



IN HOUSE: Mercado Libre

Así funciona el área de legales de la empresa de e-commerce.
Un recorrido por los procesos, perfiles y valores.

AVANCE

ABOGADOS

Año 7 | Nro. 25

Febrero 2017

\$ 100.- en toda la Argentina

**Pasado, presente
y futuro, en una
entrevista exclusiva.**

Juan

Cambiaso

INFORME ESPECIAL

Perspectivas para el 2017

Cómo está el pulso en las
firmas de la región.

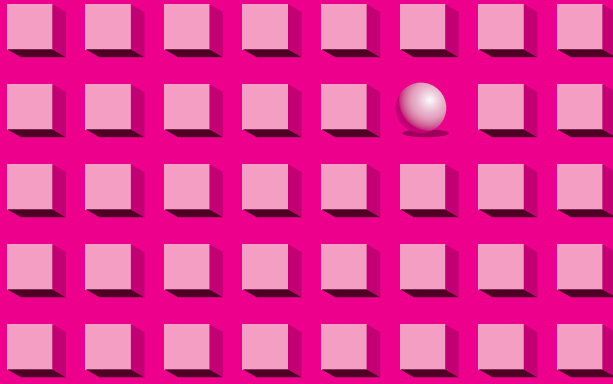


LatAm

A la conquista del continente

Dentons planea desembarcos en Argentina,
Brasil, Chile y Perú.





**Diferenciarse.
Sobresalir.
Distinguirse.**

Artículo Uno

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN
Y MARKETING JURÍDICO**

www.articulouno.com

Trabajamos para:

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

Hacemos:

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

INICIO MARZO 2017

POSGRADOS EN DERECHO

www.utdt.edu/derecho

MAESTRÍA Y ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO PENAL

Dirección académica: Hernán Gullco. Doctor en Derecho, Universidad de Buenos Aires. |
Jesica Sircovich. LL.M., University of Cambridge.

REUNIÓN INFORMATIVA: 21 DE FEBRERO, 19H

MAESTRÍA Y LL.M. EN DERECHO TRIBUTARIO

Dirección académica: Eduardo Baistrocchi. Master of Laws, Harvard Law School & London School of Economics. |
María Celina Valls. Máster en Ciencias Jurídicas, Universitat Pompeu Fabra.

REUNIÓN INFORMATIVA: 22 DE FEBRERO, 19H

MAESTRÍA EN DERECHO Y ECONOMÍA

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

REUNIÓN INFORMATIVA: 23 DE FEBRERO, 19H



INFORMES E INSCRIPCIÓN

posgradosditella@utdt.edu | 5169 7231 / 7251

☎ (+54 911) 5571 9552

Av. Figueroa Alcorta 7350
Ciudad de Buenos Aires, Argentina

 UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

STAFF

Dirección y edición:
ARIEL ALBERTO NEUMAN
Dirección de arte y diseño:
ALFREDO VERONESI
Colaboraciones especiales:
JAIME FERNÁNDEZ MADERO
FERNANDO TOMELO

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 - Número 25 - Febrero 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

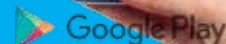


CONTACTO

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



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



DERECHO EMPRESARIO 2017

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

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

Contenidos de actualidad:

- . Financiamiento de Proyectos de Energías Renovables
- . Compliance (prevención de lavado, anticorrupción, investigaciones internas, entre otros temas)
- . Derecho Inmobiliario y Agribusiness
- . Derecho de Internet y Tecnología de las Comunicaciones
- . Responsabilidad Social Empresaria
- . Fintech
- . Marketing para Abogados y Empresas
- . Gobierno Corporativo

DURACIÓN

Especialización: un año y seis meses.
Maestría: dos años.

 **INICIO:** 31 de marzo.

HORARIO Y LUGAR DE CURSADA

Viernes de 9:30 a 18 h / Campus: Vito Dumas 284, Victoria, Bs. As.

OPCIONES DE AYUDA FINANCIERA

Descuentos corporativos, becas y planes de financiamiento.

Email: posgradodederecho@udesa.edu.ar

Tel.: (54-11) 4725-6993/6929

www.udesa.edu.ar/derecho-empresario



Universidad de
SanAndrés



10

A LA CONQUISTA DEL CONTINENTE

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



22

MERCADO LIBRE

Así funciona el área de legales de la empresa de e-commerce. Un recorrido por los procesos, perfiles y valores.



28

JUAN CAMBIASO

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



42

COMPLIANCE EN LA EMPRESA

Entrevista con Liliana Arimany, Global Compliance Director de la empresa CEVA Logistics.

8 INFOGRAFÍA
Estado de derecho



28 NICHOS
Financiamiento de litigios



40 EVENTOS
Vuelve la IBA a Buenos Aires



46 MIRADAS
Responsabilidad civil 2.0 para economías compartidas
Por Fernando Torneo

13 Noticias breves LatAm

14 MANAGEMENT
El desafío de hacer colaborar a las Estrellas
Por Jaime Fernández Madero

30 CASOS
IP Latinoamericano



41 OPINIÓN
Psico-abogacía

43 ALIANZA AUNO - AAEC
T&E - Travel and Expenses
Por Carlos Rozen

47 Noticias breves

48 MERCADOS
Entender Estados Unidos



16 TALENTO
Perspectivas 2017

44 EDUCACIÓN
Abogados generación Y

50 PRECIOS DE MERCADO
El precio del saber

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



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)

Estado de

El **World Justice Project** (WJP) dio a conocer el Índice de Estado de Derecho 2016, un informe anual que mide el estado de derecho en 113 países de acuerdo con las experiencias y percepciones de la población general.



PRIMEROS PUESTOS 2016



EL ÍNDICE DEL ESTADO DE DERECHO DEL WJP ES LA FUENTE DE INFORMACIÓN MÁS AMPLIA SOBRE EL ESTADO DE DERECHO EN **EL MUNDO.**

La edición del 2016 se basa en más de **100.000** encuestas a hogares y más de **2.700** encuestas a expertos que miden la manera en la que el Estado de Derecho se aplica a situaciones comunes y corrientes experimentadas por las personas alrededor del mundo.



e derecho

El índice en Latinoamérica

Los puestos de la región sobre una muestra total de 113 países



- 20 Uruguay
- 25 Costa Rica
- 26 Chile
- 51 Argentina
- 52 Brasil
- 62 Panamá
- 65 Perú
- 71 Colombia
- 88 México
- 91 Ecuador
- 104 Bolivia
- 113 Venezuela

El índice evalúa el desempeño utilizando

47 indicadores



▼ AFGANISTÁN

▼ CAMBOYA

▼ VENEZUELA

ÚLTIMOS PUESTOS

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.



Joseph Andrew



Jorge Alers

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 combina-

mos 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.

**ABB
FP&B**

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

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

Los saco de la expansión geográfica y los llevo a la innovación en materia jurídica, más específicamente a su iniciativa Next Law Labs. ¿Cómo ven el futuro del ejercicio de la abogacía?

JA: Una de las razones por las que fundamos Next Law Labs, y somos el primer estudio jurídico que tiene una aceleradora para tecnología legal o jurídica, es porque creemos que la tecnología desempeñará un papel cada vez mayor en la mejora de la calidad del servicio jurídico.

Lo que Next Law Labs hace, que es en su totalidad propiedad de Dentons, es desarrollar nuestra propia tecnología, que será utilizada por los abogados de la firma en todo el mundo.

Invertimos en las mejores *start-ups* de tecnología legal. Y, como inversores, tenemos la capacidad para probar esa tecnología con nuestros abogados y con clientes reales, antes de que otros lo hagan, asegurándonos de mejorar el proceso.

Nuestro objetivo final es que Next Law Labs no se limite a proporcionar estas tecnologías y servicios solo a los abogados de Dentons, sino que esté disponible para estudios jurídicos en todo el mundo. Ésa es una de las razones por las que fundamos la red de contactos de Next Law Labs, que es actualmente la red de contactos jurídicos más grande del mundo.

Esto, obviamente, nos ayuda, porque Dentons está en el centro, pero también nos proporciona una plataforma para que los estudios jurídicos que forman parte de nuestra red de contactos tengan

Responsabilidad social

Además de cabeza de Dentons, Joseph Andrew es un referente en materia de responsabilidad social empresarial. "Intentamos promover los valores sociales que nosotros compartimos en Dentons. Nuestras políticas de responsabilidad social empresarial reflejan la comunidad misma en la que estamos involucrados, no dictamos a ninguno de los estudios jurídicos alrededor del mundo cuál debería ser su papel en la comunidad a la que pertenecen. Más bien, los alentamos a buscar oportunidades para participar positivamente en su propia comunidad", señala.

acceso a esta nueva tecnología legal, que mejorará la calidad y el servicio que ofrecemos.

Los pequeños estudios jurídicos, no importa lo buenos que sean, simplemente no tienen los recursos para poder tener la tecnología legal que Dentons ya tiene hoy, y que continuará desarrollando en el futuro.

¿Creen que estas tecnologías reemplazarán a los "abogados humanos"?

JA: Te garantizo, como presidente de un estudio jurídico que está en 57 países, y que paso la mayor parte de mi día convenciendo a estudios jurídicos en países en los que no estamos presentes de unirse a nosotros, que ésta es una preocupación presente en todo el mundo.

Un cirujano puede usar un bisturí, que fue inventado en Egipto hace unos 6 mil años, o un brazo robótico asistido por ordenador. El cirujano elige qué tecnología utilizar. El cirujano escoge, no el paciente. El cirujano elige qué tecnología es la más útil para ayudarlo a lograr que el paciente sea más saludable. Eso es lo mismo que la tecnología legal hará para los abogados en

todo el mundo.

Será un conjunto de herramientas, donde los abogados elegirán qué tecnología utilizar para proporcionar un mejor servicio. Pero será su elección.

Pueden utilizar una pluma de tinta para escribir algo o pueden utilizar un programa asistido por computadora para ayudarles a hacer un *brief* de un contrato. Nadie les dirá qué hacer, pero tendrán la opción de poder utilizar esas herramientas. Es por eso que más clientes recurren a nosotros, porque saben que nuestros abogados tienen un conjunto de herramientas más amplio que la competencia. Por primera vez, se ve que un estudio jurídico consigue clientes no solo basándose en la marca o reputación, como otros, sino porque objetivamente puede hacer ciertas cosas que otros no pueden. Objetivamente, tiene un alcance más amplio y más profundo en más lugares, y objetivamente tiene un conjunto de herramientas tecnológicas que otros estudios jurídicos no tienen disponibles ■

Entrevista traducida por Lucía Hermelo



EL ESTUDIO JURIDICO BOLIVIANO CON MAYOR RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL

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

CHAMBERS LATIN AMERICA AWARDS 2013

LEGAL 500 TOP TIER

GAR 100 Selected firm 2015

g-100 Selected firm 2014 100

Distiuguen en primer lugar a Moreno Baldivieso por su experiencia y solidez en el asesoramiento legal.

WITHIN THE 100 MOST IMPORTANT INTERNATIONAL ARBITRATION LAW FIRMS IN THE WORLD

Miembros de INTERLAW

La Paz: 591.2.2441600 • Santa Cruz: 591.3.3353515 • Cochabamba: 591.4.4532688 • Tarija: 591.4.6633303

www.emba.com.bo



SMART UP
YOUR
START UP



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.

INNOVACIÓN JUDICIAL

El Centro de Estudios de Justicia de las Américas

invita a participar de un programa sobre innovaciones en la justicia de los Estados Unidos.

“La experiencia del sistema judicial anglosajón ha sido muy enriquecedora en los procesos de reforma procesal penal en América Latina. En la actualidad, la justicia

civil se ha incorporado a este complejo proceso de cambios en el marco del cual ha ido observando con atención los avances de los modelos norteamericanos, que funcionan sobre la base de la oralidad y la litigación desde hace muchos años”, apuntan, en el marco de la propuesta que se desarrollará en julio, en Nueva York.

TRASBORDO DE PETRÓLEO EN BRASIL

Overseas Private Investment Corporation (OPIC) otorgó un financiamiento por US\$ 350 millones a Açu Petróleo S.A. para la estructuración, implementación, construcción, desarrollo

y operación de la primera terminal privada de transbordo de petróleo y descarga de hidrocarburos líquidos en Brasil. Machado, Meyer, Sendacz e Opice (São Paulo) y White & Case LLP (Washington, D.C. y Miami) asesoraron a OPIC, que también contó con asistencia de su equipo legal interno. Mattos, Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados (Río de Janeiro y São Paulo) y Paul Hastings LLP (Nueva York y São Paulo) representaron a Açu Petróleo S.A., en tanto Prumo y EIG Global Energy Partners. Oiltanking GmbH estuvo representada por Chediak Advogados.

ZANG
BERGEL
VIÑES

ABOGADOS

FUNDADO EN 1975



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

www.zbv.com.ar

El desafío de hacer colaborar a las Estrellas



Por JAIME FERNÁNDEZ MADERO

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

Uno de los mayores dolores de cabeza de *managing* y *senior partners* es lograr que sus estrellas (o socios más productivos y brillantes) colaboren y jueguen en equipo con los demás. En una profesión en la que se destaca el individualismo por sobre los resultados en grupo, los más brillantes suelen ser también los que sacan las mejores notas en exhibir sus egos y jugar para ellos antes de para el colectivo de la firma.

En el pasado esas conductas podían ser más o menos enojosas, pero no afectaban el negocio ya que la profesión se ejercía en parámetros más medibles por los resultados de los individuos que de los grupos o equipos. Pero desde hace ya algunos años ese paradigma está cambiando de manera radical por una combinación de factores: (i) los asuntos aumentan en complejidad requiriendo una combinación de especialidades que no pueden ser atendidas exclusivamente por un especialista determinado, sino por un equipo multidisciplinario que pueda entender dicha complejidad y atenderla

con el ensamble e innovación que la situación requiere; (ii) la modalidad egocéntrica está perdiendo vigencia como dinámica de interacción y producción de resultados; la gente (clientes y abogados, en especial los más jóvenes) se sienten incómodos con ese estilo y se genera un bloqueo, y (iii) los clientes son más fáciles de fidelizar si son atendidos por una combinación de áreas y especialidades, en vez de solo una.

Heidi Garner, experta en el tema de colaboración en firmas de servicios profesionales, en su reciente artículo en el Harvard Business Review (["Getting your Stars to Collaborate"](#), January – February 2017) da una serie de recomendaciones para lograr ese objetivo:

1. Mostrar a las estrellas las ventajas de colaborar. Muchas firmas no tienen suficiente información numérica para sustentar este postulado. Sin embargo, las firmas siempre tienen ejemplos concretos –cada vez más– que justifican que un modelo donde todos colaboran genera más oportunidades y mejora la calidad de los servicios.
2. Cambiar el comportamiento de las estrellas cambiando los sistemas y estructuras. Muchos socios se quejan de estas estrellas "prima donas", pero los sistemas de compensación que utilizan y

los mensajes implícitos que se mandan reconociendo sus triunfos individuales, refuerzan estos comportamientos. Es importante intentar ser innovador en esta área y generar incentivos económicos y de otro tipo para quienes colaboran. Ello implica analizar el sistema de medición de *performance* que se usa en

la firma para ver hasta qué punto está ayudando

o no a promover la colaboración, en especial de las estrellas.

3. Hacerles *coach* personal a las estrellas en los *skills* que favorecen la colaboración. Hay

que hablar mucho

con estas personas, que

habitualmente son dejadas a sus propios esfuerzos dado que son tan eficientes para trabajar y lograr resultados.

4. Dar siempre el ejemplo y enviar mensajes claros en esa dirección. A veces las quejas de los *senior* o *managing partners* son injustas hacia las estrellas ya que ellos no dan el ejemplo con su comportamiento o las decisiones que toman. Esa consistencia es esencial para que las estrellas no reciban mensajes contradictorios y se terminen refugiando en donde más cómodas se sienten: sus capacidades y objetivos individuales.



Ética en la mira

Más de 50 enfoques, nacionales y extranjeros, para abordar los principales desafíos en materia de ética profesional.

El Colegio Público de Abogados de la Capital Federal y el Comité de Ética de la International Bar Association organizan en marzo unas jornadas para analizar los desafíos éticos que recorren a la profesión legal en el mundo actual. Con referentes locales y extranjeros, del sector público y privado, de la abogacía independiente y corporativa, de profesionales liberales y en relación de dependencia, entre el 13 y el 14 de marzo del próximo año se trabajará en la sede del CPACF, sobre los temas más calientes en materia

de ética profesional. Así, por ejemplo, los conflictos de interés, el secreto profesional en tiempos de internet, los distintos ámbitos para practicar la profesión y sus peculiaridades, la publicidad y promoción de servicios jurídicos y nuevos esquemas disciplinarios para los abogados serán abordados por paneles con múltiples enfoques. El evento será gratuito, con inscripción previa. **Más información** www.cpacf.org.ar/noticia.php?id=4598&sec=14



El futuro de la abogacía

Con una creciente influencia de los clientes, en busca de soluciones integrales, la práctica profesional de la abogacía se modifica en todos sus órdenes. Un nuevo ebook de la consultora **Artículo Uno** recorre las principales tendencias. Descárguelo gratis en http://articulouno.com/el_futuro_de_la_abogacia.pdf



ERREIUS

TEMAS DE DERECHO ADMINISTRATIVO

Dirección: **Carlos F. Balbín**

- › Frecuencia mensual
- › Formato digital y papel

Una nueva publicación que contribuirá a enriquecer el debate sobre el Derecho Administrativo en un contexto que exige replantear el vínculo entre el Derecho Privado y el Público

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

Perspectivas 2017

¿Les irá mejor, igual o peor que en 2016? ¿Contratarán o disminuirán personal? ¿Incorporarán nuevas tecnologías? ¿Modificarán

sus estrategias de comunicación y marketing?

Estas fueron algunas de las preguntas con las que **AUNO**

Abogados salió a recorrer las firmas del continente.

Éstas fueron las principales respuestas.



Jaime Carey | Carey (Chile)

A pesar de que la economía chilena está pasando por un período más lento, creemos que 2017 será un buen año para Carey. Gracias a que tenemos la gama completa de áreas de práctica, si un sector económico sufre una baja, podemos redestinar nuestros abogados a otro sector en que la carga de trabajo sea mayor. Esperamos que este año, al igual que 2016, sea muy fuerte en el sector de energía, medioambiental, recursos naturales (sobre todo en temas de agua) y en los sectores tributarios y laborales por cambios en la legislación local.

Por otro lado, tener un área de litigios fuerte nos permite ser contracíclicos.

Es un hecho conocido que cuando cae la economía tienden a aumentar las quiebras, reestructuraciones y litigios comerciales en general.

En nuestra firma el uso de la tecnología es una prioridad absoluta en la medida que nos ayude a mejorar la calidad del servicio que le prestamos a nuestros clientes.

Este año invertiremos en mejorar nuestro sistema de cobranza.

En lo que hace a comunicación y marketing, buscamos estar siempre a la vanguardia y en ese sentido nos interesa seguir trabajando en todo lo que nos permita entregar productos de real valor agregado a nuestros clientes, tales como los mini sitios web que tenemos implementados sobre las reformas tributaria y laboral en Chile.



TAVARONE, ROVELLI
SALIM & MIANI
ABOGADOS

www.trsym.com / (+54-11) 5272-1750
iconinfo@trsym.com
Tte. Gral. J.D. Perón 537, Piso 5°
(C1038AAK). Buenos Aires, Argentina.



Rafael Quirós Bustamante | Central-Law (Centroamérica)

Consideramos que éste debe ser un mejor año que el 2016. Las economías regionales vienen creciendo, la inversión extranjera alcanzó su mejor momento en el 2016 después de la crisis del 2008, existe una gran estabilidad política que se respira en toda la región, el turismo alcanza los mejores números históricos, se han creado *clusters* de inversión en alta tecnología, la infraestructura ha tenido por parte de los gobiernos una gran inversión, se han mejorado puertos y aeropuertos, la región goza de una buena salud financiera y económica.

En nuestra firma se va a contratar personal, nuevo talento de jóvenes graduados de universidades de Estados Unidos y Europa, por entre un 5 a un 10% de incremento sobre la nómina actual. También se van a incorporar nuevas tecnologías, principalmente en comunicaciones en centrales IP, dejando así de viajar las comunicaciones por las tradicionales vías telefónicas, pasando toda comunicación a la nube y logrando con esto que desde una sola central se atiendan todas las oficinas de la firma en todos los países en los que estamos.

Asimismo, estamos contratando nuevos asesores en materia de comunicación y marketing, especializados en la profesión de la abogacía con contundentes currículos en asesoría a firmas en todo el mundo y principalmente españolas, para buscar penetrar mercados con gerentes jóvenes que pertenecen a la generación de los *millennials*, buscando formar una cultura de atención a clientes, con un entendimiento lineal entre los ejecutivos de los clientes y nuestros abogados.



SMS San Martín, Suárez y Asociados

SMS Latinoamérica

SMS Argentina

**Cuente con
Nosotros**

Auditoría e Impuestos
Gobierno Corporativo
Gestión Riesgos de Negocios
Precios de Transferencia
BPO
Finanzas Corporativas
Capacitación
Sustentabilidad



www.sms.com.ar

Bernardo de Irigoyen 972 (C1072AAT) CABA, Argentina
(54 11) 5275-8000 • info@sms.com.ar



Álvaro Tarabal | Guyer & Regules (Uruguay)

Si bien 2016 fue un año muy bueno para la firma, creemos que el 2017 promete ser mejor ya que hay buenas perspectivas de crecimiento para la economía uruguaya y para ciertos países de la región cuyo crecimiento incide en forma directa en nuestra economía, generando un flujo de inversiones extranjeras que suponen trabajo para las firmas de profesionales.

La búsqueda de nuevas tecnologías y su mejora es un tema siempre presente, ya que lo consideramos fundamental para el desarrollo de nuestro negocio. Diferentes proyectos están en vías de mejora y de desarrollo, entre los cuales podemos mencionar los vinculados a *project management*, *due diligence reports* e inteligencia artificial.

Nuestra estrategia de marketing y comunicación, en tanto, apunta a articular el binomio “+100 años +Innovación” sustentado en nuestra cultura organizacional.

En base a esta directiva estratégica, vamos evolucionando, buscando ir siempre más allá.

A modo de ejemplo, recibimos 2017 con una nueva campaña de imagen e innovadoras acciones de *client marketing* que están teniendo una excelente repercusión.

Por otra parte, a fines de noviembre inauguramos una nueva recepción y salas de reuniones con tecnología de última generación (todo domotizado), previendo la inauguración a fin de febrero de un auditorio para 120 personas.



Denable Law PLLC

1120 Avenue of the Americas, 4th Floor
New York, NY 10036
Tel. + 1 212 626 2645
info@denublelaw.com
www.denublelaw.com



Alfredo O'Farrell | Marval, O'Farrell & Mairal (Argentina)

Estimamos que en 2017 nos ira mejor que el año pasado, aunque tampoco es que veamos en nuestro horizonte una mejora sustancial.

Esperamos aumentar la cantidad de integrantes de la firma, aunque eso dependerá del flujo de trabajo, ya que las contrataciones que necesitábamos para lugares específicos las hicimos en el 2016 para estar preparados.

Todo lo que esté relacionado con tecnologías de la información y sistemas es prioritario para Marval, y así lo venimos desarrollando e invirtiendo hace años, y continuará siéndolo por los próximos años. Por otra parte, tenemos un plan de marketing y comunicación con objetivos claramente establecidos. Para alcanzarlos utilizamos diferentes tácticas y estrategias que adaptamos y actualizamos anualmente a las nuevas tendencias del mercado.

Por caso, acabamos de lanzar un sitio de oportunidades de negocios en la Argentina (www.doingbusinessinarg.com) previendo un repunte en las inversiones extranjeras en el país.

Además, desde el año pasado hemos reforzado nuestra presencia en el mundo digital.

M | S | & | P

**Munilla Lacasa,
Salaber
& de Palacios**

Derecho Penal – Penal Económico

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

Tel.: (5411) 4893-0005

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



Fernando Zoppi | Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h) (Argentina)

Sin dudas, 2017 será un muy buen año para Pagbam. En el 2016 hemos notado un mayor nivel de actividad (especialmente en el área transaccional) que esperamos se consolide y profundice. Será un año de mucho trabajo, posiblemente con cambios cualitativos en lo que se refiere a la demanda por servicios legales.

Durante los últimos 12 años nuestra firma fue capaz de mantener altos niveles de inversión para permitir mejoras en estructura y plataforma (oficinas, tecnología, capacitación y, en especial, plantel de abogados), y esperamos seguir incrementando nuestro personal. Estamos en permanente búsqueda de abogados talentosos, por lo que año a año nuestro *headcount* siempre va en aumento. Estimamos que para el 2017, el número de abogados debería crecer en al menos un 10% (y, por ello, estamos ampliando nuestro espacio físico mediante la incorporación de un nuevo piso a los cuatro que actualmente tenemos).

Fuimos de los primeros estudios del país en incorporar un sistema para el manejo de archivos y documentos electrónicos, utilización de la nube y acceso remoto a servidores. Hemos invertido fuertemente también en equipos de videoconferencia, pantallas, desarrollo de nuestra presencia en internet y redes sociales, entre otros muchos aspectos. Siempre es necesario mantener actualizados nuestros sistemas y equipos, así como sumar softwares que nos permitan prestar nuestros servicios de manera más eficiente.

2017 no será la excepción.

Estamos muy pendientes de los avances en lo que se refiere a la inteligencia artificial de forma tal que no descartamos incorporar novedades en esta área. Desde el año pasado hemos dado un nuevo impulso al área de comunicación y marketing, con personal especialmente dedicado a estas funciones.

Este año tendremos muchas novedades planteando una serie de iniciativas institucionales planificadas y específicas.



ESTUDIO BECCAR VARELA

Excelencia y trayectoria en Derecho Empresarial

Edificio República, Tucumán 1, piso 3 (C1049AAA) Buenos Aires, Argentina

Tel/fax +54 (11) 4379 6800 / 4700 www.ebv.com.ar



Haroldo Espalter | Hughes & Hughes (Uruguay)

Nuestra expectativa es que la firma crezca al menos 10% en su nivel de facturación con respecto a 2016 (y 2016 fue un muy buen año).

También tenemos ya decidido aumentar el número de profesionales (abogados, escribanos y contadores) en un porcentaje cercano al 10%.

Estamos incrementando el relacionamiento con nuestros clientes y otros actores del mercado a través de redes sociales y campañas de *e-mail marketing*, y tenemos decidido continuar con esta estrategia.

También estamos desarrollando para nuestros clientes actividades de satisfacción y fidelización.

Estamos en proceso de implementación de un ambicioso plan de comunicación y marketing, que implica un agguornamiento de nuestra imagen visual corporativa, para que transmita el dinamismo, agilidad, innovación y orientación al futuro que nos caracterizan.

El año pasado realizamos un cambio total de nuestro sitio web, adaptado a las últimas tendencias en diseño, y actualmente estamos lanzando nuestra nueva identidad en logo y materiales impresos y digitales.



ESTUDIO YMAZ

ABOGADOS

Mariscal Ramón Castilla 2971

C1425DZE Buenos Aires, República Argentina

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

www.estudioymaz.com.ar

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. En las próximas páginas, 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 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 estudiante 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,

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.



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. Es fundamental la comunicación, 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.

Para ver más,
ingrese al canal de
YouTube de AUNO
Abogados.



ESTUDIO JURIDICO
DEBORAH COHEN

DERECHO SOCIETARIO | DERECHO ADMINISTRATIVO

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

MERCADO LIVRE AVENÇADO POR DEUS

Legales de Mercado Libre tiene tres grandes equipos: *general practice*, resolución de disputas y asuntos públicos, y un cuarto en crecimiento, dedicado a Mercado Pago. Se organizan por país: un equipo grande en Argentina que hace el trabajo para el país, el cono sur y todo lo corporativo, un equipo más grande en Brasil, otro en Colombia, en Venezuela y en México.

Brasil representa más del 50% de la operación de la compañía y su equipo legal es muy sofisticado.

Ricardo Lagreca es el director de asuntos legales y relaciones gubernamentales de la empresa en el gigante latinoamericano. Allí acaban de inaugurar oficinas que suman gimnasio, restaurantes, parque y 140 (!) salas de reuniones, “una estructura perfecta en términos de ambiente de trabajo”, que tiende a la horizontalidad en la organización, lo que permite un flujo de información de todos con todos.

“Hacemos reuniones semanales con todos, incluyendo a los pasantes”, cuenta.

“Generamos un clima de innovación. Intentamos incentivar a las personas a que nos traigan ideas nuevas. Es un ambiente muy informal. No trabajamos de traje... Es bermudas, short, jeans. Somos distintos a los abogados de otras industrias. Obviamente, tenemos algunos desafíos, metas, *goals*, tenemos un proyecto que lanzamos el año pasado para hacer una mediación entre vendedores y compradores de la plataforma. El desafío era ahorrar 1 millón

de reales, y cuando logramos el objetivo había un premio de 3 días de licencia para todo el equipo, incluso para las personas que no estaban involucradas en el objetivo directamente. Todo el equipo se alinea atrás de ese objetivo, incluso personas de

otras áreas. Eso es muy bueno para la integración”, ejemplifica.

Con 21 abogados y 12 pasantes, no existe un único perfil de profesional en el área. Lo que se busca, justamente, es la diferencia para fomentar la riqueza de cualquier discusión.

Consultado por la relación que se da con los estudios externos, reconoce que miden todo, comparan la *performance* de sus proveedores, hacen rankings trimestrales y, en función de los resultados, asignan los nuevos trabajos. “Hay un régimen de competencia entre los estudios y nosotros tenemos un control muy de cerca. Nuestra informalidad es

interna. Hacia afuera somos un cliente sumamente exigente”, reconoce.

Lagreca toca la guitarra en un grupo de música ([VER VIDEO](#)). “Es muy importante para nuestro trabajo tener un espacio para desarrollar la creatividad. Ayuda a pensar un poco diferente, fuera de la caja. Es una cosa que incentivamos en nuestra empresa. En el equipo hay personas que cantan, que bailan, que tocan instrumentos, que escriben”, describe.



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.

En general, el abogado del estudio

grande, y más a medida que vas bajando en la pirámide dentro del estudio, se cubre cada vez más. A nosotros ese tipo de asesoriamento no nos sirve.

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.

No tenemos una única firma, sino a muchos estudios en función de

su expertise y la necesidad del proyecto.

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.

No estoy seguro de que los estudios jurídicos lo hayan visto o lo estén viendo tan claramente, aunque obviamente hay excepciones, pero no han evolucionado mucho en el tipo de servicio que prestan.

Hay cosas que son *commodities* y que la empresa no está dispuesta a pagar. Ya hay inteligencia artificial que lo hace. Van a tener que empezar a demostrarle valor al cliente desde otro lado, decirle: "Yo te ayudo a que tu negocio suceda".

GC: Pasa por el valor que somos capaces de aportar los abogados, no importa en qué práctica estés: si en el poder judicial, en el estudio o en la empresa... A medida que la información se democratiza gracias a la tecnología, el concepto de valor cambia. Antes un abogado te cobraba por mandarte una ley. A mayor acceso a la información,

el valor que aporta el abogado tiene que ser más concreto, visible, tangible para el cliente.

¿Cómo es la interacción con las restantes áreas del negocio?

JCI: Esa es la clave de la gestión legal y del trabajo del abogado interno. Uno corre el riesgo de ser visto como el palo en la rueda cuando no te involucran de entrada, sino al final.

En una industria y un negocio como el nuestro, que se mueve a la velocidad de la luz y hay pura innovación y disrupción, ha sido y sigue siendo un gran desafío involucrarnos tempranamente en estos proyectos.

Hemos ido encontrando distintos mecanismos, algunos más formales que otros de comunicación con las unidades de negocio, donde nos sentamos en el momento en que planifican el trimestre, entonces conocemos cuáles son los proyectos en los que van a trabajar y nos aseguramos de estar alineados en cuanto a las prioridades.

La otra parte del desafío tiene que ver con ser vistos como *business partners*. Si entendemos bien el negocio, hacia dónde va la compañía y la unidad de negocio, podemos acompañarlos en el día a día.

A pesar del aumento de trabajo, hemos venido gastando en los últimos tres años, menos que el año anterior. En 2016 el presupuesto en legales fue un 25% menos que en 2015, y en 2015 se gastó menos que en 2014.

De alguna manera, al eficientizar la gestión y al eficientizar toda nuestra tarea, vamos mostrando valor y el resto de la compañía te

mira desde otro lado.

Esa reducción impacta en la contratación de abogados externos...

JCI: En parte impacta en los gastos legales externos, pero esa no ha sido una reducción drástica, sino que hemos sido mucho más eficientes en la forma en que gastamos nuestro dinero, tanto en abogados externos como, sobre todo, en litigios.

También nos ayudó a ver nuestra propia gestión y dónde podemos eficientizar. A medida que vamos identificando los flujos y necesidades de la compañía y del equipo, podés ir ajustando clavijas para mejorar tu eficiencia y tus costos.

GC: La tecnología te permite eficientizar muchos procesos. En gestión legal todavía hay muchas oportunidades para aplicarla, dejar de hacer cosas que no tendrías que estar haciendo, realocar tus recursos de la forma más eficiente posible y aprovechar más de cada uno de ellos.

Es algo que tenemos permanentemente presente, que revisitamos y revisamos todo el tiempo.

El *software* que usamos para gestionar contratos nos permite medir, saber cuánto tiempo lleva de punta a punta, saber qué carga de trabajo tenemos por cada área, identificar dónde tenemos oportunidades de mayor eficiencia e identificar problemas.

Cuando uno para un ratito y lo piensa, encuentra muchas oportunidades de hacerlo mejor y más simple.

Eso también es un mandato de la compañía: hacer las cosas bien, simples y a tiempo ■



Suipacha 1111, Buenos Aires

Teléfono: 011 4891-1000

Web: www.hds.com.ar

Financiamiento de litigios

Respalddo por un fondo de inversión para solventar los costos, Lewis-Baach apunta a intervenir en litigios de alto impacto en América Latina. Por ahora, serán arbitrajes, pero no descartan ingresar en terreno judicial.



Manuel Varela

De la mano de Lewis-Baach, un fondo de inversión sale a hacerle frente a los costos -muchas veces prohibitivos- de una batalla legal. “Hay inversores que están buscando áreas que tengan un resultado mejor que el 1% que dan los bonos en Estados Unidos. Tienen la idea



Cristian Francos

de que hay litigios que tienen validez, pero no van adelante por un desequilibrio en los recursos de las dos partes. Ahí hay una oportunidad para ganar dinero, porque si financias ese litigio y te llevas un porcentaje, te puedes llevar un retorno sobre la inversión impor-

tante. Es como cualquier fondo de inversión que invierte en un producto para ganar dinero”, explica Manuel Varela, socio de la firma, al introducir el nuevo producto en la región.

El despacho trabaja con esta modalidad hace unos años, a raíz de un caso que tuvo en los Estados Unidos y lo dejó en buenas relaciones con el fondo con el que hoy opera.

“Tenemos una cantidad de fondos para financiar litigios: hay un litigio, un arbitraje, una empresa argentina que tiene una disputa por un contrato con una empresa colombiana por US\$ 20 millones, pero no quiere o no puede gastar el dinero en el arbitraje (porque no lo tiene, por falta de recursos, por lo que sea), entonces, por un porcentaje del resultado, el fondo paga todos los costos: tanto los del foro, como los de los árbitros y los honorarios de los abogados”, describe Cristian Francos, socio del anterior.

Inicialmente pensaron que su cliente sería aquél que no tiene

DURRIEU

— ABOGADOS —

Derecho Penal - Penal Económico

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

Member for Argentina of ICC-FraudNet

fondos para litigar. David contra Goliat. Sin embargo, lo más típico es “una empresa totalmente solvente que simplemente no quiere dedicar fondos a un litigio y están dispuestos a ceder una parte del resultado para evitar el riesgo de la pérdida del gasto del litigio; empresas solventes lo usan como un producto bancario para asistir en sus operaciones”, describen. Por supuesto, aclaran, está el caso donde financian a “David”, algo que se da particularmente cuando los conflictos se presentan en el mundo de la propiedad intelectual.

RIESGO

¿Cómo se maneja el riesgo en relación a los resultados del conflicto? Varela explica que siempre se hace una evaluación previa del mérito de la reclamación, de la misma manera que un abogado está acostumbrado a tomar otros temas. “Los procesos de evaluación que hacen los fondos son muy largos y muy exhaustivos. Nosotros estu-

vimos en uno que realmente nos llevó semanas. Conozco otro que llevó meses estudiar cada detalle del caso. Después te dan el financiamiento de acuerdo al riesgo que hay, y te piden una parte más o menos grande”, apunta Francos. Los tiempos, sin embargo, se pueden acelerar en función del interés de cada caso. “Hace un mes estaba en España y se me presentó un tema de propiedad intelectual y en cinco días ya tenía el financiamiento”, cuenta Varela.

Para el desembolso no hay techo, sí piso: el monto de la disputa tiene que rondar los US\$ 7 millones. Por menos, “no vale la pena”. Tentador para el bolsillo de la dama, la cartera del caballero y viceversa, no cualquiera está invitado a invertir en estos fondos. “En este caso, no. Estos fondos los controlamos nosotros”, aclaran, aunque hay otros fondos dispuestos a escuchar propuestas. Por lo pronto, señala Francos, hay firmas grandes, sobre todo las que

se dedican a arbitrajes internacionales desde la Argentina, que los han utilizado en un pasado no muy lejano.

Con sus socios (Woodsford Litigation (Inglaterra) y Leste (Brasil)) están concentrados en arbitrajes o disputas internacionales.

Por ahora no hay mucho interés en financiar litigios en cortes locales, pero “nunca se sabe, eventualmente eso puede cambiar”.

EL PESO DEL FONDO

Cuando se litiga, suele pasar que la espalda económica más ancha estira el proceso y busca el agotamiento de la contraparte. “Cuando la contraparte se da cuenta que hay un fondo atrás, es mucho más fácil arreglar el tema. Ya saben que los fondos existen para litigar a fondo, entonces no tratan de correr el reloj”, dicen.

Sobre el punto, Varela aclara que el cliente es siempre quien controla el tema. “Esto no es comprar una reclamación. Es financiarla”.

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

A B O G A D O S

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

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

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

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

CGMP

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

IP latinoamericano

Entrevista con Juan Pittaluga, fundador y editor de Marcasur. Un repaso por la historia de la publicación que es sinónimo de actualidad en materia de propiedad intelectual en América Latina.

En América Latina, decir propiedad intelectual y decir Marcasur es prácticamente lo mismo. ¿Cómo nació la revista que ya cumplió sus 20 años? ¿Cómo se hace? ¿Cuáles son sus proyecciones? Se lo preguntamos a Juan Pittaluga, fundador y editor de la publicación.

¿Cómo arrancó Marcasur?

Fui miembro del Comité Ejecutivo de la ASIPI, la Asociación Interamericana de la Propiedad Intelectual, por un período de 12 años, en el cual llegué a ser delegado, vocal, secretario y vicepresidente. Después de haber tomado la resolución de no postularme como presidente, me propuse hacer una revista para poder comunicarnos toda esta comunidad de abogados y especialistas en propiedad intelectual que se había creado.

Empezamos muy modestamente, con el objetivo de que fuera un medio de comunicación para Latinoamérica, propio de los abogados. Eran cuatro hojitas en blanco y negro, con alguna foto.

Tuve siempre el apoyo de mis colegas, que me decían: “Juan, ¡qué bueno! Nos hacía falta algo

así. Adelante, esperamos ver el próximo”. ¡Qué generosos fueron! Y sin duda esa generosidad llevó a que yo creyera que era algo que tenía que seguir. Así llegó un día con más hojas, más color, ya en formato de revista.

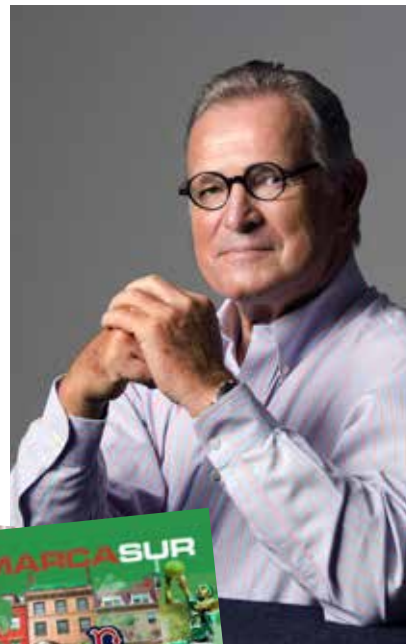
Llegó un momento en que mi bolsillo empezó a decirme “esto te está costando bastante”, entonces



empezamos con la suscripción y luego con publicidad.

Marcasur se fue consolidando como medio, no solo en la revista de papel, sino que empezamos a pensar en digital con bastante anticipación.

Teníamos entonces, en la web, diferentes elementos: un directorio, noticias más cortas. Y fuimos



agregando algo nuevo cada año. Así, empezamos a hacer una parte en inglés y

llegamos a traducir al mandarín una edición de noticias que va a China.

¿Con qué idea?

Vender Latinoamérica. Y que lo que sucede en propiedad intelectual en Latinoamérica lo tenés que leer en Marcasur.

Se nos criticó un poco al principio, porque no era una publicación

Silva Ortiz
Alfonso
Pavic &
Louge.
Abogados

20 años y una APP

El año pasado Marcasur cumplió sus primeros 20 años y los celebró con una edición especial. En el AppStore y en GooglePlay, además, pueden encontrarse las versiones de la aplicación que desarrollaron en el marco de los festejos.

académica. Nosotros quisimos apartarnos del tema académico. Con las fotos, inicialmente, también fue complicado. Aunque los abogados, de todas formas, siempre se rindieron delante de una máquina de fotos.

En eso puedo dar muchos ejemplos de cosas que nunca pensé ver.

¿Cómo es encarar un proyecto regional desde Uruguay?

A Marcasur la editamos acá, y consecuentemente trabaja un equipo de gente uruguaya, pero con una concepción de que es un producto donde nuestro principal mercado no es Uruguay.

Nuestro país es muy chico. Si fuera para Uruguay hubiéramos cerrado hace varios años.

¿Cómo planifican los contenidos?

Cuando está entrando a corrección un número, empezamos a fijarnos qué hacemos para el próximo. Nos guiamos un poco por los eventos que puede haber, por los reportajes que podamos hacer.

Yo, editor, tomo la decisión final:

si hay algo que no me gusta, no se publica; si hay algo que me gusta, intento convencer de lo bueno que es. La revista necesita tener un líder, alguien que decida lo que va y lo que no.

Cuando comencé con esto, recuerdo que decía: “Si a la revista le dan 5 minutos, ya estoy contento”. La lectura hoy se hace rápido, la gente hojea, se lleva un pantallazo. Cuando ve un artículo interesante se mete, pero no hay nadie que lea la revista de punta a punta.

Luego de cada número hacemos una reunión para ver lo que salió bien, lo que está mal, y tenemos además lo que la gente, el lector, nos va diciendo. Me gusta escuchar los elogios, los halagos, pero si hay una crítica me lo tomo muy en serio. Las críticas hay que examinarlas, revisarlas.

¿Cómo se compatibilizan el estudio jurídico propio, que además hace propiedad intelectual, con la revista?

En un primer momento yo tenía

miedo de que Marcasur fuera considerado un *newsletter* del estudio, “es algo de Pittaluga para promocionarse”.

Tratamos de cortar toda relación que pudiera haber. No se sacaba a nadie del estudio, intentábamos independizarnos. El fruto de eso fue que hoy nos publicitan firmas y colegas uruguayos.

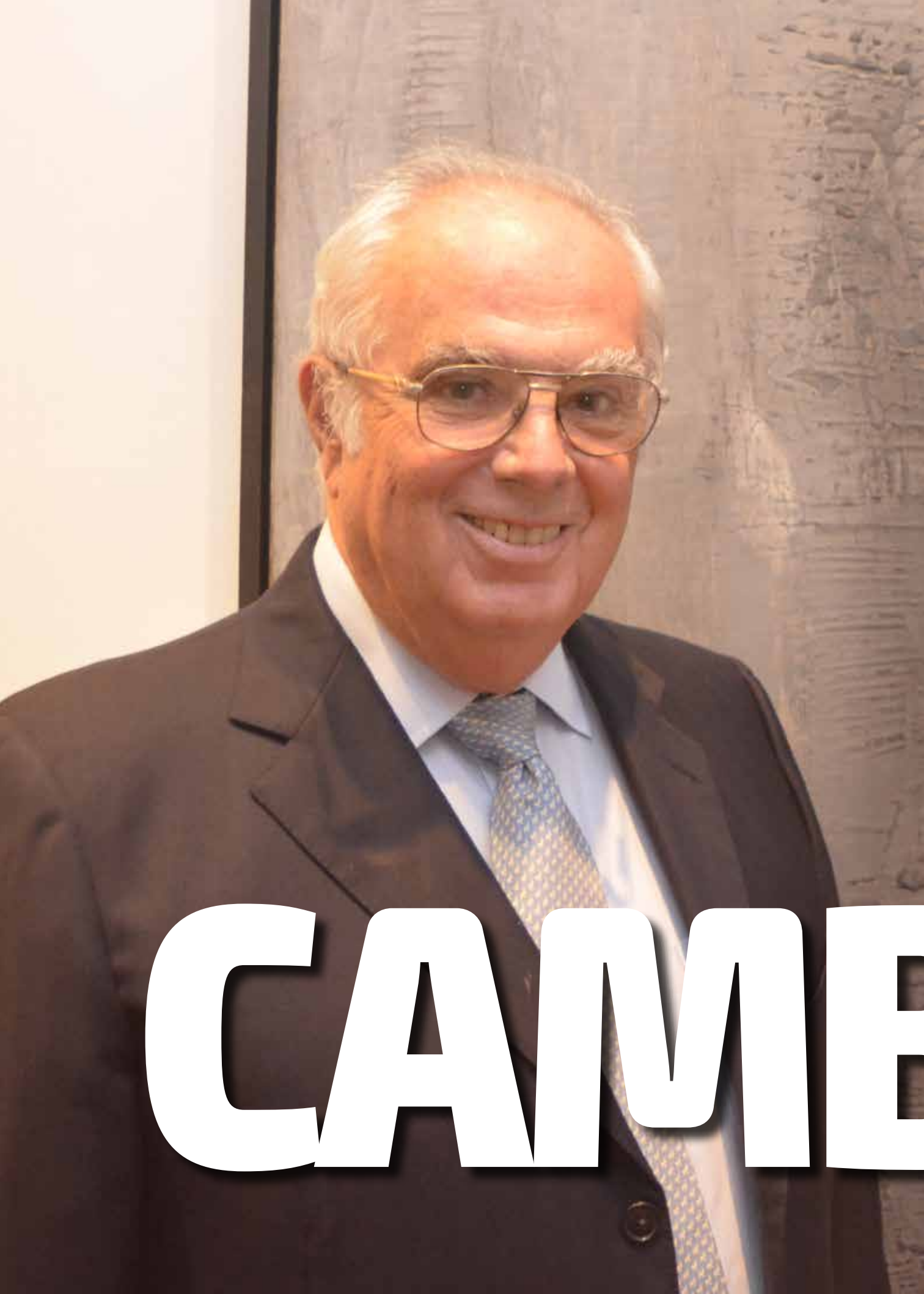
He tenido en algunos eventos a los que voy, la pregunta de si voy a nombre del estudio o de la revista. Te diría que hoy siempre digo de la revista, y cuando digo mi profesión, digo periodista.

**MARVAL
O'FARRELL
MAIRAL**

Buenos Aires
Av. Leandro N. Alem 882
C1001AAQ Buenos Aires, Argentina
T. (+54.11) 4310.0100
F. (+54.11) 4310.0200

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

www.marval.com



CAME

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

Por Ariel Neuman

JUAN BIASO

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 Milanesa, 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 1º 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,

“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”



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 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

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.



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 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”.

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 o no tener cara de, ni nada.

Entonces, la gente no anda temiendo u ocultando lo que piensa o lo que es.

¿Sirve? Progresas.

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 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 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 rápi-

damente un enfoque y que pueda 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

Libro

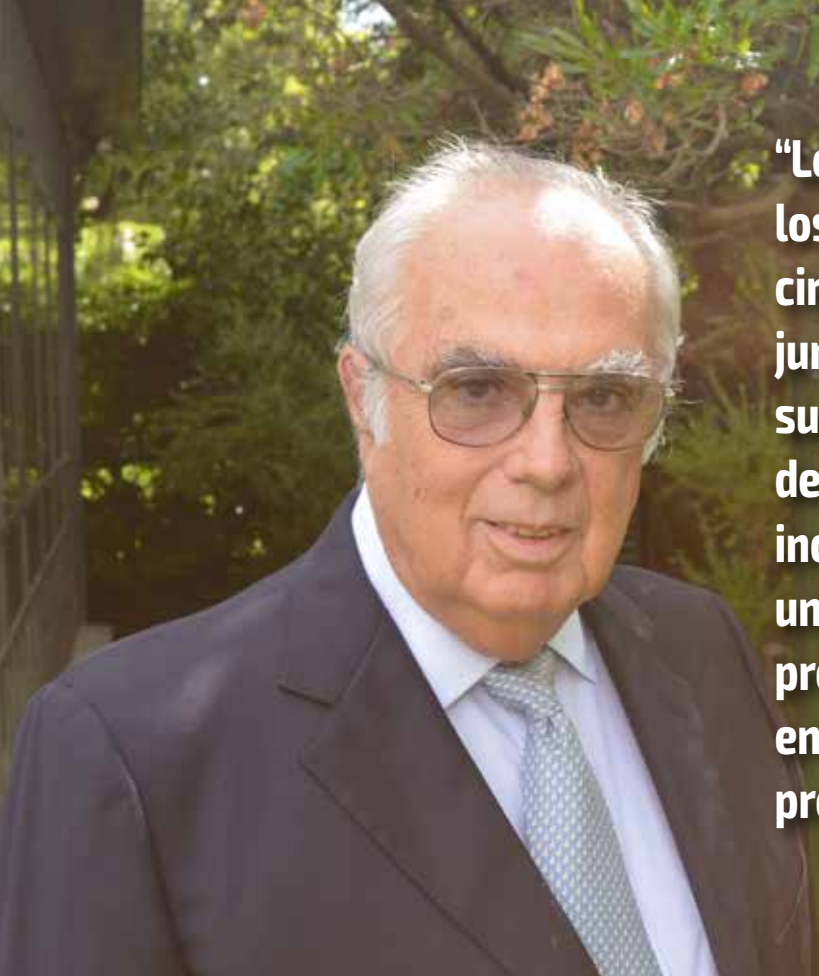
El marcado interés de Cambiaso por el arte llega hasta la publicación del libro “Pintura Argentina”. La obra brinda un panorama del arte pictórico argentino desde sus orígenes, destacando a los principales protagonistas y sus tendencias artísticas.



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



“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 los ve venir”.

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?



ESTUDIO

O'FARRELL

ABOGADOS DESDE 1883

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

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.

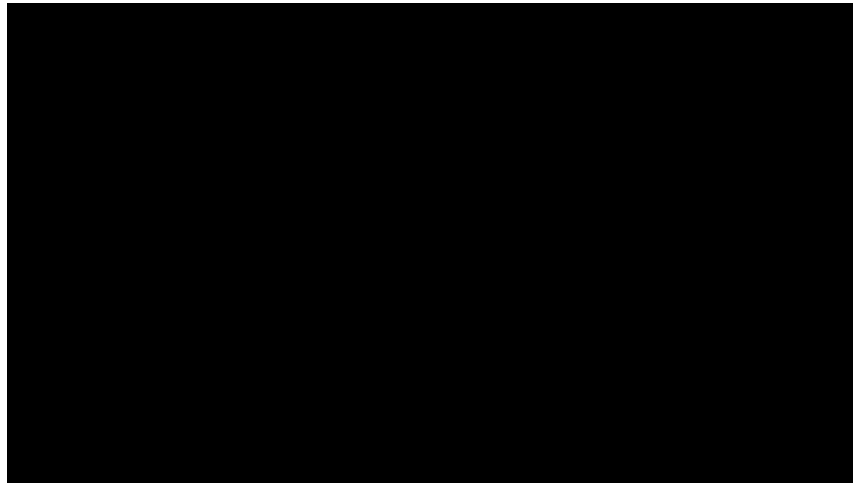
Después entré a trabajar en el estudio de Enrique Pinedo -donde estaba Federico Pinedo-, quien fue un ejemplo. Eso póngalo: la gente habla de Pinedo sin saber cómo fue.

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 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 ■

GUYER & REGULES
LEGAL · ACCOUNTING & TAX · REAL ESTATE

URUGUAY

Details
MAKE THE
DIFFERENCE
LOS DETALLES HACEN LA DIFERENCIA

CHAMBERS LATIN AMERICA AWARDS FOR EXCELLENCE

LATIN AMERICA LAW FIRM OF THE YEAR 2011

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

CLIENT SERVICE AWARD 2012 & 2015

+ 100 YEARS + INNOVATION
+ 100 AÑOS + INNOVACIÓN

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

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

Vuelve la IBA a Buenos Aires

Será para analizar la oportunidad de nuevos negocios en América Latina.



Con la participación de más de 600 abogados, en dos semanas la International Bar Association, a través de su comité de Corporate and M&A y del Latin American Regional Forum, estará presente en Buenos Aires una vez más. Entre el 15 y el 17 de marzo, en el hotel Sheraton & Convention Center de la Reina del Plata, los principales temas vinculados con las inversiones en la región dirán presente, junto con las nuevas oportunidades de negocios que se

presentan en los distintos países. Santiago Bilinkis será el *keynote speaker* del evento, cuyos co-chairs son Carlos Dominiguez (Hoet Pelaez Castillo & Duque, Caracas); Nicolás Piaggio (Guyer & Regules, Montevideo) y Carolina Zang (Zang, Bergel & Viñes Abogados, Buenos Aires).

El evento estará precedido por una jornada orientada a la formación de jóvenes profesionales, en tanto el cierre tendrá un primer panel sobre la gestión de las firmas legales y los desafíos que plantea la innovación, y otro a cargo de responsables de legales de empresas para analizar el escenario actual y los cambios que se vienen.

El programa prevé además las presentaciones y conferencias de los principales referentes de la actividad de todo el continente, socios de las firmas más grandes del mundo, *managing partners* de los principales despachos de América Latina, magistrados y funcionarios europeos y estadounidenses.

AUNO Abogados oficia de *media supporter* de la actividad.

Para saber más, ingrese en el sitio del evento: www.ibanet.org/Conferences/conf751.aspx



25 AÑOS

VIVÍ PRESENTE

Vivir Presente es escuchar, cuidar y acompañar a los que más queremos. Como hacemos en Kimberly-Clark desde hace 25 años, comprometidos en mejorar tu calidad de vida con más de 200 variedades de productos para tu higiene y el cuidado personal.



Psico-abogacía

El aporte de la psicología a la profesión legal



Por
MONICA CRUPPI*

La abogacía es una profesión con alto contenido afectivo.

El abogado en su trabajo aboga por los difíciles problemas que atraviesan sus clientes y se ve expuesto a un gran contenido emocional como la tristeza, la ira, la venganza, la impotencia, que muchas veces lo atraviesan y tiene que afrontar tal vez sin tener las herramientas psicológicas necesarias para ella.

El abogado tiene que poder lidiar con la

intimidad, sutilezas y tribulaciones de la psique humana de su cliente en cada proceso que emprende.

No es un mero técnico jurídico, sino que cada caso es un universo y merece un abordaje especial.

Para facilitar su trabajo muchos abogados recurren a conocimientos psicológicos y utilizan los siguientes recursos que esta ciencia les brinda:

- Escuchar con cuidado al paciente.
- Contenerlo y tratar de disminuir su



ansiedad mediante las explicaciones justas y necesarias sobre su caso.

- Desarrollar la empatía a partir de comprender la situación, mantener un Yo observador y sostener una comunicación clara y concisa.
- Ayudarlo a desarrollar la capacidad de espera, porque los procesos legales tienen su tiempo, y estos, en general, no coinciden con los del cliente.

* La Dra. Mónica Cruppi es miembro didacta de la Asociación Psicoanalítica Argentina (APA) y de la Asociación Psicoanalítica Internacional. Especialista en niños y adolescentes e investigadora de temas de pareja y familia.

Posgrados en Derecho



MAESTRÍA EN DERECHO EMPRESARIO

Director: Francisco Cárrega

Subdirector: Demetrio Alejandro Chamatropulos

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



INICIO:
MARZO 2017



DIPLOMATURA EN DERECHO DEL CONSUMIDOR Y DEFENSA DE LA COMPETENCIA

Director: Demetrio Alejandro Chamatropulos

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



INICIO:
ABRIL 2017



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

Director: Demetrio Alejandro Chamatropulos

Cursada: Martes 19 a 21:30 hrs.



INICIO:
ABRIL 2017

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

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

Compliance en la empresa

Entrevista con Liliana Arimany, Global Compliance Director de CEVA Logistics.



[Clic para ver las respuestas en video](#)

Preguntas en video

1. ¿Cómo es un día promedio de un *compliance officer* en una empresa con presencia en más de 160 países?
2. ¿Qué debería tener un programa óptimo de compliance?
3. ¿El área de compliance debe reportar al área de legales?
4. ¿Qué técnicas utilizan para persuadir a todos los integrantes de su organización para que hagan lo correcto?

En términos generales, el área de compliance viene siendo cooptada por auditores, contadores, abogados.

Cómo llega una licenciada en comunicación a involucrarse en compliance?

Sin planearlo y sin pensarlo. En el momento en que decidí estudiar comunicación, creo que no era ni consciente de que existía compliance. Existían las leyes, pero no esta voluntad de ir un poco más allá, de ir por lo correcto, por lo ético.

Empecé a trabajar en comercio exterior y ahí escuché hablar de trade compliance, el cumplimiento de las regulaciones de comercio exterior.

Desde ese lugar y formación, cuando encara el trato con abogados y con normativa local y extranjera, que tan difícil le resulta, que tan lejano le parece el lenguaje y las formas legales?

No me cuesta para nada. Trabajo con abogados muy seguido, tanto de mi propia empresa como de nuestros clientes. Ha ido progresando muchísimo la comunicación.

Mi punto de posible mejora para los abogados es darles un lenguaje menos legal a las políticas de compliance, con menos legalismos, que sean más accesibles a personas que no

estudiaron leyes.

En empresas como la nuestra hay 41.000 empleados, hay gente de diferentes profesiones, ingenieros, licenciados en sistemas, transportistas, vendedores, contadores, que no son expertos en leyes. A las políticas de compliance las

performance evaluation. Las personas de nivel gerencial, que no cumplen con sus entrenamientos, por ejemplo, no pueden ser evaluados como *top performer* y eso impacta directamente en su bono.

En general es común que se diga que los estándares éticos cambian de

Liliana Arimany es Co-Directora de Relaciones Institucionales de la Asociación Argentina de Ética y Compliance y profesora titular del Programa de Certificación en Ética y Compliance dictado por la Universidad del CEMA y la Asociación Argentina de Ética y Compliance

tienen que entender personas de todos los perfiles profesionales.

En uno de los videos mencionaba incentivos que les dan a los empleados cumplidores.

¿En qué consisten?

Tenemos programas de reconocimiento en la empresa, y tratamos de reconocer buenas acciones. Hay distintas formas: con premios, con el llamado del gerente general, con hacer algún tipo de difusión de lo ocurrido o usar el ejemplo como material de entrenamiento.

Tener empleados cumplidores y atentos nos evita una eventualidad e incumplimientos, y eso se reconoce. La conducta ética también se considera en la

país en país, de cultura en cultura. ¿Cómo se maneja eso con 41.000 empleados en más de 100 países?

Estamos con eso todo el tiempo. Incluso las personas esgrimen su individualidad con el "acá la costumbre es ésta".

Nosotros tomamos la decisión de tener un programa global. Las políticas son globales. La cultura es una sola. Lo que tratamos de hacer es llevar la cultura de la empresa a los demás países.

A veces entra en conflicto con el día a día de ese país, pero lentamente vamos tratando que los empleados no solo las adopten internamente, sino que lleven eso hacia afuera de la empresa.

T&E – Travel and Expenses



Por
Carlos Rozen

Socio de BDO
y Presidente de
la Asociación
Argentina
de Ética
y Compliance

Una asignatura urgente que el sector público debe aprender del privado

Hace unos días se publicó en los principales medios masivos que funcionarios argentinos de la gestión anterior defraudaron al Estado en casi US\$ 1,5 millones en viáticos justificados a través de comprobantes apócrifos o falseados durante viajes presidenciales.

El problema se centra en el mundialmente conocido circuito de "T&E", en promedio el segundo concepto más importante en gastos administrativos de una organización luego de los salarios.

No es una novedad que los individuos cometan irregularidades en sus rendiciones de gastos. Las faltas de ética e incumplimientos son variadas: juntar comprobantes ajenos y rendirlos como propios; comprar bienes no permitidos; adulterar comprobantes; no rendir los anticipos solicitados en connivencia con quien debería reclamarlos; pasar un comprobante en más de una oportunidad, inclusive en rendiciones diferentes; utilizar tarjetas de crédito corporativa para gastos personales.

Una organización con un gran volumen de personas que gastan dinero y luego lo rinden requiere de tecnología, en lo posible complementada con tecnología móvil. Los beneficios son muchos: disminución de tiempos de aprobaciones; eliminación de la activación o pedido manual de las aprobaciones; disminución de reprocesos; baja significativa de rechazos en rendiciones; mejor y más preciso cómputo de impuestos deducibles; mejor manejo de la caja y los bancos; localización de comprobantes de gastos antiguos en segundos; automatización de reportes de gestión e informes por excepción; automatización de registraciones contables, centros de costos y proyectos; confección automática de rendiciones de tarjetas de crédito; llevado seguro de fondos fijos.

¿Quiere comprender el clima ético en su organización? Antes de revisar el código de conducta mire las rendiciones de gastos... Ahí podrá ver una pequeña muestra de lo que le sucederá en el futuro si no para lo que está sucediendo hoy.

¡Bienvenida la tecnología y el control en el sector público! Esperemos...

Agenda de Compliance

15 de marzo, de 9 a 13 hs
6º Encuentro sobre Ética y Compliance entre los Sectores Público y Privado, en el Auditorio de UCEMA.

Además, para los miembros de la Asociación Argentina de Ética y Compliance y los graduados de la Certificación en Ética y Compliance:

Club del Compliance Officer: exclusivo para graduados CEC. Desayunos de trabajo en los que se tratan temas de interés con un invitado de reconocida trayectoria en el tema bajo análisis.

6 comisiones de estudio que se reúnen periódicamente para tratar temas de interés y actualidad en temas de:

- compliance en especialidades medicinales y dispositivos médicos.
- compliance en la industria financiera y del seguro.
- gestión de riesgo corporativo.
- ISO 19.600
- compliance y sector público.
- compliance y derecho penal.



Lewis | Baach pllc

lewisbaach.com | +54 11 4850-1220

Representación legal internacional.
Solución de controversias complejas y compliance.



WASHINGTON DC

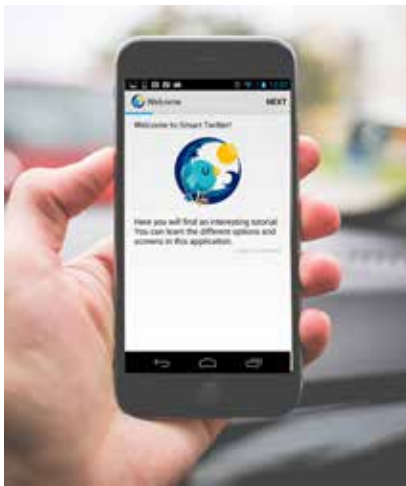
NEW YORK

LONDON

BUENOS AIRES

Abogados generación Y

¿Cómo se atrapa su atención? El primer desafío está en el aula.



Cualquiera que haya interactuado con un abogado en los últimos 10 años sabe que el cambio generacional es uno de los principales desafíos por los que atraviesa la gestión profesional.

Los desacoples con las nuevas generaciones generan angustias en todas las partes y, lo que algunos ya miden, un desgaste comercial que se materializa cada vez que un joven profesional abandona la organización para irse a peregrinar por algún lugar del mundo en busca de nuevas emociones.

AUNO Abogados consultó cómo

se hace para atraer la atención de los alumnos en clase, primer punto de contacto intergeneracional.

Aquí, algunas de las respuestas:



Rodolfo Papa,
profesor del área
Derecho de la
Universidad
del Cema (UCEMA)

“Es evidente que captar el interés (o más precisamente, la “motivación”) de los alumnos a nivel de grado en la carrera de abogacía, se ha transformado en el principal desafío de los profesores, por diversas razones. Probablemente la principal sea el continuo uso -por los jóvenes- de sus teléfonos móviles, para así mantenerse conectados en tiempo real con sus redes de contactos, a través de sus chats en whatsapp, publicaciones en sus portales individuales de facebook, e-mails, etcétera.

Otro fenómeno, que también ha sido significativo en la enseñanza del derecho en nuestro país durante la última década, ha sido la progresiva extinción del tradicional sistema de la “clase magistral”, bajo la cual muchas

generaciones de abogados nos hemos formado, y su reemplazo por el denominado “método del caso”, ampliamente desarrollado en el *common law*, y en el que quienes hemos tenido la oportunidad de realizar un post-grado en el exterior, lo hemos vivenciado, como un formato de estudio novedoso y desafiante.

El desarrollo del “método del caso” en la enseñanza del derecho, importa un mayor grado de comunicación e interacción con los alumnos, y requiere del lado del profesor crear las condiciones necesarias para que sus alumnos participen -de manera protagónica y presencial- en la clase, ya que, de este modo, los contenidos son también provistos -en forma reactiva- por ellos, como resultado de su trabajo de análisis e investigación. El profesor se ha transformado en un “coach” o facilitador de tales contenidos”



Ezequiel Spector,
profesor investigador,
director de la
carrera de Abogacía
de la Escuela de
Derecho de la
Universidad
Torcuato Di Tella

Las nuevas tecnologías sin duda



Confidens
CAUCIONES JUDICIALES

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

LA GARANTÍA MÁS ACCESIBLE

www.confidens.com.ar

representan nuevos desafíos para los docentes, y en particular para los profesores de derecho. Hoy en día hay muchísima información jurídica online. El profesor de derecho, entonces, no puede limitarse a repetir lo que ya está en internet.

Básicamente, al armar un curso, tiene que hacerse una pregunta muy simple, pero cuya respuesta es bastante más complicada: ¿Qué puedo ofrecerle al alumno que no pueda ofrecerle su computadora?

En Di Tella pensamos que es esencial que el profesor les transmita a los estudiantes habilidades analíticas. La capacidad para argumentar de forma clara, rigurosa y original es una herramienta que todavía internet no puede proveer. Fomentar la creatividad para encontrar nuevas soluciones jurídicas a problemas ya conocidos, o bien descubrir nuevos problemas, debería ser el espíritu de los cursos de derecho.

En Di Tella creemos que ésta es

la mejor forma de estimular a los estudiantes, y que encuentren en la universidad un espacio necesario para su formación.



Jorge Nicolás Lafferriere,

profesor titular de derecho civil y director de investigación jurídica aplicada de la Facultad de Derecho de la

Pontificia Universidad Católica Argentina

En la experiencia del aula, hay que distinguir según el grado de avance en la carrera. En los primeros años, la novedad que significa lo jurídico genera un interés en el alumno que siempre existió y que también tienen los jóvenes de esta generación, especialmente en las llamadas “materias codificadas”. Sin embargo, reconocemos que ya no basta con la clase magistral puramente expositiva. Hay que interactuar más, despertar el interés a través de preguntas por el sentido de lo que se estudia, dialogar y

generar mayores referencias a la vida cotidiana.

También es clave incorporar actividades en las que los alumnos se involucren.

En mi caso, por ejemplo, suelo proponerles la redacción de una carta documento, la revisión de los estatutos de una asociación civil para responder consultas jurídicas o el debate de sentencias. Son ejercicios que los ponen en situaciones nuevas y de participación.

En nuestra universidad, una experiencia muy reconocida es la competencia de alegatos que se realiza en derecho penal, a cargo de profesores muy valorados.

Como director de investigación, tengo a mi cargo un programa para jóvenes con vocación a la vida académica. Apunta a los alumnos de los últimos años y les permite comenzar a insertarse en equipos de trabajo con profesores, doctorandos y otros estudiantes.

Ello genera una experiencia distinta y muy formativa, que es muy valorada por quienes participan.



Propiedad Intelectual con foco en Patentes, Tecnología & Negocios

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

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

Av. Santa Fe 1863, Piso 1 | (C1123AAA) Bs. As., Argentina Tel.: (54 11) 5252-2452 | Fax: (54 11) 5252-2453 / 4815-5985
info@berkenip.com | www.berkenip.com



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

Responsabilidad civil 2.0 para economías compartidas

Avances en Estados Unidos y Europa. La Argentina, en veremos.

A nadie le importa (o no es considerado prioritario) establecer reglas de juego básicas en la Argentina para la industria más poderosa del planeta: la tecnológica, que impacta sobre la vida desde distintos ángulos, afectando variados derechos. No existe en nuestro país una ley aplicable a proveedores de servicios de internet (*internet service providers* - ISP), entre los que se encuentran buscadores como Google y redes sociales como Facebook.

Frente al desierto legislativo argentino, Estados Unidos (cuna de las tecnologías) y Europa (el actor número uno a la hora de poner límites a los abusos de las empresas del sector), que legislaron en la década del 90 y en el año 2000 al respecto, ensayan ahora una vuelta de tuerca menos favorable a la industria, pero con verdadero sentido común.

Todos estamos a favor de internet y de sus negocios que importan "economías compartidas". Sostener lo contrario es infantil. Pero no todos estamos de acuerdo en que las plataformas *online* habiten un "universo legal paralelo", tal como refiere una nota publicada en The Economist el 11 de febrero pasado ([Eroding Exceptionalism: Internet Firms' legal Immunity is under Threat](#)).

En efecto, en los Estados Unidos y en Europa se propone actualmente flexibilizar normas que garantizaban inmunidad a

los intermediarios en caso de daños sufridos por terceros (Ley de Decencia de las Comunicaciones, sección 230 de los Estados Unidos de 1996, y su par de la Unión Europea en 2000) para hacerlos responsables de los daños causados a sus usuarios mediante la doctrina de la "responsabilidad civil 2.0".

Estas nuevas ideas suponen aplicarles a las empresas tecnológicas responsabilidad como intermediarios (no inmunidad) con un ajuste legislativo.

Por ejemplo: cuando un señor sufre un daño en un inmueble alquilado a través de Airbnb o cuando un pasajero sufre traumatismos múltiples porque un chofer de Uber había tomado 5 copas de vino antes de salir a hacerse unos mangos, o en el caso de que un candidato a presidente ve disminuidas sus posibilidades cuando una plataforma de contenido (Facebook, Twitter o la que sea) facilitan la difusión de noticias falsas. Esta revisión de normas vigentes, que hoy se cuestionan en el viejo mundo y en los Estados Unidos, supone reconocer por ley responsabilidad vicaria a los "facilitadores", amparados hasta el presente (con doctrina y jurisprudencia contradictorias) en derecho escrito.

Mientras esto transcurre en el mundo del derecho digital, en la Argentina seguimos esperando un debate serio y una legislación adecuada.



noticias breves

MARVAL, O'FARRELL & MAIRAL LANZÓ UN SITIO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS

Marval, O'Farrell & Mairal desarrolló un sitio web donde analiza las nuevas oportunidades de negocios que brinda la Argentina a quienes deseen realizar inversiones en el país.

Organizado según las distintas áreas donde hay hoy más oportunidades de negocios, el sitio www.DoingBusinessInArg.com presenta información para quienes quieran conocer y aprovechar las alternativas de inversión en los sectores de energías renovables, agronegocios, infraestructura, y tecnologías de la información y la comunicación.



DERECHO EMPRESARIO EN UDESA

En abril arrancan la Maestría y la Especialización en Derecho Empresarial de la Universidad de San Andrés. Informes e inscripción en www.udesa.edu.ar/departamento-de-derecho/maestria-y-especializacion-en-derecho-empresario

TRANSACCIONES RELEVANTES EN TAVARONE, ROVELLI, SALIM & MIANI

Con un comienzo de año a pura actividad, la firma se posiciona en materia de emisiones y energías. Vea sus transacciones en <http://www.trsym.com>

EDUCACIÓN LEGAL EJECUTIVA EN LA DI TELLA

La UTDT presentó su agenda de programas y seminarios de educación legal ejecutiva. Consúltelos en la web del [ELE](http://www.utele.com).

NUEVA SOCIA EN NICHOLSON Y CANO

Nicholson y Cano Abogados nombró socia a Mariana Guzian, especialista en temas corporativos y en la implementación de inversiones locales e internacionales, con lo que alcanza un total de 28 socios, abarcando todas las áreas de práctica relacionadas con el derecho empresarial. Guzian se recibió de

abogada en la Universidad Católica Argentina (UCA) y tiene un master en Finanzas, cursado en la Universidad del CEMA.



ABOGACÍA EN UCEMA

La Universidad del CEMA ya tiene todo listo para arrancar con la carrera de abogacía, en grado, en 2018. Vea la propuesta en www.ucema.edu.ar/grado/abogacia

COLUMNA IT

Ciberseguridad

2016, año de ataques a estudios jurídicos

Si es verdad aquello de que los abogados venden confianza, el fin de la abogacía está a la vuelta de la esquina. Un reciente informe de la American Bar Association, basado en una encuesta de trasfondo tecnológico, da cuenta que en 2016 un 8% de los abogados independientes sufrió ataques informáticos, fenómeno que se incrementó hasta el 11% en las firmas de entre 2 y 9 abogados, mientras que el 26% de los despachos de 500 profesionales reportaron problemas de ciberseguridad, fuerte crecimiento si se lo compara con el 15% de 2012.

Las firmas de entre 10 y 49 profesionales (25%) y las que tienen entre 100 y 499 (20%), en tanto, quedaron en el sándwich de los problemas de seguridad informática del mercado jurídico. De las firmas de entre 50 y 99 abogados, el 25% reportó acceso no autorizado a datos de clientes, algo que sucedió en el 11% de las que tienen entre 100 y 499 letrados. En un mundo de Mossack Fonseca, en el que información sensible viaja por correos electrónicos o mensajes no encriptados de una red social, la pregunta es si el mercado legal no está jugando a la ruleta rusa, con una pistola absolutamente cargada. Por las dudas, revise sus políticas y medidas de seguridad.



ALLENDE & BREA

ABOGADOS

MAIPÚ 1300, PISO 11

C1006ACT, BUENOS AIRES, ARGENTINA

T.: +54.11.4318.9900 / F.: +54.11.4318.9999

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

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 opor-



tunidades 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.

Para saber más:

<http://denublelaw.com/>



CEROLINI & FERRARI
ABOGADOS



Una **firma joven** con 28 años de **experiencia** en el mercado local e internacional



BUENOS AIRES - ARGENTINA

www.ceroliniferrari.com.ar

El precio del saber

¿Cuánto cuesta estudiar afuera?



El saber no ocupa lugar, pero tiene precios en alza. Mientras que en la Argentina una maestría en el campo del derecho puede superar hoy los 250.000 pesos (unos US\$ 16.000), en Europa no pasan de € 30.000 y en los Estados Unidos llega a triplicar este último monto. Según un relevamiento del Financial Times, el costo mínimo por matricularse en una maestría a tiempo completo en Columbia, Cornell o Harvard, más gastos de alojamiento y manutención sobrepasa los US\$ 91.000.

De las escuelas de derecho incluidas en el directorio del FT, 35 centros estadounidenses tienen propuestas con valor / matrícula

por encima de los US\$ 38.000. Solo una, el IE Law School de España, se acerca a ese monto, con US\$ 38.000. Y es que lo más habitual, en las escuelas de primera línea europeas, es un valor de unos € 20.000 (US\$ 27.000).

Mirando a Estados Unidos, un informe especial del periódico español Expansión hecho en base a esos datos advierte sobre “costos extra matrícula”.

Así, por ejemplo, si bien el LLM de Columbia cotiza en menos que el de Cornell, cuando se suman seguros y manutención la relación

se invierte.

Para los que piensan en familia, universidades como la de Harvard permiten que la pareja del estudiante conviva en el campus, previo pago de unos US\$ 15.000 por curso. Los hijos también pueden hacerlo a razón de US\$ 8000 por cápita.

“Estudiar un máster a tiempo completo durante nueve meses puede suponer, en total, más de € 100.000, teniendo en cuenta todos los gastos, incluidos los billetes de avión. Para los locales, el precio es más barato, ya que se ahorra, por ejemplo, el alojamiento, aunque eso no evitará que la factura supere los 50.000”, apunta Expansión.

SUCULENTOS

Cursar el LLM de Columbia (Nueva York) cuesta US\$ 88.530. Eso incluye la manutención y varios seguros. Harvard requiere US\$

85.000, e incluye hasta seguro dental.

La Universidad de Pennsylvania, en tanto, cobra una matrícula de US\$ 55.300, pero el coste real sube unos US\$ 25.000 más.

Fordham University se posiciona como uno de los centros más “baratos” de las universidades de primera línea estadounidenses (US\$ 53.440), pero cuando a esa base se le agrega la manutención (US\$ 16.000) y materiales (US\$ 1500), los valores se elevan considerablemente.

Ver listado completo



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

www.ebullo.com.ar

Un espacio en el que
los abogados siguen contando
cómo piensan y
gestionan su negocio.

