

MERCADO

¿Qué buscan los Directores de Legales?

ABOGADOS INTERNOS

Fernando Hofmann cuenta cómo trabajan en Kimberly-Clark.



PRESIDENTE DEL CPACF

Eugenio Cozzi analiza el futuro de la abogacía.



AVUNO

ABOGADOS

Año 1 | Nro. 1 | Abril 2011

\$ 20.- en toda la Argentina

ABOGADOS GENERACIÓN Y

Cómo piensan y qué quieren los nuevos profesionales.



Cómo se gestiona
Marval, O'Farrell & Mairal

Alfredo O'Farrell y Santiago Carregal cuentan las claves.

LIBRANZAS JUDICIALES

LE RECORDAMOS QUE TODAS LAS SUCURSALES DEL BANCO CIUDAD SE ENCUENTRAN HABILITADAS PARA RECIBIR LIBRANZAS JUDICIALES, LAS QUE SERÁN TRANSFERIDAS A LA CUENTA QUE USTED INDIQUE DENTRO DE LAS 72 HORAS, CONSIGNANDO PARA ELLO AL DORSO DE LA LIBRANZA LA CBU Y CUIT O CUIL DE LA CUENTA RECEPTORA.

REQUISITOS

PARA REALIZAR ESTE TRÁMITE DEBERÁ CONCURRIR CON LA CONSTANCIA DE SU SITUACIÓN IMPOSITIVA (DE CORRESPONDER), Y ORIGINAL Y FOTOCOPIA DE SU DNI.



Consultas en www.bancociudad.com.ar/personas/operativa-judicial

auno

ABOGADOS

Para **suscribirse** a la revista,
para **anunciar** con nosotros,
para dejar sus **opiniones**,
para **compartir** sus
experiencias,
para hacer de
auno abogados la
publicación
que Usted quiere que
sea, ingrese en



www.aunoabogados.com.ar

Lo esperamos.



STAFF

Dirección y edición:

ARIEL ALBERTO NEUMAN

Dirección de arte, diseño y diagramación:

ALFREDO VERONESI

Colaboran en este número:

MARÍA CELESTE BRAGA BEATOVE, ROBERTO CROUZEL, HORACIO FRANCO, MARIANO HAZAÑA, ROMINA LOZANO, SILVINA RAPOSSI, FLORENCIA STERO, BERNARDO PABLO SUKIENNIK, SERGIO VARGAS Y ANALÍA ZYGIER.

Fotografía:

ANDRÉS BLASINA

Ilustración:

KLINKO.

Departamento comercial:

MARÍA TOMASSONI

Imprenta:

LA IMPRENTA WINGORD S.R.L.

Producción general:

ARTÍCULO UNO EDICIONES

Contacto:

info@articulouno.com

Sitio web: www.aunoabogados.com.ar

ADVERTENCIA: La opinión de los colaboradores es a título personal. No representa la de Artículo Uno Ediciones, sus Directores o los restantes colaboradores de esta publicación.

Año 1 – Número 1

Abril de 2011

auno abogados es una publicación de Alfredo Enrique Veronesi

Director: Ariel Alberto Neuman

Propietario: Alfredo Enrique Veronesi

Nº de CUIT: 20-16766252-9

Tel.: (54 11) 3533-8637.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de los contenidos de esta publicación sin la expresa autorización de sus Directores.

Registro de Publicaciones Periódicas en trámite.

Hecho el depósito que marca la ley 11.723.

EDITORIAL

Nuestros motivos

¿Por qué en papel? ¿Por qué una revista? ¿Por qué estos contenidos? ¿Por qué éste nombre?

auno abogados es una publicación de Artículo Uno, empresa que desde hace seis años trabaja asesorando a abogados y a estudios jurídicos en el desarrollo de estrategias de comunicación y marketing profesional. El nombre **auno** surge de la inicial de Artículo y el número que nos representa. Eso es fácil. Pero **auno** también denota lo que queremos hacer en estas páginas: unir a los abogados. Aquí los hay de todo tipo. Estudiantes, graduados recientes y experimentados; los que están en relación de dependencia y los independientes; quienes trabajan en empresas, en grandes estudios, desde la calle o en una oficina del Estado; los que dan clases, escriben, hacen leyes y dictan sentencias. Son hombres y mujeres formados en las normas. Nosotros decidimos aportar a la práctica diaria, a la gestión de la profesión en sentido amplio, al intercambio de experiencias, conocimientos, formas de trabajo y organización en lo que hace al marketing, a la comunicación, a los recursos humanos, a las finanzas, a la formación continua, a las buenas prácticas de administración y a la actualización en las novedades del mercado. Por eso, si bien **auno abogados** es una revista para abogados y futuros abogados, no es una revista de derecho. Durante años hemos insistido acerca de la importancia de comunicar lo que se hace en el día a día de la profesión, aprovechando las distintas herramientas que ofrece la tecnología actual. Predicamos con el ejemplo.

Nuestro grupo en la red profesional LinkedIn, Marketing de Abogados, congrega hoy a más de 1500 profesionales a los que se suman cerca de una centena de colegas por semana. Nuestro boletín digital es material de consulta de más de 5.000 abogados de todo el Cono Sur. Creamos un canal temático en YouTube y una red profesional para abogados iberoamericanos, y publicamos libros y suplementos en esta misma dirección. Era el turno de esta revista. Una publicación de vanguardia con información del mercado jurídico, herramientas para el trabajo profesional, material que no hay ni ha habido en nuestro medio. También por eso decidimos hacerla en papel: porque si bien lo que se escribe en Internet allí se queda, la palabra impresa sigue teniendo el peso de cada una de sus letras. **auno abogados** es nuestra revista. Un "nuestra" que no sólo incluye a quienes dedicamos horas de trabajo para pensar y ejecutar cada nota y armonizar todo el contenido, sino también y principalmente a Ustedes. Por eso, con la misma libertad con la que leerán algunas páginas y saltarán otras, siéntanse en confianza para enviar sus aportes a este espacio de networking profesional, a través de www.aunoabogados.com.ar. Ésa es nuestra idea. Estos son nuestros motivos. A vuelta de página, está la verdadera acción.

Ariel Alberto Neuman - Director

En este número



pág. 6

Abogados Generación Y

Cómo lidiar con el fenómeno que desvela a los estudios.



pág. 12

Fernando Hofmann

El reponsable de legales de Kimberly-Clark cuenta cómo recluta y cómo terceriza.

pág. 12 **Propiedad intelectual y medidas de frontera**
por Sergio Vargas

pág. 16 **Seguros de caución, una norma de vasallaje**
por Horacio Franco

pág. 17 **Se entregaron los Stella Awards**

pág. 18 **Los reclamos de la Justicia**
por Florencia Stero

pág. 20 **Mujeres, protagonistas de sentencias judiciales**

pág. 22 **¿Qué buscan los Directores de Legales?**



pág. 24

Así se gestiona Marval, O'Farrell & Mairal

Las claves de la estrategia.

pág. 30 **Toda libranza será digital**

pág. 32 **El Marketing Jurídico es otra cosa**



pág. 34

Eugenio Cozzi

Hacia dónde va la actividad del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal.

pág. 36 **Abogados de Los 33**

pág. 37 **Encontrar abogados, un verdadero desafío**
por Mariano Hazaña

pág. 38 **Historia**

pág. 39 **¿Hacia dónde va la abogacía verde amarela?**
por Bernardo Pablo Sukiennik

pág. 40 **Educación a distancia**

pág. 41 **Noticias breves**

pág. 42 **Pro Bono**

pág. 43 **Perfil universitario**

pág. 45 **Networking**

pág. 46 **Abogados & tecnología**

pág. 48 **Abogados & deporte**

pág. 50 **Libros recomendados**

ABOGADOS, GENERACIÓN

LA NUEVA CAMADA DE PROFESIONALES MANEJA FORMAS DE TRABAJO Y ASPIRACIONES DISTINTAS A LAS DE SUS JEFES. LAS TENSIONES ENTRE PARALEGALS Y JUNIORS CON SUS SUPERIORES ESTÁN A LA ORDEN DEL DÍA. QUÉ OPINAN LOS PROTAGONISTAS. CÓMO HACERLE FRENTE AL FENÓMENO.

Por Ariel Alberto Neuman

De todo, menos lindo. Eso se escucha de los dos lados del ring en que se convierten los estudios jurídicos y las gerencias de legales cuando las nuevas generaciones de abogados se suman a sus filas. Las críticas de los socios, directores, gerentes y abogados seniors

contra sus colegas más jóvenes, suelen ser las más escuchadas. Sin embargo, no por ello están exentas del efecto boomerang que generan en los profesionales de entre 25 y 30 años. Así, cuando unos cuestionan la falta de compromiso, los otros

responden que sus sueldos son bajos; cuando se quejan de que priorizan la vida personal por sobre la laboral, les responden que 10 ó 12 horas por día de trabajo son más que suficientes según las leyes vigentes; cuando retrucan con la ausencia de garra y am-

bición, rematan con desamparo, falta de horizontes y mentores. Lo que se escucha en *off the record* hace meses, está un par de decibeles por encima de lo que se refleja en esta nota, donde profesionales de amplia trayectoria y nóveles abogados plantean su visión del fenómeno que, a uno y otro lado del cuadrilátero, deja a más de uno con los ojos morados.

BABY BOOMERS Y GENERACIÓN X

Estudios jurídicos y direcciones de legales están encabezados, mayoritariamente, por representantes de la Generación X y de los Baby Bombers. Estos últimos son los nacidos luego de la Segunda Guerra Mundial, mientras que los X vieron la luz a fines de los 60 y durante la década del 70.

La relación con el ámbito laboral de unos y otros, respecto de lo que esperan los profesionales más jóvenes, difiere radicalmente. La estabilidad, valorada por los mayores, no aparece en el espectro de los nuevos abogados. La idea de desarrollo profesional y carrera que manejaban aquellos, dista del 'picoteo' de experiencias que se busca en la actualidad.

Como director académico del Programa de Entrenamiento para Abogados (PEA) de Fores, Raúl Farías tiene el privilegio de interactuar con abogados generación Y desde una perspectiva formativa, no laboral.

"Muchos hacen honor a esta categorización -si se le puede llamar así- al tiempo que otros tantos permanecen pegados a los anteriores usos", relativizó.

El vértigo, dijo, es la característica más sobresaliente de las nuevas generaciones. "Yo los llamo 'generación Enter', ya que pretenden resultados con la velocidad con que los devuelve una computadora al presionar la tecla. Ellos han crecido con la respuesta inmediata que les dan estos dispositivos, por lo general de entretenimiento, y hoy trasla-

dan esa percepción de la vida a su vida profesional", razonó.

En esa línea, dijo, sus más puros exponentes van a las clases sin cuaderno ni birrome, pero portando su netbook o tableta en la que toman nota, buscan información y chequean en tiempo real la veracidad de lo que les está diciendo el profesor.

Desde la ciudad de Santa Fe, Enrique Gómez Cochia, titular de Gómez Cocchia, Taborda & Asociados, reconoció que allí esto

"Me recibí en julio del año pasado. Desde ese momento, en toda reunión familiar o de amigos, la gente me pregunta ¿cuándo abrí el estudio?"

también "es una realidad y, como tal, debemos asumirla".

Así, resaltó que "el líder del grupo deberá proponer acciones proactivas conducentes a evitar la pérdida de eficiencia y eficacia en las tareas asignadas a la llamada generación Y, y que un líder flexible, atento a los cambios permanentes de los hábitos y costumbres, debe prepararse para conducir las organizaciones con nuevas técnicas y 'sombreros para pensar'", apuntó.

A mitad de camino, para Gustavo Gallo, titular de Gallo y Asociados, "la abogacía es una profesión que todavía conserva aspectos formales que se aprecian tanto en las reglas del proceso judicial como en la vestimenta, pues el traje y la corbata, aunque con limitaciones, sobreviven a los cambios de la moda".

De todas formas, Gallo reconoció que en la profesión "los plazos se acortan". Hasta hace poco se podía hablar de la abogacía de 30 años atrás, enfocada casi exclusivamente al conflicto y alejada del negocio. Luego sobrevino en los 90 una profesión centrada en el mercado de capitales; a la que siguió en 2001 la retracción y la vuelta hacia el conflicto para, finalmente, a partir de 2006, verla acompañando a la inversión me-

"Y": ¿el que puede o el que quiere?

"Hay una diferencia importante que tiene que ver con el acceso a los recursos", reconoció Alberto Franichevich, investigador del IAE, cuando se le preguntó si el modelo 'generación Y' aplica a todas las clases sociales.

Si bien el acceso a la tecnología y a la información se ha economizado en los últimos años, con lo cual la homogeneidad en este sentido es mayor, "lo que por ahí hay en la generación Y de la clase más acomodada es el fenómeno de la "cama caliente", chicos de 29 años que viven con los padres, cosa que en una familia de clase media o media baja, no es tan así", reflexionó.

"Estos últimos son jóvenes que tienen una barrera mayor de salida del mercado laboral, lo cual quiere decir que la generación Y de menos poder adquisitivo "se la banca más", porque tiene un plan B distinto", agregó.

Esto, claro, no ayuda a resolver el problema, sino que sirve para saber que cuando se contrata a gente más preparada, esa gente va a tener más recursos para decir "esto no me gusta", señaló.

En otras palabras, si lo que se busca es permanencia, habrá que revisar ciertos criterios de selección.

Problema internacional

El encuentro generacional que se plantea en estas páginas fue objeto de debate durante una reunión que organizó en 2010 la International Bar Association (IBA) en la Argentina, en la sede del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires. Allí se dio cuenta de un fenómeno por el cual conviven hasta cuatro generaciones en los estudios jurídicos. Entre las principales recomendaciones dadas en aquel entonces, estaban: desafiar de manera constante las capacidades de los Y; la palmada frecuente en el hombro; políticas de puertas abiertas para que puedan interactuar con los socios; horarios atados a la productividad más que a la permanencia física; implementación del trabajo remoto, y rotación por las distintas áreas de las firmas.

los dueños de los estudios y sus abogados dependientes, tanto de ida como de vuelta”, reconoció. Moraleja, escenarios cambiantes en el plano económico han repercutido en la visión de carrera que un joven, crecido durante los 90 y la primera década de este siglo, pueda desarrollar hoy.

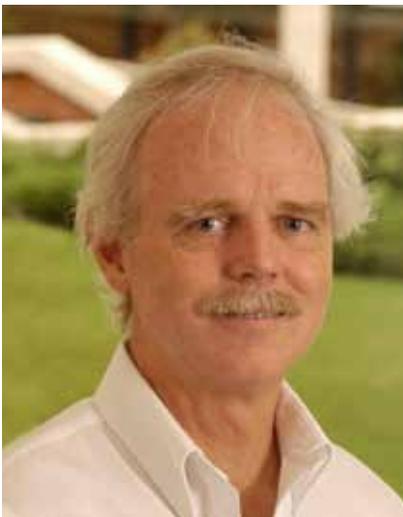
LOS Y

Entre los temores propios de la edad y la necesidad de sentirse libres y reconocidos parecen oscilar los colegas generación Y (N. de R.: categoría que incluye a jóvenes de entre 18 y 30 años) consultados por **auno abogados**. “Me recibí en julio del año pasado. Desde ese momento, en toda reunión familiar o de amigos, la gente me pregunta ¿cuándo abrás el estudio?”, contó María Rosa Steckbaner, para confesar luego sus dudas y miedos respecto de hacer camino al andar, sensaciones que, dijo, comparte con los abogados de su edad. “Uno se replantea el esfuerzo que hizo durante la carrera: estudió,

Por eso, “la mayoría recurre a la única opción que le queda: ir a trabajar a estudios o empresas en las que el esfuerzo, los dolores de cabeza y el desgaste diario (discusiones en tribunales, en el estudio, con los clientes) en muchos casos cuadruplica los ingresos mensuales”.

El comentario general de los abogados de la generación Y es que “la trayectoria que recorrimos sobre libros, apuntes, normativa y clases, únicamente nos es de utilidad para saber a dónde remitirnos, dónde buscar la información cuando se nos presenta un caso. Lo demás, vendrá según el empeño que le ponga cada uno”, describió Steckbaner, quien trabaja actualmente en la redacción de elDial.com.

Para Gonzalo Viña, el escenario es más radical, con “estudios jurídicos que han tomado modelos de gestión de otros países y los han argentinizado, con lo cual sufrimos las desventajas que se ven en los márgenes de explotación en la profesión: se trabaja 12 horas por días, pero no se reciben



Alberto Franichevich



María Rosa Steckbaner



Gustavo Gallo

diana y a la administración de las grandes inversiones de la década anterior, muy atenta al escenario judicial, repasó.

En este contexto, “ha aumentado la rotación, debido a la vocación incesante de los abogados jóvenes de conocer alternativas y priorizar el mejor sueldo”, lo que suele producir “menos compromiso entre

se esforzó muchísimo, le dedicó tiempo, ganas y, sin embargo, hoy no sólo no vive de la abogacía, sino que además tiene altísimos costos (instalar el estudio, pagar la matrícula en los Colegios de Abogados). Ahí es cuando viene la pregunta: ¿Qué es lo que faltó?”, apuntó. Su respuesta: la falta de experiencia.

los mismos beneficios que hay en esos países; las condiciones de trabajo no son buenas”, dijo.

De allí que para este abogado en ejercicio en el estudio familiar Strigni & Viña, “en este siglo, la única forma de ser libre es ser emprendedor”. El contexto, aseguró, facilita las cosas. “Estamos muy conectados; podés interac-



“Se trata de otra manera de mirar el mundo y cuando dos formas distintas se encuentran, hay tensión”

tuar y comparar otras realidades, otras partes del mundo y ver lo que te gusta y lo que no, para poder aplicarlo a tu vida profesional. La tecnología es una cuarta pata que, como abogado, se suma hoy a las tres tradicionales: la habilidad personal, los contactos y

Conexión Intergeneracional

Sumando los aportes de las generaciones en el trabajo
(Buenos Aires: IAEPress, Editorial Temas)

En el libro *Conexión Intergeneracional*, de Alberto Franchevich y Eugenio Marchiori, se aborda el fenómeno de la generación Y en el mundo del trabajo.

“Uno de los aspectos atractivos de este libro es la versatilidad de su mirada, que se mueve con agilidad entre el plano conceptual y el empírico, lo que permite al lector pasar una y otra vez de la información específica sobre los fenómenos actuales a la comprensión más general de la raíz de los fenómenos”, dice en el prólogo Manuel Mora y Araujo, “Que la sociedad del conocimiento no tolera a los rezagados no quiere decir solamente que no tolera a los jóvenes que crecen al margen de los valores de la generación Y. Tampoco tolera a quienes prefieren no entenderla y juzgarla desde una mirada antigua. Este libro sobre la integración y la diversidad intergeneracional, es una herramienta para ayudarnos a no quedarnos atrás en la comprensión del mundo en que vivimos”, agrega el ahora ex rector de la Universidad Torcuato Di Tella.

la calle”, aseguró.

Héctor Ferreyra de las Casas es de Comodoro Rivadavia. Vino a Buenos Aires a capacitarse y reconoció que éste no es un lugar en el que quiera quedarse. Desde ese punto de vista, es obvio que en él hay cortoplacismo; pero dejando de lado esa circunstancia, “a veces la realidad lleva a pensar en lo inmediato”, dijo.

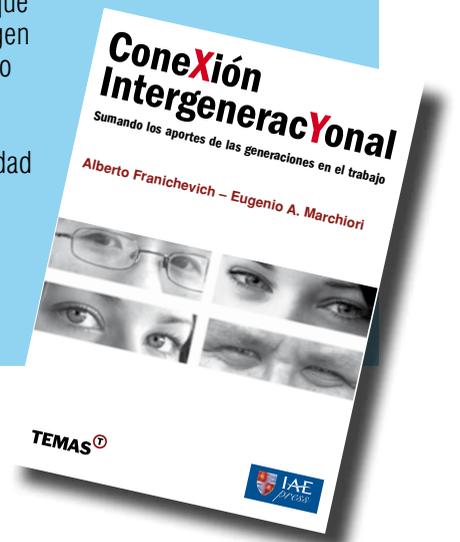
A esta edad se busca aprender, pero es difícil encontrar abogados dispuestos a enseñar, cuestionó. “Uno aprende porque la realidad se lo impone, no porque alguien baje algo. Hay excepciones, de profesionales grandes

que tienen vocación de transmitir experiencia y conocimiento, pero no es lo normal. A uno lo toman y buscan sacarle el jugo, que sea “un laburante”, pero difícilmente lo forman”, agregó.

Por eso, aunque su trabajo actual le gusta y “hay buena onda”, siempre “estás tanteando qué otra cosa hay en el mercado”, redondeó.

¿SOLUCIONES?

Escuchadas las partes, la pregun-



CASSAGNE

ABOGADOS

Talcahuano 833, piso 3 | 4129-7200 | www.cassagne.com.ar

ta es qué se puede hacer.

“No hay una solución mágica”, advirtió Alberto Franichevich, investigador del IAE y coautor del libro *Conexión Intergeneracional*, realizado con el apoyo de un estudio elaborado por la consultora IPSOS.

En la investigación que la firma de origen francés realizó para la escuela de negocios de la Universidad Austral, se advierte que los representantes de la generación X (N. de R.: durante la entrevista, Franichevich sim-

ternet Generation, o Google Generation, o iGeneration), que en la Argentina representan al 22% de la población, están muy ligados con la tecnología y la sobreabundancia de información. “Valoran menos el esfuerzo y más el aprendizaje, la conexión, la variedad. Le tienen menos miedo al error desde el punto de vista de que están formateados para pensar ‘esto es un juego, no me sale bien, lo apago y listo’”, comentó, prendiendo una señal de alerta para

El primer paso para resolverla es justamente darse cuenta de que esa tensión existe. “Es un dilema, pero no es ni blanco ni negro. No es ponerse en los opuestos y pelearse. El primer clic que hay que hacer es que uno está usando sus propios paradigmas para juzgar a los otros. Eso lo único que hace es generar distancia, conflicto, tensión. El primer paso, entonces, es darse cuenta de que el otro es distinto”, recomendó. El segundo paso, dijo, es enten-



Raúl Farías

plificó con esta denominación, que incluye aquí a los baby boomers) están preparados para hacer una carrera y no están pensando en el salto o en los movimientos continuos. Los de la Y (o millenials, o In-



Gonzalo Viña

una profesión en la que se juega con la libertad y el patrimonio de las personas. “Se trata de otra manera de mirar el mundo y cuando dos formas distintas se encuentran, hay tensión”, dijo.

“Tal vez haya que quedarse 20 horas trabajando, pero no necesariamente acá, sino donde vos estás”.

der el por qué de esa diferencia y, para ello, es esencial el diálogo empático, preguntando para entender.

Se trata, con eso, de mixturar capacidades. “Un X integrador aprovechará muchísimo la habilidad que tiene el Y en el uso de redes y herramientas informáticas, para que las use y le enseñe. Ese permiso generará un respeto diferencial hacia el X. Otra forma es aprovechar la flexibilidad de los sistemas de recursos humanos: podemos rotar a la gente, podemos adoptar a un Y como mentor de un X sobre temas que no saben, y viceversa”, ejemplificó Franichevich.

Una cuestión que demanda mucho la generación Y, sobre todo en el mundo jurídico, es la flexibilidad en el horario de trabajo, continuó. “Hay despachos en los que se puede trabajar desde

Perfil básico de los Y

De acuerdo con un estudio del IAE, realizado en base a una investigación de IPSOS, la Generación Y está atravesada por los siguientes valores:

- Inmediatez.
- Autonomía / Poder.
- Improvisación.
- Administración del tiempo.
- Libertad.
- Practicidad / Comodidad.
- Versatilidad / Diversificación.
- Experimentación / Sensorialidad.
- Variedad / Diversidad.
- Pragmatismo / Funcionalidad.
- Novedad / Exploración.

Generaciones dentro de una misma organización

Generación	Posición en el Estudio	Características generales
Segunda Guerra Mundial	Of counsel	Suelen ser fundadores de las firmas y han dedicado su vida a ellas.
Baby boomers	Socio	Crecieron con la idea de hacer carrera en un único lugar. Su trabajo es su casa y su familia. Tienen fidelidad absoluta hacia la organización.
Generación X	Senior y Semisenior	Vieron cómo muchos baby boomers se quedaron sin nada por entregar su vida a la organización. Tienen un alto compromiso y nivel de responsabilidad con sus tareas, pero la fidelidad está dada para con un líder determinado y no en relación con toda la firma.
Generación Y (nacidos entre 1982 y 1992)	Junior, Pasante	La fidelidad es cambiante. No valoran las jerarquías dentro de la estructura. Quieren ser escuchados y que sus opiniones sean respetadas. Priorizan su vida personal por sobre la laboral.
Generación Z (1993-2004)	Aún no han ingresado al mercado jurídico laboral	

Fuente: suplemento Asuntos Legales – El Cronista Comercial

casa o no ir todos los días a la oficina. No hay que perder de vista que mientras los Y demandan objetivos y preguntan por los resultados a alcanzar, los X están acostumbrados a que les manden tareas. Por eso el X siente que está fuera de control, hasta que ve los resultados”, agregó.

En este escenario, los estudios jurídicos tienen que revisar sus paradigmas de hard work de 20 horas, de veranos pegados dentro de la oficina, aunque reconoció que “hay cosas estructurales que no pueden cambiar: si los clientes

cierran sus libros en diciembre o en marzo, hay que estar trabajando duro en ese momento”.

Lo que sí se puede modificar, dijo, es el mensaje o la forma de cumplir la tarea. “Tal vez haya que quedarse 20 horas trabajando, pero no necesariamente acá, sino donde vos estás”.

Los despachos profesionales “están desesperados porque los abogados se le están yendo a lugares más flexibles”. Para poder encontrar una solución hay que hablar de frente, muy claramente sobre las expectativas e instalar sistemas com-

pensatorios de recursos humanos por situación. “El socio boomer o el X tienen que sacarse de la cabeza que todos tienen que hacer el mismo tipo de ‘colimba’ que hicieron ellos”, remató.

Llegados a este punto, no hay duda de que el X se tiene que transformar para trabajar con un Y, y el Y, para trabajar con un X, dijo Franichevich.

“Lo que tiene que entender el Y, y el X debe hacerle entender, es que al final del día, hay que hacer negocios”, concluyó el investigador del IAE ■



Avenida de Mayo 701, piso 18
C 1084 AAC Buenos Aires
Argentina

Tel (54-11) 4010-5000
Fax (54-11) 4010-5100
info@RMLex.com

www.RMLex.com

“SOMOS GENTE DE NEGOCIOS CON UNA PERSPECTIVA LEGAL”



ASÍ SE DEFINE FERNANDO HOFMANN, DIRECTOR DE ASUNTOS LEGALES Y CORPORATIVOS DE KIMBERLY-CLARK REGIÓN AUSTRAL Y DEL ÁREA LEGAL DE FEM CARE PARA AMÉRICA LATINA. EL EJECUTIVO CUENTA CÓMO TRABAJA SU ÁREA, QUÉ TIENE EN CUENTA AL MOMENTO DE TERCERIZAR Y CÓMO RECLUTA ABOGADOS.

Le importa más la calidad del trabajo y el conocimiento que el abogado externo tenga de su negocio, que lo que le cobre al terminar el mes.

Busca abogados con formación en estudios jurídicos para incorporar a su staff, o actitud más que experiencia, cuando forma su semillero.

Entiende la función del abogado interno como la de un tomador de “riesgos inteligentes” y como la de un hombre de negocios con mirada legal.

Así se sintetiza la visión que tiene Fernando Hofmann, Director de Asuntos Legales y Corporativos de Kimberly-Clark Región Austral y del área legal de Fem Care para América Latina, sobre el área que dirige en la multinacional.

“El gran desafío hoy es poder encontrar talentos, formarlos y capacitarlos dentro de la compañía, y retenerlos con una motivación adecuada. Creo que es un desafío general de los abogados de empresa, porque nuestras estructuras no son tan dinámicas como las de un Estudio, donde hay mucho más rotación. Acá hay que mantener viva la expectativa”, dice Hofmann.

¿Cómo se hace?

A través de la gestión o autogestión de proyectos, de iniciativas individuales, de oportunidades de crecimiento interno y de carrera acorde en términos de posición y de toma de decisiones. Por supuesto, la faz económica acompaña a estos crecimientos.

Comprende también la capacitación formal mediante cursos y posgrados. Hay posibilidades de entrenamiento en el exterior, obviamente pagados por la compañía.

En otros casos consiste en un flexitime, o en la posibilidad de trabajar de manera remota fuera de la oficina, con mayor flexibilidad aun para las madres.

También se da con la exposición: el estar más expuesto, con mayor oportunidad de liderar un proceso, un *deal*, un proyecto o lo que fuera, supone desde el punto de vista del management un beneficio de formación.

A eso se suma el manejo general

“Tratamos de privilegiar el nivel de servicios y de relación, versus lo que es netamente el tema monetario”.

del personal por parte de la compañía, el tipo de oficinas que tenemos y el clima laboral.

¿Cuántos son?

Cuatro abogados en el Departamento, y buscando a un quinto que va a officiar de *trainee*.

¿Perfiles?

Básicamente tienen una inquietud generalista, volcada más que nada al derecho empresario.

En algún caso tienen experiencias previas en tribunales, estudios y empresas; en otros sólo en estudios, y en otros en empresa y estudio.

En general, se arranca por quien tiene experiencia en estudio jurídico, para ingresarlo como junior en la compañía. En principio no se busca más experiencia que ésa. Si lo que precisamos es alguien que sea más junior aun, se busca directamente en la universidad y se mira la cuestión actitudinal, no tanto de experiencia.

¿Cómo es la relación que se trabaja con el abogado externo?

Yo he vivido los dos mundos. Todos somos necesarios, porque hace falta el *expertise*, los recursos y el músculo del Estudio para el manejo de ciertos *deals* y temas complejos, y a su vez el conocimiento del negocio que da estar dentro de la compañía.

Nosotros somos gente de negocios con una perspectiva legal. El Estudio es un socio necesario, importante en la gestión del día a día. Nosotros tenemos delegado básicamente básicamente todo lo que es litigio y temas estratégicos, como un *deal* u otras operaciones en las que se necesitan espaldas y *expertise*.

¿Siempre tercerizan en los mismos profesionales?

Tenemos un estudio corporativo de cabecera, Brons y Salas, y algunos estudios puntuales para ciertas áreas específicas.

¿Qué valoran del estudio externo?

Nosotros no hacemos un *beauty contest* cada vez que precisamos tercerizar algo. Tenemos, sí, hecho un *benchmark* para tener contra qué comparar, pero al final del día privilegiamos el conocimiento de las partes, de la compañía y del negocio, el saber que del otro lado se entiende lo que uno está buscando cuando pide una opinión experta. Valoro más eso que un monto a fin de mes.

Fernando Hofmann

Es abogado egresado de la UBA. Inició su carrera en Bruchou Fernández Madero & Lombardi. Luego se incorporó a Kimberly-Clark, donde en muy pocos años logró un crecimiento exponencial ocupando el cargo de Director de Asuntos Legales y Corporativos de la Región Austral (Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay). Además de manejar los temas legales y corporativos, también tiene a su cargo Seguridad y Atención al Consumidor, y asesora estratégicamente al Presidente y VP durante la toma de decisiones.



Por lo que comparto con otros colegas en el ámbito de la ACC en la Argentina (N. de R.: en relación al capítulo local de la *Association of Corporate Counsel*), todos tratamos de privilegiar el nivel de servicios y de relación, versus lo que es netamente el tema monetario. Esto no implica que no haya empresas donde se tenga que hacer una revisión de mercado más frecuente que en otras, pero no hay una tendencia a estar todo el día haciendo *beauty contests*.

Por otra parte, llegados a determinado nivel de servicio y tipo de estudio, los *rates* son bastante uniformes. No hay diferencias abismales entre unos y otros.

En ese sentido, cada vez se ven más despachos formados por ex asociados de estudios medianos y grandes. ¿Una compañía como la de ustedes, consideraría contratar a un abogado con experiencia, pero que recién abre su estructura?

Para poder contratar a un estudio que estuviera recién iniciándose, la ingerencia profesional de la persona que lo impulse tendría que tener un peso específico tal que

amerite esa contratación. Caso contrario, por referencia y por presencia el estudio de más trayectoria va a ganar.

Es muy difícil para estos nuevos estudios lograr una cierta sustentabilidad en el tiempo o la escala a la que estaba acostumbrado el cliente en la firma anterior.

Por el contrario, sí se adaptan muy bien al ámbito de las PyMEs, pero la gran compañía, salvo un tema puntual donde el mayor *expertise* se encuentre allí, por regla general no va a contratar a un estudio nuevo.

Es que más allá de la diferencia de *rates* que pueda haber, uno busca la

certeza de la opinión del externo.

¿Cómo es la relación del área con el resto de la compañía para no ser vistos como los “Dres. No”, sino como aportantes de valor?

Nuestra misión es ser un *business partner*. Si vas a ser un abogado que siempre va a decir que no, con una posición sumamente conservadora, tu rol en una compañía de este tipo no sirve.

Acá se trata de ver cómo acompañar el negocio tomando riesgos inteligentes. Esto, justamente, es lo que es apreciado del otro lado y para eso hay que tener compromiso con la organización ■

Kimberly-Clark

Desde 1872, Kimberly-Clark trabaja en el desarrollo de productos descartables para la salud, la higiene y el cuidado personal.

Por su trayectoria, hoy es una empresa líder en el mundo con marcas como Huggies, Kleenex, Day's, Scott, Plenitud, Poise, Lina y Kimberly-Clark Professional, entre otras.

Presente en la Argentina desde comienzos de la década del 90, cuenta con tres plantas (Pilar, Bernal y San Luis) y oficinas en Puerto

Madero, con un total de 1243 empleados.

En 2009 facturó \$ 1.004 millones.

Medidas de frontera en la Aduana

Su impacto en la protección de los derechos derivados de la creación y la innovación.

Las medidas en zona de frontera implementadas por la Aduana Argentina desde el 2005 para la protección de los derechos de propiedad intelectual han evidenciado una considerable evolución, que ha permitido operativizar diversos controles en forma pragmática.

A partir de la sanción del artículo 46 de la Ley 25.986 y sucesivas normas administrativas, se ha aggiornato la diversidad de normas de distintas jerarquías aplicables a esta materia, articulando soluciones prácticas sobre discusiones teóricas.

La implementación de estas medidas le ha permitido a la Aduana pasar de USD 2.600.000 en el año 2006 a USD 117.000.000 en 2010 en concepto de valuación de mercadería apócrifa secuestrada

Esta considerable evolución en las cifras de secuestro se vio incentivada también por la participación y colaboración del sector privado (titulares marcarios y asociaciones no gubernamentales [i.e. Asociación Argentina de Lucha contra la Piratería www.antipirateria.com.ar]) en los distintos procedimientos aduaneros, aportando su pericia para determinar el carácter apócrifo de las mercaderías.

Además, impactó desde lo práctico y lo teórico en evaluar si estas prácticas constituyen el delito de contrabando o infracción, distinción que reviste especial importancia por cuanto tienen previstos regíme-

nes de prevención y de actuación administrativa con características propias.

Para establecerlo, en los casos de la importación o exportación de mercaderías con marcas falsificadas, deberá atenderse a las circunstancias del hecho en cuestión, como ser verificar si la Posición Arancelaria declarada se corresponde con el tipo o no de mercadería, y si se ha falseado la posición arancelaria de una mercadería por la que realmente se está ingresando, o si es evidente -como en la mayoría de los casos de contrabando de cigarrillos- “el ocultamiento” de la mercadería falsificada.

Como se ha sostenido doctrinariamente, “siempre hay que tener en cuenta que esa acción indicada, debe tener la suficiente idoneidad para inducir a error al servicio aduanero. La simple mentira podrá tener entidad infraccional, pero no llegaría a tipificar el contrabando”.

En los procedimientos por mercadería falsificada que se han llevado a cabo a partir de la implementación del Sistema de Asientos de Alertas de la Aduana (Res. Gral. AFIP 2216/07) se ha dado trámite infraccional por cuanto en la mayoría de los casos la posición arancelaria declarada se correspondía con el tipo de mercadería a importar y se declaraba la mercadería “sin marca” o se introducía la mercadería con una marca



Por SERGIO VARGAS, especialista en Derecho Penal, Universidad Austral. Vargas ha organizado numerosos cursos de capacitación a funcionarios de Aduana para abordar la problemática del ingreso de mercaderías en violación a las normas de propiedad intelectual al país.

denominativa o mixta en que su logo se asemejaba o simulaba el de una marca ya registrada (relojes Casiq, calculadoras Cashos, por ejemplo).

En un fallo ejemplar del año pasado, la Sala III de la Cámara Nacional de Casación Penal, en la causa “Raúl Oviedo S.R.L. s/Recurso de Casación”, cuya situación fáctica estaba dada por una operación de tránsito por territorio argentino de mercadería china (400 cartones de juguetes con marca apócrifa) proveniente de Montevideo, Uruguay, y con destino final Encarnación, Paraguay, se consideró a esta maniobra como delito de contrabando.

Los puntos salientes del fallo fueron: a) Se consideró el tránsito a la luz del Código Aduanero, b) Se consideró la operatoria de tránsito como una importación, c) Se consideró esta operatoria como una prohibición absoluta a la luz del artículo 611 del Código Aduanero, en concordancia con el artículo 46 de la Ley 25.986, y d) El fallo ratificó la obligación de los Estados de impedir el tráfico internacional de mercaderías falsificadas en función de Tratados Internacionales.



Por HORACIO J. FRANCO
Socio del
ESTUDIO BEC
Abogados
Especialistas en
Derecho Ambiental.

Una norma de vasallaje

Es lo que representa el seguro ambiental de “caución”. ¿Qué se debe hacer?

El seguro ambiental “de caución” impuesto por la Resolución Conjunta 98/2007 y 1973/2007 de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable y la Secretaría de Finanzas de la Nación constituye un requerimiento inconstitucional, directamente “de vasallaje”. Es inconstitucional porque la Resolución Conjunta incurre en un evidente exceso reglamentario, desnaturalizando la norma superior, el artículo 22 de la Ley General del Ambiente 25.675 (LGA). Es también un requerimiento “de vasallaje” porque consiste en exigir a los particulares (los súbditos), la contratación de un producto carísimo y de dudosa utilidad (el diezmo), provisto por un grupo de pequeñas compañías aseguradoras (el señor feudal) autorizadas por la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN). A toda empresa que contrate la póliza

“cascada” podría considerarse violatorio del régimen establecido en la Ley Nacional de Defensa de la Competencia 25.156. Por otra parte, aún cuando se afirme lo contrario, las pólizas “de caución” no cumplen con lo exigido por el artículo 22 de la LGA. No tienen “entidad suficiente” para garantizar la recomposición del daño ambiental. No ofrecen una traslación real y efectiva del riesgo.

Tan arbitrario es este requerimiento que la Unión Industrial Argentina (UIA) promovió un reclamo administrativo contra la Resolución Conjunta. A la fecha, adhirieron al mismo más de 70 empresas y más de una veintena de cámaras sectoriales. El reclamo seguramente pasará a sede judicial. ¿Qué pasará entonces?

Si la Justicia avalara la legalidad del seguro ambiental “de caución”, en los hechos se impediría la oferta de seguros ambientales “de verdad”, es decir de aquellos que sí ofrezcan una traslación real y efectiva del riesgo. Por el momento, las empresas se encuentran atrapadas ante la siguiente opción “de hierro”: (i) contratar la póliza de caución en caso de ser intimadas, con el alcance mínimo indispensable para cumplir con dicha intimación, o (ii) accionar judicialmente, planteando la inconstitucionalidad de las normas que reglamentan la mencionada póliza “de caución”. Mientras tanto, lo que florecen son las iniciativas para ampliar este fructífero negocio. Entre ellas, destaca la que pretende la exigencia de contratación del seguro ambiental “de caución” nada más y nada menos que a los consorcios de edificios.

Las empresas se encuentran ante la siguiente opción “de hierro”: (i) contratar la póliza de caución en caso de ser intimadas, con el alcance mínimo indispensable para cumplir con dicha intimación, o (ii) accionar judicialmente, planteando la inconstitucionalidad de las normas que reglamentan la póliza “de caución”.

ambiental “de caución” se le impone la realización de un Estudio de Situación Ambiental Inicial (ESAI) por parte de firmas consultoras designadas por el asegurador. También se le impone la contratación de servicios de remediación designados por el asegurador. Este esquema digitado de contratación “en

horaciofranco@estudiobec.com.ar

Se entregaron los Stella Awards

SE TRATA DE PREMIOS JUDICIALES A LAS CAUSAS MÁS RIDÍCULAS QUE TRAMITARON EN ESTADOS UNIDOS.

En 1992, Stella Liebeck, entonces de 79 años, sufrió un accidente en un local de comidas rápidas en los Estados Unidos: se volcó el café encima, produciéndose quemaduras de diversa consideración. La justicia ordenó resarcirla con una indemnización por USD 2,9 millones y, con ella, nacieron no sólo las advertencias en las tazas de café sobre su temperatura, sino los premios Stella a las causas judiciales más ridículas del país del norte.

Recientemente se realizó una nueva edición del concurso, con los siguientes principales resultados:

- **Tercer lugar:** Un restaurante de Philadelphia tuvo que pagar

USD 113.500 a Amber Carson, tras resbalar con una gaseosa y romperse el coxis. El líquido estaba en el piso del local porque ella se lo había lanzado a su novio media hora antes, durante una pelea.

- **Segundo lugar:** Jerry Williams, de Arkansas, recibió USD 14.500 dólares más los gastos médicos después de que el perro de su vecino lo mordió en el trasero. El perro estaba en una jaula dentro del jardín de su propietario, encerrado. La indemnización se redujo porque el jurado entendió que había habido una cierta provocación, ya que Williams le había estado disparando al can desde arriba de la jaula con una pistola.

- **El ganador es:** Merv Grazinski, de Oklahoma City, quien en

noviembre de 2000 se compró una casa rodante de importantes dimensiones. En su primer viaje, estando en una autovía, seleccionó el dispositivo que fija una velocidad de crucero a 70 millas por hora y se fue a la parte de atrás a preparar un café, con el automóvil en marcha. Si bien no debería sorprender que el camión siguiera su curso y tomara la tangente en la primera curva, chocando contra todo lo que se encontrara a su paso, Grazinski denunció a la fabricante del rodado por no advertirle en el manual de uso que el programador de velocidad no es un piloto automático. Por ello fue recompensado con USD 1.750.000, más una nueva casa rodante. Actualmente, la automotriz advierte de tal circunstancia en sus manuales, para el caso de que algún otro gran conductor compre uno de sus vehículos.

www.stellaawards.com



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

LOS RECLAMOS DE LA JUSTICIA

¿UN DISCO RAYADO?

TRAS LA APERTURA DEL AÑO JUDICIAL, QUÉ DEJARON EL DISCURSO Y LAS ACCIONES DE RICARDO LORENZETTI.



POR
FLORENCIA
STERO

Terminó “la feria larga” y una vez más Ricardo Lorenzetti inauguró el año judicial, como es su costumbre desde que fue nombrado Presidente de la Corte Suprema de Justicia de la Nación en 2006. Por cierto, sana costumbre, ya que nos ayuda a conocer qué se trae entre manos la cabeza del Poder Judicial para todo el año.

La realidad es que el evento se ha vuelto un encuentro social muy importante que permite a diferentes actores darse una idea del panorama anual: los periodistas aprovechan la oportunidad para armar una agenda de temas nuevos a tener en cuenta, los abogados saben si será el año en el que se resuelvan cuestiones de fondo que atañen a casos que tramitan en tribunales inferiores, los políticos leen entre líneas los mensajes que se les envían... en fin. Comienza el juego y todos preparados para jugarlo.

Sin embargo, este año, al finalizar la

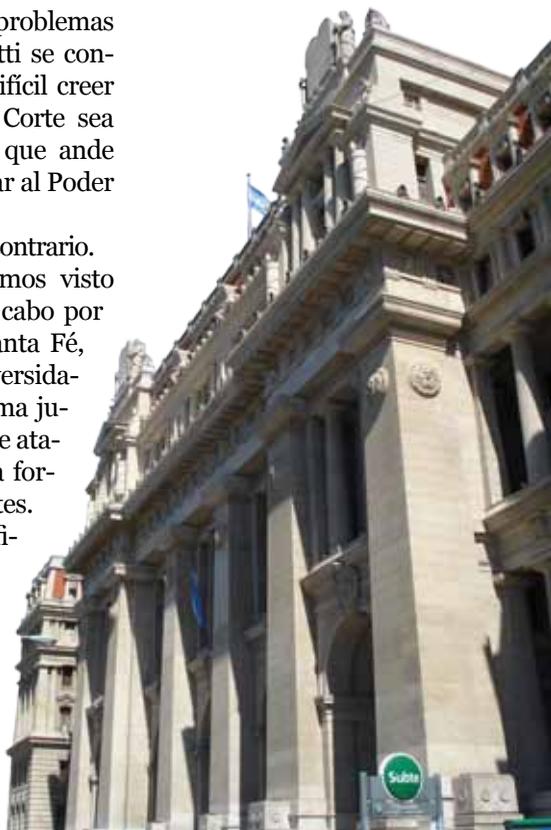
inauguración y el discurso del Presidente de la Corte, varias fueron las voces que se escucharon por los pasillos del cuarto piso del Palacio de Tribunales, algo decepcionadas por sentir que habían asistido a un *deja vú* respecto del discurso de años anteriores.

¿Será que los mismos problemas persisten, o que Lorenzetti se confundió de discurso? Es difícil creer que el Presidente de la Corte sea disco rayado adrede, ni que ande falto de ideas para mejorar al Poder Judicial.

La realidad indica todo lo contrario. En los últimos años hemos visto grandes ideas llevadas a cabo por este señor oriundo de Santa Fé, aún contra todas las adversidades que presenta el sistema judicial, sobre todo en lo que atañe a modernización en la forma de llevar los expedientes. Gracias a su impronta, finalmente se puso en marcha un plan de digitalización del Poder Judicial que no tiene precedentes. Ello facilita enormemente la tarea de los abogados que hoy en día no necesitan hacer las larguísimas colas

del ascensor y luego del juzgado, tan sólo para saber si finalmente “salió el proveído”.

Gracias a estos avances los profesionales sólo deben aguardar a que un mail les avise en su propia casilla de correo que ese proveído está listo, e



incluso pueden leerlo sin haberse notificado formalmente.

Algunos fueros hasta permiten ingresar las demandas por Internet; se puede pedir turno en el SECCLO llenando un formulario online, y otras tantas cosas más.

Viendo esto, vale recordar los más de \$ 5 millones (unos USD 1,25 millones, al cambio actual) que se gastaron desde 1998 hasta entrado el 2005 para la famosa “prueba piloto” conocida como PROJUM (Proyecto Juzgado Modelo).

El dinero había sido financiado por el Banco Mundial y para mediados del 2005 –siete años más

se encontró con juzgados que tenían máquinas tan arcaicas que, por ejemplo, no resistían la red de Internet, o con cosas como que cada juzgado utilizaba el software que se le daba la gana. Por eso hubo que empezar de nuevo por la modernización de los equipos (aunque aún falta mucho), luego capacitar a la mayoría de la gente para que aprendiera a utilizarlos (lo cual sigue haciéndose) y lo más difícil: lograr la implementación de un sistema único que utilicen todos, e incluso tratar de compatibilizarlo con los que usan los abogados.

Cualquiera podría pensar que a esta

do y al cuál no se le termina de dar solución (no olvidemos que la Corte había puesto, en principio, un plazo de un año para que el Consejo de la Magistratura buscara la forma de ponerse al día, ya que algunas subrogancias van en contra de la mismísima Constitución)–.

Y ni hablar de la madre de todos los reclamos: el control sobre los ingresos y gastos del Poder Judicial para no tener que depender de la venia del Poder Ejecutivo o Legislativo cuando se trata del manejo de los fondos.

Siempre se ve que lo que se otorga como partida presupuestaria al Poder Judicial dista mucho de ser lo que éste ha solicitado, por lo que cada vez que quieren aumentar los sueldos de los empleados o comprar algo nuevo –como computadoras... porque estamos hablando del dinero necesario para llevar a cabo estas modernizaciones tan solicitadas–, deben esperar que la partida sea aprobada y reasignada por el Ministerio.

El Poder Judicial produce sus propios fondos a través de las tasas de justicia, pero aún así debe pedir permiso a otro poder del Estado para poder gastar el dinero, lo que también trae aparejada cierta dependencia.

Y otra vez volvemos al reclamo sobre la independencia del Poder Judicial, lo que nos lleva a mencionar el gran problema que significa que los jueces sean seleccionados por miembros de otros poderes del Estado a quienes deben acudir para ser nombrados.

Así que la lista de reclamos sigue, y sigue pareciendo que es la misma año tras año, pero en realidad, debemos ser justos y admitir que la justicia Argentina ha hecho enormes avances en los últimos años.

Que los juzgados estén digitalizados o que ya no se use una servilleta para designar jueces, son algunos de ellos.

Reclamos va a haber siempre, porque todo sistema es perfectible, y porque si no los hubiera estaríamos ante funcionarios que no cumplen su función y se sientan a ver lo que sucede como simples espectadores. Por suerte parece no ser el caso. Breguemos por que los reclamos y sus soluciones continúen.

Así que por más repetitivo que pudiera sonar en ese momento y aún en éste, la realidad es que si las buenas ideas no se llevan a la práctica, hasta dejan de ser buenas.

tarde– sólo se había aplicado en 12 juzgados nacionales, pero sus balances no eran buenos y nunca se logró su réplica al resto de la justicia.

Sí, es cierto que esa experiencia pudo haber servido para adquirir los conocimientos necesarios en materia de gestión judicial y de manejo de normas estandarizadas de calidad de trabajo. Pero también es real que se tomaron demasiados años y demasiado dinero para llevarlo a cabo en tan pocos juzgados sin que luego se lograra la aplicación para el resto de la comunidad judicial nacional.

Para cuando al Dr. Lorenzetti se le metió en la cabeza la informatización del Poder Judicial, esa pólvora ya se había inventado, pero no de la forma correcta.

Así que por más repetitivo que pudiera sonar en ese momento y aún en éste, la realidad es que si las buenas ideas no se llevan a la práctica, hasta dejan de ser buenas.

Tanto es así que cuando Lorenzetti asumió la presidencia de la Corte

altura del partido tecnológico, eso debería ser muy sencillo. Pero no.

OTROS TEMAS

Tampoco debe escapar al buen entendedor que muchos de los reclamos que debió hacer el Presidente de la Corte en la inauguración del año judicial se deben a cuestiones que por más que son solicitadas siguen sin encontrar solución alguna y, por tanto, no pueden ser tachadas de la lista de pendientes.

Entre esos temas, otro que volvió a ser mencionado es el abarrotamiento de algunos fueros como el comercial o el de la seguridad social.

El primero reclama la creación de más juzgados y más Salas en la Cámara desde hace varios años, pero el proyecto legislativo nunca logra llegar a ser tratado.

Además de la falta de nombramientos de jueces que sufre éste y otros fueros, con la consiguiente recarga de trabajo para el resto de los magistrados que deben hacerse cargo de su juzgado más aquél que deben subrogar –tema también complica-



Ilustración: Klinko

Klinko

Mujeres, protagonistas de sentencias judiciales

Por Romina Lozano,
Directora editorial de elDial.com

En los primeros meses de 2011 se publicaron en elDial.com varios fallos que tienen a la “mujer” como protagonista. Independientemente de la importancia o novedad de la doctrina judicial aplicada, lo que interesa aquí es mostrar los hechos en sí, es decir las situaciones que generan controversias y que, teniendo a las mujeres como centro, llegan hoy a la Justicia.

Ninguno de estos temas es nuevo. Sí lo es el enfoque que podría darse desde la perspectiva de nuevas herramientas normativas como la Ley 26.485 de “Protección Integral a las mujeres”.

Así, se encuentran fallos que tienen a las mujeres como víctimas de delitos relacionados con la violencia doméstica o de género (Causa N° 13.240 – “Calle Aliaga, Marcelo s/Recurso de casación” – CNCP – SALA II – 30/11/2010; Causa N° 13.245 – “Ortega, René Vicente s/Recurso de casación” – CNCP – SALA II – 07/12/2010), destacándose la reciente causa por el homicidio de una mujer que fue prendida fuego por su concubino (Causa N° 12817 - “S., A. A. s/ recurso de casación” - Tribunal de Casación Penal de la Provincia de Buenos Aires – Sala III – 22/02/2011), tema del que hablan hoy varios medios de comunicación; así como la trata de personas (Expte. N° P20110 - “Justino, Horacio Abel; Fernandez Castillo, Celia Aurora y Ledesma, Rubén Lino Ezequiel s/ incidente de apelación en causa: ‘N.N. s/ delito c/ la libertad’ Expte. 142/09” - Camara Federal de Apelaciones de General Roca - 22/12/2010).

En el ámbito civil se encuentran casos de mujeres víctimas de violencia familiar, agresiones físicas e insultos proferidos por el marido como causal de divorcio (Expte. 42.237/2004 - “M., A. C. c/ S. M., M. C. s/ Divorcio” – CNCIV – Sala M – 17/12/2010). En el ámbito laboral, casos de mujeres víctimas de hostigamiento psicológico (SD 18059 – Expte. 14.576/2008 (26364) – “V. J. J. c/ Correo Argentino de la Republica Argentina s/ despido” – CNTRAB – SALA X – 20/12/2010), o que deben reclamar a la Justicia para que se reconozcan derechos

que la Ley de Contrato de Trabajo les otorga protegiendo la maternidad y el embarazo (SD 18134 – Expte. 2.021/2008 (26636) – “Gimenez Gladys Ester c/ Mercado de la Oficina S.A. s/ despido” – CNTRAB – Sala X – 30/12/2010; SD 95.008 – Causa 28.813/2008 – “Agüero Ortiz Liduvina c/ Albajari Carolina Debora s/ despido” – CNTRAB – Sala IV – 18/11/2010). Por último, destaca la tendencia mayoritaria de la Justicia en lo Civil y Comercial Federal de hacer lugar a medidas cautelares contra las empresas de medicina prepaga para la cobertura de ciertas dolencias, como los trastornos alimentarios, bulimia y anorexia (Causa 5.343/10 – “G. P. V. c/ Galeno Argentina SA s/ incidente de apelación” – CNCIV y COMFED – Sala III - 14/10/2010).

Otros fallos destacados

DIVORCIO VINCULAR. Reconvenición. Injurias graves. Violencia familiar. Agresiones físicas e insultos proferidos por el esposo. Incumplimiento de los deberes de asistencia familiar luego de la separación de hecho. Abandono voluntario y malicioso. Cónyuge portador de HIV, sífilis y herpes. Ausencia de pruebas reveladoras del modo de contagio de dichas patologías. Circunstancia que por sí sola no contribuye a la configuración de la causal de injurias graves. Ausencia de acreditación de hábitos libertinos o lujuriosos durante la vida matrimonial. Divorcio vincular por culpa exclusiva del esposo. Daño moral. Procedencia. Cuantificación. Expte. 42.237/2004 - “M., A. C. c/ S. M., M. C. s/ Divorcio” – CNCIV – Sala M – 17/12/2010.

SUSPENSIÓN DEL JUICIO A PRUEBA. Lesiones ocasionadas a una menor y a su madre. Violencia doméstica. Oposición del Ministerio Público Fiscal. Negativa basada en la naturaleza y gravedad del hecho y en la necesidad de realizar un debate para escuchar a la víctima y esclarecer los hechos. Razones de política criminal, suficientes para oponerse a la concesión del beneficio. Convención Interamericana para Prevenir,

Sancionar y Erradicar la violencia contra la Mujer (Convención de Belém do Pará). Deber del estado de investigar, esclarecer los hechos de violencia contra la mujer, y de sancionar a sus responsables en un juicio con las debidas garantías. Causa N° 13.240 – “Calle Aliaga, Marcelo s/Recurso de casación” – CNCP – Sala II – 30/11/2010.

SUSPENSIÓN DEL JUICIO A PRUEBA.

Abuso sexual configurado al haber tocado los pechos de la víctima sobre su ropa mientras caminaba por la estación del ferrocarril. Consentimiento del Ministerio Público Fiscal a la concesión del beneficio. Rechazo del mismo por el Tribunal. Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la violencia contra la Mujer (Convención de Belen Do Pará). Óbice formal de naturaleza legal que impide al Ministerio Público disponer de la persecución penal. Obligación internacional del Estado de esclarecer todos los hechos de Violencia contra la Mujer y de sancionar a los responsables en un juicio justo. Deber de tomar las medidas apropiadas para modificar los patrones socioculturales de conducta de hombres y mujeres con miras a alcanzar la eliminación de prejuicios y de prácticas basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos. Causa N° 13.245 – “Ortega, René Vicente s/Recurso de casación” – CNCP – Sala II – 07/12/2010.

DERECHO AL HONOR.

Supermercado. Cliente que al ser acusada por el agente de seguridad del hurto de mercaderías, levanta su ropa frente a él para demostrar su inocencia. Lesión al honor y a la integridad moral de la actora. Vulneración de derechos personalísimos. Responsabilidad del empleado de vigilancia y del supermercado. Art. 1113 del Código Civil. Accionar excesivo y negligente. procedencia de la demanda de daños y perjuicios. Daño psicológico. Daño moral. Diferencias. Procedencia. Elevación del monto de la indemnización. L. N° 561.115 - “C., M. M. c/

Formatos Eficientes S.A. s/ Daños y Perjuicios” – CNCIV – Sala A – 11/11/2010.

DERECHO A LA SALUD Y A LA VIDA.

Trastornos alimentarios. Bulimia. Ley 26396. Empresas de medicina prepaga. Cobertura médico-asistencial. Ley 24754. Programa Médico Obligatorio – PMO–. Aplicación de la doctrina del precedente “Cambiaso Péres” de la CSJN. Derecho de la beneficiaria a tener una debida asistencia. Estado de incertidumbre. Peligro en la demora. Medida cautelar. Admisión. Causa 5.343/10 – “G. P. V. c/ Galeno Argentina SA s/ incidente de apelación” – CNCIV Y COMFED – Sala III - 14/10/2010.

PROTECCIÓN DE LA MATERNIDAD.

Licencias laborales. Período de excedencia. Reincorporación de la trabajadora. Opción tácita prevista en el art. 186 de la Ley 20744. Interpretación restrictiva. Presunción de la voluntad de la trabajadora. Extinción del contrato de trabajo. Aplicación de los principios de buena fe –Art. 63 de la LCT– y de conservación del contrato de trabajo –Art. 10 de la LCT–. Exclusión de las presunciones en contra del trabajador –Art. 58 de la LCT–. Despido injustificado. Cálculo de la indemnización por despido. SD 18134 – Expte. 2.021/2008 (26636) – “Gimenez Gladys Ester c/ Mercado de la Oficina S.A. s/ despido” – CNTRAB – Sala X – 30/12/2010.



¿Qué buscan los

¿Nivel de honorarios? ¿Oficinas de varios cientos de miles? ¿Aparición continua en los medios masivos de comunicación? ¿Organización de mega-eventos institucionales?

Los Gerentes y Directores de Legales de empresa no siempre valoran lo que los abogados externos creen.

Así se desprende del primer Barómetro de Direcciones y Gerencias de Legales realizado en el último bimestre de 2010 por Artículo Uno, empresa de comunicación y marketing jurídico, del que participaron 97 abogados responsables de sus áreas en empresas con asiento en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

De las Direcciones de Legales relevadas un 74% pertenece a empresas de productos y un 26% a compañías de servicios. El 81% forma parte de firmas con más de 200 empleados, el 11% trabaja en compañías de entre 51 y 200, y el 7% en organizaciones con hasta 50.

La mayor parte de ellas (51%) cuenta con entre 2 y 5 abogados internos, el 22% tiene uno solo y

el 19% más de 10.

Así y todo, incluso en estos casos ninguna de las empresas consultadas dijo llevar todo su trabajo legal internamente.

Casi la mitad de las empresas son de capital estadounidense, aunque algo más del 12% de quienes respondieron trabajan para compañías alemanas, y sendos 8% en mexicanas, brasileras y argentinas.

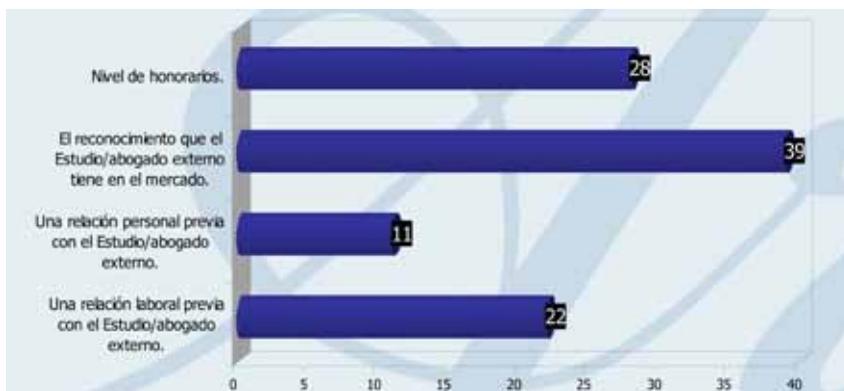
También hay quienes revisten en compañías de origen holandés, británico, chileno y español.

TERCERIZADO

Derecho ambiental, administrativo, litigios, societario, temas financieros, contratos, defensa de la competencia y derecho laboral individual son las principales ramas del derecho que ocuparon el trabajo de los abogados internos de empresa durante el ejercicio 2010, en una tendencia que, según advierte la mayoría de ellos, se mantendrá durante todo este año.

Así las cosas, todo lo relativo a litigio, derecho tributario y penal son las ramas del derecho o

Al momento de tercerizar, privilegia:



Contracara

En octubre de 2010 Artículo Uno realizó su Barómetro del Marketing Jurídico, la primera encuesta en la materia hecha con abogados corporativos de habla hispana, que respondieron 473 profesionales externos de empresas de toda Iberoamérica.

Allí, un 23% consideró que los clientes-empresa priorizan el nivel de honorarios al momento de tercerizar sus cuestiones jurídicas y, entre ellos, el 49% afirmó que privilegian a quien ofrece tarifas en niveles medios, mientras que el 32% dijo que hay que ofrecer honorarios bajos para obtener trabajo.

actividad profesional que más se tercerizan.

Contrariamente, contratos, derecho administrativo, defensa de la competencia y del consumidor se suelen llevar internamente en la mayoría de los casos relevados.

Al momento de contratar puertas afuera, sólo el 7% de los encuestados trabaja con un único estudio jurídico.

El 52% lo hace con entre 2 y 5 firmas; el 19% recurre a entre 6 y 10, y el 22% utiliza los servicios

Directores de Legales?

AL MOMENTO DE TERCERIZAR PRIORIZAN LA EFICIENCIA DE LOS ABOGADOS EXTERNOS POR SOBRE LOS COSTOS. DICEN VALORAR ARTÍCULOS TÉCNICOS, GUÍAS Y RANKINGS DE PROFESIONALES.

La postventa hace agua

El 4% de los consultados en el Barómetro de Direcciones y Gerencias de Legales considera que el seguimiento postventa que hacen sus abogados externos es excelente. El mismo porcentaje considera que es malo.

Que dicho seguimiento es bueno o regular respondió, en tanto, el 30% de los Directores y Gerentes de Legales, respectivamente. En el Barómetro del Marketing Jurídico realizado por Artículo Uno se le preguntó a los abogados externos de empresa si hacían encuestas de satisfacción a sus clientes: el 58% dijo que nunca lo había hecho y sólo el 4% manifestó hacerlo siempre.

de más de una decena de despachos para que lo asistan.

HONORARIOS

Los honorarios no son la principal variable para definir una contratación, dijeron los abogados internos de empresa, quie-

nes en un 56% consideran que los que les cobran sus proveedores de servicios jurídicos son adecuados.

En esta misma línea, un 44% entiende que son elevados o muy elevados, y nadie dijo que las tarifas fueran bajas o muy bajas. Entre quienes privilegian los ho-

¿En qué condiciones estaría dispuesto a pagar un nivel de honorarios mayor al actual?

norarios de sus abogados externos al momento de tercerizar, la mayoría (56%) opta por quienes ofrecen costos medios, mientras que un 38% elige a los despachos más caros (ver Contracara).

¿En qué condiciones estaría dispuesto a pagar un nivel de honorarios mayor al actual? La respuesta: el 58% de los Directores y Gerentes de Legales dijo que lo haría a cambio de velocidad y claridad de respuesta, anticipación a problemas y, en términos generales, por un servicio más 'proactivo' por parte de los estudios jurídicos.

POSICIONAMIENTO

Teniendo en cuenta que la gran mayoría de las empresas consultadas son de origen extranjero, no resulta extraña la importancia que reviste la información que proveen las guías internacionales de estudios jurídicos. En menor medida, dijeron, va-

loran positivamente la información que ofrecen los ranking de abogados.

En cuanto a vías de comunicación y marketing para posicionarse en el mercado, las tradicionales cuentan con el mayor favor de los entrevistados.

Así, por ejemplo, aparecieron las publicaciones técnicas, la presencia y participación académica, los *newsletters*, la organización de eventos jurídicos y el sitio web, como las más aceptadas por la demanda de servicios jurídicos corporativos.

La participación y presencia académica, en tanto, suele ser altamente valorada por los abogados externos (casi el 80%), mientras que sólo el 2% de los Directores o Gerentes de Legales consultados para el Barómetro de Direcciones y Gerencias de Legales dicen tener estas prácticas en cuenta.

Ficha técnica

- Universo: 97 empresas con presencia en el Área Metropolitana de Buenos Aires, Argentina.
- Tipo de empresas: Grandes, Medianas y Pequeñas, con área de legales interna.
- Tipo de encuesta: virtual, con preguntas abiertas y cerradas.
- Fecha de realización: entre el 10 de noviembre y el 10 de diciembre de 2010.
- Margen de error máximo registrado: 0,55%.

 www.articulouno.com



ASÍ SE
GESTIONA

MARVAL, O'FARRELL & MAIRAL

EL ESTUDIO JURÍDICO MÁS GRANDE DE LA ARGENTINA CUENTA CÓMO TRAZA SU ESTRATEGIA. DESDE LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS HASTA LA FACTURACIÓN, PASANDO POR LA SITUACIÓN GENERAL DEL MERCADO Y LOS DESAFÍOS QUE ENFRENTA LA COMPETENCIA. UNA ENTREVISTA EXCLUSIVA CON ALFREDO O'FARRELL Y SANTIAGO CARREGAL, PRESIDENTE Y MIEMBRO DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN DE MOM.

Por Ariel Alberto Neuman



Marval, O'Farrell & Mairal; MOM; Marval.

Extenso, con siglas o sólo con el primer apellido, se trata de la firma más grande de la Argentina, la que en las últimas dos décadas transformó la forma de ejercer la profesión con una mirada del negocio que se ha convertido en referencia para la abogacía corporativa.

Con un Consejo conformado por un puñado de socios que toman las decisiones estratégicas, **auno abogados** entrevistó al presidente de dicho órgano, Alfredo O'Farrell, y a uno de sus miembros, Santiago Carregal, para entender cómo se gestiona el despacho más exitoso del país.

¿Cómo se llega a donde ustedes llegaron y cómo se logra una flexibilidad tal que les permita moverse a tiempo con una estructura tan grande?

Alfredo O'Farrell (AOF): Hay que dedicarle mucho tiempo interno a la estrategia para definir la dirección hacia la que queremos ir, y estar permanentemente alertas en escenarios como los latinoamericanos, que a veces son de gran oscilación. Hay que prevenir el cambio de viento y marea.

Somos una organización grande. Una organización como la nuestra no puede tener cambios bruscos. Por eso tratamos de ir viendo las aguas que tenemos que navegar, estableciendo hacia dónde queremos ir y corrigiendo los cursos con antelación.

Si vemos que va a haber bonanza, empezamos a contratar con un poco de anticipación.

Si sentimos que las aguas se van a calmar, empezamos a bajar los *flaps* mucho antes que todos los demás.

Santiago Carregal (SC): Es no dar cambios bruscos, pero al mismo tiempo ir siempre mirando la realidad, anticipándonos, creando negocios nuevos. Si nosotros dejásemos de adaptarnos a la realidad, dejaríamos de ser eficientes.

Es, de alguna manera, un punto medio entre mantener la estructura, pero sin la rigidez que impida



Premios 2010

Durante 2010, Marval, O'Farrell & Mairal recibió los siguientes premios y distinciones:

- "Latin America Private Equity Tax Firm of the Year", otorgado por International Tax Review en la quinta edición de los Americas Tax Awards.
- "Argentina's Client Service Award", en los Chambers Latin America Awards for Excellence 2010.
- "Argentina's Law Firm of the Year" (por quinto año consecutivo), otorgado por Who's Who Legal.
- "IP Law Firm of the Year for Argentina" (por quinto año consecutivo), otorgado por Managing Intellectual Property.
- "Mejor Firma en Argentina" (por segundo año consecutivo), en la ceremonia de premios International Legal Alliance Summit & Awards.

la adaptación.

Podemos competir en precio, en ajustarnos a las necesidades del cliente en la conformación de los equipos de trabajo, pero a lo que no podemos renunciar es a la calidad de los servicios.

¿Cómo la mantienen?

AOF: Nuestro proceso de reclutamiento interno es muy, muy exigente.

Nuestro objetivo es que el grueso, entre el 85% y el 90% de la gente que entre, lo haga desde abajo. Que se desarrollen y hagan carrera en nuestro Estudio.

Dentro de Marval, salvo excepciones, como la reciente de (Luis) Lucero, el ingreso de abogados externos para ocupar cargos de *senior* o *semi senior* es una excepción.

Somos muy exigentes en el proceso de incorporación de jóvenes profesionales, en cómo establecemos la pauta de lo que vamos a necesitar, en cómo salimos a contratar.

De hecho, queda un quinto de la gente que se presenta a estas convocatorias.

Es un proceso que empieza en fe-



Perfil de Estudio

Marval, O'Farrell & Mairal es el estudio más grande y uno de los más antiguos de la Argentina: su historia se remonta a 1923 cuando fue fundado por los hermanos J.A y E. de Marval, como un estudio dedicado a la propiedad industrial e intelectual.

En 1938, cuando Jorge E. O'Farrell (1915-2000) se unió al Estudio, se formó el departamento jurídico de Marval & O'Farrell, y fue con ese nombre que adquirió su fama internacional.

La denominación actual del Estudio fue adoptada en 1991 luego de la incorporación de Héctor Mairal.

El Estudio ha crecido en los últimos años y actualmente cuenta con más de 50 socios, 300 profesionales y 600 empleados en total.

brero de cada año y termina con la incorporación en agosto. Son casi seis meses de proceso interno para depurar.

Las selecciones tienen un examen jurídico, de idioma, psicofísico.

El año pasado ingresaron unos 35 jóvenes profesionales, en un mercado que está en retracción.

SC: Esos abogados que recién se incorporan están seis meses rotando por distintos departamentos. Luego de dos años, el que está bien calificado ingresa a un *team* determinado, generalmente por alguno de los que pasó.

A partir de entonces irá subiendo en su categoría.

Hablan de decenas de incorporaciones en un contexto de retracción. ¿Es política del Estudio contratar siempre o ustedes precisaban verdaderamente a esa gente en este contexto?

AOF: Nuestra política siempre apunta al crecimiento desde abajo. Lo que se hace internamente es evaluar las necesidades de cada equipo y con eso se llega a un número de abogados: 10 ó 15, por ejemplo.

Si el número que necesitamos es 15, para seguir creciendo ese número se convierte en 25 o en 30.

Tenemos en cuenta el índice de rotación anual para cuando hacemos las proyecciones.

SC: Ese nivel de rotación histórica ronda el 10%.

Hay gente que quiere trabajar menos horas, o se pasa a una empresa, o se vuelve a trabajar a su provincia, o no llega a socio y abre su propia firma. Por eso siempre hay que tener formados abogados, para poder delegar.

Todo lo que pueda hacer una persona más joven, lo tiene que hacer una persona más joven. No tiene sentido que yo haga algo que pueda hacer un joven profesional. Le sale más caro al cliente.

“Gente que quiere trabajar menos horas”. ¿Ustedes trabajan de luna a luna, de sol a sol?

SC: Depende mucho de las épocas. Si hay que trabajar un fin de semana, se trabaja todo el fin de semana, no importa si es enero, febrero, marzo o abril. Yo, este año, he vuelto cuatro veces de mis vacaciones.

Tal vez, en una empresa, uno tenga más libertad horaria, pero nosotros no tenemos un esquema por el cual hay que estar a la mañana temprano y quedarse a la noche por las dudas.

AOF: Lo de la generación Y es un tema siempre presente, sobre todo en una prestadora de servicios, y los estudios somos prestadores de servicios. No somos inmunes a esto. Le dedicamos tiempo para encarar el tema de la mejor manera.

Nuestro *recruitment*, en este sentido, de alguna manera cambió: si hoy le decís a un chico que lo que se espera de él es 24/7, no se llega a decir 7 que se levantó y se fue. Hay que adaptarse a ciertas realidades y ver cómo se puede funcionar con ellas.

¿Hasta dónde tiene que llegar esa adaptación? ¿Trabajo remoto?

¿Amenities? ¿Bermudas y hojotas?

AOF: Convengamos que esto no es un departamento en Punta del Este, con un SUM y un gimnasio, pero si uno mira 2011 contra 1989, se nota que antes era más un “fichar tarjeta”. Hoy, con el avance

de la tecnología, hay mucho más trabajo remoto. No hace falta calentar la silla. Si en determinado momento el trabajo que toca se tiene que hacer en el Estudio, se hace en el Estudio. Si no, se hace afuera.

Nosotros nos hemos adaptado a esto. Independientemente de si te gusta o no te gusta, es la realidad.

SC: A eso hay que agregar el tema generacional. Hoy estamos frente a personas que son mucho más cortoplacistas que antes.

La nuestra era una generación que hacía un gran esfuerzo para un futuro mejor en un plazo indefinido. La generación de ahora maneja plazos mucho más cortos y una satisfacción del esfuerzo mucho más inmediata. Diez años es una era geológica.

Esto se traduce en mil aristas desde nuestro lado: la posibilidad de trabajar en la casa; el *flexitime*; el *part time*; almuerzos de equipo para ver cómo estás, cómo te sentís.

El nivel de *coaching* y de estar encima es mucho mayor que el que tuvimos nosotros cuando nos recibimos.

Volvamos al reclutamiento. Una vez que termina el proceso, ¿qué perfil de ingresante obtienen?

AOF: Normalmente, el grueso de la gente es recién recibida o con muy poco ejercicio de la profesión. Las Maestrías las hacen más tarde.

El que sea hombre, mujer, de universidad privada o pública, depende de cada persona y de cómo sale a venderse.

En general, entre ingresantes mujeres y varones se reparten en un 50 y 50.

SC: Las calificaciones son un elemento muy importante, pero también está la cuestión actitudinal.

Uno de los exámenes que tomamos consiste en resolver un caso. No es citar solamente el Código Civil, sino razonar jurídicamente. Eso puede ser un promedio de 8; no necesariamente de 10.

En general es gente que ha invertido en su preparación profesional, en horas de estudio, en idiomas; a la que le divierte trabajar en una

organización como la nuestra; estar en los temas que están en los diarios; interactuar con gente inteligente, y estar en situaciones que la obligan a salir de la zona de confort.

¿Hay un plan de carrera transcurridos los dos años de rotación?

AOF: Hay un plan de carrera trazado a grandes rasgos, porque depende mucho de cada pingo. Uno levanta la gatera y después algunos corren más rápido que otros.

Los primeros años todos están más o menos acompañados, pero doblando el codo empieza a ir cada

“La torta se redujo y hay un montón de actividades que no pasan por Estudios como el nuestro o el de nuestros competidores”

uno a su velocidad.

SC: A grandes rasgos hay cuatro categorías de abogados: *junior*, *junior avanzado*, *semi senior* y *senior*, y dentro de ésta última hay distintas categorías.

Se puede llegar a *senior* de máxima categoría a los 32 años o a los 40.

Alrededor de los 40 se toma una decisión: si se lo va a nombrar socio o se le dará un cargo de *of counsel* para una materia muy específica, con atributos o tratamiento por parte de la organización como si fuera un socio, pero para casos muy puntuales.

Desde el punto de vista institucional, ¿cómo toman las decisiones?

AOF: Depende qué tipo de decisiones.

Las estratégicas.

AOF: La estrategia básica pasa por el Consejo. Después es convalidada por los socios en la Asamblea.

Marval es muy democrático, pero por el tamaño que tenemos, hay un núcleo de conducción que es el

que empieza a mover el barco.

SC: De todas formas, todos los socios tienen algún nivel de responsabilidad institucional, ya sea en el Comité de Carrera, en el de Capacitación, en el de Nuevos Socios. Siempre participan de alguna manera en diferentes roles. Ese *empowerment* da sensación de pertenencia.

Todo el mundo, en mayor o menor medida, tiene un involucramiento institucional.

Es común escuchar entre los clientes el rechazo al modelo de facturación horaria. ¿Ustedes cómo se manejan?

AOF: Depende de cada cliente y de cada situación.

El principio básico que rige a estudios como el nuestro todavía sigue siendo la tarifa horaria.

Desde fines de 2008, sin embargo, la tarifa horaria está en amplio debate en los Estados Unidos. En la Argentina, en cambio, está en debate desde 2000.

SC: Hoy el cliente pide un estimado, un límite.

Porcentajes diría que no se manejan, salvo algún tema litigioso puntual.

¿Son habituales los pedidos de rebaja?

AOF: Es raro que no existan pedidos de rebaja.

SC: La Argentina tiene un mercado muy competitivo, con muy buenos abogados.

El crecimiento económico que se ha vivido en los últimos seis, siete años, con el boom de la soja, la venta de pantallas planas, de autos, de préstamos personales, no genera un trabajo que derrame en estudios jurídicos como el nuestro.

De allí que la ley de la oferta y la demanda haga que la tarifa baje.

En este contexto, ¿hay trabajo suficiente para satisfacer las necesidades o aspiraciones de los estudios grandes?

AOF: Hoy en día no. La torta se redujo y hay un montón de actividades que no pasan por Estudios como el nuestro o el de nuestros competidores.

La inversión extranjera directa en



la Argentina se redujo. Eso genera una menor actividad, aunque la oferta de servicios jurídicos siga creciendo.

¿Qué se hace, entonces, con el capital humano ocioso?

SC: La fortaleza de Marval es que tenemos muchas áreas de trabajo en las que generalmente somos número 1, 2 ó 3.

Puede que hoy no haya mucha rentabilidad en temas bancarios, o financieros, o en algunos de *coporate* (si bien M&A, en general, es más rentable), pero sí en laboral, en impuestos, en administrativo.

AOF: La gran diferencia de Marval es que siempre es líder o está entre los líderes en las distintas áreas de práctica donde se desarrolla.

Nuestra estrategia siempre fue: si vamos a cubrir un área, la vamos a cubrir a fondo y bien. Ese posicionamiento nos da una posibilidad de *cross-selling* interno muy fuerte.

Hay que ser muy sólido en las distintas áreas para poder hacer lo que estamos haciendo nosotros: nuestra boca de entrada no pasa

Alianzas

Marval, O'Farrell & Mairal es el miembro argentino de Lex Mundi, la principal asociación mundial de firmas de abogados independientes integrada por más de 160 bufetes.

La asociación, con un sólo miembro por país o estado de los Estados Unidos, permite establecer entre sus miembros un diálogo permanente sobre el ejercicio profesional en todo el mundo, facilitando el intercambio de información y ofreciendo la capacidad de proporcionar a los clientes los servicios de las mejores firmas de abogados en cada país.

Además, MOM está asociado a Demarest e Almeida (Brasil), con quien trabaja en operaciones con clientes en común, y a Uría & Menéndez, uno de los despachos líderes de España.

por dos o tres áreas, sino por 12. Cuando uno tiene dos o tres fuentes de trabajo y se empiezan a cerrar, la estructura empieza a hacer agua por los cuatro costados.

Por lo que veo, le dan importancia a las guías y a los ranking...

AOF: Hoy en día, sí.

Marval ya tenía su estrategia delineada de ser líder siempre en cada una de las prácticas, independientemente de los ranking.

Antes ese liderazgo lo evaluábamos o confirmábamos de otra manera. Hoy lo hacemos a través de estas mediciones.

SC: Es importante, pero no tanto para nosotros, sino en la percepción de quienes nos contratan.

Para el gerente de legales, frente a la gente a la que reporta contrata a alguien que está calificado por consultoras independientes. Eso es un respaldo para él.

¿Ser el estudio jurídico más grande del país les suma algo?

AOF: Nosotros no llegamos a ser el más grande del país porque buscábamos serlo. La estrategia fue convertirnos en el mejor. Eso nos llevó a ser el más grande ■

Toda libranza SERÁ DIGITAL

LAS IMPULSA JUAN CURUTCHET DESDE LA VICEPRESIDENCIA DEL BANCO CIUDAD. AGILIZARÁ LOS COBROS EN JUICIO Y LE DARÍA UNA MAYOR SEGURIDAD AL SISTEMA DE PAGOS.



En el marco del programa Extranet Judicial, suscripto con la Corte Suprema de Justicia de la Nación, el Banco Ciudad comenzó a realizar pruebas piloto mediante las cuales los jueces podrán disponer las libranzas en forma electrónica, a la cuenta que identifique el destinatario final del dinero, sea abogado, sea cliente.

La iniciativa comenzó en el fuero Comercial y se irá expandiendo por todo el Poder Judicial. “Esto es un salto fundamental. Es salir del formulario manuscrito que, con ajustes en los procesos y en la seguridad, viene desde la época colonial, exigiéndole al abogado

una gran cantidad de horas que no son de tarea profesional, sino de cadetería bancaria”, comentó Juan Curutchet, Vicepresidente del Banco, a **auno abogados**.

En números, hoy el Banco procesa en papel entre 16.000 y 20.000 libranzas y 34.000 depósitos por mes. De allí que la apuesta sea a que dentro de un par de años, ir físicamente a una sucursal a retirar una libranza se convierta en una excepción. Consultado sobre el impacto que esta nueva modalidad supone entre los abogados más reacios al avance de la era digital, Curutchet reconoció que si bien es un desafío, la experiencia de

pagar cerca de 200.000 jubilaciones y pensiones por mes, con un 60% de esos beneficiarios bancarizados, los tiene en buena forma. “Los abogados, en general, no somos tan amigos de la tecnología y somos muy conservadores. Somos un público muy particular, pero la gente termina adoptando las tecnologías por las mejoras de eficiencia que implican”, dijo y agregó que estos cambios “arrancan cuando uno se pone firme, toma la decisión y avanza”.

Por otra parte, no hay que perder de vista que más allá del abogado están los clientes y “nadie discute que si se generaliza este sistema tendrán mayor agilidad y un mejor servicio de justicia”, apuntó. Para los que temen escribir sus datos bancarios en un sitio seguro en la web, estadísticamente el fraude electrónico es inferior a las “salideras”. El riesgo del manipuleo físico del dinero es mucho más alto que el electrónico, añadió.

Juan Curutchet

Abogado, UBA.
Master of Laws, New York University.
Miembro de la Asamblea del CPACF (1994-2002 y 2010 a la fecha).
Consejero Directivo por el claustro de graduados, Facultad de Derecho, UBA (1994-96 y 2006-08).

VELOCIDADES

Al ser preguntado sobre los tiempos para la implementación del salto digital, Curutchet contextualizó con un marco más general, el impulsado por el presidente de la Corte Suprema, Ricardo Lorenzetti, que tiene como norte la renovación tecnológica de los procesos tribunales.

Por lo pronto, como por los fueros Comercial y Laboral corre la gran mayoría de los fondos, el acento inicial se pondrá allí. “El Comercial tiene menos jueces, tiene una comisión de enlace con el Colegio de Abogados y otros sectores, y la mentalidad del juez comercial es bastante propensa a la innovación. Por algo están en el fuero mercantil”, describió. “En el Laboral son 80, y han tenido problemas de redes y de tecnología, que han complicado algunos avances, pero también se está trabajando en su implementación. El modelo es siempre el mismo: se empieza con

un par de juzgados como prueba piloto, luego se amplía al fuero y, finalmente, a todo el Poder Judicial”, recorrió.

La estimación es que en el primero de ellos, de aquí a un año ya podría estar en pleno funcionamiento la digitalización de

las libranzas en todos los juzgados. Para el 2013, arriesgó, la mejora ya será realidad en gran parte del Poder Judicial.

[www.bancociudad.com.ar/
personas/operativa-judicial](http://www.bancociudad.com.ar/personas/operativa-judicial)

Antes y después

Entre 2007 y 2010, el cambio de gestión en el Banco Ciudad provocó una serie de reformas que repercutieron en:

- Préstamos hipotecarios: pasó del 5to puesto del ranking del Banco Central de la República Argentina (BCRA) al 2do, duplicando la inversión de \$1096 millones a \$2269 millones.
- Préstamos al sector privado no financiero: avanzó del puesto 12vo al 8vo.
- El stock de préstamos a grandes empresas pasó de \$961 millones a \$3051 millones.
- El stock de préstamos a PyMEs, de \$173 millones a \$716 millones.
- Revirtió los resultados negativos, obteniendo ganancias por \$147 millones en 2008, \$347 millones en 2009, y un resultado de \$813 millones en 2010.
- El patrimonio neto del Banco aumentó un 85% en el período 2007-2010, pasando de \$1203 millones a \$2224 millones.

TUJMAN & ASOCIADOS
ABOGADOS

ABOGADOS DE EMPRESAS

Reconquista 1166, piso 12º - (C1003ABX) - Buenos Aires - República Argentina
Tel.: 5128-0900 - www.tujman.com - e-mail: info@tujman.com

EL MARKETING JURÍDICO ES OTRA COSA

IMPLICA CONJUGAR UNA SERIE DE VARIABLES DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS PROPIAS DEL ESTUDIO Y DEL MEDIO EN EL QUE ESTÁ INSERTO. ABARCA LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA, LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS, LAS RELACIONES CON LA PRENSA Y CON LOS CLIENTES.



Por
ARIEL ALBERTO
NEUMAN,
Director de
ARTÍCULO UNO.

Cuando un abogado piensa en posicionar a su estudio, raramente su primer paso es racionalizado.

Por lo general, mira lo que están haciendo sus colegas y copia lo mejor que puede; lee algunos artículos con títulos como “Las 10 cosas que usted no puede dejar de hacer para tener éxito en el mundo del derecho”, e inicia contactos con algún medio de comunicación para tener cobertura de prensa y hacerse “visible”.

Hablo aquí de quienes ya están en la etapa en la que el derecho se conceptualiza como negocio y el estudio jurídico como organización cuasi-empresaria.

En un estadio previo, abundan quienes consideran que el marketing jurídico es hacer una publicidad en el horario nocturno de la

televisión abierta, con un locutor al grito de “¡Llame Ya! y recibirá gratis tres contestaciones de demanda y una ley a su elección”.

Unos y otros están equivocados.

El marketing jurídico es otra cosa. El ejercicio de la abogacía no se puede promocionar como si fuera una hamburguesa. Es más: tampoco se puede vender como si se tratara de un producto o servicio bancario.

Para quienes están transitando la fase de imitación como estrategia de posicionamiento, la recomendación es muy simple: copiar no sirve.

En realidad, para ser preciso, no le sirve al estudio jurídico, sí al consultor que estandariza su asesoramiento y aplica una misma “fórmula fordista” para, al final del día, tener una oferta de servicios jurídicos unificada a la que le podrá vender “Las 10 cosas que usted no puede dejar de hacer para tener éxito en el mundo del derecho”.

Al fin de cuentas, si todos leen y aplican “Las 10 cosas...”, ¿no terminarán por ser iguales? Y si es así, ¿cómo sabrán los potenciales clientes cuáles son sus diferencia-

les que lo convierten en el mejor asesor legal para su necesidad?

Sin lugar a dudas, hay conceptos generales que, a esta altura, deberían ser *commodities* en el mercado. El buen trato con el cliente, por ejemplo, es uno de ellos.

¿Eso es marketing? No.

El marketing diferencia, no estandariza. Posiciona, no iguala.

MKTJ

En esa línea, pensar en marketing jurídico implica conjugar una serie de variables de acuerdo a las características propias del estudio jurídico y del medio en el que está inserto. Así, partiendo de una estrategia que oficiará de paraguas general para todos los movimientos de la firma, habrá que tener en cuenta la política de recursos humanos; de comunicación interna y externa; de relación con los clientes y con los medios de comunicación; de contexto económico, social, político, cultural y del propio mercado legal, y las normas de ética profesional aplicables.

De la combinación de valores que se le asignen a cada una de estas variables se obtendrá uno u otro plan de acción de marketing jurídico, siempre distinto al de la competencia.

Para graficar la importancia de cada una de estas variables y su in-

cidencia en el posicionamiento del estudio jurídico, recurriré a ejemplos latinoamericanos, relevados o implementados desde Artículo Uno.

Caso 1, recursos humanos: Durante un mega encuentro de *net-working*, un estudio corporativo puso mucho dinero para que todo saliera... ¿bien?: contrató a una consultora para que le hiciera cobertura de prensa, publicó avisos en los principales diarios, invitó a una reunión social a representantes de otras organizaciones y puso a todo su personal a disposición de los invitados. El problema fue que dos de sus abogados más carismáticos, aquellos que fueron el centro de la fiesta, no hicieron más que despotricar contra el trato laboral y humano que reciben, la falta de plan de carrera y perspectivas, el nepo-



tismo y otra serie de detalles que el decoro invita a silenciar. ¿Moraleja? Un empleado disconforme puede hacer estragos con una firma jurídica.

Caso 2, comunicación interna: “El Doctor no está. Está enfermo. No va a venir hasta el lunes”, dijo la telefonista. El problema era que yo, su interlocutor, tenía al mencionado

Doctor al lado mío en una cancha de golf un viernes a la mañana, escuchando por altavoz la respuesta. ¿Moraleja? Las mentiras (de la telefonista o del Doctor, poco importa) tienen patas cortas.

Caso 3, comunicación externa: Intentar transmitir una imagen de estudio moderno, jovial, aguerrido y divertido a la vez, con un sitio web con diseño y contenidos de 1998, desentona y genera ‘ruidos’ en la percepción. ¿Moraleja? Hay que unificar el mensaje.

Caso 4, relación con clientes: Puede sintetizarse con un “si te he visto, no me acuerdo”. Básicamente, en la práctica jurídica abunda la ausencia de lo que en otros mercados se conoce como ‘servicio de post-venta’. ¿Moraleja? Llame a sus antiguos clientes para ver cómo están.

Caso 5, relación con los medios: Los ejemplos son muchos. Desde delirar por aparecer en medios aceptados por los competidores, pero completamente ajenos a la demanda de los servicios del estudio, hasta reclamar porque la foto que apareció en el diario no ocupó la tapa, pasando por la creencia de que todo espacio se compra y que todo periodista se vende. ¿Moraleja? Hacer un mapeo de medios y de periodistas, de acuerdo con los intereses del estudio.

Caso 6, contexto: Oficinas ampulosas para clientes que no lo son; perfil demasiado alto para clientes con perfiles muy bajos; grandes estructuras para contextos económicos que habilitan operaciones de montos pequeños. ¿Moraleja? Levantar la cabeza y mirar alrededor.

WAJNTRAUB & ASOC.
ABOGADOS

www.wajntraub.com.ar

Lavalle 1474 Piso 5° • Buenos Aires • Argentina • Tel:(54 11) 4374 9292



“ES FUNDAMENTAL HACER ABOGACÍA PREVENTIVA”

EUGENIO COZZI, PRESIDENTE DEL COLEGIO PÚBLICO DE ABOGADOS DE LA CAPITAL FEDERAL, RECORRE DISTINTAS POLÍTICAS QUE IMPULSA LA ENTIDAD PARA BENEFICIO DE SUS 75.000 MATRICULADOS.

Ampliar el quinto piso. Utilizar la terraza del sexto para tener un salón comedor. Universalizar la casilla de correo @cpacf.org.ar para todos los profesionales. Lograr la reforma de la ley de honorarios, controlar más de cerca la matrícula, capacitar a los abogados, habilitar la tramitación de los documentos en la sede de la institución, pararse frente a la Unidad de Investigación Financiera en defensa del secreto profesional. A simple vista, la actividad de Eugenio Cozzi, presidente del Colegio

Público de Abogados de la Capital Federal, se despliega en diferentes frentes, alineados en pos de una mejora general en las condiciones de trabajo de los matriculados.

“Estamos impulsando la idea de digitalizar la información que tenemos y crear una revista on line de doctrina. Tuvimos, en ese sentido, una reunión con los directores de los Institutos que tiene el Colegio. La verdad es que hay mucho material, investigación que no se difunde, y hay herramientas digitales con las que podría hacer-

se a bajo costo. Acordamos que los institutos mandarían material para que quede en la página web del Colegio, para aprovechamiento de nuestros matriculados. Será una suerte de biblioteca virtual”, explica la cabeza de la entidad que nuclea hoy a 75.000 matriculados en actividad.

“En esa misma línea, cómo alguna vez hemos conversado (N. de R.: en relación a encuentros previos mantenidos entre Cozzi y Artículo Uno), está la idea de grabar y filmar algunas conferencias y

seminarios para que haya un extracto por el cual los matriculados puedan tener acceso remoto a los ciclos de capacitación. La idea es que no se pierdan eventos de mucho valor, y que todo matriculado pueda ver, rever y analizar lo que se dijo y, mismo, trabajar luego con ello”, agrega.

Ambas ideas tienden a enriquecer la actualización de los matriculados, en línea con la creación de la Escuela de Posgrado en 2006.

NOTIFICACIONES ELECTRÓNICAS

Uno de los objetivos de Cozzi es que cada abogado tenga una casilla de correo @cpacf.org.ar. La idea es que a través suyo pueda canalizarse más eficientemente la información para los colegiados, de forma tal que sin la necesidad de acercarse físicamente al colegio, puedan saber lo que está pasando.

“Esto también se vincula con el tema de las notificaciones electrónicas, con lo cual se está trabajando muy incipientemente. Con una dirección oficial, única y unificada, uno puede utilizar mucho mejor esta herramienta”, señala.

¿De quien depende el avance de esta mejora procesal?, preguntó **auno abogados**. “Del Poder Judicial; de nosotros, los abogados, y también de la legislación: habría que hacer alguna modificación en el Código para que este tipo de notificación tenga eficacia legal. Son desafíos para sentarse a pensar, discutir y pegar el salto hacia la digitalización y despapelización de la que mucho se pregona, pero sobre lo que hay mucho resquemor”, señala.

El propio trabajo de los abogados en la Ciudad “se está volviendo cada vez más dificultoso”, con la necesidad de recorrer buena parte de los barrios porteños para ir de un fuero a otro. “Eso también agota. Y esto hay que concatenarlo con nuestra retribución, que con la normativa actual ha quedado absolutamente desactualizada”, agrega.

En esa línea, el año pasado logró estado parlamentario el proyecto

de ley que busca reformar la Ley de Honorarios. “Es un proyecto que beneficia a los abogados. Nosotros somos trabajadores del derecho y merecemos una retribución justa”, dice Cozzi. “La idea es que los jueces tengan la mayor cantidad de elementos para fijar los honorarios y eliminen en el mayor grado posible el margen de discrecionalidad para evitar conflictos”, redondea.

IMAGEN Y ABOGADOS

De cara a la sociedad, el Colegio ofrece un servicio de Consultorio Jurídico Gratuito, a cuyos abogados “es un orgullo tenerlos”, destaca Cozzi.

Consultado sobre la imagen general que se tiene de los profesionales del derecho en la sociedad, el presidente del CPACF resalta la política de acercamiento que la entidad está desplegando hacia la gente, no sólo a través de una campaña que invita a consultar al abogado, sino también a través de su presencia en la 37ma Feria Internacional del Libro de Buenos Aires, para acercarse a la población. “Pasa como en todas las profesiones: hay profesionales buenos, profesionales malos. Pero también es cierto que como la gente es reacia a consultar al abogado, muchas veces llega tarde con su planteo y espera resultados que son imposibles de alcanzar”, evalúa. Por eso “es fundamental hacer abogacía preventiva”, dice.

Del crecimiento de la matrícula y de la habilitación para ejercer la profesión “se está empezando a hablar por una cuestión de necesidad, por el estado en el que está la profesión”, dice Cozzi.

“Hemos intercambiado inquietudes con otros presidentes de Colegios de Abogados del Gran Buenos Aires sobre este tema. La realidad indica que la persona que sale de la universidad con el título viene al Colegio y, cumpliendo con los requisitos que indica la ley, se matricula. Creo que es un tema que, tarde o temprano, se va a imponer como para conversar”, afirma.



Secreto profesional

El Colegio manifestó recientemente su rechazo a la posibilidad de que una reforma a la Ley N° 25.246 (de lavado de dinero) convierta a los letrados en agentes obligados a denunciar ante la Unidad de Investigación Financiera posibles operaciones sospechosas de sus clientes, situación que atentaría contra el secreto profesional. El CPACF “se opone firme y contundentemente a esa potencial modificación, toda vez que viola flagrantemente el secreto profesional de los abogados y el derecho de defensa de sus clientes”, dijo Cozzi en una nota enviada al titular de la Comisión de Legislación Penal de la Cámara de Diputados, Juan Carlos Vega, donde se discuten las posibles modificaciones a la ley actual.

Por lo pronto, el CPACF creó su Escuela de Posgrado y le dio mucha importancia a los Institutos y Comisiones. “Eso no quita la verdad de la cantidad de abogados. Nosotros no tenemos manera de establecer un control sobre quién puede litigar ante los distintos tribunales, como puede pasar en la OAB, en el Colegio de Abogados de París o en los Estados Unidos, porque no tenemos la herramienta legal para hacerlo”, concluye.

 www.cpacf.org.ar

Abogados de Los 33

Carey y Cía., el principal estudio jurídico de Chile, representa a la sociedad creada por los mineros tras el cinematográfico rescate de la mina.



Fernando García, director del grupo de Propiedad Intelectual del estudio Carey y Cía., Chile.

Fueron 70 días de desesperación, angustia, esperanza y salvación. Durante todo ese tiempo gran parte de la humanidad siguió con atención la suerte de 33 mineros atrapados en una mina a 700 metros de profundidad, 30 km al noroeste de la ciudad chilena de Copiapó. El rescate, cinematográfico, abrió las puertas para una gran historia de suspenso, drama y acción. **auno abogados** contactó a Fernando García, director del grupo de Propiedad Intelectual del estudio Carey y Cía., de Chile, representante legal de Los 33.

¿Cuál es el alcance de la representación jurídica que le da Carey a los 33 mineros?

La asesoría jurídica que presta Carey y Cía. en este proyecto está destinada a detectar y obtener la protección de los derechos que surgen a propósito de la experiencia vivida por los 33 mineros, el licenciamiento de tales derechos y la celebración de todo tipo de contratos cuyo propósito sea la explotación comercial de los mismos.

¿Cómo se coordina el derecho individual con

la historia del grupo?

El acuerdo le permite a los mineros seguir desarrollando actividades con o sin fines de lucro que por no afectar los derechos comunes, pueden ejecutar en forma aislada. Sin embargo, ninguno puede vender su historia de manera aislada para un libro o una película, puesto que por contrato cada uno de los mineros cedió sus derechos

sobre la experiencia en la mina a una sociedad integrada por los 33. Es a esa sociedad a la que nosotros representamos legalmente.

¿Cómo se maneja la exposición que han tenido sus representados, previo a vuestra contratación?

Lo que se comercializará será la historia completa de la experiencia de los

mineros al interior de la mina San José, respecto de la cual todavía se sabe poco y la información que se ha dado no corresponde a la historia oficial de lo ocurrido, ya que ésta sólo puede ser dada por los protagonistas, quienes han reunido los derechos para tal propósito en la referida sociedad.

Con relación a la pregunta anterior: al poner en Google “33 mineros” se obtienen cerca de 1,4 millones de resultados, 200.000 imágenes y 4.500 videos. ¿Cómo se trabaja ese tema?

La tragedia de los mineros fue un hecho noticioso relevante y de gran interés público, por lo que es natural que haya habido mucha cobertura noticiosa al respecto y, probablemente, la seguirá habiendo. Nuestra estrategia legal apunta a otro objetivo: la venta de sus derechos para una o más películas y libros sobre la experiencia de los 33 en las profundidades de la mina San José y para la explotación comercial de la imagen de estos en toda la gama de productos que permitan tal explotación.



Impacto

¿Qué impacto tiene esta representación en lo que hace a la reputación global de la firma?, preguntó **auno abogados** a Fernando García. “Carey y Cía. es el estudio más grande de Chile y, como tal, podemos asegurar que su reputación en el mundo legal ya está establecida sobre la base del trabajo que con excelencia y gran dedicación hemos desarrollado durante largas décadas”, respondió.

www.carey.cl

Encontrar abogados, un verdadero desafío

Una decisión personal puede modificar el esquema de trabajo en una organización. Cómo administrarla.

El gerente de Legales hace la llamada a su par en Recursos Humanos: necesito un abogado, rápido, con buen inglés, ganas de hacer carrera en la empresa, que entienda el negocio, con solidez jurídica pero flexible para entender que el *deal* debe hacerse. ¿En cuánto crees que lo podremos tener?

La situación implica un gran desafío para Recursos Humanos en tiempo, presupuesto y habilidades de selección. Proponemos analizar aquí algunas de las razones por las que la situación se puede complejizar y compartir luego algunas pautas que nuestra experiencia nos ha enseñado.

- **A matter of time:** el primer gran inconveniente son los plazos para la búsqueda. Generalmente quien renuncia avisa sólo cuando tiene la nueva oferta confirmada, momento desde el cual el futuro empleador presiona para que se incorpore ASAP. En más del 90% de los cambios, ese plazo no excede los 15 días contados desde la confirmación, que en el mejor de los casos es comunicada al lugar que se deja tan pronto como lo saben. Esto deja pocos días para definir el perfil, organizar la búsqueda internamente o delegarla, evaluar la terna, convocar a los candidatos, entrevistarlos (Recursos Humanos y Legales), seleccionar al mejor, tomar el psicotécnico,

evaluar sus resultados, hacer el premédico, la oferta, incorporar al candidato e instrumentar la inducción. Misión imposible.

- **Show me the money:** el comienzo de año sube automáticamente las pretensiones de los candidatos, en no menos de un 20% en febrero respecto de lo que hubieran pedido en noviembre. Ello puede deberse a algún hábito de hacer previsión para la inflación del año. Por eso, el bruto pedido por quien se va a incorporar suele exceder en gran medida lo que ganan quienes están dentro del Departamento de Legales.
- **Rara avis:** seleccionar abogados requiere el manejo de algunas habilidades que implican un gran desafío, salvo que el Departamento de Legales tenga alta rotación, en cuyo caso el problema es otro. Los abogados, como en toda profesión, tenemos una jerga específica (procuración, MOU, contencioso, M&A, JV's, etc). Es imprescindible también saber quién es quién en el mercado legal para definir mejor el perfil. Además, tenemos un manejo del lenguaje oral y escrito altamente preciso, ya que es nuestro bisturí. Estos dos factores hacen que las entrevistas sean extensas, complejas y poco reveladoras a la vez.

Los efectos negativos de los tres



Por MARIANO HAZAÑA, director de LAWARD - Recursos Humanos para Abogados, consultora dedicada a la búsqueda, selección y entrenamiento de abogados, pasantes y equipo de soporte para estudios jurídicos y departamentos de legales de empresas, planes de capacitación, de carrera, escalas de remuneración, evaluaciones psicotécnicas y coaching.

problemas planteados pueden minimizarse, sin embargo, siguiendo algunos de los siguientes pasos:

- Anticipar el recambio a fin de año (*staffing* – cuadro de reemplazo y sucesión).
- Conocer el clima del Departamento de Legales con entrevistas a sus abogados, paralegales y pasantes.
- Contar con Recursos Humanos capacitados para seleccionar abogados.
- Desarrollar un vínculo fluido con una consultora especializada (reducción de tiempo y aumento de calidad de la terna).
- Revisar el esquema de compensaciones por anticipado, evaluando el mercado del cual nos deberemos nutrir.
- Saber cuán apetecible es la empresa y el plan de carrera que ofrece a sus abogados.

Finalmente, aún tomando todos los recaudos, la selección de abogados implica un gran desafío, ya que los buenos perfiles toman el caso del cambio laboral en causa propia.

De la 17.711 al descorrimiento del velo societario

FUERON DOS GRANDES HITOS PARA LA ABOGACÍA ARGENTINA, NACIDOS A LA LUZ DEL MISMO ESTUDIO. EL IMPACTO QUE TUVIERON (Y TIENEN) EN EL NEGOCIO DE LA FIRMA.

Quien haya cursado su carrera de abogacía del 69 para acá, enfrentó en las aulas y en los libros la necesidad de contrastar lo que decía el Código de Vélez antes y después de la reforma. Así, en singular, como si no hubiese habido otras.

Tal fue el impacto que provocó en su momento y hasta hoy el trabajo que Guillermo Borda hizo para actualizar el Código Civil argentino.

“Cuando se produjo la reforma, yo todavía no me había recibido, y mi padre estaba como Ministro del Interior. Después de que se fue de la función pública y abrió el

Estudio, comenzó a trabajar muy activamente en todo lo que era contratos y familia y sucesiones. Yo me volqué a esas mismas ramas”, evoca Guillermo Borda (h), titular de la firma Cremades & Calvo-Sotelo / Borda.

“Obviamente, el peso del nombre tenía en esos tiempos una gran trascendencia. Teníamos no sólo casos particulares, sino pedidos de copatrocinio de otros letrados”, recuerda.

Por entonces, otro tema también delineó el perfil de la firma: el primer caso en el que se corrió el velo de la personería jurídica. “Fue una causa que tramitó en Gualaguaychú, en un tema sucesorio. Se trataba de una famosa familia de políticos entrerrianos que había marginado a uno de los hijos en la sucesión. Este hijo había perdido su reclamo en primera instancia, y las partes le habían ofrecido un acuerdo para cerrar el tema. Nuestro cliente quería un reconocimiento judicial en relación a su derecho, y logramos que la Cámara revocara el fallo y la Corte lo confirmara, ordenando descorrer el velo de la sociedad en cuya cabeza se encontraban los bienes objetos de la sucesión”, recuerda.

¿El hecho de ser pionero, da ventajas?, se le consul-



tó desde **auno abogados**.

“Son cosas que tienen impacto en su momento”, reconoce. “Con la reforma, muchos clientes vinieron por el tema del divorcio por presentación conjunta. Pero estas cosas no son secretas; están en tribunales y las ve cualquiera. En materia de descorrimiento del velo, durante la primera época nos consultaban fundamentalmente por temas sucesorios o vinculados a temas matrimoniales. Nos hicimos conocidos en eso y generó mucho trabajo. Luego derivó en otras cosas, como en

materia laboral, para responsabilizar a los directores al momento de responder con indemnizaciones”, agrega.

DERROTERO

El estudio siguió con un “crecimiento normal”, sin vocación de ser una firma grande. “No fue nuestra intención. Queremos tener un estudio mediano, con una atención personalizada a los clientes”, admite Borda (N. de R.: hoy son 15 abogados; en sus comienzos, 3).

En febrero del año pasado, por lo pronto, se asociaron con Cremades & Calvo-Sotelo, una reputada firma de España. “Creemos que éste es el nuevo rumbo para los estudios. En un mundo globalizado, es impensable la presencia únicamente local”, afirma Borda.

En los hechos, los despachos venían trabajando juntos desde hacía tiempo y con sus mutuas intervenciones en el caso Madoff, profundizaron esos vínculos. “Vemos que hay nuevos caminos y por eso ampliamos el espectro de asesoramiento al nivel empresario, tanto local como en el exterior”, refuerza.

 www.estudioborda.com

¿Hacia dónde va la abogacía verde amarela?

Avances tecnológicos, virtualización y competencia creciente, claves para los próximos años

El mercado jurídico brasileño es el más grande de América Latina: cuenta con casi 650.000 abogados, un crecimiento de su matrícula del 100% en 10 años y una proyección de aumento exponencial.

Para establecerse dentro de ese escenario, el abogado necesita mirar no sólo a su alrededor, sino también dentro suyo y de su organización. Esas “visiones” le permitirán orientar su plan estratégico.

Tres puntos merecen especial atención en el mercado jurídico brasileño de hoy: hay que mirar al Poder Judicial, mirarse a sí mismo y a la competencia, y este análisis deberá ser realizado dentro del contexto de la “revolución tecnológica” que vive la abogacía.

Al observar al Poder Judicial, se nota la aceleración en la instalación de sistemas electrónicos de atención al público. Para 2016, probablemente todos los juzgados del país estén usando exclusivamente sistemas vía web.

La Orden de Abogados de Brasil (OAB) sustituyó en 2009 los carnets de identificación de los abogados. Los nuevos poseen un chip que, junto a una clave, funcionan como una firma electrónica de los escritos.

Eso forzará a los letrados a actualizarse rápida y continuamente en tecnología para no transformarse en “obsoletos digitales”.

Al observarse a sí mismos, los abogados y los estudios jurídicos descu-

bren que obligatoriamente tendrán que convivir con tecnologías de información y comunicación. Ya no es suficiente saber operar un editor de textos y una impresora. Nuevas herramientas serán imprescindibles, inclusive para el gerenciamiento y organización del ambiente de trabajo.

Dentro de ese cuadro tecnológico, existe la duda sobre si en el futuro no habrá más espacio para los abogados corresponsales, sobre todo en un país de las dimensiones de Brasil. Sin embargo, la actuación y presencia del abogado en la localidad es importante debido, principalmente, a la proximidad con el juez y la participación directa en las audiencias. En relación al tercer punto, observar a la competencia, es evidente que los jóvenes abogados ya son “alfabetizados digitalmente” y, por lo tanto, altamente competitivos en el escenario aquí trazado.

Un profesional egresado de la Universidad en 2010 utilizó desde la escuela primaria computadoras, Internet, redes sociales, messenger y buscadores. Son cosas que forman parte de su mundo desde la infancia.

A lo anterior se agrega que los sistemas electrónicos del Poder Judicial disminuirán la protección natural de las fronteras geográficas, porque Internet permite la expansión de las especialidades a través de asociaciones con poquísimas limitaciones.

Esto afecta también la manera de



Por BERNARDO PABLO SUKIENNIK.

Socio administrador de BRITO & SUKIENNIK Advogados Associados. Miembro de la Comisión de Sociedades de Abogados de la Orden de Abogados de Brasil - Seccional Distrito Federal (OAB/DF). Asociado al Centro de Estudios de Administradores de Estudios de abogacía.

conseguir y mantener clientes. Para ello, los profesionales necesitarán exponerse en los nuevos medios virtuales con mecanismos propios del mundo de la web.

Hoy, en Brasil, las personas de mayor poder adquisitivo difícilmente contratan a un letrado antes de buscar su nombre en Google y analizar los resultados.

También la satisfacción a las dudas deberá ser instantánea, como lo son las respuestas a mensajes de correo electrónico.

El futuro de la abogacía en Brasil parece revelar que no habrá más espacio para el abogado solitario. La revolución tecnológica tornará imprescindible las sociedades de profesionales con un tamaño que dependerá del área de actuación de cada quien.

De cualquier forma, en el futuro próximo es claro que las estructuras más organizadas van a sobrevivir mejor que las menos. Aquí, ser organizado consiste en tener reglas claras, divisiones de tareas, planes de carrera y gerenciamiento de la información, entre otras cosas.

Por SILVINA
RAPOSSI y
ANALÍA ZYGIER.
Coordinadora
Académica y
Directora de
DIARIO JUDICIAL,
respectivamente.

EDUCACION A DISTANCIA

Un método de vanguardia y de alta competitividad académica.

Es difícil resistirse a la comparación. Desde la escuela primaria en adelante, todos conocemos la educación presencial y muy poca gente experimentó la educación a distancia. El miedo a lo desconocido influye, y la lógica aunque errada creencia de que la educación a distancia debe tratar de emular a toda costa las experiencias presenciales. Lo cierto es que el sistema tradicional de educación formal se ha revelado insuficiente para responder a las heterogéneas y cada vez más complejas necesidades de formación de la sociedad postindustrial. El incremento exponencial de la demanda social de educación, potenciada por el fenómeno de la integración masiva de las nuevas generaciones al mercado, provocó un cúmulo de necesidades desatendidas que el sistema educativo convencional no podía resolver adecuadamente. Así, desde hace unos años se ha comenzado a explorar una alternativa que complementa a la enseñanza presencial y que se perfila como una manera eficaz de superar los obstáculos espacio-temporales que, entre otros factores, atentan contra la eficacia del sistema.

El e-learning es una metodología de aprendizaje basada en la comunicación mediatizada que implica amplias posibilidades de participación de estudiantes con un alto grado de autonomía de tiempo, espacio y compromiso. A diferencia de los procesos de formación tradicionales, tiene la característica de que el alumno es el centro del proceso de educación virtual. Esta modalidad permite:

- Ofrecer una propuesta pedagógica que supere las distancias territoriales y genere un espacio académico que concentre a una población dispersa geográficamente.
- Establecer vías de comunicación alternativas multilaterales que enriquecen sustancialmente el proceso de aprendizaje.
- Promover el desarrollo de habilidades y destrezas tendientes a fortalecer la labor

independiente y autorresponsable dentro de un marco de grupo de trabajo heterogéneo.

- Facilitar el acceso a la formación continua y sistemática.

La propuesta

Diario Judicial.com es pionero en esta materia. Desde 2003 ha implementado de manera sistemática y consistente una oferta educativa amplia, variada e integral orientada a satisfacer las necesidades de los profesionales del Derecho de encarar la capacitación de forma continua y permanente. Más de 9.000 alumnos ya participaron de esa experiencia y contribuyeron con su aporte y compromiso a enriquecerla. Nuestro compromiso con la calidad nos llevó a convertirnos en la única institución educativa en Argentina que ha obtenido la certificación internacional por la implementación del sistema de gestión de calidad de sus procesos, en el marco de las Normas ISO 9001-2008, hace más de cuatro años.

La suma de experiencia, respaldo, capacidad de innovación e importantes alianzas estratégicas con Universidades, Colegios de Abogados y otras instituciones académicas, permitió conformar una fuerza sinérgica capaz de ofrecer excelencia en seminarios y cursos de capacitación y actualización profesional.

Los recursos propios de la educación a distancia (foros temáticos y de consulta, chat, aula virtual sincrónica con audio, video, pizarra electrónica y Powerpoint), se utilizan para potenciar la comunicación y propiciar el adecuado desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. A través de los cursos, logramos dotar a los profesionales de las herramientas teórico-prácticas necesarias para que puedan resolver exitosamente los desafíos profesionales a los que se enfrentan día a día. Eso, no es poco.



noticias breves

.EDU | De acuerdo con el National Law Journal, teniendo en cuenta la cantidad de egresados que ingresan a los 250 estudios jurídicos más grandes de los Estados Unidos, las mejores universidades para estudiar la carrera de abogacía en ese país son: Chicago, Cornell, Columbia, Pennsylvania y Harvard, en ese orden.

UCA | La Universidad Católica Argentina organiza la 9na edición del Programa de Asesoramiento Jurídico de Empresas destinado a jóvenes profesionales. El curso tendrá lugar entre el 26 de abril y el 13 de septiembre de este año. Informes e inscripción: romina_lanfranchi@uca.edu.ar

CHILE | La Fundación Pro Bono de Chile presentó un manual para colegios sobre el bullying y sus implicancias legales. Para verlo, analizarlo y replicar la idea en base a la legislación de cada país, hay que ingresar en www.probono.cl/documentos/documentos/manual%20bullying.pdf

OAB | Entre el 20 y el 24 de noviembre se realizará la XXI Conferencia Nacional de Abogados de Brasil. Organizada por la Orden de Abogados de Brasil (OAB), el encuentro estará centrado en el

análisis de la evolución de la democracia y las libertades.

CIJ | El Centro de Información Judicial (CIJ) que funciona bajo la órbita de la Corte Suprema de Justicia de la Nación (Argentina) continúa ampliando su canal en YouTube. El CIJ cuenta además con alrededor de 10.000 seguidores en Facebook.

URUGUAY | El Colegio de Abogados de Uruguay convoca a aplicar a la Beca Daniel Ferrere para Participar en la 4ta Conferencia Estados Unidos - America Latina de Planificación Estratégica Tributaria, que se realizará en Miami, Florida, Estados Unidos, del 15 al 17 de junio de 2011. Informes e inscripción: www.colegiodeabogados.org

IBA | La International Bar Association habilitó un micrositio de Anti-Corruption Strategy for the Legal Profession (www.anticorruptionstrategy.org/) que se centra en el rol que les cabe a los profesionales del derecho en casos de corrupción internacional, así como en la capacitación sobre las normas que alcanzan a los abogados en esta materia.

SHOPPING RECOLETA MALL | Nicholson y Cano Abogados asesora a

la empresa VC1 en el desarrollo y puesta en funcionamiento del shopping Recoleta Mall. El nuevo paseo comercial tendrá una superficie de 48.000 m2 y contará con 90 unidades locativas y 10 salas de cine de última generación. La apertura está prevista para principios del tercer trimestre de 2011 y se espera que la concurrencia anual supere los 10 millones de personas. Nicholson y Cano Abogados, a través de sus departamentos de Asesoramiento Corporativo y de Real

Estate y sus otras áreas de práctica, brinda asesoramiento en los aspectos societarios y en los procesos de construcción, organización jurídica, comercialización y puesta en funcionamiento del Shopping. En tal sentido, asiste en los contratos de construcción, de provisión de servicios, de locación de los diversos espacios integrantes del centro comercial y en sus normas de funcionamiento. El estudio ya había brindado asesoramiento en el desarrollo y puesta en funcionamiento del Shopping "Tortugas Open Mall", un proyecto comercial, de servicios

y entretenimiento, inaugurado a fines de 2010.

FIRMA DEL AÑO 2010 | Bruchou, Fernández Madero & Lombardi Abogados fue reconocida como la firma Argentina del año 2010 por la publicación Chambers & Partners.

RECOMENDADOS DE LATIN LAWYER | Latin Lawyer presentó su listado de 250 firmas de derecho empresario recomendadas en la región. En el listado se cuentan 20 de la Argentina, 30 de México, 40 de Brasil, 17 de Chile, 6 de Uruguay y 11 de Colombia.

CUÁNTO SE GANA EN ESTADOS UNIDOS | De acuerdo con un estudio reciente publicado por la American Bar Association y realizado por William D. Henderson, del Center on the Global Legal Profession en la Indiana University's Maurer School of Law, estas son las 10 ciudades de los Estados Unidos donde los abogados tienen mejores salarios:

	Ciudad / Región	Salario medio (en USD)	Cantidad de Abogados en el distrito	Facultades de Derecho en el distrito
1	San Jose-Sunnyvale-Santa Clara CA	192.020	4130	2
2	San Francisco-San Mateo-Redwood City CA	167.130	9790	3
3	New York-White Plains-Wayne NY-NJ	166.130	51.580	9
4	Santa Ana-Anaheim-Irvine CA	157.950	6380	2
5	Los Angeles-Long Beach-Glendale CA	155.120	25.350	4
6	Modesto CA	153.540	530	0
7	Wilmington DE-MD-NJ	153.520	2120	1
8	Washington DC-MD-VA	152.230	37.970	7
9	Oxnard-Thousand Oaks-Ventura CA	150.850	1000	1
10	Chattanooga TN-GA	148.350	710	0



Por ROBERTO CROUZEL, socio del estudio BECCAR VARELA. La firma es miembro de la Comisión de Trabajo Pro Bono e Interés Público del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires y, en cumplimiento de la Declaración de Trabajo Pro Bono para las Américas, asesora a más de 50 fundaciones y asociaciones.

CONSTRUIR UNA SOCIEDAD MÁS JUSTA

A eso tiende el asesoramiento jurídico en beneficio de entidades como RADIM.

A principios de 2003 comenzamos ayudando a Fundación Telefónica a reunir a las instituciones más significativas dedicadas a las microfinanzas en la Argentina, con el fin de formar una ONG de segundo grado. Así nació la Red Argentina de Instituciones de Microcrédito (RADIM), que promueve el acceso al crédito de los sectores de menores ingresos para superar la pobreza. Su misión es posibilitar la articulación de las instituciones del sector de las microfinanzas, su fortalecimiento y su activa participación en el planteamiento de propuestas al Estado y a la Sociedad Civil. Constituida en el Estudio Beccar Varela, RADIM fue registrada oficialmente en 2007. Una vez obtenida la personería jurídica, continuamos acompañando a la Federación en su crecimiento y expansión, así como también en el día a día. El Estudio entendió que el tema legal era uno de los tres principales obstáculos con los que se encontraba el desarrollo de las microfinanzas en nuestro país, por lo que se propuso modificar las normas que retardaban su desarrollo. Consecuentemente, en 2005 preparamos el informe Doing Business en Microfinanzas en Argentina, al que puede accederse desde el sitio web www.reddemicrocredito.org, con el fin de facilitar a las instituciones microfinancieras el acceso y la comprensión del marco legal de la actividad. Desde ese año hemos gestionado ante el Banco Central de la República Argentina la derogación del requisito del “encaje” respecto de los préstamos destinados a instituciones microfinancieras. Entonces, el Banco liberó de dicho requisito a las organizaciones sin fines de lucro que cumplieran con ciertas condiciones. Recientemente, el beneficio fue extendido a las demás instituciones del sector. Entre 2005 y 2006 promovimos también el vínculo institucional entre RADIM y The Mix Market, un mercado global en

microfinanzas que proporciona información acerca de más de 1.300 instituciones microfinancieras, fortaleciendo los lazos entre éstas, los inversionistas y los donantes. Durante 2006, proporcionamos a RADIM nuestra asesoría legal en relación con los debates que precedieron a la sanción de la Ley 26.117 sobre la Promoción del Microcrédito para el Desarrollo de la Economía Social. Finalmente, desde 2009 estamos trabajando activamente en el plan de mejora del marco normativo de las microfinanzas elaborado por RADIM, como parte del cual hemos preparado proyectos de modificación del marco regulatorio de las Cajas de Crédito, del régimen impositivo y de la ley de Entidades Financieras, entre otras. Este trabajo fue financiado en parte por la International Development Law Association. Asimismo, difundimos diversos trabajos sobre el tema en publicaciones del BCRA, del CGAP, de IDLO, de IDEA, de la revista Empresa y de la revista del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires, entre otras. Por último, asesoramos a RADIM y a diversas organizaciones del sector en temas tales como la constitución y regulación societaria, aspectos laborales e impositivos aplicables a la actividad. El Estudio considera al trabajo pro bono como una herramienta que permite a los abogados colaborar con la construcción de una sociedad más justa y con el logro del bien común. Nuestra experiencia nos demostró que las ONG son las que mejor conocen las carencias de los ciudadanos y las que más efectivamente las combaten. Por eso pretendemos alentar a esas organizaciones, proveyéndolas de un servicio legal de primera calidad y gratuito, para que puedan canalizar y centrar su trabajo y sus recursos económicos en el logro de sus objetos sociales.

 rcrouzel@ebv.com.ar

Graduados de la Universidad de Palermo



Por Ma. Celeste Braga Beatove,
Coordinadora Académica, Derecho, UP

El derecho suele asociarse a un conjunto de normas escritas. Sin embargo, es fácil advertir que se trata de un fenómeno algo más complejo. Involucra una infinidad de prácticas que se despliegan en el marco de un entramado institucional en el que se les da sentido a esos textos, a través de un determinado tipo de lenguaje y de acciones que se llevan a cabo a partir de la forma en que entendemos dichas prácticas a lo largo del tiempo.

En ese marco de complejidad, el abanico de posibilidades de un egresado en Derecho puede ser muy amplio. Así, un abogado puede ser juez, legislador, asesor, trabajar en el brazo ejecutivo del estado, ejercer la profesión de forma liberal en sus diversas ramas, pertenecer al departamento de legales de una empresa, dedicarse al litigio de interés público, abocarse a la investigación, a enseñar, etc.

Cada uno de esos roles suponen diferentes formas de acercarse, pensar, analizar, decidir y actuar en torno al derecho. En Palermo creemos que un egresado debe tener conocimientos y habilidades suficientes para desempeñarse con éxito, cual-

quiera sea el rol que elija.

Para ello, ponemos a disposición de nuestros estudiantes diversas metodologías de enseñanza y cursos que involucran el desarrollo de diversas capacidades que les permiten comprender la práctica jurídica a un nivel profundo. Así, los estudiantes van más allá del estudio de textos y de la aprehensión de herramientas para poder jugarlo: lo juegan y lo experimentan.

De esta forma, a una compleja, innovadora y sólida formación en las diferentes ramas del saber jurídico, los estudiantes de la Facultad de Derecho de la Universidad de Palermo suman un “saber hacer” en el marco de una práctica colectiva que es la práctica jurídica argentina.

Ese “saber hacer” lo desarrollan de manera transversal a lo largo de toda la carrera, pero, a la vez, se fortalece con cinco cursos prácticos específicos que incluyen, entre otras posibilidades, la opción de participar en el litigio de casos reales en un espacio distintivo como son las Clínicas Jurídicas –de Interés Público, de Libertad de Expresión y en temas de Derecho Ambiental–.

De esta forma, la Facultad de Derecho de la UP forma profesionales con amplios conocimientos jurídicos y con habilidades que involu-

Alumna destacada:



Paula Mariana Arturo

Promedio actual: **8,70.**

Cursando: **Último año de Abogacía (UP)**

Otros títulos: **Traductora de Inglés-Español.**

Trabajo actual: **Traducción de textos jurídicos para Estudios y áreas legales de Laboratorios.**

“Me interesa mucho el derecho de interés público, por eso elegí la UP. Por mis características culturales (me crié en los Estados Unidos) quisiera encontrar una rama del derecho donde pueda maximizar los idiomas que sé. Me veo, probablemente, por el lado de las ONGs o en Facultades de Derecho. Con un grupo de compañeros estamos armando un blog para hacer una comunidad virtual en temas de derechos de interés público. En paralelo, estamos con otro grupo con la idea de recorrer zonas carenciadas del interior del país para contarle a la gente cuándo y cómo puede ejercer sus derechos”.

cran el pensamiento crítico, la capacidad de motivarse en valores para la acción, como así también cierto grado de comprensión y conciencia de la práctica jurídica a través de la experiencia concreta en el ejercicio del derecho.

Palermo busca desafiar los límites, ampliando el abanico de posibilidades de sus egresados, al ofrecer una formación basada tanto en la transmisión de conocimientos jurídicos como en el desarrollo de habilidades para el ejercicio exitoso de la profesión en diferentes ámbitos.

InSitu Legal

RED SOCIAL DE ABOGADOS

Conozca InSituLegal, la primera red social de abogados de habla hispana en la que podrá interactuar con colegas de toda Iberoamérica, crear su propio blog y participar en grupos de debate y trabajo sobre temas jurídicos y de gestión profesional.



www.insitulegal.com

AmCham, espacio para la acción

LOS ABOGADOS TIENEN DISTINTOS ÁMBITOS DE PARTICIPACIÓN EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE LOS ESTADOS UNIDOS EN LA ARGENTINA.

La Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina (AmCham, por American Chamber, en inglés) es una organización independiente, sin fines de lucro, fundada en la Argentina en 1918, que trabaja en pos de la promoción del comercio bilateral y la inversión mutua entre los Estados Unidos y nuestro país.

Nuclea a más de 750 empresas estadounidenses, argentinas y de otros países, que emplean directamente a 320.000 personas en más de 200 plantas distribuidas en todo el territorio nacional, y en todos los rubros de la actividad económica.

“Abogados y estudios jurídicos tienen una activa participación como miembros de nuestra entidad. Desde el asesoramiento externo, pasando por la organización y acompañamiento en eventos y reuniones, hasta la presencia en el Directorio de la Cámara”, detalla Alejandro Díaz, CEO de la institución.

En términos cuantitativos, los despachos de abogados representan cerca del 8% del total de miembros de la Cámara. Se trata de firmas corporativas, especializadas en las diferentes ramas del derecho empresarial, con clientes norteamericanos o intereses directos en los Estados Unidos, describe.

NETWORKING

En lo que refiere a su actividad, AmCham se organiza a través de Comités de trabajo.

Se trata de espacios de participación e interacción para los socios, agrupados por áreas de interés, en los que se comparten experiencias, buenas prácticas e información

general sobre la temática bajo tratamiento.

Cada uno de los Comités cuenta con un plan de trabajo que implica la gestión de intereses del área que representa. Ello se canaliza a través de la organización de se-



Se trata de espacios de participación e interacción para los socios, agrupados por áreas de interés, en los que se comparten experiencias, buenas prácticas e información general sobre la temática bajo tratamiento.

minarios, cursos, elaboración de papers, publicaciones y reuniones con autoridades gubernamentales y del sector privado.

“Obviamente, en el Comité de Asuntos Legales y Fiscales hay una mayoría de abogados y representantes de estudios jurídicos, pero también tienen una presencia importante en otras áreas de la Cámara”, afirma Díaz.

Así, por ejemplo, se los ve en el Comité de Propiedad Intelectual, en el de Recursos Humanos, en el de Medio Ambiente, en el de Telecomunicaciones, en el de Gas y Energía, en el de Seguros y en el de Infraestructura y Real Estate.

Lo propio ocurre en la Delegación Córdoba de AmCham.

Allí, hasta su presidente, Tomás Capdevila, es el *name partner* de la firma Capdevila & Palazzo Abogados.

EXPOSICIÓN

Desayunos, almuerzos, seminarios, jornadas, ferias y misiones comerciales son parte de los espacios de interacción y exposición que ofrece esta Cámara.

Además, cuenta con una revista propia, Comments, en cuyas páginas es frecuente la consulta a referentes de la actividad legal.

Con 90 años de trayectoria, la publicación aborda la actualidad de empresas y sectores económicos que se ven representados en AmCham y llega a 3.000 decisores de los sectores privado, público, académico y ONGs de la Argentina, América Latina y los Estados Unidos.

También edita papers en cuyas páginas es frecuente encontrar opiniones de colegas.

SMARTPHONES

Si bien para ser lo que la mayoría entiende por inteligentes les falta, lo cierto es que los *smartphones* se han posicionado como grandes aliados del trabajo profesional.

Desde la posibilidad de conectarse a Internet en cualquier lugar, interactuar por redes sociales, compartir y editar documentos, hasta la captura de información audiovisual y la producción de textos, el espectro de aplicaciones se expande con el correr de las horas.

Presentamos algunos de los últimos modelos que Motorola sacó al mercado y que entre sus utilidades concentran lo que un abogado debería llevar en su cintura.



← FLIPOUT

La diferencia en este equipo está en el diseño, que oculta el teclado QWERTY. Viene equipado con software de seguridad para el acceso remoto al equipo de oficina y servidores.

Cuenta, además, con acceso directo al Shop4Apps, el store de Motorola para aplicaciones Android.

→ MILESTONE 2

Este equipo Android™ 2.2 ofrece más velocidad, mayor conectividad, más funciones de mensajería, mayor capacidad de almacenamiento, navegación Web mejorada con Adobe® Flash® Player 10.1, más aplicaciones multimedia y un mayor nivel de personalización que ayuda a mejorar las capacidades de su predecesor original, el premiado MILESTONE.



← DEFY

El DEFY es un teléfono inteligente Android™ delgado y fácilmente transportable en cualquier bolsillo; viene equipado con funcionalidades avanzadas de navegación web y pantalla táctil de alta resolución de 3,7" que ofrece visualización de fotos, videos y sitios web de pantalla completa.

También ofrece MOTOBLUR, la solución de Motorola que facilita aún más la administración de todos sus correos electrónicos, mensajes y actualizaciones de perfiles de redes sociales en un solo lugar con la incorporación de filtros, posibilidad de redimensionar widgets, mayor seguridad corporativa y un administrador de baterías extremadamente útil.



← CHARM

Combina la versión más avanzada del MOTOBLUR con un diseño compacto y sencillo de utilizar, ideado para maximizar la experiencia en redes sociales.

Está equipado con pantalla táctil y teclado QWERTY.

Su diseño facilita la navegación web, la escritura de mensajes de textos, el chequeo del correo electrónico y la actualización permanente con las últimas noticias.

Cuenta, además, con acceso directo al Shop4Apps, el store de Motorola para aplicaciones Android.





← SPICE

Se trata de un teléfono inteligente con teclado QWERTY completo, y toda la potencia de Android™.

Con una amplia pantalla táctil capacitiva, multi-touch y pinch-to-zoom, combinados con BACTRACK™ para uso con una sola mano, el Motorola SPICE hace que enviar mensajes y conectarse con clientes o colegas sea para el usuario una tarea totalmente sencilla, incluso cuando está apurado.

Con un diseño atractivo y redondeado, teclado QWERTY vertical deslizante y pantalla de 3" con funcionalidad de multi-touch, se adapta perfectamente a las necesidades del usuario y cuenta con todas las funciones de la plataforma Android.

Además, el 25% del equipo está hecho de plástico reciclado post-consumidor.

Frente a frente



BlackBerry Bold



BlackBerry Curve 9300

Zoom de la cámara
 Wi-Fi
 3G
 Navegación
 Correo electrónico inalámbrico
 Navegador
 Teléfono
 Cámara
 Grabación de video
 BlackBerry® Maps
 Reproductor multimedia
 Acceso a datos corporativos
 SMS
 MMS
 GPS
 Pantalla
 Pantalla de alta definición
 Batería / en estado inactivo
 Tiempo de uso

 Tiempo de reprod. música
 Memoria interna
 Memoria flash

•
 •
 •
 •
 2 MP
 •
 •
 •
 •
 •
 •
 •
 •
 •1
 Half VGA de 480x320
 •
 13,5 días (GSM), 11,5 días (UMTS)
 4,3 horas (GSM y UMTS)

 29 horas
 1 GB
 128 MB

2X
 •
 •
 Panel táctil óptico

 •
 •
 2 MP
 •
 •
 •
 •
 •
 •
 •
 •1
 320x240
 •
 19 días (GSM), 14,5 días (UMTS)
 4,5 horas (GSM),
 5,5 horas (UMTS)

 256 MB
 256 MB

Fuente: <http://ar.blackberry.com>

Interestudios, pasión de multitudes

Se larga una nueva edición de la clásica competencia. Favoritos y favoritas: a entrenar.



LA ESTAMPA DE UN BUNGE SMITH & LUCHIA PUIG, MULTICAMPÉON DEL TORNEO DE FÚTBOL



LAS CHICAS DE BULLO, TASSI, ESTEBENET, LIPERA, TORASA Y UN TÍTULO MÁS EN SUS MANOS

El expediente en el que los abogados se olvidan de los plazos para concentrarse en el arco rival, en el que el estudio se defiende desde la cancha y no desde un escritorio, en el que los cortos le quitan espacio a la corbata y las piernas fuertes al apretón de manos, ya tiene fecha de inicio: el 14 de abril comenzará una nueva edición del ya clásico Torneo Interstudios Apertura, pasión de multitudes abogadiles.

Durante el cierre de la temporada 2010, la sede de Costa Salguero Fútbol fue testigo del juego de 30 equipos representantes de

estudios jurídicos que dejaron agujereadas las redes y secas las gargantas.

Entonces se coronó el Estudio Bunge Smith y Luchia Puig, que de la mano de su capitán -el N°2, Nicolás Repila- le ganó la final al poderoso y siempre candidato equipo de Barilati.

Las crónicas de este campeonato de fútbol masculino dejaron varios destacados: la vuelta a las canchas de Llerena y Asociados, de la mano de Segundo Pinto, goleador histórico de los torneos; la gran campaña de Bruchou, Fernández Madero & Lombardi (aunque se

comenta que Marcelo Tavarone, dueño de la camiseta N°1, dejará en este 2011 la capitanía), y el siempre buen equipo de Pérez Alati, Grondona, Benitez, Arntsen y Martínez de Hoz (h).

En las canchas femeninas, en tanto, el equipo del estudio Marval, O'Farrell & Mairal obtuvo su primer título luego de varias finales y el despliegue de un muy buen juego.

En el marco de este certamen también se han destacado las gambetas de las Doctoras de los estudios Bulló, Tassi, Estebenet, Lipera & Torassa Abogados, y de la firma



EL TEAM DE ZANG BERGEL Y VIÑES, PALPITANDO LA FINAL DE LA COPA DE PLATA 2010



MARVAL CRECE EN FÚTBOL FEMENINO Y DISFRUTA DE SU PRIMER TITULO EN ESTA CATEGORIA

Cabanellas, Marcelo Etchebarne, Kelly & Dell Oro Maini.

MATCH POINT

Desde hace tiempo, sin embargo, que Interestudios dejó de ser solamente fútbol.

Deportes como el tenis muestran elevados niveles de exigencia y calidad en el polvo del Vilas Racket Club.

En 2010 destacó la siempre buena actuación de los representantes de la firma Alegria, Buey Fernández, Fissore & Moentemerlo, con su tenista estrella Javier Alegria, mientras que Francisco Camauer

demonstró que empieza a convertirse en una pieza clave del equipo. Otra vez Marval, O'Farrell & Mairal dejó en claro que de la mano de su capitán, Pedro Serrano Espelata, siempre es candidato en todas las modalidades.

En el team de Marval, O'Farrell &

Mairal también hay que destacar a jugadores como Pedro Serrano Espelata, Jorge Capellini y Fermín Castro Madero.

Ellos y otros cientos de atletas ya comenzaron a elongar. En los próximos días, botines y zapatillas comenzarán a desgastarse de nuevo.

PASIÓN DE MULTITUDES

“Interestudios es el evento deportivo por excelencia de los estudios jurídicos de Buenos Aires”, define Diego Porto, su impulsor desde PortoGroup. El certamen comenzó a disputarse en 1997 y ya lleva 15 ediciones de crecimiento sostenido.



Negociar y mediar el Conflicto *Flora Katz*

En este trabajo y desde su experiencia como mediadora, Katz sugiere una serie de habilidades y técnicas que pueden ayudar a negociadores y mediadores a obtener acuerdos exitosos sin olvidar las normas éticas que deben estar presentes entre las partes y en el ejercicio profesional de la mediación. Luego de tratar diversos aspectos de la negociación y la mediación, la autora se refiere a las nuevas formas de negociación: el comercio electrónico y la mediación por “e-mail”, y la diversidad de conflictos que se han resuelto a través de este procedimiento.



Reestructuración y Reorganización Empresarial en las Sociedades y los Concursos *Instituto Argentino de Derecho Comercial y Legis*

El Instituto Argentino de Derecho Comercial y Legis Argentina han convocado a importantes autores del derecho comercial bajo el tema “Reestructuración y Reorganización Empresarial en las Sociedades y los Concursos” para la última edición de esta prestigiosa publicación. Se han desarrollado temas generales a la reestructuración y reorganización societaria, y otros específicamente societarios y concursales. Con la dirección de Martín Arecha, participaron de esta obra Efraín H. Richard, E. Daniel Truffat, Miguel A. Raspall, Carlos E. Moro, Federico J. M. Mangold Moro, Susy I. Bello Knoll, E. Daniel Balonas, Walter Ton, Ariel A. Dasso, Marcelo Camerini, Gabriela Boquin y Leandro Caputo.



Revista de los Contratos, los Consumidores y Derecho de la Competencia *FIDAS y Legis*

Una publicación que brinda todas las novedades de estas temáticas a nivel nacional. Su salida cuatrimestral permite leer y analizar todas las revistas con tiempo. Mediante una clave de Internet se accede al archivo histórico de la publicación y a toda la jurisprudencia a texto completo. Cuenta con las siguientes secciones: doctrina, jurisprudencia comentada, jurisprudencia condensada de Cámaras y novedades.



Revista de las Sociedades y Concursos *FIDAS y Legis*

Una publicación de gran prestigio en estas materias desde hace más de una década. A la conocida versión en papel de cinco revistas por año, se incorporó una clave de Internet para acceder al archivo histórico de la publicación y a toda la jurisprudencia comentada a texto completo. Sus clásicas secciones de doctrina, jurisprudencia comentada y jurisprudencia condensada hacen de éste un servicio esencial.

SUDESTE

r e s t a u r a n t



Av. Tiscornia 960 -Bajo de San Isidro / Tel.: 4742 7694
Miércoles y Jueves 20% de descuento previa reserva.
*Buscanos en Facebook: **sudeste-restaurant***



Acreditado por CONEAU. Res. N° 730/00 y 355/01.

Maestría en Finanzas

Orientación: Aspectos Legales de las Finanzas

INGRESO JUNIO 2011



DIRECTOR:

José Pablo Dapena, MSc in Finance and Economics, London School of Economics, Dr. en Economía, UCEMA.

Ernesto Barugel

Magister en Finanzas, UCEMA.

Germán Coloma

Ph.D. in Economics, UCLA.

Ariel G. Dasso

Abogado; Magister en Derecho Empresario, Universidad Austral.

Saúl Feilbogen

Abogado; Master of Science in International Banking and Financial Studies Heriot, Watt University.

Cecilia Lanús Ocampo

Abogada; Magister Derecho Empresario, Universidad Austral; Magister en Finanzas, UCEMA.

Gastón Mirkin

Abogado; Master of Law, LL.M. Harvard University; Magister en Finanzas, UCEMA.

Sergio Olivo

Contador Público, UBA. CBOT Options and Futures Program.

Victor Peirone

Msc in Politics of the World Economics (LSE).

Rodolfo G. Villalba

Abogado; Master in Economic Sciences, Sophia University, Tokio.

Marcelo Villegas

Abogado; Lic. en Economía, UBA; Master en Finanzas, UCEMA.

Mario Volman

Especialización en Tributación, UBA.

Claudio Zuchovicki

Lic. en Administración de Empresas, UADE. CBOT Options and Futures Program.

Dirigido a profesionales de las Ciencias Jurídicas, abogados independientes, de estudios, empresas, organismos del Gobierno y del Poder Judicial que interactúan en áreas financieras; y a quienes desean agregar valor a su perfil profesional.



UCEMA

www.ucema.edu.ar

maf@ucema.edu.ar
Av. Córdoba 374, Ciudad de Buenos Aires
Tel. (011) 6314-3000

Informes: