



## IN HOUSE: ESPN

Federico Vibes, responsable de legales del multimedio deportivo, cuenta cómo se maneja el área.

# ALUNO

Año 7 | Nro. 29  
Octubre 2017  
\$ 100.- en toda la Argentina

# Luis Lozano

Entrevista exclusiva con el presidente del máximo tribunal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

## INFORME ESPECIAL

### Di Pietro & Moro

Sinónimos de lucha contra la corrupción, fueron protagonistas del II Congreso Bienal de Seguridad Jurídica y Democracia en Iberoamérica.



## INFOGRAFÍA

### Métricas

Distintas formas de medir la performance de estudios jurídicos y áreas de legales de empresa.



HASTA  
**75.000**  
 PÁGINAS SIN PARAR  
**EFICIENCIA**  
**INAGOTABLE**



## WorkForce® Pro



Más eficiencia y productividad  
 con menos cambios  
 de consumibles



Controla tus costos  
 de mantenimiento



80% ahorro de  
 energía vs. Láser<sup>2</sup>



[www.epson.com.ar](http://www.epson.com.ar)

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

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

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

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

1 Una bolsa de tinta negra R24X imprime hasta 75.000 páginas. Las bolsas de tinta de colores R24X imprimen hasta 75.000 páginas en promedio. El número exacto de páginas puede variar. Los rendimientos de las bolsas de tinta están basados en pruebas según los patrones ISO/IEC 24712 con la metodología de Epson en modo predeterminado e impresión continua. 2 El ahorro en energía es comparada con las impresoras y multifuncionales láser a color de mayor venta con precios de hasta \$699 (USD), en diciembre de 2015, basada en la especificación de voltaje de operación del fabricante. El ahorro de energía exacto variará según el uso del producto.

**AvanTecno**

Tels.: (+54 11) 4342-9152 - (+54 11) 4345-0150/4055  
[www.avantecno.com.ar](http://www.avantecno.com.ar)

**oliAR**

OLIAR S.R.L. Tel: 4382-3135 / 4383-4200  
[www.oliar.com.ar](http://www.oliar.com.ar)

**EPSON®**  
 EXCEED YOUR VISION



# Posgrados 2018

## Abierta la inscripción

[www.utdt.edu/posgrados](http://www.utdt.edu/posgrados)

**ARQUITECTURA**

**ARTE**

**CIENCIA POLÍTICA**

**DERECHO PENAL**

**DERECHO TRIBUTARIO**

**DERECHO Y ECONOMÍA**

**ECONOMETRÍA**

**ECONOMÍA**

**ECONOMÍA APLICADA**

**ECONOMÍA URBANA**

**EDUCACIÓN**

**EST. INTERNACIONALES**

**HISTORIA**

**NEGOCIOS**

**PERIODISMO**

**POLÍTICAS PÚBLICAS**

Informes e inscripción  
posgradositella@utdt.edu  
5169 7231 / 7251 ☎ (+54 911) 5571 9552

Av. Figueroa Alcorta 7350  
Ciudad de Buenos Aires,  
Argentina

 **UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA**

DCI 2017

VIERNES  
**10**  
NOVIEMBRE



**ENCUENTRO DE ABOGADOS**

Entrevistas públicas sobre

**#ElFuturodeAbogacia**

Invita:

*Artículo Uno*

Acompaña:

**Apertua.com**

10 de noviembre, Círculo Italiano de Buenos Aires

[www.encuentrodeabogados.com.ar](http://www.encuentrodeabogados.com.ar)

UNIVERSIDAD DEL CEMA

# ABOGACÍA

Innovación, Liderazgo y  
Visión Interdisciplinaria

4 AÑOS . INICIA EN 2018

## Posgrados en Derecho 2017

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

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

[ucema.edu.ar](http://ucema.edu.ar)



UCEMA

Av. Córdoba 374 | (54-11) 6314-3000



[ucema.edu](http://ucema.edu)



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



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

# 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 29 - Octubre 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](mailto:info@aunoabogados.com.ar)  
**Web:** [aunoabogados.com.ar](http://aunoabogados.com.ar)  
**Twitter:** [@aunoabogados](https://twitter.com/aunoabogados)  
**Facebook:** [facebook.com/aunoabogados](https://facebook.com/aunoabogados)  
**Linkedin:** [linkedin.com/company/auno-abogados](https://linkedin.com/company/auno-abogados)  
**Instagram:** [instagram.com/aunoabogados/](https://instagram.com/aunoabogados/)



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



2018

# I CONGRESO NACIONAL DE ABOGADAS



Liderazgo de abogadas en el mundo legal



Marketing



Desarrollo personal y profesional



Tips para crecer en los diferentes ámbitos en los que se puede desarrollar la carrera profesional



Gestión de equipos



Soft skills

Contaremos con la presencia de expertos y oradores renombrados en sus diferentes ámbitos de actuación: firmas legales, empresas, Poder Judicial, organismos gubernamentales, ONGs y mundo académico de todo el país.

El Congreso Nacional de Abogadas será una actividad itinerante, con ediciones en distintas ciudades de la Argentina.



Más información

Organizan:

*Artículo Uno*



ZANG  
BERGEL  
VIÑES

ABOGADOS



# 16

## DI PIETRO & MORO

Sinónimos de lucha contra la corrupción, fueron protagonistas del II Congreso Bional de Seguridad Jurídica y Democracia en Iberoamérica.



# 26

## ESPN

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



# 34

## DE LA LEY A LA PLAY

Cerolini & Ferrari Abogados volvió a innovar en el mercado con la apertura de sus nuevas oficinas.



# 38

## LUIS LOZANO

Entrevista exclusiva con el presidente del máximo tribunal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

**8** INFOGRAFÍA  
Métricas

**10** CHILE  
Disrupción, estandarización y eficiencia



**15** MANAGEMENT  
Tiempos de cambio y sentido de urgencia  
*Por Jaime Fernández Madero*

**22** CASOS  
De la firma propia a la firma grande



**25** Noticias breves

**31** ESTADOS UNIDOS  
Compra de inmuebles por inversores extranjeros

**32** II CONGRESO INTERNACIONAL DE COMPLIANCE  
Fuerte demanda de compliance officers



**45** INNOVACIÓN  
Law by design



**46** MIRADAS  
Celos en la era Facebook  
*Por Fernando Tameo*

**47** #ELFUTURODELAABOGACIA  
V Encuentro de Abogados

**46** HABLAR DE S  
Facturación y productividad

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

YouTube

# 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](mailto:posgradodederecho@udesa.edu.ar)

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

[www.udesa.edu.ar/derecho-empresario](http://www.udesa.edu.ar/derecho-empresario)



Universidad de  
**SanAndrés**

# ¿Cómo medir la productividad? MÉTRICAS

Temas abiertos | **TEMAS CERRADOS** | *Cantidad de litigios* | Acuerdos | **Temas regulados** | *Staff ratios* | **Ciclos** (para la firma de contratos, por ejemplo) | Tiempos | *Cantidad de toques por tema* (cuántos pasos) | Presupuesto y ejecución | **Productividad por empleado** | *Productividad por abogado* | Productividad por socio | **Costos internos** | **Costos externos** | Satisfacción del cliente | Feedback score



## TIPOLOGÍA

- **Outcome metrics:** muestra la posición relativa en cuanto a costos, inventario, tiempos, etcétera.
- **Performance metrics:** mide los niveles de cumplimiento en relación a estrategias y disciplinas esenciales.
- **Exception metrics:** mide incumplimientos y desvíos en relación a la planificación.
- **Combined metrics:** agregador de información, cruzada con datos relativos a evaluación de performance, desarrollo de estrategias y cuestiones de management.
- **Analytic metrics:** identifica oportunidades para mejorar la performance.

# Triángulo mágico

Calidad

Velocidad

Precio

Si bien es difícil de medir, se la suele tomar en base a la precisión, exhaustividad y efectividad del trabajo realizado.

Muchas veces confundida con premura, se trata, en realidad, de brindar las respuestas en un tiempo apropiado para cada necesidad planteada.

Los costos y beneficios tienen que guardar una relación coherente tanto para el cliente como para el profesional.

En términos generales, se pueden trazar métricas sobre cualquier actividad de un despacho o departamento legal:

Facturación



Cumplimiento de presupuesto

Honorarios



Auditoría

Formas alternativas de resolución de conflictos



Recursos asignados a cada tarea

Litigios simples o complejos



Rentabilidad

Reducción de conflictos



Necesidad de revisiones cerrado un tema

# Disrupción, estandarización y eficiencia

A menos de dos años de su apertura, Alster Legal opera con costos equivalentes al 10% del de sus competidores y tiene más de 200 clientes activos. Un recorrido por el modelo de negocio de la empresa con Andrés Jara, su CEO.



trabajar ya no en la firma familiar, sino en otro estudio, “bastante más grande, con más abogados, que se suponía que estaba administrado de manera más profesional, con un gerente”, cuenta.

Pero “era igual que el otro, se organizaba de la misma manera, con un poquito más de sofisticación y más personas a cargo de otras funciones, pero la esencia era la misma: una estructura piramidal, extremadamente apalancada sobre una estructura de costos muy pesada, donde estaban todas las capas de los distintos abogados”.

Luego de terminar un MBA se dio cuenta de que eso “no valía un peso en un estudio jurídico tradicional, que no se valoraba ese tipo de herramientas o conocimiento”. De allí, entonces, se fue al área legal de una minera. “En la empresa sí era muy valorado tener ese complemento; no solo te conectabas en el lenguaje con los ingenieros que

El Alster es un río de Alemania. También, el nombre de una empresa chilena de servicios y consultoría estratégica legal. Al lado de una [entrevista](#) que le hicieron a Andrés Jara, CEO de la empresa, en la CNN, se lee: “Algunos la han catalogado como el “Uber” de los abogados chilenos”. Jara reniega.

El modelo de [Alster Legal](#) es distinto a lo conocido. Estandariza

procesos, los replica y los hace más eficientes.

“Soy abogado formado en escuelas muy tradicionales, incluso de una familia de abogados muy tradicionales. Mi tatará abuelo formó un despacho hace más de 70 años. Siempre estuve inserto en la cultura del abogado tradicional”, explica.

Jara hizo una maestría en negocios en Alemania, luego volvió a Chile a



## Confidens

CAUCIONES JUDICIALES

SUSTITUCIÓN DE MEDIDAS CAUTELARES

---

CONTRACAUTELA

---

SUSTITUCIÓN DE ARRAIGO

---

SUSTITUCIÓN DE PAGO PREVIO

---

PÓLIZAS PARA PROCESOS ARBITRALES

www.confidens.com.ar

LA GARANTÍA MÁS ACCESIBLE

llevaban adelante el negocio, sino que podías aportar mediante el rediseño de proceso, mediante el entendimiento de los diagramas de flujo, incorporando *service level agreement*, metodologías de trabajo y otras cosas que había aprendido en el MBA”, prosigue.

De la minera, a los 32 años, pasó a organizar el área legal de una empresa constructora “muy grande”.

En el 2015 hubo una reestructuración y lo invitaron a retirarse. “De forma muy *polite*, justificando que tenía una muy corta edad para la remuneración que tenía: o me bajaban el sueldo o me tenía que ir. Decidí irme”.

### ALSTER

2015 fue el año en el que se dio un cambio relevante en la curva de crecimiento del llamado *new law*. Diversos actores dispersos por el mundo pensaban que podían prestar los servicios legales de una forma distinta: innovando en el modelo de negocio o en la aplicación de tecnología o en su desarrollo, que

le permitiera al abogado ser más eficiente o, incluso, reemplazarlo.

“El modelo de Alster se sustenta en cuatro grandes pilares. El primero de ellos es prescindir de la infraestructura y apalancarme en la tecnología. Básicamente tener una estructura de costos mucho más liviana que la de un estudio jurídico tradicional y utilizar las tecnologías en mi beneficio puede generar un trabajo más eficiente y potencialmente también más efectivo. Esa es la primera definición”, revela.

La segunda fue: “necesito talento, necesito gente”. Jara vio que había un segmento de abogados que no estaba del todo satisfecho y en donde podía encontrar una oportunidad. Ese segmento, al menos en el inicio, eran las mujeres, madres que habían cumplido su ciclo de formación, habían pasado por los mejores estudios jurídicos, incluso habían hecho alguna maestría en el área respectiva en el extranjero, pero habían llegado a una etapa en su vida en la que tenían que equilibrar

## ¿UBER?

“Eso creo que fue un error de estrategia comunicacional. Es cierto que estamos insertos en un formato de empresa que cuadra muy bien dentro del concepto de la economía colaborativa, pero no necesariamente somos un Uber, no somos una aplicación o plataforma. Aun cuando hoy día nos definimos como una plataforma de innovación legal, no somos una plataforma en un iPod. No queremos serlo tampoco. Creemos que los servicios legales tienen que seguir teniendo un componente de personificación, pero sobre todo un ranking de clasificación asociado a la calidad”, responde Jara cuando se lo consulta por la nota en la CNN.

“No nos gusta el concepto de Uber, no porque crea que es un mal negocio, es uno bueno, pero para los servicios legales no está bien visto”, agrega.

Alster tiene un “foco b2b, no b2c”, diferencia. “No estoy atendiendo a la señora Juanita que va caminando por la esquina, atiendo a empresas o emprendedores”, remarca.

*Details*  
MAKE THE  
**DIFFERENCE**  
LOS DETALLES HACEN LA DIFERENCIA

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

URUGUAY

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

la vida familiar con la profesional. Cinco mujeres creyeron en esa idea. Hasta ahí, la propuesta al cliente era similar a la de la competencia, pero Jara iba por otro andarivel: la estandarización de servicios, de cara al pujante movimiento emprendedor chileno.

“Mi estructura de negocio me permite cobrar más barato, puedo ser más agresivo en la estrategia de *pricing*, por lo tanto tener más oportunidades de negocio. Ésa era la esencia”, cuenta. Así, logró que su modelo se replique con casi el 90% de las incubadoras y aceleradoras de servicios de Chile, que hoy cuentan con su asesoramiento.

“Empezó a generarse mucho volumen de trabajo desde esa metodología, empezaron las incubadoras y las aceleradoras a consumir y a requerir que tuviéramos alianzas estratégicas. Eso nos obligó a crecer y a traer gente, talentos internos y a construir básicamente la empresa que hoy día es”, dice.

Hoy son más de 30 abogados y



## Legal Hackers

Andrés Jara representa a **Legal Hackers** en Chile.



contando. La notebook en su casa pasó a ser una oficina de 180m2 con ocho personas en áreas operacionales, destinadas a *back office*, administración y finanzas, marketing y comercialización, con una estructura de costos que equivale al 10% de la que puede tener una firma comparable, con unos 200 clientes activos.

Sus ingresos personales, señala, “son más bajos que en una firma

importante, principalmente porque gran parte de las utilidades que hemos generado las hemos reinvertido en reingeniería, procesos, habilitación de nuevas oficinas”.

Error de cálculo (o mucho crecimiento), Alster ha cambiado cuatro veces de oficina en un año y medio. “Hay mucha ineficiencia desde ese punto de vista, pero ha sido necesario para construir la empresa e invertir”, redondea.

[lbkmlaw.com](http://lbkmlaw.com) | +54 11 4850-1220



**Lewis  
Baach  
Kaufmann  
Middlemiss**  
PLLC

## Nuevo nombre. El compromiso de siempre.

Representación legal internacional.  
Solución de controversias  
complejas y compliance.



WASHINGTON DC

NEW YORK

LONDON

BUENOS AIRES

# Tiempos de cambio y sentido de urgencia

Cuando las estrategias comerciales, profesionales y de desarrollo de talento deben adaptarse.



Por JAIME FERNÁNDEZ MADERO

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

Una de las características más notorias de los tiempos que vivimos es la acumulación de cambios en todos los frentes de la vida social y del trabajo, y la aceleración con la cual se van produciendo.

Los abogados, no obstante, nos sentimos relativamente inmunes a ese fenómeno. Las leyes nunca cambian tan rápido, y si lo hacen, siempre hay períodos de adaptación que vienen por sus reglamentaciones, interpretaciones judiciales y su introducción a las prácticas jurídicas del lugar donde se aplican. El tema es que los cambios no se definen únicamente por esa dinámica; ni siquiera de manera principal. En el caso de estudios jurídicos del ámbito empresarial, los cambios los definen los clientes y sus problemáticas. Las leyes acompañan o no esos cambios, y es el rol del abogado navegar entre la realidad de los cambios en el contexto social y económico, y cómo las leyes están adaptadas para regular esas realidades.

El mercado legal argentino que atiende fundamentalmente a empresas y bancos se está aún despezando

do luego de un largo período donde la consigna pasaba por sobrevivir en un contexto muy poco propicio al crecimiento y proyección de largo plazo. Las firmas legales son organizaciones diseñadas para crecer y un mercado estancado durante mucho tiempo constituye un problema significativo. La hibernación o "estrategia de resistencia" usada durante estos años deberá ser reemplazada por una "estrategia de crecimiento" que requiere de un nivel de análisis, reflexión y cohesión dentro de la firma mucho mayor que la pura supervivencia, que es muy dura pero también más simple.

Las estrategias comerciales, profesionales y de desarrollo de talento deberán adaptarse de manera rápida para estar en condiciones de enfrentar las necesidades de un mercado en recuperación, que no esperará a que sus estudios hagan una larga readaptación a la nueva realidad.

Los socios de las firmas (y no sólo las más grandes, sino todas) deberán sentarse a pensar en conjunto qué lugar ocuparán en el nuevo mercado, cuáles serán sus elementos diferenciadores y de qué forma piensan competir por los clientes, el talento y el dinero. Este "pensamiento estratégico" deberá enmarcarse en nuevos paradigmas que se aplican a la profesión legal en el mundo, como conceptos de grupos o áreas de práctica o especialización, y la colaboración necesaria para solucionar necesidades de clientes de manera colectiva (por oposición al tradicional *approach* individual al cual estamos acostumbrados), entre otras cosas.

John Kotter, profesor de Harvard y



experto en cambios organizacionales, dice en su libro más reciente, [A Sense of Urgency](#), que el mayor obstáculo que han encontrado las organizaciones para adaptarse a los cambios mayúsculos que han traído las nuevas realidades sociales, económicas y tecnológicas es la falta de un sentido de urgencia que obligue a sus miembros a modificar sus creencias.

La falta del sentido de urgencia se debe fundamentalmente a la auto-complacencia y deseo de permanecer en las zonas de confort ya conocidas. Los cambios más arriba mencionados requerirán adoptar un fuerte sentido de urgencia sobre la necesidad de adaptarse de manera radical a estas nuevas realidades.

La negación de ello puede conllevar consecuencias negativas difíciles de anticipar.

# Di Pietro & Moro

Sinónimos de lucha contra la corrupción, fueron protagonistas del II Congreso Bienal de Seguridad Jurídica y Democracia en Iberoamérica.



T

Ver en  
formato texto

En el marco del segundo congreso bienal sobre [Seguridad Jurídica y Democracia en Iberoamérica](#) organizado por Fores y la Universidad de Girona, el tándem Antonio Di Pietro – Sergio Moro se llevó (casi) todas las miradas. El primero fue fiscal en investi-

gaciones vinculadas a corrupción y crimen organizado en Italia. Su trabajo derivó en el famoso *manipulite*. El segundo es juez especializado en crímenes financieros, lavado de activos y crimen organizado, impulsor de lo que en Brasil y buena parte del mundo se conoce como *lava jato*.

En la sede de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, uno; vía Skype, el otro, conversaron con

Jorge Fontevecchia, fundador del diario Perfil, sobre los dos casos de corrupción más resonantes de la historia.

Gestual desde los dedos de los pies hacia arriba, Di Pietro repasó las enseñanzas que le dejó el caso que lo lanzó al bronce. Aplomado, desde Curitiba, el joven Moro se manejó dentro de los cánones que le permite una investigación en curso.



Juana Manso 205, Piso 2  
C1107CBE, CABA, Argentina  
Tel. 54-11 4320-9600/500  
[www.ebullo.com.ar](http://www.ebullo.com.ar)

## Nombres

Diego Bunge, Jordi Ferrer Beltrán, Jorge Malem Seña, Manuel Alvarez Trongé, Gabriel Astarloa, Oscar Avalle, Carles Cruz Moratones, Sandra Elena, Paulo Galvao de Carvalho, Roberto Gargarella, Ignacio González García, Francisco Guerrero Aguirre, Marta Herrera Saguel, Javier González Fraga, Renzo Lavin, Germán Garavano, Gabriela López Cremaschi, Daniel Mendonca, Marta Oyhanarte, Ricardo Pérez Manrique, Ricardo Sáenz, Pablo Ruz Gutiérrez, Fabián Salvioli y Alfredo Vítolo fueron algunos de los oradores del encuentro.

A continuación, reproducimos algunos de los tramos salientes de ambos entrevistados.

### DI PIETRO

- Quien comete un delito, un delincuente, por principio siem-

pre intenta hacerlo de manera de no ser descubierto. Por lo tanto, quien investiga tiene que intentar siempre encontrar una nueva manera que no sea conocida por el delincuente, para poder descubrirlo. En

esta permanente lucha entre el bien y el mal, desde Abel y Caín hasta ahora, humildemente tenemos que saber que nunca lograremos vencerlo, aunque nuestro compromiso es combatir el crimen, sobre todo esta

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](http://www.abbfp.com.ar)

nueva criminalidad, la corrupción endémica que atraviesa a las democracias modernas.

- El verdadero juez de la democracia no es el juez. El magistrado por definición interviene cuando ya existe el delito, cuando el muerto ya murió. La verdadera democracia es protegida por la libre información.
- Era un empresario desde 1945. Lo interrogué en 1992. Entonces le dije: “Bueno, dígame los casos en los que usted tuvo que corromper a los políticos”. Y él me volvió a tomar la mano y me dijo: “Jovencito, mejor tendría que contarle los tres casos en los que no tuve que pagar una coima”. Había una situación ambiental de corrupción: o estabas en el sistema o no podías tener una empresa.
- Cada kilómetro de red ferroviaria de alta velocidad en Alemania costó 9 millones de euros, cada kilómetro de red ferroviaria en Italia costó 48 millones de euros, pero el kilómetro era siempre un kilómetro.
- Si un país tiene déficit, no tiene el dinero suficiente para afrontar la pobreza, para darles a todos igualdad de oportunidades. Por eso debe ser combatida la corrupción y es el llamado que hay que hacer a los ciudadanos: lucha contra la corrupción porque te conviene; si no, vos también vas a formar parte de la corrupción y, por definición, vas a tener otro que va a tratar de boicotearte.
- En un cierto punto todos



creen que pueden sacar ventaja, pero sólo unos pocos lo logran. La mayor parte paga las consecuencias.

- Por tratar de descubrir todo lo que sucedía, el sistema político mafioso reaccionó. Algunos de mis colegas incluso fueron asesinados. Yo fui deslegitimado, mis investigaciones tuvieron que detenerse. ¿Qué puedo decir aquí? Enfatizar en la necesidad de romper el pacto de omertà, el pacto de silencio, una legislación que contemple la institución del arrepentido.
- El arrepentido procesal no es como el arrepentido divino, que se arrepiente y, como en el Evangelio, el que se arrepiente de un castigo divino puede ser castigado de alguna manera. El que se arrepiente en el proceso quiere ser premiado. En un delito como el de la corrupción, donde el delito uno lo conoce si lo denuncia el corrompido o el corruptor, hay que romper ese pacto de silencio y para eso

## Apoyo

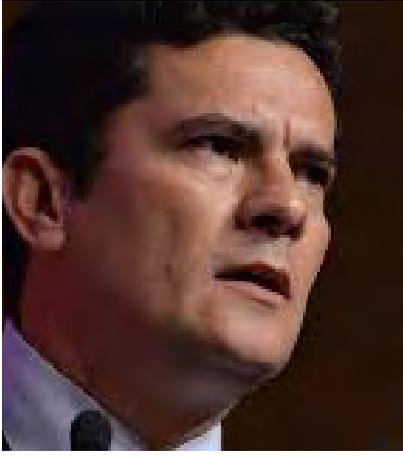
El II Congreso Bienal de Seguridad Jurídica y Democracia en Iberoamérica fue declarado de interés nacional por la Presidencia de la Nación y auspiciado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Contó, entre otros, con la colaboración de **AUNO Abogados**.

hay que dar un motivo, hay que generar un interés, porque no es un arrepentimiento divino.

- El instituto del arrepentido procesal es necesario y otra cosa que también es necesaria es la cooperación internacional.
- Ante nuevas formas de delito, se requieren nuevas técnicas investigativas: interceptación, escuchas, no a la prescripción, cooperación judicial, uniformidad de los procedimientos penales, el rol del arrepentido.
- Soy de la idea de que, si uno cometió un delito, tiene que haber una sentencia, no puede haber un perdón con respecto al delito que cometió. Puede haber una reducción de la pena, puede haber una resolución distinta que no sea necesariamente la cárcel, puede haber una protección para el arrepentido y su familia. Sí, claramente, hay que prever que quien cometió un delito no es como si no lo hubiera cometido y hay que absolver-

Silva Ortiz  
Alfonso  
Pavic &  
Louge.  
Abogados

Av. Córdoba 1345 Piso 15 (C1055AAD) Buenos Aires - Argentina. Tel./Fax.: (54-11) 4819-1400. Email: estudio@silvaortiz.com.ar



**“Cada uno puede hacer algo para mejorar el sistema, cada uno en su actividad y en su trabajo diario tiene que hacer lo que se debe. La Justicia somos nosotros, los ciudadanos de todos los días que cumplimos con nuestras obligaciones en lugar de pedirselo primero a los demás” (Di Pietro).**

lo, a mí me parece que eso terminaría por hacer desaparecer el Estado de derecho.

- La deslegitimación es uno de los medios para detener la actividad de los magistrados. Hay una sola manera de que esto no se detenga y es que la opinión pública sea informada diariamente de manera independiente.
- Cada uno puede hacer algo para mejorar el sistema, cada uno en su actividad y en su trabajo diario

tiene que hacer lo que se debe. La Justicia somos nosotros, los ciudadanos de todos los días que cumplimos con nuestras obligaciones en lugar de pedirselo primero a los demás.

#### **MORO**

- Existen similitudes entre la operación *mani pulite* y la operación *lava jato*, y ciertamente el trabajo de los magistrados en la década del 90 fue inspirador.

- Esta característica de corrupción como sistema, corrupción sistémica, parece algo que también se ha verificado y es coincidente con la operación *mani pulite*. No sólo es la repetición de los hechos, sino el hecho de que la coima tiene porcentajes fijos, como si respondiera a una tabla, una tabla preparada.
- Normalmente en los casos criminales triviales, más comunes,



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**



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



[www.sms.com.ar](http://www.sms.com.ar)

## Especial *lava jato*

El Ministerio Público Federal de Brasil tiene un **micrositio** donde actualiza las novedades del caso *lava jato*.

### RESULTADOS DA OPERAÇÃO **LAVA JATO**

**1.765** PROCEDIMENTOS INSTAURADOS

**877** BUSCAS E APREENSÕES,  
**221** CONDUÇÕES COERCITIVAS,  
**97** PRISÕES PREVENTIVAS,  
**110** PRISÕES TEMPORÁRIAS E  
**6** PRISÕES EM FLAGRANTE

**303** PEDIDOS DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL,  
SENDO **176** PEDIDOS ATIVOS PARA **39** PAÍSES  
E **127** PEDIDOS PASSIVOS COM **30** PAÍSES

**158** ACORDOS DE COLABORAÇÃO PREMIADA  
FIRMADOS COM PESSOAS FÍSICAS

**10** ACORDOS DE LENIÊNCIA E  
**1** TERMO DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA

**67** ACUSAÇÕES CRIMINAIS  
CONTRA **282** PESSOAS (SEM REPETIÇÃO DE NOME),  
SENDO QUE EM **34** JÁ HOUVE SENTENÇA,  
**PELOS SEGUINTE CRIMES:**

- CORRUPÇÃO
- CRIMES CONTRA O SISTEMA FINANCEIRO INTERNACIONAL
- TRÁFICO TRANSNACIONAL DE DROGAS
- FORMAÇÃO DE ORGANIZAÇÃO CRIMINOSA
- LAVAGEM DE ATIVOS, ENTRE OUTROS

ATÉ O MOMENTO SÃO **165** CONDENAÇÕES  
CONTRA **107** PESSOAS, CONTABILIZANDO  
**1.634** ANOS, **7** MESES E **25** DIAS DE PENA

**8** ACUSAÇÕES DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA  
CONTRA **50** PESSOAS FÍSICAS,  
**16** EMPRESAS E **1** PARTIDO POLÍTICO  
PEDINDO O PAGAMENTO DE **R\$ 14,5 BILHÕES**

VALOR TOTAL DO RESSARCIMENTO PEDIDO  
(INCLUINDO MULTAS): **R\$ 38,1 BILHÕES**

OS CRIMES JÁ DENUNCIADOS ENVOLVEM PAGAMENTO  
DE PROPINA DE CERCA DE **R\$ 6,4 BILHÕES**  
**R\$ 10,3 BILHÕES** SÃO ALVO DE RECUPERAÇÃO  
POR ACORDOS DE COLABORAÇÃO,  
SENDO **R\$ 756,9 MILHÕES** OBJETO DE REPATRIAÇÃO  
**R\$ 3,2 BILHÕES** EM BENS DOS RÉUS JÁ BLOQUEADOS



tenemos a los testigos, personas honestas, alguien que presenció un homicidio, por ejemplo, alguien que presenció un robo, situaciones que suceden todos los días; pero en los delitos de corrupción es difícil tener testigos. Los testigos son los propios delincuentes, entonces necesitamos leyes que permitan dar un premio a quien está decidido a colaborar para revelar el delito en el cual estuvo involucrado. Claro que esto tiene un precio, hay que hacerlo con cuidado. Pero es importante para la investigación.

- En la operación *lava jato*, cuatro directores de Petrobras, que ya están condenados, tenían cuentas millonarias en países como Suiza, Mónaco, y lo pudimos descubrir gracias a la cooperación internacional.
- Es importante la utilización de un delincuente contra los pares. Claro que hay que ver cómo hacerlo. Primero, todo lo que un delincuente dice hay que corroborarlo con pruebas. El acuerdo con el delincuente trae una negociación. En la medida de lo posible, el colaborador, si es un delincuente, siempre tiene que responder de



TAVARONE, ROVELLI  
SALIM & MIANI  
A B O G A D O S

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



alguna forma por sus delitos. Hay que evitar el perdón. Lo mejor es la reducción de pena.

- El Ministerio Público norteamericano tiene un poder mayor de negociación, porque el sistema judicial es más eficiente. Tenemos que ver, a la luz de este contexto, los grados de eficiencia de la Justicia donde se realizan los acuerdos.
- Es importante que la Corte de Justicia actúe con la máxima transparencia, que el público vea todo el trabajo que se reali-

za, que se hagan públicas las pruebas. Entonces la sociedad civil puede seguir los procesos, puede evaluar qué es lo que está haciendo la Justicia, y puede llegar a sus propias conclusiones sobre si el trabajo es correcto o incorrecto.

- Los procesos que involucran delitos (cometidos) por autoridades públicas implican no solamente el juicio del propio delito, sino en cierta forma un juicio de la propia Justicia, del propio sistema de Justicia.

- Tenemos que trabajar para tener un funcionamiento más transparente y tenemos que recordar que, aunque estos casos de corrupción nos den vergüenza, no hay nada de malo en aplicar la ley.
- No es sólo con procesos judiciales que vamos a solucionar la cuestión de la corrupción. Se trata de profundizar la democracia. Necesitamos un cambio cultural que involucre el comportamiento correcto por parte de todos los ciudadanos.

N | Nicholson y Cano  
C | ABOGADOS

## Grandes Metas, Grandes Resultados



### Oficinas

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

[info@nyc.com.ar](mailto:info@nyc.com.ar)  
[www.nicholsonycano.com.ar](http://www.nicholsonycano.com.ar)

# De la firma propia a la firma grande

La experiencia de Florencia Heredia. Pasó de un estudio grande a su propia *boutique*, de ahí, a otra firma grande. El factor país como elemento de decisión.



El mismo día en que [Allende & Brea](#) cumplió 60 años, incorporó a sus filas a una socia lateral.

Además del hecho en sí, poco frecuente en el mercado jurídico, más extraño aún en la historia de la firma, el nombre de la flamante socia no pasó desapercibido en el medio local.

[Florencia Heredia](#) es la abogada de referencia en su especialidad y años atrás (nueve, para intentar precisión) se había abierto de otro gran estudio para fundar el suyo propio.

De espaldas a la Torre de los Ingleses, ella y [Valeriano Guevara Lynch](#), *managing partner* de Allende & Brea, hablan, se ríen, coinciden y cuentan el cómo y el porqué de la decisión.

Parecen socios de años, pero recién empiezan lo que, vaticinan, será un gran camino por recorrer.

**¿Cómo es pasar de un lugar en el que se es creador, fundador, dueño casi completo, a otro que tiene su trayectoria, su peso y una docena y media de socios más? ¿Cómo es desde lo cultural, desde el día a día? Y, fundamentalmente: ¿Por qué?**

**FH:** Tengo 17 años en uno de los estudios más agrandados de la Argentina (N. de R: Beccar Varela). Luego decidí emprender un camino de estudio *boutique* (N. de R.: HOLT), donde hacía lo mismo que hacía en el anterior, y ahora estoy pasando de una *boutique* hacia -de nuevo- uno de los estudios más grandes e internacionales de Argentina. Es retomar el camino por el que me inicié como abogada.

Lo que hice en un estudio *boutique* era seguir trabajando como si fuéramos un equipo de un estudio grande, con exactamente los mismos clientes y con el mismo tipo de trabajo,

porque siempre me dediqué a clientes internacionales y proyectos de recursos naturales.

Creo que este movimiento no es ajeno a la Argentina. Hay condiciones que hacen que, a veces, por razones macroeconómicas sean más marcados los tiempos para estructuras más grandes o más *boutique*. En términos generales, la Argentina está ante un cambio importantísimo. Se tiene que consolidar más en ser un país receptor de inversión. Eso hace que, por la dinámica de las industrias extractivas y del sector minero en particular, exista una mayor chance de que recibamos proyectos e inversiones muy grandes. En línea con ese pensamiento, creo que estamos en un momento de reconfiguración del sector minero en nuestro país, con mayor interacción con el sector de renovables, con nuevos jugadores del mercado internacional, etcétera, etcétera. Ése es el principal motivo de repensar y volver a una estructura grande.

Obviamente, ingresar a los 50 años a un estudio tan consolidado es un enorme desafío, tanto para mis socios como para mí.

La razón de que se diera esta sinergia con el estudio y esta propuesta tiene que ver con que soy altamente compatible con la cultura del estudio y con mi visión de la profesión legal.

Correspondería más a Valeriano opinar sobre este tema, pero en este mes inicial, y esto lleva un tiempo, me siento sumamente cómoda, como si hubiera estado hace muchos años.

**VGL:** Estadísticamente es difícil hacer socios laterales acá y en cualquier país del mundo. Son experiencias que tienen un alto nivel de fracaso. Por lo general, nosotros no

lo hacemos por esa razón.

Ahora, el caso de Florencia fue una excepción total.

Ayuda un montón que ella venga haciendo el mismo trabajo que nosotros hacemos acá desde hace 25 años. Lo hizo en un estudio grande, lo hizo en su estudio con muchísimo éxito, y por las cosas que ella piensa y la manera en que ha venido haciendo el trabajo es totalmente compatible con nosotros y no le vemos posibilidades de fracaso.

Pensamos las mismas cosas, entonces es cien por ciento adaptable.

No veo un desafío para la integración porque ya está dada al hacer las cosas de la misma manera. Primera cosa.

Segunda cosa: preguntabas cómo era haber estado en tu estructura y ser la jefa, la fundadora y la persona que llevaba el estudio adelante, y pasar a estar en una organización más grande.

Desde mi punto de vista, si bien Allende & Brea es un estudio grande con muchos socios, consolidado, con nombre, con trayectoria, cada

uno de nosotros es importante.

Lo que hace fuerte al estudio es la individualidad de cada uno de los socios que está. Tiene la marca y la trayectoria y todo eso, sí, pero es esencial que en el día a día nos destacamos no por la marca en sí solamente, sino por lo que hace Florencia, lo que hace Valeriano, Pablo, Santiago.

La figura nuestra no está diluida por ser una gran organización. Al contrario: tratamos de funcionar como si fuéramos una organización pequeña, donde todos somos relevantes y todos agregamos. En ese espíritu, ni Florencia ni nadie es un número más porque todos somos muy relevantes para juntos formar algo.

No tengo esa visión de que su liderazgo se diluya por ingresar en una organización grande, sino que, por el contrario, entiendo que se potencia por estar en una organización grande.

**¿Cómo se dio esta sincronía?**

**FH:** Mi estudio era exitoso. Nos iba muy bien. Hacía un tiempo habíamos decidido con mis anti-

guas socias que, para los escenarios que vienen nuestra estructura iba a quedar muy chica, y habíamos consensuado que teníamos que ver de qué manera insertarnos en otra. Luego, por razones que tienen que ver con la vida de cada una, terminó siendo que solo yo me incorporé a Allende & Brea.

**VGL:** Fue rápido. Tuvimos dos, tres, cinco charlas sobre temas más de fondo. Esos temas son la visión de Florencia y nuestra de qué va a pasar en los próximos cinco años en el país.

Nadie tiene la bola de cristal, pero hay bastantes buenos indicios respecto al nivel de inversión, que va a haber proyectos bastante más grandes, que van a requerir de estructuras de trabajo fuertes. Te diría que, compartiendo esa visión por una parte, y compartiendo ideas sobre cómo ejercer la profesión y cómo culturalmente trabajar juntos, que es súper importante, la incorporación fue cayendo por su peso.

**Tenés una firma chica, con ingresos y**



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

egresos a escala, y pasás a otra liga.

**¿Cómo fue el proceso de hacer las cuentas para decidir si convenía o no?**

**FH:** No soy la más indicada para contestar con fundamento esa pregunta. De hecho, creo que a Valeriano nunca se lo dije: puedo dormir tranquila sin preocuparme por si la plata va a estar o no.

La verdad es que confío tanto en lo que puede venir, que para mí las cuentas nunca han sido una preocupación.

Por supuesto, hay un montón de costos y gastos nuevos, pero van de la mano con todo lo que podés hacer y la proyección de asuntos y clientes en la que confío plenamente. Con algo tan exponencial como las oportunidades que se abren, esto, en definitiva, se neutraliza totalmente.

**VGL:** Lo que nosotros vimos es que a Florencia le va bien hace 25 años. La conoce todo el mundo. Es un referente en el mercado.

Si le fue bien durante 25 años, le va a seguir yendo bien acá, igual o

mejor. Ésa es la primera decisión.

En cuanto a los números, puntualmente, los de Florencia eran compatibles con los nuestros, con lo cual seguirán siendo compatibles en el futuro, pero, de nuevo, no le prestamos excesiva atención al tema.

El análisis fue que si le fue bien 25 años, le va a seguir yendo bien acá.

**¿Cómo es el traspaso de clientes?**

**FH:** Mi área de trabajo es súper especializada, con lo cual la respuesta a tu pregunta puede ser muy concreta y en otros casos, con otros abogados y otras firmas, puede ser distinta. Normalmente los clientes que buscan un referente y una especialidad van a seguir a la persona, más que a la organización.

En general, todos los clientes con los que vengo trabajando van a seguir. Puede haber alguna cuestión de conflicto de intereses, que obviamente no permitirá seguir con algún cliente, pero todos tuvieron una mirada muy positiva sobre el cambio.

Vos lo preguntará también por el tema números y el valor horario: siempre mantuve valores prácticamente idénticos a los de las firmas grandes. Si hubiera estado trabajando con valores bajos, hubiera sido un problema, pero de ninguna manera lo fue.

**Hoy son 19 socios contando a**

**Florencia. ¿Cómo decidieron los otros 18 su incorporación? ¿Unanimidad?**

**¿Mayorías?**

**VGL:** Planteamos la situación, conversamos en detalle el porqué de la propuesta, todos la compartieron y se decidió por unanimidad, como son prácticamente todas las decisiones acá, independientemente de cómo funciona el estatuto.

Es raro ver que se vota y hay un 51 contra 49. No ocurre.

Hay un gran consenso sobre las decisiones estratégicas del estudio. Planteamos un tema, lo discutimos, si tiene sentido para todos, lo hacemos, si no, no.

**M | S | & | P**

**Munilla Lacasa,  
Salaber  
& de Palacios**

**Derecho Penal – Penal Económico**

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

Tel.: (5411) 4893-0005

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

# noticias breves

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



**CEJA** | Organizaciones de ocho países de la región integrarán el Observatorio de Conflictividad Civil y Acceso a la Justicia (OCCA), proyecto impulsado por CEJA.



**ZBV ASESORA A IRSA** | Zang, Bergel & Viñes Abogados asesoró a IRSA Propiedades Comerciales S.A. en la emisión de las Obligaciones Negociables Clase IV por un valor nominal de hasta US\$ 500 millones.

**DEPÓSITOS JUDICIALES** | La Sala III de la Cámara Civil y Comercial Federal dispuso que los depósitos judiciales regresen definitivamente al Banco Ciudad y dejen de estar en el Banco Nación.

**RECONOCIMIENTO** | El área legal de Mercado Libre fue reconocida por la Latin American Corporate Counsel Association, como el mejor equipo in house de América Latina.

**PRO BONO** | Se realizó la primera videoconferencia de coordinadores pro bono de la Red Pro Bono de las Américas.

**AICMJ** | César Caldarola (comunicación interna

y clima organizacional en estudios jurídicos), Ernesto Krischcautzky (comunicación en redes sociales para despachos profesionales), el primer encuentro del capítulo español con las principales firmas de la madre patria y una encuesta para rankear a los rankings de abogados y estudios jurídicos dieron marco a la actividad de la [Asociación Iberoamericana de Comunicación y Marketing Jurídico](#) en el último bimestre.



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](http://www.marval.com)

# ESPN

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



**T**  
Ver en  
formato texto

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

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

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

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

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

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

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

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

**¿Cómo es ese negocio?**

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

Son unos 400 contratos, pero varios de ellos agrupan a varios operadores chicos.

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

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

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

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

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

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

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

**¿Mirás más deportes desde que estás acá?**

Siempre fui muy deportista y sigo siéndolo.

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

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

Otro deporte que me gusta es el rugby. Yo era espectador de los contenidos de rugby de ESPN antes.

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

Sí. Hay una influencia en ese sentido.

**¿Trabajan con estudios jurídicos externos?**

Sí, no mucho, pero sí.

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

Hace un par de años surgió por



# 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





## ESTRUCTURA

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

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

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

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

El vínculo es flexible. Elástico.

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

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

Al principio me había chocado un poco que la gente entre en tu oficina sin pedir permiso. Nece-

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

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

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

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

Todo eso te genera una gimnasia interesante en términos de hacer cosas y arreglártelas.

Es un contraste con ESPN.

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

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

Este acorazado, en cambio, va solo. Vos colaborás a que funcione, pero sos uno de 7000, que somos a nivel mundial. Es otra dinámica. Dicho esto: la experiencia que yo gané en la práctica privada difícil-



Celebramos nuestro aniversario renovando nuestra marca.

[www.ebv.com.ar](http://www.ebv.com.ar)



mente la hubiera podido adquirir en una empresa si hubiera empezado desde cero, recién recibido, o hubiera sido distinta, mucho más homogénea y enfocada a la realidad de la empresa, pero no hubiera tenido la diversidad y la heterogeneidad que tuve en mis 15 años de abogado en práctica privada.

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

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

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

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

En otro plano, a nivel personal, el

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

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

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

En términos de visibilidad o exposición, bajé bastante porque no tengo la posibilidad de estar en seminarios, en las universidades.

Es cierto que la práctica privada, por esto que te decía de ser emprendedor, te lleva a que tu marketing seas vos. Tenés que ir a mostrarte mucho más para vender tu servicio. Eso es algo de lo que ya no tengo necesidad ni tengo tiempo si quisiera para tener más exposición.

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

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

También escribo mucho menos, pero trato de escribir.

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

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

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

# DURRIEU

— ABOGADOS —

Derecho Penal - Penal Económico

Av. Córdoba 1309, pisos 6<sup>to</sup>, 7<sup>mo</sup> y 8<sup>vo</sup>. Tel.: (5411) 4811-8008,  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires. / [www.durrieu.com.ar](http://www.durrieu.com.ar)

Member for Argentina of ICC-FraudNet

# Compra de inmuebles por inversores extranjeros

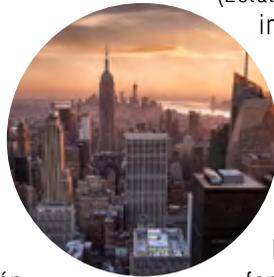


## Luis E Denuble

Abogado matriculado en Argentina y Nueva York.  
Fundador de Denuble Law PLLC

La compra de bienes raíces en Estados Unidos tiene importantes consecuencias fiscales para los inversores extranjeros.

Existen dos formas en que se puede minimizar su exposición fiscal: estructura societaria de dos niveles y el uso de un fideicomiso (*trust*). En la primera de estas variantes, el inversor debe ser titular de una corporación *off-shore* cuyo único activo sea las acciones de una corporación de los Estados Unidos. La corporación de los Estados Unidos será la que compra y, por ende, titular de la propiedad de inversión. Esta estructura de dos niveles protege al inversor de la responsabilidad personal y proporciona un anonimato total



porque, aunque la corporación estadounidense deba revelar la identidad de su propietario a efectos fiscales, dicha divulgación solo identificará a la corporación extranjera. Dado que el inversor posee acciones de una corporación extranjera, cualquier transferencia testamentaria de sus acciones no estará sujeta al impuesto a la herencia (*Estate Tax*). Esta estructura también elimina el impuesto a las ganancias de la sucursal (*Branch Profits Tax*) debido a que tanto la propiedad de inversión como todos los ingresos generados serán propiedad de una corporación de los Estados Unidos. Además, luego de la venta de la propiedad y el pago del impuesto debido a la ganancia, la corporación de los Estados Unidos puede liquidarse y que los fondos regresen a la corporación extranjera sin ningún impuesto adicional de retención, como FIRPTA. La corporación extranjera puede luego distribuir el efectivo a su accionista (el inversor) sin ningún impacto fiscal adicional de los Estados Unidos.

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

ABOGADOS

• 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.

# II Congreso Internacional de Compliance

## Fuerte demanda de compliance officers

Es para atender la demanda que surgirá en función de la ley de responsabilidad penal de las personas jurídicas en casos de corrupción. Se duplican las previsiones de 2016.



Michael Munro, global compliance officer de Odebrecht

Con la participación de cerca de 200 funcionarios, jueces, fiscales, altos ejecutivos de empresas, referentes de la lucha anticorrupción de la Argentina y América Latina, y responsables de cumplimiento de las principales compañías que operan en el país, se realizó el II Congreso Internacional de Compliance, organizado por la Asociación Argentina de Ética y Compliance (AAEC) y Thomson Reuters, en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires.

El encuentro fue inaugurado por Carlos Rozen, presidente de la AAEC y socio en BDO Argentina, quien dijo que “es cuando hay problemas cuando la función del compliance se juega el partido”.

Rozen señaló que ya hay más de 320 profesionales certificados en ética y compliance por la Asociación, que ahora también capacita a jueces y fiscales de cara a la implementación de la ley de responsabilidad penal de las personas jurídicas, que demandará -cuando esté

vigente - unos 10.000 profesionales en el rubro.

Por su parte, Michael Munro, Global Compliance Officer de Odebrecht, remarcó que descubierta la trama de corrupción que protagonizó su empresa, fueron “absolutamente transparentes con la información que teníamos en ese momento, y en 6 / 8 meses ya habíamos difundido todos nuestros hechos de corrupción en todo el mundo. Fue un shock”, señaló.

En un plano más amplio, con una perspectiva institucional “la mejor manera para que funcione una política contra la corrupción es confiar en las organizaciones que funcionan en un país”, más allá de la colaboración de organizaciones internacionales, dijo.

“No hay una solución que resuelva todos los problemas. Hay que ser flexibles”, agregó en relación a supuestas recetas “mágicas”.

Sobre el impacto en las relaciones de negocio de su compañía, Munro reconoció que “muchas

gente perdió la confianza en nosotros, en muchísimos países, y eso, sin ninguna duda, es extremadamente negativo en una empresa como Odebrecht, cuyo valor principal son los grandes proyectos de infraestructura que, en última instancia, son pagados por el pueblo”.

Lo cierto, agregó, es que “hoy somos una empresa distinta y nunca más vamos a estar involucrados en un caso de corrupción”, prometió.

### ANTICORRUPCIÓN

Laura Alonso, titular de la Oficina Anticorrupción, transmitió casi en tiempo real la información sobre el desafuero y detención del ex Ministro Julio de Vido -que se daba mientras ella comenzaba con su presentación-, y recorrió lo que se está haciendo en materia de transparencia en las compras del estado. Moderada por Claudia Paluszkievicz, quien recorrió los avances de la OA en los primeros meses de gestión, Alonso dijo que se ahorraron “32.000 millones de pesos en contrataciones en un año” y, al ser consultada sobre la posibilidad de un lava jato argentino, respondió que “cada país hace lo que puede con las instituciones que tiene”. Cuando se repasa la lista de las personas que ya están presas, “vemos que en menos de dos años se ha producido un avance importante”, celebró. “Nadie pide la prisión preventiva si no tiene evidencias suficientes”, agregó, y dijo que lo más importante es “que



la justicia argentina se mueva por la ley y no por oportunismo”.

Los funcionarios de hoy, prosiguió, “tienen que estar mirando la televisión” para no perder de vista cómo se deben comportar. “La justicia tarda, pero la justicia llega”, dijo Alonso.

Todo el foco, lamentó, está puesto en los funcionarios públicos, pero “hay corresponsabilidad en la corrupción tanto del público como del privado”, azuzó.

En esa línea, dijo que “necesitamos un Poder Judicial íntegro, para darnos garantías de que las leyes se van a cumplir”. Hay un “cierto hartazgo de la sociedad”, que pide transparencia, reforzó.

Antes, y en relación al fútbol internacional, Graciela Garay, Ethics & Compliance Officer de la Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol), aportó una mirada particular al decir que: “estamos en el campo de guerra, y es en el campo de batalla donde empezamos nuestra experiencia”.

Los temas de compliance “siempre son una oportunidad y siempre son un desafío, inicial y de todos los días”, señaló.

Cuentas claras, hacer justicia más

## RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS EMPRESAS

Con una mirada estrictamente penal, Hernán Munilla Lacasa, socio de Munilla Lacasa, Salaber & De Palacios, presentó los avances del proyecto de ley de responsabilidad penal de las personas jurídicas.

Al respecto, la Juez de Cámara del Tribunal Oral en lo Criminal N° 26 de la Ciudad de Buenos Aires, Patricia Llerena, remarcó que “hay infinidad de leyes penales especiales que contienen la responsabilidad de las personas jurídicas”.

Sobre los acuerdos de colaboración, la magistrada enfatizó que no solo quedarán en manos de los fiscales, sino también de los jueces, para chequear que no se trate solo de “fachadas” o de lo que se conoce como “compliance make up”.

En respuesta, el Fiscal Criminal y Correccional Federal Carlos Rívolo puso de manifiesto algunas falencias detectadas en la última versión del proyecto de ley y repasó las necesidades de capacitación que surgen en torno a la negociación de cara a los posibles acuerdos de colaboración eficaz.



allá de lo judicial, construir una nueva institución y generar y reinvertir más valor son hoy los ejes de trabajo de la Confederación. Eso incluye debida diligencia a funcionarios, sponsors y proveedores, entre otros, redondeó.

“El año pasado dije que la Argentina va a necesitar 5000 compliance officers. Hoy no tengo miedo de decir 10.000, porque si sale la ley de responsabilidad penal de las personas jurídicas, que va a salir, hasta las pymes van a necesitar un compliance officer”, retomó Rozen. “Compliance es 90% comportamiento, cultura, educación, la forma en que concebimos hacer

negocios. La forma en la que se disemina el concepto de hacer lo correcto. Tenemos pasión por hacer lo correcto. Es lo que nos mueve”, presentó.

El cierre del encuentro estuvo a cargo de María Silvina Bruggia, directora del Negocio Financiero y de Riesgo Corporativo de Thomson Reuters, quien resaltó que “para afrontar los desafíos de compliance es muy importante que las empresas estén interiorizadas con lo que pasa a nivel mundial y accedan a información actualizada y confiable de otros países con los que tengan una relación comercial”.



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



# De la ley a la Play

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

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

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

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

“Desde que abrimos el estudio teníamos bastante claro que el nuestro es un mercado altamente competitivo y que hacer más de lo mismo es una camino muy complicado y que probablemente te lleve a naufragar. Es muy difícil competir con actores muy

consolidados”, introduce Ferrari. “Siempre tuvimos en la cabeza tratar de diferenciarnos de alguna manera. Tenemos el factor objetivo de que somos más jóvenes que la mayoría de nuestros competidores, no todos, pero sí la mayoría. Teníamos que jugar con la imagen de juventud, modernidad y con el hecho de ser nuevos en el mercado. Esta oficina es el desenlace a nivel estructura de esta lógica”, agrega. La oficina tiene una estética y un diseño que adrede se corre de la ortodoxia de los estudios jurídicos. “Estamos convencidos de que cualquier abogado sub 30 o sub 25 prefiere trabajar y se siente más cómodo en una oficina de estas características que en otra clásica”, plantea Cerolini.

Espacios abiertos, paredes rojas con frases y valores, oficinas móviles. La idea de “me encierro y no se ve qué hago adentro es la antilógica de lo que queremos.

Todos vemos cómo trabaja el otro. Los seres humanos aprendemos imitando, y si yo no veo al otro, no lo puedo imitar”, conceptualiza.

Con ese discurso, que los socios tengan oficinas propias -vidriadas, pero propias- parece un contrasentido. No fue decisión antojada, sino una lógica de empatía, de ponerse en el lugar de los restantes abogados de la firma: “Tener a tu jefe sentado al lado es una patada”, justifican.

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

## AUTORREGULACIÓN

Metegol, sillones, Play. ¿Cómo se regula su uso?

“Se autorregulan. Pero solo funciona la autorregulación en la medida en que tengas la tranquilidad de que cuando incorporás personas a tu equipo, se tomen las cosas de manera similar a como te las tomás vos. Si no, corrés el riesgo de que se desmadre de alguna manera

o que tengas que hacer algo muy complicado, que es poner límites del tipo: se juega de tal hora a tal hora”, contesta Cerolini. La clave, coinciden, pasa por

entender a la ya no tan nueva generación de abogados. “Hasta hace muy poco lo único que recibíamos era que “hay que reventarlos a todos, porque no traba-

jan, no tienen compromiso, y si no pueden, no valen la pena”, describe Ferrari, mientras su socio revaloriza: “Es todo lo contrario. Es una generación que tiene

## 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](http://www.esade.edu.ar/educacionejecutiva) | Tel. 47735825 | [info@esade.edu.ar](mailto:info@esade.edu.ar)

mucho para dar. Da mucho y a su vez evolucionó. Es cierto: tiene algunas capacidades mucho mejor desarrolladas que la nuestra y otras mucho menos. Eso no es ni mejor ni peor, solo depende del contexto y de para qué los necesites. Ahora: cuando se adecuan, da muy buenos resultados. Encontrás gente muy talentosa. Solo hay que entender su lógica para adaptarla al negocio”, explica.

Quienes siguen **AUNO** desde hace tiempo recuerdan que estos mismos socios contaban que, cuando arrancaron con su firma, los muebles no llegaron a tiempo

ción, para mí, es la visión generosa de los socios respecto de lo que están creando. Visión generosa en el sentido de entender que primero está el estudio y después nuestro bolsillo, que por supuesto se retroalimentan, pero tanto Agustín como yo tenemos claro que si no está esa visión, sonaste”, responde Ferrari.

En segundo orden, dice, “necesitás trabajar con gente talentosa”, y eso es de los desafíos más importantes. En tercero, siguiendo a Woody Allen, “el 90% del éxito se basa simplemente en insistir” y “nosotros somos muy perseverantes:

es lo que está en juego acá, lo que está en juego es que querés crear una criatura, estás haciendo crecer una plantita y tu orgullo no es el que la riega”.

Todo lo anterior, agrega Cerolini, tiene algo de talento y mucho de esfuerzo, de sacarle tiempo a la familia y al descanso. “Acá hay muchas mañanas, tardes y noches de lunes a viernes y de fines de semana, pensando, juntándonos, con reuniones de administración. La administración del estudio se ha sofisticado de una forma que yo no sabía que se iba a sofisticar”, amplía. “La oficina lleva mucho tiempo.



**“Tenemos una altísima tolerancia a la frustración, aceptamos que nos digan que no 35 millones de veces y vamos a ir 35 millones de veces... y una”**

y empezaron con sillas de plástico y reuniones en la cocina de uno de los “name partners”.

No pasaron 20 años, fueron 4; tiempo para saltar de 2 a 14 abogados.

¿Cómo hicieron? “Es una sumatoria de factores. La primera cues-

tenemos una altísima tolerancia a la frustración, aceptamos que nos digan que no 35 millones de veces y vamos a ir 35 millones de veces... y una”, redondea y justifica: “este es un negocio súper competitivo, atrás tuyo hay 32 estudios más, de todos los colores; tu orgullo no

Hay que tratar de ser ordenados y lo más profesionales posible a la hora de administrar tus costos y finanzas”, agrega.

Los dos primeros años, reconocen, el orden no fue la regla en lo que refiere a la producción. “Hubo un momento en el que dijimos: “Si





## COMUNICACIÓN Y MARKETING

Entre los factores del “éxito”, C&F destacan una temprana estrategia de marketing y publicitaria. “Tengo que mostrarme, los seres humanos reaccionamos muy fuerte a lo que vemos. Por eso hacemos un montón de cosas en materia de desarrollo, marketing y publicidad y nos pesa no hacer más todavía”, dice Ferrari.

queremos pegar un salto tenemos que sentar las bases administrativamente hablando para que esto se maneje de la manera más profesional posible”. Si no hacés ciertas cosas o das ciertos pasos es imposible administrar un estudio de modo tal que puedas medir, parametrizar, y decir: “Estoy yendo bien acá, puedo gastar esto”. Lo podés hacer a la buena de Dios o lo podés tratar de hacer entendiendo los costos que te significan en el mediano y largo

plazo”, retoma Ferrari.

Ese salto lo dieron cuando crearon la figura del responsable de marketing y comunicación, y lo reafirmaron con la decisión más reciente de designar un responsable no abogado de la administración del estudio.

“Está metido en el negocio y pensando en términos de rentabilidad”, señalan. A sus indicaciones se someten incluso ellos dos.

“O la entendés o la entendés. Lo contrario es que el negocio te pase

por arriba”, agregan.

En síntesis, la forma en que Cerolini y Ferrari se paran en el mercado jurídico intenta estar cada vez más lejos de la tradicional. “A veces nos sale, a veces no tanto”, reconocen y rematan: “Lo hacemos por convicción y porque no tenemos alternativa, porque si jugáramos este partido de una manera clásica y tradicional, quedaríamos absorbidos por una lógica en la que no tenemos chances de destacarnos”.



### 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](mailto:info@berkenip.com) | [www.berkenip.com](http://www.berkenip.com)



Luis

**LOZANO**



Entrevista exclusiva  
con el presidente  
del máximo tribunal de  
la Ciudad Autónoma  
de Buenos Aires.

Por Ariel Neuman

T

Ver en  
formato texto

Iba solo, cerrándose el saco. Paró en la esquina y miró si venían autos antes de cruzar.

No lo saludé (luego se lo dije). Quería ver si alguien lo reconocía. Si alguien se le acercaba. Y no. Luis Lozano, presidente del [Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires](#), caminaba como uno más por la pacífica calle Cerrito, pegada a la atiborrada avenida 9 de julio.

Lejos de los flashes, las cámaras, las polémicas y la tensión política, los integrantes del tribunal porteño han tenido casi como norma un perfil bajo y silencioso.

El tribunal “siempre mantuvo una filosofía de austeridad”, señala Lozano ya en su despacho, y agrega que están tratando de, “progresivamente, aprender a comunicar mejor”.

que nos puedan “espíar a los jueces”. Lo que no podemos permitir es que la información sea utilizada para espíar a los litigantes.

Más allá de las sentencias, el Tribunal, desde el principio, exhibió siempre de un modo transparente su ejecución presupuestaria, el sueldo, las cosas administrativas, pero estamos pensando que lo más importante que el público debe vigilar de nuestra producción no es cómo gastamos el presupuesto, que tampoco es demasiado importante al nivel del volumen de la Ciudad, sino lo que decimos en las sentencias porque es lo que verdaderamente tiene impacto.

Si yo le doy formato abierto a las sentencias, ustedes van a poder ver cuántas veces le di la razón a cada tipo de público, cuántas veces le doy la razón al fisco y cuántas veces

Nosotros no podemos leer todo. Si hiciéramos eso, el número de causas que trataríamos sería demasiado pequeño.

Tenemos la misión de hacer más uniforme la aplicación del derecho y para eso tenemos que trabajar un número, volumen de causas más allá de lo humanamente posible para una persona.

Eso obliga a trabajar con la asistencia de personas expertas, que ayudan a leer los expedientes, a elaborar votos, y nosotros vamos trabajando en función de eso con nuestros profesionales más jóvenes que nos asisten, y con los secretarios, que son personas con edad más avanzada, con una experiencia y talento importantes, gente que podría dictar una sentencia.

Esto también revela algún tipo de vigilancia. No es tan fácil hacerse el



En el vínculo con los porteños, con quienes trabajan en la Ciudad, con los propios abogados, pero también con tribunales provinciales, con quienes comparten realidades y situaciones bajo estudio, el Tribunal está en plena formación de un área de comunicación, que tiene que “tratar de hacer más fácilmente accesible el material, y que se pueda encontrar con lo que se necesita de un modo amigable”, anuncia.

**En general, los poderes judiciales arrancan haciendo la difusión de sus decisiones...**

Esto ya empezó, y acá también hay un tema de filosofía: nosotros queremos dar la información para que el público pueda “vigilarnos”,

al contribuyente. Esto es lo que estamos tratando de desarrollar.

**¿Cómo es, si existe, un día laboral normal en la agenda de un juez?**

Quizá no tengamos tanta normalidad.

Tenemos un día de acuerdo. Ese día nos reunimos y firmamos sentencias, debatimos problemas, a veces tratamos cuestiones administrativas. Ese día es el miércoles. Lleva varias horas y no siempre alcanza.

Muy frecuentemente tenemos que tratar temas con mayor premura, entonces según cómo es el tema es la reunión.

Una tarea más habitual de un juez es reunirse con los secretarios y los colaboradores de su propia vocalía y examinar expedientes y proyectos.

pícaro cuando tenés a alguien revisando el expediente, mira y dice: “Eso que leíste no está escrito acá”. No es que solo nos miramos los jueces entre nosotros.

El hecho de que haya otros profesionales que participan es bueno para la comunidad, porque muchas veces se tiene la falsa idea de que esto es delegar, pero no es que me voy de vacaciones y pido que me avisen cuando esté resuelto, paso y firmo tapándome los ojos. No es así.

Esto es un trabajo de colaboración en el cual internamente hay un respeto a la calidad intelectual.

Si un colaborador mucho más joven -tengo algunos que han sido alumnos míos- me dice: “Estas equivocado”, miro, paro la oreja

y por ahí creo que el equivocado es él, pero tal vez digo: “Mmmm, caramba, dio en el clavo”.

Esto me permite a mí corregir antes de sacar una decisión.

Es importante porque sirve para generar un ambiente de mayor control y reflexión, porque cuando usted tiene que atender un flujo de causas que necesita resolución, porque la justicia tardía no es justicia, uno está obligado a escupir decisiones.

No es una pavada.

Es una cosa de equilibrio entre el apresuramiento y el error, y del otro lado tiene que tener cuidado con no errar por querer ser muy veloz.

**¿De cuántas causas hablamos?**

Fluctúa, pero entre mil y mil y pico por año.

**¿Qué imagen cree que tiene la ciudadanía de sus jueces?**

No me quiero meter con los jueces federales ni con los de la Nación. Yo, al igual que usted, tengo derecho a tener mi opinión, pero a diferencia suya, estoy comprometiendo a una institución con lo que digo, entonces hay algunas cosas en las que hay que guardar silencio y recato.

De nuestro propio Poder Judicial, estoy hablando en primera persona, a nivel global, le diría que me parece que tenemos una performance razo-

## 2x1

Lozano habla de estructuras que permiten, de alguna forma, controlar las decisiones de los jueces.

Habla del vínculo entre los magistrados y la ciudadanía.

Habla del expertise y de la sensibilidad que hay que tener al abordar los casos.

El 3 de mayo de este año, el Centro de Información Judicial informaba que “la Corte Suprema (de Justicia de la Nación), por mayoría, declaró aplicable el cómputo del 2x1 para la prisión en un caso de delitos de lesa humanidad”.

La decisión del Máximo Tribunal argentino se tradujo en un revuelo político, marchas multitudinarias de repudio en todo el país y la sanción de una nueva ley vedando la posibilidad de que se reitere un fallo como aquél.

¿Qué pasó?

“No es un tema del que me guste opinar porque me parece que somos un tribunal que tenemos que someternos a la Corte en lo que es federal. Hay cosas en las que somos el último tribunal, hay otras en las que no”, responde Lozano antes de dar una contundente argumentación jurídica de más de 10 minutos que concluye con un “no es algo que yo suscribiría”.

Consultado sobre el impacto que tuvo en la reputación de la Corte, el presidente del TSJ de la Ciudad de Buenos Aires reflexiona: “Espero que el pueblo argentino recupere una visión de mayor estima hacia su Corte Suprema porque, en definitiva, es un órgano sumamente importante”.

nable y que mejora.

Estamos logrando perfeccionamiento, que es a lo que deben aspirar las instituciones.

No me parece que con esto esté siendo demasiado benévolo, todo lo contrario: soy demasiado exigente.

Cuando nosotros nos comparamos con otras jurisdicciones con problemas similares, la verdad que no

estamos mal ni nos ven mal.

Cuando tomamos contacto con los jueces de los tribunales superiores de provincia, cosa que hacemos porque somos activos en la Junta Federal de Tribunales Superiores de Provincias Argentinas, lo que vemos es que nos prestan atención, nos consideran uno más, un Poder Judicial bastante exitoso.



Cuando uno ve lo que piensan los abogados de Buenos Aires, recoge ideas parecidas.

Me parece que nosotros tenemos un signo que difiere ligeramente, no está en las antípodas, pero difiere un poco de lo que es la justicia nacional por una razón lógica: no estamos seleccionados por los mismos órganos políticos, estamos seleccionados por el pueblo de Buenos Aires a través de sus representantes.

Eso genera que la composición tenga más que ver con las concepciones que tiene el pueblo de Buenos Aires sobre la administración de justicia.

En una palabra: creo que tenemos que estar contentos con nuestro Poder Judicial.

En una segunda frase, no tenemos que perder de vista que hay que crecer en todo sentido: en dar una justicia cada vez más adecuada a las necesidades del pueblo y en el

espectro de asuntos que se atienden.

#### ¿Hay asuntos desatendidos?

Le voy a dar un ejemplo o dos, y también en cuanto a la satisfacción que genera, porque nosotros nos concebimos como un Poder Judicial que está dirigido al usuario, no a la majestad de la justicia.

Los primeros usuarios nuestros son las partes y esas partes están representadas por abogados. Los abogados vienen con sus problemas y los problemas de otros, pero son los que tienen más contacto con nosotros. Por eso para nosotros la opinión de los abogados es central.

Cuando digo que estamos orientados a atender a las partes es porque, en definitiva, sabemos que esto significa dar una justicia más oportuna, que genere menores costos a los litigantes, porque ellos también sufren costos.

Nosotros estamos muy avanzados en la digitalización, que va a ser como tener el juzgado abierto las 24 horas. El abogado va a terminar de trabajar a la 1 de la mañana, y en lugar de tener que levantarse a las 6 y salir corriendo al Tribunal, va a mandar su escrito en ese momento, y todo el mundo podrá tener acceso a lo que corresponda para establecer que la misma clase de justicia se imparte a todos.

Estas son las metas que nos proponemos junto con el Consejo de la Magistratura.

#### **Me quedo con ese solo ejemplo y vinculo lo de la atención 24 horas con las ferias judiciales...**

El tema de la feria habría que analizarlo muy detenidamente, y también consultarlo con todos los usuarios.



Suipacha 1111, Buenos Aires

Teléfono: 011 4891-1000

Web: [www.hds.com.ar](http://www.hds.com.ar)



**“Que el tribunal esté abierto no quiere decir que se vaya a tener una justicia más oportuna o en más breve término. Puedo tener un tribunal abierto y no sacar un fallo, o sacar cosas que no importan demasiado”.**

Para los tribunales no es tan fácil. Nosotros siempre estamos de guardia, en el sentido de que si hace falta la firma para alguna cosa, todos estamos ubicables. No es que se cae un caso por esto. El problema es que si usted lo quiere tener todo el año abierto, empieza a encontrarse con que nunca tiene al tribunal íntegro. Alguna vez le tiene que dar vacaciones. Es cierto que además nosotros nos tomamos licencia por razones variadas. Yo, por ejemplo, tengo que atender una reunión de la Comisión Iberoamericana de Ética Judicial

porque la Cumbre me ha designado secretario ejecutivo, no es una distinción tan personal, sino a los jueces provinciales de la Argentina, a la Junta Federal, y la vivimos así, pero lo cierto es que me tengo que retirar unos días de la función y volver después.

Otra: yo me quedé haciendo guardia y otros más también porque estamos en un período electoral; si surgiera alguna necesidad imprevista es preferible poder atenderla muy rápidamente porque lo electoral requiere una atención muy inmediata. Esto también genera que en algún

momento se recupera el tiempo que se tomó de licencia.

Esto genera ausencias, a veces, pero nosotros también administramos las sentencias que pueden salir con tres, cuatro o cinco firmas en función de la clase de asunto que llevamos. Si usted va a sentar jurisprudencia, trate de hacerlo con cinco; si va a decir que esta queja es inadmisibles porque faltan fundamentos, tres sobran...

Pero también es cierto que hay otros interesados en esto.

¿Quiénes son los interesados con interés fuerte? Primero, los aboga-



**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](http://www.estudioymaz.com.ar)

dos, porque si usted es un abogado que forma parte de un estudio que tiene 40 profesionales, no hay problema, se turnan, pero si es un abogado que trabaja a la manera tradicional, artesanal, o son dos, es más difícil sustituirse. Los juicios tampoco pueden ser una carrera de degollados. Me parece que eso hay que tenerlo en cuenta.

Habría que preguntarle a los abogados qué quieren.

Además hay algo que uno tiene que tener en cuenta: que el tribunal esté abierto no quiere decir que se vaya a tener una justicia más oportuna o en más breve término.

Puedo tener un tribunal abierto y no sacar un fallo, o sacar cosas que no importan demasiado.

Hay que evaluar las cosas por el contenido. Estamos en un medio o ámbito en el que no se puede evaluar solamente por la cuantía, el volumen.

Parece que estuviera haciendo una declaración a favor del cierre en



enero o en contra de que el tribunal continuara abierto. No es así. Creo que es sumamente útil que se proponga esto como un ejercicio de alternativas para mejorar la fluidez en la administración de justicia. Creo que es muy oportuno. Lo que como contrapartida está

intentando llevar mi argumento es que no nos compremos que por tener un mes más abiertos los tribunales estamos revolucionando el problema. No es así, sería una ilusión torpe.

Me parece que hay que analizarlo en un conjunto de medidas.

ZANG  
BERGEL  
VIÑES

ABOGADOS

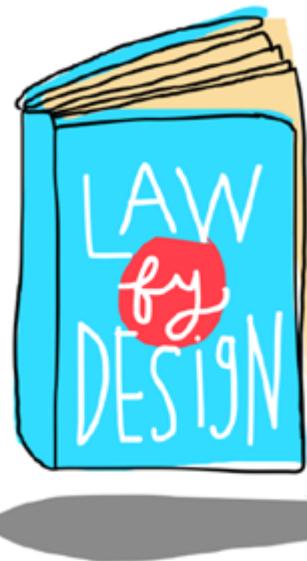
FUNDADO EN 1975



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

[www.zbv.com.ar](http://www.zbv.com.ar)

# Law by design



Crece el movimiento que conjuga a abogados con especialistas de otras disciplinas. Busca hacer más accesible la comprensión, el acceso y la práctica del derecho.



res, dibujantes, abogados y tecnólogos, tendiente a lograr avances conjuntos en innovación legal. El laboratorio, vale la aclaración para quienes tengan dudas respecto de la iniciativa, funciona nada menos que en la escuela de derecho de la [Universidad de Stanford](#).

Cuando se habla de innovación en el mercado jurídico, a menudo terminamos en una de dos discusiones. En primer lugar, hay resistencia. Los abogados suelen listar todas las barreras en relación a por qué el cambio no va a suceder, por qué no ha sucedido y lo que va a impedir que suceda. Alternativamente, terminamos en una nube de *tecnofilia*, con abogados e ingenieros de distinto tipo exaltando las maravillas de la tecnología, la inteligencia artificial y los datos, y cómo se transforman (si no desplazan) a nuestro mundo actual de servicios jurídicos. Con este planteo Margaret Hagan encabeza el libro [Law by Design](#), donde aboga por un enfoque

basado en el diseño para la innovación legal. “El diseño es la manera de generar ideas prometedoras sobre cómo mejorar los servicios legales y luego hacer que se desarrollen de manera rápida y efectiva”, señala. Lo cierto es que Hagan no está sola impulsando esta disrupción. En 2013 se creó el Program for Legal Technology & Design, actualmente [The Legal Design Lab](#), como espacio de confluencia e interacción entre diseñados-



Configure LEGAL systems THAT provide More supportive, HUMAN EXPERIENCES to the people with the Misfortune to go thru LEGAL PROBLEMS

## 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



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

## Celos en la era Facebook

El mes pasado, la Corte Suprema de Justicia de la Nación ratificó que espiar las redes sociales, el correo electrónico y la lista de contactos del teléfono celular a la pareja es un delito federal. El máximo tribunal, en un precedente similar al dictado en el año 2014, ratificó la competencia de la justicia federal en un caso de "Síndrome de Otelo" o "celotipia", enfermedad que se presenta cuando una persona cela con locura y descontrol a otra.

La enfermedad, potenciada en un marco de descontrol de "relaciones de tránsito" que ofrecen algunas redes sociales, toma su nombre de la conocida obra de Shakespeare, Otelo, que mata a Desdémona poseído por unos celos enfermizos.

El síndrome de Otelo se plantea como un delirio por el cual la persona que lo sufre está firmemente convencida de que su pareja le es infiel y muestra una serie de conductas que se manifiestan tratando de buscar pruebas que lo demuestren como, por ejemplo, entrando en su computadora o controlando su celular, mensajes de whatsapp y correos electrónicos.

En el caso concreto analizado por la Corte solo en cuanto a la competencia, una mujer habría denunciado a su ex pareja por una supuesta situación de celos que habría llevado al hombre a vulnerar su privacidad al ingresar, obviamente sin autorización, a su perfil de la red social Facebook y en su correo electrónico gratuito, además de haber obtenido los datos de sus contactos del teléfono

celular y copiado su tarjeta SIM.

La Corte Suprema sentenció siguiendo el dictamen del procurador general adjunto Eduardo Casal, que había manifestado que "... el usuario de la red social y el correo electrónico constituyen una comunicación electrónica o dato informático de acceso restringido, en los términos de los artículos 153 y 153 bis del Código Penal, según la ley 26.388, cuyo acceso sólo es posible a través de un medio que por sus características propias

se encuentra dentro de los servicios de telecomunicaciones que son de interés de la Nación ...".

Por ello, resulta de aplicación el artículo 153 del Código Penal que contempla el delito de violación de secreto.

El caso planteado refleja una problemática que replica actualmente en la práctica profesional con los supuestos de "infidelidad *on line*", con una dinámica de engaño que se potencia (muchas veces en forma descuidada y descontrolada), mediante el uso de aplicaciones para comunicación instantánea como Telegram o Whatsapp, o de páginas para "relaciones express" como Second Love o Ashley Madison.

En definitiva, seguimos jugando el partido de las emociones humanas, los celos y el engaño, la insatisfacción en la pareja y otros tantos sentimientos que nos pegan a todos y que se han potenciado o reformulado, en muchos aspectos, con el advenimiento de las nuevas tecnologías de la información. Y esto, recién empieza.



**MORENO  
BALDIVIESO**  
LAW OFFICES

EL ESTUDIO JURIDICO BOLIVIANO CON MAYOR RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL

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

Miembros de



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

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

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

www.emba.com.bo

# V Encuentro de abogados

Será el 10 de noviembre, para analizar el futuro de la abogacía.



Con el hashtag #Elfuturode laabogacía, por quinto año consecutivo [Artículo Uno](#) y [AUNO Abogados](#) organizan el Encuentro de Abogados, en esta edición con la compañía de [Apertura.com](#). La dinámica de este V Encuentro será con entrevistas públicas, guiadas por periodistas de la revista de negocios argentina, sobre inteligencia artificial aplicada a la profesión, gestión del negocio jurídico, nichos de mercado y tendencias del sector.

Carlos Rozen, presidente de la [Asociación Argentina de Ética y Compliance](#), será entrevistado sobre el *compliance* como nicho de mercado para abogados. En esa misma línea, Susy Bello Knoll y Pamela Echeverría, del [Fashion Law Institute Argentina](#), hablarán del derecho de la moda como espacio para desarrollarse profesionalmente.

En otro plano, Constanza Connolly, de [Beccar Varela](#), abordará los vínculos y oportunidades entre abogados y sustentabilidad.

Fernando Zoppi, socio de [Pagbam](#), presentará los desafíos que supone

la gestión de firmas consolidadas por jóvenes profesionales.

En el ámbito tecnológico, Matías Ávila Nores ([OneLegem](#)), hablará del avance del *legal process outsourcing*; Federico Ast ([Crowdjury](#)) y Horacio Granero ([elDial.com](#)) lo harán sobre inteligencia artificial aplicada a la abogacía, y Ana María Boiero contará cómo se aborda la digitalización de todo un poder judicial.

Por su parte, Víctor Roldán (Turner Latin America) contará cómo es el proceso de transformación de abogado en ejecutivo y Flavio Cannilla y Pablo Ortega (revista Apertura) responderán cómo se hace su ranking de abogados y estudios jurídicos. Al igual que en las ediciones anteriores, todas las entrevistas serán filmadas y subidas al [canal del Encuentro de Abogados](#), que ya acumula más de 18.000 vistas, y al sitio de Apertura.

Para inscribirse o acompañar este evento, ingrese en [www.encuentrodeabogados.com.ar](http://www.encuentrodeabogados.com.ar)

## Normas de uso

El whatsapp se ha convertido en herramienta de comunicación que excede las edificantes conversaciones de papis y mamis del jardín, y desborda en el ámbito laboral, en el que conviven distintas generaciones de profesionales más y menos familiarizadas con las tecnologías, los usos y costumbres del sector. Establecer normas básicas para su uso contribuye a aprovecharse de él y limita los focos de discordia.

- Envié mensajes completos, no por partes. Quienes tienen la aplicación con notificación en modo vibración, desesperarán en caso contrario.
- Evite los mensajes de audio. No se pueden escuchar si se está en una reunión y suelen ser abusivos con el tiempo del oyente.
- Si forma parte de un grupo, respete la finalidad del grupo y no inicie conversaciones ni discusiones con una parte de los integrantes. Hágalo en privado.
- No propague rumores ni reenvíe todo lo que reciba.
- No envíe nada comprometedor (desde comentarios hasta fotos y videos) y no diga nada de lo que pueda arrepentirse.
- Respete horarios.
- Si es urgente, llame.
- Si espera una respuesta compleja o encarga una tarea que no sea inmediata, mejor escriba un mensaje de correo electrónico.

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.

 **Kimberly-Clark**  
Compartimos tu vida

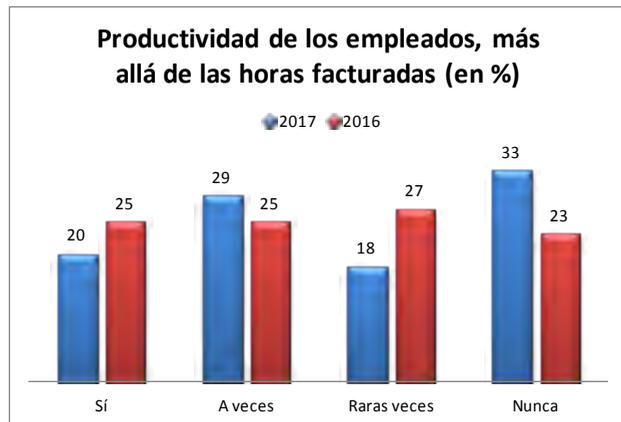


# Facturación y productividad

Tendencias norteamericanas, ¿tendencias argentinas?

El 20% de las firmas analiza la productividad de los empleados, más allá de las horas facturadas. El 33% no lo hace nunca. Así se desprende de un relevamiento hecho por **Exterro** (Emergence of Legal Project Management, Technology & E-Discovery Services), donde surge un retroceso

de honorarios en relación a 2016, el 18% reconoce haberse inclinado por fórmulas alternativas, mientras que solo el 3% se mantiene en facturación horaria. Un importante 10% responde no conocer su estructura de honorarios. Las respuestas de 2016, comparando con 5 años atrás, indicaron 39%



respecto del año anterior. Cuando se analiza cómo se compara la estructura

más de acuerdos alternativos, 34% igual y el 19% no sabía.

## DEMANDA

¿Qué esperan los clientes de sus abogados externos? El 57%, más servicios por menos honorarios. Lo mismo que el año anterior, solo el 43%. Buena noticia: en 2016 el 79% quería más por

menos y solo el 20% se conformaba con recibir lo mismo. Con niveles de inflación inexistentes o módicos, en 2017 nadie esperaba recibir, en los Estados Unidos, menos servicios por los mismos honorarios.



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



# DONÁ LAS COMPUTADORAS QUE NO SE USAN EN TU TRABAJO!

Fundación Equidad las recicla  
y las dona a escuelas de todo el país.



**EQUIDAD**  
FUNDACIÓN COMPAÑÍA SOCIAL

Sumate:

*donacionespc@equidad.org*

*www.equidad.org*

# ¿Con ganas de más AUNO Abogados?

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



CANAL

YouTube

**auno**  
ABOGADOS

VER MÁS

