregar mucho más valor.

El rol del abogado interno ha cambiado mucho: pasó de manejar los asuntos legales y anticiparse a los problemas, ver cómo cumplía con la regulación o las leyes, a cómo hago para ser un *business partner*.

El abogado está para eso, para ayudar a que las cosas sucedan.

LEVEL (3)

Valeria Plastino, VP
General Counsel
para América Latina
de la compañía
de telecomunicaciones.



OUR
FUTURE
NOW

Level 3

Casi ningún abogado interno tiene tantos títulos académicos colgados en su oficina como Valeria Plastino en la suya.

Plastino es la vicepresidente y *general counsel* de Level3, con responsabilidad directa por todos los asuntos jurídicos, regulatorios y de *compliance* en toda América Latina, desde México hasta la Argentina.

Su equipo está dividido en cuatro *clusters*: Sur (Argentina, Chile y Perú, y licencias operativas en Uruguay); Brasil (“un continente”); Andino (Colombia, Venezuela y Ecuador), y Norte (con subsidiarias operativas en México, Panamá y Costa Rica, y que a su vez abarca todo el Caribe).

¿Cómo entienden el rol del abogado interno?

Cuando uno tradicionalmente habla del ejercicio de la profesión como abogado interno, se tiende a pensar en aquel que hace un trabajo burocrático, rutinario, prestablecido, como una especie

de “director de tránsito”, donde se revisa la documentación que llega a la compañía, que por política debe pasar por el departamento legal, y se la redirecciona a expertos externos para la resolución de las distintas cuestiones de fondo que pudieren ser detectadas. Ése era el modelo de hace 20 o 30 años atrás. Hoy se ha desarrollado y consolidado la especialización de los abogados internos, y te diría que no sobrevivís como abogado de empresa si no tenés un vínculo estrecho con el negocio. Y me refiero a “vínculo”, porque no es solamente el conocimiento de la empresa, de sus productos y servicios, sino que es estar inmerso en la cultura interna de la empresa en la que trabajás, saber cómo se debe hacer para que las cosas sucedan, cuál es el camino a recorrer para facilitar (en el buen sentido) el negocio, sacándose a veces el sombrero de abogado y pensando con una visión más amplia “no me están trayendo

una problemática jurídica, sino un proyecto, un nuevo desarrollo, y lo que me están preguntando es cómo lo hago, no por qué no lo hago”.

Si las empresas, sobre todo las de vanguardia como lo es ésta, de tecnología, de telecomunicaciones, estuvieran siempre al resguardo de todos los “no, no” que les puede dar un abogado, el negocio se muere.

Sin incertidumbre y una cuota mensurable de riesgo, no hay nuevo negocio posible.

¿Cómo veo al abogado *in house* hoy día? Primero como un socio permanente del negocio, que tiene que estar empapado de las novedades y tendencias de la industria. Segundo, como una persona muy dinámica y atenta al cambio, con visión previsor, preventiva y vocación para el trabajo en equipo.

¿Cómo hacen para que se visibilice la importancia de los abogados en el negocio?

La forma de poder cuantificar y entregar un mensaje claro a las

CUESTIÓN DE GÉNERO

La cuestión de género es un tema muy en boga, “por suerte y mérito de muchas colegas que han trabajado arduamente en promover la carrera de las abogadas, el liderazgo femenino y romper este famoso *glass ceiling* que no hace mucho tiempo era inquebrantable. La realidad de las mujeres profesionales en Argentina y, me atrevo a decir en disímil medida, en el resto de Latinoamérica, ha ido modificándose progresivamente”, señala Plastino.

Argentina es uno de los países en los que se ve un avance palpable en este sentido, “lamentablemente, no con la amplitud que quisiéramos, o con la celeridad que quisiéramos, pero poco a poco se va rompiendo y se va logrando mayor presencia femenina en los espacios de decisión y liderazgo”.

Cuando se entrevistan candidatos con pocos años de profesión o recién recibidos, las mujeres “tienen mejores promedios o más estudios complementarios que los varones”, agrega, y apunta: “el tema por solucionar está en el tramo gerencial y de liderazgo”.

Los hombres son “los primeros que debieran reflexionar y entender que cuando tienen una abogada talentosa, que lleva 10 años trabajando y pudo pilotearla con un bebé, pero ya con el segundo no puede compatibilizar familia y profesión, están perdiendo un talento enorme, gigantesco. Es un activo que han o hemos desarrollado entre todos, no una cuestión de posicionamiento ideológico en defensa de los reclamos femeninos. Es fundamental concientizar a todos los sectores de decisión y lograr el apoyo, la empatía de los líderes hombres”, redondea.



restantes áreas de la empresa es poniéndolo en su propio lenguaje. Ésta es una empresa de ingenieros, donde las métricas son importantísimas. Entonces, básicamente, lo que hicimos fue desarrollar una serie de métricas.

Llevo 10 años en la compañía en este rol, y estas métricas me permitieron ampliar el departamento legal interno, que hoy tiene 18 abogados. También me permiten defender y sostener nuestro *budget* año a año. Una de esas métricas es la que va atada al objetivo principal de la compañía, que es la experiencia positiva del cliente desde el principio hasta el fin. Acá tenemos que desarrollar soluciones de conectividad y de comunicación que sean rápidas, seguras, escalables y brinden la última tecnología que requiere el cliente.

Desde legales, la experiencia del cliente es cuando ponemos un documento delante de quien va a adquirir nuestros servicios con la mayor claridad, simplicidad y transparencia.

Nuestras métricas, uno de los parámetros que muestran, es cuántos documentos o contratos son los que necesitan revisión legal.

Los documentos que sí pasaron por legales, aproximadamente un 30% del total, son aquellos donde hubo una negociación más compleja, donde por las características de esa transacción en particular se requerían términos contractuales hechos a medida, una revisión y negociación exhaustiva de ciertas cláusulas puntuales, pero ésa tiene que ser la excepción, no la regla.

Segunda métrica: somos una compañía regulada que tiene una multiplicidad de obligaciones frente al regulador de cada jurisdicción, muchas de ellas son informativas y debemos sustentar una estructura que pueda brindar dicha información en tiempo y forma.

Entonces otra de las estadísticas que hemos generado es señalando aquellos países donde llevamos un período prolongado, años incluso, sin ninguna sanción o procedimiento sumario o intimatorio en curso.

RECORRIDO PROFESIONAL

“Recalé en la Facultad de Derecho porque era la más afín con lo que eran mis intereses e inquietudes humanas, personales. Tenía una gran vocación por lo relacionado a las relaciones internacionales y la inserción de Argentina en un mundo globalizado. Mi época de estudiante universitaria se inició con la caída del Muro de Berlín y me gradué simultáneamente con otro gran acontecimiento internacional que fue la creación de la Unión Europea en el 94. Veía que había una enorme perspectiva para Argentina en toda esa integración, en el proceso de globalización”, recuerda Plastino. “Nunca me vi llevando expedientes ni caminando por los pasillos de Tribunales, así que ni bien me recibí tenía la idea de hacer un máster en el exterior, especializarme, completar mi formación con la visión y experiencia de otras culturas. Apunté a Estados Unidos que, sin duda, es la Meca para la carrera corporativa de un abogado”, repasa. Sin embargo, uno de sus mentores en la universidad, en una cátedra en la que era ayudante, le comentó sobre un programa de becas de la Universidad de Bologna, la más antigua del mundo en derecho. Ganó la beca Erasmus e hizo un posgrado en derecho comunitario y asesoría general de empresas en dicha Universidad. “Ésa fue la primera apertura mental importante respecto al futuro que quería forjar, una maestría multidisciplinaria, similar a un MBA, sumado a la experiencia de vivir durante un año completo en Europa. Me brindó muchísimo desde lo cultural y la perspectiva de hacia dónde iban estos temas de integración en el mundo jurídico”, repasa.

Volvió a la Argentina, entró a trabajar en el Estudio Beccar Varela, contándoles su inquietud de seguir estudiando en el exterior.

“Me apoyaron muchísimo. Trabajé en el departamento de práctica internacional y a los 10 meses me fui a NYU (New York University), donde había obtenido la admisión para mi LLM en derecho internacional, un programa fantástico”, dice.

Allí tuvo una propuesta para un programa por un año, para trabajar en el departamento de práctica profesional en Latinoamérica de una firma importante. A los seis meses le ofrecieron quedarse en forma permanente. “Para eso tuve que rendir el bar exam y terminé quedándome siete años. Fue una época interesantísima, desde el volumen de actividad, de trabajo, la exposición que da un estudio de 600 abogados con mejores prácticas en todo sentido: procesos internos, trato al cliente, manejo de transacciones de dimensiones exorbitantes. El último período de mi experiencia en Nueva York fue durante el surgimiento de la era dot.com y la burbuja de internet. Pasé a una posición in-house siendo muy joven, 30 años. Me ofrecieron una posición de vicepresidencia para una compañía que acababa de hacer su IPO, también como responsable de toda la región de América Latina. Fue un trabajo super desafiante, donde había que valerse mucho del apoyo de asesores externos porque eran temas de dimensiones impresionantes y que se desarrollaban a un ritmo arrollador. Eso, como todos saben, cayó muy pronto, duró unos dos años”, recorre.

Volvió a la Argentina, se reincorporó al Estudio Beccar Varela y luego pasó a Bruchou, donde estuvo por más de tres años trabajando en el área corporate, con clientes internacionales. “Fue un excelente trabajo con excelentes clientes. Una cultura de estudio muy fuerte, que me marcó muchísimo”, reconoce.

Por el llamado de una consultora que buscaba crear una posición nueva en una empresa, que en ese momento era Global Crossing y acababa de comprar a Impsat, no tenían departamento legal interno, la nombraron general counsel, con reporte directo a la compañía matriz en Estados Unidos.

AL LUGAR QUE SOÑASTE

Entrevista con Juan Pablo Alvarado, general counsel de Despegar.com



Medir riesgos. Decidir rápido. Hacerse cargo. Equilibrar la vida profesional y personal. Así se trabaja en legales de Despegar.

Juan Pablo Alvarado, su *general counsel* y *head of legal*, cuenta cómo es el mundo de los abogados en la empresa de viajes *online* líder de América Latina.

¿Cómo trabajan?

Despegar es una empresa que nace en Argentina y su casa central está en Buenos Aires. Desde acá manejamos la Argentina y toda la región, que son 20 países de Latinoamérica. Yo soy la cabeza del área legal.

En Argentina somos nueve abogados, de los cuales ocho tienen responsabilidades regionales y una tiene responsabilidad solo en nuestro país.

Argentina y Brasil (**Decolar.com**) son nuestros mercados más importantes, teniendo en Brasil un equipo de ocho abogados, solamente abocados a ese país.

En Colombia hay una abogada, y es donde tenemos nuestro *call center*.

En el resto de los países trabajamos con estudios externos de manera muy eficiente.

La responsabilidad final y todas las decisiones legales de la compañía pasan por acá. No le sacamos agilidad al negocio en los países, pero de esa manera me aseguro de que haya una homogeneidad y una estandarización tanto a nivel de contratos, como a nivel comercial y de decisiones legales que vamos tomando, para no encontrarme en el futuro con decisiones que contradicen hacia dónde queremos llevar al departamento legal y a la compañía en sus decisiones legales.

¿Y hacia dónde la quieren llevar?

Yo entré a Despegar hace un año y medio. Todo mi *background* es muy comercial y muy de negocios. Es una frase muy trillada, pero para mí es clave que los abogados internos lleven la práctica como “socios del negocio”. ¿Qué significa eso? Es entender el negocio, entender la compañía, entender las principales variables que mueven el resultado.

Una vez que entendés esos indicadores comerciales vas a poder dar un buen asesoramiento.

Tus decisiones y tu asesoramiento legal tienen que ser pro negocio, marcando los riesgos y los beneficios, haciendo una medición y siempre dentro del marco legal y ético. Es ayudar al negocio, hacer el negocio y no poner trabas y palos innecesarios en las ruedas.

Hay todo un tema de “no consultemos a los abogados porque o te matan el negocio o te ponen trabas”. Yo lucho contra eso. Al contrario: buscamos generar ideas nuevas y creativas; que a la idea de negocio por la que te consultan para saber tu opinión legal, no solamente le demos nuestra visión profesional, sino que a lo mejor le agreguemos un valor comercial.

El área legal tiene que ser vista como un área que trae valor y no como un área de costos, que es un poco la sensación de cómo se mira a los departamentos legales en las compañías.

Entro al sitio, compro, salgo. ¿Qué tanto aporta el área legal?

Yo pensé lo mismo que vos cuando entré. Pensé que era así de simple. Compro, entro, ya está.

Pero atrás de esa compra hay un consumidor.

Para nosotros, como compañía, el principal foco es que el consumidor tenga una buena experiencia. Es el objetivo principal. De allí que desde legales tratamos de acompañar al consumidor brindándole toda la información necesaria, buscamos la mejora continua en nuestras prácticas, estando siempre a disposición. Después tenés todo lo que es contrataciones.

Atrás de lo que ves de nuestro sitio tenemos unos cientos de miles de hoteles, muchas líneas aéreas, rentadoras de autos, seguros de asistencia al viajero, ómnibus, actividades. Todo eso implica relaciones comerciales con cada uno de estos proveedores.

Un tema no menor es la gobernanza de la compañía.

Por “gobernanza” me refiero a lo que es el manejo del directorio, comités, *management*.

ATERRIJAJE

¿Cómo se llega a Despegar? En el caso de Juan Pablo Alvarado, un headhunter estaba haciendo la búsqueda, lo llamó un amigo para avisarle y su primera respuesta fue que no le interesaba. Estaba alejado de la abogacía, trabajando en otros asuntos personales. “Dos o tres semanas después de ese llamado me dije: “¿Por qué no?”. Y entonces me entrevisté, conocí a los fundadores, conocí al management, a algunos accionistas, conocí el proyecto, conocí la industria y dije: “está bueno”. No conocía a nadie de Despegar. Nada. Empecé a conocer a la gente y la gente me gustó, y vi que era una industria con una capacidad de crecimiento brutal, sumado a estar en un momento que pinta interesante para la Argentina y la región. Cuando vi que había una comunión de intereses, gente piola, inteligente, con ganas de llevar a Despegar al siguiente nivel, me entusiasmé”, cuenta.



Además, como pasa con toda compañía, con la cantidad de empleados que uno tiene siempre existen cuestiones laborales.

Y otra cosa a lo que le damos mucha importancia, porque es un activo muy importante para nosotros, es el tema marcarlo. Nuestras marcas son fundamentales.

Tenemos un estudio marcarlo externo, que nos maneja las marcas en casi todos los países.

Por último está el tema de publicidad y marketing.

La publicidad es fundamental en nuestro negocio y es fundamental que estemos transmitiendo información correcta a través de nuestro sitio.

Hacemos publicidad *online* y *offline*. Como abogados internos buscamos ayudar desde lo legal a que marketing transmita el mensaje que quiere pasar al consumidor, asegurando que sea cierto y sin errores y, de esa manera, el consumidor pueda tomar una decisión correcta y consciente con toda la información adecuada. Por eso revisamos todas las publicidades antes de que salgan. Eso lleva tiempo.

Lo de ser socio del negocio:

una cosa es querer serlo y otra bien distinta es que te vean como tal.

¿Cómo hacen?

Hay que remar.

Cuando viene alguien a realizar una consulta, trabajo mucho en decirle al equipo “abrámosle la puerta y no lo miremos con cara de que no se puede hacer lo que nos consulta”. Siempre hay que buscar opciones.

La primera cosa que tenemos que decir es “contame”, y después te cuento cómo te ayudo. Si vienen y digo: “mmm... eso no se puede”, vienen una, vienen dos y a la tercera no vienen más.

Si entendemos que estamos para “agregar valor”, vamos a hacer que todos se acerquen y de esa manera aseguramos una mejor protección de los derechos e intereses de la compañía.

Esto requiere decisiones rapidísimas y constantes. Si yo me demoro, ya no sirve mi asesoramiento.

¿Cómo se llega a esa respuesta en “tiempo real”?

Es taladrar, taladrar y taladrar. Y es *management*.

VIDA PERSONAL, VIDA PROFESIONAL

¿En una empresa tan demandante, se puede compatibilizar la vida personal y la laboral? “Siempre estoy conectado sea física como mentalmente. Pero a pesar de que uno trabaje mucho, hay que intentar ser lo más inteligente posible para encontrar ese balance entre la vida profesional y la vida personal. Si a vos el laburo te lleva puesto te vas a quemar y no vas a ser una persona completa. No todo pasa por el trabajo. Mi pilar fundamental son mi esposa y mis cuatro hijos”, dice Alvarado.

“Es importante el tiempo que uno está en su casa, pero también la calidad de ese tiempo. Tuve años, en el pasado, en los que cometí errores con el tiempo dedicado al trabajo, donde le metía 10 o 12 horas de oficina, muchos viajes al exterior, llegaba a casa y mi cabeza seguía enganchada en el trabajo. Podía estar en casa pero no estaba, y entonces dije “basta, esto no va más””, repasa.

“Primero es entender cuáles son tus prioridades y tus valores. Mi profesión y mi trabajo son importantes; soy profesional y voy a dejar lo mejor posible, pero eso no se puede llevar puesto ni a mí ni a mi familia. Se me cae mi vida personal y difícilmente pueda sostener lo otro. Llevo 21 años de casado y tengo cuatro hijos de 19, 17, 15 y 11. Me bancaron en momentos difíciles y es en ellos donde tengo mi cable a tierra, mi sentido de vida”, cuenta. Por otra parte, le dedica tiempo a la veta social. “Esto es herencia familiar que viene de mis padres. En 2010 armamos una fundación para la integración social en la que trabajamos con organizaciones en determinados barrios, donde lo que buscamos es la integración, no desde “te incluyo en mi realidad”, sino desde un enfoque en el que los dos tenemos para aportarnos, somos iguales, pares. Desde ahí trabajamos. Buscamos conocernos, entender qué realidad viven ellos, cuál nosotros, interactuamos y tratamos de hacer cosas juntos”, añade.

Es cierto que muchos fines de semana los utiliza para ponerse al día con los emails y análisis de algunos temas. “Lo hago en el momento en que no interfiero con mi familia. Me levanto temprano. Requiere un sacrificio adicional, pero creo que si no lo hiciera no tendría este combo y balance. Y sin eso no podría llevar adelante este trabajo”, dice.

Respecto al equipo, también busca que pase lo mismo. “No te tenés que quedar de 8 de la mañana a 10 de la noche en la oficina, y si lo hacés, hay algo que está mal: o yo estoy haciendo las cosas mal porque estoy delegando mal, o el otro tiene un problema porque pone el foco en cosas que no corresponden. Si tenés mucho laburo, decime y vemos cómo lo solucionamos. Trato de fijarme mucho en eso. En el día a día, el objetivo al final es ser una buena persona, un buen tipo. Hay que trabajar en eso. Parece simple, pero implica un montón”, redondea.

Si vos conocés la ley y después la sabés interpretar con un buen sentido común, te vas a saber dar cuenta también de la necesidad del negocio y de la velocidad de respuesta que hace falta.

Yo prefiero equivocarme habiendo tomado un riesgo medido, a quedarme inmóvil y permanecer con una “no decisión” por haberme excedido en el análisis.

Yo admito errores. Todos nos equivocamos y es lógico que nos equivoque-

mos. Lo que no admito son dos cosas: una, es no haber medido el riesgo de la decisión, si yo no soy capaz de medir ese riesgo voy a tomar una decisión no pensada y es lo peor que voy a poder hacer.

La otra es: todo esto está dentro de un marco legal, para mí todo es negociable menos lo ilegal y lo no ético. Para todo lo que es no legal, ilegal, ni siquiera mido riesgos. Es un no rotundo. Para todo lo que no es ético, tampoco mido riesgos. Es no.

ITAÚ

Rodrigo Alvarado Uriburu,
responsable de asuntos legales
del banco en la Argentina, habla
de la gestión del área.



Itaú es el mayor banco privado en activos de América Latina, con operaciones en 19 países del continente americano, Asia y Europa. En 2016 obtuvo un beneficio neto recurrente de U\$S 6.625 millones y alcanzó un patrimonio neto de U\$S 35.000 millones.

En la Argentina, el área de legales, distinguida recientemente como Mejor Equipo de Asesoría Legal de América Latina 2017 en la categoría *Financial Services (Regulatory)*, está a cargo de Rodrigo Alvarado Uriburu. Aquí, las pinceladas de cómo se gestiona.

¿Cómo es legales en el Itaú?

Hasta julio de 2016 el banco tenía dos equipos de legales para asesorar a los dos grandes segmentos de negocios: uno era el que asistía a la banca corporativa y de inversión, la que llamamos banca *corporate* o mayorista (grandes empresas), y otro, el equipo de legales que atendía a la banca minorista o *retail* (personas físicas y pequeñas empresas).

En marzo de 2007 ingresé al banco para conformar y liderar el equipo de legales *corporate*, el cual se gestionaba en forma separada del equipo de asuntos legales del banco. En julio de 2016 me encomendaron la consolidación de ambos equipos.

Fue un objetivo desafiante porque hacía casi 10 años que estaban separados, con gestiones y prácticas diferentes.

En ese proceso quedé a cargo de la gerencia de asuntos legales del banco.

Fue un desafío grande, unificamos los equipos para fortalecerlos como único equipo y poder así dar una atención ágil y eficiente a los clientes internos y externos del banco.

Actualmente está conformado por tres jefaturas: Jefatura *Corporate* (atiende al segmento de banca corporativa y de inversión y a banca empresa), a cargo de Francisco Cornejo; Jefatura Minorista (atiende al segmento de personas físicas, PyMES y Negocios y Comercio), a cargo de Luis María

Vaini, y Jefatura de Asuntos Societarios e Institucionales (atiende los temas de asambleas, directores, algunos organismos reguladores y otros temas institucionales), a cargo de Leonardo Micucci. En total somos 17 personas.

¿Qué hacen?

La misión principal del equipo de Legales es viabilizar jurídicamente los negocios del banco, protegiendo siempre el riesgo de la franquicia. Para ello, queremos, y es parte de nuestros objetivos, ser un equipo cercano a las áreas de negocio del banco, con mucho foco en el cliente y en la *performance*.

Un equipo dedicado a dar un servicio jurídico de excelencia, con el fin de contribuir al crecimiento del negocio y gestionando en forma adecuada a los riesgos.

Para ello tratamos de estar muy involucrados en los temas del día a día y solamente derivamos a estudios externos aquellos asuntos que por sus características lo requieren.

El equipo de Legales *Corporate* trabaja mucho con estudios externos porque interviene en operaciones estructuradas, muchas veces regidas por las leyes de Nueva York o de otras legislaciones extranjeras, y por eso se trabaja mucho con firmas de Nueva York y de América Latina.

El equipo de Legales Minorista interactúa también con estudios externos locales, principalmente para la tramitación de juicios y reclamos de defensa del consumidor.

¿Cómo eligen a todos esos estudios externos?

Vamos analizando los estudios según su *expertise* y conocimiento de los distintos temas. Cuando hay una operación concreta que requiere asistencia externa salimos a pedir cotizaciones de dos o tres estudios, y en general es el cliente el que selecciona, generalmente por precio. Pero claramente nosotros nos sentimos confortables con cualquiera de ellos, ya que los propusimos en base a la experiencia que tenemos y al camino recorrido con esos estudios.

No tenemos obligación de selección o permanencia con ningún estudio externo, pero tenemos identificados los estudios con los que más nos gusta trabajar por su excelencia y ágil *delivery*.

¿Hay diferencias en los presupuestos que reciben?

En general no son dispares. Puede haber diferencias en algunos casos, nunca grandes, por eso el cliente termina eligiendo el más bajo. Pero uno no va a ver grandes distorsiones, sería muy raro.

Eso mismo nos pasa con estudios de Nueva York.

¿Cuáles fueron los principales desafíos de la unificación del área?

Los principales desafíos fueron los de funcionar como un único equipo y unificar y mejorar algunas prácticas. Esto es: dotar al servicio de una mayor agilidad y eficiencia, asumiendo un compromiso mayor en el día a día, y dar un servicio de valor y de excelencia, contribuyendo así al crecimiento del negocio. Habiendo transcurrido un año desde la unificación, nuestro gran logro fue el de haber transitado y gestionado adecuadamente ese cambio y reestructuración del equipo sin que por ello se viera afectado el servicio.

Esto se vio reflejado en los excelentes resultados de satisfacción que obtuvimos en la última encuesta de servicios internos. Sin duda este logro se consiguió gracias a la calidad humana y la excelencia profesional de cada uno de las valiosas personas que integran este equipo. Sin el compromiso y dedicación de ellos, la unificación exitosa del equipo y la mejora en el servicio no hubieran sido posibles.

¿Usan otras métricas de eficiencia además de la encuesta que mencionaba?

Sí. Además de esta encuesta que mide la satisfacción de nuestros clientes internos, que es fundamental pues funciona como un termómetro del *delivery* del área, tenemos la encuesta de clima (*Great Place to Work*, que se hace una vez al año).

Después, tenemos la evaluación de competencias 360 grados, que



PERFILES

El abogado del Itaú en la Argentina tiene 30 años, promedio. Todos son graduados de universidades nacionales, muchos tienen experiencia y maestrías en el exterior y en el país, incluso algunos pasaron por firmas de Nueva York. La buena base técnica es requisito excluyente, dice Alvarado Urriburu.

consiste en una evaluación de adhesión a competencias y valores de nuestra Cultura Itaú, y un espacio para hacer comentarios, que apuntan a destacar los puntos fuertes y los puntos de mejora de cada persona del área.

Cada persona es evaluada por pares de las otras áreas.

Esa herramienta nos puede alertar sobre algún problema con la atención. Y por último el banco tiene a fin de año una evaluación de cumplimiento de metas y desafíos acordados a principio de cada año.

¿Lo anterior derivó en el reconocimiento internacional?

Sí. A fin del año pasado el equipo de Legales *Corporate* fue nominado al *Latin American Counsel Awards 2017* y quedamos como finalistas para recibir el premio como mejor equipo jurídico de América Latina en la categoría *financial services (regulatory)*.

Este premio es otorgado por *Lexology*, *International Law Office* y la *Corporate Counsel Association* y reconoce a equipos de abogados por su *performance* destacada en transacciones financieras complejas, conocimiento legal y compren-

sión comercial del negocio, comunicación efectiva, cohesión y capacidad de gestión del equipo.

En Itaú Argentina nunca habíamos sido nominados como equipo local. El equipo jurídico de Itaú Unibanco, nuestra casa matriz en Brasil, había sido nominado y había ganado en el pasado tanto el premio en Latinoamérica como el global, pero que el equipo local haya sido nominado fue una gran noticia que nos llenó de alegría.

En marzo de este año se hizo la ceremonia de anuncio y entrega de premios, en un evento en Rio de Janeiro. Competíamos con equipos jurídicos de otros prestigiosos bancos de América Latina, y ganamos nosotros gracias al *feedback* y a las opiniones favorables de los estudios externos con los que trabajamos. Esto es lo más meritorio.

¿Cómo es el vínculo con legales de Brasil?

Muy bueno y productivo. Yo ya tenía un vínculo muy cercano y frecuente con el área jurídica de casa matriz de Brasil porque antes tenía una posición regional (gestionaba los equipos de Legales

Corporate de Argentina, Chile, Perú y Colombia).

Esta interacción de tantos años con Brasil fue muy útil pues mi línea en Brasil nos apoyó mucho en este proceso de reestructuración y consolidación del equipo local.

En general, la relación con nuestra casa matriz es excelente.

¿La cultura de trabajo que señalaba para el área legal local reproduce la de casa matriz?

Sí. Claro. Las prácticas y cultura que mencionaba anteriormente se replican en Brasil y en todas las unidades externas del Grupo Itaú. Y allá en Brasil también tuvieron hace tres años un proceso de unificación de los equipos de legales. También estaban organizados en dos equipos jurídicos diferentes, que asistían a los dos segmentos diferentes: *retail* y *corporate*.

¿Es cierto que allá son 1000 abogados?

Actualmente hay alrededor de 500 abogados en todo Brasil. Y 60 abogados más en las unidades externas alrededor del mundo (Latam, Estados Unidos, Europa, Asia).

ESPN

Federico Vibes, responsable de legales del multimedio deportivo, cuenta cómo se maneja el área. El paso del estudio propio a la empresa.



Fútbol, rugby, tenis, basquet, polo, golf, boxeo, béisbol, ciclismo, póker y derecho.

Así, entre muchas cámaras y pantallas se maneja la rutina laboral de Federico Vibes, joven y a la vez histórico abogado de referencia para la industria del entretenimiento; uno de los autores del libro insignia para el sector: Derecho del Entretenimiento; otrora animador de conferencias y eventos ligados a la propiedad intelectual, actual cabeza de legales de ESPN para la región hispanoparlante del continente desde mediados de 2013.

Debe ser fuerte el contraste entre los tiempos de la abogacía y los de la industria de contenidos deportivos.

En las industrias del entretenimiento hay una dinámica particular, un microclima, te diría.

El abogado del entretenimiento tiene que ser pragmático y dinámico, porque si no, no resiste. La industria te piden eso: que acompañes el propio dinamismo que tiene el negocio, con lo cual, si te ponés en superlegalista o, por una cuestión de reacción, no podés responder a lo que demandan, no sobrevivís mucho.

Esto te lo digo porque me tocó ser abogado externo y conozco a un montón de abogados externos que trabajan en el sector.

Dicho esto, hay una cultura particular donde no se ve tanto ese contraste entre los tiempos de unos y los de otros. Es todo muy dinámico. Como abogados no tenemos etapas de tranquilidad.

Además, esta es una empresa que está permanentemente generando cosas, con todas sus áreas de negocios muy activas.

¿Cómo es ese negocio?

El negocio principal de ESPN es vender la señal. Nosotros licenciamos el derecho de distribuir la señal a los operadores de TV paga, como Cablevisión, DirecTV, Telecentro. De esos tenemos, en la región a mi cargo, 1000 operadores más o menos.

Son unos 400 contratos, pero

varios de ellos agrupan a varios operadores chicos.

De diferentes tamaños, entonces, hay 1000 clientes que compran ese derecho de distribuir la señal, de incluir la señal de ESPN en sus grillas.

El negocio digital es complementario. Tenemos un servicio de banda ancha que tiene video *on demand* y, cada vez más, la posibilidad de distribuir los canales dentro de ese servicio de banda ancha, que se llama ESPN Play.

Esto es lo que se llama *TV everywhere*, esto es: vas a poder ver los canales de ESPN desde el celular, la *tablet*, la computadora.

Ahí hay de todo: lo mismo que ves en TV, más contenido de video *on demand*, como el partido que jugó Nadal en la final de Roland Gars o la final de la Champions League o algunos partidos que no salieron en TV porque no teníamos espacios, pero que están disponibles. Tenemos, por ejemplo, todos los partidos de Super Rugby, pero pasamos tres o cuatro en TV por semana, no todos. En ESPN Play está todo.

Además tenemos el área de negocios punto com, que es la web y la aplicación de ESPN, que es un medio informativo donde hay muchos videos. Ése es un servicio gratuito.

El dinero entra por lo que pagan los operadores de TV paga para poder tener el derecho de distribuir la señal, y los ingresos publicitarios que se generan tanto en el espacio publicitario en la TV como en servicio digitales.

Hay otras dos áreas más pequeñas: la radio y una revista digital, *ESPN Magazine*.

¿Mirás más deportes desde que estás acá?

Siempre fui muy deportista y sigo siéndolo.

Es cierto que no soy muy futbolero y miraba muy poco fútbol, y ahora sé mucho más por el trabajo, sobre todo del europeo, que es nuestro fuerte. Y también del local.

En mi oficina tengo dos televisores encendidos todo el tiempo. Veo el zócalo que te muestra información

del fútbol local.

Eso me ayudó a ser más conocedor de fútbol.

Otro deporte que me gusta es el rugby.

Yo era espectador de los contenidos de rugby de ESPN antes.

Del tenis también. Aprendí un poco. Tenemos bastante tenis.

Sí. Hay una influencia en ese sentido.

¿Trabajan con estudios jurídicos externos?

Sí, no mucho, pero sí.

Tenemos bastante continuidad con ciertos estudios, pero los puedo ir cambiando o incorporando otros nuevos.

Hace un par de años surgió por primera vez un tema de derecho aduanero y busqué un estudio más *boutique*, por ejemplo.

Puedo empezar una relación nueva a partir de una necesidad o de un cambio si veo que no me cierra la experiencia de un estudio con el que estoy trabajando.

Si no va, no me deja conforme, puedo cambiar.

El vínculo es flexible. Elástico.

¿Cómo se da la interacción con el resto de las áreas?

Esta es una empresa muy de puertas abiertas, y de mucha interacción todo el tiempo.

Al principio me había chocado un poco que la gente entre en tu oficina sin pedir permiso. Necesitan algo y entran.

Lo cierto es que hay mucha buena onda y es todo muy colectivo. Hay una interacción permanente con todas las áreas.

Trabajaste en estudios, trabajás en empresa. ¿Pros y contras de uno y otro?

Tuve mucha suerte de trabajar en estudios chicos o medianos. Eso lo valoro mucho.

Los pros del paso por la práctica privada es que me dio muchísimo desarrollo de la autonomía y hasta del emprendedorismo. Al yo ser socio, tenía que ocuparme del estudio, de crecer, de buscar clientes, de que te paguen, de manejar recursos humanos, del marketing. Todo eso te genera una gimnasia interesante en términos de hacer



ESTRUCTURA

La casa matriz de ESPN está en Bristol, Connecticut, Estados Unidos. Allí hay un equipo de legales doméstico, con 12 abogados que atienden solamente al país del norte. En Nueva York hay otro departamento, *Legal International*, que tiene dos abogados y dos *paralegals*. “Dentro de *Legal International* tenemos un abogado en Inglaterra; un equipo de legales en Brasil, de tres abogados, y un equipo de legales en mi región, que se llama *Spanish Speaking Latin America*, donde somos cuatro abogados: tres en la Argentina y uno en México”, cuenta Vibes. De esos cuatro abogados, tres tienen una carrera previa en propiedad intelectual y medios. “Lo que es propiedad intelectual —dice— acá se mete en casi todo”.

cosas y arreglártelas.

Es un contraste con ESPN.

Acá yo tengo secretaria, tengo que viajar y ella se encarga de todo, tengo un auto. Antes no era así. Me tenía que encargar de todo.

Esto es un acorazado gigante y vos sos un granito de arena. Sos parte de esto. En el estudio tenés que empujar el carro porque si no, no se mueve.

Este acorazado, en cambio, va solo. Vos colaborarás a que funcione, pero sos uno de 7000, que somos a nivel mundial. Es otra dinámica. Dicho esto: la experiencia que yo gané en la práctica privada difícilmente la hubiera podido adquirir en una empresa si hubiera empezado desde cero, recién recibido, o hubiera sido distinta, mucho más homogénea y enfocada a la realidad de la empresa, pero no hubiera tenido la diversidad y la heterogeneidad que tuve en mis 15 años de abogado en práctica privada.

El otro día hablaba con un amigo que trabaja en otra empresa y me decía que algo que le daba miedo era tener que ir a ser abogado

de práctica privada hoy, porque nunca litigó, no sabe cómo se pide un expediente.

Yo tuve la suerte, pese a que no era litigante, sí litigaba, e hice muchas audiencias y mediaciones. Anduve por todos lados: juzgados penales, laborales, administrativos, civiles, comerciales.

Eso te da una visión de la realidad que está buena, porque llegás acá y entendés...

En otro plano, a nivel personal, el hecho de ser socio de estudio te da autonomía. “Me voy a dar una clase”, por ejemplo, sin tener que pedir permiso.

La empresa te quita un poco de eso. Lo mismo con las vacaciones. Tu tiempo depende de las necesidades de la organización.

Justamente: vos dabas clases, conferencias, escribías. ¿Dónde queda todo eso?

En términos de visibilidad o exposición, bajé bastante porque no tengo la posibilidad de estar en seminarios, en las universidades. Es cierto que la práctica privada, por esto que te decía de ser

emprendedor, te lleva a que tu marketing seas vos. Tenés que ir a mostrarte mucho más para vender tu servicio.

Eso es algo de lo que ya no tengo necesidad ni tengo tiempo si quisiera para tener más exposición.

Sí conservo algunas horas clase porque me divierte, y es algo que no quiero perder.

Cada tanto, también, me invitan a alguna charla y en la medida que puedo, voy, pero no son más de dos o tres en el año.

También escribo mucho menos, pero trato de escribir.

El año pasado escribí un artículo. Ahora tengo que escribir otro que lo tengo ahí hace dos meses, que estoy que arranco... pero no arranco.

Cambió en ese sentido esa parte de mi carrera, que era la exposición profesional que tenía. Ahora tengo otra, más limitada a la industria puertas adentro.

Si me preguntás, no me genera ningún tipo de sensación amarga. Me parece que es parte de lo que viene en el combo y me siento cómodo con esto.



CÓMO VENDER SERVICIOS JURÍDICOS



¿EN QUÉ MOMENTO SE VENDE?



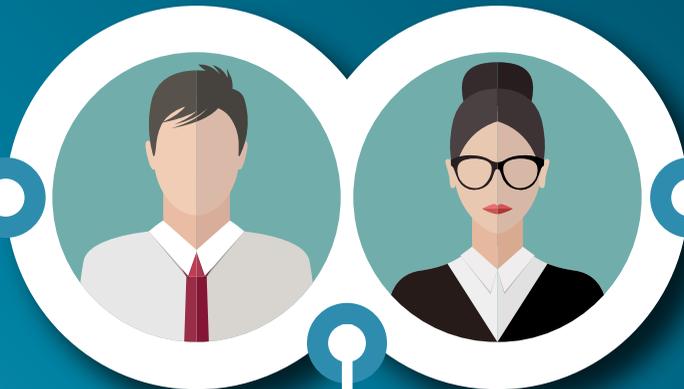
Los abogados deben dedicar tiempo a la venta de sus servicios, y deben aprender a **respetar los tiempos del cliente.**

La ansiedad no es buena consejera en estos casos.

La venta es un proceso continuo y constante.

Las acciones espasmódicas no suelen tener buenos resultados.

EL ABOGADO VENDEDOR



Transforma los servicios legales en soluciones de valor para el cliente.

Debe dedicar tiempo, ser constante y trabajar con una planificación.

Abre espacios para evaluar los procesos de venta y los convierte en situaciones de aprendizaje.

OBJECIONES



Construir relaciones con clientes y potenciales clientes, y generar percepción de valor sobre el servicio que se presta deben ser objetivos estratégicos de todo profesional.

Un vendedor debe entender el "no" como oportunidad.

Las objeciones suelen arrastrar información de valor para el vendedor.

Timing, precio, necesidad, estado de la competencia, son algunas de las variables a considerar.

INFORME ESPECIAL

Nueva generación

La mirada de asociados
y socios jóvenes
sobre la gestión de la profesión.



¿Cómo ven la actualidad de la profesión? ¿Qué cambiarían en su firma si fueran el *managing partner*? ¿Cómo se imaginan el futuro de la abogacía?

Con esas tres preguntas, **AUNO Abogados** abordó a asociados y socios jóvenes de distintas firmas para tomarle el pulso al mercado que viene.



Diego Alonso | Bulló Abogados

Áreas de práctica: administrativo y regulación económica, tributario, acciones de clase y otros litigios complejos, defensa del consumidor, telecomunicaciones y tecnología.

1) En términos generales, creo que se mantiene una fuerte tendencia a la capacitación de los abogados. Digo en general, porque se la percibe en la realización de maestrías o especializaciones en el país o en el extranjero, y principalmente en la amplísima variedad de cursos breves y específicos que brindan no solo el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal, sino los colegios provinciales, las universidades y diversas instituciones ligadas al mundo jurídico.

En cuanto a la conformación del mercado y en relación a los estudios de cierta envergadura, pareciera que también se mantiene la tendencia a recomodar las estructuras. La baja

de la rentabilidad que en general se experimenta en el país no es, por supuesto, un fenómeno ajeno a los estudios jurídicos y exige adaptar las grandes estructuras a esta situación.

He escuchado muchas veces como comentario y creo que es verdad, que el cliente corporativo no se siente más (y realmente no lo está) casado con un determinado estudio o abogado. Si tiene que acudir a otros profesionales, incluso individuales o a estudios más chicos, que muchas veces son conformados luego de pequeñas escisiones de los grandes, no lo dudará. Especialmente si se trata de un asunto que no resulte de crucial relevancia a nivel institucional. Eso hace que la competencia se profundice y, lógicamente, exige mantener un estándar elevado de servicio para satisfacer al cliente.

En este sentido, se impone -quizás desde siempre- lograr ser un abogado que atienda de

una manera personalizada las necesidades del cliente.

2) Es difícil estar en los zapatos de esa posición. Una firma que tiene la figura del *managing partner* tiene una cierta dimensión que no escapa -lógicamente- a las realidades de una empresa cualquiera. Por una parte se conocen las necesidades de los empleados (remuneración, flexibilidad, etcétera), se las ha vivido en carne propia y, por la otra, debe administrarse el Estudio de la forma más rentable posible, en un contexto general de menor rentabilidad.

En ese marco, creo que igualmente debe tenerse siempre la decisión de tomar el camino arduo de escuchar los distintos planteos de los empleados y analizar qué aspectos pueden contribuir a la mejor ecuación para ambas partes. No siempre se puede acceder a los reclamos, pero muchas veces y en un esquema donde se reconozca el valor aportado por cada abogado y empleado en general, hay alternativas para que ese reconocimiento se traduzca en un beneficio efectivo que realmente les sirva.

3) La imagino como una profundización de ciertas realidades actuales. Por ejemplo, en el ámbito de los litigios, es notorio el avance de todo lo hecho para digitalizar los expedientes y realizar distintos actos procesales vía Internet. Pese a que como todo cambio su asimilación al comienzo es difícil, y más para generaciones no habituadas -o no tan habituadas- al mundo digital, hoy es notoria la mayor comodidad y practicidad que se experimenta al contar con todos los movimientos del expediente on line y poder descargar las distintas presentaciones que se van realizando. Piénsese en un abogado de alguna jurisdicción de Buenos Aires, que debía venir a la ciudad a “dejar nota” en los expedientes o tener contrata-



Juan Pablo Bove

do un procurador o acordado con un colega que realice dicha tarea, y ahora puede manejarlo desde su computadora y ver movimientos desde el celular.

La tecnología es un fenómeno irrefrenable y hay que forzosamente aprender a lidiar con ella. En particular y en un aspecto más difícil de asimilar, habrá que también ver cómo acomodarse al impacto que herramientas actuales como el big data tiene en el modo de ejercerse la profesión.

Seguramente en muchos aspectos deberemos esforzarnos en agregar valor, más allá de la información ya digerida y suministrada al instante.

Juan Pablo Bove | Tavarone, Rovelli, Salim & Miani Abogados

Áreas de práctica: M&A, derecho corporativo, financiero, bancario y mercado de capitales.

- 1) En los últimos años hemos visto el nacimiento de una serie de nuevas firmas de tamaño mediano, con estructuras flexibles, mejor adaptadas para atender una clientela que demanda mayor participación e impronta de los socios. Los

que hemos logrado esta transformación competimos exitosamente con firmas más tradicionales.

En materia de formación, hay un claro déficit de abogados con experiencia acreditable, especialmente en temas transaccionales, sean financieros o corporativos. Mayormente, ello se debe al menor número de transacciones durante los últimos años. Esta situación redundó en una intensa competencia entre las firmas por la captura de talento. En esta materia, tenemos la satisfacción de tener una muy baja rotación.

En materia de género y, en general en cuestiones de diversidad, creo que todavía hay mucho camino por recorrer. Específicamente, es notorio como sigue siendo bajo el porcentaje de socias mujeres en los estudios, no obstante haber crecido sustancialmente la proporción de abogadas mujeres en la profesión en general. Diferente es la realidad de los abogados in-house, donde percibimos un incremento relevante de mujeres gerentes o directoras de legales. Creo que las empresas han recogido con

mayor celeridad una tendencia mundial que no puede ni debe demorarse.

- 2) Nuestro estudio se aparta del concepto de managing partner más tradicional vigente en la mayoría de las firmas. Obviamente, tenemos una natural asignación de tareas entre los socios por cuestiones de eficiencia, pero las decisiones se toman en una mesa de trabajo donde participamos los siete socios del estudio.

Fundamos el estudio sobre la base de realidades muy similares, donde cada socio tiene igual participación y derechos en las discusiones sociales. Está en nuestro ADN y no nos imaginamos una estructura diferente, sea con los socios que puedan incorporarse lateralmente, como con aquellos abogados asociados que nos acompañan hoy y que visualizamos como futuros socios.

- 3) Desde el punto de vista de la práctica profesional, las nuevas tecnologías facilitan y simplifican nuestra tarea. El caudal de información legal disponible en Internet es enorme, proceso que se acelera con la progresiva informatización de la justicia. Como abogados, nos hemos visto forzados a adaptarnos ya que las nuevas tecnologías entran a los estudios de la mano de los clientes. Por otro lado, las nuevas generaciones de profesionales no conciben la profesión de otra manera. Rescato, en especial, las nuevas herramientas que permiten el trabajo remoto como alternativa para zanjear algunas de las dificultades a las que se enfrentan las abogadas mujeres cuando encaran la maternidad.

José Martínez de Hoz (n) | Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h)

Área de práctica: corporate finance.

- 1) Es un momento especial de la profesión en la Argentina. El país ha vuelto a conectar con

el mundo. El flujo de operaciones internacionales ha crecido significativamente, y se espera un incremento mucho mayor. Ello genera desafíos. En primer lugar, en materia de generación de trabajo. Actualmente existen más jugadores en el mercado legal que en décadas anteriores; existe más competencia, en la Argentina y en el mundo. Ello obliga al abogado corporativo a ser proactivo dentro y fuera de la oficina, y a estar alerta a las oportunidades de trabajo. En segundo lugar, existen desafíos en materia de ejecución de trabajo. Los nuevos temas obligan a tener equipos con músculo, capacitados no sólo en cuestiones técnicas, sino también culturalmente en sintonía con el nivel de respuesta que requieren las transacciones internacionales. Este es un momento que los estudios esperaban hace tiempo. Ahora el desafío es aprovecharlo y destacarse.

- 2) Nuestro managing partner, Jorge Pérez Alati, y el comité ejecutivo de Pagbam han hecho, hacen y confío seguirán haciendo un gran trabajo. La oportunidad de las nuevas generaciones de socios está en nutrirse de la experiencia de las generaciones senior, y complementarse con ellos para robustecer los equipos y el funcionamiento de un estudio como organización.

Las nuevas generaciones de socios deben asumir responsabilidad de gestión, y ayudar a repartir la carga de tareas que hacen a la vida de un estudio e impactan en su negocio: recruiting, marketing, facturación, capacitación de abogados, cross-selling, desarrollo de nuevas prácticas, relación con otros estudios locales y del exterior, entre otros.

En Pagbam lo antedicho es parte de una propuesta institucional que propone el management. El cambio, como parte de la nueva generación de socios,



José Martínez de Hoz (n)

está en llevar esa propuesta a la práctica, y complementar esa propuesta con ideas que agreguen valor, pensando no solamente en el estudio de hoy, sino en el estudio de los próximos 10 años. Para ello, creo que es valiosa la experiencia que varios de los socios jóvenes han recogido de su paso por distintos estudios internacionales en Estados Unidos, Europa y también Brasil.

- 3) Los estudios más importantes del mundo están actualmente trabajando junto con desarrolladores para no quedar fuera de las innovaciones en materia de inteligencia artificial. No podemos quedarnos al margen de ello.

Esto no implica, en mi opinión, que Silicon Valley o un robot vayan a reemplazar a los abogados, al menos por un buen tiempo. Las nuevas tecnologías dotarán a los abogados de mayores herramientas y, como ya puede verse, permitirán sustituir al abogado en algunas tareas más de rutina. Creo que la experiencia de ciertos abogados, y la relación mano a mano entre cliente y abogado, serán difíciles de sustituir por las máquinas.

De todos modos, el que se duerma en los laureles en materia de nuevas tecnologías dará, cuanto menos, mucha ventaja.

Miguel Remmer | Estudio Beccar Varela

Áreas de práctica: sociedades, M&A, empresas familiares

- 1) La actualidad nos plantea desafíos importantes a los estudios corporativos grandes. Por un lado, la búsqueda de ingreso al mercado local por parte de jugadores globales, como son los estudios internacionales, que invierten en forma significativa en tecnología y que intentan presentarse como una solución en todas las jurisdicciones para empresas internacionales. Por otra parte, los estudios chicos tienen estructuras menos pesadas con menos costos fijos.

Los clientes requieren soluciones inmediatas a problemas complejos, eso -por nuestra parte- requiere que contemos con profesionales altamente experimentados y capacitados en distintas especialidades.

Esto en términos de competencia representa dificultades y a la vez desafíos, como cuál es la estructura ideal, y que constan-



Miguel Remmer

temente tengamos que plantearnos cuál es la mejor forma para brindar los servicios.

Nosotros entendemos que el servicio que se brinda tiene que ser full service, para poder dar respuesta en forma integral.

La formación es un tema fundamental porque nuestro activo es el conocimiento. Pero no solo resulta relevante para poder brindar las mejores soluciones a nuestros clientes, sino que además las nuevas generaciones lo ponen sobre la mesa, como una condición al momento de incorporarse.

Creo que los abogados tenemos grandes falencias en lo que es formación en temas económicos, contables, de recursos humanos, de marketing, de administración, de informática y en una vasta cantidad de cuestiones que hacen que tengamos que pensar cómo integrar en nuestras organizaciones profesionales con esas capacidades.

Con respecto a los temas de género y más especialmente a la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo, creo que es un tema que no podemos estar discutiendo en ésta época. La mujer tiene que

estar en esos lugares igual que cualquier hombre. Lo que no veo positivo es que se piense en cupos en cualquier organización. Cuando elegimos a alguien para ser socio o socia lo elegimos por sus capacidades y por compartir los valores, no por una cuestión de género.

Creo que lo que muchas veces se oculta en la decisión es un prejuicio respecto de cuánto compromiso de tiempo va a tener para la organización, asumiendo que una mujer no puede tener tanta disponibilidad, lo cual me parece hasta falaz, porque llegó a esa posición con el mismo compromiso de tiempo que cualquier otro abogado hombre.

Una organización sin participación de mujeres socias se pierde no sólo de la diversidad de criterios que enriquecen, sino de capacidades que tienen las mujeres y que nosotros no tenemos.

2) Un tema que me parece muy importante trabajar es el de la comunicación. Si bien creo que no es un problema exclusivo de los estudios, sino de cualquier tipo de organización e incluso una problemática social, clara-

mente es una herramienta que debemos aprender a utilizar mejor.

Creo que la comunicación es una herramienta tan fuerte que hasta incluso puede trabajar sobre la cultura de la organización o -por la inversa- que la cultura de la organización está determinada en parte por la comunicación.

Trabajaría sobre la comunicación para poder alinear a toda la organización para que tenga una mayor percepción de participar en la estrategia del estudio y que genere una mayor sensación de equipo.

Otro tema que me interesa y me parece importante resolver en los estudios grandes es el de los socios que están en la etapa de jubilación o salida del estudio. Creo que, en general, es algo a lo que no le damos la importancia que tiene y que los socios más jóvenes tenemos que encontrar la forma de que los más senior sigan encontrando la motivación y se sigan sintiendo parte e incluidos en el proyecto, aportando su experiencia y conocimiento.

En algunos estudios la cuestión puede incluso llevar a que ese socio que está en la etapa de retiro formal esté más interesado en generar una alternativa individual para poder seguir haciendo lo que le gusta y lo que hizo toda su vida. Es algo que sirve para valorar y aprovechar la experiencia y conocimiento, que si no se pierde.

3) Veo una necesidad de constante transformación y adaptación. De hecho, desde hace tiempo que los cambios tecnológicos han influido en el ejercicio de la profesión. La inmediatez del contacto con el cliente hoy es lo usual, cuando antes un cliente pedía una reunión a su abogado para plantearle un tema, y el abogado se tomaba equis tiempo para dar la respuesta, hoy el contacto pasa por un ida y vuelta instantáneo por whatsapp.

La necesidad de respuesta es inmediata.

Además, desde hace años, internet rompió el paradigma de que la información únicamente se encuentra a disposición de los asesores; los clientes acceden a toda la información en forma simultánea al asesor y lo cuestionan con fundamento en información.

Ya no se trata de tener las bases de datos más ricas. La información se abrió, está ahí para todos.

La cuestión pasa por saber cómo va a impactar el desarrollo de la inteligencia artificial, hasta donde puede reemplazar los servicios que prestamos y la forma en que los prestamos.

Creo que vamos a tener que hacer grandes cambios.

Herberto Robinson | McEwan, Roberts, Domínguez, Carassai

Áreas de práctica: derecho corporativo y societario, mercado de capitales, fusiones y adquisiciones

1) Creo que nuestra profesión viene atravesando una serie de cambios; algunos de ellos propios del ejercicio profesional, y otros no tan propios de nuestra profesión, pero que en definitiva son los que mayor impacto producen.

Los cambios propios de nuestra profesión se han producido, a mi entender, tanto en la oferta como en la demanda de los servicios jurídicos, principalmente porque en los últimos años se han constituido una mayor cantidad de estudios, frente a prácticamente la misma cantidad de clientes.

Esto plantea un gran desafío para nosotros que es el de elevar la calidad de los servicios, entendiéndola como el fundamento de la toma de decisión de los clientes a la hora de elegir un estudio u otro.

Por otro lado, creo que el mayor de los cambios (no propio de nuestra profesión) está principalmente direccionado por los



Herberto Robinson

avances de la tecnología, por el acceso a la información, y por el uso que podamos darle a ello tanto a nivel personal como también para el ejercicio de nuestra profesión.

Hoy el acceso a la información, a los antecedentes, a las normas, al seguimiento de los expedientes es ilimitado e inmediato. Esto tiene un impacto directo en la formación tanto académica, como profesional. El cliente eso lo sabe y lo conoce de antemano, con lo cual lo transforma en alguien más exigente, que exige un plus. Entonces se nos plantea otro desafío (más orientado a las nuevas generaciones) que es el de racionalizar toda la información que obtenemos, tomarnos un tiempo prudente para procesar y entender todo lo que buceamos y bajamos de internet.

2) Profundizaría algunos de los temas que ya venimos trabajando en el estudio en el último tiempo. Puntualmente: generar un canal de comunicación interna que haga que todos estemos al tanto en tiempo real de las cosas que pasan en el estudio.

Es importante que todos

dentro del estudio sepamos cuáles son los objetivos, cuáles son los desafíos, en qué temas trabajan los distintos equipos, etcétera. Esto, indudablemente permite (ya que lo venimos viendo) potenciar el trabajo, optimizar recursos y generar un buen clima de trabajo donde cada uno tenga claro qué rol cumple, y qué cosas se pueden mejorar para fomentar el crecimiento.

La comunicación interna es algo de lo que nuestra industria carece. En los estudios, por el tipo de servicios que brindamos, estamos en la búsqueda constante de ver cómo podemos mejorar la comunicación con los clientes, lo que es fundamental, pero descuidamos en cierta forma cómo nos comunicamos internamente.

3) Imagino a la abogacía cada día más dinámica. Obligándonos a continuar en la búsqueda de generar mayor valor agregado para seguir brindando un servicio de calidad a los clientes.

Racionalizando (quizás en menos tiempo que hoy) la incalculable información que obtenemos en forma ilimitada, y dándole un uso productivo.

INFORME ESPECIAL

El futuro de la Abogacía

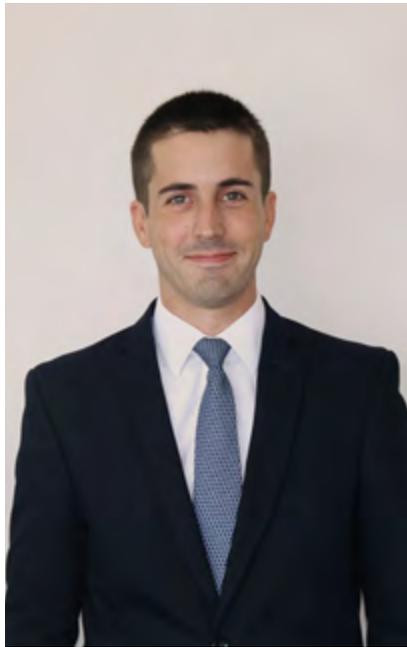


Los nuevos y futuros líderes
de la profesión analizan
sus pormenores.

¿Cómo se imagina el futuro de los estudios jurídicos? ¿Qué haría, eventualmente, si fuera el *managing partner* de su firma?
¿Qué fortalezas y debilidades ve en los nuevos abogados que se incorporan al ejercicio profesional?

Con esas preguntas, **AUNO Abogados**

salió a recorrer estudios. Las respuestas, a continuación.



Francisco Bereciartúa

Zang, Bergel & Viñes

1. El futuro de los estudios será muy diferente. El cambio cultural y los nuevos paradigmas que vienen de la mano de los abogados más jóvenes hará que los estudios sufran transformaciones. Cada vez más, las empresas y particularmente las gerencias de legales, tienen el desafío de convertir la asesoría legal interna en un “potenciador de beneficios” más que en un “costo necesario”. Los clientes exigirán cada vez más eficiencia, rapidez y por sobre todo tecnología aplicada a las soluciones. Esto es algo positivo porque lo que la tecnología va a lograr es que el abogado se concentre más en ser “abogado” y desarrollar su “arte”, el cual es un compendio de cualidades intelectuales-creativas, emocionales y relacionales, tales como saber escuchar y empatizar.

El futuro de los estudios jurídicos está más cerca de lo que nos imaginamos, y siento que en ZBV los socios están logrando implementar estrategias para anticipar los cambios del futuro.

2. Si fuera *managing partner* lo primero que haría sería crear una mesa de trabajo dedicada al cambio y adaptación a los nuevos tiempos. Establecería un *Comité de Innovación*. Incluiría profesionales de diversos perfiles, incluyendo abogados y expertos en sistemas. Analizaría las virtudes de la inteligencia artificial, sin enfocar en los miedos que hoy parecería ser el mayor factor en consideración en varias industrias, justamente por el desconocimiento de lo implicado.

Por otro lado, me parece importante para el futuro el desarrollo de la marca comercial. Es fundamental la creación de una marca sólida que perdure y resista a través de los cambios. Especialmente considerando la tendencia de los abogados jóvenes de cambiar de empleo bastante seguido, haría hincapié en crear una marca que funcione como paraguas de un estudio *one-stop-shop*, y que también dé lugar a otro tipo de actividades creativas, como la edición de libros o la producción de capacitaciones audiovisuales.

3. Los abogados jóvenes evidencian muchas fortalezas y mejor preparación para el mundo que se viene. Se trata una generación de abogados altamente capacitados académicamente, autónomos, creativos, tecnológicos, pero no consideran que el trabajo sea el único fin de sus vidas. Tienen la tecnología totalmente

incorporada. Son críticos y les gusta sentirse protagonistas, por lo que son activos a la hora de comentar lo que piensan. Se involucran y toman partido. Las jerarquías no tienen mucho valor para ellos y prefieren el liderazgo a la autoridad.

Tienen una mayor perspectiva global, mejor dominio de idiomas y experiencia internacional. Cuentan con mayores habilidades sociales y capacidades para relacionarse interna y externamente.

Entre sus debilidades, la principal es que rechazan la rutina y en algunos casos se aburren o desmotivan fácilmente.



Gonzalo Esses

Nicholson & Cano Abogados

1. Me lo imagino utilizando todas las herramientas tecnológicas al alcance de la mano, que irremediablemente llevan a tener una menor presencia física en el lugar de trabajo, pero un mayor compromiso en responder y manejar los asuntos de una manera mucho más dinámica, práctica y eficaz.

Hoy en día las empresas utilizan cada vez con mayor frecuencia el *home office*, y las reuniones y/o *conference calls* se realizan

con participación desde distintos lugares.

Por otro lado, actualmente el Poder Judicial se encuentra en un proceso tendiente a digitalizar los procesos judiciales, lo que genera que la asistencia en persona a Tribunales sea cada vez menor.

En síntesis, el futuro de los estudios jurídicos es digital.

2. Acompañaría el cambio que mencioné en la respuesta anterior, tratando de estar a la vanguardia respecto de nuevas tecnologías aplicables a la forma de trabajo en general y a aquellas específicas para estudios jurídicos, en particular. Las nuevas generaciones obligan a estar cada vez más conectados, por lo que también pondría foco en redes sociales, tanto como herramienta de marketing como para captar talentos.

Creo que es uno de los métodos actuales necesarios a los fines de expandirse y lograr publicidad efectiva.

3. Como fortaleza de los nuevos profesionales, creo que la gran mayoría tiene una mayor voluntad por continuar estudiando después de graduarse, lo que genera que siendo muy jóvenes ya tengan determinadas especialidades.

Por otro lado, estos nuevos abogados que se incorporan a la práctica profesional tienen cada vez menos paciencia y pretenden obtener resultados inmediatos (son las nuevas generaciones que crecieron con el auge de las redes sociales). Lo cierto es que, salvo raras excepciones, la carrera profesional se va construyendo poco a poco y a medida que uno va adquiriendo experiencia en las distintas áreas del derecho.

Santiago del Río

Marval, O'Farrell & Mairal

1. El estudio jurídico es un tipo de organización que va a tener que aprender a evolucionar



para continuar siendo relevante. El concepto de estudio que dictamina sobre cuestiones teóricas o apartado del día a día de la empresa va desapareciendo: hoy los estudios tiene que mentalizarse en que son *business partners* de sus clientes. Esto ya no implica que existan lazos con el área de legales, sino que el grupo de trabajo que maneje ese cliente entienda su negocio y filosofía. Las respuestas de modelo o proforma ya están desapareciendo, hoy los clientes quieren el valor agregado que solo lo da la cercanía.

2. Creo que el principal cambio es uno que ya se está viendo, que es el de modificar el proceso de carrera. Ya no resulta viable el sistema mediante el cual un estudio jurídico pretenda que todo abogado que quiera trabajar allí se encontrará motivado por el solo hecho de que tal vez, luego de mucho tiempo y esfuerzo, pueda llegar a socio. Ese modelo de "la luz al final del túnel" es obsoleto.

El desafío actual es buscar que los intereses de los asociados y de los estudios se alineen, lo cual implica un trabajo muy intenso de entender los objetivos de los abogados y trabajar en ese sentido. Solo al entender

qué es lo que quiere un miembro del equipo se puede armar un plan de carrera que realmente pueda funcionar en la práctica.

Esto puede involucrar invertir activamente en su formación, reconocer los méritos y no tomarlos por dados, o ayudarlos si quieren cambiar de enfoque de profesión o de jurisdicción.

El asociado que siente que no está avanzando hacia un objetivo es alguien que no está enfocado en su trabajo.

3. Siempre es difícil generalizar, pero la principal fortaleza que tienen los nuevos abogados es la iniciativa. El abogado que hoy entra a un estudio no se va a sorprender ni por las horas de trabajo ni por la intensidad de los temas: todo eso ya lo sabe desde años antes de enviar un currículum. Eso hace que los candidatos que deciden tomar este camino sean aquellos que tengan esa curiosidad por tomar temas complejos junto con la responsabilidad que acarrearán. La debilidad es casi la contracara de lo que recién comentara: la impaciencia. En los últimos tiempos he escuchado a colegas que a los dos o tres años de ejercicio, tal vez con 25 o 26 años, se preocupan con que "no saben cómo encarar la carrera" o tal vez sienten que no están haciendo lo suficiente.

En esta profesión con tanta responsabilidad es clave ir adquiriendo experiencia, no solo de fondo, sino también de manejo de cliente. Y eso solo se obtiene con constancia en el esfuerzo y trabajo en los temas.

Tomás Lanardonne

Perez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h)

1. Los estudios comenzarán a ofrecer nuevos servicios y especialidades que hoy son manejadas intra-compañía en Argentina (como FCPA y *compliance*,



entre otros.) pero que en Estados Unidos se manejan mucho con *external counsel*.

También se enfocarán en determinadas industrias que requieren de verdaderos especialistas como *oil & gas*, electricidad o farmacéuticas, en donde los clientes pueden obtener el famoso “valor agregado” que ellos buscan cuando salen a contratar *external counsel*.

En materia de recursos humanos, avizoro mucha más flexibilidad en los horarios de entrada y de salida, *home office*, etcétera, para dar respuesta a los padres jóvenes y a la Generación Y.

2. En relación a las características de un *managing partner*, como en cualquier equipo de rugby o fútbol (o cualquier otro deporte colectivo), se necesita a un líder positivo. Si bien debe ser un gran abogado (jurídicamente hablando), creo que es más importante su empatía, su legitimidad, su generosidad, su humildad, y definitivamente sus cualidades de gestión de recursos humanos, acciones de marketing, manejo de clientes y cohesión de equipos. Y que sepa *aggiornarse* a los cambios sociales y económicos, y a las nuevas generaciones.
3. Los veo muy afilados desde lo jurídico. Vienen muy bien

preparados de la universidad. Y, por sobre todo, los veo apasionados con aprender el “oficio”.

La contra es que son muy apurados para cambiar de laburo y bastante impacientes para estudiar un posgrado. Quieren todo “ya”.

Antes éramos conscientes de que esta carrera es de “tranco largo” y nos bancábamos la maratón. Definitivamente, es una carrera que exige una constancia tremenda, y el desafío es motivarlos para que apuesten al largo plazo y que disfruten el camino que lleva hasta el éxito profesional o económico.

Marcos Payssé

Guyer & Regules

1. El futuro de los estudios jurídicos va a venir dado por el futuro y el desarrollo de la profesión misma. La profesión va a cambiar radicalmente en los próximos años, con incorporación de tecnología, sistemas de inteligencia artificial, etcétera. Hay quienes vaticinan la desaparición de la profesión (conjuntamente con otras, como los contadores), sin embargo, entiendo que eso no va a ocurrir, al menos en el futuro cercano. Lo que sí va a ocurrir (más temprano que tarde) es que el trabajo rutinario del abogado va a ser sustituido en gran parte por herramientas tecnológicas y los clientes buscarán servicios legales principalmente en aquellos casos de alta complejidad en los que se pueda agregar valor (transacciones complejas, estructuración financiera y fiscal, etcétera).

2. Es difícil decir qué cambiaría, cuando el estudio ha sido líder en el mercado por los últimos 100 años.

En estos 100 años el mercado profesional ha sufrido muchos cambios (muchos más sufrirá en el futuro) y la clave es estar



siempre adelantado y preparado para dichos cambios.

En la medida en que los cambios se van a dar cada vez con mayor velocidad, la clave es estar siempre a la vanguardia en temas de innovación (principalmente tecnológica) y poner la mira a 20 o 30 años.

Creo que aquellos que estén más preparados para los cambios futuros y sean los *first movers* en innovación tendrán una ventaja frente a los competidores.

3. La excelente formación jurídica sigue siendo la gran fortaleza de los abogados que contratamos en Guyer. Sin embargo, esto ya no basta. Hoy para dar un buen servicio a los clientes es necesario conocer su negocio y el ambiente en el que se desarrollan las transacciones. Por ello perseguimos la constante formación de nuestros abogados en áreas ajenas a la abogacía donde pueden estar más débiles como ser contabilidad, finanzas o economía.

Esto va, además, en línea con lo anticipado en cuanto a que la profesión legal, al menos en el corto plazo, se dirige hacia abogados capaces de entender y resolver problemas complejos que implican necesariamente analizar con una aproximación no exclusivamente jurídica.

INFORME ESPECIAL

Socias



Distintas miradas sobre los desafíos que enfrentan las abogadas para escalar posiciones en los estudios jurídicos de la región.

¿Cómo fue su recorrido profesional para llegar a socia? ¿El *glass ceiling* es mito o realidad? ¿Qué le recomendaría a una joven profesional que quiera hacer carrera?

De las respuestas, dispares, se desprende un abordaje bien distinto del tema género en la profesión legal.

Argentina, Brasil, Chile, Uruguay y Venezuela representados en este informe especial, por socias de las principales firmas de cada uno de los países.

Marina Anselmo Schneider |

Mattos Filho (Brasil)

1) Comencé en Mattos Filho hace 18 años. Entre 2003 y 2004 cursé un LL.M. en derecho financiero en la Universidad de Londres.

Soy madre de una niña y socia del área de Mercado de Capitales, Financiamiento de Proyectos y Reestructuración y Recuperación de la firma.

2) Actualmente vemos una franja mayoritaria de mujeres en las facultades de derecho, pero no siempre fue así. En el pasado la profesión de abogado era conocida como una actividad masculina. Hasta el inicio de la década pasada, por ejemplo, las mujeres no podían comparecer en los tribunales de San Pablo usando pantalones. El uso obligatorio de pollera o vestido dejó de ser obligatorio luego de una decisión judicial en el año 2000.

Hoy las mujeres representan el 55% de la profesión. Creo que es importante mantener un posicionamiento para estimular una actitud protagonista de ese universo femenino.

En nuestro caso, estimulamos el desarrollo de las mujeres por medio de acciones concretas, como nuestro apoyo al movimiento por la igualdad de género liderado por ONU Mujeres, HeForShe.

Además, tenemos nuestro Programa de Mujeres, que incluye un ciclo de debates #FalandoSobreElas (hablando sobre ellas), foro organizado y continuo para la participación de todos los profesionales, alineando la cultura de la firma. También tenemos el Programa

de Maternidad, que contempla beneficios para las profesionales, como licencia de seis meses y el mentoreo de las embarazadas por socias que ya pasaron por esa experiencia.

La oficina de San Pablo tiene, además, el Espacio Madre, preparado para el descanso de las gestantes y lactantes, con la posibilidad de recolectar y almacenar leche materna en un ambiente seguro.

Asimismo, nuestro programa pro bono, desarrollado hace casi dos décadas, aborda como temas prioritarios los derechos de las mujeres, de los refugiados y de las personas LGBT.

3) Les recomendaría que tengan siempre en claro sus intenciones de continuar en carrera. Y si fuera posible, también encontrar un sponsor, hombre o mujer, que pueda acompañarlas en el desarrollo profesional.

Corina Bove |

Guyer & Regules (Uruguay)

1) Hace casi 20 años y con poca expectativa, porque “era mujer, quería formar mi familia y era muy difícil combinar una exitosa carrera profesional con una vida familiar”; caso bastante típico para muchas de las mujeres de mi generación.

Así empecé a trabajar en Guyer, pero se fueron dando una sucesión de oportunidades, hechos y desafíos que se me brindaron y tomé, que terminaron con mi nombramiento como socia hace ya algunos años. Ahí empezó otra etapa distinta, pero igual de apasionante y llena de desafíos también.

Si tuviera que identificar un aspecto que fue determinante en ese recorrido fue el haber hecho mi carrera en una firma que incorporó hace más de una década regímenes de *part-time* y *flexi time*.

2) Realidad. Los prejuicios inconscientes están muy incorporados en nuestra cultura y creo que son la principal causa de la existencia de una realidad que se resume en estas dos palabras.

Desde mi punto de vista, atravesarlo no es tarea de una persona (en este caso mía), sino de un conjunto de factores y circunstancias, internas y externas, que contribuyen para que eso suceda. Una mujer puede ser brillante y tener todas las cualidades que se necesitan para sobresalir y ocupar un rol de gran liderazgo, pero si la organización en la que trabaja no está abierta o preparada para darle ese lugar, difícilmente pueda atravesarlo.

3) Yo creo que hay una cuestión fundamental y básica que es ser fiel a una misma. No creo en el éxito profesional a cualquier precio; si uno pierde su esencia en el camino, puede lograr hacer una excelente carrera por un tiempo, pero a la larga y en la mayoría de los casos, creo que se vuelve insostenible.

A mí me hubiera servido es haber tenido consciencia desde muy temprano en mi carrera acerca de los temas de género. Por ejemplo: la existencia de los prejuicios inconscientes (que todos tenemos); cómo nuestra educación y cultura nos pueden limitar en el desarrollo profesional, preguntándonos hasta qué punto no hay, como consecuencia de ello -y en muchos casos- una cuota de autolimitación (brecha de confianza, “síndrome del impostor”, etcétera), o qué aspectos “soft” una tiene que trabajar. Si no hay formación en torno al tema, difícilmente ocurra un cambio cultural.



Marina Anselmo Schneider

Por otra parte, confieso que sueño con el día en que ya no haya necesidad de analizar estos temas porque va a ser el día en que verdaderamente desaparezca la brecha de género. Lamentablemente creo que todavía estamos lejos.

Francisca Corti |

Carey (Chile)

- 1) Ingresé a Carey en el año 2006, de manera que podría decirse que nací y crecí profesionalmente en este estudio. Durante el desarrollo de mi carrera he transitado por las distintas etapas formativas de un abogado, con lo cual no sólo me he perfeccionado en el área de mi especialización -el derecho laboral-, sino que también y lo más importante, he podido integrar el compromiso con la cultura y los valores de Carey. Fundamentales para enfrentar el desafío de perseverar en mi carrera dentro del estudio han sido los mentores con los que he tenido el privilegio de contar a mi lado.
- 2) Ciertamente las mujeres a lo largo de nuestras carreras profesionales nos enfrentamos a una serie de limitaciones externas y también autoimpuestas que, muchas veces, nos hacen cuestionarnos si debemos continuar una carrera profesional o si debemos dar un paso al lado. Mi caso no es la excepción.



Corina Bove

El rol de género instaurado a nivel social y cultural, en virtud de cual lo que es esperable, deseable, valorable y permisible para una mujer se aleja de la figura de la mujer trabajadora e independiente, es sin duda la principal barrera que enfrentamos cuando decidimos avanzar en una carrera profesional.

En mi caso, a pesar de que muchas veces el camino no fue fácil y que me he visto enfrentada a las representaciones sociales propias de los roles de género, siempre opté por seguir adelante. En definitiva, uno debe diseñar su proyecto en función de sus propias decisiones.

- 3) Nunca perder de vista que una mujer que cree y confía en su capacidad y en sus posibilidades es capaz de llegar donde quiera llegar en la medida que se guíe por sus propias elecciones. En Carey hemos implementado un programa de mentoría que busca promover el desarrollo de las carreras de nuestras asociadas y fortalecer su capacidad de liderazgo.

Fernanda Mierez |

Estudio Beccar Varela (Argentina)

- 1) Mi recorrido hasta llegar a socia no es muy distinto del que hicieron mis dos socias mujeres, María Shakespear y Florencia Rosati. Las tres entramos al estudio muchos años atrás e



Francisca Corti

hicimos el camino lentamente pero a paso firme.

En mi caso, entré como abogada, pero María por ejemplo entró como *paralegal* en biblioteca, y Florencia entró como secretaria y a los seis meses ya era *paralegal*.

En general llegamos a socias siendo un poco más grandes que el promedio de los varones.

- 2) Particularmente pienso que el *glass ceiling* es una realidad, pero cada vez se habla más y más de estos temas y creo que hay una verdadera voluntad de cambio en las organizaciones, y ello se ve incluso en aquellas que prestan servicios como es el caso del estudio. Todavía las mujeres tenemos mucho camino por recorrer para que haya más socias y más mujeres en lugares de decisión.
- 3) Mi recomendación sería que no deje nunca de actualizarse o capacitarse (incluso en temas de liderazgo y formación de equipos), que busque un mentor o referente en la organización y que invierta un porcentaje de su tiempo en hacer *networking*. Quizás esto último suele ser lo más difícil para las mujeres. No obstante, creo que es un punto clave que como profesionales no debemos desatender.

Bárbara Ramperti |

Marval, O'Farrell & Mairal (Argentina)

- 1) Comencé a trabajar en el estudio casi por casualidad cuan-



Fernanda Mierez

do estaba estudiando derecho. Me recibí y desarrollé todas las etapas de mi formación como abogada y mi carrera profesional en Marval.

De la mano de mi crecimiento en el estudio fui también creciendo a nivel personal: me casé y tuve a mis tres hijos.

Cuando miro hacia atrás, veo mi carrera en Marval como un ejemplo de la meritocracia, uno de los valores y pilares más importantes del estudio. Si tenés las habilidades requeridas (o las vas desarrollando durante el transcurso de tu carrera), Marval te da todo el apoyo institucional para crecer dentro de la organización.

2) Personalmente no sentí que tuviera que atravesar ningún “glass ceiling”.

Hace mucho tiempo que el estudio tiene puesto el foco en la diversidad y tiene plena conciencia de la importancia de contar con personas diferentes con habilidades y perspectivas distintas, porque eso favorece la eficiencia, la excelencia y claramente aporta mucho valor al estudio.

Creo que avanzar profesionalmente en Marval o en cualquier otro lugar es un gran desafío tanto para los hombres como para las mujeres; en eso, no veo una diferencia. Las mujeres aún tenemos más “demandas” sociales o culturales que los hombres, y ello muchas veces



Bárbara Ramperti

nos lleva a estar en algún punto en tensión y nos exige organizarnos muy bien y aprender a lidiar con ello.

Creo que es el esfuerzo individual, junto con un claro apoyo del entorno familiar y laboral, lo que nos impulsa y nos permite desarrollarnos profesionalmente. Que la institución donde desarrollamos nuestra carrera nos acompañe en los hitos de la vida personal también es fundamental para pensar en una carrera a largo plazo.

3) En primer lugar, le diría que planifique estratégicamente su carrera, que piense anticipadamente qué quiere lograr, adónde quiere llegar.

Debe tener en cuenta, además, que no todo es cuestión de conocimiento técnico y títulos académicos sino que, para avanzar en la carrera, tiene que desarrollar además varias habilidades blandas que son cruciales (habilidades interpersonales y comunicativas, creatividad, capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, marketing dentro de la organización y hacia afuera, etcétera).

A su vez, le recomendaría que sea proactiva y que se anime a pedir que le den la oportunidad de participar en proyectos relevantes para poder asumir un rol preponderante.

Por último, le diría que aquellas que ya hicimos este reco-



María Elena Subero

rrido estamos trabajando para ayudarla y facilitarle el camino.

María Elena Subero |

Hoet Pelaez Castillo & Duque (Venezuela)

1) El recorrido profesional para llegar a socia comenzó en el año de 1997 cuando ingresé a mi firma, iniciándome como abogada contratada, y a costa de méritos y mucho esfuerzo fui escalando posiciones hasta llegar a mi nombramiento.

Esto último implica una gran responsabilidad y donde sientes que el camino hacia tu consolidación profesional apenas comienza. Percibes que después del camino recorrido los retos son cada vez más grandes.

2) Definitivamente es un mito. El límite eres tú mismo. A estas alturas de mi carrera profesional me doy cuenta que todo ha sido producto del esfuerzo, de la intención de querer llegar a un determinado nivel.

Como le digo a mi hija de 8 años, María Fernanda, todo se puede en la vida y el límite te lo colocas tú mismo.

3) A los jóvenes de esta generación siempre les digo: primero deben amar la carrera que han escogido, luego explicitarla como un modo de vida, siendo felices y adaptando lo que tanto aman a su cotidianidad, y luego no ponerse límites u obstáculos en los objetivos que plantean para llegar a determinada posición en su carrera.

Adelanto de la entrevista exclusiva con el *name partner* del estudio más importante de la Argentina. Su visión del negocio, el mercado jurídico y el futuro de la profesión. La versión completa en AUNO Abogados de diciembre.

Por Ariel Alberto Neuman

Algunos dicen que es un genio, otros un jefe duro; para muchos un maestro, para otros el mejor abogado de empresas que ha dado la región.

Y hay también —para qué negarlo— quienes escuchan su nombre, ponen cara y dicen “uf!”. Lo cierto es que cuando se trata de **Héctor Mairal**, todos tienen algo que decir, aunque pocas veces es él mismo quién habla. “Creo que no soy la persona correcta. Yo soy abogado”, responde cuando contextualizamos la entrevista para AUNO Abogados, “revista de gestión del negocio jurídico”.

El mito existe. La idea de que hay una cabeza o parte de ella puesta en el negocio...

Hay varias formas de gestionar el derecho. Hay gente que es empresaria del derecho, y hay gente que es primero abogado y luego, toma la parte empresarial como algo accesorio que se da por añadidura.

HÉCTOR MAIRAL

Cada uno tiene su estilo. Mi estilo ha sido fundamentalmente ser abogado, resolver problemas de los clientes. En base a eso he tenido buenos clientes y amigos, y muchos abogados me han seguido y han sido y son amigos míos. Quizás uno puede arrancar por la empresa y rodearse de buenos abogados, o uno puede empezar por la abogacía e ir armando la



empresa a medida que el servicio lo necesita. Son las dos formas. La mía es ser abogado. Respeto muchísimo a quienes dedican mucho tiempo a la parte de organización, porque son imprescindibles. Respeto muchísimo a quienes son más bien empresarios del derecho, porque dan un gran servicio jurídico, pero mi especialidad, vocación o acceso a la profesión no es ese. Hay una frase que dice que los ingleses hicieron su imperio casi sin darse cuenta.

¿Cómo es un día normal profesional suyo?

De casa al trabajo y del trabajo a casa, como decía un político conocido...

Pero el día de trabajo, ¿cómo es?

Yo, por ejemplo, en su lugar elegiría en qué temas trabajar y en qué temas no; cómo formo el equipo con el que voy a trabajar y qué cosas manejo solo.

Manejar solo, en realidad...

Hay varias situaciones: uno tiene clientes que conoce hace décadas y que pueden llamarlo para un consejo personal. Eso sí es algo indelegable.

Segundo, hay clientes, también de hace mucho o poco tiempo, que requieren el servicio jurídico

ya no en forma de consejo de tipo personal. En ese caso, obviamente, armamos un equipo. Tenemos un equipo de derecho público regulatorio con varios socios, seis o siete entre telecomunicaciones, minería, gas y petróleo, y fundamentalmente derecho administrativo. Según el tema, generalmente el equipo se arma con alguien de derecho administrativo, con un socio de derecho minero,

o de gas y petróleo, por ejemplo, y un asociado senior. Yo cada vez estoy más en una posición de fijar la estrategia, avizorar por dónde se puede avanzar o encontrar la solución. Esto de haber trabajado en muchas áreas del derecho hace que a uno se le ocurran ideas.

Creo que más que nada soy un generalista, con alguna especialización en derecho administrativo, pero he tenido que hacer desde patentes y marcas a algo de impuestos, sociedades, contratos... Eso hace que uno pueda pensar “fuera de la caja”, tratar de buscar soluciones —a veces existen, a veces no—, pero siempre buscando de qué manera uno puede encontrar un enfoque novedoso, que traiga una solución al problema.

Es mi especialidad hoy en día.

¿Cuándo sale del estudio, se desconecta de los temas en los que estuvo trabajando o los sigue hasta cuando duerme?

A mí me gusta el derecho. Dicen que el abogado al que no le gusta el derecho lleva una vida triste, porque realmente uno está todo el día metido en eso.

No siempre, pero de vez en cuando, cuando un problema me desvela llevo a casa y tengo una

biblioteca con libros de derecho, muchos extranjeros, y entonces trato de ver si encuentro algo.

Busco derecho norteamericano, francés, italiano, español, a ver si encuentro algo que pueda ser útil, alguna idea. Eso como diversión, no como obsesión. Para mí es diversión.

Cuando uno está metido en un tema y sigue a un cliente en una negociación ardua, por ejemplo,

el tiempo pasa sin que uno se dé cuenta.

Uno trabaja el fin de semana, está con la adrenalina al máximo, tratando de llegar a un acuerdo, de buscar soluciones.

Obviamente, al cabo de un par de semanas o días así uno dice: “Epa, estoy cansado”, sí, pero al mismo tiempo divertido.

A mí lo que me gusta es encontrar soluciones novedosas.

Cuando escribo también. Escribir lo que todo el mundo dice me aburre. Tratar de encontrar una tesis, una idea nueva, me divierte más.

Tomo el trabajo como un desafío intelectual.



La hora Mairal

A la hora de los honorarios: ¿cambia mucho cuando se contemplan “horas Mairal”?

“No. Yo cobro como un socio, como un socio senior. Ojalá pudiera, pero las grandes empresas son muy cautas en el tema honorarios porque sus ejecutivos son profesionales y responden a accionistas, acá o en el extranjero. Los grandes clientes quieren honorarios previsibles, y no cosas exageradas. No porque intervenga yo es el gran honorario. Ojalá, pero no funciona así el negocio”, se ríe.



Pasado, presente y futuro
del hombre que transformó
la abogacía coporativa
en la Argentina

Por Ariel Neuman

JUAN CAMBIASO

Detrás de la puerta, el jardín. Detrás del jardín, otra puerta. Detrás de esa puerta, una galería de arte de uno de los coleccionistas más abogados que tiene la Argentina (o uno de los abogados más coleccionistas, según otras fuentes).

En una de las esquinas del living de la casa de Juan Cambiaso, en la zona norte del Gran Buenos Aires, se erige el Monumento al Sándwich de Milanese, una suerte de Botero con, valga la redundancia, un sándwich de milanesa entre manos.

Se trata, claramente, de una obra (y de una persona) que se sale de cualquier molde.

El ex presidente de la firma más importante del país, señalado habitualmente como uno de las grandes mentes detrás de su crecimiento, recorrió con **AUNO Abogados** pasado, presente y futuro profesional y personal.

Pero primero, lo que muchos se preguntan:

¿Qué hace Juan Cambiaso hoy?

Cuando uno se va de un estudio

grande, se tiene que ir físicamente el día que se termina la relación. Si no, es un alma en pena. Creo que hay una única excepción: Mairal. Héctor Mairal es abogado 100%, en estado puro, y no envejece. Pero cuando uno ha sido presidente de la firma se tiene que ir. Si no se convierte en un tira bombas o en un fantasma.

Lo que decidí fue irme el 1° de agosto de 2009, que fue el primer día en que ya no era socio de Marval. Me mudé un sábado.

Me incorporé al estudio de mi hijo y lo estoy ayudando cada vez más en el crecimiento de su firma, que gracias a Dios anda muy bien, tal es así que el mes que viene tomo un departamento en el centro para mí, para quedarme tres veces por semana, por lo menos, y trabajar.

Lo otro que hago es asesorar. Antes era a los gerentes, ahora a los dueños de las empresas.

Los gerentes necesitan gente coetánea, están entre los 40 y 50 años. No hacen buena interface con una persona de mi edad. Es natural, las cosas de la vida, pero para los

dueños del capital la experiencia vale mucho: ¿qué pasó la última vez que aconteció esto en la macro?, ¿qué pasó la última vez que sancionaron leyes de este tipo?, ¿cómo es la realidad de este país en una situación que está viviendo o que está por vivir?

Esos son los dueños del capital. No están involucrados en la operación.

¿Qué cambios ve en el contexto profesional?

Una cosa que voy advirtiendo y que a los jóvenes les cuesta advertir es que ellos van a vivir 100 años, por lo menos.

Vivir 100 años no va a ser una excepción. Hay mucha medicina preventiva, descubrimientos de soluciones a enfermedades que antes eran terminales y ahora se hacen crónicas.

Si uno se retira a los 70, tiene por delante 30 años. La pregunta es con qué se vive esos 30 años. ¿De dónde se saca la plata?

Ésa es la pregunta que hay que hacer, la más importante, porque define toda la estrategia de vida, que es la que define, también, cómo manejar una firma.

Una cosa que tiene el futuro es que inexorablemente llega, entonces el plan de vida tiene que coincidir con el plan de negocios.

Es curioso, porque la imagen que se vende es que los millennials están pensando en cosechar kiwis en Australia...

Y van a envejecer y a morir como la mona. Es grave.

Vivir 100 años es muy complicado.

¿Algún estudio está haciendo las cosas pensando en esos 100 años que van a vivir sus abogados?

Acá en la Argentina somos todos sobrevivientes. Vamos ajustando de a poquito. Además, de golpe ganamos plata con las horribles desgracias. Eso no pasa en los países desarrollados. Allí los abogados progresan y se retiran con un capital importante, cuando al país le va bien.

Eso, en la Argentina, salvo en los 10 años de Menem, no pasó más y antes no había pasado.

En esa línea están los estudios importantes medianos y chicos, donde los dueños son pocos, se van

"Cuando uno se mantiene a lo largo del tiempo con los mismos valores, la gente va sabiendo lo que puede esperar. Además son necesarios buena trata y buena paga"



a retirar cuando se les dé la gana y cuando crean que han juntado la plata para tener un final cómodo.

En los estudios muy grandes, la esencia es que la gente se vaya pronto, 65 y afuera, porque si no el estudio explota por abajo.

Los estudios grandes explotan por abajo si no salen por arriba.

Y a los 65 todavía quedan 35 años.

¿Por qué no retirarse más tarde?

Porque está el tema de la renovación por abajo.

Además, no todos envejecen igual, entonces es mejor decirle: “usted cumple 65 y se va” que “usted se va porque se está babeando”.

¿Cómo es estar al frente de una firma grande?

Es muy duro.

Estar al frente de una firma grande es muy duro.

Los jóvenes profesionales ya no tienen el mismo interés que había en los 90 o 2000 por integrarse a firmas grandes...

Es así. Las firmas grandes, que antes eran la meca, hoy son una alternativa, y los jóvenes buscan otras cosas. Además, siendo abogado pueden ser juez, legislador, abogado interno en una compañía, tener su estudio unipersonal o chico, estar en un estudio grande, entrar en la diplomacia. El abogado tiene muchas alternativas.

Ir a un estudio grande es un juego duro, que exige mucho trabajo y dedicación de tiempo, y los jóvenes buscan otra cosa.

Cuando se recibió mi hija habló la gobernadora de Texas y dijo que las personas a lo largo de su vida van a tener cinco carreras distintas. No cinco empleos. Cinco carreras, porque la que tienen va a desaparecer. Con el derecho eso pasó. El 1º de agosto, un año largo, cambió el Código Civil, de Comercio, de Sociedades... casi es otra carrera.

En el mundo digital, el consumo del derecho por las empresas va a tender a modificarse porque va a haber mucho producto enlatado.

¿Cómo impactará eso en la profesión?

Depende de la clientela.

A la firma mediana que tenga como cliente al patrón, al dueño del capital, le va a ir muy bien, porque

se busca otra cosa que no se vende en lata.

Pero ojo! Porque cuando yo empecé con los productos financieros uno ganaba mucha plata con ellos, y hoy en día cuestan menos que un buen saco.

Hoy uno aprieta el botón y sale el 80%. Hagan la experiencia: busquen en internet *long agreement forms*.

La gente que se retira de los estudios grandes y no está contenta publica los modelos. Uno tiene ahí una alimentación informativa enorme. Por eso creo que hay que vender mucho valor agregado.

Decía que asesora al “patrón”.

¿Cómo se calculan los honorarios en esos casos?

El que valora es el patrón. Para él lo que está en riesgo es el capital.

Cuando uno asesora a las gerencias, lo que está en riesgo es el cumplimiento del *budget*, del presupuesto anual. Ellos tienden a bajar todo lo que puedan para cumplir con margen el presupuesto que han presentado a sus directores. En cambio, el dueño de la empresa tiene muchas otras consideraciones que hacer: imagen de la empresa, otros países en los que está presente, la imagen del dueño en la prensa. Son cosas que al gerente no le importan, porque no le tienen que importar. Él tiene que vender el producto con el mayor margen posible, y el abogado

es un costo, así que cuanto menos pague al abogado, más contento va a estar.

No es así con el dueño, el enfoque es otro.

¿Cómo se hizo, en su momento, para institucionalizar Marval?

Primero, aclaro, porque hay una enorme confusión: todas las fusiones de Marval se hicieron antes de que yo sea presidente de la firma, cuando estaba Ernesto O’Farrell al frente.

Él era un hombre absolutamente institucional.

Cuando hay un procedimiento, cuando hay un sistema de valores, cuando hay un estatuto, se somete uno a la escala de valores que se ha adoptado y se siguen todas las normas institucionales al pie de la letra, entonces todo el mundo sabe qué esperar. Los premios y castigos están claros de entrada y si hay que cambiarlos, se cambian, pero no se aparta de lo que está instituido.

Cuando uno se mantiene a lo largo del tiempo con los mismos valores, la gente va sabiendo lo que puede esperar. Además son necesarios buena trata y buena paga.

Si uno es institucional, trata bien a la gente y remunera bien a la gente, las instituciones son estables.

Otra de las cosas que tiene Marval es que no hay estamentos, uno no debe provenir de ningún grupo social, ni de ninguna religión oficial, ni tener

Abogados de la city

Marcelo Longobardi y Gabriel Griffa habían lanzado *Apertura* y con la primera hiperinflación naufragaron. Después la quisieron lanzar otra vez, pero todo el capital de trabajo se había ido.

“Con Carlos Adamo les dijimos: “Nosotros ponemos esta plata, tenemos la mayoría del capital, pero ustedes nos pueden comprar en cualquier momento”.

La revista creció, ellos también crecieron. Hubo un momento en que se pensó que la abogacía podía ser un tema interesante para cierto mercado y lanzamos la idea de “Los abogados de la city”. El nombre a mí no me gustaba mucho, pero la parte editorial era la de ellos, nosotros para nada interveníamos”, recuerda Cambiaso.

Para ese primer número hubo que hacer el arte de la tapa: “un cuervo con pinta de abogado”.

Después, vino el famoso ranking. ¿Cuánto le aportó esa edición a la profesión?

“No sé cuánto aportó a la profesión en sí ese número exitosísimo que todos los años saca *Apertura*, pero creo que, además de la alegría de los que salen favorecidos y reconocidos, lo que debió haber aportado es la convicción de que hay que competir. Que la competencia es dura. Que para estar en la cresta de la ola hay que patear fuerte con todo lo que uno tiene”, responde.



o no tener cara de, ni nada. Entonces, la gente no anda temiendo u ocultando lo que piensa o lo que es.

¿Sirve? Progresá.

Eso es muy, muy estabilizador.

¿Cómo fue que decidió ser abogado?

Estaba entre derecho y medicina, y para saber si me gustaba medicina iba a los ateneos del (Hospital de) Clínicas y también tenía amigos que estaban haciendo el internado, la práctica en los hospitales, entonces iba a la guardia y hacía barrabasadas, aunque ellos también estaban en etapa de improvisación.

Yo suturaba mejor que ellos y me encantaba la profesión.

Papá era abogado, aunque no ejercía porque era industrial, pero era una de las posibilidades que se manejaban en casa.

En un momento elegí abogacía, quizás porque era lo que más me permitía abocarme a la gestión patrimonial. Pero considero que no haber sido médico fue un desacierto, porque el conocimiento del médico es acumulativo: lo que uno sabe, siempre sirve y se construye sobre lo que está.

Eso también pasa en la abogacía en los países estables. Acá no.

El médico de consulta siempre es valorado, los pacientes bien atendidos lo acompañan a uno hasta que ellos y uno puede, y el estudio de la medicina es mucho menos árido que el de las novedades del derecho. Las novedades de la medicina

nos gustan hasta a los que no somos médicos.

Las del derecho, no.

Si me preguntaran qué sería hoy si empezara de nuevo, sería médico, no dudaría un minuto.

¿Orientó a sus hijos con estas ideas?

En estos temas, con mis hijos yo me llamo a silencio. Una vez, cenando con unos amigos, les dije: “ustedes a mí no me deben nada”.

La mayor estudió aquí psicología y en Estados Unidos recursos humanos. Matías, el segundo, estudió abogacía porque se le dio la gana. El tercero empezó en la

estudio de su hijo?

Soy lector de los documentos que ellos preparan y converso sobre tema de profesión o de organización del estudio con ellos. No voy a reuniones, porque sus clientes son suyos, comparten un mismo momento de la vida.

Hay que ser realistas. Son jóvenes, quieren estar con jóvenes, porque se llevan bien, tienen los mismos problemas... De todas formas, están encantados de que en una oficina esté un señor que ya vivió casi todas, que les puede dar rápidamente un enfoque y que pueda

“Cuando uno asesora a las gerencias, lo que está en riesgo es el cumplimiento del *budget*, del presupuesto anual. En cambio, el dueño de la empresa tiene muchas otras consideraciones que hacer”.

Di Tella estudios internacionales, en 2001, 2002, cuando vio lo que pasaba dijo: “Yo me voy de este país” y se fue y no volvió más, se casó con una panameña y estudió allá administración de empresas. La menor estudió musicoterapia y enseña canto. Ahora está haciendo terapia para chicos con limitaciones importantes, como autismo.

¿Tiene injerencia en la conducción del

aportar para que su problema se solucione rápidamente.

Los problemas son siempre los mismos, con diferencias circunstanciales. Los problemas jurídicos que hacen a la subsistencia de la empresa son de pocos géneros. A veces es el inciso 8, a veces el 11. Cuando uno ha recorrido 40 años de profesión y treinta y tantos en empresas grandes, los problemas

uno los mira así y los ve venir: “Párenlo ahí, párenlo ahí” o “déjenlo que va a pasar y no va a pasar nada”. Eso lo valoran.

Está muy metido en la Universidad...

Soy parte de tres consejos en la Di Tella: el Consejo de Dirección; el Consejo Económico Social (por ser miembro del segundo, lo soy del primero), donde hay empresarios, científicos, artistas, que se reúnen y aportan ideas a la marcha, y el de la Escuela de Derecho. Eso, para mí, en estos años, ha sido importantísimo, de lo mejor que me pasó.

En la Di Tella está el Departamento de Arte. En los (años) 60 íbamos al Instituto. Para tomar el tren pasaba por toda la calle Florida hasta llegar a Retiro.

Tiene un sabor especial.

Ese trayecto dice que fue al “Colegio” (Nacional Buenos Aires). ¿Cómo fue su paso por esas aulas?

Fantástico.

Era coetáneo de Juan Manuel Abal Medina y creo haber sido celador de Fernando, que murió en combate. Firmenich también era de esa época, y era compañero de año de Horacio Mendizábal, otro jefe Montonero que murió en combate.

Íbamos a (la iglesia de) San Ignacio a escuchar al Padre Mujica y para todos, por más que políticamente estábamos en las antípodas, el hecho de ser del colegio hacía que hubiera un límite del que no se pasaba...

Además tuve profesores excelentes, temas que nunca más necesité estudiar, sí leer, instruirme, pero no estudiar.

Me volví a encontrar con un grupo de ex alumnos en la casa que tiene en Buenos Aires el que era la cabeza del Partido Comunista en el colegio, que es ahora profesor en la Universidad de San Diego, en California, y uno de los líderes en el pensamiento liberal. Tiene un flor de departamento en Alvear y Callao.

A otros, que entonces militaban en agrupaciones de izquierda, me los he encontrado en remates de piezas de arte y uno es el mejor coleccionista de arte africano de Chelsea.

Otros hicieron una vida muy romántica, como director de la Biblioteca

del Congreso, por ejemplo.

Nos vemos y nos vemos con mucho afecto.

Fueron momentos duros.

Cuando la gente habla de la violencia de hoy, y que hoy se toma... éramos muchos más violentos en aquel entonces.

Yo fui armado desde los 18 años y hasta que me recibí, porque en la Facultad de Derecho había tiroteos a la tarde y se tomaba whisky como si fuera agua mineral.

Había una vida universitaria muy intensa, pasábamos mucho tiempo en la biblioteca, en el centro de estudiantes. Había tiroteos en el cruce de la Facultad al que entonces era “las Artes”. Había un tipo enorme, al que le decían “Estela”, porque había una empresa de mudanzas que se llamaba así. El Bar de las Artes tenía mesas de mármol, él agarraba las mesas y las usaba de escudo, para ayudar a las chicas a cruzar la calle para que no les pegaran un tiro.

Por eso, cuando hablan de la violencia de hoy, en esos años era más duro que ahora. Uno vivía con la muerte que le pasaba ahí cerca. Después no le tenías miedo a nada. El colegio y la facultad fueron momentos felicísimos de la vida.

Marval también.

Tuvo momentos duros, pero no me arrepiento de haber estado en Marval ni un minuto.

¿Cuánto tiempo en Marval?

Entré en 1977 y terminé en 2009: 32 años.

¿Entró recién recibido?

Me recibí en el 70 y nos fuimos a Londres un tiempo con mi mujer (N. de R.: con quien lleva 46 años de casados) donde trabajé. Después nos quedamos haciendo turismo un tiempo, después volví.

Había trabajado con el doctor Bustamante Alsina, decano de la Facultad. Después entré a trabajar en el estudio de Enrique Pinedo -donde estaba Federico Pinedo-, quien fue un ejemplo. Eso póngalo: la gente habla de Pinedo sin saber cómo fue. Era un hombre austero y de muy poco patrimonio, pero con una inteligencia muy superior a la normal.

Yo era cadete junior del estudio y Federico, el senador, era cadete

del cadete.

Tuve grandes profesores a lo largo de mi carrera.

Jorge O’Farrell fue un gran profesor, Jorge Bustamante Alsina fue un gran profesor, Enrique Pinedo fue un gran profesor de vida, maestro.

¿Qué le recomendaría a un joven que quiera jugar en las grandes ligas?

Inviertan en sí mismos muchísimo tiempo y plata, tengan un master, sigan estudiando, preparándose, sean capaces de hablar con gente interesante, importante, de las cosas que esa gente trata.

La gente importante del mundo no está en la cresta de la ola porque sacó la lotería, está porque invirtió en sí misma una cantidad enorme de tiempo. El saber no ocupa lugar, pero pone a la gente en su lugar.

Para ser un tipo interesante hay que invertir mucho en uno mismo. Y para

Libro

El marcado interés de Cambiaso por el arte llega hasta la publicación del libro “Pintura Argentina”. La obra brinda un panorama del arte pictórico argentino desde sus orígenes, destacando a los principales protagonistas y sus tendencias artísticas.



hablar con gente interesante uno tiene que ser un tipo interesante.

Uno tiene que actuar con humildad, dar el servicio lo mejor que puede, romperse el alma y no dormir, pero el encuentro con esta gente interesante es realmente fantástico.

A portrait of Guillermo Cabanellas, an older man with white hair, wearing a dark blue suit jacket over a light blue striped shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a plain, light-colored wall.

GUILLERMO CABANELLAS

Doctor. Abogado. Economista.
Académico. Investigador.
Autor. Socio.

Perfil de un profesional diferente.

Por Ariel Neuman

Doctor con doctorado. Socio con título de licenciado en economía. Director de Maestría con más de 30 libros y 100 artículos en su haber. Guillermo Cabanellas, socio de Cabanellas – Etchebarne – Kelly, está celebrando 45 años como abogado. A esta altura, preguntarle por qué estudió derecho y no otra cosa, parece fuera de *tempo*. La pregunta, obligada entonces, es ésa.

¿Por qué derecho?

Mi padre era abogado, bastante conocido, incluso más afuera de la Argentina que lo que era acá. En la familia de mi padre eran todos militares, salvo él y otro hermano suyo, porque habían cerrado la carrera militar cuando les iba a tocar hacerla. Dentro de esa tradición, había una cosa que se decía en mi casa medio en broma, medio en serio: “Carreritas no”. Había que estudiar una carrera importante, la que quisiera, pero importante.

A mí me gustaba economía, de hecho soy licenciado en economía, pero siendo que me gustaba y me gusta, habiendo sido profesor muchos años en la Universidad de Buenos Aires, siempre tuve un llano escepticismo respecto a su salida profesional.

Soy carente de todo sentido práctico con las cosas físicas, así que ingeniero no podía ser. Medicina no. Le tengo cierto rechazo.

Entonces, desde los 13 años yo sabía que iba a estudiar las dos cosas: economía y derecho, porque era lo necesario, porque las “carreritas” no

servían, porque de las carreras era la que me era más acorde. Dentro de lo que eran las carreras importantes en esa época, quedaba ésta. Es algo que casi ni me cuestioné.

¿Economía y abogacía juntas, en paralelo?

Sí, sí. En la UBA.

¿Cómo fue la experiencia?

Si tengo que ponerlo en palabras, diría que buena. Tuve profesores

Una cosa curiosa que ha pasado con el tiempo es que el mundo ha evolucionado hacia un área de interacción de economía y derecho muy grande. Eso, que en alguna medida era algo muy poco lógico cuando arrancó, hoy tiene mucha más lógica, inclusive en el tema que yo hago, que es defensa de la competencia.

¿Cómo fue su recorrido profesional?

“En la medida en que uno tenga más nombre y más capacidad de atender a la clientela, la clientela estará dispuesta a pagar más o a contratar a uno y no a otro. Eso incide como en cualquier otro rubro. La capacidad de atracción que uno tiene, el prestigio profesional o la marca, sí, incide”.

extraordinarios. Comparo la experiencia en la UBA con la que tuve afuera, y la verdad que la UBA no tenía nada que envidiar. Fue una experiencia muy buena, intensa, porque eran dos carreras y había que coordinar, pero en esa época se podían dar materias libres, así que di muchas así. Es más: había que darlas libres, porque era muy difícil conseguir cursarlas, sobre todo en derecho. Eso, que por un lado era duro, porque dar los exámenes libres era muy bravo, por otro me permitía armarme el calendario como para poder sobrellevarlo.

Empecé a trabajar al muy poco tiempo de terminar la carrera, en el estudio de Klein y Mairal, estudio que luego dio origen a muchos otros. Trabajé ahí un año y medio, una experiencia extraordinaria, porque tanto (Guillermo Walter) Klein como (Héctor) Mairal son dos personas con muy distintas personalidades y conocimiento jurídico, pero ambos con un profesionalismo extraordinario. La verdad que fue una experiencia impagable.

Después fui a Estados Unidos, hice el master, el doctorado, estuve muchos años en la universidad.



Después volví a la Argentina, trabajé un tiempo en un estudio de economía.

Después fui a Alemania, trabajé en el Instituto Max Planck un tiempo. Insertado totalmente en la profesión diría que estoy desde 1983, cuando terminé en Alemania.

Justo mi padre había fallecido, así que me hice cargo del estudio y estuve hasta 1991.

Ahí entré a Cárdenas. Después estuve en el estudio Klein & Franco. Después, en 1997, armamos este estudio.

¿Cómo fue ese armado?

El armado de un estudio jurídico es siempre un riesgo. Como se dice en los libros de economía: “el factor empresario”. Es tomar un riesgo, un piletazo. Hace a cierta personalidad que uno pueda tener, al estar dispuesto a asumir riesgos.

Llevan 20 años como estudio. ¿Cuáles han sido los principales desafíos?

Ha habido muchos cambios. Primero, el 2001. Eso cambió todo. Una profesión constructiva, con adquisiciones y fusiones, de golpe se vino abajo. Todo era reestructuraciones, quiebras, el corralito, el 1,40 por 1, los amparos.

El segundo impacto fue también a partir de 2001, por la sobreoferta: se habían armado muchísimos estudios para lo que era el mundo en la década del 90, las privatizaciones. Durante un tiempo siguió el trabajo y después se achicó muchísimo.

Hemos tenido que ir adecuándonos varias veces a un mercado que era completamente distinto.

Nosotros hacíamos mucho mercado de capitales, un negocio completamente cíclico, que prácticamente desapareció y ahora ha vuelto.

Uno tiene que tener capacidad de adaptación. Pero es algo común a toda empresa. Si uno no la tiene, va muerto. Tarde o temprano va a pasar algo que hará que el modelo que uno tiene no sirva más. Si uno no se adapta, está frito.

¿Cómo se hace esa adaptación en un estudio?

Hay que tener cierta capacidad para eso. Ahí está el gran riesgo de la especialización.

Si lo único que sabés es concursos, el día que no hay más estás en graves problemas. Eso es una particularidad de la Argentina, que obliga a que uno no pueda especializarse demasiado, porque si lo hace tiene un riesgo demasiado alto. Hay que saber un poco de todo.

Después hay que encontrar a las personas con más especialización en el área que tenga predicamento en el momento, o formarlas. Es como en cualquier otra empresa. Uno tiene que cambiar en alguna medida a las personas, reentrenarlas.

Se los digo siempre a mis alumnos. Cuando uno se recibe, festeja... Yo me recibí, y por este españolismo, y mi madre que venía del norte, donde el festejo no es algo demasiado arraigado, en lugar de festejar me dijo: “Te has recibido, ¡qué bien! Ahora tienes que empezar a estudiar, porque esto que has hecho no es gran cosa. Tienes que seguir estudiando siempre”.

La verdad, tenía razón.

Si uno dice: “Listo, me recibí, chau”, no va. No es así. Permanentemente todo cambia. La legislación, Internet, derecho del deporte. Si me hablaban de eso en 1970 hubiera preguntado si me estaban cargando. Y hoy son ramas fuertísimas.

Una persona una vez me dijo: “En la vida uno no se estanca. Retrocede o avanza”. De golpe te cambiaron el Código. O te ponés y leés el **Código** nuevo, o fuiste.

Eso pasa en todas las empresas. Mi familia, por parte de mi hermana, **tiene una editorial** que arrancó en 1922. Uno dice: “La editorial tiene 95 años”, sí, pero es casi otro ente, no tiene nada que ver con lo que era, el negocio es otra cosa.

En general, uno se adapta o es desplazado.

¿Cómo ve, en ese sentido, a los estudios jurídicos?

Los estudios argentinos son bastante profesionales porque hay mucha competencia. Pero hay muchos que no se han adap-

tado y simplemente quedaron en el camino.

Cuando me recibí, en 1972, veía estudios que uno decía “tienen la vaca atada” y en muchas cosas daban un servicio pésimo. Las cosas que hacían eran asombrosas, pero no pasaba nada porque tenían clientes de afuera, que eran cautivos, no los perdían, solo perdían un juicio y después, como es un clásico en el ambiente, “es culpa de la inseguridad jurídica”. Y no, no es eso: te mandaste un macanazo impresionante.

En la década del 80 uno decía: “Te tocó un juicio contra un abogado de la calle Uruguay. Uh, te vas a volver loco, este tipo es una fiera”. Los estudios grandes se dieron cuenta de eso, contrataron gente de afuera, litigantes, muchos de ellos excelentes.

Me quedé pensando en su carrera: ¿cómo le dio el tiempo para todo?

Es un tema de asignación. El tema de escribir, por ejemplo, tiene la ventaja de que es algo más flexible, no requiere horarios, se puede hacer en cualquier momento, simplemente cuando uno tiene un tiempo libre. Obviamente, trato de tener ciertas horas... Se puede hacer si uno tiene ganas. A mí, personalmente, me gusta mucho escribir, investigar.

Lo de dar clase hay que tratar

FUTUROS ABOGADOS

“Hay muchas personas con título de abogado. Ahora, personas que estén medianamente capacitadas, hay pocas”, advierte Cabanellas.

“Hace falta tener una base general, eso se consigue en la facultad. La base que uno no consigue en la facultad es muy difícil poder reemplazarla después. Hay que tener una buena base, que muchos no la tienen. Si uno ya la tiene, arranca con una ventaja respecto de los demás. Después hay que especializarse en algo, porque uno no puede vender simplemente una base”, dice.

de manejarlo, porque eso puede insumir mucho tiempo, entonces hay cosas que uno puede hacer hasta cierto punto.

¿Cómo está el tema honorarios en el mercado jurídico actual?

Es un tema de mercado. Es un tema de oferta y demanda.

Agresivos son en todos lados. Ahora, con esa agresividad, en Estados Unidos un abogado cobra US\$ 500 la hora (o más), y acá, con suerte, US\$ 100.

¿Son más agresivos en Estados Unidos?

No. Insisto: es un tema de oferta y demanda.

Acá, como te decía antes, como una especie de consecuencia de la década del 90 quedó una sobreoferta de capacidad jurídica y eso presiona la remuneración a la baja.

¿Cómo juega ahí el peso de la experiencia, los libros, las clases, el apellido, la reputación?

En la medida en que uno tenga

más nombre y más capacidad de atender a la clientela, la clientela estará dispuesta a pagar más o a contratar a uno y no a otro. Eso incide como en cualquier otro rubro. La capacidad de atracción que uno tiene, el prestigio profesional o la marca, sí, incide.

Aprovechando su costado económico: ¿Hay alguna fórmula para garantizarse el flujo de clientes?

No hay.

Un problema que tiene esta profesión, que a muchos pone nerviosos, es el tema de que uno no tiene un horizonte de previsibilidad, no sabe qué casos van a caer, cuándo se van a terminar, cuándo se van a cobrar.

Es una actividad con una fluctuación enorme, pero no es la única con esta particularidad.

Tengo un juego de ajedrez en mi casa que está armado con bulones. Me lo trajó de Alemania

un excuñado mío, que se dedicaba a la madera aglomerada. Cada tanto tenía que comprar las máquinas allá. Los ingenieros, años enteros no tenían nada que hacer porque de repente había una sobreoferta de madera aglomerada y nadie les compraba una máquina, y entonces se dedicaban a hacer estos ajedreces.

El sector de bienes de capital, y el nuestro también, es altamente fluctuante.

Obviamente, cuanto más grande es el estudio, la fluctuación va a ser menos fuerte, pero es muy difícil de prever.

¿Cómo se maneja esa fluctuación?

Hay técnicas empresariales, pero sintéticamente hay que manejarse con un colchón de liquidez para enfrentar la baja de las cobranzas. Es muy difícil hacer un presupuesto en un estudio jurídico, y claramente no se puede hacer como el de una azucarera.

EL FUTURO DE LA PROFESIÓN

“Mi hija se acaba de recibir de abogada y hasta el día de hoy siguen insistiendo con la memoria. La verdad, la memoria no sirve para esto. Antes, tal vez; hoy, con Google se sabe todo. ¿Qué es lo que todavía las máquinas no han podido reemplazar? Te traen una serie de cuestiones, ¿cómo se resuelve eso? Depende del criterio que tiene el abogado, de cómo ve que el juez o la administración pública van a resolver el problema concreto. Hay una serie de elementos de solución de problemas que todavía la máquina no puede hacer. Hay temas de negociación, de relaciones humanas, que tampoco veo que la máquina pueda hacer”, dice.

“Hay motivos económicos muy grandes para que los estudios sean grandes. Ahora, si van a ser reemplazados por abogados *in house*... la experiencia te demuestra que parcialmente sí, pero totalmente no. ¿Qué cantidad de abogados faltan? Probablemente en la Argentina hay un exceso de abogados e incluso en Estados Unidos se percibe eso”, agrega Cabanellas.

Van a coexistir distintos modelos de práctica profesional, prosigue. “Habrá estudios multinacionales, estudios nacionales de gran tamaño y de mediano tamaño. Todos subsisten”, redondea.



agradece a las siguientes organizaciones, quienes acompañaron su actividad en 2017



UCEMA

**ABB
FP&B** | Alchouron, Berisso, Brady Alet,
Fernández Pelayo & Balconi
abogados



ERREIUS

ESTUDIO YMAZ
ABOGADOS

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

**MARVAL
O'FARRELL
MAIRAL**

**M S
& P** Munilla Lacasa,
Salaber
& de Palacios

**N
C** Nicholson y Cano
ABOGADOS

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



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**



ALLENDE & BREA
ABOGADOS

**BECCAR
VARELA**

BULLÓ
ABOGADOS

**CEROLINI
& FERRARI**

Confidens
CAUCIONES JUDICIALES

DL Denuble Law PLLC



DURRIEU
— ABOGADOS —
DERECHO PENAL • FISCAL ECONOMICO

**ESTUDIO
O'FARRELL**
ABOGADOS DESDE 1983

**HOPE
DUGGAN
& SILVA**
ATTORNEYS AT LAW

Kimberly-Clark
Compartimos tu vida

**Lewis
Baach
Kaufmann
Middlemiss
PLLC**

**MORENO
BALDIVIESO**
LAW OFFICES

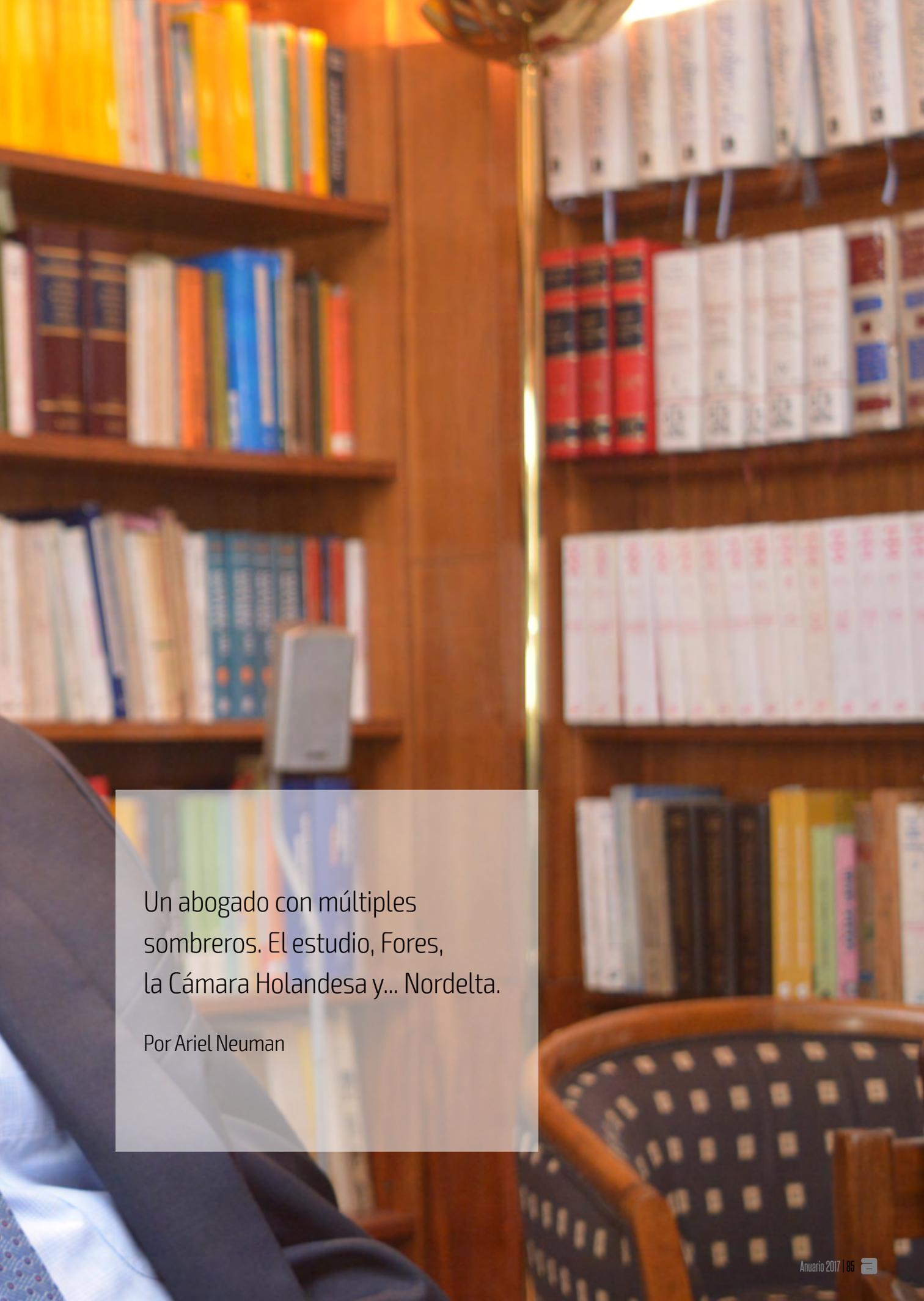
Silva Ortiz
Alfonso
Pavic &
Louge,
Abogados

SMS SMS San Martín, Suarez y Asociados
SMS Latinoamérica
SMS Argentina

**T R
S M** TAVARONE, ROVELLI
SALIM & MIANI
ABOGADOS



Diego
BUNGE



Un abogado con múltiples
sombreros. El estudio, Fores,
la Cámara Holandesa y... Nordelta.

Por Ariel Neuman

Diego Bunge es el titular del **Estudio Bunge - Bunge Smith & Luchía Puig Abogados**, firma fundada por su padre. Además, es el presidente del comité ejecutivo del Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia (FORES). Y, además, ocupa ese mismo cargo en la Cámara de Comercio Argentino – Holandesa. El listado de membresías y representaciones sigue por unas cuantas páginas más, pero el recorrido de la entrevista que mantuvo con **AUNO Abogados** se pauteó y manejó sobre esos ejes.

¿Cómo llegó al derecho?

Empecé a estudiar derecho porque claramente había una influencia familiar. Mi padre era abogado, pero no era un abogado de toda la vida, porque él trabajó mucho como economista antes de ser abogado en materia de finanzas, inversión y comercio internacional, y tuvo distintos roles en la administración pública. De hecho, yo nací en Washington por eso. Mi familia estaba viviendo allá y yo soy argentino nativo porque nací en la Embajada.

Empecé con esa influencia, pero también hay un aspecto cultural fuerte. Salía de un colegio privado inglés, y mi padre, que ya había fundado este estudio donde estamos ahora (estamos aquí desde 1958), me sacó no bien terminé y me dijo en diciembre: “Tenés un mes de vacaciones y en febrero empezás a trabajar de pinche”.

Así lo hice, y en febrero empecé mi primer curso en la facultad, porque había un curso de verano especial que lo daba alguien que trabajaba acá en ese entonces. Era un joven idealista en aquel momento, de quien los abogados más viejos decían que era un poeta más que un abogado, pero probó ser un buen abogado porque terminó siendo ministro de la Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires.

Entré en la universidad pública en 1968, de la cual nunca me despegué, porque seguí estudiando,

me recibí, me fui afuera, volví y siempre quedé vinculado académicamente con la facultad.

Mi padre fue un modelo importante, pero tuve otro, que era de la generación de mi padre y de alguna manera me hizo transitar un camino profesional y académico. Era Cueto Rúa, quien combinaba el ejercicio profesional con mucha profundidad en el análisis, con profundidad en lo académico. A fines de los 60, él tenía organizado un sistema de una beca para estudiar en los Estados Unidos, por la cual habían transitado abogados prestigiosísimos, como Héctor Mairal, Videgain, Bosch, y muchos otros, aparte de él. Era una beca que tenía instituida la Southern Methodist University. Ya estando en la facultad, me dije: “Ese es mi camino”, ahí quería ir. Efectivamente lo transité, competí y gané la beca. Estoy hablando de

1973, en momentos muy convulsionados, pude irme a estudiar con una beca completa a los Estados Unidos.

También tuve la suerte de ser adjunto de un extraordinario profesor, que era Luis Negri Pisano, quien me llevó de muy chico a ser su ayudante hasta en los cursos de posgrado y eso me fue haciendo mamar derecho del bueno, con buenos principios, sólidos, con buena formación.

¿Cómo se vuelca eso a la gestión del negocio?

El cliente no busca un santuario legal, busca un servicio sustentable, ético, que le resuelva sus problemas.

Uno puede resolver el problema de una manera precaria, que es pan para hoy, hambre para mañana, y eso se sabe en el mercado.

Una de las cosas que hemos tratado de inculcar aquí, a los costados



y hacia abajo, es decir, a los más jóvenes y entre todos nosotros, es que estamos prestando un servicio y se tiene que dar satisfacción al cliente de acuerdo a ciertas pautas éticas de cómo se ofrece la profesión aquí y de cómo se presta el servicio internamente.

Nos pusimos al nivel de prestación del servicio que exigen los clientes internacionales e hicimos un *benchmarking* para comparar lo que presta un estudio en la Argentina, con, si se quiere, en Nueva York, Londres, Hong Kong, Lima, Caracas, San Pablo, Mozambique. Se pretende que el servicio tenga cierta homogeneidad, calidad, transparencia.

Eso lo fuimos aprendiendo con los años. Es un trabajo no menor, porque implica interactuar con profesionales con otra cultura, otras maneras de ver la profesión y estar permanentemente flexibles para lo que implican las nuevas tecnologías y los nuevos requisitos a nivel internacional, pero lo vale.

¿Cómo aparece FORES en todo esto?

Desde que empecé a ejercer la profesión he podido ver cómo se ha ido deteriorando el contexto. Deteriorando en lo económico, en lo social, en lo institucional, en el funcionamiento de la justicia.

Creo en la universidad pública, y creo que una manera de devolver lo que recibí de ella es hacer trabajo pro bono en lo que uno pueda.

FORES es una ONG que se preocupa por el mejoramiento del servicio de justicia y esto, desde un punto de vista personal, es una manera de devolverle a la sociedad lo que ella me dio.

Desde el punto de vista de la organización, ha tenido un arraigo y una trascendencia en nuestra sociedad y, de alguna manera, desde que se fundó y en los contextos más variados siempre ha brindado algo a la sociedad, desde planes integrales de reforma a la justicia (hubo dos antes de la actual Justicia 2020, emanada de este Foro), a proyectos innovadores, profundos, que hacen a la mejora de la gestión judicial, a la mejora institucional.

Eso creo que es algo que nosotros, que vivimos en esta sociedad tan conmocionada por tantas y tantas cosas, podemos aportar.

Hablaba del sistema judicial y de su deterioro...

Alcanza con ver que hay varios fueros que están declarados como colapsados.

Hay que tener en cuenta que cuando hablamos del sistema judicial en la Argentina, el tema es bastante complejo, porque no es uno, son 23 provincias, más la Ciudad de Buenos Aires, más el sistema federal y el nacional para Buenos Aires. Estamos hablando de múltiples sistemas, por lo menos 25, que se solapan muchas veces y que tienen distintos grados de problemas en su funcionamiento, y de diseño institucional, de formación de quienes conforman los respectivos sistemas, de distintos grados de falta de autonomía e independencia.

Hay problemas importantes.

Está el tema de que estamos trabajando, quizás a propósito, sin definición de reglas éticas para los miembros de los respectivos sistemas judiciales, salvo honrosas excepciones que han adoptado alguna regla ética en su conducta. Claramente, y esto también es significativo, no hay definición del perfil de juez que se necesita.

Hay problemas de gestión, de derecho de fondo, de diseño institucional y culturales. Pero no hay que confinarlo solo al poder judicial o a los jueces y magistrados. En realidad, parte importante del problema que tiene la justicia, para el pobre o para el rico, para el que no puede acceder por problemas monetarios o el que escapa porque desconfía del sistema y busca medios arbitrales o judiciales afuera de la Argentina, somos nosotros, los abogados: cómo somos formados, cómo nos conducimos, con qué reglas éticas nos manejamos, qué grado de control tenemos en cuanto al ejercicio profesional, cuáles son las reglas en lo que rigen nuestra relación con los clientes.

Cuando sumamos todo, vemos

que efectivamente estamos ante una situación grave, profunda, que requiere cirugía mayor.

Dicho esto, creo firmemente que el camino de Justicia 2020 es el adecuado. Se está mirando al tema de la prestación del servicio desde la óptica del usuario del servicio de justicia, y se lo mira tanto en lo que hace al poder judicial como en lo que hace a los abogados y a su formación.

Deficiencia en la formación...

Primero, generalizado, dramático, es la absoluta falta de educación y formación en lo ético. Recién ahora se está promoviendo la incorporación a la currícula en las facultades de derecho.

Yo nunca estudié ética en la facultad, nunca se me indicó.

Pensemos que acá no hay examen de admisión para acceder a la matrícula, primer punto.

Presidente de cámara

Bunge es presidente de la Cámara de Comercio Argentino Holandesa. Su padre, mucho tiempo atrás, había sido el vice.

“Si bien no es holandesa de origen, toda mi familia vino de Holanda en 1897, entonces el vínculo afectivo es fuerte.

Trabajando para empresas de distinto tipo que están en distintos rubros en la Argentina, pertenecer a una cámara de comercio binacional o internacional es sumamente importante. Permite estar actualizado, tener contactos, exponerse a la realidad más allá de la Argentina”, enumera.

¿Se traduce en clientes? “Si vas como paracaidista y empezás a vender tu servicio, te chantificás”, responde, aunque admite la importancia de estar, participar, colaborar, interiorizarse y, recién entonces, puede que se vean resultados de tipo comercial.

“Claramente la visibilidad, la presencia, el acceso a la información es muy importante”, insiste.

Segundo, casi tan grave como aquél, es la inadecuada preparación en lo que son habilidades para ejercer la profesión.

Una cosa es lo que se puede recibir académicamente y que a veces hay excelentes profesores y se puede tener mucha riqueza, actualidad o profundidad en lo que se recibe; pero otra cosa es ejercer la profesión para resolver los problemas, que es lo que quieren los clientes, sea en lo judicial o asesorando preventivamente. Para eso hay que saber estrategia, hay que saber escribir.

No es lo mismo escribir para un tribunal, que un memorándum, que una nota, que un correo electrónico u otra manera de comunicarse para abajo, para el costado, para afuera, para arriba.

Con esto quiero decir que hay habilidades que en otros lugares sí se enseñan y son requisito para brindar el servicio al cliente, que aquí no se han considerado importantes.

Fores desde hace más de 30 años consideró esto central, por eso formó el Programa de Entrenamiento para Abogados.

Vuelvo a su rol como socio

de estudio: ¿Qué tan cierto es eso de la distancia que hay entre la calle y lo que establecen los códigos de ética profesional?

En el ejercicio profesional esto se ve claramente. Y tiene una relación causal directa con el control de la matrícula que haga el Colegio de Abogados. El régimen es laxo, no es transparente (por ejemplo: es curioso que cuando hay un abogado sancionado se lo trata como si fuera un caso de familia, no se pueden dar los apellidos y son todas iniciales), y somos nosotros, los abogados, los que nos autocontrolamos. Realmente debemos revisarlo.

Nuestra relación con el cliente, que es asimétrica, como es la del cirujano con el paciente, curiosamente está fuera de la Ley de Defensa al Consumidor, dentro del Código Civil y Comercial de la Nación -que ha sido diseñado por los abogados- y es una relación contractual en la cual la carga de la prueba la tiene el cliente.

Eso explica la visión que tiene la población respecto de nosotros.

¿Qué incentivos hay para que esto se revierta?

El único incentivo que a mi parecer hay aparece cuando las cosas se empiezan a transparentar y cuando la sociedad empieza a requerir cambios.

¿Ejemplos?

Ante la pobre o poca provisión del servicio de justicia, vemos que de distintas maneras aparece la

llamada justicia por mano propia y se muestra como una serie televisiva cuando se va a quemar la casa de quien cometió un ilícito, y se entiende que el fiscal de turno no hizo lo que tenía que hacer o el juzgado lo liberó rápidamente.

Hay problemas de monitoreo y control de cómo los actores en el sistema prestan su servicio, que es absolutamente laxo, a propósito, y crea intereses en contra de cualquier cambio.

Permanentemente estamos tomando atajos. No vamos a la solución de fondo, que es que haya presupuesto, que se cumpla, que haya inversión en cárceles para que cumplan su función constitucional, que haya cumplimiento efectivo del poder disciplinario por parte del Colegio de Abogados, que se cumplan las normas que están previstas y en función de que no se cumplan haya sanción.

En este escenario casi

desolador: ¿No se arrepiente de haber sido abogado?

La verdad, nunca...

El rol del abogado es ayudar al cliente a navegar esas aguas turbulentas, eso es parte de lo que hace al arte de la abogacía.

Me divierte, y espero seguir haciéndolo por bastante tiempo.



¿Con ganas de más AUNO Abogados?

Ingrese en un espacio en el que
los abogados siguen contando
cómo piensan y gestionan su negocio.



CANAL

YouTube

AUNO
ABOGADOS

VER MÁS





Aída

KEMELMAJER

A photograph of a person's hands clasped in prayer, positioned against a wall with vertical wood paneling. The hands are in the lower-left corner, and the wood paneling fills the rest of the frame. A white text box is overlaid on the lower-left portion of the image.

La ex jueza de la Corte mendocina repasa su carrera, recorre el armado del Código Civil y Comercial, analiza el rol de la mujer en la abogacía y comparte su (crítica) mirada sobre el sistema judicial.

Por Ariel Neuman

“Aída Kemelmajer de Carlucci, (n. San Martín, Mendoza, 4 de noviembre de 1945), es una jurista argentina, oriunda de la provincia de Mendoza, donde fue miembro de la Corte Suprema de Justicia de esa provincia. Es Doctora en Derecho de la Universidad de Mendoza, miembro de las Academias Nacionales de Derecho y de Derecho y Ciencias Sociales de Buenos Aires y Córdoba, Academia Argentina de Ética en Medicina y Asociación Argentina de Derecho Comparado. Es también Miembro honoraria de la Real Academia de Derecho y Legislación de Madrid, España. En 2016 recibió el Premio Konex de Brillante como la más destacada personalidad en humanidades de la última década en Argentina, una de las máximas distinciones que se otorgan en dicho país en la actividad de las ciencias sociales”.

El encomillado anterior, réplica del primer párrafo que le dedica [Wikipedia](#) a Kemelmajer, sirve apenas de contextualización, porque Aída es muchísimo más que un currículum apabullante o una entrada en la enciclopedia más importante de la modernidad. **AUNO Abogados** la entrevistó en su departamento en Buenos Aires, luego de una maratónica sesión de clases. Aquí, las principales pinceladas de una jurista fuera de serie.

¿Cómo fue el arranque profesional?

Vengo de una familia donde no había abogados. Soy la primera de la familia. Mi padre era comerciante, en un pueblo de Mendoza. Me recibí muy joven, a los 21 años, y me instalé sola en el pueblo. Y como mi padre era un comerciante honesto, la gente creía que yo también tenía que ser honesta porque era lo que mi mamá y mi papá me habían enseñado.

General San Martín, ubicado a 45 km de la ciudad capital, era y es cabeza de la tercera circunscripción judicial. Existen allí muchos tribunales, y comencé atendiendo alguna compañía aseguradora, cobrando cuentas, ese tipo de

cosas con las que uno comienza la profesión, especialmente cuando se comienza solo. Ha pasado mucho tiempo de eso...

¿Cuánto?

Me recibí en diciembre de 1966. Son 50 años, eran otros tiempos, otra manera de ejercer la profesión, otra situación...

Mi marido, que había sido compañero mío en la facultad, también se instaló así en la ciudad de Maipú, otra ciudad de Mendoza. Cuando nos casamos, nos fuimos a vivir a Mendoza capital e instalamos nuestro propio estudio. Así empezamos el ejercicio profesional los dos juntos.

¿Cómo fue trabajar con él?

Teníamos muy divididas las tareas, de modo que no entrábamos en conflicto.

Mi marido era el que fijaba la estra-

tegia, el que hablaba con los clientes. Yo lo que hacía era estudiar el caso, preparar las demandas, hacer los alegatos.

No tenía trato con el cliente, él sí. No iba yo a los tribunales, salvo a los de San Martín. El que hacía la actividad tribunalicia era él.

Cuando llevábamos 17 años de trabajar juntos, con mucho éxito, diciembre de 1983, había ganado el radicalismo en la Nación y en la provincia también. Entonces me llamó mi viejo profesor del colegio secundario, que era de San Martín, y que además era el gobernador electo, y por los antecedentes que yo tenía en la facultad (en aquella época no eran muchas las mujeres en el ejercicio de la profesión), me dijo que me iba a postular para la Corte de la provincia.

Para mí era un desafío inmenso.



Nací en 1945, así que en 1983 era muy joven todavía. Nunca había habido una mujer en la Corte de la provincia y nunca tampoco una persona de origen judío había llegado a ese lugar.

Eran tres cosas: joven, mujer y de origen judío.

Hablé ese asunto con mi marido, al que no le gustaba nada que me fuese, pero era un desafío muy grande para mí, y en diciembre de 1983 todos teníamos tantas esperanzas... Era todo: “¡Ahora podemos! Ahora vamos a hacer las cosas. Si me han llamado es porque tengo que aceptar...”.

Así fue como acepté, y juré en la Corte el 4 de enero de 1984.

Estuve 26 años, con actividad académica en la universidad en forma paralela.

Cuando llegué a los 26 años, tenía edad para jubilarme y entonces me dije: “lo que no hice hasta ahora no lo voy a hacer, hay que irse”.

Me jubilé en 2010.

¡Se jubila y aparece el Código!

Justo el Dr. (Ricardo) Lorenzetti me llamó porque se pensaba en este proyecto, 2011, para el Código Civil y Comercial, y acepté.

La vida me ponía frente a otro desafío...

Había dejado la Corte, así que tenía tiempo para dedicarme a una tarea como ésta.

Nosotros, en la Comisión redactora, éramos cuatro personas: el Dr. Lorenzetti, la Dra. Elena Highton de Nolasco, yo y un secretario maravilloso, el Dr. Federico de Lorenzo. Sin él no se podría haber hecho la tarea.

Nos reunimos en febrero de 2011, se mandaron invitaciones a todas las universidades, a todos los colegios de abogados, a los colegios notariales, para que nos mandaran propuestas generales, específicas, que nos dijeran qué les parecía que había que hacer.

Mientras tanto, los cuatro convocamos a más de 100 juristas del país y conformamos distintas comisiones. El Dr. De Lorenzo era el encargado de coordinar a toda esta gente, un gran rompecabezas con más de 100 piezas.

Conformamos 31 comisiones y nos dividimos 10 cada uno, aproximadamente.

Yo trabajé especialmente con las comisiones de familia, con la que escribió la parte de prescripción, la parte de derecho internacional privado, privilegios, concursos...

Las comisiones de los libros segundo y sexto estuvieron a mi cargo. En el libro primero, la parte de persona y capacidad, también estuvo a mi cargo.

Durante ese año vine mucho a Buenos Aires. Nos reuníamos en la Corte y discutíamos los temas sensibles. El resto de las cosas las manejamos por correo electrónico. De Lorenzo contó algo así como 8.000 mails que hemos cruzado cada uno de nosotros, cada uno con un color. El mío era el rojo; Highton usaba el verde;

siempre hay—, los vamos a ir pasando al Ministerio”. Así pasó. Se corrigieron muchos errores.

En este proceso, no sé qué cantidad de conferencias impresionantes di, desde Jujuy a Tierra del Fuego.

En todas esas conferencias que dábamos, íbamos presentando los artículos y la gente nos iba haciendo observaciones.

Muchísimos textos se modificaron por los aportes que hizo la gente desde afuera.

Con el Ministerio de Justicia consensuamos muchas correcciones, pero con algunas que el Ministerio hizo, nosotros no estábamos de acuerdo.

Esas no se consensuaron. El Ministerio mandó como quiso el proyecto. No era un porcentaje muy importante, aunque los temas sí lo eran. Uno de ellos era la responsabili-

Biblioteca

“Yo vengo de una familia donde no había abogados, era la primera. Mi marido, igual, entonces no teníamos libros de derecho. Mendoza, en aquella época, no tenía facultad de derecho estatal, tenía una sola privada, que fue donde estudiamos. Éramos la tercera promoción de esa facultad. Recién empezaba”, enmarca Kemelmajer de Carlucci.

Había un librero español, la biblioteca de la Corte y no muchas fuentes de consulta más.

“Mi marido, en aquel tiempo mi compañero de estudios, dijo: “Bueno, hay que empezar a comprar libros”. Comprábamos en lo del español y cuando nos recibimos teníamos ya las cosas clásicas. Después, me dijo: “Vos querés dedicarte a la cátedra, hay que empezar a comprar libros”. Y empezamos”, repasa.

Por ese entonces, un señor de apellido Epstein recorría buena parte del interior, con el ojo puesto en la compra de bibliotecas de abogados fallecidos.

“Hicimos una amistad preciosa con Epstein, que cada vez que encontraba libros valiosos, venía y nos decía: “Acá están estos”. “Pero ahora no se los podemos pagar”, le decíamos. “No importa, tienen que estar acá, yo les voy a ayudar a tener una biblioteca como corresponde”.

Él los ayudó muchísimo. Después, empezaron a comprar en España, en Italia, en Francia.

“La biblioteca es de nuestro uso, pero cualquier investigador que nos escribe un mail tiene las puertas abiertas. Incluso vienen de Brasil, de Paraguay, de países vecinos. Por supuesto, los estudiantes de la facultad, cuando están haciendo trabajos de investigación, nos piden y entran”.

Hay para explorar algo más de 60.000 volúmenes, solo de derecho.

Lorenzetti, el negro.

Yo le decía al Dr. Lorenzetti que teníamos que pedir una prórroga y él decía: “No, no, vamos a presentar en ese plazo (N. de

R.: un año), y sin perjuicio de eso, como el proyecto va a ir al Ejecutivo, todos los errores que vayamos detectando —porque por mucho que se corrija,

dad del Estado, por ejemplo, que nosotros la habíamos incluido y el Poder Ejecutivo lo sacó para mandarla a una ley especial. Cuando el proyecto pasó al Legislativo, ahí también se había acordado que se iba a crear una comisión bicameral. Entonces fuimos y explicamos. Los diputados y senadores nos hicieron preguntas, respondimos y después la comisión bicameral anduvo por todo el país e hizo reuniones en la mayoría de las provincias. Iba la gente y decía lo que le parecía. Normalmente a esas cosas nadie va a apoyar, van los que están en contra. Ahí también De Lorenzo trabajó enormemente para procesar las impugnaciones que venían. Muchas se tomaron y se corrigieron, porque a su vez eran errores que se nos habían pasado. Luego, cuando se trató en la Cámara de Diputados y Senadores, vinieron esas reformas que a uno le dejan un sabor amargo.

En su momento cuestioné públicamente que los consultados para el armado de una norma de tanta relevancia, en pleno siglo XXI, hayan sido solo abogados. ¿Fue así?

La gente que nosotros convocamos era toda gente de derecho. Los 109 o 110 del listado eran todos abogados, de todo el país, de todas las generaciones y de todas las ideologías. En algunas materias, las comisiones consultaban gente de la ciencia que correspondía. Ejemplo: en materia de reproducción humana asistida, la comisión consultó con médicos que se dedican a ello. Las normas sobre contabilidad, sobre comercio, ahí se consultó con gente que está en el área, la materia.

Pero eran las propias comisiones las que iban consultando a esos sectores.

También se dijo que por la rivalidad Santa Fe - Córdoba, y por el origen santafesino de Lorenzetti, la academia cordobesa fue relegada en su participación.

No. No es así. La academia de Córdoba se opuso al Código, pero no por rivalidad con Lorenzetti, sino porque Córdoba es la cuna de Vélez Sarsfield, y por lo tanto

no querían la sustitución de su código. Así de sencillo.

Ha habido juristas cordobeses, que incluso pertenecen a la academia, las nuevas generaciones, que nos ayudaron muchísimo y llevaron adelante partes muy importantes.

Volvamos a Mendoza. ¿Cómo siguió el estudio cuando usted lo dejó?

Mi marido siguió con su estudio, tuvo un socio, que después fue mi yerno y, lamentablemente, murió. Mi hija, abogada, quedó trabajando con mi marido.

Mi marido ha tratado siempre, mientras yo estuve en la Corte, de ser abogado consultor, prácticamente no litigaba. Mi hija sí.

Cuando mi marido litigaba, incluso mi hija, lo sufrieron mucho, porque los jueces querían demostrar su independencia, y aunque

marco, no digo solamente la ley, digo la Constitución, los tratados de derechos humanos- la solución que cree justa para el caso, eso es lo más difícil de ser juez.

Una vez llega un caso a la Corte, era una mujer que había entrado en litigio con los hermanos del marido, muerta la suegra, que era la dueña de la casa donde ella vivía.

Esta mujer había perdido a su marido y a su hijo, habían desaparecido los dos. Y después habían sido encontrados muertos.

La mujer, como estaba el expediente con las fechas de muerte de uno y otro, había perdido al marido, al hijo y la casa... No había manera.

Yo le daba vueltas, lloraba.

Jurídicamente tenían razón los hermanos del marido, los cuñados de ella.

Los convoqué a una audiencia de



tuvieran razón no se la daban.

¿Qué fue lo más duro de ser jueza?

Como jueza, siempre me he movido dentro de los márgenes de la ley.

La ley es un marco de posibilidades, y uno tiene que estudiar para encontrar, dentro de ese marco, la solución que cree que es la que corresponde conforme a la ley y es la más justa para el caso particular. Cuando uno no encuentra dentro de ese marco -y cuando digo

conciliación en la Corte. Hablé con ellos, traté de explicarles, pero no hubo caso: tuve que sacar la sentencia conforme la ley, no podía hacer otra cosa. Ese fue un caso muy duro.

¿Qué opinión le merece el sistema judicial?

No quiero decir: "No va más", pero algo parecido.

El sistema no responde a las necesidades de la gente, los tiempos de la justicia no son los de la gente, el

mundo va por un lado y nosotros por el otro. Nos seguimos moviendo con cánones que la gente no entiende.

Cuando hicimos el Código Civil y Comercial, uno de los objetivos era hablarle claro a la gente, que entienda. Yo creo que la gente toma el Código y entiende lo que dice.

Ahora, cuando lee una sentencia, no siempre entiende.

Tenemos un sistema lento, los abogados son formados en las universidades para el litigio y el conflicto, no tenemos abogados formados para la conciliación.

No formamos a la gente en la universidad para tratar que el conflicto sea la última instancia, la formamos para que diga “bueno, si ya te vinieron a ver es porque hay que ir a juicio”.

Este sistema no va más. Hay que hacerle grandes transformaciones a la justicia.

Tenemos que tener un sistema más ágil, desburocratizar la justicia, tener más jueces, menos empleados, más jueces que resuelvan las cosas y con menos papeles. Estamos para solucionar los problemas que tiene la gente, no para agudizarlos.

Se necesita un gran cambio de mentalidad.

Cuando digo que la justicia es un servicio, icómo se enoja la gente! “¡No, la justicia es un poder!”.

Sí, es un poder, estamos de acuerdo, pero cumplimos un servicio público.

Somos un poder del Estado, pero al servicio del público, no para poner piedras en el camino de la gente.

Los jueces se enojan porque dicen que es restarle importancia al Poder Judicial, que es hacer de esto como si fuéramos algo más de la administración.

Estamos para servir, no para ejercer un poder absurdo.

No somos el tirano que está allá dando las órdenes.

El juez está para resolver el conflicto que la gente ha planteado y, en algunos casos, cuando la gente está de acuerdo y viene porque necesita la homologación del fuero, solucionar los problemas, no agudizarlos.

Muchísimos jueces trabajan

muchísimo, pero al lado de eso hay gente que no trabaja lo suficiente. Si yo defiendo al Poder Judicial, lo que tengo que hacer es a ese que no sirve o no trabaja lo suficiente no lo tengo que proteger, lo tengo que sacar, porque si no el que trabaja mucho, está al mismo nivel que el otro.

Por ese que no trabaja hay un desprestigio muy grande.

Hay que levantar el prestigio del Poder Judicial, hay que servirle al público.

Si el Código Procesal dice que son 30 días, son 30, no 31.

Insisto: no es traer más gente, es tener gente con mayor voluntad de servicio; después gente que sepa, porque cuando no sé algo, me tengo que tomar un tiempo muchísimo mayor para estudiar.

El otro día, en Rosario, un juez de

otros países de la región, que han crecido y se han fortalecido mucho.

Lo sigo viendo así. Estamos en una posición más o menos como la que vimos la vez pasada. Otros países han incentivado la educación, el perfeccionamiento. A lo mejor en aquella oportunidad mencionamos el caso de Chile, en el que muchos civilistas jóvenes iban a Francia e Italia.

Toda esa gente, cuando ha vuelto a sus países ha provocado una gran renovación.

Hablemos del rol de la mujer en la profesión.

Los tiempos han cambiado muchísimo.

Cuando me recibí, el número de mujeres no era cuantitativamente significativo, había pocas mujeres abogadas, pero hoy en las facultades de derecho hay más mujeres que

Recomendaciones

¿Qué le recomendaría a una joven abogada? “Hay que mirar bien con quién se casa uno”, responde Kemelmajer entre risas.

“La conformación familiar es muy importante para el ejercicio profesional. Hay mujeres que no solamente tienen que luchar contra la discriminación de la sociedad frente a la mujer abogada, sino que tienen un ambiente familiar que no las ayuda, o porque el marido no quiere compartir roles, o porque la minusvalora”, profundiza.

familia me regaló un libro que él escribió con sus experiencias en un juzgado de familia. El libro se llama ¿Cuánto tiempo es un tiempito? La frase la pronuncia una niña institucionalizada. “¿Voy a tener una mamá, voy a tener un papá?”, le pregunta. “Sí, sí, ahora tenés que esperar un tiempito, que tenemos que arreglar una cosa en el expediente”, le responde, y la niña le dijo: “¿Cuánto tiempo es un tiempito?”.

El juez tiene que hacer la mejor sentencia posible, sí, pero tiene que hacer muchas sentencias y tiene muchas causas. La sentencia no debería ser un libro, debería ser bien fundada y decir al que pierde el juicio el por qué.

Hace unos años me hablaba del deterioro relativo de la abogacía argentina en comparación con la de

hombres. Es una profesión que de alguna manera se está feminizando. Esto no es bueno. No me gusta la feminización de ninguna profesión porque bajan los sueldos, las remuneraciones. Fue lo que pasó con la docencia. La mayoría de las maestras son mujeres, ¿por qué si en la sociedad hay mujeres y hombres? Tenemos que compartir también estos roles.

El rol de la mujer abogado es difícil, porque, insisto, hoy cuantitativamente casi que somos mayoría, y la gente cree que las mujeres están para algunas ramas. Pese a esas dificultades, hoy las mujeres saben luchar contra esos prejuicios y están ocupando cargos de importancia, lo que no significa que haya desaparecido la discriminación ni mucho menos.

A portrait of Luis Lozano, an older man with white hair and a goatee, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is seated in a dark leather chair with a wooden backrest. The background shows a bookshelf with books and a framed picture on the wall.

Luis
LOZANO



Entrevista exclusiva
con el presidente
del máximo tribunal de
la Ciudad Autónoma
de Buenos Aires.

Por Ariel Neuman

Iba solo, cerrándose el saco. Paró en la esquina y miró si venían autos antes de cruzar. No lo saludé (luego se lo dije). Quería ver si alguien lo reconocía. Si alguien se le acercaba. Y no. Luis Lozano, presidente del [Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires](#), caminaba como uno más por la pacífica calle Cerrito, pegada a la atiborrada avenida 9 de julio. Lejos de los flashes, las cámaras, las polémicas y la tensión política, los integrantes del tribunal porteño han tenido casi como norma un perfil bajo y silencioso. El tribunal “siempre mantuvo una filosofía de austeridad”, señala Lozano ya en su despacho, y agrega que están tratando de, “progresivamente, aprender a comunicar mejor”. En el vínculo con los porteños, con

Lo que no podemos permitir es que la información sea utilizada para espiar a los litigantes. Más allá de las sentencias, el Tribunal, desde el principio, exhibió siempre de un modo transparente su ejecución presupuestaria, el sueldo, las cosas administrativas, pero estamos pensando que lo más importante que el público debe vigilar de nuestra producción no es cómo gastamos el presupuesto, que tampoco es demasiado importante al nivel del volumen de la Ciudad, sino lo que decimos en las sentencias porque es lo que verdaderamente tiene impacto. Si yo le doy formato abierto a las sentencias, ustedes van a poder ver cuántas veces le di la razón a una mujer o a un varón o a un travesti; a un homosexual, o a cualquiera de los públicos que pueden sufrir

es reunirse con los secretarios y los colaboradores de su propia vocalía y examinar expedientes y proyectos. Nosotros no podemos leer todo. Si hiciéramos eso, el número de causas que trataríamos sería demasiado pequeño. Es como un juez norteamericano dijo, en tono irónico: “Somos infalibles porque somos supremos: no hay nadie a quien ir a preguntarle más nada”. No es que somos supremos porque somos infalibles, donde la idea de infalible vuelve a tener la idea de acertar. No creemos que acertemos siempre. Tenemos la misión de hacer más uniforme la aplicación del derecho y para eso tenemos que trabajar un número, volumen de causas más allá de lo humanamente posible para una persona.



quienes trabajan en la Ciudad, con los propios abogados, pero también con tribunales provinciales, con quienes comparten realidades y situaciones bajo estudio, el Tribunal está en plena formación de un área de comunicación, que tiene que “tratar de hacer más fácilmente accesible el material, y que se pueda encontrar con lo que se necesita de un modo amigable”, anuncia.

En general, los poderes judiciales arrancan haciendo públicas sus decisiones...

Esto ya empezó, y acá también hay un tema de filosofía: nosotros queremos dar la información para que el público pueda “vigilarnos”, que nos puedan “espiar a los jueces”.

discriminación. Puede establecer cuántas veces le doy la razón al fisco y cuántas veces al contribuyente, y así. Esto es lo que estamos tratando de desarrollar.

¿Cómo es, si existe, un día laboral normal en la agenda de un juez?

Quizá no tengamos tanta normalidad. Tenemos un día de acuerdo. Ese día nos reunimos y firmamos sentencias, debatimos problemas, a veces tratamos cuestiones administrativas. Ese día es el miércoles. Lleva varias horas y no siempre alcanza. Muy frecuentemente tenemos que tratar temas con mayor premura, entonces según cómo es el tema es la reunión. Una tarea más habitual de un juez

Eso obliga a trabajar con la asistencia de personas expertas, que ayudan a leer los expedientes, a elaborar votos, y nosotros vamos trabajando en función de eso con nuestros profesionales más jóvenes que nos asisten, y con los secretarios, que son personas con edad más avanzada, con una experiencia y talento importantes, gente que podría dictar una sentencia. Esto también revela algún tipo de vigilancia. No es tan fácil hacerse el pícaro cuando tenés a alguien revisando el expediente, mira y dice: “Eso que leíste no está escrito acá”. No solo nos miramos los jueces entre nosotros.

El hecho de que haya otros profesionales que participan es bueno para la comunidad, porque muchas veces se tiene la falsa idea de que esto es delegar, pero no es que me voy de vacaciones y pido que me avisen cuando esté resuelto, paso y firmo tapándome los ojos. No es así.

Esto es un trabajo de elaboración en el cual internamente hay un respeto a la calidad intelectual.

Si un colaborador mucho más joven -tengo algunos que han sido alumnos míos- me dice: "Estas equivocado", miro, paro la oreja y por ahí creo que el equivocado es él, pero tal vez digo: "Mmmm, caramba, dio en el clavo".

Esto me permite a mí corregir antes de sacar una decisión.

Es importante porque sirve para generar un ambiente de mayor control y reflexión, porque cuando usted tiene que atender un flujo de causas que necesita resolución, porque la justicia tardía no es justicia, uno está obligado a escupir decisiones.

No es una pavada.

Es una cosa de equilibrio entre el apresuramiento y el error, y del otro lado tiene que tener cuidado con no errar por querer ser muy veloz.

¿De cuántas causas hablamos?

Fluctúa, pero entre mil y mil y pico por año.

¿Qué imagen cree que tiene la ciudadanía de sus jueces?

No me quiero meter con los jueces federales ni con los de la Nación. Yo, al igual que usted, tengo derecho a tener mi opinión, pero a diferencia suya, estoy comprometiéndome a una institución con lo que digo, entonces hay algunas cosas en las que hay que guardar silencio y recato.

De nuestro propio Poder Judicial, estoy hablando en primera persona, a nivel global, le diría que me parece que tenemos una performance razonable y que mejora.

Estamos logrando perfeccionamiento, que es a lo que deben aspirar las instituciones.

No me parece que con esto esté siendo demasiado benévolo, todo lo contrario: soy demasiado exigente.

Cuando nosotros nos comparamos con otras jurisdicciones con problemas similares, la verdad que no estamos mal ni nos ven mal.

Cuando tomamos contacto con los jueces de los tribunales superiores de provincia, cosa que hacemos porque somos activos en la Junta Federal de Tribunales Superiores de Provincias Argentinas, lo que vemos es que nos prestan atención, nos consideran uno más, un Poder Judicial bastante exitoso.

Cuando uno ve lo que piensan los abogados de Buenos Aires, recoge ideas parecidas.

Me parece que nosotros tenemos un signo que difiere ligeramente, no está en las antípodas, pero difiere un poco de lo que es la justicia nacional por una razón lógica: no estamos seleccionados por los mismos órganos políti-

cos. Poder Judicial. En una segunda frase, no tenemos que perder de vista que hay que crecer en todo sentido: en dar una justicia cada vez más adecuada a las necesidades del pueblo y en el espectro de asuntos que se atienden.

¿Hay asuntos desatendidos?

Le voy a dar un ejemplo o dos, y también en cuanto a la satisfacción que genera, porque nosotros nos concebimos como un Poder Judicial que está dirigido al usuario, no a la majestad de la justicia.

Los primeros usuarios nuestros son las partes y esas partes están representadas por abogados. Los abogados vienen con sus problemas y los problemas de otros, pero son los que tienen más contacto con nosotros. Por eso para nosotros la opinión de los abogados es central.

Cuando digo que estamos orien-

2x1

Lozano habla de estructuras que permiten, de alguna forma, controlar las decisiones de los jueces.

Habla del vínculo entre los magistrados y la ciudadanía.

Habla del expertise y de la sensibilidad que hay que tener al abordar los casos.

El 3 de mayo de este año, el Centro de Información Judicial informaba que "la Corte Suprema (de Justicia de la Nación), por mayoría, declaró aplicable el cómputo del 2x1 para la prisión en un caso de delitos de lesa humanidad".

La decisión del Máximo Tribunal argentino se tradujo en un revuelo político, marchas multitudinarias de repudio en todo el país y la sanción de una nueva ley vedando la posibilidad de que se reitere un fallo como aquél.

¿Qué pasó?

"No es un tema del que me guste opinar porque me parece que somos un tribunal que tenemos que someternos a la Corte en lo que es federal. Hay cosas en las que somos el último tribunal, hay otras en las que no", responde Lozano antes de dar una contundente argumentación jurídica de más de 10 minutos que concluye con un "no es algo que yo suscribiría".

Consultado sobre el impacto que tuvo en la reputación de la Corte, el presidente del TSJ de la Ciudad de Buenos Aires reflexiona: "Espero que el pueblo argentino recupere una visión de mayor estima hacia su Corte Suprema porque, en definitiva, es un órgano importante".

cos, estamos seleccionados por el pueblo de Buenos Aires a través de sus representantes.

Eso genera que la composición tenga más que ver con las concepciones que tiene el pueblo de Buenos Aires sobre la administración de justicia.

En una palabra: creo que tenemos que estar contentos con nuestro

tados a atender a las partes es porque, en definitiva, sabemos que esto significa dar una justicia más oportuna, que genere menores costos a los litigantes, porque ellos también sufren costos.

Nosotros estamos muy avanzados en la digitalización, que va a ser algo como tener el juzgado abierto las 24 horas. El abogado va a terminar de trabajar a la

1 de la mañana, y en lugar de tener que levantarse a las 6 y salir corriendo al Tribunal, va a mandar su escrito en ese momento, y todo el mundo podrá tener acceso a lo que corresponda para establecer que la misma clase de justicia se imparte a todos.

Estas son las metas que nos proponemos junto con el Consejo de la Magistratura, no es tarea solamente del Tribunal.

Me quedo con ese solo ejemplo y vinculo lo de la atención 24 horas con las ferias judiciales...

El tema de la feria habría que analizarlo muy detenidamente, y también consultarlo con todos los usuarios.

Para los tribunales no es tan fácil. Nosotros siempre estamos de guardia, en el sentido de que si hace falta la firma para alguna cosa, todos estamos ubicables. No es que se cae un caso por esto. El problema es que si usted lo quiere tener todo el año abierto, empieza a encontrarse con que nunca tiene al tribunal íntegro. Alguna vez le tiene que dar vacaciones.

Es cierto que además nosotros nos tomamos licencia por razones variadas. Yo, por ejemplo, tengo que atender una reunión de la Comisión Iberoamericana de Ética Judicial porque la Cumbre me ha designado secretario ejecutivo, no es una distinción tan personal, sino a los jueces provinciales de la Argentina, a la Junta Federal, y la vivimos así, pero lo cierto es que me tengo que retirar unos días de la función y volver después.

Otra: yo me quedé haciendo guardia y otros más también porque estamos en un período electoral; si surgiera alguna necesidad imprevista es preferible poder atenderla muy rápidamente porque lo electoral requiere una atención muy inmediata.

Esto también genera que en algún momento se recupera el tiempo que se tomó de licencia.

Esto genera ausencias, a veces, pero nosotros también administramos las sentencias que pueden salir con tres, cuatro o cinco firmas en función de la clase de asunto que llevamos. Si usted va a sentar jurisprudencia, trate de hacerlo



con cinco; si va a decir que esta queja es inadmisibles porque faltan fundamentos, tres sobran...

Pero también es cierto que hay otros interesados en esto.

¿Quiénes son los interesados con interés fuerte? Primero, los abogados, porque si usted es un abogado que forma parte de un estudio que tiene 40 profesionales, no hay problema, se turnan, pero si es un abogado que trabaja a la manera tradicional, artesanal, o son dos, es más difícil sustituirse. Los juicios tampoco pueden ser una carrera de degollados. Me parece que eso hay que tenerlo en cuenta. Habría que preguntarle a los abogados qué quieren.

Además hay algo que uno tiene que tener en cuenta: que el tribunal esté abierto no quiere decir que se vaya a tener una justicia más oportuna o en más breve término. Puedo tener un tribunal abierto y

no sacar un fallo, o sacar cosas que no importan demasiado.

Hay que evaluar las cosas por el contenido. Estamos en un medio o ámbito en el que no se puede evaluar solamente por la cuantía, el volumen.

Parece que estuviera haciendo una declaración a favor del cierre en enero o en contra de que el tribunal continuara abierto. No es así. Creo que es sumamente útil que se proponga esto como un ejercicio de alternativas para mejorar la fluidez en la administración de justicia. Creo que es muy oportuno.

Lo que como contrapartida está intentando llevar mi argumento es que no nos compremos que por tener un mes más abiertos los tribunales estamos revolucionando el problema. No es así, sería una ilusión torpe.

Me parece que hay que analizarlo en un conjunto de medidas.

elDial.com
Biblioteca Jurídica Online

Toda la
información
jurídica que
necesitás
a tan sólo un click.

**Bonificación especial
suscriptores de AUNO**



Jurisprudencia | Doctrina | Legislación

Libros Papel | E-books

Capacitaciones Presenciales y Online

Suplementos temáticos

Modelos de Escritos

Actualidad

elDial.com **express** newsletter
diario vía email.



Visítanos en: **www.eldial.com**

@Contacto info@albrematica.com.ar

Llámanos al **(5411) 4371 2806**

Seguinos en:





Abrimos caminos para
su práctica profesional

Artículo Uno

Estrategias de comunicación y marketing jurídico

Posicionamiento | Detección de nichos de mercado | Diseño |
Identidad corporativa | Videos | Sitios web | Redes sociales |
Generación de contenidos | Posicionamiento | Networking | Estudios de mercado

www.articulouno.com