

MERCADO

**Abogados  
y estudios:  
números en  
crecimiento**



ACINDAR - GRUPO ARCELOR MITTAL

**Cómo gestiona  
Carlos Gómez  
Nardo el área  
legal de la  
compañía**



FUNES DE RIOJA & ASOCIADOS

**Rodrigo Funes  
de Rioja  
cuenta la  
estrategia  
de la firma**



# AVUNO

**ABOGADOS**

Año 1 | Nro. 2 | Julio 2011

\$ 20.- en toda la Argentina

MARKETING JURÍDICO

**Así compiten  
los abogados  
en Brasil y en  
México**



## Estrategias para facturar... y cobrar

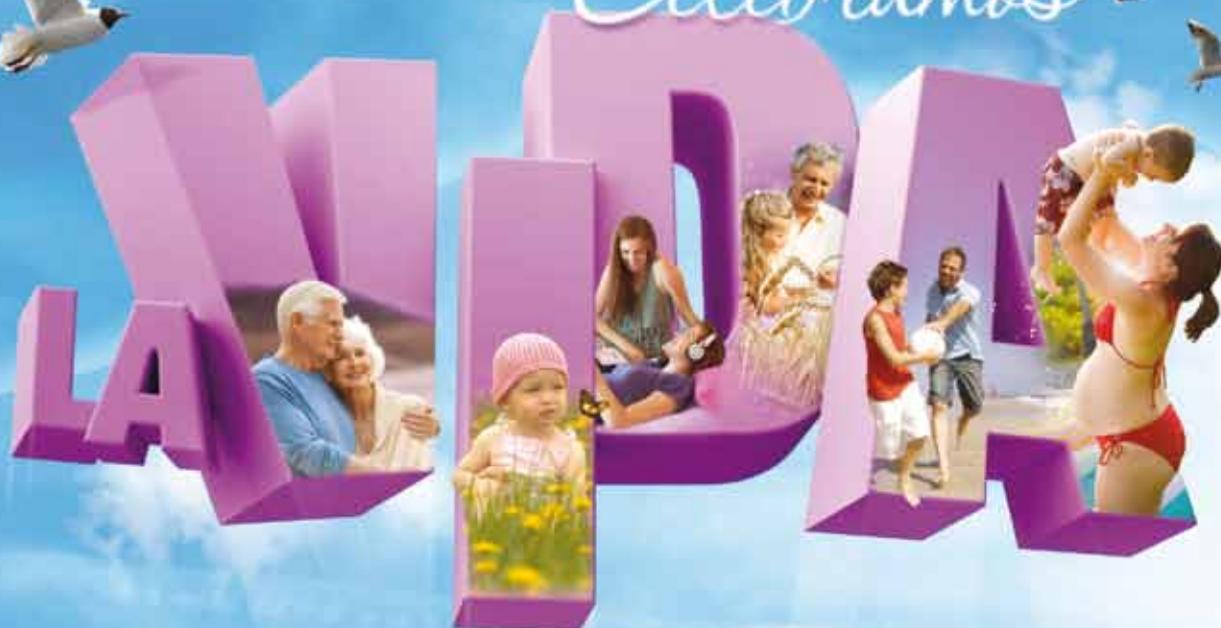
*Cuáles son los principales  
desafíos a la hora de  
materializar los honorarios.  
Tendencias en  
materia de facturación.*

ISSN: 1853-7405



9 771853 740009 0002

*Celebramos*



En Kimberly-Clark celebramos la vida, brindándole en cada etapa la amorosa contención que necesita. Produciendo de manera sustentable con respeto por el medio ambiente que todos compartimos. Porque sabemos que cuidando el mundo también te cuidamos a vos. Ése es nuestro compromiso como Empresa, y cumplirlo, es nuestra manera de celebrar.

*Plenitud*

**Scott**

**HUGGIES**

*Kleenex*

*Day's*  
24 horas con vos

*Lina*

*poise*

**Kimberly-Clark  
PROFESSIONAL**



**Kimberly-Clark**

*Un suave contacto. Un fuerte compromiso*

# 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](http://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:

XIMENA ALEGRE, RICARDO ÁLVAREZ,  
HORACIO BRUERA, HORACIO GRANERO,  
CECILIA LANÚS OCAMPO, FLORENCIA  
STERO, TOMÁS THIBAUD, GABRIELA  
TOMASSONI Y FEDERICO VIBES

Fotografía:

ANDRÉS BLASINA

Ilustración:

KLINKO

Departamento comercial:

MARÍA TOMASSONI

Imprenta:

LA IMPRENTA WINGORD S.A.

Producción general:

ARTÍCULO UNO EDICIONES

Contacto:

info@articulouno.com

Sitio web: [www.aunoabogados.com.ar](http://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 2

Julio de 2011

ISSN 1853-7405

**auno abogados** es una publicación de

Alfredo Enrique Veronesi

Director: Ariel Alberto Neuman

Propietario: Alfredo Enrique Veronesi

Nº de CUIT: 20-16766252-9

Agustín Donado 2579, CABA

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

### COBRAR HAY QUE COBRAR

En algún momento de su carrera alguien le habrá planteado el famoso dilema moral que supone representar legalmente a un terrorista que amenaza con volar un jardín de infantes o alguna escena fílmica similar. Apuesto a que nunca nadie le preguntó si estaría dispuesto a trabajar sistemáticamente con clientes que cuestionarán sus honorarios y que no siempre le pagarán.

Las aulas enseñan lo que dice la norma y la jurisprudencia. A veces, la doctrina. Difícilmente cómo facturar, cuándo o bajo qué modalidad.

Por eso en este número publicamos un informe especial donde ofrecemos un abanico de alternativas que podrán ayudarlo a ejercer un poco más tranquilo su profesión.

Por otra parte, y en tiempos en que los reclamos sindicales y los conflictos laborales están en pleno apogeo, dedicamos la entrevista central a desgranar la forma en que se gestiona un estudio jurídico especializado en un área conflictiva.

Además, en la era de la globalización de la abogacía le contamos algunas particularidades de los mercados jurídicos brasileros, mexicano y uruguayo, al tiempo que desgranamos cuantitativamente la oferta de servicios legales en la Argentina.

En línea con lo anterior, presentamos las principales conclusiones del encuentro de prácticas pro bono realizado en Chile.

Lo que hacemos en este número, en definitiva, es seguir aunando abogados.

Ariel Alberto Neuman  
Director

## CONTENIDO



### **Cómo facturar... y cobrar**

Prácticas efectivas y experiencias exitosas.

**pág. 6**

Un informe especial sobre las principales problemáticas al momento de cobrar. Cuáles son las prácticas que dan buenos resultados. El papel de la comunicación con los clientes es fundamental.

**Pág. 15**  
**Derecho del entretenimiento**  
*por Federico Vibes*

**Pág. 16**  
**Un e-mail para probar un contrato**  
*por Horacio Bruera*

**Pág. 17**  
**CURIOSIDADES**  
**Las mejores películas legales**

**Pág. 18**  
**PANORAMA JUDICIAL**  
**El justo reclamo de unos, la injusticia para todos los demás**  
*por Florencia Stero*

**Pág. 20**  
**Solucionar controversias y evitarlas**  
*por Tomás Thibaud*



**Mitad abogado, mitad ejecutivo**

Es el rol que juega el abogado interno de empresa, dice Gómez Nardo.

**pág. 12**



**Abogados y Estudios: números en crecimiento**

El aumento viene acompañado de una mayor competencia.

**pág. 22**



**Rodrigo Funes de Rioja cuenta cómo gestiona**

El managing partner habla de cómo administra la firma.

**pág. 24**

Entrevista exclusiva con el gerente de Legales de Acindar - Grupo Arcelor Mittal. Las claves para la gestión del área. Cómo interactúa con los clientes internos y con los abogados externos.

**Pág. 21**  
**Iniciativas Anticorrupción**

**Pág. 30**  
**Firma digital**  
por Horacio R. Granero

**Pág. 31**  
**Se expande el uso de la videoconferencia judicial**

**Pág. 32**  
MARKETING JURÍDICO  
**Brasil vs. México**  
por Ariel Alberto Neuman

**Pág. 34**  
POR LOS COLEGIOS  
**Los desafíos de la abogacía en Misiones**

Un informe especial de auno abogados cuantificando la oferta de servicios jurídicos en la Argentina. La competencia recrudescerá y ya no se da sólo entre abogados. El rol de las redes sociales.

**Pág. 36**  
**Mercado legal uruguayo**  
por Ximena Alegre

**Pág. 37**  
**Redefiniciones del rol del Abogado**  
por Cecilia Lanús Ocampo

**Pág. 38**  
HISTORIA  
**Adaptación permanente**

**Pág. 40**  
**Capacitación legal continua**

**Pág. 41**  
**Noticias breves**

**Pág. 42**  
PRO BONO  
**Tras el aporte de empresas y universidades**

El único socio no abogado del estudio Funes de Rioja da las claves de la organización interna y externa de la firma. La estrategia de relacionamiento con clientes y la gestión de la calidad, prioridades.

**Pág. 45**  
UNIVERSIDAD  
**Teoría y práctica van de la mano**  
por Ricardo Álvarez

**Pág. 46**  
**Invasión Tablet**  
por Gabriela Tomassoni

**Pág. 48**  
**Argentinos, finalistas en la Copa América**

**Pág. 50**  
**Libros recomendados**



# CÓMO FACTURAR... Y COBRAR

EL FLUJO DE FONDOS ES UN DESAFÍO PARA TODOS LOS PROFESIONALES. MÁS ALLÁ DE FÓRMULAS PARA CUANTIFICAR EL TRABAJO, HAY PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN QUE FACILITAN EL INGRESO DE DINERO Y OTRAS QUE ESTABLECEN CONDICIONES COMERCIALES QUE, DE A POCO, SE VAN IMPONIENDO EN EL MERCADO COMO NORMAS GENERALES DE ACTUACIÓN.

El problema es de todos. No le importa si se es una mega firma o un estudio jurídico individual; si se está en un pueblo o en la más grande de todas las ciudades.

El fenómeno afecta de manera parecida en la Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Uruguay, Estados

Unidos, España y, a riesgo de arriesgar, en casi todo el planeta.

Se sintetiza en que el trabajo del abogado tiene un valor que el cliente no siempre está dispuesto a pagar. “Trabajo hay, dinero no tanto”, dice la frase que se está imponiendo en todos los ámbitos

del quehacer profesional.

En efecto, en el marco de una crisis o de un boom de crecimiento económico, haya casamientos o divorcios, conflictos entre vecinos o accidentes de tránsito, fusiones y adquisiciones o despidos masivos, la máxima dice que el aboga-

do siempre tendrá trabajo. El problema es que no siempre podrá cobrarlo.

Al respecto hay que distinguir dos situaciones. La primera, vinculada con cómo se calculan los honorarios y, por tanto, cómo se facturan. La segunda, cómo se los cobra.

Antes, sin embargo, corresponde enmarcar el escenario, para que nadie se sienta fuera de las generales de la ley: un estudio jurídico líder está hoy, en la Ciudad de Buenos Aires, con al menos, dos meses de facturas en la calle, gestionando su cobro.

De allí hacia abajo, considerando el tamaño y estructura de cada firma, la demora en el pago puede llegar cómodamente a los seis o siete meses, y hubo un tiempo no muy lejano en que supo tener un año y medio de atraso.

El mega estudio puede llegar a emitir unas 500 facturas por mes y, para hacer el seguimiento de su cristalización destina un equipo especial al cobro.

Aquí vale adelantar uno de los primeros consejos que pueblan los *papers* que se encuentran de a cientos en la web: el cobro no lo debe impulsar el mismo abogado que lleva el asesoramiento, sino un tercero encargado de la administración. ¿El motivo? Evitar cualquier tipo de roce personal que desgaste la relación y termine por hacer que cualquiera de las partes (cliente o abogado) se canse y baraje de nuevo.

Es cierto: un número importante de abogados trabaja solo y no cuenta con alguien que lo pueda asistir o suplir en esta tarea. Tercerización es la palabra clave, a la que no habría que temerle.

Sin embargo, antes de actuar para reclamar se debe hacer una gran, una enorme, una fundamental distinción: no es lo mismo no poder cobrarle a un cliente habitual, cumplidor empedernido y obsesivo de sus obligaciones que está pasando por un mal momento, que a un cliente del tipo “si te he visto no me acuerdo”, que sólo busca una solución concreta a una cuestión puntual y con el que no se

tiene más vínculo que la consulta atendida.

A los primeros, acompañarlos. A los segundos, con todo el rigor.

Eso, al menos, es lo que suelen recomendar los especialistas en estos temas.

*El cobro no lo debe impulsar el mismo abogado que lleva el asesoramiento, sino un tercero encargado de la administración. ¿El motivo? Evitar cualquier tipo de roce personal.*

## FACTURACIÓN

Cualquiera sea la modalidad que use para calcular sus honorarios (ver Diferentes formas), algo hay seguro: una parte importante de sus clientes creerá que es demasiado e intentará rebajas o, incluso, no pagar.

No hacen eso cuando paran a tomar un café, compran una camisa o pasan por la línea de caja en un supermercado. Pero a diferencia de los ejemplos anteriores, lo que vende un abogado suele ser intangible y, como tal, enfrenta la enorme dificultad de materializarse a los ojos de quien debe pagar.

De allí que la coincidencia esté en explicitar lo más posible aquello por lo que se está cobrando. No alcanza con enviar la factura. Probablemente haya que acompañarla de un detalle minucioso en el que se especifique todo lo que se ha hecho, paso por paso, incluso con lujo de detalles.

Para usted puede ser normal y habitual hacer el seguimiento de la nueva normativa aplicable a determinada industria, o mantenerse de pie en interminables filas

## De empresas y estudios

Entre las principales modalidades de facturación que se utilizan hoy en la Argentina en el ámbito empresarial están los abonos mensuales, los *fee* fijos para asuntos especiales, el porcentaje por éxito en caso de juicios y la tarifa horaria.

Los diferentes esquemas se manejan según el asunto, su envergadura y la importancia para el estudio y el cliente.

Los abonos mensuales pueden ser útiles dependiendo del grado y cantidad de tareas incluidas. Para juicios y temas administrativos los clientes prefieren un *fee* calculado como porcentaje de recupero. La base horaria también sirve, ya que muchas veces permite dar un justo valor por el trabajo incurrido, pero no hay que caer en la inflación horaria, remarca Martín Castro, Legal Manager de Bridgestone Argentina.

Valeriano Guevara Lynch, socio del Estudio Allende & Brea, dice que las modalidades que más utilizan para el cálculo de honorarios son la tarifa horaria o un monto estimado por cada etapa del trabajo, sujeto a ajustes en caso de que varíen las circunstancias tenidas en cuenta al comenzarlo.

En algunos asuntos, la modalidad en base a una tarifa horaria es más efectiva porque el cliente puede controlar cuándo consulta a su abogado y en relación a qué temas, señala. En otros, como los judiciales, es más efectivo trabajar con un honorario por cada etapa, ya que tanto el cliente como el abogado conocen por lo general anticipadamente el monto del reclamo involucrado y el tiempo a dedicar, pudiendo determinar el costo por la intervención en el juicio, dice el socio de la tradicional firma jurídica.

## Debate caliente

Postear un tema de debate en una red social es todo un desafío. Puede que nadie responda. Puede que haya cruces insospechados. Puede que se sumen las voces para dar, entre todos, respuestas a problemas compartidos.

En el grupo Marketing de Abogados que Artículo Uno tiene en la red profesional LinkedIn ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)), la consulta fue “¿Cuáles son los mayores desafíos que encuentran al momento de cobrar sus honorarios?”. Abogados de las más diversas jurisdicciones, provenientes de megalópolis y ciudades pequeñas hicieron sus descargos y planteos, que motivaron el informe central de esta nota.

Desde la dificultad de cobrar el IVA a quienes figuran como consumidores finales, pasando por las retenciones impositivas para pagos provenientes del exterior, los ajustes por inflación, la petición de provisiones de fondos (“Hay que tener presente que el cliente que va a pagar no pone inconvenientes a esa petición”, dice uno de los participantes), hasta cobrarle al cliente cuando se tuvo éxito y, también, cuando no se lo tuvo, son las problemáticas más usuales, según se dijo en los 40 comentarios publicados al cierre de esta edición.

Entre los consejos más usuales de colegas a colegas está la mencionada previsión de fondos y:

- Cobrar las consultas a cuenta del honorario final pactado.
- Firmar un convenio de honorarios, sin excepción.
- Mantener una comunicación proactiva con el cliente.
- Enviarle notificaciones avisando fechas de vencimiento para el pago de los honorarios.
- Establecer un anticipo de honorarios a cuenta de los finales.



en los Tribunales, pero el cliente no necesariamente lo sabe.

Para él eso puede justificar el 0,001% de lo que pagará. Puede que sea poco, pero es algo. Mejor paga el informado, que aquél que no lo está.

En ese sentido, la factura debe llegar en un lapso cercano al de la finalización de la tarea. A más demora entre una cosa y la otra, menores las chances de cobrar.

Los informes, en tanto, deberían ser periódicos, estableciendo con el cliente al inicio de la relación cada cuánto se remitirán.

Es que considerando los tiempos judiciales, todo abogado que ejerza en América Latina coincidirá en que si sólo contacta a su cliente cuando se dicte sentencia y aquella quede firme, probablemente no se reconozcan las caras, ni las canas entre que le llevaron el asunto y se volvieron a ver.

Se dice, al respecto, que las empresas son mejores pagadoras que las personas físicas. O, al

menos, más ordenadas.

En términos generales, la afirmación es correcta cuando se trata de empresas grandes o medianas.

En cuanto a personas físicas, las propuestas más sólidas pasan por hacer una previsión de fondos antes de empezar a hablar e, incluso, en muchos casos, se estila el cobro de la consulta inicial (que en los últimos años se había vuelto gratuita en las grandes ciudades) incluyendo carteles en la recepción del despacho dando cuenta del monto que se debe abonar.

En estos casos, es de buena práctica descontar de los honorarios finales el monto abonado por la sumatoria de consultas.

De hecho, eso hacen muchos médicos antes de llegar al quirófano, y muchos arquitectos antes de entregar la propiedad. Abogados: mirar y aprender.

“Ahuyenta potenciales clientes”, dicen quienes objetan este tipo de acciones.

Es probable, pero la pregunta

inmediata es ¿qué tipo de cliente cuestiona el pago del honorario profesional? Las voces son claras al respecto: el consultante que afirma a voz en cuello que “el dinero no es problema”, será probablemente un gran problema futuro.

En ese escenario, la prevención es la mejor aliada.

Dicho lo anterior, hay que reconocer que no todos estamos hechos para facturar y cobrar con la misma solvencia. En términos ideales, habría que formar a los abogados desde sus más tiernos inicios en este tipo de prácticas.

“El joven abogado que factura y cobra eficientemente, será el abogado que cobre y facture eficientemente en el futuro”, dice un reputado especialista en el tema. Perogruidada mediante, tiene razón.

Así y todo, es común encontrarse con el potencial cliente que afirma que el abogado de al lado cobra menos por hacer exactamente lo mismo. La tentación, aquí, es gran-

de, e invita a competir por precio. Sin embargo, para entrar en este tipo de competencia hay que tener en cuenta al menos una serie de cuestiones.

En primer lugar, que en un juego como éste sólo gana uno: el más barato. Por lo tanto, frente a esta lógica habrá que mantener la conducta del *low price* para seguir acaparando clientes.

El costo que esto tiene es, justamente, la imposibilidad de cubrir la estructura de costos de la firma. Aplica esto por igual a los despachos con edificios enteros que a los que se manejan con una BlackBerry y están en la calle todo el día. La diferencia es de monto, no de fondo.

Es verdad que los costos muchas veces se pueden ajustar. De hecho, hay que hacerlo no sólo al contexto económico, sino también al tipo de cliente al que se esté aspirando a representar. Pero si en la lucha de precios no se alcanza a cubrirlos, habrá que estar preparado también para experimentar la

caída en la calidad del trabajo.

Al cliente circunstancial puede que no le importe que su estudio sea hoy un poco menos bueno que ayer. Al cliente habitual, probablemente lo lleve a buscar alternativas en el mercado.

¿Implica esto que el abogado más caro es el mejor? ¿Qué hay una relación directa entre calidad del servicio y honorario profesional?

Contestar que sí a cualquiera de estos interrogantes sería equivocado, pero sí es incuestionable que mantenerse actualizado, por ejemplo, tiene un costo en tiempo y en dinero que es más fácil de realizar con recursos que sin ellos.

Se pueden leer las últimas novedades jurisprudenciales en la biblioteca del tribunal, o hacerlo en la computadora personal, o dejar que sea otra persona especializada en búsquedas bibliográficas la que prepare un breve informe sobre “lo que hay que saber”.

Los costos que implican las distin-

## Valor hora

La valuación del trabajo en base a la tarifa horaria está siendo fuertemente cuestionada en todo el mundo.

Si bien aun no se ve con claridad un modelo que la suplante, la inflación en la carga horaria, la incertidumbre sobre el monto total de la factura que se recibirá y una consecuente asociación de esta modalidad de facturación con un llamado a la ineficiencia hace que sean cada vez más los clientes que exigen trabajar con un abono fijo (que obliga al despacho a hacer más eficientes sus procesos, utilizando la menor cantidad de horas para alcanzar resultados de igual calidad) o a porcentaje del resultado de la gestión.

tas modalidades son diferentes, pero en todos los casos hay

### ROSARIO, PROVINCIA DE SANTA FE



SAN LORENZO 840 - 2000 ROSARIO - SANTA FE - ARGENTINA  
TEL./FAX: 54-341-5280102 (ROTATIVAS)  
WWW.ROYR.COM

que cubrirlos, y el origen de esos fondos está en los clientes.

## FÓRMULAS

Dentro de esta problemática, existen opciones que se vienen aplicando en distintas organizaciones con distintos niveles de éxito.

Al respecto, hay que tener en cuenta que cada estudio jurídico y cada abogado es un mundo, y que cada cliente también lo es.

Es probable que en ninguna guía de “Las 10 cosas que tiene que saber al momento de cobrar” estén las soluciones concretas a sus problemas, pero sí algunas pautas para adaptar y aprovechar.

Así, por ejemplo, hay firmas que han decidido ofrecer descuentos en sus honorarios por el pago por adelantado, ideal en épocas de inflación y ante clientes cuya solvencia futura pueda resultar dudosa.

Otros, siguiendo con la tradición profesional, optan por firmar acuerdos de honorarios por el asesoramiento profesional, en las que pautan los montos y condiciones de pago.

En este escenario, son frecuentes los pedidos de pago en cuotas por parte de los clientes o, incluso, invo-

car problemas en la cadena de pago (comercial o salarial) para justificar demoras. Una vez más, dependiendo del cliente de que se trate, estará en cada quien evaluar que tan “socio” estratégico suyo se quiere ser.

Es que desde un punto de vista estrictamente “marketinero”, están los clientes que suman prestigio al despacho y los que suman dinero.

Los ideales, probablemente, sean los

*Hay firmas que han decidido ofrecer descuentos en sus honorarios por el pago por adelantado, ideal en épocas de inflación y ante clientes cuya solvencia futura sea dudosa.*

que aportan ambos valores, además de la experiencia y el conocimiento técnico-legal. Los que no aporten ni lo uno ni lo otro, en cambio, probablemente no deban representar más que una mínima parte de su cartera.

Como sea, la cuestión dineraria es lo suficientemente delicada como para que tenga que ser tratada

abiertamente y en los inicios de la relación profesional. Allí se deberá establecer la modalidad elegida para el cómputo de los honorarios y la forma de hacerlos efectivos.

El consejo que suele encontrarse es que una vez que sale la primera factura y pasan 30 días sin que se la cobre, hay que recordar el pendiente con una nota por escrito cuando se cumplan no más de 60 y

90 días, una y otra vez.

Cumplido ese plazo conviene quitar al moroso del listado de aquellos pagos cuyo seguimiento manejan los abogados relacionados con él, y dejarlo en manos de un tercero.

Además, hay que tener presente que los clientes se manejan con presupuestos y cierres de ejer-

## Invitación a co-actores

Al cierre de esta edición se informó que el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal (Argentina) está litigando ante la Justicia en lo Contencioso Administrativo Federal para obtener una acción declarativa de inconstitucionalidad respecto del artículo 61 in fine de la Ley 21.839 de Aranceles y Honorarios de Abogados y Procuradores, que impone la aplicación de la tasa de interés pasiva para el pago de los honorarios en mora.

En ese sentido, la entidad invitó a sus matriculados a sumarse como co-actores a la acción, a efectos de ampliar los alcances de la demanda y hacer ver que la problemática de los honorarios profesionales es global y afecta de forma severa los intereses de cada uno de los letrados.

En la demanda, el Colegio pregona la aplicación de la tasa activa de interés de acuerdo a la actualidad económica y jurídica, que permita preservar la incolumidad de los honorarios. Según la institución “continuar aplicando la tasa pasiva incondicionalmente sin bucear en la realidad y actualidad no sólo económica y financiera, sino de la labor diaria del abogado es destruir una profesión que, por cierto, tiene estatus constitucional y forma parte ineludible del sistema judicial y de la defensa de las garantías constitucionales de la República”.

La demanda puede verse aquí:

<http://www.cpacf.org.ar/formularios/Demanda.pdf>



## Para seguir leyendo

Mucho hay escrito en materia de facturación de honorarios y métodos para hacerlo. Menos, en cambio, respecto de cómo convertir efectivamente en dinero aquello que se facturó. Algunos ejemplos de lo anterior pueden encontrarse en:

- [www.joelarose.com/articles/billing\\_skills.html](http://www.joelarose.com/articles/billing_skills.html)
- [www.legaltoday.com/actualidad/noticias/el-abogado-ante-los-impagos-de-sus-clientes](http://www.legaltoday.com/actualidad/noticias/el-abogado-ante-los-impagos-de-sus-clientes)
- [www.walkerclark.com](http://www.walkerclark.com)
- [www.lexisnexis.com](http://www.lexisnexis.com)
- [www.portaldeabogados.com.ar](http://www.portaldeabogados.com.ar)



cicios. Enviar una factura seis o siete meses después de terminado un trabajo es garantía de que se lo cobrará -con suerte- en un plazo igual de lejano.

Dicho todo lo anterior, soluciones mágicas no existen. Hay, sí, prácticas que demuestran ser más eficientes que otras. Cada quien debería sentirse a

gusto con las que implemente en su organización.

Al fin de cuentas, se trata de conjugar adecuadamente vocación y profesión ■

ZANG  
BERGEL  
VIÑES

ABOGADOS

FUNDADO EN 1975

- Solución de controversias, arbitrajes y litigios
- Reestructuración de deudas
- Negocios inmobiliarios
- Recursos naturales y medio ambiente
- Mercado de capitales y operaciones financieras y bancarias
- Fusiones y adquisiciones. Joint Ventures. Acuerdo de accionistas
- Defensa de la competencia
- Seguros
- Propiedad Intelectual
- Telecomunicaciones
- Medios, comunicación y entretenimiento
- Comercio exterior
- Derecho administrativo
- Organizaciones sin fines de lucro y fundaciones

Florida 537 piso 18° C1005AAK Buenos Aires, Argentina. Tel.: (5411) 5166-7000 Fax: (5411) 5166-7070 info@zbv.com.ar

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

# MITAD ABOGADO, MITAD EJECUTIVO

ES LO QUE SE ESPERA DEL ABOGADO INTERNO DE EMPRESA, DICE CARLOS GÓMEZ NARDO, GERENTE DE ASUNTOS LEGALES DE ACINDAR GRUPO ARCELOR MITTAL. CÓMO SE ORGANIZA EL ÁREA INTERNAMENTE Y QUÉ VALORA DE SUS ASESORES EXTERNOS.

Considerando el tamaño de la empresa, la complejidad de los temas y el volumen de lo que allí se maneja, pensar que la Gerencia de Asuntos Legales de Acindar - Grupo Arcelor Mittal se compone de cuatro abogados, obliga a indagar sobre cómo se las arreglan.

“El trabajo dentro de una empresa tiene mucho de ejecutivo, no de legal estrictamente, sino de reporte, de información, de cumplimiento de sistemas propios de la empresa o del Grupo”, enmarca Carlos Gómez Nardo, gerente de Asuntos Legales de la compañía con presencia en 60 países, “lo que implica abogados en todo el mundo y control desde la matriz”.

En su área hay mucho de *compliance* a nivel corporativo, políticas de conducta, de información privilegiada, de comportamientos reglados por cotizar en distintas bolsas del mundo y hasta normativas internacionales que les impiden contratar con determinados países que aparecen en listas negras.

De allí que todo lo que tenga que ver con tribunales se tercerice, pues para litigar hay que tener una estructura acorde que permita, por ejemplo, asistir a las mesas de entrada los días de nota, algo difícil no sólo por la cantidad de profesionales en la empresa, sino también por la distancia que separa las oficinas corporativas del Palacio de Tribunales en el centro porteño. 22,1 km exactamente.

Por lo demás, la empresa no tiene una gran cartera de juicios. “Tenemos una cadena de valor a la que respetamos mucho. Tenemos una política hacia los clientes de hacerlos parte del negocio. Tratamos de mantener la mejor relación que está a nuestro alcance. Tratamos de acercarnos lo más posible, manteniendo una

relación a largo plazo con cada uno de ellos”, cuenta Gómez Nardo. Lo propio, claro, ocurre con los estudios jurídicos en los que terceriza el trabajo legal (ver Con quiénes trabaja).

Con reporte a Brasil, la pregunta obligada es si desde el país del carnaval recomiendan con qué abogados trabajar en el nuestro. “Eso fue un proceso largo. Cuando Acindar se integró al grupo mundial, se hizo un informe con la cantidad de firmas que tenía cada país. Se apuntó a tener menos asesores

a nivel global, porque había un gasto de millones en abogados. Hoy, uno propone a sus asesores externos, quienes tienen que ser aprobados por el corporativo de legales, que está en Londres”, dice.

En términos monetarios, eso se traduce en una tarifa corporativa por parte de los asesores externos, quienes deberán estar preparados para evacuar cualquier consulta legal del grupo, proveniente de cualquier país.

## MÉTRICAS E INTERACCIÓN

El área de legales tiene un presupuesto asignado para cada año. En función de la utilización que haga de sus recursos, de los juicios que tenga, de las conciliaciones alcanzadas (considerando

## Con quiénes trabaja

ESTUDIO	ÁREA DE PRÁCTICA
Cárdenas, Di Cio, Romero y Tarsitano	Societario - Comercial - Asesoramiento general - Impuestos - Litigios
Estudio Alegría, Buey Fernández, Fissore y Montemerlo	Societario
Carrizo, Carricarte y Bazán	Comercial - Recupero de deuda
Estudio Moltedo	Laboral
Carena y Asociados S.C.	Aduanero
Basílico, Santurio & Andrada	Comercial
Ernesto Aldao - Estudio Podestá	Penal
Estudio Richelet y Richelet	Derecho Marcario y Propiedad Intelectual
M&M Bomchil Abogados	Administrativo
Chami, Di Menna & Asociados	Marítimo
Estudio Ondarcuhu (San Nicolás)	Asesoramiento Comercial y Laboral - Litigios
Estudio Martínez de San Vicente, Arroyo y Asociados (Rosario)	Asesoramiento Comercial y Laboral - Litigios
Estudio Gerardo Viramonte (Córdoba)	Asesoramiento Comercial y Laboral - Litigios
Estudio Rachid Haydar Asociados (San Luis)	Laboral



el monto), del *training* o capacitación que haga dentro de la empresa, del gasto en honorarios y del control de riesgos, se establecen las métricas de productividad de la gerencia.

Puertas afuera y pensando en la inflación, el ejecutivo afirma que si bien tratan de mantener

de mucha confianza de ambos lados, de *fair play*”, dice.

En ese sentido, ¿qué tiene que tener un Estudio para que Acindar se sienta cómodo con él? “*Expertise* en la materia, muy buen servicio, cortos tiempos y flexibilidad”, sintetiza Gómez Nardo.

con una toma de riesgos acotada, desde una óptica interna, cercana, distinta a la de un observador como es el estudio jurídico externo”, describe.

En la práctica, Legales funciona como un área de servicios. “Es un llamado telefónico y de aquí se sirven. La cabeza de quien hace este trabajo tiene que ser 50% ejecutivo, 50% abogado”, agrega. Con una docena de años dentro de la compañía, la transición de opinar por escrito, en equis cantidad de fojas, a responder la consulta por teléfono sin que queden mayores constancias, se dio de manera gradual. “La empresa te va llevando a eso, los clientes internos te van llevando a eso. Es la confianza en tus pares. Como abogado, vas cambiando hacia la necesidad de la empresa”, afirma.

En esa línea y aun siendo una estructura reducida, la filosofía del área es tratar de hacer lo más posible internamente, tanto por una cuestión presupuestaria, como de servicio al cliente *just in time* ■

*En función de la utilización de los recursos, de los juicios, de las conciliaciones, del training, del gasto en honorarios y del control de riesgos se establece la **productividad** del área.*

“un costo acotado”, tienen una “relación fluida con los Estudios” con quienes buscan “mantener buenas relaciones y de largo plazo”. En otras palabras, los ajustes se hacen considerando aumentos de costos y el trabajo realizado.

“La de la empresa con sus abogados tiene que ser una relación

En lo que hace a la relación con las otras áreas de la compañía o, lo que es lo mismo, a la interacción con los “no abogados”, el *in house* considera que es “más un ejecutivo que un abogado”.

“Estás visto desde otra perspectiva, ayudando al negocio, a los comerciales, a los de compras, a que el negocio vaya para adelante



Por FEDERICO VIBES, abogado, socio del estudio ALESINA. Es profesor de la Maestría de Propiedad Intelectual y de la Maestría en Gestión de Contenidos de la Universidad Austral. Es co-autor y director del libro "Derecho del Entretenimiento" (Ad Hoc, 2006) y ha escrito numerosos artículos sobre esta disciplina.

# Derecho del entretenimiento

**Se posiciona como una nueva práctica profesional. Qué hay que tener en cuenta.**

A nadie se le escapa que nuestra vida cotidiana está intensamente ligada a los medios de comunicación y a los "contenidos culturales". Diariamente accedemos a estos contenidos a través de la radio, la televisión, el cine, los medios gráficos, Internet, las redes sociales, los libros (de papel), libros electrónicos (e-books), consolas de juegos electrónicos, etcétera, etcétera.

Todos estos contenidos, protegidos por las leyes de propiedad intelectual, presentan numerosos desafíos en el contexto tecnológico que nos toca vivir. Por otro lado, toda esta producción de contenidos está relacionada con una industria (o varias industrias, si se quiere), a las cuales solemos denominar "industrias del entretenimiento".

Estas industrias culturales requieren de abogados especialistas, conocedores de temáticas tan particulares como las leyes de propiedad intelectual, el derecho de las nuevas tecnologías y otras normativas específicas (radiodifusión, publicidad, promociones, etc.). Esto, junto con los conocimientos más generales que también se esperan de los abogados que prestan servicios para las industrias del entretenimiento, tales como normativa sobre contratos, temas societarios, derecho laboral, administrativo (en ciertos sectores como el cine y la TV) y hasta penal (como recientemente lo demuestra el fallo de la Cámara del Crimen en el caso "Taringa"). En nuestro país, al igual que en el resto del mundo, se ha ido generando esta demanda de servicios legales orientados a estas industrias, por el propio impulso de las empresas de contenidos.

El llamado "Derecho del Entretenimiento" nació en la década del 60 en los Estados Unidos. Allí comenzaron a surgir los primeros *entertainment lawyers* o abogados de entretenimiento.

En el país del Norte esta práctica se comenzó

a expandir por todos los estados y también se generó una gran cantidad de cursos sobre esta "especialidad" en las universidades (se calcula que en más de 200 universidades se dictan materias sobre "Derecho del Entretenimiento"). Este fenómeno luego se trasladó a otros lugares, principalmente a los países Europeos, donde también comenzaron a proliferar estos abogados especialistas en entretenimiento.

En nuestro país, el tema también está presente. De a poco la práctica comienza a expandirse, a la vez que el tema genera gran interés en el ámbito académico. Esto no es casual, dado que la industria de producción de contenidos de nuestro país es líder en Latinoamérica y, en algunas áreas, se codea con los generadores de contenidos más importantes a nivel mundial. Por citar algunos ejemplos, vale recordar que Argentina es el cuarto país en materia de exportación de formatos televisivos (detrás de Gran Bretaña, Estados Unidos y Holanda); que Buenos Aires es la ciudad con más teatros del mundo (aun por encima de plazas "fuertes", tales como Nueva York, Londres o París), y que a nivel publicitario nuestros creativos suelen estar rankeados dentro del top cinco mundial.

A eso cabe sumar la gran cantidad de películas que se filman año tras año en nuestro país (lo cual también nos coloca entre los más productivos en Latinoamérica), y también la gran cantidad de comerciales publicitarios que vienen a nuestro país a filmar.

Todo esto contribuye a que exista una demanda de servicios especializados. Y no hay que pensar en que los requirentes de estos servicios son únicamente empresas. También existen muchos individuos (actores, guionistas, directores, ilustradores, escritores, músicos) que necesitan un abogado especialista que los ayude.



Por HORACIO BRUERA, socio de CARRANZA TORRES & ASOCIADOS, a cargo del Área de Investigación y Desarrollo. Es Licenciado en Filosofía por la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) y está finalizando la carrera de Abogacía en la UNC. Es co-autor de la "Guía básica sobre los aspectos jurídicos de la exportación de software, hardware y servicios informáticos en el mercado latinoamericano".

## Un e-mail para probar un contrato

Qué hay que considerar para incluir a las nuevas tecnologías como prueba en juicio.

La práctica empresarial cotidiana da suficientes muestras de la importancia que ha adquirido la negociación vía e-mail. Antes, durante y después de la celebración y ejecución de un contrato, las partes intercambian e-mails en los que exteriorizan su voluntad de contratar. ¿Los e-mails sirven para probar lo pactado? Lo primero a tener en cuenta es que no existe un único medio válido para probar un contrato, sino que, al contrario, se puede recurrir a distintos mecanismos, aunque, claro está, ellos no tienen el mismo valor probatorio. Los documentos privados pueden estar o no firmados. Tanto unos como otros implican una manifestación de la voluntad de las partes de celebrar el acuerdo y aceptar las cláusulas o términos contractuales. Pero se diferencian en estar o no firmados, lo cual impacta en el valor que tienen a la hora de probar el contrato. Quien presenta en un juicio un documento privado supuestamente firmado por él, está obligado a reconocerlo; si se niega a hacerlo o desconoce su firma, la otra parte puede recurrir a una pericia caligráfica para lograr el reconocimiento judicial; si se reconoce judicialmente la firma del documento, automáticamente queda reconocido su contenido; finalmente, un documento privado reconocido judicialmente tiene, para las partes, el mismo valor probatorio que un instrumento público. En cambio, no hay obligación de reconocer los documentos privados no firmados y un documento de tales características vale como principio de prueba por escrito. Pero, ¿cómo juega todo esto con relación al correo electrónico y la firma digital? La Ley de Firma Digital dispone que los documentos y firmas digitales tienen la misma validez que los documentos y las firmas tradicionales. Y esto implica que un documento electrónico puede encuadrar en la categoría de instrumento público,

privado firmado o privado no firmado. Otro punto es que el e-mail es un documento electrónico en los términos de la ley mencionada. Ahora bien, hay tres hechos a tener en cuenta: 1) para que una firma digital sea legalmente válida y genere las presunciones de autoría, integridad y no repudio que establece la ley, es necesario que esté avalada por un certificado digital emitido por una entidad autorizada (que actualmente no está en funcionamiento); 2) en la práctica empresarial diaria se realizan tratativas y se celebran contratos por medio del e-mail sin firma digital; 3) aun cuando se habilitara en el futuro la certificación de la firma digital, probablemente muchos seguirán empleando el mecanismo utilizado del e-mail común y corriente, sin firma digital. Entonces, se plantea el tema del valor probatorio del e-mail no firmado: ¿se puede probar un contrato mediante un e-mail de estas características? Recientemente, los tribunales han vuelto a poner en claro que, aun cuando carezcan de firma digital, los e-mails son principio de prueba por escrito, de modo que se los puede presentar en juicio para probar un contrato siempre que emanen de la contraparte, hagan verosímil el hecho litigioso y que las restantes pruebas que se aporten corroboren su autenticidad. Aunque no contemos aún con un sistema de firma digital plenamente operativo, el e-mail no deja de ser un instrumento válido a la hora de probar los contratos. Pero su valor probatorio se limita a lo que se conoce como principio de prueba por escrito y esto significa que debe ser complementado con otros medios de prueba. Saber esto e implementar las medidas adecuadas para 'preparar la prueba', cobra vital importancia a fin de evitar complicaciones ante la eventualidad de un litigio con la otra parte.

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

# Las mejores películas legales



To Kill A Mockingbird (1962)

25 FILMS DE CONTENIDOS JURÍDICOS QUE HICIERON Y HACEN HISTORIA.

¿Qué sería de la industria del cine sin los abogados?

No por los contratos, o los derechos de autor –aunque también–, sino por la catarata de personajes que oficiaron de letrados, fiscales, jurados y jueces en la pantalla grande, marcando hitos memorables en la historia del celuloide devenido en 3D.

Hace tiempo, la revista de la American Bar Association consultó a una docena de abogados expertos en la materia (expertos a fuerza de *popcorn*, pero fundamentalmente por dedicarse a la enseñanza del derecho a través de *films* o estar directamente vinculados con la industria) cuáles eran los mejores 25 largometrajes con contenidos legales en la historia del cine norteamericano.

En conjunto, los seleccionados acumulan 31 premios Oscar y otras 85 nominaciones como mejores actores, directores y guiones.

El ranking resultante, con los títulos en inglés para evitar los clásicos problemas de traducción y adaptación de nombres a cada país (todo un arte, por cierto), es el que se muestra en el cuadro de la derecha. El listado ampliado y los motivos para elegir cada película pueden consultarse en [www.abajournal.com/magazine/article/the\\_25\\_greatest\\_legal\\_movies/](http://www.abajournal.com/magazine/article/the_25_greatest_legal_movies/)

## LUZ, CÁMARA, DERECHO

Por estos días, la Facultad de Derecho

### El ranking de los largometrajes



1. To Kill A Mockingbird (1962)
2. 12 Angry Men (1957)
3. My Cousin Vinny (1992)
4. Anatomy of a Murder (1959)
5. Inherit the Wind (1960)
6. Witness for the Prosecution (1957)
7. Breaker Morant (1980)
8. Philadelphia (1993)
9. Erin Brockovich (2000)
10. The Verdict (1982)
11. Presumed Innocent (1990)
12. Judgement at Nuremberg (1961)
13. A Man for All Seasons (1966)
14. A Few Good Men (1992)
15. Chicago (2002)
16. Kramer vs. Kramer (1979)
17. The Paper Chase (1973)
18. Reversal of Fortune (1990)
19. Compulsion (1959)
20. And Justice for All (1979)
21. In the Name of the Father (1993)
22. A Civil Action (1998)
23. Young Mr. Lincoln (1939)
24. Amistad (1997)
25. Miracle on 34th Street (1947)

de la UBA inició un ciclo de Cine y Derecho en el que se proyectarán, análisis legal mediante, las películas Grupo de Familia, El silencio de Oliver,

## Aprender a litigar viendo cine

“How I Learned to Litigate at the Movies” es un artículo en inglés en el que se analizan diferentes películas con contenido legal y se extraen las principales enseñanzas prácticas de cada una de ellas.

El paper, válido para sumar créditos en el marco del programa de capacitación legal continua de la American Bar Association, está disponible en formato texto y audio.

Los interesados pueden encontrarlo en

[www.abajournal.com/magazine/article/how\\_i\\_learned\\_to\\_litigate\\_at\\_the\\_movies](http://www.abajournal.com/magazine/article/how_i_learned_to_litigate_at_the_movies)

El pibe, Ser digno de ser y Mi nombre es Sam.

Para ampliar: [www.derechomail.com.ar/afiches/2011\\_ciclo\\_cine\\_familia.jpg](http://www.derechomail.com.ar/afiches/2011_ciclo_cine_familia.jpg)

## *El justo reclamo de unos, la injusticia*

# PARA TODOS LOS DEMÁS

DURANTE MÁS DE 50 DÍAS, LOS EMPLEADOS DE LOS 18 DEPARTAMENTOS JUDICIALES DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES MANTUVIERON PARALIZADA LA JUSTICIA EN RECLAMO DE AUMENTOS SALARIALES. OBTUVIERON UN 27%. DURANTE ESE PERÍODO, LOS JUSTICIABLES Y LOS ABOGADOS NO RECIBIERON NADA.



POR  
FLORENCIA  
STERO

Abogada especializada en Derecho Internacional Público. Fue jefa de prensa de la Procuración del Tesoro de la Nación y del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal. Ha realizado campañas políticas para el Colegio de Abogados y para los Consejos de la Magistratura de la Nación y de la Ciudad. Antes trabajó en la sala de periodistas del Palacio de Tribunales.

Normalmente, a principios y al final de cada año varios sectores se movilizan en busca de una mejora salarial, mucho más en épocas inflacionarias donde los sueldos parecen no alcanzar jamás.

El gremio de los judiciales no es la excepción. Pero lo llamativo fue lo inflexible que fue el último reclamo: la Asociación Judicial Bonaerense, liderada por Rafael Moreno, reclamaba el 35% de aumento, monto que este año no ha logrado ningún otro gremio de la familia judicial -por caso, la Unión de Empleados de la Justicia Nacional que lidera Julio Piumato, acordó un aumento del 10%, aunque a cuenta de lo que acordarán después, cuando el Poder Ejecutivo Nacional libere las partidas necesarias para otorgar más subas-.

El Gobierno de Daniel Scioli había ofrecido al gremio bonaerense un aumento del 21% para empleados y 26% para funcionarios, que incluso les otorgó por decreto -mejora salarial que varios de nosotros, abogados en el ejercicio privado, quisiéramos obtener-. Pero no, el gremio

se endureció y siguió insistiendo en que no era suficiente.

En el medio quedó el servicio público. Nada más y nada menos que el servicio de justicia.

Con la falta de justicia que ya existe de por sí -por sus retrasos, por la burocracia y por algunas otras yerbas-, se había sumado la falta total de justicia porque sus empleados no atendían (con algunas excepciones).

El 30 de marzo comenzó la primera movilización, y se extendió tanto que la Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires se vio obligada a sacar siete resoluciones para suspender plazos procesales -la 222/11 lo establece para los días 30 y 31 de marzo, 1º, 4 y 5 de abril; la 230/11 hace lo mismo con los días 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14 y 15 de abril; la resolución 241/11 suspende los términos de los días 18, 19 y 20 del mismo mes; la 257/11 suspende el 25, 26 y 27 de abril; la 266/11 lo hace con los días 28 y 29; la 267/11 con los días 2, 3 y 4 de mayo, y, finalmente, la resolución 268/11 suspendió los plazos procesales respecto de los días 5 y 6 de mayo-, batiendo un verdadero record.

Recién el 26 de abril la Suprema Corte provincial sacó un breve comunicado en el que instó al Poder Ejecutivo a “evitar metodologías dilatorias” y “a flexibilizar su posición” para alcanzar un acuerdo con

los trabajadores judiciales.

En el mismo comunicado la Corte exhortó a los sectores gremiales “que asumen posturas desmesuradas” a expresar su disenso en forma pacífica y respetuosa, “evitando adoptar actitudes violentas que no hacen bien ni a su causa ni mucho menos a la imagen de la Justicia”.

Sin embargo, el conflicto continuó y mientras tanto el Colegio de Abogados de La Plata no sólo hizo varias expresiones de preocupación, sino que también tuvo que presentar una denuncia por hechos de violencia

destrabar el conflicto.

Por suerte se logró antes, porque el 6 de mayo las partes arribaron a un acuerdo: los judiciales se terminaron conformando con el 27% de aumento para todos los escalafones por igual.

### DESIGUALDADES

Durante ese mes y días que duró el conflicto, a todos aquellos que mantuvieron interrumpido el servicio de justicia no sólo se les depositó el sueldo a fin de mes, sino que vino con aumento.

Mientras, los justiciables y sus abogados, durante todo ese tiempo, se vieron imposibilitados de cobrar un solo centavo.

Las profesiones liberales suelen tener esta dificultad: si no se trabaja, no se cobra.

El punto es que si uno trabaja, pero igual no recibe nada a cambio,

y mientras tanto debe soportar los gastos de un Estudio y de la movilidad necesaria para no desatender los casos... bueno, es imaginable que el último mes y medio haya sido desesperante para muchos profesionales del derecho.

Por otro lado, ya que estamos, podemos mencionar el gran problema para cobrar los honorarios cuando finalmente llegan las regulaciones (N. de R.: ver, en ese sentido, la nota principal de esta misma edición). Muchas veces hay que iniciar la ejecución para cobrar un dinero que quizás ni valió el esfuerzo.

Hablando con algunos abogados que hacen tribunales en provincia, muchos coinciden en que en esa jurisdicción, por lo menos, los jueces suelen regular bien. Con ello se refieren a que se ajustan a la norma. Ni más ni menos: bien. Mientras, si hablamos de la justicia nacional, todos coinciden en lo desastrosas que están siendo las regulaciones. No sólo es mala la ley en sí, si no que además los jueces parecen desconocerla por

completo y regulan lo que les viene en gana, aún por fuera de lo que marca la norma.

No por nada el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal (CPACF), a través de su Comisión de Honorarios y Aranceles, ha tenido que elaborar Protocolos Orientativos de Regulación de Honorarios Profesionales para los fueros penal y civil -por ahora-, en los que da a los jueces las pautas regulatorias mínimas, prácticamente tarifadas para que tengan en cuenta y así evitar la falta de aplicación de la ley.

Además, el CPACF encaró hace poco más de dos años la redacción de un proyecto de ley de honorarios profesionales que pudiera suplir al existente para la justicia nacional. La obra fue circularizada vía Internet a toda la matrícula con el objetivo de hacer participar a los abogados en la confección de lo que podría llegar a ser la mejor norma sobre el tema que haya habido hasta el momento. En octubre de 2010 se logró que el proyecto tomara estado parlamentario, habiendo sido presentado por los Diputados socialistas Jorge Rivas y Ariel Basteiro.

Actualmente se espera su tratamiento por parte de las Comisiones de Justicia, Legislación General, Legislación del Trabajo y Presupuesto y Hacienda, antes de que logre pasar a recinto.

El proyecto puede ser consultado en: [www.cpacf.org.ar/default.asp?goto=LECTURA&nnnoticia=1082](http://www.cpacf.org.ar/default.asp?goto=LECTURA&nnnoticia=1082)

o por su número de proyecto 7688-D-2010 en la web del Congreso de la Nación.

De aprobarse, serían derogadas las leyes 21.839 y 24.432.

Por lo pronto, está siendo un año duro para la abogacía de la Ciudad y de la Provincia de Buenos Aires, ya que son prácticamente los mismos quienes litigan en ambas jurisdicciones corriendo de un extremo al otro para hacer las diligencias que exige el proceso, sin obtener, en muchos casos, los resultados tan rápidamente como ellos y sus clientes quisieran.

Para colmo, cuando el pago finalmente llegue no va a traer un aumento del 27%, ni mucho menos.



cometidos contra algunos abogados que entraban o salían de tribunales en días en que hubo movilizaciones. En sus comunicados, ese Colegio expresó su extrema preocupación por la situación que se encontraban viviendo los abogados de los 18 departamentos judiciales, ya que el paro afectaba especialmente la posibilidad de cobrar para los letrados, quienes obviamente viven de sus honorarios.

Ya casi para el final del conflicto, el 29 de abril, la Corte provincial reiteró su preocupación, pero ya desde otra posición.

Esta vez convocó a las partes a presentarse ante el tribunal para una instancia de conciliación para



Por TOMÁS THIBAUD  
Abogado interno de  
3M Argentina y 3M  
Uruguay  
Es graduado de la  
Facultad de Derecho  
de la Universidad de  
Buenos.  
Está cursando  
el pre-master  
“Profundización en  
la Problemática de  
la Empresa” en la  
Universidad Austral.

## Solucionar controversias y evitarlas

**Es la función principal que debe asumir el abogado interno de empresas.**

El abogado interno tiene mucho espacio para trabajar, pero este espacio hay que buscarlo en pro de los intereses de la empresa.

La opinión de los abogados en la mesa de negocios es necesaria, al igual que la de cada uno de los restantes profesionales. La tarea primordial consiste en convencer a la empresa de que los abogados internos están para aportar mucho más que sólo soluciones a controversias, e impulsar desde su lugar un modo de trabajo proactivo.

Es un lugar común -no sólo del mundo empresarial, sino de la vida diaria- creer que quien consulta a un abogado lo hace porque tiene un problema. En el ámbito interno de la empresa, si no hay una buena comunicación ese prejuicio se amplifica corriéndose el riesgo de ahuyentar a los comerciales.

Por eso, para lograr una inteligente participación de los abogados internos, tanto la comunicación como la disponibilidad y la actitud son primordiales.

La comunicación no es sencilla, por lo que es preferible buscar distintos medios para llevarla a cabo. Posiblemente se deba pedir colaboración al departamento de Marketing para obtener su asesoramiento y pensar una buena estrategia de comunicación legal interna.

Pero es el Departamento Legal el primero que debe convencerse de cuál es su función.

El abogado interno debe basarse en su función de servicio y ponerse a disposición de la empresa. Dar seguimiento a los asuntos, consultar sobre su avance y proponer nuevas ideas es una buena forma de demostrar a los negocios la conveniencia de estar cerca del Departamento.

El cliente interno comprenderá un “no lo hagas” siempre que sea una respuesta razonable, justificada y se haya hecho el esfuerzo suficiente para obtener una solución alternativa.

Como abogados hay que manejarse en el marco de la ley, pero como abogados de empresa, proactivos y socios de los clientes internos, no se debe quedar en el simplismo de un “no

lo hagas” sin antes haber evaluado soluciones alternativas, siempre en el marco legal y éticamente permitido.

Para ser aliado en los negocios es importante:

a) ser proactivo y no siempre defensivo, anticipándose a los problemas; b) tener disponibilidad y una buena comunicación utilizando el lenguaje del cliente; c) buscar exceder las expectativas de los clientes internos; d) evitar decir “No”, sin tener una solución alternativa, y e) ser creativo y no temer dar opiniones de negocios o consultar si han evaluado alternativas distintas a la propuesta.

En ese sentido, también es importante evaluar cuáles son las actividades que más tiempo demandan al Departamento Legal y estudiar si existe alguna manera de mejorarlos.

Así, por ejemplo, puede ser productivo establecer horarios o días de consulta para asuntos cotidianos. Se pueden, también, optimizar los tiempos estableciendo ciertos criterios para, por ejemplo, la gestión de previsiones legales.

Si bien los litigios se analizan para el caso concreto, las empresas pueden distinguir sus litigios por tipos y así identificar criterios para cada uno de ellos dependiendo de la etapa del proceso en la que se encuentren.

Hay, en definitiva, infinidad de oportunidades para establecer mejoras.

Lo importante es ser concientes de que el abogado interno de empresas está para colaborar en los negocios, custodiando las buenas prácticas comerciales y la reputación de la empresa.

Dependerá de los abogados internos cambiar el paradigma y demostrar que son una herramienta útil para asesorar en la realización de negocios saludables, generar más ingresos y no ser un mero costo. Para todo ello es necesario desarrollar un plan y emprenderlo.

# Iniciativas

# ANTICORRUPCIÓN

Se realizó el Primer Encuentro sobre Ética y Compliance entre los Sectores Público y Privado. Se presentaron los últimos estudios e iniciativas en la materia. Participaron representantes de estudios jurídicos, empresas y administración pública. Todos deben unirse en pos de la transparencia, dijeron.

Más de 120 dirigentes de empresas, funcionarios, oficiales de cumplimiento, miembros de firmas de auditoría y estudios jurídicos participaron del Primer Encuentro sobre Ética y Compliance entre los Sectores Público y Privado. Allí se abordó la problemática de la corrupción, caracterizada por el mal uso o el abuso de poder para conseguir una ventaja ilegítima, generalmente secreta y privada, y que tiende a buscar el beneficio personal. “A diferencia de lo que muchos creen, este fenómeno no se limita a los funcionarios públicos, que se dedican a aprovechar los recursos del Estado para enriquecerse. La corrupción representa un conjunto de actitudes y actividades mediante las cuales se transgreden compromisos adquiridos en forma personal o institucional consigo mismo o con la sociedad”, se dijo. Así, se concluyó que la mayoría de los actos de corrupción involucra a “las dos partes”: la pública y la privada.

## Formas

Las formas de corrupción varían y evolucionan.



Las más comunes son el uso ilegítimo de información privilegiada, el tráfico de influencias, determinados tipos de “patrocinio” ilegal, sobornos, extorsiones, influencias, fraudes, malversación y la impunidad, entre otras. “La corrupción facilita a menudo otro tipo de hechos criminales como el tráfico de drogas, el lavado de dinero y la trata de personas”, se agregó. En ese marco se analizó el estado de la función de *compliance* como refuerzo en las organizaciones para la lucha contra la corrupción. Así las cosas, ejecutivos, abogados, auditores y funcionarios alcanzaron un compromiso general consistente en fomentar un diálogo más fluido y orientado hacia la

## Espansoreo

El Primer Encuentro sobre Ética y Compliance entre los Sectores Público y Privado marcó el debut como *media sponsor* de la revista **auno** abogados.

resolución de problemas complejos entre el sector público y privado, como medio para combatir la corrupción e incrementar la transparencia

## Voces

El evento, realizado en el Salón Manuel Belgrano del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y coordinado por el presidente de la Asociación Argentina

de Ética y Compliance (AAEC) y socio de BDO, Carlos Rozen, arrancó con las presentaciones de Gerardo Serrano y María José Mallea (Dirección de Planificación de Políticas de Transparencia de la Oficina Anticorrupción) y Laura Lavia Haidempergher (socio de M & M Bomchil), quienes se refirieron a las encuestas sobre ética y cumplimiento y el rol del oficial de cumplimiento. Por su parte, Ángel Bruno y Christian Abboud, en representación de la Comisión de Seguimiento del Cumplimiento de la Convención Interamericana contra la Corrupción, expusieron sus conclusiones sobre el estudio sobre responsabilidad social empresaria y transparencia. Además, durante la mesa redonda se presentaron iniciativas de ética y transparencia entre sectores público y privado, bajo la coordinación de Marco Aurelio Quiroga Cortínez, vicepresidente de la AAEC y director miembro del Comité de Auditoría de TGN.

Para saber más: [www.eticaycompliance.com.ar](http://www.eticaycompliance.com.ar)

# Abogados y estudios:



Por  
ARIEL ALBERTO  
NEUMAN,  
Director de  
ARTÍCULO UNO.

La Argentina ocupa 66 páginas de las 516 destinadas a los estudios jurídicos corporativos de América Central y del Sur de la última edición de la guía Martindale Hubbell. Brasil, por su parte, se lleva 124 “fojas”.

En su competidora más clara, Chambers and Partners, se cuentan 68 firmas legales albicelestes, y 133 verde amarelas

La Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina tiene 62 socios que ofrecen servicios legales. La Española, 215. La China, 48.

Abogados en el país hay muchos. El número que tradicionalmente se acepta es de 128.000 profesionales activos. Seguramente hay más, con versiones que los estiman en 211.000, y otras que hablan de unos 150.000, todas igualmente creíbles. Datos al día, el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal, con una representación de algo más del 50% de la matrícula nacional, va por el tomo 110 en lo que hace a los libros de registro.

Son 110.000 matriculados en los 25 años que acaba de cumplir la entidad.

Soy Tomo 71, matrícula modelo 2000, lo que implica que 30.000 nuevos colegas se han sumado en los últimos 10 años y medio al ejercicio profesional dentro del límite que marca la avenida General Paz.



Descontando a los que no ejercen (ejercemos) o se han dado de baja por distintos motivos, se estima que son unos 75.000 los colegas con licencia para litigar en Capital Federal.

## MÁS NÚMEROS

En Google, “abogado” tiene 46,6 millones de resultados. Lawyer, en

inglés, 300 millones.

En la versión .com.ar, la primera búsqueda da 48,6 millones de enlaces. Abogada, 12,8 millones. Estudio jurídico, 2,27 millones.

En la red profesional LinkedIn hay 42.856 personas que utilizan la palabra abogado para presentarse. 20.664, en tanto, recurren al femenino de la profesión.

Somos muchos. ¿Qué duda cabe?! Si se agregan, además, los estudiantes que actualmente están cursando la carrera de abogacía, la cifra se amplifica: son unos 200.000 alumnos en las universidades de todo el país, según el Ministerio de Educación (datos de 2009), y algo más de 13.000 nuevos graduados al año.

En este mismo momento más de 100 colegas están ofreciendo sus servicios a través del sitio de

## País tropical

Según el Consejo Federal de la Ordem dos Advogados do Brasil, casi 750.000 personas están habilitadas para el ejercicio de la profesión en el vecino país. La palabra “advogado” en Google Brasil, arroja 29,8 millones de enlaces.

# Números en crecimiento

ES INCESANTE EL ALZA EN LA CANTIDAD DE MATRICULADOS Y DE DESPACHOS PROFESIONALES. LA ERA DE INTERNET SUMA, ADEMÁS, NUEVOS COMPETIDORES. CÓMO HACER PARA NO SER UNA AGUJA EN UN PAJAR.

Mercado Libre. En YouTube hay 6.110 videos con y sobre abogados, y unos 81.600 en relación a la palabra “lawyer”.

En 2009, según datos de la Cámara del Libro, se publicaron 1.906 libros de derecho. Son más de cinco por día; 7,3 si no se cuentan sábados y domingos.

La oferta de servicios jurídicos se ha ido complejizando no sólo en cantidad, sino también en vericuetos normativos y jurisprudenciales, en las problemáticas de los clientes –cualquiera sea su tipo– y en las herramientas que hoy se hacen necesarias para destacarse en una profesión considerada por muchos un *commoditie* en la que, a diferencia de lo que ocurría en tiempos pasados, la simple tenencia de contactos ya no es suficiente.

En efecto: todo el mundo conoce a todo el mundo y, si no, lo tiene de amigo de un amigo en una red social.

La confianza sigue siendo el bien máspreciado, la recomendación boca a boca es esencial, pero cuando un competidor ofrece trabajar a costos inigualables, todo ese discurso, junto con la trayectoria, se puede desvanecer en el aire.

El mercado así mirado es lo más parecido que hay a uno de competencia perfecta, con infinidad de oferentes y cientos de demandantes que fijan un precio de equilibrio (honorarios, los llamamos) para munirse del mejor consejo legal para cada ocasión.

En este escenario, pensar que los clientes llegarán solos, sin que nadie les diga que el Estudio,

nuestro conocimiento, nuestra experiencia, nuestra formación, nuestras competencias, nuestras habilidades, nuestro pasado, nuestras tarifas, están allí, es poco menos que risible.

Alcanza con entrar a un edificio en la zona de los tribunales (no importa en que ciudad o en qué país viva),

*El aumento de la oferta de servicios jurídicos es geométrico.*

*También se complejiza la demanda.*

para darse cuenta de que sus vecinos, de que todos sus vecinos, son potenciales competidores suyos.

Para peor, así como mudan los hábitos de compra, sucede lo propio con la forma y el momento de recurrir a un profesional del derecho.

El cliente, antes de ser tal, preguntará en Facebook si alguno de sus conocidos pasó por una situación similar a la que lo aqueja y, en caso afirmativo, probablemente se aferre a ese conocimiento y evite consultar con un profesional (por más que usted en este momento haga una mueca o se agarre la cabeza).

Si ninguno de sus “amigos” está en tema, irá a un buscador (las respuestas de Yahoo! suelen ser de utilidad para eso) y hará la consulta de rigor.

Sólo si no encuentra nada de nada, entonces comenzará a buscar a un abogado de carne y hueso.

En otras palabras: la competencia hoy no se da sólo con los números de los que hablaba al comienzo de este artículo (números que, por cierto, si bien admirables, no

se condicen con una competencia cien por ciento real, pues no todos los abogados y estudios jurídicos compiten entre sí), sino que se está dando con la interacción de abogados y no abogados en redes sociales y en espacios virtuales.

En esa línea, cuesta creer que haya quienes no vean en Internet una

herramienta (o un sinfín de herramientas, para ser más preciso) que deba ser aprovechada para posicionar el propio trabajo.

Antes o después de ver a un potencial cliente existe semiplena prueba de que aquél lo buscará a usted y a su estudio en la web.

Lo que encuentre formará su opinión. Lo que no encuentre, también.

Si leyó hasta acá es porque entiende que no sólo es cuestión de números, sino de supervivencia profesional. Hay que recrearse. Abandonar el rol del abogado pasivo, el que espera detrás de su escritorio a que llegue la gran causa o la consulta salvadora. Hay que reinventar el derecho. Las contingencias legales están en todas partes.

Sólo es cuestión de saber detectarlas, identificar a los potenciales interesados y hacerles saber claramente que abogados como usted no hay millones, sino solamente 1.

# “La estabilidad de los abogados es fundamental para retener clientes”

LO DICE RODRIGO FUNES DE RIOJA, MANAGING PARTNER DEL ESTUDIO FUNES DE RIOJA. CÓMO SE ADMINISTRA LA FIRMA ESPECIALIZADA EN DERECHO LABORAL EMPRESARIO. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD COMO POLÍTICA DE MEJORA CONTINUA.

Por Ariel Alberto Neuman



Los conflictos laborales colectivos han caracterizado a la Argentina de los últimos años. De un lado, gremios y sindicatos. Del otro, empresas y sectores industriales enteros representados en muchísimas ocasiones por los abogados del estudio Funes de Rioja.

¿Cómo se maneja la imagen de una firma altamente especializada, con alta exposición en contextos críticos? ¿Cómo se administra una organización con 52 laboristas? ¿Cómo se sobrevive entre tantos abogados, sin ser uno de ellos?

“Mi cargo es el de managing partner o socio gerente. La particularidad es que yo estudié administración, no soy abogado, así que estoy en un 100% dedicado a la administración del Estudio”, se presenta Rodrigo Funes de Rioja.

*¿En qué consiste tu trabajo?*

Dentro de lo que es la administración hay varias facetas: la dirección estratégica, en cuanto al foco del negocio; la organización del Estudio, en cuanto a sistemas de trabajo y organización de equipos; los sistemas de gestión de calidad –la firma está certificada con normas ISO 9000–; el aspecto económico y financiero, y lo relativo a las relaciones con el exterior, que comprende alianzas locales y externas.

Estamos concentrados con exclusividad en el nicho laboral. No hacemos nada que no sea derecho laboral empresario. Por eso nos complementamos con una cantidad de firmas que son líderes en distintas disciplinas (Cassagne en administrativo y Durrieu en penal, por ejemplo); con Estudios que decidieron no tener un área laboral (Leonhardt, Dietl, Graf & Von der Fecht, por caso), y con nuestra alianza internacional, Ius Laboris, a la que nos sumamos hace nueve años.

Ius Laboris la fundaron cuatro firmas europeas hace una década. Hoy formamos parte de ella 46 despachos. Nosotros somos parte de su Comité Ejecutivo y yo, como socio gerente de este Estudio, me



## Alianzas

Funes de Rioja & Asociados es miembro de Ius Laboris, una alianza global de estudios de abogados de primera línea que prestan servicios especializados en derecho laboral, pensiones y prestaciones sociales, fundamentalmente para empresas y empresarios.

La alianza cubre más de 65 ciudades en más de 18 países, con más de 1.000 abogados especializados en la temática.

ocupo de ese espacio.

Es bastante variado el espectro de lo que hago. El beneficio es que yo no estoy manejando asuntos de clientes.

*¿Qué tan variado es ese espectro?*

Dentro del tema calidad, por ejemplo, está la relación con cada uno de los clientes.

Los contacto personalmente, en principio para hacer un chequeo de que las cosas estén funcionando bien, pero también para detectar oportunidades de mejora.

Por ejemplo: teníamos un reporte de novedades laborales, que hace muchos años hacíamos cada tres

meses con análisis muy profundos sobre nueva legislación y demás, y fuimos cambiándolo en base a lo que los clientes nos iban diciendo. Hoy es un reporte que los clientes reciben todos los días antes del mediodía.

También conformamos un equipo que no trabaja para clientes, sino que es una especie de laboratorio interno que se encarga de abastecer al resto de los equipos que sí asesoran a los clientes. Cuando hay un tema que requiere de horas de escritorio, de estar sentado pensando, este equipo, conformado por dos socios y dos abogados que colaboran con ellos, se acoplan al equipo que funciona con el cliente. Este equipo, además, es el que se encarga del control de calidad. Tenemos un sistema por el cual todos los abogados son evaluados anualmente por sus equipos, y por los escritos y dictámenes que hacen los evalúa este equipo central. En base a eso tenemos un programa de mejora continua.

*¿Cómo se adapta a este sistema de trabajo un abogado que recién ingresa en la organización?*

Creo que la reacción es buena. La sensación es que está todo pensado. Hace 10 años armamos nuestro sistema de gestión de calidad pensando cuál es la mejor manera de hacer cada cosa.

Nadie te va a decir lo que tenés que poner en tu escrito, pero sí qué recursos hay que utilizar y cómo manejarte para llegar al mejor resultado. Para eso, en el último tiempo generamos una base de conocimiento que se llama Share, donde compartimos los mejores contenidos en cada uno de los temas.

*¿Cómo se organizan?*

Una tercera parte de nuestros abogados son socios, porque creemos que en el tema laboral hace falta una atención muy personalizada.

Todos los conflictos necesitan la atención de socios, y no de un socio, sino de un equipo de socios.

Los asociados, en tanto, son casi

iguales que los socios y participan en las utilidades.

Hay que estar por lo menos cinco años dentro del Estudio para acceder a esta categoría. Eso nos ha servido muchísimo como elemento de retención de talento.

En estas dos categorías, la rotación es prácticamente cero. Hay aquí una estabilidad espectacular que es fundamental para la retención de clientes. No puedo aspirar a retener clientes en el largo plazo -que es nuestra estrategia- si tengo una alta rotación entre los abogados que interactúan con ellos.

Estos primeros cinco años son fundamentales para ver cómo se maneja un abogado hacia adentro y hacia fuera.

Creemos en el trabajo en equipo. A la persona que quiere crecer a codazos, le mostramos que hay otra manera, y si no lo entiende... (“se va”, gesticula).

El trabajo en equipo da resulta-

***“Cuando cobrás un abono, te lleva a hacerte lo más productivo y eficiente posible para agregar más valor con menos cantidad de horas”.***

dos muy, muy buenos. Cuando se logra confianza entre los distintos profesionales, el *output* es muchísimo mejor. No es sólo una suma de individualidades.

Donde sí tenemos un poco de rotación, aunque tampoco mucha, es en la primera gama, la de los abogados que recién ingresan al Estudio y que, volviendo a la pregunta anterior, se encuentran con este sistema que es muy exigente en algunas cosas, pero brinda una perspectiva de carrera muy interesante.

*¿Los equipos de trabajo son siempre iguales?*

Son fijos. Nuestro servicio es de atención permanente a empresas en temas laborales. No tenemos separado lo que es judicial de lo que es consultoría. La idea es que si conozco bien el negocio puedo

actuar preventivamente y defender bien cuando aparezca el litigio.

Esto no quita que, ante determinados temas, tomemos gente de distintos equipos.

*Viniendo de la Administración, ¿cómo es la adaptación a los abogados?*

Dentro de la industria de servicios profesionales podés administrar una compañía de ingenieros, de abogados, de contadores, y la problemática va a ser muy parecida, y distinta a su vez de la de cualquier otra industria.

Tenés que entender muy bien tu negocio, lo que quiere el cliente, la idiosincrasia del abogado y, especialmente, en nuestro caso, en el sector laboral.

*¿El no ser abogado hace que te escuchen distinto?*

Creo que esto no funcionaría si no contara con la confianza de todos mis socios.

En una empresa de servicios

profesionales hay un mix entre el gobierno por dirección y por consenso. Hay que tener en claro en qué temas hay que sentarse con todos y generar consenso y después actuar, y en cuáles tenés que contar con la confianza de tus socios porque se requieren decisiones del día a día, más rápidas.

Nosotros tenemos un sistema de gobierno en el que participan todos los socios, por un lado; un Comité Ejecutivo donde estoy yo con otros dos socios y, por último, yo como socio gerente y único socio no abogado de la firma, que estoy en el día a día.

Con ese esquema, vamos del consenso a la dirección según el tipo de temas.

Además tenemos una reunión anual. Nos juntamos un sábado

y hacemos un análisis de toda la gestión para tomar medidas correctivas.

Ahí hablamos de la estrategia de largo plazo.

*¿Qué es estrategia de largo plazo en un estudio como éste?*

Hacemos laboral, vamos a seguir haciendo laboral.

Trabajamos para empresas y ninguna otra cosa.

Ésas son las primeras definiciones estratégicas, que tienen mucho tiempo y que no van a cambiar.

Después está la forma como trabajamos y reclutamos, el sistemas de calidad, el sistema de desarrollo de alianzas internas y externas, el tipo de clientes que queremos atender, cómo actuamos cuando cometemos un error.

En la estrategia muchas veces es más importante saber a qué le tenés que decir que no, que qué cosas tenés que hacer.

Por ejemplo: si empezás a atender clientes que no son el *target* de la organización, es posible que no atiendas bien a los clientes que son estratégicos.

Desarrollar ventajas competitivas es parte esencial de nuestra estrategia.

Tenemos un equipo internacional, por ejemplo, que entiende la cultura e idiosincrasia de las empresas de Estados Unidos, Europa y Asia, como para poder explicarles la situación laboral en la Argentina.

Por otra parte, estamos desarrollando el servicio migratorio, que tiene que ver con expatriados que trabajan en nuestras empresas clientes y que vienen a la Argentina.

Dentro de lo laboral, hay una cantidad de servicios que vamos brindando.

*¿Y con eso salen a buscar clientes?*

Por ahí hacemos algo para acercarnos a un sector determinado, pero no vamos en forma directa a buscar a una compañía. Eso es algo fundacional. No lo hicimos nunca.

Nuestra política ha sido siempre mostrar lo que tenemos como

organización y como profesionales en distintos ámbitos empresarios, como la Unión Industrial Argentina (UIA) o la Organización Internacional del Trabajo (OIT), donde tenemos una cierta exposición, pero esperamos que cada compañía venga.

De hecho, la mayoría viene por referencia de otros clientes, de nuestros aliados o por la exposición pública a través de estos organismos.

*Mencionabas que estás a cargo del seguimiento de clientes.*

*¿Cómo es?*

Una vez por año hacemos una encuesta que mando personalmente al o a los gerentes con los que nos relacionamos.

Además de eso, hay conversaciones con una cantidad importante de clientes con quienes nos juntamos para hablar del servicio sin importar la calificación que nos hayan puesto.

*¿Qué porcentaje responde la encuesta?*

Entre el 45 y el 55%, según el año. Algunos clientes sólo llaman por teléfono. A esos los cuento como encuestas contestadas.

Es un porcentaje bastante alto. Claro que no es sólo enviarla, sino también hacerle un seguimiento.

Pero lo que es fundamental no es hacerla, sino tener la capacidad de reacción una vez que contestaron.

Si mandaste la encuesta, se contestó y no hiciste nada, es un papelón y el



***“Si mandaste la encuesta, se contestó y no hiciste nada, es un papelón y el cliente pierde muchísima confianza en tu capacidad de gestión”.***

De acuerdo a cómo se conteste la encuesta, si algún ítem está por debajo de los 7 puntos (sobre 10) tomo contacto directo con la persona correspondiente, tenemos una reunión y vemos por qué estamos por debajo.

Ahí es donde detectamos oportunidades de mejora.

cliente pierde muchísima confianza en tu capacidad de gestión. Pero si hacés algo al respecto para mejorar en base a una opinión del cliente o, si no estás de acuerdo con lo que dice, hablás con él y le explicás cómo lo ves, ahí tu encuesta y calidad de servicio se transforman en creíbles.

*Hablando de calidad y credibilidad: ¿Lo de las normas ISO pasa por trabajar mejor o por una cuestión de imagen?*

Ambas. Cuando arrancamos nos pasaba que a veces encontrábamos un problema, implementábamos una mejora y, al tiempo, esa mejora se perdía. Por eso decidimos hacer un sistema de calidad. Y ya que hacemos un sistema de calidad... ¿por qué no certificarlo? Y como lo certificamos, lo podemos mostrar.

Esto te lleva a mejorar permanentemente, porque tenés una serie de auditorías internas y externas (del IRAM, en nuestro caso), y en cada una de estas instancias se detectan posibilidades de mejora.

La certificación te lleva a formalizar un sistema, lo que permite ver el desvío de los objetivos anuales e ir avanzando progresivamente.

*Volviendo a lo del newsletter diario: ¿Cómo lo administran?*

Lo armamos a sugerencia de unos clientes, en especial de un cliente importante que nos dijo que el análisis, de vez en cuando, lo precisaba, pero que necesitaba más inmediatez.

Leyendo el Boletín Oficial, todos los diarios y la jurisprudencia, poniendo en una carilla y media toda la información laboral del día y mandándolo antes del mediodía, le estamos dando una ventaja a quien está gerenciando en una empresa a cargo de recursos humanos.

Además, lo convertimos en un producto de consumo interno, con lo cual hoy hablamos todos el mismo idioma y estamos al tanto de todas las novedades.

Para el Estudio no es tanto esfuerzo. Es un abogado y un reemplazante, con un control. En cuatro horas de trabajo diarias estás llegando a los clientes con este valor agregado.

*¿Cómo cobran sus honorarios?*

Tenemos un sistema bastante inusual con el que arrancamos hace muchos años.

Nosotros, prácticamente, no facturamos por hora. Son muy pocos y



## Managing partner

Rodrigo Funes de Rioja estudió Administración y tiene un MBA (Duke University, Estados Unidos) con orientación en Global Management. Además, se especializó en:

- Human Resources specialization program, University of California at Berkeley.
- Certification program for administering, scoring, and interpreting the MBTI, UADE Senior.
- Managing People, The Wharton School of the University of Pennsylvania.
- Principios y claves de la calidad total, Instituto Argentino de Calidad Total.
- Leading Professionals Business Firms, Harvard Business School.

puntuales los casos en que lo hacemos, exclusivamente cuando hay una consulta en el exterior.

El 97/98% de nuestra facturación es por abono. Tenemos una fórmula muy vinculada con el ahorro. Sacamos, por ejemplo, la parte de los reclamos que son, digamos, absurdos, y nos asociamos con el cliente en el resultado.

Después hay sistemas por proyectos y honorarios por éxito.

Son sistemas que nos permiten hacernos más productivos.

Cuando trabajás por hora, naturalmente estás tratando de vender la mayor cantidad de horas posibles, pero nadie te está exigiendo hacerte más productivo. Cuando cobrás un abono, te lleva a hacerte lo más productivo y eficiente posible para agregar más valor con menos cantidad de horas.

Eso te lleva a trabajar en equipo y compartir conocimiento. Ésa es la lógica que está, para nosotros, detrás de este sistema de trabajo.

*¿Cómo se llevan la parte laboral con la familiar? (N. de R.: el padre de Rodrigo, Daniel Funes de Rioja, es el socio fundador de la firma; sus hermanos, Ignacio y Florencia, también son socios del Estudio)*

Son muchísimos años trabajando juntos. Yo estoy acá hace 20 años, mi hermana hace 22, mi hermano hace unos 15. Nos llevamos muy bien, e internamente tenemos roles muy distintos.

Daniel está más en los temas políticos-empresarios y atendiendo a clientes sobre todo en temas de estrategia. Ignacio está más en temas de consultoría, sobre todo en lo que es manejo gremial. Florencia se ha dedicado siempre a litigar y maneja una cartera muy importante en volumen y contingencia. Yo soy gerente.

Nos complementamos.

Todos, además, tenemos un muy buen nivel de reconocimiento por parte de los socios.

Somos cuatro Funes de Rioja, pero en el Comité Ejecutivo, de los tres socios, dos no son Funes. En la firma somos 14 socios, más tres socios consultores. No es un Estudio puramente familiar, aunque sí tiene una participación familiar muy importante.

Además, también hay hijos de otros socios trabajando dentro del Estudio, pero la firma nunca se rigió por parámetros familiares para tomar decisiones, y nunca lo hará ■

# Firma DIGITAL

**Un análisis de la flamante norma sobre la materia. El rol del principio de la equivalencia funcional. El papel de los abogados.**

La Cámara de Senadores de la Nación sancionó el miércoles 1º de junio 2011 la ley 26.685 que otorga a los “expedientes electrónicos, documentos electrónicos, firmas digitales y electrónicas, comunicaciones electrónicas, y domicilios constituidos” la misma “eficacia jurídica y valor probatorio” que el soporte papel, en consonancia con el plan estratégico de Modernización de la Justicia que ha encarado la Corte Suprema de Justicia de la Nación que es, sin dudas, una proyección ambiciosa, pero a la vez realista, encaminada a transformar en los próximos años el servicio público de justicia, y que debe convertirse en uno de los objetivos a muy corto plazo del Colegio de Abogados por la responsabilidad que nos cabe como colaboradores de la justicia.

De esta forma se hizo realidad la iniciativa que instaura a nivel nacional el concepto de equivalencia funcional para los expedientes, firmas, comunicaciones y domicilios, dándole la misma eficacia jurídica y valor probatorio cuando los mismos se encuentran en modo electrónico.

Se parte así de los conceptos de estructura y función, y se considera que cuando diferentes estructuras pueden desempeñar la misma función -y por lo tanto, pueden sustituirse entre sí- son funcionalmente equivalentes. Este concepto había sido ya instituido en el artículo 3º de la Ley Modelo de Firma Electrónica (UNCITRAL) que establecía que “cuando la ley requiera una firma manuscrita, esa exigencia también queda satisfecha por una firma digital. Este principio es aplicable a los casos en que la ley establece la obligación de firmar o prescribe consecuencias para su ausencia” y fue tenido en cuenta en nuestro país al definir la Ley de Firma Digital al “documento digital” como “la representación digital de actos o hechos, con independencia del soporte utilizado para su fijación, almacenamiento o archivo. Un documento digital también satisface el requerimiento de escritura” (Ley 25.506, art. 6º). Posteriormente, con la sanción de la ley 26.388, modificatoria del Código Penal e introductoria de los denominados “delitos

informáticos”, el legislador adoptó idéntico criterio al señalar en su artículo 1º que incorporaba en los últimos párrafos del artículo 77 del Código Penal lo siguiente: “El término “documento” comprende toda representación de actos o hechos, con independencia del soporte utilizado para su fijación, almacenamiento, archivo o transmisión”. “Los términos “firma” y “suscripción” comprenden la firma digital, la creación de una firma digital o firmar digitalmente” y “Los términos “instrumento privado” y “certificado” comprenden el documento digital firmado digitalmente”. La incorporación de las modernas tecnologías de la información al ordenamiento jurídico argentino a pesar de las normas sancionadas en la materia, aún afronta dificultades y resistencias, especialmente por el desconocimiento, e incluso la confusión que generan las nuevas tecnologías, sea en el ambiente de abogados y magistrados, como en la comunidad. Tanto la sanción de la ley comentada, como la adhesión de las Provincias a la ley 25.506, como las decisiones de tribunales



Por HORACIO R. GRANERO, abogado y doctor en ciencias jurídicas. Director del Suplemento de Derecho de la Alta Tecnología de eDial.com. Director de la carrera de posgrado del mismo nombre en la UCA. Socio del Estudio GRANERO ABOGADOS.

superiores de implementar infraestructuras de firma digital, el impulso a las notificaciones electrónicas, las contrataciones estatales por medios electrónicos, el domicilio fiscal electrónico, la factura electrónica, entre muchas otras iniciativas, van derribando —lenta, pero inexorablemente— dichas barreras culturales. Serán ahora los Colegios de Abogados los que, en la etapa de implementación de la normativa sancionada, presten la cuota de aliento, creatividad y audacia necesaria, sea colaborando en su reglamentación, complementándola al constituirse como Autoridad de Registro para el otorgamiento de firma digital a los matriculados, o dando cursos prácticos de adiestramiento de las nuevas tecnologías. Estará en nosotros aceptar el desafío.

## Se expande el uso de la videoconferencia judicial

ES IMPULSADA POR LA CORTE SUPREMA, EL CONSEJO DE LA MAGISTRATURA Y EL COMITÉ EJECUTIVO DE INVERSIÓN DEL PODER JUDICIAL. LOS EQUIPOS ESTÁN INSTALADOS EN TODAS LAS JURISDICCIONES FEDERALES.

Desde 2009, cuando el Tribunal Oral Federal de Formosa solicitó asistencia técnica para que declare un imputado que residía en la Ciudad de Buenos Aires y no podía trasladarse hasta esa ciudad, se desarrollaron casi 1000 horas de audiencias a través de videoconferencia en el país.

Son 17 los tribunales que tomaron declaración a imputados y testigos mediante ese sistema, que en muchos casos son de avanzada edad y adolecen de diferentes problemas de salud, lo que dificulta su traslado o asistencia al recinto donde se

desarrollan los juicios orales.

Esa posibilidad está dada por la existencia de una “red nacional de videoconferencia”, con equipos provistos por la Corte Suprema de Justicia y el Consejo de la Magistratura de la Nación, e instalados en todas las jurisdicciones federales con sede en las provincias.

A su vez, el Consejo de la Magistratura ha incorporado equipamiento en las salas de audiencias de tribunales orales y, para casos especiales, en domicilios particulares y dependencias de distinta índole a fin de receptor las declaraciones.

### ALGUNOS CASOS

Entre los principales usos que ya se le han dado a estas tecnologías, destacan:

- Tribunal Oral Federal de la Capital Federal con un imputado con prisión domiciliaria alojado en un hospital policial.
- Videoconferencias con el extranjero, en las sedes consulares de México DF (México), Madrid (España), Miami (USA), Washington (USA) y Estocolmo (Suecia).
- Con testigos de singular importancia, por tratarse de personalidades que debían prestar testimonio desde la Capital Federal ante diversos tribunales del interior del país. Entre ellos estuvieron Magdalena Ruiz Guiñazú, Adolfo Pérez Esquivel, Eduardo Luis Duhalde y Jorge Bergoglio, entre otros.

[www.cij.gov.ar](http://www.cij.gov.ar)

Los profesionales también tienen con quién comunicar sus logros.

juliakenny  
asociados

[ prensa y comunicación  
para profesionales ]

Hipólito Yrigoyen 476 4º piso | Buenos Aires | tel. 4116.4287  
info@juliakennyasociados.com.ar | www.juliakennyasociados.com.ar

# Brasil vs. México

UN ESTUDIO PUBLICADO POR LEXISNEXIS DA CUENTA DE LAS SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE LAS DISTINTAS FORMAS DE ENCARAR EL MARKETING JURÍDICO EN AMBOS PAÍSES.

Unos crecieron viendo a Xuxa, los otros al Chapulín Colorado. Acá al lado idolatran a Vinicius, allá arriba a Cantinflas. Unos con el tequila, otros con la cachaça. A pesar de las distancias, entre abogados brasileños y mexicanos parece haber menos diferencias de las que podría creerse, al menos en lo que refiere a sus estrategias de marketing jurídico (MKTJ) para posicionarse y diferenciarse en el mercado profesional.

Así se desprende de un relevamiento reciente hecho entre más de 130 estudios jurídicos brasileños y mexicanos sobre

aspectos relativos al marketing profesional, publicado por LexisNexis bajo el título “O Estado do Marketing Jurídico: Brasil e México”.

A lo largo de 52 páginas (disponibles en inglés y en portugués), se concluye que en términos generales y a pesar de ciertas diferencias, los resultados para ambos mercados están bastante alineados en lo que refiere a las herramientas a utilizar y las motivaciones para ello.

## VÍAS DE ACCIÓN

Creación de materiales de divulga-

ción, asesoría de prensa, planeamiento de marketing, y desarrollo y mantenimiento de perfiles en redes sociales suelen estar presentes en el mercado jurídico corporativo brasileño y son todas áreas que se tercerizan con mayor frecuencia que en el mexicano.

De hecho, la última categoría, la de la web 2.0 y todo lo relativo a ella, ni siquiera aparece mencionada por los despachos del norte de América.

Para informarse y aprender sobre buenas prácticas y tendencias en marketing jurídico, los profesionales de la principal economía de América del Sur prefieren Internet, mientras que los del norte se nutren principalmente de lo que escuchan, comparten e informan sus colegas en las asociaciones profesionales.

Entre las acciones que unos y otros consideran más eficaces al momento de posicionarse y difundirse en el mercado (entendiendo la eficacia como retorno en función de la inversión), los brasileños señalan en orden decreciente a los sitios web institucionales, la presencia en los medios de comunicación, las columnas de opinión, la generación de alertas para clientes y los *newsletters* segmentados como sus preferidas.

Los mexicanos, en tanto, se inclinan por la presencia en directorios jurídicos, las alertas a clientes, los *newsletters* genéricos, los sitios institucionales y los brochures corporativos.

En lo que refiere a relaciones de doble vía (aquellas que permiten

Presencia del MKTJ en los despachos	Brasil	México
Uno o más profesionales internos especializados en MKTJ	34%	37%
Departamento formal de MKTJ	31%	30%
Existencia de un plan de MKTJ formal	38%	32%
Control y medición del plan	64%	68%
Existe presupuesto asignado al MKTJ	41%	27%
Tercerización de actividades	69%	55%
Percepción del MKTJ como actividad importante	75%	71%
Participación de los abogados en las actividades de MKTJ	54%	43%
Impacto de la participación de los abogados en su evaluación de desempeño y salario	40%	42%

interactuar con los públicos), las semejanzas entre los colegas de ambos países son más estrechas. Las acciones más eficaces, coinciden, son las presentaciones públicas, el networking –entendido como desarrollo de relaciones–, las alianzas y la conformación o participación en redes de estudios jurídicos, y la organización de reuniones internas con clientes.

El análisis de la cartera de clientes actual y potencial es considerada una parte fundamental de la estrategia de marketing por parte de los despachos brasileiros.

En tanto, los mexicanos entienden a las prácticas pro bono como esenciales para lograr una buena imagen y visibilidad.

### CONTRATACIÓN

En relación a cuáles consideran que son los criterios de contratación más valorados por los clientes, si bien existen diferencias entre unos y otros se ve un alineamiento respecto de dos

variables consideradas esenciales: disponibilidad y servicio, por un lado, y experiencia en determinados sectores del mercado (en particular, en el que atañe al potencial comprador de los servicios profesionales), por el otro.

Dato no menor, el nivel de honorarios fue la décimo primera variable mencionada por los brasileiros y la quinta por los mexicanos al momento de ponderarla en el listado de prioridades de los clientes.

Antes que ella se ubicaron el conocimiento jurídico, la reputación de

la firma, el historial en la materia, las relaciones y la reputación de los abogados, entre otras.

“Los resultados demuestran una fuerte sintonía de pensamiento entre los abogados corporativos de los dos países que, probablemente, sean los más avanzados de América Latina con relación al marketing jurídico y, como tales, deben mostrar el camino en la materia para los despachos de la región”, concluye el estudio.

Para ver el informe completo, ingrese a:

[www.martindale-hubbell.com.br/legalmarketing](http://www.martindale-hubbell.com.br/legalmarketing).

Categoría	Brasil	México
Producto Bruto Interno	USD 1.574 billones	USD 875 billones
Población	193 millones	108 millones
Cantidad de abogados	632.000	191.000
Habitantes por abogados	305	565

# elDial.com

Jurisprudencia | Doctrina | Legislación | E-books

La información jurídica que necesitás a tan sólo un click.



## Biblioteca Jurídica Online

<http://www.eldial.com>

Tel: (5411) 4371-2806 y rotativas [info@albrematica.com.ar](mailto:info@albrematica.com.ar)

Seguinos en: facebook. Twitter

# Los desafíos de la abogacía en

# MISIONES



EL COLEGIO PÚBLICO DE ABOGADOS DE LA PROVINCIA PROCURA ALINEAR LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA CON LA PRÁCTICA REAL DE LA PROFESIÓN. LAS POSIBILIDADES DE EJERCICIO EN EL SECTOR PRIVADO SON REDUCIDAS. EN EL PÚBLICO, LA MERITOCRACIA ESCASEA. RODRIGO BACIGALUPI, PRESIDENTE DE LA ENTIDAD, ANALIZA LA SITUACIÓN PROVINCIAL.

Antes de hablar de desafíos relacionados con el lugar al que pretende encaminarse la abogacía misionera, Rodrigo Bacigalupi, presidente del Colegio de Abogados de la provincia del nordeste argentino, advierte sobre la importancia de entender el punto de partida.

Tiene razón.

Hay en Posadas, capital de la provincia de Misiones, con algo más de un millón de habitantes, cinco Facultades de Dere-

cho, todas privadas a excepción de la Universidad Nacional del Nordeste que, al actuar como satélite de su central en Corrientes, cobra para brindar clases con profesores venidos de dicha provincia.

A ello se suman las facultades de Paraguay, que remiten egresados a la provincia, quienes completan su habilitación profesional mediante una reválida.

En síntesis, hay cerca de nueve facultades de derecho en la

región, más los egresados misioneros de universidades tradicionales del país como las de Córdoba, Buenos Aires o Santa Fe.

“En todos los egresados que se han ido matriculando a lo largo de estos últimos cinco años hemos advertido una considerable distancia entre las aptitudes desarrolladas en la universidad y el ejercicio profesional concreto”, dice Bacigalupi.

Pero, por sobre todas las cosas, “hemos advertido que pocos son los que saben a ciencia cierta cuál es la misión del abogado en la sociedad, y esto es algo que realmente preocupa, pues atañe a la esencia de la profesión saber para qué se estudió y cuál es el objetivo que define al correcto ejercicio”, agrega.

Esta es una cuestión filosófica (pero también práctica) que, en general, las universidades no se han puesto a debatir ni han trasladado a sus alumnos. Desde el Colegio se asumió entonces el desafío y se puso sobre la mesa la cuestión concreta de la profesión como vocación y como misión dentro de la vida democrática del país.

“La justicia no puede ser considerada como un valor inalcanzable, sino como una meta a la que todo abogado desde su función debe aspirar, pues si no estudiamos para obtener justicia, la pregunta natural que surge es: ¿para qué estudiamos?”, razona.

Desde esa perspectiva, uno de

los principales desafíos del Colegio ha sido acortar la distancia entre las aptitudes académicas y el ejercicio real de la profesión, a través de un curso de iniciación en práctica profesional de 40 horas, diseñado por la Federación de Colegios de Abogados de la República Argentina (FACA) para los nuevos profesionales.

## CONTEXTO

Más allá de lo estrictamente profesional, Misiones tiene un modelo de economía que desde hace muchos años se viene replicando, con escasa inversión privada, pocos incentivos para el establecimiento de industrias y de empresas, situación que genera -en buena medida- dependencia laboral de los servicios y del empleo público, describe Bacigalupi.

“Esta realidad genera en el abogado un campo restringido de trabajo en comparación con otras provincias, y un nivel de ingresos también inferior a

Profesional del Colegio y el Instituto de Práctica Profesional.

Asimismo, se busca insertar en la práctica a los jóvenes abogados, mediante su participación en el consultorio jurídico gratuito del Colegio, que brinda un servicio a la sociedad.

En relación al sector público, una de las principales problemáticas denunciadas por el titular del Colegio de Abogados de Misiones es la “falta de consideración de aptitudes y méritos para la selección de todo tipo de personal calificado”.

En efecto, en Misiones no existen los concursos de antecedentes o de aptitudes para el ingreso al empleo público, salvo escasas excepciones, realidad que se repite en casi todos los puntos del país.

“Ni la Justicia, ni los demás Poderes del Estado evalúan con carácter previo al abogado ingresante para determinar si cuenta o no con las aptitudes necesari-

*En relación al sector público, una de las problemáticas denunciadas por el titular del Colegio de Abogados de Misiones es la “falta de consideración de aptitudes y méritos para la selección de todo tipo de personal calificado”.*

lo que sucede en jurisdicciones económicamente más desarrolladas. A esto hay que sumar el ingreso constante de profesionales al ejercicio de la profesión, situación que genera una oferta de abogados que el mercado no está preparado para absorber”, explica.

Aquí, el desafío pasa por ampliar la base de trabajo y de salida laboral del abogado recién recibido. Esto se encara mediante el curso de la FACA y con la formación profesional constante que brinda el Departamento de Formación

rias para el cargo, situación que ha llevado a concluir que sólo ingresan quienes cuentan con un contacto en el poder, y no aquellos más aptos para ejercer el cargo”, sentencia.

A todo lo anterior se suma la mala imagen de los profesionales del derecho en general. “En Misiones, como en muchas partes del mundo, el abogado no goza de las mejores consideraciones por parte de la sociedad. Los malos ejemplos de ejercicio profesional tienen un impacto muy fuerte y generan en la ciudadanía desconfianza en el

## Perfil del Colegio

El Colegio de Abogados de Misiones fue creado el 30 de diciembre de 1964 por ley 267. Su función principal es la habilitación para el ejercicio profesional del abogado y el contralor de todo el ejercicio profesional.

El Colegio tiene una sede central (Santa Fe 1562) y dos sub sedes en la capital de Misiones, Posadas. En el interior de la provincia hay tres delegaciones (Eldorado, Oberá y Puerto Rico) y tres subdelegaciones (Puerto Iguazú, Alem y Jardín América).

abogado y temor a ser víctima de alguna práctica antiética”, reconoce. En ese sentido, la entidad que dirige cuenta con un Tribunal de Ética que posee facultades sancionatorias diversas que incluyen la cancelación de la matrícula profesional, inhabilitando al abogado a ejercer la profesión.

Por lo pronto, al menos dos son los abogados cuyas matrículas fueron canceladas, y muchos otros recibieron sanciones inferiores, como suspensiones y apercibimientos públicos y privados, según la magnitud de sus respectivas infracciones.

Para prevenir este tipo de casos, la institución implementó un curso de prematriculación donde se instruye a los abogados sobre la importancia del ejercicio ético de la profesión y sobre los casos más comunes de infracción.

“Esta acción preventiva ha sido importantísima, pues el mayor número de infracciones se constataba por lo general en jóvenes abogados, de manera que con ella se genera mayor conciencia y, a su vez, se logran mejores resultados a la hora de evaluar el ejercicio profesional”, concluye el presidente del Colegio.

 [www.cademis.org.ar/](http://www.cademis.org.ar/)

# Mercado legal

## URUGUAYO

Entre unos 6.000 profesionales y una decena de firmas se reparte toda la torta legal de la Suiza de América Latina.

En Uruguay hay cuatro universidades que imparten la carrera de abogacía y que otorgan el título de Doctor en Derecho (en las universidades privadas -Universidad Católica, Universidad Montevideo y Universidad de la Empresa-) o de Doctor en Derecho y Ciencias Sociales (en la universidad pública -Universidad de la República-).

En ninguno de esos casos existe examen de admisión para acceder a la carrera, y la duración varía de 5 a 6 años en las privadas y pública, respectivamente. El título obtenido es válido para el ejercicio en todo el territorio nacional.

Luego de finalizar la carrera el requisito para comenzar a ejercer como abogado es el juramento ante la Suprema Corte de Justicia en un acto solemne. A partir de allí, cada abogado será identificado con una matrícula y un carnet que lo acompañará en el ejercicio de su profesión y que deberá presentar en cada instancia judicial que así se lo requiera.

Este carnet oficia de garantía para clientes, contrapartes y jueces en cuanto a que el abogado que está participando en la instancia judicial se encuentra habilitado para el

ejercicio de la profesión. No existe en Uruguay la colegiación obligatoria. Hay, sí, un Colegio de Abogados a nivel nacional, pero la afiliación es voluntaria, no registrando tasas muy altas de asociación.

El Colegio de Abogados tiene un Código de Ética y un Comité de Ética que puede actuar a solicitud de clientes y/o colegas en determinadas circunstancias. También existe un control de la Suprema Corte de Justicia sobre todos los abogados respecto de las sanciones e inhabilitación del ejercicio ante determinados casos. No es obligatorio realizar cursos de actualización ni está previsto rendir exámenes para acreditar especialización o actualización de los profesionales.

### PERFIL

En 2009 el Colegio de Abogados del Uruguay encargó un estudio a una consultora a los efectos de realizar un informe sobre la situación socio-económica de la profesión.

De allí surge que siete de cada diez abogados en Uruguay se dedican totalmente a su profesión y el 56% afirma que el ejercicio libre es su principal ocupación.

Para el recién egresado, la salida laboral mayoritaria es como empleado de un estudio jurídico, y para las mujeres, la administración pública.

El mercado legal uruguayo es pequeño y competitivo dado el gran número de abogados que se encuentran en ejercicio, estimado en unos 6.000. Quienes optan por el ejercicio liberal cuentan con ingresos promedio menores que si trabajaran para el Estado o la actividad privada.

La forma de trabajo más común entre los profesionales radica en compartir gastos con otros abogados o escribanos e incluso contadores.

El mercado legal de firmas corporativas que captan el interés de los inversores extranjeros está dominado por los estudios jurídicos Ferrere; Guyer & Regules; Posadas, Posadas & Vecino; Hughes & Hughes; Jimenez de Aréchaga, Viana & Brause; Sanguinetti / Fodere / Bragard Abogados (ahora Sanguinetti / Fodere); Estudio Bergstein y Estudio Olivera & Delpiazzo (también escindido recientemente), de acuerdo a las publicaciones especializadas internacionales Chambers



Por XIMENA ALEGRE, doctora en Derecho (Universidad Católica de Uruguay), máster en Marketing y Gestión de Despachos Jurídicos en el Instituto Superior de Derecho y Economía (Barcelona, España) Encargada de ejecución y coordinación de Planes Estratégicos (marketing, operaciones y ventas) en el estudio SANGUINETTI / FODERE (Uruguay).

& Partners, LatinLawyer e International Financial Review.

La mayoría son firmas familiares y tradicionales con redes de abogados a nivel nacional e internacional.

En cuanto al interior del país, el auge de las inversiones en Punta del Este ha llevado a que Guyer, De Posadas y Ferrere inauguraran oficinas allí, en tanto se estima que otras firmas seguirán este camino próximamente.

Si bien el mercado para las grandes firmas es pequeño, se vislumbra la posible entrada de nuevos jugadores con posibilidades de competir y captar las nuevas inversiones en un país en pleno crecimiento.



Por CECILIA LANÚS OCAMPO, directora del Área de Estudios en Derecho y Finanzas de la UNIVERSIDAD del CEMA. Abogada (UBA) y Master en Finanzas (UCEMA).

## Redefiniciones del rol del Abogado

### La importancia de dominar el mundo de las finanzas para los corporativos.

La existencia de un mercado financiero internacional global ha sido uno de los grandes logros gestado en los últimos años del siglo pasado. Nos muestra sus ventajas y al mismo tiempo nos ha presentado y presenta sus nuevos desafíos.

Con el devenir de la desintermediación surgieron nuevas formas de contratos, modernas estructuras de capital, de financiamiento de las empresas y una redefinición de la arquitectura financiera internacional, entre otros ejemplos.

La Argentina no está fuera de ese encuadre: normas bancarias, de mercado de capitales y la práctica comercial y financiera convergen hacia modelos dinámicos y globales, diferentes a los del pasado.

Así como en otros tiempos se requería del idioma internacional de los negocios (inglés), cada vez es más importante para el profesional de leyes conducirse firme en el campo de las finanzas modernas. Estamos frente a conceptos y principios que piden un razonamiento diferente.

El asesoramiento empresario requiere comprender en profundidad la dinámica y el lenguaje del mundo financiero. Y aún más: no se comprende acabadamente el derecho empresario ni financiero sin adquirir nociones de finanzas.

Pensemos que al momento de la consulta, al abogado nos sostiene la rigidez de las leyes, las teorías jurídicas, la jurisprudencia y la experiencia -que no es poco-, pero son todos datos *ex-post* (históricos), mientras que para el derecho de la empresa y de los mercados financieros es necesario un criterio preventivo, práctico y ágil, que encierra una visión *ex-ante*.

En esta tesitura, el rol del abogado debe dejar de ser aquel generador de costos de transacción, aquel que no percibe la operatoria, no concibe ciertos instrumentos, aquel que es visto como un obstaculizador.

El abogado de empresa debe redefinirse como un profesional sólido y conocedor del ámbito, pues hace a su incumbencia. En este sentido, su

### Formación

En la Universidad del CEMA se dicta una Capacitación en Finanzas para Abogados, dirigida a profesionales independientes, de estudios jurídicos, empresas, organismos de gobierno y del Poder Judicial que interactúen en áreas del derecho comercial, corporativo y financiero.

En esa línea aparece la Maestría en Finanzas (MAF) con orientación en Aspectos Legales; el Programa de Actualización en Finanzas para Abogados, y los Seminarios en Finanzas y en Aspectos Legales de las Finanzas, entre otros.

actuación tiene que adicionar valor.

En pocas palabras, se trata de que la intervención sea más valiosa o valorada que el costo que representa. En otros términos, que el asesoramiento valga más de lo que cuesta (!).

La imagen es la de una inversión en capital humano, de un factor estratégico y no de un gasto.

Es en esta idea hacia donde creemos entender miran las perspectivas y desafíos que presenta el futuro para el abogado.

Quien no sepa entender o concebir esta tendencia quedará fuera o lejos de la media del mercado del abogado especializado en derecho corporativo y también, en particular, en derecho financiero.

La estrategia financiera y la estrategia empresarial están estrechamente ligadas. Es tan importante involucrarse en estos temas que el *proxy* al mundo real cuenta con una sola ruta de acceso que son los aspectos legales de las finanzas.

# Adaptación permanente

CON 128 AÑOS DE VIDA, EL ESTUDIO O'FARRELL SIGUE VIGENTE, CONTÁNDOSE ENTRE LAS PRINCIPALES FIRMAS DE LA CITY. ¿CÓMO MANTENERSE JOVEN CON MÁS DE UN SIGLO DE HISTORIA?

En la Argentina, la mayoría de los emprendimientos no llega a cumplir un año de vida. Entre los abogados de empresa, apenas un puñado puede decir que trabaja en organizaciones con más de 20 años. En nuestro país, con una mano se cuentan las marcas creadas en el siglo XIX.

Sólo por eso –que no es poco, claro– es todo un hito que el estudio que fundó Santiago Gregorio O'Farrell en 1883 no sólo se mantenga, sino que forme parte del grupo de firmas top de la city porteña.

La historia de la firma está íntimamente ligada a la de los negocios y a la actividad económica de la Argentina. “Nuestro desarrollo y evolución, siendo que nos orientamos a atender temas de negocios y de empresas, sigue la curva del crecimiento y de las crisis de la economía nacional”, sintetiza Uriel O'Farrell, socio de la firma y bisnieto del fundador.

En efecto, el despacho acompañó la evolución de los negocios en el país, en particular los de la inversión extranjera. “Uno de los hitos que tenemos es el haber hecho los estatutos en 1913 de Ford Motor Company en la Argentina, la primera subsidiaria que tuvo Ford fuera de los Estados Unidos, empresa con la que seguimos trabajando hasta hoy”, cuenta.

Históricamente, la firma se fue adaptando a las necesidades de cada uno de sus

clientes. Así, lo que con la automotriz comenzó siendo un trabajo de asesoramiento en materia de importación, se convirtió luego (con la instalación de la planta de Pacheco, provincia de Buenos Aires) en consejos legales en materia de compra de terrenos, equipos, análisis del régimen



aplicable a la industria, comercio exterior vinculado con ella, problemática de la red de concesionarios y relaciones comerciales con Brasil, entre muchos otros temas. En otros términos: así como fueron creciendo los clientes, así creció la firma.

En los años 70, por caso, con el auge de las grandes negociaciones colectivas de trabajo se incorporaron abogados con mucho conocimiento en derecho laboral, mientras que hace un par de años el tema tributario pasó a ser importantísimo. “El Estudio fue cambiando en cantidad y en contenido”, señala O'Farrell. “Calidad siempre tuvo”, agrega.

## LOS AÑOS 90

Los 90 marcaron en la Argentina y en la región un cambio muy importante en la práctica profesional corporativa. Con el proceso de desregulación y privatización se incorporaron al campo de acción de los abogados del sector privado actividades que siempre estuvieron en manos estatales, como la generación y el transporte de energía eléctrica, de gas, de agua, la telefonía y ciertos proyectos de infraestructura, como autopistas.

“Había que aprender el negocio y adaptarse desde el punto de vista cuantitativo. Eran negocios de una magnitud enorme y

requerían de un conocimiento de cada disciplina. Una vez más cambió el contenido y cambió la cantidad. En esa época tuvimos un incremento en el número de abogados del orden del 40%. Hoy nos estabilizamos en alrededor de 70 profesionales”, cuenta el *partner*



de la firma que mantiene como clientes a los principales jugadores en todas las áreas que menciona. Todo eso trajo la necesidad de introducir en la organización, tradicionalmente dirigida por abogados, técnicas de administración, de management, de marketing y de recursos humanos. “Gerenciar abogados no es fácil”, reconoce O’Farrell. “La profesión todavía tiene mucho de lo que es el ejercicio liberal, casi individual. La revolución vino recién hace unos 20 años, cuando se pasó a estar organizado de una manera más eficiente, recurriendo a estas disciplinas”, agrega.

¿Cuánto pesa el nombre?, preguntó **auno** **abogados** al descendiente del fundador del Estudio, único integrante de la firma con el apellido que está en el bronce. “Tiene un poder interesante de marca –dice–. El poder de la marca viene a raíz de la tradición y de la trayectoria, pero hay que revalidarla todos los días. El día que te distrajiste, que bajaste los brazos, que cometiste errores, es muy fácil perder el prestigio conseguido”.

Alojados en un edificio “de los de otras épocas” sobre la Avenida de Mayo, O’Farrell sostiene que el inmueble (con escaleras de mármol, vitreaux y boiserie en cedro) refleja las características del Estudio. De

hecho, fue construido en la misma época en que el despacho se fundaba.

“Desde aquí se administraban originariamente inversiones británicas en la República Argentina, en sectores donde, curiosamente, nosotros trabajamos hoy, como electricidad, gas, transporte público y sector agropecuario”, ejemplifica.

En los últimos tiempos, el trabajo de la firma se concentró en manejo de crisis y litigio. Muchos de sus clientes, por caso, están en plena etapa de renegociación de contratos de concesión con el sector público.

“Los clientes están demandando abogados con un conocimiento muy amplio del derecho administrativo y del derecho procesal administrativo; están a la orden del día las medidas cautelares, las acciones de amparo, los amparos por mora, la negociación y renegociación de los contratos de concesión, y hay

muchos temas de conflicto laboral y tributario con municipios y provincias”, describe. Una vez más hay que adecuarse a la demanda del cliente. Y una vez más O’Farrell actúa en consecuencia.

 [www.estudio-ofarrell.com.ar/](http://www.estudio-ofarrell.com.ar/)

# 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**



En el libro "Abogacía e Internet - Herramientas profesionales para el ejercicio profesional" (Artículo Uno Ediciones, 2009), se ofrece una larga lista de recursos gratuitos para capacitarse, posicionarse y vincularse on line, y consejos para hacerlo de la manera más efectiva.

## Capacitación legal continua

**Son muchos los sitios en la web que ofrecen contenidos jurídicos para actualizarse.**

La capacitación a través de Internet es un fenómeno en crecimiento que permite aprovechar tiempos muertos para potenciar el desarrollo personal, intelectual o profesional. En relación directa con los abogados, los programas de capacitación legal continua obligatorios en algunos países, exigidos de hecho por la práctica diaria en otros, han encontrado en Internet un terreno fértil para ampliar horizontes. Por lo general, ofrecen contenidos en idioma inglés generados en los Estados Unidos, pero nada técnico hay que impida su traducción, adaptación o generación de otros más apropiados para las realidades y sistemas normativos de países de habla hispana. En aquél grupo aparece, por ejemplo, el Centro para la Educación Legal Continua de la American Bar Association ([www.abanet.org/cle/](http://www.abanet.org/cle/)), con un nutrido menú de contenidos locales, pero también de derecho internacional y de enfoques estratégicos para el desarrollo de determinadas ramas del derecho, como el combate al crimen organizado, a la delincuencia de cuello blanco, la protección de la propiedad intelectual, el desarrollo de pericias, la internacionalización de las normas financieras o la gestión del despacho. Se trata, en términos generales, de archivos de audio por los que se abona en línea, para reproducirlos luego en el propio ordenador o en cualquier otro reproductor apropiado para correr archivos Mp3. En una versión más moderna, la misma ABA está desarrollando su servicio de podcast a través de una página específica ([www.abanet.org/cle/podcast/#pod](http://www.abanet.org/cle/podcast/#pod)). El valor agregado del podcast es que una vez suscripto a él, las actualizaciones se descargan automáticamente en el dispositivo que el usuario indique. El sitio Law.com ([www.law.com](http://www.law.com)), por su parte, tiene un centro de educación legal disponible para abogados de los Estados Unidos, aunque

también pueden acceder a él usuarios de otros países a través de <http://clecenter.com/>. En términos generales, todos los colegios de abogados de ese país generan contenidos on line aunque arancelados. En el sitio de ACLEA ([www.aclea.org](http://www.aclea.org)), la asociación que nuclea a las entidades que proveen este tipo de capacitación, hay un completo listado de todos ellos, y en su biblioteca están los enlaces a las de aquellas organizaciones para recorrer sus anaqueles a gusto. Sitios como [www.hg.org/continuing-legal-education-cle.html](http://www.hg.org/continuing-legal-education-cle.html), [www.pli.edu](http://www.pli.edu), [www.cle.com](http://www.cle.com), [www.icle.org](http://www.icle.org) o <http://solopracticeuniversity.com/>, también ofrecen recursos en este sentido.

### GRATUITOS

Dentro de la extensa franja de proveedores de contenidos gratuitos y de calidad, destaca el gigante Lexis Nexis ([www.lexisnexis.com/Community/DownloadandSupportcenter/](http://www.lexisnexis.com/Community/DownloadandSupportcenter/)), desde donde se pueden obtener documentos de texto, *papers*, podcast y actualización de noticias jurídicas. Otra fuente prácticamente inagotable de recursos en esta materia es iTunes ([www.apple.com/iTunes/](http://www.apple.com/iTunes/)). Si bien esta herramienta se ha hecho conocida por la venta de música, películas y temporadas de series de televisión, ofrece también dos recursos muy valiosos, gratuitos y pocos conocidos: iTunes Podcast y iTunes U. No es Apple la que genera los contenidos, sino que a ellos se puede acceder desde cada uno de los sitios web de las entidades que los producen. La empresa de la manzanita simplemente alberga y ordena el material, que puede tratarse de archivos de audio y video de unos pocos minutos o del equivalente a días o semanas enteras de duración, realizadas por prestigiosas universidades, asociaciones de abogados, estudios jurídicos o profesionales independientes.

# noticias breves

## 25 AÑOS DE COLEGIO PÚBLICO EN CAPITAL FEDERAL

Con la presencia de funcionarios, autoridades judiciales y ex presidentes del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal (CPACF), la entidad realizó un acto celebrando su primer cuarto de siglo. La apertura estuvo a cargo del titular del CPACF, Eugenio Cozzi, y fue acompañada por un video institucional en el cual se recorrieron estos 25 años.

## ZANG, BERGEL & VIÑES ABOGADOS CON NUEVO SOCIO

Zang, Bergel & Viñes Abogados designó a Fernando Aguinaga como nuevo socio. El flamante *partner* es abogado por la Universidad de Buenos Aires (1994) y tiene un Posgrado en Derecho Empresarial de la Universidad Argentina de la Empresa (1997).



Publicaciones como Chambers and Partners y Best Lawyers lo han distinguido como uno de los principales expertos de *real estate* del país.

## MENOS EXPEDIENTES, MÁS ESPACIO

La Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires puso en marcha un programa para ordenar y destruir expedientes, tendiente a enfrentar la emergencia edilicia que afecta al Poder Judicial. Los jueces dispusieron la creación de una unidad encargada de organizar los archivos de los 18 departamentos judiciales de la provincia y deshacerse de todos los expedientes que puedan ser físicamente desechados.

“Los documentos que tengan valor historiográfico o que puedan ser usados en causas de derechos humanos se van a conservar, por más que correspondan a trámites cerrados hace tiempo”, aclararon.

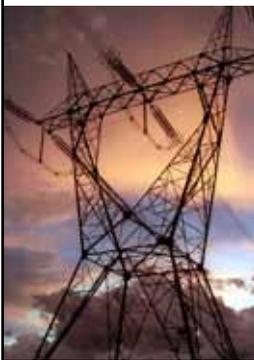
## MICROJURIS EN SANTA FE

Microjuris Argentina, editorial jurídica online especializada en contenidos legales, lanzó un nuevo portal digital para profesionales del derecho de la provincia de Santa Fe. En el marco del XXVI Congreso Nacional de Derecho Procesal organizado por la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional del Litoral, la empresa presentó su nuevo servicio digital de información jurídica de la provincia. “Con todas estas

herramientas al alcance del profesional del derecho, Microjuris Santa Fe aspira a convertirse en el principal instrumento de consulta legal de la región”, dijo Alejandro Poniaman, presidente de Microjuris Argentina.

## ASESORES PARA LAS COLOCACIONES DE EDENOR

Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton (legislación estadounidense), y Errecondo, Salaverri, Delatorre, González & Burgio (legislación



argentina), asesoraron a Edenor para completar la colocación de la clase 9 de Obligaciones Negociables bajo su Programa Global de emisión de obligaciones negociables simples, por un importe máximo en circulación de hasta USD 600 millones, con vencimiento en 2022. Por su parte, la firma Davis Polk & Wardwell (legislación estadounidense), y el Estudio Beccar Varela (legislación argentina), asesoraron a los agentes colocadores internacionales.

**EL VALOR DE LA MARCA** | Baker & McKenzie fue nombrada por Acritas y por segundo año consecutivo como la marca global más importante entre las firmas de abogados.

Acritas es una compañía que durante 2010 encuestó a más de 2.000 ejecutivos de todo el mundo (incluidos asesores generales, directores legales, directores ejecutivos y jefes de operaciones) en compañías con ingresos de USD 1.000 millones o más y que operan en los sectores de la industria y regiones más importantes.

## CONGRESO PROVINCIAL DE CIENCIAS JURÍDICAS

El Colegio de Abogados de La Plata organiza el Tercer Congreso Provincial de Ciencias Jurídicas. El encuentro será el 25 y 26 de agosto. Informes e inscripción en [www.calp.org.ar](http://www.calp.org.ar).

## CONCURSO SOBRE DERECHO Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

El Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires llama a concurso para la presentación de trabajos sobre “El impacto de las nuevas tecnologías en el derecho”. Más información en [www.colabogados.org.ar](http://www.colabogados.org.ar).

## CURSOS INTENSIVOS DE POSGRADO

La Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires invita a participar de los XII Cursos Intensivos de Posgrado que se extenderán del 11 al 28 de julio.

La oferta de este año incluye 17 cursos de 60 horas de duración cada uno. Informes e inscripción en [www.derecho.uba.ar](http://www.derecho.uba.ar)

## CONFIANZA EN LA JUSTICIA

La Escuela de Derecho de la Universidad Torcuato Di Tella, Fores (Foro de estudios sobre la Administración de Justicia) y la Fundación Libertad presentaron el Índice de Confianza en la Justicia (ICJ) correspondiente a marzo de 2011. El ICJ mide la evolución de la opinión pública respecto de la administración de justicia en la Argentina. Los resultados de la medición pueden verse en [www.foresjusticia.org.ar](http://www.foresjusticia.org.ar).

## LL.M. EN LA UNIVERSIDAD AUSTRAL

En pocos días comenzará la primera edición del LL.M. de la Universidad Austral. La nueva maestría integra todas las materias de todas las carreras de posgrado de la Facultad de Derecho de esa casa de estudios, y las de sus programas especiales y seminarios. El plan contempla más de 150 materias y 30 seminarios para que los alumnos opten. La flexibilidad de la cursada también permite realizar la carrera en 10 meses o hasta en dos años. Informes en [www.austral.edu.ar](http://www.austral.edu.ar)

## 90 AÑOS DE LA F.A.C.A.

La Federación Argentina de Colegios de Abogados celebró en junio sus primeros 90 años.

# Tras el aporte de **EMPRESAS Y UNIVERSIDADES**

Es una de las principales conclusiones a las que se llegaron durante el seminario “Profesión Legal y Pro Bono: Fortaleciendo el Acceso a la Justicia” que se realizó en Chile. Más de 400 abogados de todo el continente compartieron experiencias y buenas prácticas en la materia.

El chiste dice que 500 abogados en el fondo del mar es un buen comienzo. Pero la realidad muestra que 400 abogados empujando para que en la superficie se difunda la actividad pro bono y el acceso a la justicia es aun mejor.

Eso fue lo que hicieron cientos de colegas de todo el continente en Santiago de Chile, donde la Fundación Pro Bono Chile y el Cyrus Vance Center del Colegio de Abogados de Nueva York, en colaboración con la Federación Interamericana de Abogados y distintas organizaciones pro bono del continente organizaron el Seminario “Profesión Legal y Pro Bono: Fortaleciendo el Acceso a la Justicia”.

El encuentro contó con destacados expositores, entre los cuales sobresalieron Samuel Seymour, presidente del Colegio de Abogados de Nueva York; Felipe Bulnes S., Ministro de Justicia de Chile, y Nibaldo Segura P., presidente (S) de la Corte Suprema de Chile, entre



**Pablo Guerrero V. (Fundación Pro Bono – Chile), Antonia E. Stolper, (Cyrus Vance Center), Exmo. Nibaldo Segura P. (Corte Suprema de Chile), Felipe Bulnes S. (Ministro de Justicia de Chile), Samuel Seymour (Colegio de Abogados de la ciudad de Nueva York), Enrique Barros B. (Colegio de Abogados de Chile A. G.).**

otros. Además, se exhibió un video enviado por la directora ejecutiva de ONU Mujeres y ex presidente de Chile, Michelle Bachelet, quien hizo un llamado a trabajar por la igualdad de géneros y mejorar el acceso de las mujeres a la justicia.

Entre los principales desafíos encontrados para que avance el trabajo pro bono, los especialistas reconocieron que está el de “re-encantar a los estudios jurídicos”. En ese contexto se enmarca la búsqueda de nuevas formas de hacer y

difundir esta tarea.

También se mencionó la necesidad de encontrar un punto común entre lo que necesita la persona afectada y lo que realmente puede entregar el estudio o empresa, y cómo se hará ese trabajo.

Entre las principales conclusiones del encuentro se destacaron:

1) El deber de todos los abogados de realizar trabajo pro bono como forma de retribuir los conocimientos recibidos y debido a la posición de privilegio que ostentan para lograr el acceso a la justicia.

## Contenidos en la web

Buena parte de las presentaciones compartidas durante el Seminario “Profesión Legal y Pro Bono: Fortaleciendo el Acceso a la Justicia” están disponibles para su descarga en el sitio web del encuentro: [www.probono2011.com](http://www.probono2011.com)

2) La necesidad de inculcar a las nuevas generaciones, desde las universidades, la realización de trabajos pro bono.

3) La posición privilegiada que tienen los colegios de abogados para coordinar el trabajo pro bono y concientizar sobre la necesidad de realizar dicho trabajo.

4) La posibilidad que tienen los abogados internos de empresa de trabajar pro bono en asuntos de baja exposición, asesorando a entidades sin fines de lucro.

## En las empresas

Con menos recursos que los estudios jurídicos, en un ambiente cultural distinto, los departamentos de legales de empresas también hacen trabajo pro bono. Así lo ejemplificaron dos compañías estadounidenses y una chilena, quienes concordaron en que lo más importante es el compromiso de los *general counsels*, extremo que facilita la posibilidad de comprometer al resto de los abogados.

“Sólo se puede traspasar la cultura pro bono por un mensaje que viene desde arriba, ya sea del directorio o *Senior Management*, donde las metas personales y calificaciones al personal deben incluir una mención respecto del trabajo pro bono”, dijeron.

Para ello, internamente cada empresa tiene que revisar su estructura, pero alguien debe coordinar esa iniciativa. “Las compañías deben tener una estructura que contacte con las oportunidades del mercado. Por lo demás, es muy necesario comprometer a la empresa a estas actividades, enmarcándolas dentro de la Responsabilidad Social Empresaria”, agregaron.

Así las cosas, hubo un reconocimiento a lo mucho que se ha avanzado en la materia. Sin embargo, también –y más importante aun– se resaltó que aún queda mucho por hacer.

### VOCES

El primer panel del seminario (Los Cuatro Pilares del Acceso a la Justicia), fue moderado por Javier de Belaunde (Echecopar Abogados, Perú) y en él distintos expositores se refirieron a los elementos claves para que la comunidad pueda acceder a la justicia.

Así, Julia María Morales (Telefónica Perú) se refirió al rol ético de los abogados; George Daniels, juez de Nueva York, comentó el papel que juega el sistema judicial en este escenario, mientras que David Baluarte (American University - Washington College of Law) y Hernán Vera (Public Council) abordaron la problemática desde el

acceso al sistema judicial y la legislación y políticas públicas, respectivamente. El segundo panel, “La Cadena Pro Bono”, fue moderado por Sebastian O’Meara, editor de la publicación especializada *Latin Lawyer*, y versó sobre buenas prácticas desplegadas en el continente (ver Contenidos). Durante el plenario se abordó el rol del trabajo pro bono desde distintos sectores y cuáles son las dificultades que enfrenta. Beatriz Martorello, presidente de la Federación Interamericana de Abogados, se refirió al rol de los colegios de abogados, mientras que José Ugaz, socio de Benitez, Forno, Ugaz & Ludowieg, Andrade, abordó el papel que juegan los estudios jurídicos en contribuir a mejorar el acceso a la justicia y los conflictos que enfrentan en el día a día. A su turno, Walter Albán, decano de la Facultad de



Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Perú, expuso sobre cómo las universidades pueden aportar a inculcar una cultura de voluntariado desde las aulas, mientras que Ariela Peralta, del Centro por la Justicia y Derecho Internacional (CEJIL), se refirió al trabajo que realizan las organizaciones sociales. Por su parte, Cristián

Toro (Lan Airlines) contó el papel que juegan los departamentos de legales en esta práctica y las barreras que enfrentan para desarrollar un programa de este tipo. Por último, Gillian Marriott, directora de Pro Bono Law Alberta (Canadá), comentó cómo los *clearinghouses* deben ser el puente entre las necesidades de la comunidad y los abogados.

## Comitiva porteña

Una delegación de 13 personas de la Comisión Pro Bono del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires participó del encuentro en Chile. La comitiva estuvo encabezada por el presidente de la Comisión, Juan Pablo Vigliero; la coordinadora Constanza Manfredi, y abogados de los estudios Zapiola Guerrico; Raggio & García Mira; Beccar Varela; Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h); Brons & Salas; Bruchou, Fernández Madero & Lombardi; Marval, O’Farrell & Mairal; Bulló, Tassi, Estebenet, Lipera, Torassa, y Del Carril.



Representantes de organizaciones pro bono del continente.

# 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.insitullegal.com

## Teoría y práctica van de la mano



Por RICARDO ALVAREZ,  
Director de la Carrera de Abogacía  
en la UNIVERSIDAD MAIMÓNIDES

Las carreras de abogacía han sido tradicionalmente poco efectivas a la hora de formar egresados con suficientes conocimientos prácticos para el ejercicio de su profesión.

Es suficientemente reconocido que el profesional no puede ejercer sin un importante conocimiento del derecho, pero tampoco, y esto es fundamental, sin un adecuado conocimiento de la práctica de su profesión.

En este sentido, una de las misiones esenciales de la Universidad Maimónides es garantizar este tipo de conocimientos a sus futuros egresados.

Se trata de una formación constante que comienza desde el primer año y continúa durante toda la carrera, o quizás sea justo decir que, como el aprendizaje mismo del derecho, ya no se detendrá ni en la vida académica ni en la profesional.

La Universidad cuenta con un Consultorio Jurídico Gratuito, donde los estudiantes comienzan con el análisis de casos reales, con la práctica de atención al consultante, con la visita a tribunales y el

seguimiento de expedientes.

Es aquí donde el alumno se forma poniendo en práctica el conocimiento teórico y el razonamiento jurídico para resolver los casos reales, y esta actividad es realizada desde el primer año de la carrera. Para los alumnos más avanzados, el trabajo con pasantías en el Poder Judicial y en reconocidos estudios son también herramientas fundamentales en la formación.

Asimismo, el sistema de enseñanza por casos en todas las materias aporta su cuota fundamental a la hora de desarrollar el razonamiento jurídico del futuro abogado.

*“Teoría y práctica no resultan dos mundos disímiles, sino que una posibilita a la otra y ambas se integran como habilidades fundamentales.”*

Todo esto se logra con el trabajo en grupos reducidos y bajo el atento seguimiento de un docente tutor, especialmente capacitado para este tipo de actividad.

Teoría y práctica no resultan así

## Alumna destacada:



### Ariana Alejandra Agrenta

Alumna de cuarto año de la carrera de Abogacía - Universidad Maimónides

*“Para mi futuro profesional lo que busco es, en primer lugar, ejercer la abogacía con los conocimientos y la pasión que ella requiere, siempre tras la permanente búsqueda de justicia que me motivó desde el comienzo a elegir esta increíble y apasionante profesión.*

*Quisiera ser una profesional versátil y preparada para desempeñarme en los distintos campos que brinda la carrera, adaptándome a los cambios que transita el mundo y comprendiendo que ya no alcanza con conocer sólo la legislación interna debido a la magnitud e influencia de las relaciones internacionales en nuestra sociedad”.*

dos mundos disímiles y la enseñanza impartida no se encuentra divorciada de la práctica profesional, sino que una posibilita a la otra y ambas se integran como habilidades fundamentales de los futuros profesionales.

El lema de la Universidad Maimónides, “Ética y Excelencia”, se encuentra en la base de la formación teórica y práctica de los alumnos, y es la base de su perfil de egresados.

# INVASION TABLET

Por Gabriela Tomassoni

¿Objetos de deseo o simplemente capricho? Las tablets invaden las vidrieras e invitan a disfrutar de la vida 2.0 sin el peso de la notebook y sin necesidad de forzar la vista en la pantalla del teléfono. Creadas como herramientas de entretenimiento, van escalando posiciones en la lista de *gadgets* que "hay que tener". Desde el lanzamiento de iPad a principios de 2010 hasta hoy se han presentado un centenar de estos dispositivos en las diferentes ferias de tecnología a nivel mundial.

Las hay blancas y negras, grandes y pequeñas, baratas y caras, en definitiva: para todos los gustos. Cuál comprar y por qué es la pregunta que todos se hacen. Ante la gran oferta de marcas y modelos, elegir puede ser un trabajo difícil.



## ↑ X-View Protón

Esta pequeña tablet, con pantalla de 7", cuenta con sistema operativo Android 2.1 y a diferencia del resto posee un TrackBall como alternativa a la navegación táctil. Es ideal para navegar la web, consultar el correo electrónico, la mensajería y las redes sociales.

Cuenta con la función e-book para lectura de textos en PDF, TXT o E-Pub, y reproduce música en formatos MP3, WMA y WAB, además de video y fotos.

Este dispositivo tiene una resolución de pantalla de 480 x 800, WiFi, 4Gb de memoria interna, procesador Dual Core de 600/800 MHz, batería de alta duración y salidas para audio, micrófono interno y parlantes.

## iPad 2 ↓

Más rápida, liviana y delgada que la original. Posee dos cámaras: una delantera, con calidad VGA, y una trasera capaz de captar videos en alta definición (720p) y con zoom digital de 5X. La cámara frontal permite hacer llamadas FaceTime con otros usuarios de iPhone4, iPod Touch y Mac. Su pantalla de 9.7" está retroiluminada por LED, procesador A5 de doble núcleo y sistema iOS4.3. Su batería dura más de 10 horas.



## Playbook BlackBerry →

Para los usuarios de la marca, este es un dispositivo muy esperado por sus funciones especiales para oficina, como ser el acceso directo al conmutador o la extensión de la PC de escritorio.

Cuenta con una pantalla de 7", procesador Dual Core de 1GHz y sistema operativo BlackBerry Tablet.

Soporta video full HD (1080p), reproduce audio y video (MP3, AAC, WMA) posee salida HDMI y cámaras frontal y posterior. Esta tablet es WiFi y bluetooth 2.1, tiene 64 Gb de memoria interna y 1 Gb de RAM.



## ↑ Motorola Xoom

Según Motorola, Xoom redefine el concepto de la tableta ya que proporciona al usuario distintas maneras de entretenerse, conectarse con amigos y mantener su productividad en movimiento.

Este equipo incorpora Android 3.0 Honeycomb, procesador Dual Core de 1GHz y es capaz de conectarse al servicio Google Mobile Innovation accediendo a libros películas y música en cualquier momento y lugar.

Su pantalla de 10.1" proporciona una relación 16:9 de alta definición (1280x 800)

Transmite contenido HD vía HDMI y posee videocámara HD y cámara frontal de 2 MP y posterior de 5MP.

Soporta Adobe Flash Player 10, posee 1 Gb de memoria interna y 64 Gb de almacenamiento.

## Samsung Galaxy Tab ↓

Esta tableta tiene dos versiones con las mismas características; su única diferencia es el tamaño de la pantalla ya que viene en 8.9" o 10.1" con resolución de 1280x800 píxeles y sistema operativo Android Honeycomb.

Cuenta con un procesador Neagra 2 a 1 GHz y viene en dos modelos de almacenamiento de 16 y 32 Gb.

Posee dos cámaras, una frontal y una trasera, e incorpora el flash de LED. El modelo de 8.9" pesa 470 grs., dispone de WiFi y Bluetooth 3.0.

La memoria SDRAM para las aplicaciones es de 4 Gb, con 4 Gb más para aplicaciones de terceros.



# Argentinos, finalistas en la Copa América

La selección de abogados argentinos fue subcampeona del torneo continental.



La selección argentina de abogados, conformada por los profesionales-futbolistas más destacados que participan o participaron del torneo Interestudios Jurídicos, resultó subcampeona de la Copa América de Abogados, celebrada en abril en Cancún, México.

En representación de la Argentina, Porto Group -empresa que organiza el clásico Interestudios- conformó un *dream team* legal que comenzó a entrenar un mes antes del inicio de la competencia que lo tuvo como debutante en las playas mexicanas.

Siendo parte del “grupo de la

muerte”, conformado por Brasil (último Campeón) y México (Subcampeón del Mundial de Abogados), los 16 deportistas que patearon para el seleccionado albiceleste de Interestudios pisaron fuerte y clasificaron primeros en su grupo.

A partir de ese momento y a raíz del buen juego demostrado por los abogados de la city porteña, comenzaron a crecer las voces de los competidores que auguraban la presencia de nuestro seleccionado en la final de la competencia.

Casi como profecía autocumpli-

da, los abogados de estas pampas llegaron a la última instancia del torneo, cayendo por penales en la final en el estadio del Atlante de México, ante uno de los cuatro equipos que representaron a Brasil (tres de los cuales fueron enfrentados por el equipo de la Argentina).

Más allá de lo futbolístico, los deportistas destacaron la calidad humana del grupo que se constituyó, y el nivel de apoyo y compañerismo alcanzado.

Sin dudas, dijeron, eso, además del buen pie del equipo, fue lo que los llevó hasta la final.



## FORMACIÓN

Interestudios formó con:

- 1- Osvaldo Barsanti (Arquero)
- 2- Nico Repila (Defensor)
- 3- Federico Saravia Toledo (Defensor)
- 4- Tomi Espósito (Defensor)
- 5- Mariano Carricart (Defensor)
- 6- Santiago Clariá (Defensor)
- 7- Francisco Rubio (Defensor)
- 8- Ignacio Santurio (Mediocampista)
- 9- Marcos Clariá (Mediocampista)
- 10- Santiago Casares (Mediocampista)
- 11- Esteban Ruete (Mediocampista)
- 12- Joaquín Crotto (Mediocampista)
- 13- Matías Roldán (Mediocampista)
- 14- Federico Laurens (Delantero)
- 15- Hernán Rosales (Delantero)
- 16- Segundo Pinto (Delantero)

Médico y jugador invitado: Juan Gottlieb.

Directores técnicos: Diego Porto y Tomás Hermida.





## La Palabra de los Muertos

de Eugenio Raúl Zaffaroni

640 páginas

1ra edición, 2011, Editorial Ediar

“El peligrosímetro manda matar toda sombra que se mueva, los grandes medios de comunicación son grandes miedos, las campañas electorales parecen películas de terror y la criminología corre el peligro de convertirse en una ciencia de las cerraduras. ¿De dónde viene este mundo nuestro, cada vez menos nuestro? ¿Adónde va, adónde vamos? Este libro pregunta y ayuda a preguntar, busca y ayuda a encontrar. Es obra de un gran jurista, a quien nada de lo humano le es ajeno, y está escrito en un lenguaje claro y eficaz: gracias a la maestría de su mano, las palabras de Zaffaroni vuelan más allá de las fronteras jurídicas y más allá de todas las fronteras”, dice Eduardo Galeano sobre esta nueva obra del ministro de la Corte Suprema.



## Principios Procesales

Director: Jorge W. Peyrano. Coordinadores: Marcela M. García Solá y Sergio J. Barbeiro.

2236 páginas (3 tomos)

1ra edición, 2011, Editorial Rubinzal-Culzoni

Se trata de una obra que abarca todos los rincones del derecho procesal, estructurada en tres completísimos tomos.

En el primero se aborda la parte general, de la mano de los principios generales en la materia.

El tomo II arranca con el abuso procesal y el principio de moralidad, haciendo una recapitulación doctrinaria, jurisprudencial y normativa al respecto.

El III, en tanto, es un apéndice jurisprudencial reseñado, abarcando los principios dispositivo, de autoridad, de bilateralidad, de imparcialidad, de tutela judicial efectiva, de moralidad, de economía procesal, de intermediación, de publicidad y secreto.



## Medidas Cautelares en el Derecho de Familia

de Silvia V. Guahnón

352 páginas

2da edición, 2011, Ediciones La Rocca

Este libro aborda las medidas cautelares en el derecho de familia; el conflicto familiar; las medidas cautelares en los juicios de alimentos, divorcio e insania; los alimentos provisorios y la incidencia de la ley de reforma en materia de mayoría de edad; la violencia familiar y de género (medidas de tutela personal y patrimonial), así como el abuso de las medidas cautelares.

Otras obras recomendadas:

## El Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental

de Mario Augusto Capparelli.

303 páginas

1ra edición, 2011, Editorial Ediciones Centro Norte



## Accidentología Vial y Pericia

de Víctor A. Irureta

256 páginas

4ta edición, 2011

Ediciones La Rocca

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



FOUR SEASONS HOTEL

*Buenos Aires*

SABEMOS QUE SU EVENTO ES MUY IMPORTANTE.  
POR ESO QUEREMOS QUE SEA PERFECTO.



COFFEE BREAKS - ALMUERZOS - COCKTAILS - CENAS

RESERVAS E INFORMES: TEL: 4321-1526 - 4321-1762

MAIL: CATERING.BUE@FOURSEASONS.COM

POSGRADOS  
2011

FACULTAD DE DERECHO ▶ NUEVA CARRERA DE POSGRADO



INICIO

AGOSTO  
2011

LL.M.

MÁSTER EN DERECHO

Acreditada por la CONEAU en su sesión 325/11

El primer Máster en Derecho de este estilo en Iberoamérica, concebido al nivel de los más prestigiosos LL.M. de los Estados Unidos y compuesto por un cuerpo de profesores con gran preparación, trayectoria académica y experiencia profesional en los posgrados **número 1 de la Argentina**:

- Configuración del plan de estudios a medida: más de 150 materias y 30 seminarios disponibles.
- Flexibilidad: de acuerdo con la disponibilidad del estudiante y sus prioridades, de 10 meses a dos años de cursada.
- Además de la más amplia libertad de configuración, posibilidad de obtener un certificado de orientación entre 20 áreas posibles, dependiendo de cada año y habiendo cursado un 40% del posgrado en materias de un área específica.
- Vinculación y *networking*: en todos los posgrados de la Facultad, junto con el carácter internacional propio de muchos estudiantes de este LL.M. y con una de las redes más activas del ámbito jurídico.
- A 20 años de haber creado las primeras maestrías en castellano, en las que se combina Derecho continental con métodos anglosajones, la Universidad Austral vuelve a ser pionera con el primer LL.M. latino.

**INFORMES E INSCRIPCIÓN:**

FACULTAD DE DERECHO  
Dirección de Admisiones y Desarrollo  
Av. Juan de Garay 125, PB, CABA.  
Tel: 5921-8080 / 5921-8090  
[informesfd@austral.edu.ar](mailto:informesfd@austral.edu.ar)

UNIVERSIDAD  
AUSTRAL

