

ENCUESTA

Costos y beneficios en los estudios jurídicos.



ABOGADOS DE EMPRESA

Así trabaja legal de Cablevisión. María Andrea Torrens cuenta los detalles.



MAGISTRATURA

Laura Grindetti habla de la gestión en el Consejo de la Ciudad.



AVUNDO

ABOGADOS

Año 2 | Nro. 7 | Septiembre 2012

\$ 25.- en toda la Argentina

INFORME ESPECIAL

El estudio virtual

Lo que hay que tener en cuenta para ser un e-abogado.



Vanguardia permanente

Institucionalización, anticipación a los cambios y reinención constante, claves de la vigencia del Estudio Beccar Varela.

ISSN: 1853-7405



9 771853 740009 00007

AHORRÁ YA, DIGITALIZÁ Y ORGANIZÁ TUS DOCUMENTOS.



Escáner Epson WorkForce GT-S50

- Alimentador automático de documentos (75 páginas)
- Velocidad máxima 25 PPM / 50 IPM
- Tecnología ReadyScan LED (eco-amigable, libre de mercurio)
- Escanea ambos lados en una sola pasada
- USB 2.0
- Software de gestión documental incluido



Escáner Epson WorkForce GT-1500

- Alimentador automático de documentos (40 páginas)
- Velocidad máxima 20 PPM
- Tecnología ReadyScan LED (eco-amigable, libre de mercurio)
- USB 2.0
- Software de gestión documental incluido

PERFORMANCE EN TU NEGOCIO.

www.epson.com.ar

*ppm: páginas por minuto.
*ipm: imágenes por minuto

EPSON®
EXCEED YOUR VISION

LEX-DOCTOR

SISTEMA DE GESTIÓN JURÍDICA



El sistema líder para la gestión de Despachos Jurídicos y asesorías de Empresas

Lex-Doctor está catalogado como el producto de su naturaleza más difundido en toda América Latina, adaptándose al procedimiento de todos los fueros y jurisdicciones; tal es así, que existen usuarios licenciados en más de 1.000 ciudades de toda la región, superando los 50.000 puestos de trabajo operativos.

Lex-Doctor y sus aplicaciones WEB para la informatización global de Poderes Judiciales

La línea de productos de segmento, permiten tanto la informatización de una oficina judicial independiente, como la completa informatización de Poderes Judiciales completos, abarcando la gestión de causas, la publicación de expedientes para consulta en línea y en tiempo real, el pase total o parcial de información de causas entre organismos, la notificación electrónica con firma digital y mucho más.

Soluciones ON-Line para la administración de Carteras Tercerizadas de Causas

Diseñado para corporaciones que posean su cartera de expedientes tercerizada en asesorías jurídicas externas, como ser el caso de Bancos, Compañías de seguros, entidades financieras, y otras corporaciones que se encuentran frente a la necesidad de tercerizar sus causas, ya sea por razones de volúmen de datos, geográficas o jurisdiccionales.

Nuevo sistema WEB para la gestión de Registros Inmobiliarios

Especialmente diseñado para la administración integral y registro seguro de los datos sensibles que controla y maneja un Registro de Propiedad Inmueble, administrando toda la información necesaria y requerida por la normativa legal vigente, con tecnología de última generación, escalable y adaptable a las necesidades de cada organismo.

ADQUIÉRALO AHORA

Contáctese con su distribuidor habitual o llámenos al
011-4373-8030

Compra ON-LINE ingrese a
www.lex-doctor.com



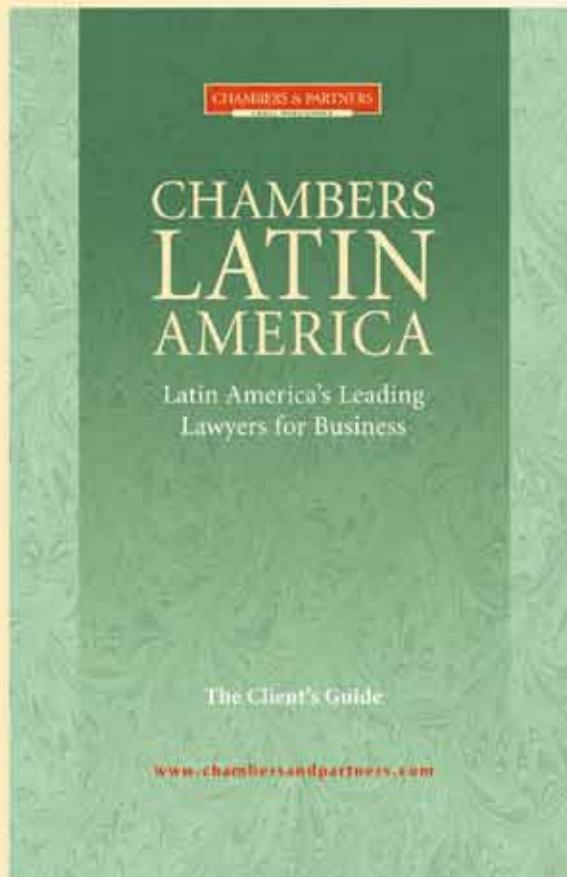
SISTEMAS JURÍDICOS S.R.L.
Lavalle 1675 B° Cap. Fed. [C1048AAN]
Tel: 4373 8030 • Fax: 4371 0812
E-mail: ventas@lex-doctor.com

f www.facebook.com/lexdoctor
t www.twitter.com/lexdoctor

LAS GUIAS CHAMBERS

a la profesión legal

Las guías Chambers son producto del análisis que hacemos de las firmas y los abogados año tras año a través de miles de entrevistas con clientes y otras fuentes del mercado. Nuestras publicaciones son objetivas e independientes. No existe forma de comprar un lugar en los *rankings*.



Chambers and Partners,
39 Parker Street
London WC2B 5PQ
+44 (0)20 7606 8844

CADA INNOVACIÓN. CADA LOGRO. CADA AVANCE ES POSIBLE SÓLO PORQUE ES HUMANAMENTE POSIBLE.

Nuestra misión es ayudar a las organizaciones en todo el mundo a alcanzar más de lo que nunca creyeron posible. En ManpowerGroup Argentina, nuestro desafío desde hace 47 años, es brindar soluciones a medida de las necesidades de nuestros clientes, garantizando altos estándares de seguridad jurídica. Por eso más de 2400 clientes nos eligen por darles tranquilidad y previsibilidad en el mundo laboral. **It's Humanly Possible.**



ManpowerGroup™



Experis™
ManpowerGroup



Manpower™



Right
Management™
ManpowerGroup

STAFF

Dirección y edición:
ARIEL ALBERTO NEUMAN

Dirección de arte, diseño y diagramación:
ALFREDO VERONESI

Fotografía:
ANDRÉS BLASINA
(entrevista de tapa)

Colaboración especial:
JAIME FERNÁNDEZ MADERO.

Departamento comercial:
MARÍA TOMASSONI.

Imprenta: LA IMPRENTA WINGORD S.A.
Mendoza 1244, Tigre, Pcia. de Buenos Aires.

Producción general:
ARTÍCULO UNO EDICIONES.
Contacto: info@articulouno.com
Sitio web: www.aunoabogados.com.ar

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

Año 2 – Número 7
Septiembre de 2012
ISSN 1853-7405

AUNO ABOGADOS es una publicación de Alfredo Enrique Veronesi
Director: Ariel Alberto Neuman
Propietario: Alfredo Enrique Veronesi
Nº de CUIT: 20-16766252-9
Tucumán 695 2º A, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Tel.: (54 11) 3533-8637.

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

Hecho el depósito que marca la ley 11.723.
Registro de Publicaciones Periódicas, Expte.
Nº 948.711/11.

EDITORIAL

REFLEJO DE LOS TIEMPOS

Abrimos este nuevo número de AUNO Abogados con una portada especial. En un marco de fuertes vientos de cambio, los abogados de uno de los estudios jurídicos pioneros de la Argentina cuentan cómo hacen para mantenerse vigentes a lo largo de los años. Desde el área de legales de una de las empresas más importantes de la Argentina, su responsable desgana los pormenores de la actividad. Lo propio hacemos con el joven Consejo de la Magistratura de la Ciudad. Costos, beneficios e ingresos de los estudios jurídicos son los datos propios que aportamos en este número, con una encuesta exclusiva en la que se refleja el por qué del escenario económico actual de la abogacía.

Pensando, justamente, en la reducción de costos, pero también en el aprovechamiento de los avances tecnológicos, realizamos un informe especial sobre lo que hay que tener en cuenta para virtualizar la práctica profesional.

En ese sentido, realizamos nuestro segundo desayuno de networking para esponsors, anunciantes, suscriptores y fuentes de consulta de AUNO Abogados, en el que trabajamos sobre las buenas prácticas en materia de uso de Internet y redes sociales por parte de abogados, estudios jurídicos y direcciones de legales.

Además: novedades del mercado, la posición de los colegios frente a la reforma del Código Civil y Comercial; el encuentro de la International Bar Association en Costa Rica; el Interestudios y mucho, pero mucho más, apenas dé vuelta la página.

Ariel Alberto Neuman
Director

CONTENIDO



El estudio virtual

Se abren nuevas opciones de la mano de la revolución tecnológica

pág. 8

Qué hay que tener en cuenta al momento de digitalizar la práctica profesional. Cuestiones legales, culturales, de seguridad y tecnológicas. Recursos y herramientas para trabajar de manera eficiente.

Pág. 12

INFORME ESPECIAL
Entre el temor y la necesidad de estar

Pág. 14

MERCADOS COMPARADOS
Abogados baratos y rendidores

Pág. 16

CASOS
Cómo encarar una gestión eficiente

Pág. 18

NETWORKING
AUNO Abogados organizó su segundo encuentro profesional

Pág. 20

MANAGEMENT
Sentido y sinsentido de la facturación horaria
Por Jaime Fernández Madero

**Vanguardia permanente**

Institucionalización, anticipación y reinvención constante

pág. 26

Comunicación, valores, vocación y liderazgo son los ingredientes que le permiten al Estudio Beccar Varela mantenerse a la vanguardia. Con 115 años, la institucionalización marca la diferencia.

**Consejo de la Ciudad de Buenos Aires**

Apuntes para entender la gestión en el Poder Judicial

pág. 32

Laura Grindetti, consejera de la magistratura de la Ciudad, repasa las principales funciones del organismo. A poco de la creación de nuevos juzgados, cuenta cómo se elegirá a su personal.

**Legales de Cablevisión**

María Andrea Torrens cuenta los pormenores de su actividad

pág. 36

¿Cómo se gestionan los desafíos jurídicos que se les presentan a los abogados de la empresa de video cable del Grupo Clarín? El trabajo con asesores internos y externos.

Pág. 22

EXCLUSIVO - INFORME DE MERCADO
Costos y beneficios de los estudios jurídicos

Pág. 24

MERCADO
Gestión en tiempos turbulentos

Pág. 34

POR LOS COLEGIOS
Reforma del Código Civil y Comercial

Pág. 39

JORNADA
Lavado de dinero y financiamiento del terrorismo

Pág. 40

ESTUDIOS
La ventaja de ser diferente

Pág. 42

CAPACITACIÓN
Cómo organizar un estudio jurídico

Pág. 45

Noticias breves / Servicios CPACF

Pág. 46

DEPORTES
Entre campeones

Pág. 48

AFTER OFFICE
La hora laboral

Contáctenos 

Mail:

info@articulouno.com

Web:

www.aunoabogados.com.ar

Twitter:

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

Blog:

aunoabogados.wordpress.com

Facebook:

www.facebook.com/aunoabogados

Linkedin:

www.linkedin.com Grupo Marketing de Abogados





EL ESTUDIO

VIRTUAL

Qué hay que tener en cuenta al momento de digitalizar la práctica profesional. Cuestiones legales, culturales, de seguridad y tecnológicas. Recursos y herramientas para trabajar de manera eficiente.

Código Procesal Civil y Comercial. Artículo 40. “Toda persona que litigue por su propio derecho o en representación de tercero deberá constituir domicilio legal dentro del perímetro de la ciudad que sea asiento del respectivo juzgado o tribunal”.

Ley 23.187. Requisitos para el ejercicio de la profesión de abogado en la Capital Federal. Artículo 6°. “Son deberes específicos de los abogados, sin perjuicio de otros que se señalen en leyes especiales, lo siguiente: ... c) Tener estudio o domicilio especial dentro del radio de la Capital Federal”.

La normativa es clara. Obliga a tener un espacio físico o una dirección postal para poder ejercer la profesión. Pasa acá y en casi todos los países del mundo. Lo que no se aclara son las dimensiones, las instalaciones, la ubicación o el uso que se le debe dar más allá de las notificaciones, cosa que sí ocurre, por ejemplo, con nuestros colegas mediadores.

Siendo así, ejerciendo la abogacía enmarcados en un proceso de altísima renovación tecnológica, cada vez más tareas leguleyas se hacen o pueden hacer de manera remota. De hecho, en la práctica abundan los estudios cuyas oficinas son absolutamente desconocidas por los clientes, otras en las que se siguen formando largas esperas para ser atendidos y hasta se marca tarjeta, y otras más que ni siquiera son transitadas por los propios abogados.

Piense en la cantidad de correos electrónicos o llamados que intercambia con sus clientes, potenciales clientes, socios, asociados y secretarías, y contrapóngalos a la cantidad de conversaciones cara a cara que mantiene.

Más allá de las ventajas del trato personalizado, el trabajo mancomunado y la cercanía humana que da el espacio físico compartido, lo cierto es que, a diferencia de lo que ocurría hace 15 ó 20 años, el abogado que hoy atiende desde la mesa de un bar puede que esté tan o más conectado que el que trabaja en una mega-oficina.

MOVILIDAD

En los tiempos que corren, todo lo referido a la Internet móvil gana espacio.

La posibilidad de estar conectado a través de un teléfono, una computadora portátil, una tablet o cualquier otro dispositivo que esté por salir, permite acortar distancias físicas, pero también laborales.

Hoy es posible tener acceso remoto al escritorio de una computadora desde cualquier dispositivo (por ejemplo, con www.gotomypc.com); almacenar documentos en “la nube” y compartirlos con uno mismo o con terceros; relevar jurisprudencia y doctrina online de manera eficiente –y en un proceso de constante mejora–; recorrer expedientes de algunos fueros y, en algunos casos, hasta recibir las notificaciones de las que hablan las leyes.

De allí que referentes de la industria, como el estadounidense Robert Ambrogi, co-conductor del

programa Lawyer2Lawyer, hable de la “deslocalización” de la profesión legal.

“Los abogados ya no tienen que estar atascados en sus escritorios. Pueden hacer su trabajo donde quiera que estén”, dice, y agrega: “Gracias a la tecnología, los estudios pequeños y los abogados que trabajan solos pueden difundir su actividad más allá de sus fronteras físicas y acceder a un conocimiento legal y extralegal que, de otra forma, no tendrían”.

De acuerdo con un estudio realizado recientemente por la consultora Robert Half Legal en los Estados Unidos, el 69% de los abogados usan smartphones para realizar su trabajo remoto cuando están de viaje, el 14% recurre a laptops y el 9% se inclina por PC, tablets y iPad, en una proporción que bien podría aplicar – con el ajuste proporcional necesario –



Recursos

En los siguientes enlaces encontrará más información sobre la práctica jurídica virtual, lo que implica y lo que hay que tener en cuenta antes de lanzarse a la web:



www.techshow.com



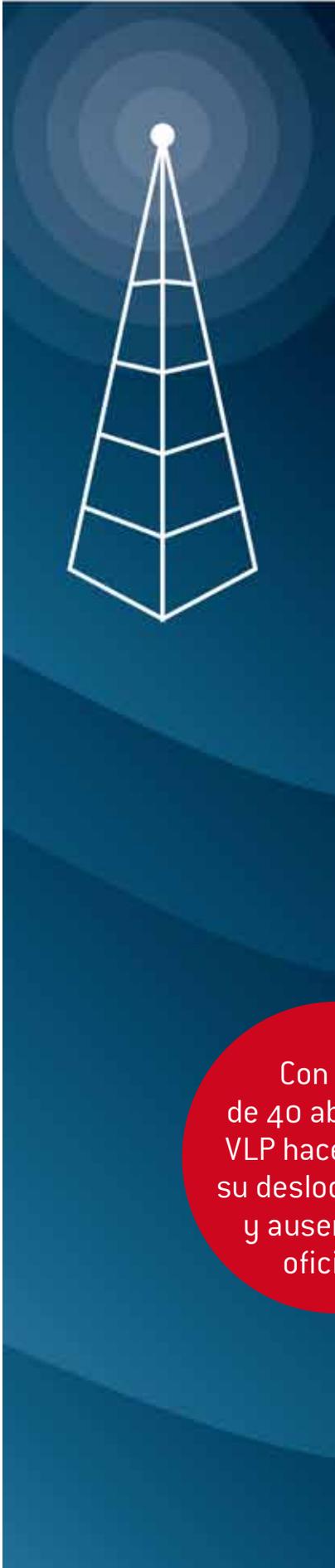
<http://legaltalknetwork.com/>



<http://virtuallawpractice.org>



www.abajournal.com/topic/legal+technology/



Con más de 40 abogados, VLP hace gala de su deslocalización y ausencia de oficinas

para esta porción del planisferio. Sistemas de e-Filing son utilizados por el 83% de los abogados relevados en el mencionado estudio. Se trata de formularios digitales que facilitan la realización de trámites (algo escaso en nuestro país, aunque en evolución), pero también la actualización de bases de datos o el completar modelos preconfigurados de escritos judiciales, siempre de manera remota. Por su parte, el 79% recurre a audio-conferencias online. En ese sentido, herramientas gratuitas como Skype (www.skype.com) o Google Talks (www.google.com/talk/intl/es/) brindan prestaciones más que suficientes para el video-diálogo, con la posibilidad de instalarlo en dispositivos móviles, a la manera del WhatsApp.

“¿Qué van a pensar los clientes?”, es uno de los temores que suelen esgrimir quienes se atan a teléfonos de línea, oficinas físicas y encuentros personales.

En respuesta, si bien nada hay relevado al respecto, lo cierto es que ellos están usando estas herramientas para otro tipo de cosas, que incluyen la interacción con profesionales de los más variados. Los medios masivos vienen dando espacio a las sesiones de terapia psicológica virtual, y no han sido pocos los casos de médicos que

asistieron a pacientes a través de videoteléfonos, en situaciones de emergencia.

Retomando, el 59% de los profesionales del derecho en los Estados Unidos utiliza sitios de almacenamiento de archivos, entre los cuales DropBox (www.dropbox.com) pica en punta para simplificar la vida, como dice su eslogan.

El 51% de los consultados, por otra parte, dijo utilizar herramientas de colaboración con otros colegas. En este punto aparecen las redes sociales como centros de información y conocimiento.

Aquí, si bien las más difundidas

son Facebook, LinkedIn o Twitter, existen otras tantas específicas para abogados. Así, por ejemplo, LegalOnRamp (www.legalonramp.com) nuclea a abogados internos de empresa de más de 40 países –los externos sólo pueden acceder por invitación– y la polémica Avvo (www.avvo.com) es capaz de ofrecer a colegas y potenciales clientes la friolera de 22.000 respuestas semanales a consultas legales, emitidas por 2.300 abogados.

Con el conocimiento al alcance de un par de clics, el acopio de papel en formato libro también cede ante el avance tecnológico, y si bien son muchos los que sostienen que la búsqueda hecha sobre la pasta de celulosa tiene un plus en cuanto a la profundidad y el resultado final, lo cierto es que ellos mismos reconocen que pocos profesionales consultan en la biblioteca de sus estudios.

Así, además de reducción de espacios destinados a los libros (que, vale la aclaración sobre todo para las firmas grandes que cuentan con bibliotecarios, no es lo mismo que disminución de gente, pues la curaduría de información jurídica digital sigue siendo necesaria), otro tanto sucede con la digitalización de expedientes, cuyos oferentes en estas pampas comienzan a multiplicarse por decenas.

En relación a ello, existe aun el temor a la seguridad de la información digitalizada por el ingreso de códigos maliciosos y hackeos.

Si bien es conocido el caso del estudio jurídico porteño que perdió el 50% de su backup por el ingreso de un virus informático, lo cierto es que luego de esa experiencia el aprendizaje se orientó a reprogramar las medidas de seguridad de la organización.

Tomados los recaudos necesarios, no habría motivos de preocupación o, al menos, no deberían ser mayores a los que un incendio o un robo de documentos en formato papel podría generar.

De todo lo anterior se comprende que un 79% de los abogados consultados en el informe referido inicialmente esté planeando invertir en

software durante el próximo año, y un 72% lo vaya a hacer en hardware, para actualizar sus sistemas.

CASOS

Uno de los primeros casos que se registran de estudios jurídicos virtuales es el de Woolley & Co, fundado en Inglaterra en el año 1996.

Orientado a derecho de familia, la firma tiene hoy 20 profesionales asentados en igual cantidad de ciudades inglesas y ofrece atención telefónica permanente.

VLP, en tanto, asesora a través de sus más de 40 profesionales en temas tributarios, de propiedad intelectual, energía, medio ambiente y negocios, haciendo gala en el propio sitio web de su deslocalización y la inexistencia de oficinas centrales.

Su arranque se remonta a julio de 2008 y, a cuatro años del despegue, nada indica que el modelo no les haya sido efectivo.

En términos un poco más “acadé-



A la hora de gestionar

En materia de facturación y contabilidad, Lexis Nexis ofrece algunas herramientas online para llevar las cuentas (<http://www.lexisnexis.com/law-firm-practice-management/pclaw/>).

En la Argentina, Lex-Doctor es referente en gestión jurídica.

La empresa arrancó con su primera versión en un lejano 1989, para el entorno MS-DOS. Recién a partir de la versión 5.0 y hasta la actual, 9.1, la firma se volcó al entorno Windows.

“En la actualidad, Lex-Doctor Estudios Jurídicos está catalogado como el sistema de gestión jurídica más difundido en toda América Latina, adaptándose al procedimiento de todas las jurisdicciones y sus respectivos fueros. Existen usuarios licenciados en más de mil quinientas ciudades de toda la región, y en algunas de las cuales se cuentan varios miles de oficinas utilizando nuestra solución”, se lee en el sitio web de la empresa, que ofrece la posibilidad de integrar oficinas remotas a través de Internet.

micos”, el concepto de estudio jurídico virtual fue definido en 2004 en un artículo de Joe Kashi (kashilaw.com), en el que se refirió a la importancia de brindar servicios de calidad en cualquier lugar del mundo y desde cualquier lugar del mundo.

Por lo pronto, las nuevas generaciones, madres recientes (y no tanto) y profesionales emigrados, se inclinan por estas modalidades de trabajo.

Será cuestión de adaptarse o, al mejor estilo Darwin... esperar a ver qué pasa.

BRONS & SALAS

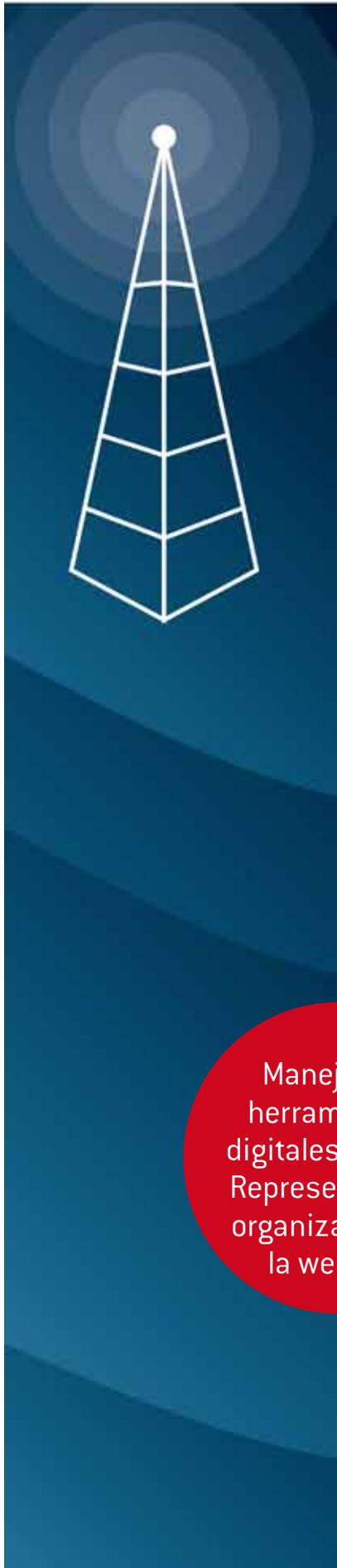
ABOGADOS

www.brons.com.ar

Maipú 1210 5ºPiso (C1006ACT)

Capital Federal - Argentina

Tel: (54-11) 4891-2700



Entre el temor y la necesidad de estar



Roldán, Neuman, Tomeo y Crettaz analizan los desafíos para los abogados 2.0

Manejar las herramientas digitales es fácil. Representar a la organización en la web, no.

Uno de los grandes interrogantes que surgen en estos tiempos es cómo deben acercarse los abogados al mundo digital.

Sobre buenas prácticas en el uso de redes sociales por parte de abogados, estudios jurídicos y direcciones de legales versó el desayuno de trabajo organizado por **AUNO Abogados**, en el que expusieron José Crettaz, periodista en el diario

La Nación, especializado en nuevos medios y nuevas tecnologías; Fernando Tomeo, socio consultor de TechLawBiz, especialista en redes sociales, Internet y seguridad informática, y Víctor Roldán, director de Asuntos Legales de Turner Internacional Argentina.

Lo principal, coincidieron los expositores, es tener en claro para qué se quiere estar en una red social y el público al que se quiere alcanzar.

En ese sentido, Crettaz repasó las cifras de penetración y uso de redes sociales en nuestro país, y advirtió sobre la importancia de pensar antes de publicar cual-

quier tipo de contenido.

Facebook, explicó, es una red cerrada, en la que es posible limitar hasta cierto punto quién accede a lo que uno dice o deja de decir.

Twitter, en cambio, es abierta, y permite que cualquiera esté “escuchando” una conversación.

A lo anterior, agregó, se debe añadir la posibilidad que ofrecen las redes sociales de compartir los contenidos. Una vez que se hizo un comentario, uno ya no es dueño de él, remarcó.

De allí Tomeo analizó distintos casos en los que los excesos cometidos en las redes repercutieron en la reputación *offline*.

Desde problemas laborales hasta pruebas en casos de divorcio, pasando por el sexting, bullying y otras variantes de acoso, el abanico desplegado dejó en evidencia el valor que tiene pensar antes de actuar (o escribir o postear).

En esa línea, Roldán esquematizó el avance de los medios de comunicación -desde la prehistoria hasta hoy!-, tiempos en los que los intermediarios de los mensajes están siendo jaqueados por el fenómeno de los prosumidores, productores y consumidores de

contenidos a la vez.

Entre sus recomendaciones se contaron la de que sea el vocero de la organización (estudio o empresa) el que hable en nombre de ella y que, cuando alguien más lo haga en una red, aclare que sus comentarios son a título personal y que no representan, necesariamente, el pensamiento de la entidad en la cual reviste.

Tomeo recomendó la elaboración de manuales de uso, aunque reconoció que este tipo de herramientas ayuda, pero no soluciona el problema, más ligado a la gestión de los contenidos que a un más que improbable control.

En ese punto, Ariel Neuman, director de AUNO, presentó tres diferentes tipos de situaciones a las que se ve expuesto -con frecuencia creciente- un abogado. Así, mencionó el caso del cliente que sale desilusionado de la consulta y difunde desde su dispositivo móvil algún comen-

tario que dinamite la reputación del profesional. Otro problema, ejemplificó, es el del empleado que, por deficiencias en el clima laboral, hace comentarios que perjudican directamente al estudio o empresa en la cual trabaja.

Un tercer caso, más frecuente en organizaciones medianas y grandes, es aquel en el que los abogados, identificados como miembros del estudio en las redes sociales, se unen a causas o a discusiones contrarias a los intereses de los clientes de la firma, por simple desconocimiento de la existencia del vínculo profesional.

PING-PONG

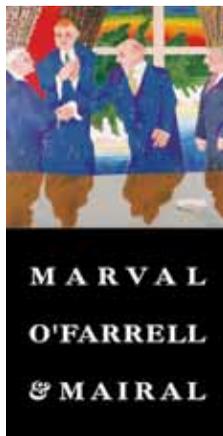
Preguntados sobre el perfil que debería tener la persona que, desde dentro de las firmas de abogados gestione la comunicación interactiva, los panelistas coincidieron en que debería estar formada en temas legales, entender los códigos propios de la

comunicación y, además, el fenómeno de la interacción.

De todas formas, resaltaron, lo importante es definir primero qué se quiere hacer en esos espacios virtuales. “El conocimiento del manejo de las herramientas digitales es fácilmente accesible para todos. Representar cabalmente la cultura de la organización, claramente no”, advirtieron.

Por otra parte, frente a la dicotomía de estar o no estar en las redes (esto último, fundamentalmente sustentado en el temor a lo desconocido), los expositores resaltaron que los silencios y las ausencias equivalen a ceder espacios frente a los que hablen de uno y de su actividad.

“Acérquense. Aunque sea, para ver de qué se trata”, recomendó Crettaz, al tiempo que los restantes sugirieron: “Eviten la tentación de poner a gestionar este tipo de comunicaciones a quienes no están preparados profesionalmente para eso” ■



Abogados

Agentes de la Propiedad Industrial

Buenos Aires
Av. Leandro N. Alem 928
(C1001AAR) Buenos Aires, Argentina
Tel. (54-11) 4310-0100
Fax (54-11) 4310-0200

Córdoba
Obispo Trejo 655
(X5000IYM) Córdoba, Argentina
Tel. (54-351) 425-7634
Fax (54-351) 428-2512

New York
509 Madison Ave, Suite 506
New York, NY 10022-5501, U.S.A.
Tel. (1-212) 838-4641
Fax (1-212) 751-3854

Abogados baratos y rendidores



Así son los profesionales de América Latina, según el Global Law Department Benchmarks.

Los abogados de empresa en Centro y Sudamérica son la mitad de caros y el doble de rendidores que sus pares ingleses.

En términos concretos: por lo que un letrado latinoamericano cobra 1, uno británico cobra 2. Por ese precio, a su vez, el hispano-parlante (o *lusó-falante*) hace 2, mientras el angloparlante realiza 1.

Es más: los abogados latinos se posicionan como los de más alto rendimiento y menor costo de las distintas regiones relevadas por el Global Law Department Benchmarks 2012, del que participaron 332 áreas de legales de empresas de 26 países.

En total, el acumulado de gastos en abogados relevado por el infor-

me hecho a través de una encuesta online, con preguntas cerradas y autoadministrables, equivale a USD 6,5 billones, que a su vez respalda ganancias corporativas por USD 1,5 trillones.

Tomando en cuenta el dato para fines de 2010, las áreas de legales relevadas estaban conformadas por 9.266 abogados y 6.879

MÉTRICAS POR REGIÓN (en inglés)

	Europe	North Am.	Cent	Ireland
Total Legal Spending % of Revenue	0.26%	0.36%	0.25%	0.51%
Revenue \$ per Total Legal Spending	\$384.62	\$276.48	\$400.00	\$201.03
Lawyers per \$B Revenue	7.41	4.98	21.67	4.06
Legal Staff per \$B Revenue	10.05	9.65	53.08	10.00
Lawyers per Legal Staff	0.71	0.55	0.59	0.75
Lawyers % of Legal Staff	70.98%	54.92%	59.17%	75.00%
Lawyers per Paralegal	4.50	2.29	2.69	5.00
Lawyers per non-Paralegal	0.82	0.70	0.75	0.80
Revenue per Lawyer	\$134,865,900	\$200,833,333	\$48,750,000	\$246,366,666
Revenue per Legal Staff	\$99,491,237	\$103,726,851	\$18,841,911	\$100,000,000
Internal Spending per Lawyer	\$210,025	\$322,500	\$88,857	\$254,479
Int. Spending per Legal Staff	\$134,754	\$169,333	\$43,464	\$180,000
External Spending per Lawyer	\$162,617	\$450,000	\$131,900	\$513,649
Ext. Spending per Legal Staff	\$124,743	\$225,000	\$27,275	\$296,542
Total Legal Spending per Lawyer	\$411,111	\$756,275	\$230,523	\$897,051
Total Legal Spending per Staff	\$274,904	\$387,042	\$90,873	\$457,216
Int. Spending % of Total Spending	47.73%	44.28%	53.99%	38.63%
Int. to Ext. Spending Ratio	48/52	44/56	54/46	39/61
Internal Spending % of Revenue	0.11%	0.16%	0.16%	0.11%
Revenue \$ per Internal Spending	\$898.20	\$614.59	\$800.00	\$922.62
External Spending % of Revenue	0.14%	0.21%	0.12%	0.28%
Revenue \$ per External Spending	\$703.12	\$500.00	\$900.00	\$427.24
Ext. Spending % of Total Spending	52.28%	58.82%	50.00%	61.38%
Cost per Lawyer Hour	\$116.68	\$179.17	\$49.37	\$141.38
Cost per Legal Staff Hour	\$79.27	\$99.61	\$25.57	\$105.88

asistentes no abogados, con una media de cinco profesionales por cada departamento legal.

COSTOS E INGRESOS

Los abogados en América Latina representan, en promedio, el 0,25% de los gastos de las compañías, y reportan un rendimiento de USD 400 por unidad de medida.

Los que trabajan en empresas en Europa, en tanto, insumen el 0,26% de los gastos corporativos y dejan USD 384; los que están en corporaciones de Norteamérica, 0,36% y USD 276, mientras que los que están en firmas ingleses e irlandeses, 0,51% y USD 201, respectivamente.

El estudio, coordinado por Rees Morrison desde el General Counsel Metrics en los Estados Unidos y realizado con la colaboración de distintas agencias y consultoras alrededor del mundo –entre las que se cuenta **Artículo Uno** como impulsor del estudio en el Cono



Los abogados latinos representan, en promedio, el 0,25% de los gastos de las compañías, pero reportan un rendimiento de USD 400 por unidad de medida.

Sur–, distingue, también, el costo horario promedio de los abogados internos de acuerdo a la industria a la que representen.

Aquí, las diferencias son notorias. En efecto, el valor de la hora-abogado en las empresas farma-

céuticas promedia los USD 331; seguida por la industria energética (USD 266) y de servicios médicos (USD 234).

Abogados de ONGs y gobierno, de empresas de transporte, cuidado personal y construcción, en tanto, tienen costos horarios que oscilan entre los USD 120 y 150.

En cuanto al gasto en temas legales, también las farmacéuticas son las que más porcentaje le

destinan a sus abogados, contabilizado en relación a los generales de las otras empresas.

Así, mientras en ellas representan el 3,22% de los costos, en el retail apenas un 0,14% va para el asesoramiento jurídico.

N | Nicholson y Cano
C | ABOGADOS

San Martín 140, Pisos 5, 6, 13, 14 y 22
(C1004AAD) Buenos Aires - Argentina
Tel.: (5411) 5167-1000
info@nicholsonycano.com.ar
www.nicholsonycano.com.ar

Cómo encarar una gestión

EFICIENTE

El área de legales de DirecTV estableció pautas de medición que le permiten controlar sus progresos, fijarse objetivos y trabajar en sinergia con los abogados externos. Aportan, así, más valor al negocio.



Apenas un par de horas antes del arranque de los Juegos Olímpicos de Londres 2012, DirecTV tomó para sí uno de los salones del quinto piso del hotel Hilton, unas cuantas cocheras del edificio e hizo su presentación.

Podría haber sido sobre las bondades del servicio, el lanzamiento de una nueva señal o el entrenamiento de algunos de los deportistas que vistieron la celeste y blanca esponsorada por la empresa de televisión satelital. Pero no.

El Departamento de Legales de la compañía convocó a todos sus corresponsales y a abogados de otras empresas para compartir algunos de los principales datos vinculados a su sistema de gestión.

Eso, de por sí, fue una doble noticia en un mercado en el que, por un lado, las mediciones no abundan y, por el

otro, cuando las hay, difícilmente se comparten.

Durante la presentación, a la que asistió **AUNO Abogados**, se hizo eje sobre los reclamos de consumidores, aunque los abogados responsables del área explicaron que desde hace un par de años se trazaron métricas para hacer el seguimiento de los contratos y varias otras tareas desplegadas por los letrados.

GESTIÓN

“La gestión en defensa del consumidor tiene importancia en línea con la misión de la empresa: satisfacer al cliente, gestionar eficientemente la infraestructura y generar bases sólidas para un crecimiento sustentable”, enmarcó María Eugenia Martínez Rodríguez, gerente de Legales de DirecTV Argentina.

De allí que los parámetros de medición que establecieron en el área estén alineados con esta filosofía. Así, miden:

- Gestión positiva: cantidad de reclamos cerrados con acuerdo en la primera oportunidad que la empresa tiene para dar respuesta, medidos en un mes.
- Gestión negativa: cantidad de reclamos no cerrados.
- Backlog: acumulación de todos los expedientes sin resolución y que están activos (“los que tienen riesgo de imputación y futura multa”).

Con un aumento del 25% en la cantidad de clientes medidos entre el primer semestre de 2012 contra igual período de 2011, se registraron en igual período un 14% menos de denuncias, en tanto que la gestión positiva alcanzó el 73% en junio de 2012, luego de un crecimiento sostenido en lo que va del año (61% en abril y 71% en mayo).

En cuanto a los motivos de las denuncias, contó la abogada, los categorizan en 11 rubros que se corresponden con áreas de la empresa. Los gráficos que obtienen los comparten periódicamente con todas ellas, intentando generar un efecto imitación hacia las áreas con mejores *performances*.

Siempre anclada en los indicadores que se auto-impusieron, Martínez Rodríguez repasó el comportamiento individual de cada estudio jurídico tercerizado (con un 74% de gestión positiva en Mendoza; 67% en Buenos Aires y Capital Federal, y 71% en Córdoba), y los abogados del área recorrieron el backlog histórico (acumulado) a nivel nación y por provincia.

Del encuentro participaron, justa-

Replicable

Más allá del evento, de los números particulares que se manejan en la empresa y de los indicadores de gestión tomados en cuenta, distintas enseñanzas se extraen del Segundo Encuentro de Legales de DirecTV Argentina.

El primero muestra que, trazados indicadores claros y mensurables, alineados con los objetivos generales de la empresa, se pueden establecer metas de corto, mediano y largo plazo e ir haciendo ajustes a medida que se requieran.

También, que existiendo dichos indicadores se hace mucho más objetiva la decisión de mantener o no a determinados proveedores externos.

Esto, a su vez, redundará en una mayor transparencia para los abogados que asesoran a la compañía desde

sus respectivos estudios.

Por si fuera poco, todo este esquema permite mostrarle al resto de la empresa que Legales, lejos de ser una barrera, aporta valor agregado al negocio.

La práctica de compartir entre las distintas áreas la performance que cada una de ellas tiene en relación al trabajo que realizan los abogados internos es, asimismo, un modelo que busca una mejora continua.

La mejor noticia de todo lo anterior es que estas prácticas se pueden replicar, sin importar que se trate de grandes o pequeñas empresas, abogados independientes o de grandes estudios.



Por Ariel Neuman

mente, los socios principales de los estudios con los que la empresa opera en las jurisdicciones mencionadas, así como los corresponsales internos del área, quienes tuvieron la oportunidad de despejar dudas en relación al negocio en sí y a lo que se espera de cada uno.

“Para el segundo semestre de este año tenemos como primer objetivo lograr el 85% de gestión positiva. Como segundo, consecuentemente, reducir el backlog”, apuntó la abogada.

Lo primero se logrará aplicando herramientas de negociación con los reclamantes y el instructivo (confi-

dencial) que la empresa desarrolló para los casos de quejas de clientes. Para achicar el acumulado de reclamos, prosiguió, se arrancará por relevar todas las denuncias, aplicar herramientas de negociación e instar el proceso conciliatorio para los casos en que eso resulte pertinente.

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

AUNO Abogados organizó su segundo encuentro de capacitación e interacción

Fue en el Four Seasons, para sponsors, anunciantes, suscriptores y fuentes de información de la revista.

Con la participación de abogados internos y externos de empresa, asesores en comunicación y responsables de marketing y relaciones institucionales de distintos estudios jurídicos, se realizó el segundo desayuno de networking para abogados

organizado por nuestra revista. Durante el encuentro, acompañado en el exterior por una lluvia más que intensa, los participantes debatieron sobre buenas prácticas en el uso de Internet y redes sociales por parte de abogados en estudios jurídicos y áreas de legales de empresa (ver

el informe central en este mismo número).

El tema, candente, se prolongó al punto de duplicar en tiempo al originalmente establecido. Al igual que el año pasado, los salones del Four Seasons Buenos Aires cobijaron la actividad.



Buenas prácticas en el uso de redes sociales. Consejos para abogados de estudios y empresas.



Networking antes y después.



Alejandro Anderlic



Pablo Daniel Del Yesso



Denise Cancian



Mariana Miglino



Sonia Semienchuk



Cristián Francos



Francisco Lucas Gáspari



María Eugenia Martínez Rodríguez



Victor Roldán contó la experiencia en el uso de Internet en su área legal.



José Crettaz analizó las tendencias en el uso de Facebook y Twitter.



Fernando Tomeo habló sobre el comportamiento en las redes sociales.



Ezequiel Fejler



Mariana Oteiza y María Pérez Otero



Jorge Bacaloni



Débora Cohen

E S T U D I O
DURRIEU
A B O G A D O S

DERECHO PENAL · PENAL ECONOMICO
www.estudiodurrieu.com

Sentido y sinsentido de la **FACTURACIÓN HORARIA**

Nuevas exigencias del mercado y de los clientes llevan a repensar las políticas de facturación. Qué se está haciendo y qué se puede hacer.



Por
JAIME
FERNÁNDEZ
MADERO

Abogado. Socio fundador y ex managing partner de BRUCHOU, FERNÁNDEZ MADERO & LOMBARDI.
Magister en Estudios Organizacionales, Universidad de San Andrés.

Uno de los aspectos que siempre me ha llamado la atención en la gestión de un estudio jurídico es el uso tan difundido del sistema de facturación por horas, a pesar de haber escuchado consistentemente a lo largo de los años quejas de clientes y abogados sobre los problemas que plantea este sistema.

Los clientes desconfían del mecanismo y tienden a pensar que los estudios sólo quieren facturar la mayor cantidad de horas posibles, con escaso interés por la eficiencia y objetivos del cliente.

Los estudios, por su parte, se ven constreñidos a mantener tarifas desajustadas de la evolución de sus costos y, con frecuencia, los clientes cuestionan la cantidad de horas que dedican sus abogados a los asuntos que les encomiendan.

Los sistemas que intentan imponerse para aproximar los intereses de las partes, como poner techos o *caps* de horas a los encargos o métodos más sofisticados de fijación de tarifas horarias, tampoco parecen solucionar la situación, ya que no siempre se logra bajar los costos sin que se afecte en igual medida la calidad del servicio que el cliente termina por recibir.

En sentido estricto, el uso de la tarifa horaria resulta eficiente cuando se dan las siguientes condiciones:

(1) refleja un valor o calidad determinada del trabajo profesional a realizar;

(2) dicho valor o calidad se mantiene relativamente estable a lo largo del trabajo a realizar (o, dicho de otra manera, la misma tarifa no se usa para trabajos de distinto valor o calidad);

(3) la única variable que se modifica es la cantidad de trabajo que requiere el cliente (en tanto el cliente no sabe de antemano la cantidad de trabajo que se necesitará -aunque sí la calidad necesaria-, resulta más eficiente contratar por unidad de tiempo que efectivamente se utilice), y

(4) existe una relación de confianza entre cliente y abogado, en función de la cual aquél sabe que el abogado sólo aplicará la cantidad de tiempo estrictamente necesario para realizar el trabajo requerido.

La realidad, sin embargo, demuestra que es altamente improbable que se den todas las condiciones mencionadas e, incluso, muchas veces no se da ninguna de ellas.

Se utilizan tarifas estándar para trabajos de calidad muy diversa y es muy difícil de controlar con eficacia (no sólo los clientes, sino dentro de la firma misma) la cantidad de horas invertidas.

Lo que es peor, el sistema produce normalmente una cadena de incentivos perversos de suma cero e intereses en conflicto, donde lo que gana el cliente lo pierde la firma y viceversa.

A su vez, las firmas muchas veces premian a sus profesionales por las horas facturadas más que por la eficiencia del trabajo realizado, y ello genera prácticas de sobrefacturación muy perjudiciales para la eficiencia del sistema y los intereses de los clientes.

En su interesante trabajo sobre los modelos económicos de las firmas legales, William Kummel (A Market Approach to Law Firm Economics: A New Model for Pricing, Billing, Compensation and Ownership in Corporate Legal Services, Columbia Business Law Review, 1996) cuestiona el sistema de facturación horaria por no adaptarse adecuadamente a los cambios acaecidos en el mercado de servicios legales. Aunque el artículo fue escrito hace varios años, sus premisas siguen siendo válidas, en especial en mercados como el latinoamericano.

El sistema horario, sobre el cual están basados los modelos económicos de las firmas, se origina en mercados mucho más estables y predecibles que los actuales.

En la “edad de oro” de las grandes firmas norteamericanas e inglesas (donde este sistema se aplicó primero), la relación con los clientes era estable y de estrecha confianza.

El crecimiento de la economía y una competencia limitada les permitía a las firmas sostener modelos de crecimiento y rendimiento atractivos, con escasos desencuentros con los clientes.

Así, las firmas organizaron modelos para facturar a los clientes tanto sus costos como un margen esperado. El objetivo era, precisamente, facturar la cantidad de horas necesarias para lograr ese objetivo.

Ahora bien: en las últimas dos

décadas esas premisas se han modificado sustancialmente y el modelo de facturación horaria ha dejado de ser eficiente para firmas y clientes.

La sensación es que muchas firmas lo siguen aplicando por ser el único que conocen o que les permite controlar sus recursos humanos y financieros.

El problema, en contrapartida, es que los clientes buscan ahora mayor calidad -a través de la especialización en cada temática- y también eficiencia en los costos -haciendo competir a las firmas entre sí por presupuestos-.

El mecanismo de fijar el precio del servicio en función de su estructura interna de costos y margen esperado se ha vuelto ineficiente.

Kummel aboga por



El sistema horario, sobre el cual están basados los modelos económicos de las firmas, se origina en mercados mucho más estables y predecibles que los actuales.

sistemas híbridos que permitan combinar distintos mecanismos de facturación en función del asunto y las necesidades del cliente (tarifas diferenciales en función de la calidad real del servicio, inclusive dentro de distintas etapas del mismo asunto; honorarios de éxito en función de ciertas premisas a alcanzar; mecanismos de premios y castigos por eficiencias, entre otros).

La clave pasa por virar el foco de atención de las necesidades internas de la firma a las necesidades del mercado.

Las firmas deben buscar mecanismos más “asociativos” con los clientes, donde sus intereses puedan estar más alineados sin por ello alterar la independencia profesional que cada traba-

jo requiere en función de sus características.

La tarea no es sencilla, comparada con el cómodo modelo de utilizar una tarifa horaria que varía sólo por la antigüedad o seniority del profesional, pero cada vez resulta ser más necesaria en el complejo contexto actual.

Un punto similar es planteado por Danny Ertel y Mark Gordon en el último número de la Harvard Business Review (Points of Law:

Unbundling Corporate Legal Services to Unlock Value, agosto de 2012), quienes alertan sobre el

marcado avance de la estandarización, la tecnología y el llamado process legal outsourcing (o PLO) que produce que las empresas tengan más medios

disponibles para simplificar y abaratar sus servicios legales, produciendo una disrupción en la relación tradicional que han tenido estudios y clientes.

Así las cosas, estos autores sugieren la necesidad de establecer un nuevo modelo de relacionamiento entre clientes y abogados.

Esta nueva modalidad, sostienen, debería tender a los objetivos de:

- (a) generar valor a través de una mejor gestión de los riesgos y oportunidades;
- (b) alinear los incentivos entre firma y cliente;
- (c) alocar el trabajo a los mejor preparados, y
- (d) mantener relaciones estratégicas y de confianza entre ambos.

Costos y beneficios de los estudios jurídicos

El mayor porcentaje de erogaciones está destinado a salarios. Existe una fuerte dispersión de los valores-hora-abogado. La mitad de las firmas implementa sistemas mixtos para calcular sus honorarios.

¿Cuánto cuesta mantener un estudio jurídico?

¿En qué se va la plata?

¿Cómo se la asigna?

¿Cuánto cobra cada abogado?

¿Cuánto se destina al marketing, al networking, a la promoción?

Esos fueron los ejes de la primera encuesta sobre “Costos, beneficios e ingresos de los estudios jurídicos”, realizada por **Artículo Uno** a través de Internet.

Para el 28% de los consultados, los abogados representan entre el 50 y el 60% de los costos de sus estudios. Para el 15%, entre el 20 y el 30%; para un 11%, entre el 70 y el 80%, en tanto un 6% dijo que equivalen a más del 80% de sus erogaciones.

En el acumulado, el 45% de los consultados dijo que los sueldos de los abogados representan más del 50% de sus costos.

Las membresías a asociaciones profesionales son, en el 40% de los casos, equivalentes a menos del 1% de los costos totales de las firmas. El 26%, en el otro extremo, dice destinarle más de 5% de sus costos totales.

Similares guarismos se obtienen para lo que es la promoción y la difusión del estudio.

El 50% le destina menos del 1%, mientras que el 17% vuelca en ello más del 5% de sus costos.

En el 67% de los casos, se observa también que los despachos

no tienen un presupuesto que contemple esos ítems.

SALARIOS Y BENEFICIOS

En el terreno salarial existe una dispersión tan grande que impide trazar generalidades en el mercado para las categorías más altas de profesionales.

Al parecer, cada quien paga lo que puede, o lo que quiere.

Así, el 20% dice que un abogado senior en su firma está en un salario de menos de \$ 6.500 brutos, mientras que otro 20% afirma pagar entre \$ 6.500 y \$ 9.000, y un 17%, entre \$ 9.000 y \$ 13.000. Para iguales franjas salariales, los abogados semisenior se distribuyen en un 35%, 28% y 12%,

respectivamente.

Existen, en cambio, grandes coincidencias en relación a los jóvenes profesionales.

En efecto, el 83% le paga a los junior menos de \$ 6.500 brutos. Sólo un 9% dijo pagar entre \$ 6.500 y \$ 9.000, y un poco probable 7%, más de \$ 13.000.

También los paralegal y procuradores encuentran similitudes en el cobro, sin grandes distinciones en el mercado.

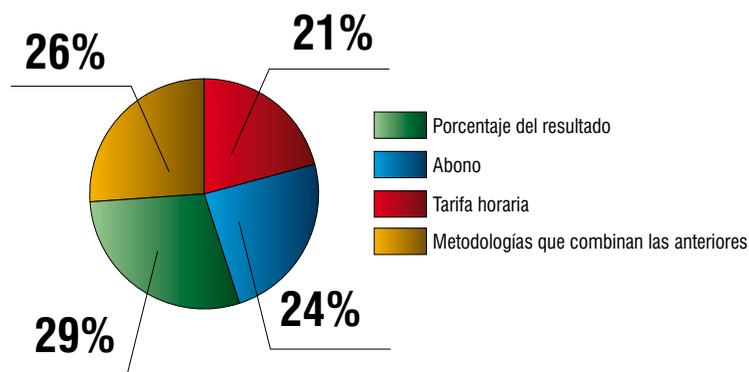
Siempre en pesos argentinos, el 62% recibe menos de \$ 3.000 bruto por mes, mientras que el 21% está entre los \$ 3.000 y \$ 4.500.

BENEFICIOS

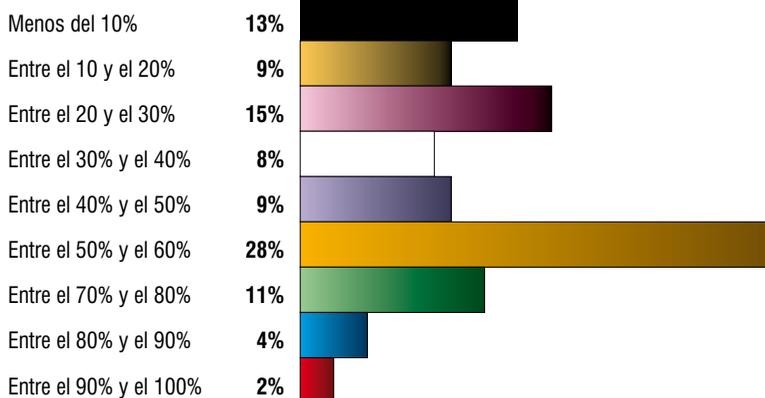
Entre los beneficios extra que

Métodos de facturación utilizados en su firma

(puede marcar más de uno)



Costo que representan los abogados sobre el total de gastos



Ficha técnica

- Modalidad: Preguntas abiertas y cerradas, autoadministrables, online.
- Relevamiento: junio/julio 2012.
- Respuestas totales: 1100.
- Perfil de estudios que respondieron: 6% son firmas con más de 70 abogados; 2%, con entre 51 y 70; 5%, con entre 21 y 50; 11%, con entre 10 y 20; 48%, con entre 2 y 9, y 28%, unipersonales.
- Margen de error: 5,56%.

recibe el personal, el 70% de las firmas dice pagar el teléfono celular a sus abogados; el 41% solventa la matrícula profesional, e igual porcentaje abona un bonus a sus profesionales.

El 27% de las firmas cubre el costo de los posgrados en el país, el 11% ofrece medicina prepaga, 8% gimnasio y otro tanto dice cubrir los costos que implica realizar un posgrado en el exterior.

Hay firmas que pagan viáticos, otras el monotributo y hasta las que señalan entre los beneficios que ofrecen a sus abogados la altamente valorada "experiencia profesional".

En el caso de los estudios que

pagan bonus, el 54% lo hace por un equivalente a un sueldo anual; el 17% por entre uno y dos sueldos; 4% entre dos y tres, y otro 4% por más de tres.

El 27% de las firmas cubre posgrados en el país, el 11% ofrece medicina prepaga, 8% gimnasio y otro tanto cubre posgrados en el exterior.

Un 21% de ellos, en tanto, señaló que el pago es variable y, en algunos casos, se fijan topes para la retribución variable.

HONORARIOS

Al momento de responder sobre honorarios, pocos son los aboga-

dos que se pronuncian.

De hecho, más del 80% de los consultados saltaron las preguntas vinculadas con el valor hora y su facturación.

Entre quienes respondieron, para un abogado senior –dependiendo de la firma–, la tarifa va de \$ 800 a... \$ 50.

Lo cierto es que se advierte una concentración de valores en torno a los \$ 600.

Siempre en pesos argentinos, la hora más cara de semisenior está en \$ 750, con una concentración en torno de los \$ 400.

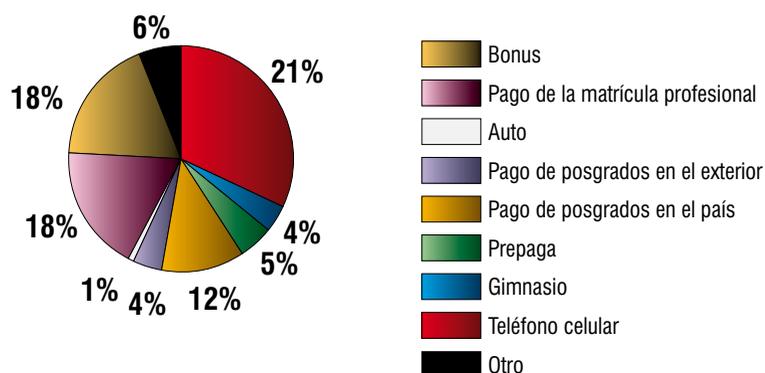
A unos \$ 300 cotiza, en tanto, la hora media de un junior.

¿Qué metodología utilizan para calcular honorarios?

El 56% va por un porcentaje del resultado; 44% por el abono fijo; 39% por la tarifa horaria, mientras que la mitad de los abogados se inclinan por un mix de todas las anteriores.

El estudio sobre costos, beneficios e ingresos de abogados sigue la tradición inaugurada por los Barómetros de Artículo Uno para medir tendencias del mercado jurídico.

Beneficios para el personal profesional



Gestión en TIEMPOS TURBULENTOS



La International Bar Association realizará un encuentro en Costa Rica, en el que se abordarán los desafíos para el management legal en el contexto actual.

Finanzas del despacho, marketing jurídico, nuevas formas de presu- puestar honorarios profesionales, gestión de carrera profesional, regionalización de la profesión. Se trata, en todos los casos, de temas candentes en la agenda de la abogacía práctica, aquella que permite ejercer mejor y más tran- quilos el derecho que se aprende en las universidades.

Por eso la trascendencia que tendrá el encuentro que la Inter- national Bar Association (IBA) realizará en San José de Costa Rica, entre el 18 y 19 de noviem- bre, con el auspicio de **AUNO Abogados**.

La intención es retomar los temas analizados en Buenos Aires, hace ya un puñado de años, y agregar, en razón de la realidad de la región específica donde se celebra el cónclave, el fenómeno de la regionalización de los estudios jurídicos.

“Estamos rescatando, básicamente, los mismos temas que se discutieron en Buenos Aires respecto de mercadeo, planes de carrera, el desarrollo de las firmas, el *knowlege management*, la medición de la actividad de los despachos, y estamos introduciendo un tema, que sí es exclusivo de esta conferencia, que es el de las firmas multijuris-

diccionales, fenómeno que hace cinco o seis años empezó a tomar mucha fuerza en Centroamérica”, describió Pedro Oller, *co-chair* del encuentro, en conversación con AUNO Abogados.

“Somos seis países chicos en una región compleja. Sobre



“No hay una fórmula que aplique para todas las operaciones legales. Cada estudio tiene que encontrar lo que le sirva más”



“A las multi- nacionales, que tienen negocios en la región, les resulta más atractivo lidiar con un solo despacho que con seis”

todo a las empresas multina- cionales, que tienen negocios en la región, les resulta más atractivo tener que lidiar con un solo despacho que con seis o siete. Mi despacho, de hecho,

es uno de los pocos que no ha participado de esta tendencia de regionalización”, reconoció el titular de Oller Abogados, “una firma en Costa Rica de alcance mundial”, según se lee en su sitio web.

Para John Aguilar Quesada, el otro de los *co-chairs* de la conferencia, hay espacio para todos los modelos.

“No hay una fórmula que apli- que para todas las operaciones legales. Cada estudio tiene que encontrar lo que le sirva más y los puntos en los que pueda ser más eficiente. Las experiencias de firmas que han ido a otros países están concentradas en estudios de países más peque- ños. No conozco despachos de Brasil, Argentina o México que hayan dado ese paso”, dijo.

El titular de Aguilar-Castillo-Love, firma con presencia en Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Honduras, El Salvador y Panamá, señaló como posible explicación del fenómeno la necesidad de encontrar nuevos y más grandes mercados, sobre todo para quienes creen haber alcanza- do un techo en sus jurisdicciones de origen o pretenden ampliar sus servicios.

Justamente, el objetivo del panel específico es que los distintos oradores, la mayoría *managing partners* de firmas con oficinas en distintas jurisdicciones, cuenten su experiencia y los retos que enfren- tan a diario.

“Esto implica lidiar con temas culturales y regulatorios, por nombrar sólo dos”, agregó Aguilar Quesada.

MERCADOS

En Costa Rica hay entre 20 y 30 despachos con un perfil internacional, con participación activa en la IBA y en otras entidades globales que nuclean a los abogados, estimó Oller.

“El más grande debe tener unos 40 abogados. El segundo, unos 30. Los estudios medianos, para el mercado costarricense, somos los que estamos con entre 10 y 20 profesionales”, dijo.

Así y todo, los temas que se tratarán en el encuentro revisten un carácter universal. “Tienen aplicación para cualquier despacho, sea de Buenos Aires, de San José, de Santiago de Chile. De hecho, cada uno de los paneles tiene un orador extra-región centroamericana”, dijo.

En efecto, la agenda muestra un pluralismo de banderas, con la

presencia de Horacio Beccar Varela (Estudio Beccar Varela) y Máximo Bomchil (M. & M. Bomchil) como exponentes argentinos.

Consultado en conversación vía skype por los principales desafíos que enfrenta hoy la abogacía práctica, Aguilar Quesada coincidió en el análisis, y agregó otras tantas variables.

“Un primer desafío es el tema de la velocidad con la que las decisiones y las respuestas se tienen que ir dando. Esto es, ni más ni menos, algo producido por la tecnología y la globalización. Es un fenómeno que no va a parar y tiene que ayudarnos a ser más eficientes al momento de diferenciar y priorizar qué información vale la pena y qué no, y a segmentar nuestras respuestas”, dijo.

El otro tema es regulatorio, de *compliance* y normas similares. “Es la misma globalidad económica la que trae este tipo de prácticas. El reto está en estar al tanto de la regulación vigente en otros

Datos básicos

- ¿Cuándo?: 18 y 19 de noviembre.
- ¿Dónde?: San José, Costa Rica.
- ¿Quién?: Organiza el IBA Law Firm Management Committee, con el IBA Latin American Regional Forum.

países, que se aplica en los nuestros, con un objetivo claro: ser un abogado más eficiente y proactivo, que dé mayor valor agregado al cliente y que se esté adelantando a sus necesidades”.

Además, “con tanta oferta de abogados, se hace cada vez más importante la especialización”, agregó. A eso, por último, se suma el condimento de cada economía y cada país, que, obviamente, presentan sus propios retos.



www.ibanet.org



JULIA KENNY

[prensa + comunicación]

“El más pequeño acto de nobleza,
es mucho mejor que la más grande
de las intenciones”

juliakenny.com.ar

- Hipólito Yrigoyen 476 4º Piso. (C1086AAF) CABA.
- Tel. Fax. (005411) 4116.4287
- info@juliakenny.com.ar

29 de Agosto
Feliz día del Abogado



A man with grey hair, wearing a dark pinstriped suit jacket, a light blue shirt, and a patterned tie with yellow and blue floral motifs, stands in a library. He has his hands on his hips and is looking towards the camera. The background consists of bookshelves filled with books.

Vanguardia permanente

Comunicación, valores, vocación y liderazgo son los ingredientes que le permiten al Estudio Beccar Varela mantenerse a la vanguardia. La institucionalización, la anticipación a los cambios y la reinvención constante, claves del éxito.

Por Ariel Alberto Neuman



¿Cómo se hace para vivir 115 años? ¿Cómo se puede tener más de un siglo y mantenerse joven? ¿Cómo se logra todo lo anterior en un mercado tan complejo como el jurídico?

Esos son algunos de los interrogantes que despiertan firmas como Beccar Varela, fundada en el lejano siglo XIX.

Institucionalización, reinención, previsión, proactividad, comunicación y valores son algunos de los sustantivos que Horacio Esteban Beccar Varela, managing partner de la firma creada por su bisabuelo en 1897 (ver Rico en historia), y sus socios Roberto Crouzel y Roberto Fortunati enunciaron a lo largo de una extensa entrevista con **AUNO Abogados**.

“La pregunta que subyace, creo, es cómo hacés para mantener unidos a los socios, cómo manejas la cuestión política interna”, dice Crouzel (RC).

“Pesa mucho el tema de los roles, del protagonismo, del vedetismo –coincide Fortunati (RF)–, y eso precisa de un equilibrio”.

La experiencia acumulada, reconoce Beccar Varela (HEBV), aporta lo suyo. “Hay pocos estudios tan institución como nosotros”, dice.

¿En qué se traduce todo eso?

HEBV: Tenemos mucho recorrido. Eso nos da una visión muy amplia y un gran manejo de crisis, tanto por factores externos como por readaptaciones internas.

Fuimos formadores de un montón de estudios. De cada caso aprendimos algo. Eso nos ha dado un manejo que, creo, nos hace más fuertes.

¿Hablamos de escisiones?

RC: De crisis económicas, de situaciones cambiantes. Son muchos años...

RF: Esas son las crisis reales, que dan una mayor cintura para gestionar las situaciones internas.

¿Cómo se afina la cintura?

RC: No hay una fórmula mágica. Yo creo que tenés que estar atento a la comunicación, a la vocación y a los valores. Es lo que hace que una organización de servicios se mantenga: cuán buena o mala es la comunicación; que la gente

que está tenga vocación para eso (porque en el mercado hay y ha habido abogados brillantes, pero que tienen vocación para otra cosa), y valores más o menos compartidos.

En general, las crisis se resuelven con uno de estos tres indicadores.

HEBV: Yo agrego al liderazgo como una variable que es muy importante.

Líder no quiere decir mandón, sino referente. Si los líderes comparten valores, el núcleo se fortalece y refuerza al resto de la organización.

RF: Coincido en que no hay fórmulas ni mágicas ni repetibles. Deben ser pensadas para cada caso. De todas formas, creo que la capacidad de anticipación es vital para fortalecerse como institución. El hecho de haber acompañado buena parte de la historia moderna argentina no es un dato menor. La capacidad de adaptación permanente es una de las fortalezas del estudio.

Nosotros tres, de hecho, nos hemos reinventado infinidad de veces. El

Rico en historia

El estudio Beccar Varela toma como piedra fundacional el título de abogado que obtuvo Horacio Beccar Varela el 8 de julio de 1897. Sin embargo, sus vínculos con la historia argentina se remontan mucho más atrás.

El padre de Horacio fue Florencio Varela, el mismo que debió exiliarse en Montevideo en 1829, desterrado por su oposición a Juan Manuel de Rosas.

El padre de Florencio fue Jacobo Adrián Varela, voluntario del Tercio de Galicia, al frente de una compañía de granaderos con el grado de capitán, cuando hubo que defender a Buenos Aires durante la Segunda Invasión Inglesa, en 1807. La otra parte del apellido se debe a Cosme Beccar, teniente coronel



ascendido por pedido del virrey interino Santiago de Liniers, "por el arrojo demostrado en la reconquista de Buenos Aires en 1806".

Ambos apellidos no se juntaron sino hasta más de 50 años después.

Horacio, uno de los 132 abogados graduados en 1897, compartió estudios con buena parte de la historia del siglo XX.

Entre sus compañeros estuvieron Emilio Jiménez Zapiola; Rómulo Naón y Manuel María de Iriondo

(sus futuros socios); Carlos Octavio Bunge; Enrique Rodríguez Larreta; Joaquín Castellanos, luego gobernador de Salta; Jorge Guillermo Borges, padre de Jorge Luis, y Macedonio Fernández, entre otros.

Fuente: Edición especial de empresas centenarias El Cronista Comercial.

estudio ha ido adecuándose a la realidad de maneras distintas y con repertorios distintos.

Nunca hemos tenido las mismas respuestas, porque todas las situaciones tienen formas nuevas.

Hablan de valores en tiempos en los que se habla de crisis de valores. De liderazgo, cuando la autoridad es cuestionada. De comunicación, cuando todos estamos conectados, pero cada uno está en su mundo. ¿Cómo lo manejan?

HEBV: Me parece que el fenómeno de las nuevas generaciones no está del todo comprendido. Todavía no sabemos cuán distintos son de nosotros.

En lo que claramente son distintos es en que, cuando yo tenía un líder o un jefe, él hacía las cosas mejor que yo. Hoy, la nueva generación hace cosas mejor que nosotros. Tienen esa ventaja. Por eso, me parece que hay que ser muy cuidadosos en cómo se los evalúa y se les da un *track* de carrera.

Es un desafío, para este tipo de organización, tratar de contenerlos.

Y ojo: muchas veces, también, lo de la generación Y se usa como excusa...

RF: Para mí es tan complicado como fue para quienes nos precedieron a nosotros manejarnos a nosotros.

Uno se enfrenta a los mismos problemas que en su momento generó.

Lo que cambian no son los valo-

nosotros, de jóvenes, era más, digamos, darwinista.

Hoy tenemos que hacernos cargo del desarrollo de los jóvenes profesionales y, además, se espera que lo hagamos.

Se espera de las organizaciones mucho más que antes.

RC: Lo que me parece interesante es que este cambio de prioridades te obliga a ser más tolerante.

“El mérito nuestro está en conversar esas prioridades y ver de adecuarlas a una realidad común. La función del manager de una firma es justamente ésa: la administración de prioridades”.

res. Cambian las prioridades.

El mérito nuestro está en conversar esas prioridades y ver de adecuarlas a una realidad común. La función del *manager* de una firma es justamente ésa: la administración de prioridades.

El ambiente que nos tocó vivir a

Por otra parte, antes los cambios eran mucho más lentos. El mercado, incluso, es mucho más rápido ahora.

Todo esto te obliga a ser proactivo. A eso se agrega que el ejercicio de la profesión se “comoditizó” en los últimos años. Por eso, con más



Roberto Fortunati



Roberto Crouzel



Horacio Esteban Beccar Varela

razón, si no sos proactivo estás en problemas.

En el contexto que trazan, ¿cómo hacen para mantenerse?

HEBV: La verdad es que es bien difícil. La “comoditización” va de la mano con la necesidad de tener un gran volumen de trabajo para cubrir honorarios decrecientes. La lucha es tratar de salir de esa comoditización, pero es una realidad que existe y, a veces, te empuja para abajo.

A veces hay definiciones estratégicas que son muy difíciles de tomar. Mantenerse en un equilibrio que no tire abajo la rentabilidad y el intelecto, pero también la marca interna. Si el trabajo es un *commodity*, no estás ofreciendo

una carrera a tus abogados.

RF: La “comoditización” genera una tensión entre su existencia y nuestro interés por escapar de ella.

No tenemos que perder de vista que, para algunas situaciones, los clientes buscan a aquel abogado que les pueda ofrecer criterio, capacidad de juicio y creatividad. El que cayó víctima de la comoditización, eso no lo puede dar.

RC: Si te fijás, los abogados más jóvenes no quieren estar haciendo los trabajos que son *commodity*.

Pero alguien los tiene que hacer...

¿Un senior? ¿Los socios?

HEBV: Tenés que ser creativo. Pensar en la rotación, darles una perspectiva y soluciones. Si no

das eso, se van a ir del estudio.

En un escenario como el actual, en el que determinadas áreas de práctica ceden mercado a otras: ¿Cómo reconvierten a la gente, a los grupos de trabajo, a los equipos?

RC: Hay abogados que tienen olfato propio y, solos, van buscando y se van moviendo hacia donde está el queso.

Otros están tan involucrados en lo que están haciendo, que por ahí no se dan cuenta. Nosotros, como organización, vamos gestionando eso de acuerdo con las necesidades que tendrán nuestros clientes y los intereses de nuestros abogados.

Siempre hemos tenido una política de no desprendernos de abogados. La lógica es que, para una actividad que está en baja, uno encuentra rápidamente un primo hermano.

Cuando pasa eso de que unos crecen más que otros: ¿Cómo reparten la torta entre los socios?

HEBV: Por suerte no tenemos valles tan complicados como para que se genere un conflicto.

De todas formas, nuestro sistema de compensación lo terminamos de definir hace unos años. Como todo, ahora nos parece

Pro bono

El trabajo pro bono, expresión latina que significa “para el bien público”, es pilar del Estudio Beccar Varela.

Consiste, básicamente, en prestar servicios legales que beneficien principalmente a personas o comunidades de escasos recursos, así como a las organizaciones que los asisten, sin la expectativa de recibir pago.

En los últimos años, la práctica ganó adeptos dentro de la organización y, según dicen, contribuye a generar identificación con la firma.

bueno, dentro de cinco años puede que nos parezca buenísimo o digamos que lo tenemos que cambiar. Hoy, por lo pronto, funciona bien.

Un grupo de socios distribuye los porcentajes en función de parámetros objetivos y subjetivos.

RC: Es un grupo de socios que todos los años se renuevan por voto.

Eso genera un poquito más de tensión en cada negociación, pero evita quiebres...

Es un sistema que se usa en muchos otros estudios de acá y de otros países.

¿Importa la marca? ¿Llegan clientes por eso?

RC: La marca pesa. Marval, Bruchou, Pérez Alati pesan. Son conocidas. Tienen una serie de atributos que las hacen conocidas. Sin embargo, el nuestro es un mercado de competencia perfecta. Todos los abogados están buscando el mismo caso. El cliente. Siempre estás compitiendo con un montón de firmas.

HEBV: Nuestro trabajo es pescar

ayuda, pero no nos caen clientes del cielo.

¿Quién sale a vender?

HEBV: Si lo hiciera una sola persona estaríamos en serios problemas. Es una tarea de todo el estudio. Hicimos cursos de capacitación en ventas para todos los abogados.

RF: Nadie se siente ajeno al esfuerzo que implica hacer que al estudio le vaya bien. Todos trabajamos para promover el crecimiento.

Los índices de actividad en los últimos 18 meses muestran un crecimiento importante.

No puedo decir cuánto es atribuible a la capacitación en venta que hicimos, pero hay una correlación.

Hablaban de pesca en el océano, una imagen que da la idea de que hay mucha agua y muchos peces.

¿Hay, verdaderamente, espacio para tantos estudios jurídicos de empresa en un mercado como éste?

HEBV: No hay lugar para muchos. Es verdad. La economía argentina da para que haya no más de diez estudios que se distinguen del resto.

“La marca pesa. Sin embargo, el nuestro es un mercado de competencia perfecta. Todos los abogados están buscando el mismo caso. El cliente. Siempre estás compitiendo con un montón de firmas”.

en cuanto laguna veamos que se puede pescar.

Si bien quisiéramos estar en un océano azul y tranquilo, el agua está llena de tiburones y tenemos que pescar ahí.

Los clientes no llegan sin un esfuerzo previo. Ahí, el boca a boca de clientes que sintieron que recibieron un buen servicio es fundamental.

RF: Además hay un trabajo de gestión, de inteligencia puesta en ofrecer al cliente lo que precisa. Hay una actividad proactiva, de ofrecer creatividad jurídica.

La marca es fuerte e importante y

No importa el número de abogados que tengan. Pueden ser de 50, 100, 200.

El resto va a vivir bien. Todos van a encontrar su lugar, pero el lugar de abogados de grandes transacciones va a ser de no más de una decena de firmas.

¿Cuánta atención le prestan, en ese sentido, a las guías y a los rankings?

HEBV: En general le prestamos atención.

Es, simplemente, estar seguros de estar y, además, tratar de estar lo mejor posible.

Tenemos un departamento de comunicación institucional que,

Departamento penal

Beccar Varela se convirtió hace un par de semanas en uno de los primeros estudios full practice de la región en incorporar un departamento de Derecho Penal.

“Derivábamos mucho trabajo a penalistas externos”, cuenta Horacio Esteban Beccar Varela, y “vimos que se agregaba mucho valor si ese asesoramiento se hacía desde el principio de la relación con el cliente”. El equipo está liderado por Manuel Beccar Varela, otrora socio fundador de unas de las principales firmas en materia de derecho penal empresarial.

“Traer un *lateral* no es cosa de todos los días y no es algo para tomar a la ligera. Hay que convivir”, reconoce Horacio Esteban.

de alguna manera, nos ayuda en eso. En el posicionamiento y en el reconocimiento que tiene la firma.

La guía es una confirmación de lo que uno hace en el mercado.

RF: Pero sabemos que nadie va sólo a lo que dice una guía.

La guía es una fuente de constatación de una recomendación o de un trabajo previo de búsqueda.

RC: También sabemos que, en parte, somos víctimas de esto.

Encontraron o creyeron encontrar que, en el mercado de los abogados, había plata para sacar. Ahora, el problema es que no podés no estar en muchas de esas publicaciones.

Por eso, tomamos como política tratar de, al menor esfuerzo posible, estar bien sin renunciar a nuestras creencias.

Hay cosas que nosotros no decimos. En ese sentido somos bastante tímidos y celosos de la relación de confidencialidad que tenemos con nuestros clientes ■

Qué se hace en la Reina del Plata

El Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tiene en marcha un Plan Informático y Tecnológico que consta de una serie de hitos, divididos en objetivos anuales, con un horizonte que, en principio, alcanza al año próximo. “El objetivo fundamental radica en colaborar en un proceso de modernización y reconversión que busca brindarle agilidad y eficiencia a la justicia, con una mayor participación ciudadana, ofreciendo servicios de calidad y concretando optimizaciones en diferentes aspectos”, se lee en el sitio web del organismo. Un eje central de este Plan, que arrancó en 2009, redundará en la simplificación de los mapas tecnológicos y su utilización, obteniendo el mayor provecho posible sin sumar complejidad de operación a los usuarios ni al mantenimiento y evolución de los sistemas. “El modelo elegido funciona en base a la versatilidad de los recursos, capacitación interna y externa, formal e informal, a la dinámica en la selección, conformación y actualización de los equipos, proyectos, hitos, objetivos y tareas, a la colaboración permanente de todos los actores, a la coordinación y seguimiento constante de las agendas, a la integración e intercambio con otros organismos, provincias y países, tanto del ámbito judicial como de otros poderes y organismos del estado, y otros pilares importantes, tales como la rotación de roles y funciones y la motivación diaria”, se agrega.



Consejo de la Ciudad

Laura Grindetti, consejera de la magistratura de la Ciudad de Buenos Aires, repasa las principales funciones del organismo. A poco de la creación de nuevos juzgados, cuenta cómo se elegirá a su personal.



Joven. Así es el Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires, su Consejo de la Magistratura y, curiosamente, también sus integrantes. Llamados a plantar las bases de lo que será el sistema tribunalcio porteño, el Consejo aglutina hoy cuatro grandes y principales funciones: la selección de magistrados, la disciplina, la administración de recursos y el fortalecimiento institucional, de la mano de la difusión de sus servicios. El cuerpo, conformado por nueve consejeros, tiene tres en representación de los jueces, tres por los abogados y tres por los legisladores de la Ciudad. Laura Grindetti pertenece a este último grupo y está al frente de la Comisión de Fortalecimiento Institucional, Planificación Estratégica y Política Judicial. “Cada una de las funciones tiene

una comisión integrada por tres consejeros que van desarrollando su actividad. Cuando toman una decisión, sube al pleno para la decisión final y su implementación”, cuenta la funcionaria, con paso previo por los tribunales de Lomas de Zamora y varios años como empleada en el organismo en el que reviste funciones. Cuando hay reunión de comisión, dos o tres días antes del encuentro se arma la orden del día con temas nuevos, pendientes, o que hayan pasado a estudio técnico, describe.

Entre los proyectos para mejorar el acceso a la justicia, Grindetti habla del que establece una mesa de entradas única, notificaciones electrónicas y el traspaso de competencias de la nación a la ciudad. ¿Los equipos de trabajo? “Depende. Cada consejero tiene su personal en función de las tareas que desarrolla, preside y lleva adelante. Yo tengo un equipo interdisciplinario. Hacemos una función técnica, con un equipo de abogados, pero no hay que perder de vista el objetivo político. Hay, entonces, abogados, politólogos, periodistas y soporte administrativo”, cuenta. Sobre este último punto, ejemplifica, ajustaron el sistema de librería para evitar el *stock* y hacen las compras *online*. “Reducimos mucho los costos. Ganamos espacio. Ahora, por ejemplo, se piden las resmas cuando hacen falta y en 24 horas están acá. No hay acopio

JORNADAS: PODER JUDICIAL, COMUNICACIÓN Y SOCIEDAD

Se analizaron los vínculos entre la justicia y el periodismo.

Con la participación de los jueces Julián Ercolini, Luis María Cabral, Susana Medina de Rizzo, Javier López Biscayart y Luis Lozano, y la directora del Centro de Información Judicial, María Bourdín, se realizaron las jornadas "Poder Judicial, comunicación y sociedad (periodismo judicial; transparencia, acceso a la información y política comunicacional)". Organizadas por el Departamento de Derecho Judicial de la Universidad Austral, el encuentro contó con paneles de voceros judiciales, periodistas especializados, académicos y ONGs.

Hugo Alconada Mon (La Nación), Daniel Santoro (Clarín) y Adriana Meyer (Página12 y Radio La Red) fueron los representantes de la prensa en un ciclo que congregó a más de 200 asistentes a lo largo de tres jornadas. Gregorio Badeni, presidente de la Academia Nacional de Derecho de Buenos Aires; Valentín Thury Cornejo, investigador y profesor de Derecho Constitucional en la Austral; Damián Fernández Pedemonte, director de la Escuela de Posgrados en Comunicación de esa misma universidad, y María Elena Vignali de La Rosa, profesora de esa casa de estudios, aportaron las perspectivas académicas, en un panel moderado por **AUNO Abogados**. Desde AUNO también se coordinó el taller sobre transparencia en el Poder Judicial, realizado el último día del encuentro.



María Bourdín (CIJ) y María Gattinoni de Mujía (Universidad Austral).

de material", dice y agrega: "Esto se implementó con una licitación, siguiendo todo el proceso administrativo previsto en la ley".

NUEVOS JUZGADOS

A poco de haber concluido la creación de nuevos juzgados, una de las preguntas clave es cómo se cubrirán los nuevos puestos. "Lo que estamos haciendo es dar cumplimiento a la reforma de la ley 7 (N. de R.: Ley Orgánica del Poder Judicial), que establece que el 50% de esos juzgados se va a componer de personal que está prestando funciones en el Consejo. Para eso se abrió un

"Lo que estamos haciendo es diseñar un plan de infraestructura donde se tengan en cuenta los requisitos propios de un juzgado y de la actividad. Es un proyecto a largo plazo", dice.

registro de inscripción voluntaria. Se incentiva la carrera judicial. Tuvimos unos 200 inscriptos", dice.

La otra mitad del personal (salvo los secretarios, que también concursarán por su cargo), será elegida por la voluntad de los nuevos jueces. Para ello, podrán tener en cuenta –o no– el registro digital habilitado a tal fin.

En lo que hace a la infraestructura, la funcionaria, que asumió su cargo en diciembre pasado, reconoce la dispersión de edificios para los tribunales porteños (los hay en Avenida de Mayo, Diagonal Norte, Tacuarí y Beruti), al tiempo que apunta que la mayoría son alquilados y que no fueron construidos para el funcionamiento de dependencias judiciales.

"Lo que estamos haciendo es diseñar un plan de infraestructura donde se tengan en cuenta los requisitos propios de un juzgado y de la actividad. Es un proyecto a largo plazo", dice.

En este punto, si bien no está definida la planificación de una ciudad judicial, sí se prevé que los inmuebles estén en un radio más

cercano, para facilitar la tarea de profesionales y justiciables.

RECORRIDO

"Yo entré en el Consejo trabajando con un consejero, que después fue presidente del organismo. Después fui funcionaria. A la mayoría de los actuales consejeros los conocí desde mi otro rol", recuerda Grindetti.

¿Cuánto pesa el apellido?, preguntó **AUNO Abogados** a la hija del Ministro de Hacienda de la Ciudad. "Lo que me aporta el apellido es un modelo de gestión, de planificación, pero llevado a dos campos distintos. Él es actua-

rio. Yo estoy en el campo jurídico y desarrollé mi carrera en el derecho", diferencia.

Por otra parte, se sabe en la administración que su postulación para el cargo no fue impulsada a instancias de la corriente política en la que se enrola su padre.

¿Qué pasará cuando se termine el mandato? "Son cuatro años. Todavía no lo tengo definido. Eventualmente, volvería al cargo en el que estaba antes de asumir", responde.

Cuestión salarial

Los salarios de los funcionarios del Consejo de la Magistratura de la Ciudad son públicos.

Así como en la web del Tribunal Superior de Justicia está lo que cobra desde un ministro hasta el último empleado del escalafón, lo propio sucede con el Consejo. Para acceder a la información, ingrese en <http://ley572.jusbaires.gov.ar/index.php>

Reforma del **CÓDIGO CIVIL Y COMERCIAL**

Reproducimos las partes salientes del documento del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal, la Federación Argentina de Colegios de Abogados, el Colegio de Abogados de la Provincia de Buenos Aires y el Consejo Coordinador de Cajas de Previsión Social para Abogados y Procuradores de la República Argentina, sobre el proyecto de Código Civil y Comercial Unificado.



La reforma del Código Civil es un viejo anhelo de la abogacía; nadie mejor que nosotros para entender la imperiosa necesidad de ajustar conceptos, de abordar jurídicamente las complejidades que la actualidad de un mundo globalizado nos impone, en una realidad donde la tecnología y las comunicaciones han intensificado no sólo los negocios, sino transformado las relaciones sociales.

Somos los abogados quienes, a diario, bregamos por la defensa de nuestros conciudadanos, por la restitución de los derechos y por el estricto cumplimiento de la ley.

En la última década las abogadas y abogados argentinos han tendido que esforzarse en el análisis de las situaciones de sus clientes, las cuales, ante el vértigo impuesto por la actualidad y sin marcos legales precisos, debimos abordar casi a tientas, para alcanzar la resolución de los asuntos que se nos confían.

Informados de la intención del Poder Ejecutivo de emprender una profunda reforma del Código Civil y su unificación con el Comercial, la abogacía colegiada recibió la noticia con expectante optimismo. Ciertamente es que para nosotros hubiese sido un honor el

ser convocados a participar en el proceso de redacción del anteproyecto, pese a ello, reconocemos el enorme esfuerzo que la Comisión responsable ha realizado.

EL APORTE

Como mencionáramos previamente, somos los abogados quienes a diario debemos velar por el estricto cumplimiento de la normativa vigente.

Nuestra responsabilidad como dirigentes de la colegiación de abogados, no sólo nos obliga con los colegas que nos distinguen con su confianza para defender el

libre ejercicio de nuestra profesión y las incumbencias que nos son propias, sino que esta obligación nos excede, haciéndola extensiva a nuestros conciudadanos, a los propios justiciables que deben ser considerados como lo que son: la razón misma de la existencia de la legislación.

Por ello, nos vemos empujados, en la oportunidad, a expresar nuestro punto de vista, el de la colegiación legal de abogados de todo el país, con una sola voz.

LOS TIEMPOS

Entendemos que si bien no debe extenderse indefinidamente en el tiempo el análisis legislativo de la reforma propuesta, no es conveniente, sin embargo, retacear plazo alguno para optimizar, mejorar y corregir omisiones involuntarias e incluso cuestiones semánticas que no son menores. No debería soslayarse que con posterioridad a la promulgación del Código Velezano, debió dictarse una ley de fe de erratas. Pero el abordaje no solo es obliga-

do desde lo textual, sino también debe darse la discusión conceptual en algunos aspectos de la reforma que, a nuestro entender, no se pueden eludir.

A solo título de ejemplo de los muchos que podemos dar: nuestro proyecto de “patrocinio letrado obligatorio” en las convenciones pre y post matrimoniales, que fue entregado oportunamente a las autoridades nacionales, seguramente va a evitar conflictos e injusticias en las relaciones matrimoniales. Asimismo también remarcamos que por su propia naturaleza, el estrecho marco de una escritura pública, que es exigida llamativamente en muchos casos y situaciones en el “nuevo Código” no brinda ni las garantías constitucionales de la libertad, como tampoco asegura *per se* la protección de los “desiguales”, en un código que pretende erigirse como el “Código de la Igualdad”.

Todo ello en la inteligencia de que es dable esperar que la nueva codificación regule las relaciones de todos los habitantes en un

marco de certeza y seguridad jurídica por un plazo razonablemente prolongado, sin la necesidad de someter la legislación a periódicas reformas.

EL LLAMADO

Es por ello que apelamos a nuestros legisladores para que, por encima de las legítimas pertenencias e intereses políticos, se brinde un marco amplio de participación y discusión en los plazos que la dimensión de la tarea encarada reclama.

En esta línea y en nombre de los más de 200.000 mujeres y hombres del derecho, expresamos hoy que la abogacía argentina tiene la decisión y la vocación de acompañar desde el aporte y de la sana crítica esta reforma, la cual consideramos necesaria para nuestro país; pero asimismo afirmamos nuestra misión ineludible de velar por la libertad, los derechos humanos y el estado de derecho, la vigencia plena de la Constitución Nacional siempre salvaguardando el derecho de defensa de todos los habitantes del suelo argentino.

JORNADA NACIONAL DE
**MARKETING
POLITICO 2.0**

2

14 DE SEPTIEMBRE DE 2012
CENTRO CULTURAL BORGES
Viamonte 525 2° piso.
Ciudad Autónoma de Buenos Aires,
Argentina

Valor de la inscripción \$1400.
Inscripción temprana individual
\$1100 (Hasta el 05/09/2012).
Inscripción temprana a partir de 2
participantes \$1000 c/u
(hasta el 05/09/2012).
Asistentes del exterior U\$250.

EL MANAGEMENT POLÍTICO EN LA ERA DE LAS REDES SOCIALES

TEMARIO PRELIMINAR
sujepto a cambios sin previo aviso.

FACEBOOK PARA CAMPAÑAS ELECTORALES	COMUNICACIÓN POLÍTICA ELECTORAL Y REDES SOCIALES	CÓMO TENER UNA PÁGINA EXITOSA EN LA POLÍTICA 2.0	COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL 2.0	CANDIDATOS Y GOBIERNOS. USO DE BLOGS	CÓMO GENERAR VIRALIDAD MEDIANTE EL USO DE YOUTUBE EN LA POLÍTICA 2.0
REDES SOCIALES PARA CAMPAÑAS DE PRENSA	REDES SOCIALES PARA GOBIERNOS	CÓMO GENERAR VISIBILIDAD A TRAVÉS DE TWITTER	OPEN GOVERNMENT. GOBIERNO ABIERTO	MARKETING POLÍTICO Y COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL VÍA E-MAIL	MARKETING POLÍTICO. USO DE TELÉFONOS INTELIGENTES Y DISPOSITIVOS MÓVILES

Organiza:

COMUNIQUE

Azcúenaga 236, Piso 2°, Estudio D
C1029AAF Buenos Aires, Argentina
Tel. (54-11) 4953-8717
comunique@comuniqueweb.com.ar
www.comuniqueweb.com.ar

/comuniqueweb

@comuniqueweb

Comunique Práctico

DESCUENTOS POR INSCRIPCIONES TEMPRANAS Y GRUPALES

Legales de **CABLEVISIÓN**

¿Cómo se gestionan los desafíos jurídicos que se les presentan a los abogados de la empresa de video cable del Grupo Clarín?

Por Ariel Alberto Neuman

Cablevisión es una de las compañías de video cable más importantes de la Argentina y una de las más grandes del rubro en América Latina. Es una de las principales empresas de telecomunicaciones de la región, que brinda servicios de TV paga, Internet y telefonía por medio de una red única.

La empresa es controlada por capitales argentinos, cuyos accionistas son el Grupo Clarín (con una participación del 60%) y Fintech Media LLC (con el restante 40%).

De cómo se maneja el área legal, los requisitos para formar parte de ella o prestarle asesoramiento externo, habla María Andrea Torrens, jefa de legales en temas de operaciones y recursos humanos.

La entrevista, realizada a través de correo electrónico, arrojó el siguiente ping-pong de preguntas y respuestas:

¿Cómo se compone el área?

El área legal de la empresa se compone de un gerente de legales con reporte a la gerencia general, tres jefaturas y un abogado penalista externo con reporte a la gerencia de legales.

Cada jefatura se divide en temas. Así, encontramos la jefatura que asesora a las áreas corporativas (casa central), la de temas regulatorios y la de operaciones y recursos humanos, ésta última a mi cargo.

Cada jefe, a su vez, tiene a su cargo abogados junior, *semisenior* y *senior*, con carga de trabajo y asignación de responsabilidades acorde a su *expertise*.

Actualmente somos 16 personas las que integramos el área legal.

¿Cómo se relacionan con el resto de los abogados del Grupo?

Nos relacionamos como con cualquier abogado de otra empresa, en la medida en que existan temas

en común que tratar.

¿Cuáles son los principales temas de trabajo?

En general es el asesoramiento, acompañando la vida y crecimiento de la empresa.

Nos ocupamos de los contratos (muchas veces de la negociación, también); de la representación frente a organismos municipales, provinciales y nacionales; de la resolución extrajudicial de conflictos, y de la evaluación y asesoramiento frente a nuevas políticas y/o negocios.

¿Qué tercerizan y con qué criterios?

Los juicios, en general, y los temas relacionados con morosidad de clientes son llevados por estudios externos.

Tenemos estudios corresponsales en cada plaza donde operamos, que además de llevar los juicios locales replican nuestras instrucciones en su ámbito de actuación en los casos en los que, por un tema de distancias, no podemos estar presentes.

¿Qué valoran de sus abogados externos?

Sobre todo, y fundamentalmente, la confianza. La confianza en las personas es un valor altamente privilegiado.

Luego, su disponibilidad y predis-



La empresa

Cablevisión inició sus operaciones en 1981, ofreciendo servicios de TV paga en la localidad de La Lucila, provincia de Buenos Aires, al que siguió un continuo proceso de expansión territorial.

En 1997 nació Fibertel, convirtiéndose en la primera empresa de la Argentina en ofrecer en forma masiva la tecnología CableMódem para conectarse a Internet de alta velocidad sin usar el teléfono.

En 2006, Cablevisión se fusionó con Multicanal e integraron la primera red nacional de video y banda ancha. Hoy la empresa tiene más de 3.500.000 clientes distribuidos en la Argentina, Uruguay y Paraguay.

En el primero de estos países está presente en 96 ciudades y en 12 provincias (Buenos Aires, La Pampa, Santa Fe, Córdoba, Neuquén, Río Negro, Entre Ríos, Corrientes, Misiones, Chaco, Formosa y Salta).

Fibertel, en tanto, tiene más de 1.300.000 clientes entre la Argentina y Paraguay. Aquí tiene operaciones en 65 ciudades y 10 provincias (Buenos Aires, Salta, Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos, Corrientes, Chaco, Neuquén, Formosa, Misiones).



Carrera profesional

“Ingresé a Multicanal S.A. en 1997 (23 años) como recepcionista. En el año 1998 fui promovida a asistente de la gerencia jurídica y de allí en más continué mi crecimiento en el área de legales de la organización”, cuenta María Andrea Torrens.

Luego de la fusión de Multicanal y Cablevisión, y a partir del año 2009, asumí el cargo de jefe de legales para las Operaciones de Cablevisión S.A.

“Mi función actualmente es coordinar el asesoramiento legal para todo el país (operaciones nacionales) y la gerencia de recursos humanos, con una visión integradora frente a las diversas temáticas y problemas que van surgiendo en las diferentes plazas. Asimismo, con mi equipo de trabajo asesoramos la vida diaria de cada operación y somos el nexo (y coordinamos) con los estudios-abogados corresponsales del interior del país”, agrega.

Torrens es abogada, tiene 40 años, está casada y es madre de un hijo. Es egresada de la Universidad de Buenos Aires, con un posgrado en Asesoramiento a Empresas de la Universidad de Belgrano.

posición a acompañarnos en nuestro trabajo diario.

Hay épocas tranquilas, pero otras son más vertiginosas.

Que resulten “mega estudios” no necesariamente es un requisito excluyente que deben reunir nuestros corresponsales.

¿Qué buscan en un aspirante a ser abogado interno?

La empresa posee un interesante programa de promociones inter-

dado un “vistazo” a la cuestión actitudinal frente al trabajo.

Sin embargo, este modelo supone incorporar personas sin experiencia legal previa, de manera que nos transformamos en “mentores” de estos nuevos ingresos al área.

Cuando se requiere un perfil de especialista o de más *seniority*, vamos a buscarlo al mercado en general.

Tenemos estudios corresponsales en cada plaza donde operamos, que además de llevar los juicios locales replican nuestras instrucciones en su ámbito de actuación en los casos en los que, por un tema de distancias, no podemos estar presentes.

nas, de manera que cuando surge una vacante en la gerencia, agotamos primero la búsqueda interna en los restantes sectores de la empresa donde existan abogados o estudiantes de derecho que estén interesados en postularse a la búsqueda.

Únicamente si no encontramos internamente el perfil requerido saldremos al mercado a buscarlo. La ventaja de encontrarnos con una persona que es empleado de la empresa es que ya tenemos

¿Cómo es la interacción del área legal con las restantes gerencias y direcciones?

El área legal es de soporte y asesoramiento. Acompaña la vida de la empresa.

Sin embargo, existen delineadas algunas políticas y procedimientos donde las áreas deben requerir el visto legal en forma previa y/o como disparador de algún mecanismo preestablecido (por ejemplo, procedimiento de firmas de contratos), y en

otros casos somos reactivos a las necesidades de los diferentes sectores o plazas.

Cada gerencia tiene un referente interno en el área.

Por último: ¿cómo demuestran el valor agregado que aportan al negocio?

En general, lo que consideramos que agrega valor es poder unificar criterios y “bajarlos” a los demás sectores y/u operaciones.

Lavado de dinero y financiamiento del terrorismo



Especialistas de distintas áreas analizaron la problemática en la materia. El rol de los abogados.



Con la apertura del Ministro de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Julio Alak, se realizó el VIII Encuentro Anual de la Fundación Argentina para el Estudio y Análisis sobre la Prevención del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (FAPLA), Responsabilidad penal de las personas

jurídicas, y administrativa del directorio y del oficial de cumplimiento fueron algunos de los temas tratados a lo largo de la jornada en la que disertaron especialistas del ámbito privado y público de nuestro país y del exterior, ante una audiencia compuesta por ejecutivos de bancos, agentes y

sociedades de bolsa, casas de cambio, auditores, escribanos, agentes de seguros, martilleros, abogados, despachantes de aduana, importadores y exportadores, funcionarios del Poder Judicial, del Ministerio Público Fiscal y de las fuerzas de seguridad. “Hoy, en la Argentina, los abogados no tenemos un rol específico en la prevención del lavado de dinero y del financiamiento del terrorismo”, reconoció José María Salinas, presidente de FAPLA, al ser entrevistado por **AUNO Abogados**. En la reciente reunión del GAFI en Roma, agregó, la Argentina fue reconocida por el esfuerzo hecho en los últimos dos años y medio en el perfeccionamiento de su política de prevención de ambos delitos.



CARLOS SALVATORE ABOGADOS

Desde 1983, Carlos Salvatore Abogados es un estudio jurídico que ha crecido asesorando legalmente a las empresas que conforman *Grupo Salvatore*. Sus variados emprendimientos, ya sea en el ámbito agropecuario, de la construcción, la importación, del entretenimiento y otras derivaciones, han hecho de nuestro staff un dedicado y experto grupo de profesionales con una vasta experiencia en el asesoramiento legal y empresarial. La destacada trayectoria y el éxito de *Grupo Salvatore* nos avalan, proporcionándonos la capacidad necesaria para ofrecer atención a terceros.

Los invitamos a conocer nuestras nuevas oficinas en el barrio de Belgrano, donde recibirán la atención personalizada que siempre nos ha caracterizado.

La Pampa 1517, 7º piso, Belgrano (C1428DZE) C.A.B.A. - (54 11) 4896 -2000 - info@salvatoreabogados.com

SALVATORE
CONSTRUCCIONES



ENTERTAINMENT



FUNDACIÓN SALVATORE



Grupo Salvatore

OUR BUSINESS IS YOUR BUSINESS
www.gruposalvatore.com



ESTABLECIMIENTO
LA PIPINA



La ventaja de ser diferente

Lewis Baach es una firma con sede en Washington y oficina en Buenos Aires, que complementa el servicio ofrecido por los estudios locales. ¿Cómo trabaja su posicionamiento en el mercado local?



Cristián Francos y Manuel Varela

Están en el mercado, pero no compiten. Tienen sede en Buenos Aires, pero operan en Estados Unidos. Despliegan una estrategia de relacionamiento, posicionamiento y diferenciación, y lo hacen de la mano de una sola persona.

Desde que se abrió en la Argentina, la estrategia de la firma Lewis Baach ha sido la de ubicarse en la mente de los restantes abogados en el rol de complemento y proveedor de soluciones en materia de litigios en los Estados Unidos.

“Somos un estudio boutique, basado en Washington, con oficinas en Buenos Aires, Nueva York y Londres. Nos dedicamos prin-

cipalmente a litigios complejos de jurisdicción internacional, y al asesoramiento en temas de *compliance*”, sintetiza Manuel Varela, socio de la firma, de visita por la Argentina.

“Empezamos a trabajar con temas internacionales un poco de casualidad, hace varios años. Ahí empezamos a interactuar con abogados de otros países y encontramos que era un modelo que nos gustaba. No sólo era una cuestión de interés económico. Era algo interesante en el plano intelectual y personal”, relata.

En la Argentina ya habían tenido algunas experiencias con abogados locales, y con el regreso al

país de Cristián Francos decidieron abrir la oficina en la zona de Catalinas. “Lo que buscamos es conectar los dos mundos: el de las necesidades legales de las empresas que precisan resolver temas en los Estados Unidos, y el del litigio en los Estados Unidos que tiene costos y normas diferentes a los nuestros”, explica Francos, para quien el tema cultural es esencial.

“La idea es ofrecer nuestros servicios tanto a clientes, de manera directa, como a estudios a los que muy frecuentemente le surgen problemas en Estados Unidos, que los tienen que canalizar a través de un abogado norteamericano, con todo lo que ello implica”, agrega.

ESTRATEGIA

Antes de desembarcar formalmente en el país, un equipo completo de la firma se trasladó a estas pampas para organizar una conferencia sobre la “sobreexpansión de la ley americana fuera de la frontera de los Estados Unidos en materia de lavado de dinero, financiamiento del terrorismo y combate a la corrupción”, recuerdan.

“Hicimos muchas cosas a pulmón, para que nos conocieran. Hicimos actividades, invitamos a gente que conocíamos y a gente que debíamos conocer. Lo hicimos y hacemos a través de conferencias, participación en seminarios, envío de artículos en temas de interés para la comunidad local”, cuentan.

“Por lo general, se acercan a nosotros con un “no sabía que equis se podía hacer”. A partir de ahí se va explorando la oportunidad de trabajar juntos”, confía Varela su técnica de seducción al cliente albiceleste.

Francos, en tanto, recuerda que al día siguiente de la reunión que organizaron para inaugurar la oficina local, en 2008, el socio de un importante estudio lo contactó para reflotar un tema que había quedado en el cajón de pendientes. “Fue un caso que requirió mucha preparación, duró tres años, y nosotros representamos a los clientes argentinos contra una empresa estadounidense con oficinas en California, planta en Texas y sede en Delaware. Guiamos al cliente en el litigio americano, lo acompañamos en todo: preparar las pruebas, ser su soporte emocional y hasta explicarle las facturas”, cuenta.

Sucede que litigar en los Estados Unidos es caro. “Muy caro”, corrige Francos. El sistema tiene un componente de etapa de prueba mucho más extenso que el nuestro. Acá vamos por la negativa. Allá, por la positiva: “Dame todo lo que te pido”, grafica. Eso se traduce en horas, horas y más horas de trabajo. Por eso, no cualquier caso va a juicio.

“Tenemos claro eso y ésa es una de nuestras funciones: bajar a la realidad las expectativas”, resume.

“El sistema americano de litigio da miedo, y más para una persona que no lo conoce. Al estar Cristián acá, se convierte en la persona a la que el cliente llama. Él entiende la mentalidad del cliente, sus preocupaciones, temores y necesidades”, agrega Varela, quien celebra que el camino sea de doble vía: “Tuve un cliente, una aseguradora inglesa, que un viernes me llamó por un lío enorme en la Argentina. Necesitaban asesoramiento urgente. Nosotros, conociendo el mercado local, pudimos delegar ese tema en las personas adecuadas y tener una opinión legal en un par de horas”.

DESPLIEGUE

Tecnología mediante, el abogado argentino y el español radicado en Estados Unidos hablan no menos de seis o siete veces al día, manteniendo una cercanía de trabajo y contacto incluso superior al que suelen tener profesionales que están físicamente uno al lado del otro.

En materia de costos operativos, los de la Argentina son -todavía- bajos en términos comparativos. “No tenemos estructura acá. Yo trabajo, íntegramente, con un equipo americano. Mi ubicación geográfica es Buenos Aires, pero desde antes de que yo me mudara hacemos un trabajo remoto”, dice



“Nosotros no competimos con firmas locales. No hacemos derecho local. Ofrecemos soluciones que los estudios locales no pueden ofrecer”.



“Por lo general, se acercan a nosotros con un “no sabía que equis se podía hacer”. A partir de ahí se va explorando la oportunidad de trabajar juntos”.

Francos, responsable de la oficina local, desde la que se coordinan trabajos provenientes de Chile, Uruguay y Paraguay.

“Hay mucho mercado potencial para un estudio como el nuestro”, dice. ¿Por qué no vienen otras firmas, entonces?

Para Varela, la clave está en el riesgo que puede implicar para un estudio grande el tomar un cliente en esta región, que le implique, por un tema de conflicto de intereses, tener que resignar un cliente futuro en el país del norte.

“La tarea, maratónica, que yo tengo acá, es hacer conocida esta alternativa que nosotros proponemos. Hacemos giras por todos lados: reuniones, presentaciones, artículos, almuerzos. Todo lo que nos ha salido es porque hemos hecho alguna actividad antes que recordó nuestra existencia y nuestra práctica. Todavía no llegamos a los clientes por tener una marca conocida. Sí por demostrar la calidad de nuestro trabajo. Con eso nos vamos posicionando como estudio de referencia”, dice Francos.

En ese *raid* aparece también la tarea educativa que despliegan desde la firma, explicando los alcances de las leyes norteamericanas fuera de los Estados Unidos, como cuando dieron sus primeros pasos en nuestro país.

“Bajamos al conocimiento local todo lo que es la normativa americana que repercute en la actividad de empresas e individuos (normas antiterrorismo, de temas de corrupción y lavado). Hacemos sesiones de entrenamiento para equipos de abogados y empresas sobre el *enforcement* que está haciendo el gobierno americano. Son cosas que muchas veces no se toman en cuenta y, la verdad, es que se aplican”, dice.

En efecto, hablando en términos legales, el contacto con Estados Unidos tiene que ser mínimo para que las autoridades americanas tengan potestad de investigación. Alcanza, por ejemplo, con que el dinero pase tangencialmente por una cuenta en ese país para que las autoridades se declaren competentes para actuar.

“Nosotros no competimos con firmas locales. No hacemos derecho local. Buscamos trabajar junto con firmas locales. Ofrecemos soluciones para los clientes, que los estudios locales no pueden ofrecer. Es ganancia para el cliente, que puede resolver su problema en los Estados Unidos; para el estudio local, que le puede ofrecer una alternativa, y, por supuesto, para nosotros, que conseguimos trabajo”, concluye Francos.

Cómo organizar UN ESTUDIO JURÍDICO

Se realizó en la UdeSA el primer encuentro de organización de firmas de servicios profesionales.



Los asistentes al evento firmaron un acta fundacional con los principios y objetivos del Centro de Estudios sobre Firmas de Servicios Profesionales.

Al parecer, la presencia de abogados, seres humanos, es el principal desafío que enfrentan los estudios jurídicos al momento de organizarse.

Es más: la multiplicidad de ideas, opiniones e intereses representa un verdadero reto para quienes aspiran a tener un equipo alineado que empuje en pos de un objetivo común. Sin embargo, justamente eso es lo que suma valor.

Esa sensación sobrevoló durante el encuentro realizado en el Centro de Educación Empresaria de la Universidad de San Andrés, al que asistieron referentes de

los principales estudios jurídicos porteños, del interior del país, firmas de auditoría y contables.

Con un arranque centrado en la perspectiva del cliente, donde altos ejecutivos de grandes empresas reseñaron lo que necesitan y valoran de sus proveedores de servicios, durante un día completo se discutió sobre la organización de las firmas de servicios profesionales (FSP), la generación de conocimiento colectivo, la atracción y retención de talentos. “No hay contrato eterno con los consultores”, advirtieron los ejecutivos a través de un video.

“Propuestas con resultados que no se pueden implementar o medir, no sirven”; “la reputación no tiene precio”; “buscamos consejos de negocios”, y “la importancia de entender al cliente, prepararse antes de ir a verlo e invertir todo el tiempo que sea necesario para entenderse”, fueron algunos de los ejes que marcaron las palabras de los hombres de negocios al evaluar los aspectos que valoran de las firmas con las cuales trabajan.

CARACTERÍSTICAS

Jaime Fernández Madero, coordinador del cónclave, analizó los

encuentros y desencuentros entre el profesional y la organización, y las tensiones estructurales de las FSP. Asimismo, habló sobre el carácter ambiguo del conocimiento y del servicio profesional, versus la certidumbre requerida por la organización.

Propiedad formal de la firma en cabeza de los socios versus capital profesional diseminado entre los profesionales de la firma fue otro de los ejes de su exposición, que arrancó con otro video que sirvió para demostrar cuántas veces pasan frente a nuestros ojos situaciones que ni siquiera advertimos. El autor del flamante libro “Organizando firmas de servicios profesionales”, resaltó el impacto externo de la organización dado a través de la reputación, la imagen y los elementos simbólicos (lenguaje, vestimenta, oficina, carteles, logo), por un lado, y el impacto interno, por el otro, a través de la carrera profesional y los sistemas de evaluaciones, así como de los elementos culturales (patrones

de entendimiento compartidos y búsqueda de legitimidad a través de mitos y ceremoniales propios de cada FSP).

MÁS VARIABLES

Ernesto Gore, director del Centro de Educación Empresaria de la UdeSA, analizó los sistemas de aprendizaje de las organizaciones. El doctor en Administración por la UBA y Master of Science del College of Education de la University of Oregon, explicó que, a diferencia de lo que ocurre en una fábrica –en la que suele haber una idea única de producción–, las organizaciones de profesionales son de “ajuste flojo”.

“Mientras Taylor buscaba un engranaje perfecto detrás de una buena idea, las FSP tienen como fundamental la existencia de muchas ideas”, graficó.

En ese sentido, el especialista resaltó la importancia de construir relaciones, y remarcó que “nadie hace cosas que, cree, no tienen sentido”.

Claudio Fernández Aráoz, MBA

de Stanford y autor del best seller “Grandes decisiones, grandes líderes”, se refirió a cómo atraer talentos y retenerlos en las FSP.

En ese sentido, y tomando como puntapié el caso de la cantante escocesa Susan Boyle, habló del sesgo que existe en relación a elegir gente en base a características que no están vinculadas con la competencia requerida para realizar su tarea.

Según diferentes estudios, en las FSP entre un profesional talentoso y uno que no lo es hay diferencias de productividad de hasta el 1200%, contextualizó.

En cuanto a los procesos de sucesión, Fernández Aráoz recomendó fijar criterios objetivos, empezar a transitarlos tres años antes de que el recambio se haga efectivo y resaltó la necesidad de “que opine más de una persona” para definir quiénes serán los herederos y cómo se hará el traspaso.



www.php.udesa.edu.ar/cee/



E S T U D I O J U R I D I C O

DEBORAH COHEN

Tucumán 695, 2do A.
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - República Argentina

(54 11) 4328-6571



CPD/CLE
HOURS
AVAILABLE

Law Firm Management in Troubled Times

18–19 November 2012

San Jose, Costa Rica

A conference presented by the IBA Law Firm Management Committee of the IBA Public and Professional Interest Division and supported by the IBA Latin American Regional Forum

This one day event, featuring leading speakers from a number of North and Latin American jurisdictions, will examine the key facets of business management for law firms with international operations.

Topics include:

- Assessing law firm finances
- Law firm marketing under stress
- Alternative fee proposals: fees from a corporate view
- Career management
- Law firm regionalisation

Who should attend?

Managing partners and lawyers in management, strategic advisers on governance and development, private practitioners, heads of the functional departments of the law firms, public relations and marketing

noticias breves

JUSTICIA TECHIE | La Suprema Corte de Justicia Buenos Aires elaboró un nuevo reglamento para implementar presentaciones electrónicas en el Poder Judicial provincial.

DEBATE SOBRE EL CÓDIGO CIVIL | En septiembre, eDial.com realizará desayunos de trabajo en torno a distintos aspectos de la reforma de los Códigos Civil y Comercial. Más información en www.eldial.com

NUEVOS SOCIOS EN NICHOLSON Y CANO | Nicholson y Cano Abogados anunció la promoción a socios de Nicolás Perkins (corporativo) y Pablo Venarotti (laboral). Con ellos, la cantidad de *partners* de la firma llegó a 20, contando con especialistas en casi todas las áreas de práctica relacionadas con el derecho empresario. "En un momento en que el mercado tiende a retraerse, nosotros seguimos apostando por el crecimiento, dándole oportunidades a abogados que se formaron en el estudio y a profesionales exitosos que han decidido unirse al proyecto de desarrollo de Nicholson y Cano, ampliando y enriqueciendo la mirada sobre cada uno de los temas", consideró Santiago Nicholson, *managing partner* de la firma.

ASESORAMIENTO DE O' FARRELL | Alejandro Anderlic, socio del Estudio O'Farrell, y Sebastián Lueymayer, asociado senior, asistieron a John Deere Credit Compañía Financiera S.A. en la creación de un programa de títulos de mediano plazo para la emisión de bonos

por un monto total de \$ 900 millones o su equivalente.

ZBV ABOGADOS CON FÉNIX ENTERTAINMENT GROUP | Zang, Bergel & Viñes Abogados asesoró a Fénix Entertainment Group en la adquisición al Grupo Dé Narváz del paquete accionario de la sociedad que tiene los derechos de management y del 50% de los derechos de explotación del tradicional predio La Rural.

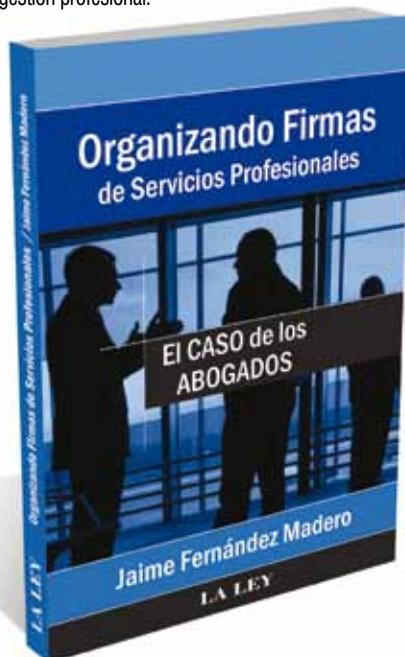
BECA UNIDROIT | Pablo Iannello, profesor del Departamento de Derecho de la Universidad Argentina de la Empresa, ganó la Beca del Instituto para la Unificación del Derecho Internacional Privado (UNIDROIT) a través de la cual estará viajando a Roma para realizar una investigación sobre la

armonización de las normas relativas a la transferencia de títulos valores en economías emergentes.

DISTINCIÓN PARA FIRMA ARGENTINA | Beretta Godoy fue distinguida como Best National Law Firm for Women in Business Law de la Argentina, en el Americas Women in Business Law Award 2012, otorgado por Euromoney Legal Media Group.

HOMENAJE DE LA UCES | El 4 de octubre, a las 18.30 hs, la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) realizará por 17º año consecutivo el "Homenaje a los Hombres y Mujeres de la Justicia", donde se otorgará el "Premio Justicia 2012" al Dr. Julio Maier. El acto se llevará a cabo en la Casa de la Cultura de Río Grande, provincia de Tierra del Fuego.

PARA LA MESA DE LUZ | La Ley publicó el libro Organizando Firms de Servicios Profesionales - El caso de los abogados, de Jaime Fernández Madero. Obra fundamental para la buena gestión profesional.



SERVICIOS CPACF

FIESTA LEGAL

El 7 de septiembre se realizará la Fiesta del Día del Abogado en el Palacio San Miguel de la Capital Federal.

El encuentro, que reúne todos los años a cientos de profesionales, contará con la actuación especial de Los Auténticos Decadentes.

RADIO ABOGADOS

El Colegio Público de Abogados de Capital Federal solicitó a la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual (AFSCA) que brinde a la entidad una frecuencia de radiodifusión para poder poner al aire su propia señal de radio.

Jorge Rizzo, presidente de la institución que agrupa a los letrados porteños, dijo que la propuesta y pedido ya tuvo una primera recepción en la AFSCA. Asimismo, afirmó que la iniciativa busca emitir una programación apuntada a brindar servicios, programas informativos y de opinión, todo en relación a la labor de los abogados.

MATRÍCULA AL DÍA

Ya está al cobro la matrícula para el período 2012-2013, con un costo de \$ 600.

LEASING

El CPACF firmó un convenio con Provincia Leasing para beneficiar a los matriculados porteños.

Provincia Leasing cuenta con una línea exclusiva para profesionales, que contempla distintos tipos de plazo según el bien y abarca operaciones que pueden ir de los \$ 50.000 hasta los \$ 400.000. Esta operatoria está dirigida a abogados matriculados con 2 años de antigüedad en el ejercicio de la profesión.

NUEVO CÓDIGO

El CPACF habilitó un enlace en su página web dirigido al sitio de consulta y debate sobre el proyecto de nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, elaborado por una comisión presidida por el ministro de la Corte, Ricardo Lorenzetti.

BENEFICIOS

El programa de beneficios para matriculados sigue sumando comercios y ya supera los 500 establecimientos de indumentaria, cuidado personal, deporte y tiempo libre, entretenimientos y mamás y niños.

Entre campeones

Se realizó la Interestudios Fest 2012. Galería de ganadores.

El equipo del Estudio CJ Bunge Abogados se proclamó campeón del torneo Interestudios Jurídicos de julio pasado.

Federico Laurens, delantero del equipo, no se cansó de convertir goles y rompió un récord con la friolera de 41 tantos.

El mismo día de las finales se realizó la Interestudios Fest 2012, uno de los eventos más esperados por la comunidad de abogados-deportistas, a la que asistieron más de 350 colegas.

La nueva edición del tornero, que arrancará el 10 de septiembre, vendrá con dos nuevas sedes que inaugura Porto Group (empresa organizadora del evento), una en el complejo de Costa Salguero y la otra en Puerto Madero.



Las chicas de Bulló - Tassi - Estebenet - Lipera - Torassa Abogados, en la Interestudios Fest 12.



CJ Bunge Abogados, campeón de la Copa Interestudios La Ley Clausura 2012.



Federico Laurens - CJ Bunge. Goleador de la Copa Interestudios La Ley 2012 (41 goles).



Interestudios Fest 12.



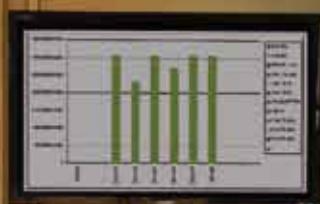
Las chicas de Marval, O'Farrell & Mairal celebrando el campeonato obtenido, en la Interestudios Fest 12.



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



La hora laboral

Los conflictos están a la orden del día. ¿Qué hay que tener en cuenta? Temas para quedarse pensando.

¿Desafíos sindicales? Hay. ¿Reclamos individuales? Hay. ¿Perspectivas de más trabajo? Parece que hay, hay y ¡ay!

La exclamación responde a los motivos que hacen que el derecho laboral vuelva a estar sobre el tapete, en un marco en el que aumenta la conflictividad, se incrementan las suspensiones por frenos en la actividad económica y crecen los reclamos contra el sistema de riesgos del trabajo, ante la demora (de ocho años) en el dictado de una nueva ley.

El rol permisivo del estado; los componentes extrajurídicos de una negociación; la real

vigencia de la ley; el comportamiento de los clientes; el rol de los abogados, y la conducta de ciertos colegas al momento de “generarse clientes” fueron algunos de los temas que se trataron durante el desayuno *before office* organizado por **AUNO Abogados**, en el que no faltaron anécdotas sobre virus informáticos, difamaciones en redes sociales y hasta el “robo” de modelos de escritos judiciales.

Esteban Carcavallo (Ortiz & Asociados), Gonzalo Vázquez (De Diego & Asociados), Gonzalo Fernández Sasso

(Rodríguez Mancini & Arias) y Javier Fernández Versteegen (Brons & Salas) confluyeron en el encuentro para conversar sobre éstas y otras cuestiones, que incluyeron los desafíos laborales que se presentan al interior de los propios estudios jurídicos, la complejidad que los criterios judiciales encarnan al momento de dar respuestas al cliente, la forma de demostrar el valor que se agrega a los negocios teniendo las cuestiones laborales ordenadas, y hasta las implicancias de un trabajo mal hecho.

¿Ejemplo? Una empresa trabajaba con un estudio

muy importante. Sus abogados le venían diciendo –por escrito– que un juicio equis tenía un 80% de chances de ser ganado; que no había que negociar; que no había nada que prever. Resulta que perdieron. Que la empresa era estadounidense. Que se activó el sistema de control de las normas Sarbanes-Oxley lo que derivó en la investigación por fraude contra el CEO y un par de miembros del directorio de la empresa.

TEMAS

“Estamos notando una tendencia creciente de abogados bajo relación

de dependencia que reclaman a sus abogados empleadores”, reconoció Fernández Sasso, lo que motivó un discurso sobre el encuadramiento que le cabe al abogado-empleado. Para Vázquez, uno de los grandes desafíos al interior de las organizaciones pasa por gestionar las diferencias generacionales. “Hay parámetros distintos, sobre todo en las camadas jóvenes, que vienen con otro tipo de pautas, donde el tema de la rotación, por ejemplo, forma parte de su forma de vida. El plus parece ser haber transitado por distintas empresas o estudios”, señaló, para coincidir con Carcavallo en la dificultad que eso genera al momento de pensar en un plan de carrera. Verstegen, por su parte, se adentró en el modelo de negociación que caracteriza a las partes albicelestes. “Históricamente, en la Argentina, se hace por oposición. Hacemos todo un proceso de conflicto para llegar al punto intermedio entre las dos posiciones. Hay que cambiar el paradigma. No negociar por opuestos, sino por intereses comunes. Hay abogados de empresa que lo estamos haciendo. Y hay abogados de sindicatos que también lo están haciendo”, dijo. En un “clima social complejo”, los abogados “nos estamos canibalizando entre nosotros”, lamentó y ejemplificó Carcavallo en abundancia.

Luego, en términos menos gastronómicos, planteó la dicotomía entre la ley y algunos de los criterios judiciales que se aplican y que van a contramano de lo que dicen las normas. “El rol del abogado pasa por tener un entendimiento anticipado de cuál es la tendencia que se impone”, sostuvo Fernández Sasso, una vez conjugadas

variables jurídicas, políticas, económicas, sociales, culturales e ideológicas. A horas de haberse levantado el histórico paro de subterráneos en la ciudad de Buenos Aires, señaló que, producto del entorno, la gente tiene más problemas psicológicos. “En la calle se ve un nivel de agresión, de

agresividad, de conflicto latente, que se traduce luego en lo que vemos a nivel laboral”, evaluó. Vuelta al perfil profesional, Verstegen reconoció los desafíos que representan para los abogados el trabajar en equipo, incluso dentro de firmas como la suya. “Los abogados –concluyó– somos bichos raros”.



Gonzalo Vázquez. Hace 15 años que trabaja en De Diego & Asociados. “Empresas que, históricamente, no habían tenido temas con los sindicatos, hoy los tienen. Antes uno podía ponderar cuánto tiempo podía demandar una cuestión de ese estilo. Hoy ya no”.



Gonzalo Fernández Sasso. Hace tres años es socio de Rodríguez Mancini & Arias. “Somos un estudio que trabaja en la gestión de resolución de conflictos laborales de empresarios, empresas y ejecutivos, sin caer en la clásica distinción de parte actora o demandada. Apuntamos a resolver conflictos”.



Javier Fernández Verstegen. Hace 12 años que trabaja en Brons & Salas. Es el socio a cargo del área laboral. “Hoy el tema pasa por tratar de generar prevención, tanto en el aspecto individual como colectivo. El cliente tiene menos umbral de paciencia. Quiere *feedback* rápido. Ya. Ahora”.



Esteban Carcavallo. Hace un par de días se sumó como socio al estudio Ortiz & Asociados. “Los abogados tenemos que reposicionarnos frente al cliente. Hemos perdido consideración y posicionamiento. Pasamos a ser proveedores, más que asesores legales”.

Licenciaturas y Carreras

UCES

- **Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas**

Abogacía
Ciencia Política y de Gobierno

- **Facultad de Psicología y Ciencias Sociales**

Psicología
Sociología
Filosofía *No arancelada*

- **Facultad de Ciencias de la Salud**

Medicina
Administración de Servicios de Salud
Título Intermedio: Técnico Univ. en Adm. de Servicios de Salud
Kinesiología y Fisiatría
Nutrición
Enfermería *Título Intermedio: Enfermero Universitario*

- **Facultad de Ciencias Empresariales**

Marketing
Marketing Internacional
Comercio Exterior
Gerenciamiento Ambiental *Título Intermedio: Téc. Univ. en Gerenciam. Ambiental*
Dirección de Negocios (Business Management)
Programación de Sistemas
Turismo

- **Facultad de Ciencias de la Comunicación**

Periodismo
Publicidad
Comunicación Social *Título Intermedio: Técnico Univ. en Com. Social*
Diseño Gráfico y Comunicación Visual
Relaciones Públicas
Dirección Integral de Televisión

- **Facultad de Ciencias Económicas**

Administración de Empresas
Economía
Finanzas
Recursos Humanos *Título Intermedio: Técnico Univ. en Administración de Recursos Humanos*
Contador Público *Títulos Intermedios: Técnico Univ. en Costos
Técnico Univ. Contable • Técnico Univ. en Impuestos*

- **Facultad de Ciencias de la Educación**

Ciencias de la Educación
Profesorado de Educación Inicial
Profesorado de Educación Primaria



Innovadores Planes
de Estudio.
Cuerpo docente en
actividad profesional.
Teoría combinada
con práctica
profesional intensa.
LAS EMPRESAS BUSCAN ACÁ

www.uces.edu.ar

UCES

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES

Patrocinada por la Asociación Dirigentes de Empresa

Paraguay 1401. Tel.: 4813-0228

Conm.: 4814-9200/4815-3290

De 9 a 20 hs. informes@uces.edu.ar

San Isidro, Olivos, Cañuelas y Rafaela.

Convenios UTN-UCES en el interior del país.

Vení a Claro y renová las comunicaciones de tu estudio.

Con sólo presentar tu CUIT, accedés a más beneficios.



BlackBerry® Curve™ 9300

- WiFi
- 3G
- GPS
- Cámara de 2.0 Mpx.



\$499

Precio Final

¡Te devolvemos el precio de equipo en minutos!



NUEVO

Nokia Lumia 710

- Pantalla Clear Black de 3.7"
- Cámara de 5.0 Mpx. con Flash Led.
- Memoria de 8 GB y SkyDrive.
- Procesador de 1.4 Ghz Snapdragon.



\$399

Precio Final

¡Te devolvemos el precio de equipo en minutos!



HTC Status

- WiFi
- Pantalla táctil
- GPS
- Cámara de 5.0 mpx con Flash Led



\$299

Precio Final

¡Te devolvemos el precio de equipo en minutos!

"En nuestra empresa elegimos Claro."
Ricardo Lozano,
Director Ejecutivo de Banco Piano.

Plan Oficina Móvil

\$245

(mes+imp)

600

MINUTOS INCLUIDOS

500

SMS

6

DESTINOS SIN CARGO POR SIEMPRE

ILIMITADOS INTERNET, MAIL Y CHAT EN TU SMARTPHONE

LLAMADAS ILIMITADAS SIN CARGO DENTRO DE LA FLOTA

INCLUYE HASTA 5 LÍNEAS

0800 - 122 - 0000

claro.com.ar/empresas

claro

Empresas

Oferta válida en todo el país para nuevas activaciones desde el 01/09/12 al 30/09/12 o hasta agotar stock de 100 unidades de cada equipo, lo que ocurra primero. Exclusivo para nuevos clientes que presenten CUIT y para activaciones con Plan Oficina Móvil. No acumulables con otras promociones. Sujeto a disponibilidad técnica y geográfica. (1) El valor del equipo será devuelto en 3 cuotas consecutivas sobre los excedentes de servicios de voz móviles. (2) Los impuestos varían en función de la condición fiscal y ubicación geográfica del usuario. No incluyen cargo ENARD Ley 26.573. (3) Beneficio mensual, no acumulable. Exclusivo para destinos nacionales locales. (4) El beneficio se otorgará solamente para una de las líneas activadas de la flota. Servicio ilimitado para casillas mail@claro, mensajería ilimitada de WhatsApp, BlackBerry Messenger, Windows Live Messenger, Nokia Messaging, Claro Messenger. Redes Sociales incluidas en el tráfico libre: Facebook, Twitter, Pluggar, LinkedIn. El plan no incluye la descarga de archivos o reproducción de videos y audios. El acceso a otras redes generará un cargo excedente. Para poder utilizar el mail ilimitado debe configurarlo en el aplicativo de e-mail de su Claro. El acceso al mail por medio del explorador de Internet no está incluido en este Paquete. Sujeto a disponibilidad técnica y geográfica. (5) 2 destinos de SMS y 4 destinos de voz móviles sin cargo por siempre. Los destinos deben ser locales y a otros destinos Claro, configurando los números como destinos para comunicarte gratis. Consultá cobertura, términos y condiciones en locales de venta o www.claro.com.ar o 0800-122-0000. AMX Argentina S.A. CUIT: 30-86328849-7, Av. de Mayo 878, CABA.



DIRECTV™

te cambia la vida

0810 333 5500

AGENTES OFICIALES



DIRECTV Latin America

www.directv.com.ar