

AFTER OFFICE

Desafíos y beneficios para los abogados que deciden trabajar solos.

IN HOUSE



Gonzalo Ruiz Díaz, gerente de legales de Manpower Group, habla de la "calidad".

ABOGADOS DE BANCOS

Capacitación y networking de excelencia en el marco del Comité.



avuno

ABOGADOS

Año 2 | Nro. 8 | Diciembre 2012

\$ 25.- en toda la Argentina

INFORME ESPECIAL

¿Qué tiene que tener un estudio jurídico?
Lo que pide el mercado.



Pensar en el cliente

Es clave al momento de gestionar una alianza de estudios. El caso de Nicholson & Cano.

ISSN: 1853-7405



9 771853 740009 00008

NUEVO ESCÁNER DE DOCUMENTOS PORTÁTIL.

Epson WorkForce DS-30



Crea Documentos
PDF editables



Portabilidad inigualable



Escáner a color

Epson WorkForce DS-30

- Escaneo a color de documentos, recibos, tarjetas personales, tarjetas plásticas, etc.
- Velocidad de 4,6 páginas por minuto.
- Portabilidad inigualable (pesa menos de 325 grs.).
- Versatilidad en creación de archivos de salida con alta calidad.
- Reconocimiento óptico de caracteres (OCR) y administración de documentos.
- Software incluido:
 - Nuevo "EPSON Document Capture Pro"
 - ABBY FineReader
 - NewSoft PageManager (para Mac)
- Compatible con la mayoría de los servicios de cloud más conocidos.



Conexión / energía via USB



Bolsa para
transporte incluida



Escaneo de una amplia
variedad de documentos

IMAGINA MÁS. PIENSA EPSON.

www.latin.epson.com



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



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



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

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 mas.

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 6° 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



Súmese al Programa **Sponsor AUNO 2013**



Benefíciense con
Publicidad - Contenidos - Eventos - Actividades
Networking - Promoción - Posicionamiento

Consulte las distintas formas de patrocinio para el año próximo.

Ingresa en **www.aunoabogados.com.ar**
o escriba a **maria@aunoabogados.com.ar**

□ ■ ■ ■

ESTRENO 17 DE ENERO - EN CINES DE TODO EL PAÍS

STAFF

Dirección y edición:

ARIEL ALBERTO NEUMAN

Dirección de arte, diseño y diagramación:

ALFREDO VERONESI

Fotografía:

ANDRÉS BLASINA (entrevista de tapa),
MACARENA ZORRAQUIN y KEVIN CARREL
FOOTER

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 8

Diciembre 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

2012-2013

Balance de uno. Perspectivas para el otro.

Fue un año movido. Entre reformas normativas, novedades jurisprudenciales y, fundamentalmente, necesidades de los clientes, ciertas prácticas profesionales debieron recrearse radicalmente para satisfacer la demanda.

En un contexto de alta competitividad se tejieron y destejieron alianzas, los departamentos de legales de empresa aguzaron el ingenio para reducir sus costos y los clientes-personas físicas vieron que, más allá de la consulta al abogado, Internet provee al menos las respuestas iniciales a muchos de los intrínquilos jurídicos que se les puedan plantear en la vida cotidiana.

2013 promete ser, incluso, un año más movido, sobre todo si avanza el proyecto de unificación del Código Civil y Comercial que obligará a volver a las aulas bajo amenaza de quedar afuera del mercado.

En el plano empresarial, laboral, tributario, penal económico y administrativo se perfilan como las ramas más activas.

En lo humano: temas de familia y cuestiones de responsabilidad civil estarán a la orden del día, con un incremento de la actividad en materia comercial.

Más allá del derecho, la gestión del negocio jurídico precisará más dinamismo y creatividad que nunca. Aquí estaremos nosotros, para aportar a esa causa.

Gracias por acompañarnos en este segundo año de **AUNO Abogados**. Nos reencontramos en el tercero.

Ariel Alberto Neuman
Director

CONTENIDO



¿Qué tiene que tener un estudio jurídico?

Lo que exige y valora la demanda de servicios legales

pág. 8

El mercado exige ciertos estándares en los servicios. ¿Qué quieren los clientes? Las necesidades, los lujos y las variables a las que se les pueden agregar valor. Nichos de mercado 2013.

Pág. 14

EXCLUSIVO: ESTUDIO DE MKTJ
Crece la importancia del marketing digital

Pág. 16

COMUNICACIÓN
Abogados y periodistas

Pág. 18

NETWORKING
Así funciona el Comité de Abogados de Bancos

Pág. 23

LIBRO
Organizando firmas de servicios profesionales

Pág. 24

TWITTER
Abogados en 140 caracteres
Por Alfredo Veronesi



El valor de la Calidad

La mirada de Gonzalo Ruiz Díaz, gerente de legales de Manpower Group

pág. 20



Pensar en beneficio del cliente

La experiencia de alianza en Nicholson & Cano

pág. 26



Los desafíos de trabajar solo

Cuatro abogados comparten sus experiencias de trabajo independiente

pág. 46

Los estudios jurídicos muestran a la calidad técnica como un valor agregado.

Las empresas no siempre valoran eso como un diferencial.

Lo que hay que tener en cuenta.

¿Cómo se gestiona la alianza de dos estudios? Desde la cultura, hasta la marca, pasando por la conformación de los equipos y la relación con los clientes. Los desafíos y las respuestas.

Ejercer la profesión de manera individual, algo que hace más del 90% de la matrícula, tiene sus bemoles. ¿Cómo se manejan los profesionales independientes?

Los pros y los contra.

Pág. 25

GALERÍA DE EVENTOS

Todo lo que pasó en el trimestre

Pág. 32

MANAGEMENT

Su majestad, el abogado rainmaker

Por Jaime Fernández Madero

Pág. 34

COMUNICACIÓN

El vínculo entre jueces y periodistas

Pág. 36

RESPONSABILIDAD SOCIAL

La Justicia va a la escuela

Pág. 37

IBA

Desafíos en materia de Administración

Pág. 38

ESTUDIOS

Familia de profesionales

Pág. 40

PANORAMA

En medio de la crisis

Pág. 41

SERVICIOS

Garantías judiciales

Pág. 42

Esto dicen los blawgs

Pág. 43

Noticias breves / Servicios CPACF

Pág. 46

DEPORTES

Apertura y cierre

Pág. 20

CURIOSIDADES

Ranking de abogados



Contáctenos 

Mail: info@articulouno.com

Twitter: @aunoabogados

Facebook: www.facebook.com/aunoabogados

Linkedin: www.linkedin.com Grupo Marketing de Abogados

Web: www.aunoabogados.com.ar

Blog: aunoabogados.wordpress.com

QUÉ TIENE QUE TENER UN ESTUDIO JURÍDICO



El mercado exige ciertos estándares en los servicios. ¿Qué quieren los clientes? Las necesidades, los lujos y las variables a las que se les pueden agregar valor. Los principales nichos de mercado para 2013.

Por Ariel Alberto Neuman

Está el que trabaja sólo, teniendo como base de operaciones el metro cuadrado que requiere una mesa en una confitería, y están los que forman parte de firmas con decenas o cientos de profesionales, ocupando varios pisos en edificios céntricos.

En esos dos extremos hay profesionales de diferente tipo. Está el que hace una única cosa (divorcios, sucesiones, registro de marcas, ambiental o propiedad automotor) y los que hacen de todo. Los que cobran fortunas y los que trabajan por el mínimo. Los que salen de gira por congresos y los que se capacitan de manera virtual. Los que se presentan como *celebrities* y los que hablan de igual a igual con quien se les pare enfrente o se les siente al lado.

Entre medio está la enorme mayoría de los abogados, con opciones que incluyen oficinas alejadas, compartidas, virtuales o temporarias; trabajo a domicilio o en el domicilio; estudio *ad hoc* de las materias relativas a los temas que traen los clientes, o posgrados y especializaciones para actualizar, validar o acreditar conocimientos; pago por adelantado, tarifa horaria u honorarios a resultado. De todo esto (y de lo no enumerado) hay que preguntarse: ¿Qué le importa al cliente? ¿Qué pide la demanda de servicios jurídicos?

VARIANTES

Por principio, hay tantos requerimientos como tipos de compradores de conocimiento legal existen. Y, en contrapartida, hay tal cantidad de perfiles profesionales como clientes están dispuestos a contratarlos.

Están los que valoran el confort, la ubicación, el precio, el prestigio, los antecedentes, el conocimiento personal, las recomendaciones, el haberlo visto trabajar para otras partes en ocasiones previas, el repiquetear del nombre en los medios de comunicación, la marca, los contactos de la firma, el posicionamiento en rankings, el medallero, las cucardas académicas,

la cantidad de libros que tienen en la tapa su apellido, la pertenencia a determinadas entidades, la simpatía de quien los atiende –se llame abogado o recepcionista–, lo que se diga de ellos en los buscadores de Internet, el perfil social y profesional, el tipo de clientes que atiende y un sinfín de etcéteras.

De todas formas, e incluso en esta maraña de voluntades, existen algunos patrones que son claramente comunes a todos los clientes.

Así, quien recurre a un abogado tiene, básicamente, un objetivo final y otro accesorio e intermedio. En efecto, por un lado está la necesidad o deseo de que su consulta sea resuelta (¿se puede?, ¿no se puede?, ¿qué pasa si lo hago o lo dejo de hacer?) y, en lo posible, que el problema objeto de su consulta reciba una solución (con un contrato, con un juicio, con un llamado, con una carta documentada, con una reunión).

Por el otro, que desde el momento en que se hace la consulta y hasta que se llega al resultado final, el *itinerario* sea lo menos pedregoso posible.

El primer deseo es claro y comprensible. El problema es que en buena medida cae dentro de una de aquellas cosas que, al menos en cuestiones litigiosas, el abogado no puede ni debe hacer. Garantizar un resultado nos está vedado. No se pueden controlar variables, criterios y voluntades ajenas.

Lo segundo, en cambio, sí es absolutamente factible y dependerá, en última instancia, de la capacidad que cada quien tenga para entender al cliente y a sus necesidades.

Lo cierto es que justamente aquí aparecen distintos tipos de fallas de diferente tenor, que suelen derivar en comportamientos más o menos calcados entre los clientes.

Resumiendo, jugando a un “si pasa esto, entonces ocurre aquello otro”, se advierte en el mercado que:

1. Cuando se le paga al abogado o estudio X, pero los temas los llevan los abogados Y, L y Q,

Nichos 2013

Un abogado tiene que saber derecho y entender las necesidades de sus clientes. Para ello, debe tener presente lo que pasa en su entorno. En esa línea, deberá tener en cuenta que, para 2013 se prevé un incremento de la práctica jurídica en materia tributaria, penal económica, de derecho administrativo y laboral, fundamentalmente entre aquellos profesionales dedicados a la representación y asesoramiento de empresas. Para quienes trabajan vinculados a personas físicas, laboral será también un área de mucho movimiento (aunque en sentido contrario, claro está), así como todas aquellas derivadas de una posible aprobación del Código Civil y Comercial unificado.

Llegados a esa instancia, habrá que tener en cuenta las oportunidades de trabajo que se abran en materia de familia (incluyendo acuerdos prenupciales y una gran cantidad de cuestiones vinculadas con la conformación del núcleo familiar), así como una más que posible proliferación de sociedades unipersonales y situaciones enmarcadas en el derecho del consumidor. Concursos, sucesiones y daños, clásicos de todos los clásicos, también volverán a decir presente después de las vacaciones de verano. Además, habrá que prestarle atención a todo lo vinculado con defensa del consumidor y lo relativo a Internet. Allí, los conflictos derivados del comercio electrónico, los delitos informáticos, el robo de identidad digital y demás infracciones en lenguaje binario estarán a la orden del día.



**Saber qué
hace el abogado
no es obligación del
cliente, sino de la
firma que lo
asiste.**

de menor jerarquía y con menos experiencia que X, el cliente tiende a tener un corrimiento hacia estudios de menor tamaño o con mayor proporción de socios.

2. Cuando los mismos abogados Y, L y Q trabajan de manera desarticulada, hay una tendencia al cambio de estudio por parte del cliente.

3. En otras ocasiones, es el desconocimiento de los servicios que brinda el estudio el que lleva al cliente a buscar otros proveedores de servicios jurídicos que complementen sus necesidades. La obligación de saber qué hace o qué deja de hacer el abogado a cargo no es del cliente, sino de la firma.

4. La rotación frecuente del personal y, fundamentalmente, de los abogados que se presentan como referentes para el cliente, puede derivar en su alejamiento detrás del profesional o grupo de profesionales con los que interactuaba.

5. Cuando lo que factura el estudio es visto como desproporcionado en comparación con el trabajo realizado, las opciones son comparar precios entre estudios o pedir presupuestos para cada cosa en particular, recargando el sistema burocrático-administrativo de la firma.

6. Cuando el cliente desconoce el funcionamiento del sistema de cobro que utiliza el estudio, invariablemente aparecen quejas al momento de pagar.

Lo propio cuando no se sabe qué comprende el servicio facturado.

7. Frente a la sensación de abandono (falta de continuidad en el servicio), el cliente busca alternativas que le brinden protección.

8. Otro tanto sucede con la falta de correspondencia en la relación (el clásico es la no devolución de llamados o contestación de correos). Eso puede derivar en el cambio de abogado.

9. Lo mismo sucede cuando hay faltas en el trato por parte de

personal del estudio.

Los anteriores son casos que reflejan situaciones cotidianas y están ligadas a la percepción del cliente medio.

Cabe remarcar aquí que lo que importa es la percepción, entendida como composición de la realidad (y no pura realidad) que se hace el cliente en función de la interacción que tiene con su abogado.

Así, influyen cuestiones de tiempos en la respuesta, certeza de esas respuestas, sensación de seguridad, contención y confianza que se logra en el vínculo entre consultante y consultado.

La pregunta base que surge, entonces, es: ¿Qué debería hacer y tener un estudio jurídico?

EL ABC

Así como es posible dar infinidad de respuestas al significado de la vida o la felicidad –que encontrarán detractores y seguidores por igual–, así cabe adelantar que no hay una respuesta única al interrogante planteado.

Lo que sí es cierto es que más allá del tipo de profesional que uno sea y de las aspiraciones que tenga en ese plano, determinadas cuestiones hay que no se pueden pasar por alto.

Por eso, a riesgo de hacer una enumeración efímera y acotada, partimos de la base de que toda firma legal debería contar en primer lugar, por obvio que parezca, con un abogado.

La Real Academia Española (RAE) trae tres definiciones para quienes ejercen nuestra profesión. Si bien ninguna de ellas se acerca al concepto al que nos referimos acá, sí podría decirse que la necesidad de un estudio jurídico está íntimamente ligada a la tercera de las acepciones.

La RAE no tiene empacho en definirnos como “persona habladora, enredadora, parlanchina” (<http://lema.rae.es/drae/?val=abogado>), dando cuenta de la mala imagen que acompaña a la profesión.

Justamente, cuando se dice que un estudio jurídico tiene que

contar con abogados se piensa en seres humanos que sepan de su profesión, que sean claros y que estén en condiciones de acompañar las necesidades de aquellos que se las alcancen. Esto, no está de más decir, no es lo mismo que tener un título, una maestría o una matrícula habilitante.

Los clientes no buscan diplomas o números de tomo y folio. Buscan respuestas de personas como ellos, que saben más de derecho que ellos y, probablemente, menos de otra serie de cosas.

Los abogados de los que hablamos acá tienen que tener un puñado de cualidades.

A la de ser transparentes para con sus clientes, se suma la importancia del conocimiento, la seriedad, la buena fe y la confidencialidad, por nombrar sólo algunas cuestiones.

Habiendo, entonces, abogados, el cliente busca respuestas.

Esas respuestas necesitan tener un ritmo y un modo de producción adecuado.

Lujos y suspicacias

Al momento de definir cuestiones vinculadas con la exposición del profesional (desde la papelería hasta el diseño y decoración de las oficinas), habrá que tener en cuenta que es probable que el cliente, más temprano que tarde, considere que es él el que está pagando por sus “lujos” o “caprichos”.

Los clientes no buscan diplomas o números de tomo y folio. Buscan respuestas de personas como ellos, que saben más de derecho que ellos y, probablemente, menos de otra serie de cosas.

Adecuado quiere decir apropiado a las condiciones y necesidades del cliente.

Dos clientes pueden pedir o querer la misma cosa y necesitar respuestas diferentes.

No es igual la opinión legal a enviar a otro abogado que a quien no lo es. O, al menos, no es el

mismo el tipo de lenguaje que se tiene que utilizar.

En todos los casos también es cierto que lo que tiene que tener el abogado es poder de orientación en función de las particularidades del cliente. En términos generales, describir técnicamente lo que se puede o no hacer sin ahondar en

BRONS & SALAS

ABOGADOS

www.brons.com.ar

Maipú 1210 5ºPiso (C1006ACT)
Capital Federal - Argentina
Tel: (54-11) 4891-2700



Frente a la sensación de abandono, el cliente busca alternativas que le brinden protección

las implicancias o las contingencias que cada decisión conlleve es una respuesta a medias.

En la búsqueda de esas respuestas, se dijo, el cliente querrá sentirse acompañado.

En algunos casos –y más para determinados tipos de práctica jurídica que para otras–, ese acompañamiento tendrá un aroma casi psicológico, mientras que en otros se limitará a responder en tiempo y forma los requerimientos recibidos.

Fallar en este punto, cualquiera sea la expectativa, implica abrirle la puerta al cliente para que se vaya.

HERRAMIENTAS

Dicho todo lo anterior, al momento de formar un estudio también habrá que tener en cuenta:

1. Nombre de la firma. Si bien no hay nombres adecuados o inadecuados y pesa la obligación legal y cultural de ponerle el apellido de un socio a la firma que se cree, sí es conveniente, cuando se pueda elegir, utilizar una denominación que permita o, al menos, no impida su recordación.

2. *Online*. En línea con lo anterior, habrá que cerciorarse de que el nombre del estudio esté disponible para el armado del sitio institucional de la firma en Internet.

Si bien todavía es baja la probabilidad de que los clientes contraten a un estudio por el tipo de página de internet que tenga, sí es cierto que si hacen una búsqueda de la firma o del abogado y no existe página institucional que lo contenga, se sufrirá un deterioro en la imagen.

Por otra parte, no es sólo el sitio web lo que un estudio tiene que tener en los tiempos que corren. Al menos debería abrir un perfil en las principales redes sociales (inicialmente, por una cuestión de posicionamiento en buscadores, pero también para una potencial estrategia de desarrollo de nuevos

Máxima

En términos generales, la máxima que debe acompañar la conducta de un estudio jurídico o abogado es “no hacer nada que el cliente objetivo no haría”.

contactos y negocios).

A eso, eventualmente, podría pensar en sumar *blogs*, *newsletters* digitales o contenidos audiovisuales dirigidos al perfil de cliente deseado.

3. *Off line*. En materia de piezas de comunicación, lo tradicional en la abogacía ha sido el *kit* que arranca con la tarjeta personal y va sumando, a medida que el estudio crece, papelería (hojas membretadas, sobres, carpetas), *brochure*, boletines impresos y hasta libros institucionales.

En las organizaciones más grandes se ven lapiceras con monogramas, vajilla con el logo de la firma y regalos empresarios siempre con el nombre del estudio.

Aquí, en primer lugar, lo que importa es mantener una uniformidad en las piezas de comunicación en lo que refiere a la aplicación de la marca. En otras palabras: el estudio se deberá llamar igual en todos lados.

Si la persona que atiende el teléfono dice “estudio”, la tarjeta dice “doctor x”, las hojas refieren al “estudio w” y el cartel de la entrada habla de “n, m, o & asociados”, como mucho se habrá logrado confundir al cliente respecto de quién o quiénes son sus abogados.

4. Instalaciones. La oficina, de la que se hablaba al principio de este informe, es uno de los costos fijos más grandes de un estudio jurídico. Si bien contar con un domicilio legal es obligatorio, la normativa vigente no aclara las dimensiones, las instalaciones, la ubicación o el uso que se le debe dar más allá de las notificaciones.

Siendo así, habrá que tener muy en claro qué tipo de cliente se tiene o se busca tener.

En relación a esto, hay más posibilidades de que la persona física

vaya al estudio más seguido que el representante de la gran empresa, pero también que la dirección que se ponga en la papelería o en la factura será un diferencial al momento de acceder a cierto tipo de clientes, y que será necesaria una sala de reunión cuando haya “visitas”.

Aquí, la relación costo beneficio deberá ser muy cuidadosa y estar atada indisolublemente a la estrategia de crecimiento que tenga la firma.

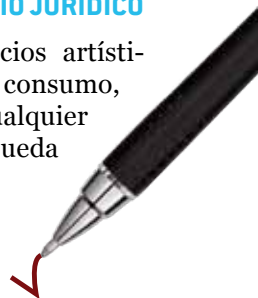
En otra línea, habrá que definir si lo que se debe priorizar es la comodidad del abogado (i.e.: cercanía a tribunales) o la del cliente (i.e.: cercanía a su empresa, trabajo u hogar).

5. Actividad. Una quinta cuestión a definir es que tipo de actividad (entendida como comunicación externa) es la que se tendrá.

La exposición, en buena medida, es la que hará conocida a la firma o al profesional en determinado ámbito y en determinado momento. Es cierto que la recomendación de

clientes pasados y el buen trabajo realizado son fundamentales, pero eso puede ser estimulado, además, con la presencia en determinados ámbitos y de maneras específicas. Así, por ejemplo, la participación en eventos, en entidades específicas (desde cámaras empresarias

mentalmente a espacios artísticos, deportivos, de consumo, comunitarios o cualquier otro en los que se pueda requerir los servicios de un abogado). De lo que se trata es del posicionamiento



La exposición, en buena medida, es la que hará conocida a la firma o al profesional en determinado ámbito y en determinado momento.

hasta clubes de barrio, pasando por asociaciones de aficionados a determinada actividad), el dictado de cursos y conferencias para colegas y no colegas, la escritura de artículos y libros especializados o no, la pertenencia a determinados círculos sociales y de contactos (asociados generalmente a clases sociales, y en lo que aquí refiere también y funda-

to, pero también de la cercanía al potencial cliente.

A lo anterior se le suman suscripciones a publicaciones de distinto tenor para mantenerse actualizado jurídicamente y sobre la realidad del público objetivo. Además, habrá que considerar todo lo relativo al funcionamiento informático, contable y de servicios vinculados con la firma ■



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

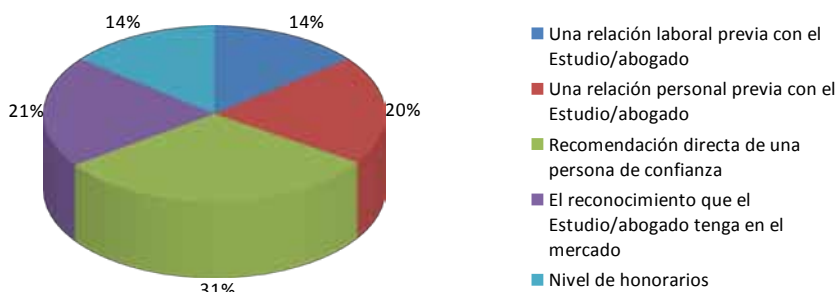
Crece la importancia del marketing digital

Los resultados del Tercer Barómetro del Marketing Jurídico muestran un fuerte crecimiento en el rol que se le asigna a las redes sociales y los blogs para posicionarse en el mercado. Cae la importancia de la actividad académica y el trabajo pro bono.

Con la participación de 650 abogados, 90 más que en la edición anterior, cerró la “Tercera Encuesta Iberoamericana sobre Comportamiento de los Abogados y Firms Legales en materia de Marketing Jurídico” (tercer Barómetro del Marketing Jurídico) que marcó un corrimiento al trabajo *online* para posicionar la práctica profesional, sea a través del sitio web (que mantiene la posición de liderazgo), la participación en redes sociales y el armado de *blogs* institucionales. La encuesta estuvo acompañada de una fuerte caída de la importancia de la actividad académica, el trabajo pro bono y de responsabilidad social como forma de posicionarse, y un crecimiento en sentido inverso en lo que hace a la presencia en medios radiales y auspicio de eventos extrajurídicos.

Puestos a enumerar las acciones de marketing que debería desplegar una firma de abogados, los respondientes señalaron: página web (94%, igual que el año pasado), presencia institucional en redes sociales (80%, contra 70% en 2011), presencia y participación académica (58,5%, contra 74% en 2011), publicaciones técnicas (artículos, libros) (57%, contra 64%), *newsletter* (54% vs. 51%), publicidad (51%, frente al 45%), *brochure* (47%, igual), realización de eventos jurídicos (48%, frente al 45%), auspicio de congresos y seminarios jurídicos (48% vs. 38%), blog institucio-

Al momento de contratar, el cliente prioriza:



nal (45% frente al 30%), presencia como fuente de información en medios gráficos no técnicos (33% vs 36%), presencia como fuente de información en medios radiales (31% vs. 19%), acciones vinculadas con el trabajo pro bono y su difusión (29% vs. 40%), realización de eventos sociales (28% contra el 30%), auspicio de congresos y seminarios no jurídicos (21,5% contra el 13%), presencia como fuente de información en medios televisivos (21,5% contra el 19%), audio y/o video *online* (21% contra el 23%) y realización de acciones vinculadas con la RSE y su difusión (14% vs. 21%).

Una vez más se encuentran caídas bruscas cuando se habla de la práctica efectiva, como con el 4,5% que dice auspiciar eventos no jurídicos o el 9% que señaló tener presencia en radios.

Sólo el 1,5% de los consultados dijo que los abogados no precisan realizar tareas de marketing jurídico, aunque un 11% reconoció que no está implementando ningún tipo de acción en la materia.

Por su parte, el 60% dijo no contar con un plan de marketing para su despacho, mientras que el 32% señaló que tiene a alguien (interno o externo) dedicado a ello.

CON CLIENTES

El 57% de las firmas nunca hizo una encuesta de satisfacción a clientes. El 17% lo hace a veces, el 20% casi nunca y para un creciente 6% es una práctica instalada (en 2010 este índice era del 4%, mientras que en 2011 fue del 2%). Entre quienes mencionaron el nivel de honorarios como elemento que utiliza el cliente para definir la contratación, casi el 65% dijo que obtendría el trabajo quien presente un presupuesto medio; cerca del 26,5% quien ofrezca el más bajo; 6% quien plantea el presupuesto más alto y casi 3% (contra 8% en 2011) quien realice un acuerdo con el responsable de la adjudicación del trabajo dentro de la empresa (N. de R.: en la pregunta se aclaraba que ésta es una “práctica no ética”). De todas formas, para el 31% la

recomendación de una persona de confianza es el principal motivo para ir a un abogado y no a otro; seguido por el reconocimiento en el mercado (21%), y un vínculo personal previo con el profesional (20%).

Consultados sobre cómo se podría ampliar la cartera de clientes de la firma, el 72% entiende que eso debería hacerse a través de un contacto directo; el 63% a través de estrategias de marketing digital (42% eran los que decían esto en la edición anterior), y el 54% con una mayor exposición mediática (frente al 35% del año pasado).

El 43%, en tanto, cree que lo bene-

ficiaría una alianza con firmas del exterior, el 32% habla de alianzas con firmas locales y el 26% de incorporar abogados prestigiosos.

REDES, RECURSOS Y PERFILES

Preguntados sobre las redes virtuales utilizadas con fines profesionales, el 86% respondió que recurriría a LinkedIn, el 60% a Facebook y un 40% a Twitter.

Para trabajar en un estudio de los alcanzados por la encuesta resulta primordial contar con altos valores morales (9,25 sobre 10 puntos posibles), la adaptabilidad del candidato (8,9) y la velocidad

en las respuestas (8,33), cualidades que se mantienen en el podio respecto de la edición anterior, aunque escalan en materia de calificación absoluta.

La autonomía también es valorada (8), incluso más que el buen promedio universitario (7,1) y que la experiencia laboral previa en un estudio jurídico (6,9).

El 55% de los participantes de esta edición de la encuesta tiene su firma en la Argentina (61% fue el porcentaje el año pasado), 7% en España y en México.

Participaron también firmas de Brasil, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico y Venezuela.

De los profesionales que respondieron el Tercer Barómetro del Marketing Jurídico, el 49% tiene firmas con entre 2 y 9 abogados; el 26% despachos unipersonales, el 7% estudios con entre 21 y 50 profesionales, y el 8% con entre 10 y 20. Más de 50 tiene sólo el 6%.

Perfil de la encuesta

La encuesta se realizó online, con preguntas cerradas y autoadministrables.

La participación fue libre, gratuita y confidencial.

La encuesta estuvo abierta entre el 15 de octubre y el 19 de noviembre de 2012.

Respondieron 650 abogados/as.

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

Abogados y PERIODISTAS

Cuatro especialistas responden a una misma pregunta: ¿Qué hay que tener en cuenta para vincularse con los medios de comunicación?

Llamados radiales a cualquier hora, cámaras y micrófonos enclavados en las narices, periodistas con información compleja que precisa ser chequeada en minutos, secretos profesionales, confidencialidad, *off the record* y necesidad de aparecer y destacarse entre los competidores forman parte del combo que vincula a abogados y periodistas.

¿Qué tiene que tener en cuenta un profesional del derecho al momento de relacionarse con la prensa?, fue la pregunta que **AUNO Abogados** le hizo a cuatro especialistas de distintas consultoras.

Julia Kenny (Julia Kenny & Asociados), Ezequiel Fejler (GDS Branding), Aldo Leporati (Porter Novelli Argentina) y Gustavo Averbuj (Ketchum Argentina), respondieron desde distintas ópticas a la pregunta del millón.

JULIA KENNY.- Lo primero que tiene que tener en cuenta un abogado al momento de relacionarse con la prensa es respetar y hacer respetar el secreto profesional, de

modo de proteger la privacidad de sus clientes. Eso debe anteponerse a cualquier consulta que reciba referida a sus defendidos.

También debe tener presente, en el caso de consultas sobre causas abiertas, no mencionar datos u hechos que puedan perjudicar el



proceso en curso.

Si bien parece una obviedad, a veces no se tiene presente en el momento de la entrevista, y menos si es en términos cordiales, que quien está enfrente va a hacer públicas nuestras palabras.

Otro punto es recordar que los medios de comunicación van dirigidos a públicos amplios, muchas veces masivos, y por ello es preferible no hablar con tecnicismos, tratar de ser didáctico y explicativo. Como recomendaciones más generales y extensivas a cualquier persona: saber o averiguar quién es el periodista que lo consulta y a qué medio pertenece. Es decir: saber desde qué lugar lo consultan para luego saber también a qué tipo de

lectores o público estarán llegando sus comentarios.

EZEQUIEL FEJLER.- En primer lugar, lo que debe tener en cuenta es que, desde que se relaciona con la prensa, sus dichos y opiniones serán eventualmente amplificadas.



Esto implica, por un lado, que podrá tener una mayor visibilidad y llegada a un público potencial. Y, por el otro, que cualquier opinión, por más breve que sea, puede traer reacciones de diversa índole.

En ese sentido, es muy importante que estén al tanto de lo que implica la edición periodística, que conozcan cómo es la cultura de la prensa y, en el caso de los abogados corporativos, resulta fundamental que sepan qué pueden y no pueden contar puntualmente de los casos y clientes que manejan.

A su vez, es muy importante que tengan en cuenta el posicionamiento que tiene o pretende tener el Estudio, de manera de poder destacar aquellos aspectos salientes que coinciden con el mismo. Y deben conocer, previo a un contacto puntual, con qué medio se están relacionando de manera de analizar si su discurso debe ser más técnico o amplio, cuán crítico se puede ser de alguna norma gubernamental, etcétera.

Por último, existen recomendaciones puntuales que tienen que

ver con el armado de las respuestas de manera sencilla, con la no confrontación, con dar lo principal al comienzo y luego desarrollar, con ofrecer información complementaria si es que no se conoce algo en el momento, entre muchas otras.

ALDO LEPORATI.- Para la mayoría de los abogados, tener una buena relación con los periodistas, sobre todo cuando ésta se construyó antes de que una situa-

ción de alto perfil o conflicto se produzca, es una opción profesional que bien vale la pena considerar con detenimiento.

El proceso de construcción de relaciones con la prensa debe producirse tanto en el contexto de la responsabilidad profesional de los abogados, como así también en el entorno en

que funcionan los medios.

El lugar para comenzar es entender lo que es noticia y por qué es importante esa comprensión.

La noticia para un periodista es noticia sólo y cuando responda a estas tres preguntas: 1. ¿Es habitual que pase? 2. ¿Afecta o beneficia a las personas? 3. ¿Cómo afecta a la gente?

No importa qué tan importante un asunto o caso sea para el abogado; debe cumplir con los criterios de interés periodístico.

Luego, claro, hay que determinar por qué los abogados necesitan o desean relacionarse con los periodistas.

GUSTAVO AVERBUJ.- La recomendación es olvidarse por un minuto que se es abogado y tratar de contestar las preguntas.

Sin embargo, en una socie-

dad donde la opinión pública y los medios tienen poder, es imprescindible comunicar adecuadamente. A hablar con los medios se aprende. Uno de los grandes desafíos es resistir el afán de controlar la entrevista (“¿Pueden mandar las preguntas por escrito?, ¿podemos revisar y editar el artículo antes que se publique?”).

Afortunadamente, las nuevas generaciones de abogados (sea porque trabajan en áreas corporativas, porque han tenido que presentarse en juicios orales o porque han suscitado el interés mediático) están mucho más preparadas para comunicarse adecuadamente con los medios masivos de comunicación.

Las clásicas preguntas periodísticas conocidas como de las Ws (qué, cómo, cuándo, dónde, cuánto, por qué) son casi calcadas a las que haría cualquier abogado en un caso. Eso ya es un buen punto de partida.



FUNDADO EN 1975

Florida 537 piso 18° C1005AAK Buenos Aires, Argentina.
Tel.: (5411) 5166-7000 Fax: (5411) 5031-2203 info@zbv.com.ar
www.zbv.com.ar



Así funciona el Comité de Abogados **DE BANCOS**

Aglutina a casi 400 profesionales de todo el país. La interacción y las oportunidades de capacitación y relacionamiento que ofrece son de altísima calidad. Encuentros virtuales y presenciales enmarcan la actividad.



Montiel, Albarracín y D'Auro, entrevistados por AUNO Abogados.

Desde una perspectiva legal, el Comité de Abogados de Bancos de la República Argentina es una asociación civil sin fines de lucro fundada en 1966 con el objetivo de crear un ámbito para el intercambio de opiniones referidas a problemas de derecho bancario, aunar criterios, promover y difundir estudios, realizar congresos y jornadas, patrocinar reformas legislativas, intervenir a pedido de parte como árbitro o mediador y realizar otros actos y actividades compatibles con esos propósitos. Desde el punto de vista del negocio jurídico, sintéticamente, es algo así como el paraíso del networking. Casi 400 abogados internos y externos de bancos de todo el país, públicos y privados, nacionales y

extranjeros, que participan activamente y comparten conocimientos técnicos hacen de éste uno de los espacios más interesantes para la interacción con fines profesionales, en el sentido más amplio que se le pueda dar al término.

“No es sólo derecho bancario, sino también todas las áreas que están vinculadas a la actividad, como puede ser laboral”, aclara Fabián Montiel (BBVA Francés), presidente del Comité.

Por lo pronto, este año, en lo que es derecho bancario hubo muchas variaciones. En esa línea, estos abogados se abocan no sólo a las nuevas normas, sino también a los proyectos de ley relativos al sector, que también se pueden seguir en su página de Internet.

“Todos trabajamos para bancos, ya sea como abogados internos o externos. Hay abogados del Banco Central, del Credicop, del Nación. Somos una asociación de perfil más técnico que político”, describe Maximiliano D'Auro, tesorero de la entidad.

¿Se derivan consultas de estas participaciones? “Sin duda”, responde D'Auro (Beccar Varela). “Me parece que mis colegas lo desaprovechan. En pocos lugares vas a tener la posibilidad de sentarte al lado de los gerentes de legales de los principales bancos. No sólo están, sino que también participan. Me sorprende, sobre todo en los abogados jóvenes, que no lo vean como una posibilidad de relacionamiento”, refuerza.

ACTIVIDAD

La actividad que despliega la asociación es tanto virtual como presencial. La web tiene mucha información, que generan los propios miembros y toman también de otras fuentes calificadas.

Hay doctrina, hay legislación, hay bases de jurisprudencia que se actualizan permanentemente, hay actividades.

Justamente, en el plano más tradicional -las actividades presenciales-, se realiza periódicamente una reunión plenaria para tratar un tema de actualidad, generalmente



“Las entidades y los estudios a los que pertenecemos saben de la importancia que tiene esto”.



“Cada vez se acercan más abogados, tanto del interior como de Capital, a las reuniones plenarias y a las jornadas”



“En pocos lugares vas a tener la posibilidad de sentarte al lado de los gerentes de legales de los principales bancos”.

Performance

Durante este año, el Comité de Abogados de Bancos realizó cinco reuniones plenarias sobre los nuevos delitos penales relativos a la intermediación financiera y en títulos valores; la reforma a la Carta Orgánica del Banco Central; las particularidades de los procesos colectivos en materia de consumo; actualización sobre las obligaciones de pago en moneda extranjera en el anteproyecto de Código Unificado, y temas de actualidad en protección de datos personales.

El mes pasado, en tanto, realizó en Santa Fe las 25^o Jornadas de Derecho Bancario 2012, donde se analizaron los temas más trascendentes y relevantes del año para el sector.

presentado por alguien que tenga prestigio y nombre en la temática a abordar.

Al comienzo de cada año, realizan un encuentro especial, y todos los noviembre, una vez en Capital Federal, otra en el interior, una jornada anual de la que participan más de 100 profesionales (ver Performance).

Al interior de la Comisión Directiva se busca que haya un equilibrio entre abogados internos y externos, con una presencia creciente del interior del país.

“Lo que define es que aporten con su trabajo. Es una cuestión de ganas y de ponerse a trabajar”, señalan Montiel y D'Auro.

Para ser socio, además de estar vinculado directamente con alguna entidad financiera, el

abogado debe ser presentado por, al menos, un miembro del Comité.

“Cada vez se acercan más abogados, tanto del interior como de Capital, a las reuniones plenarias y a las jornadas”, apunta Daniela Albarracín, revisora de cuentas de la Asociación y abogada del BBVA Francés.

¿Cómo equilibran esta actividad colectiva con sus respectivos trabajos? Sentándose, trabajando, dedicándose y sacándole tiempo a la familia, reconocen. De todas formas “las entidades y los estudios a los que pertenecemos saben de la importancia que tiene esto”, concluye Montiel.

Para saber más:

www.abogadosdebancos.org.ar

CASSAGNE

ABOGADOS

TALCAHUANO 833, PISO 3 | 4129-7200 | WWW.CASSAGNE.COM.AR

Un análisis sobre
LA CALIDAD

Gonzalo Ruiz Díaz, al frente de la Gerencia de Legales de ManpowerGroup, mide las necesidades del área caso a caso. Los externos son socios de su negocio. Para ello, deben adherir y cumplir el código de conducta de la empresa.

Por Ariel Alberto Neuman

El disparador de esta entrevista fue un comentario hecho meses atrás, en el marco de una mesa redonda sobre la relación entre abogados internos y externos de empresa. Allí, desde el público, Gonzalo Ruiz Díaz levantó la mano, celebró que los estudios jurídicos digan tener siempre por norte a la excelencia, pero advirtió que en el contexto actual y para muchas cuestiones de rutina, esa excelencia no encuentra una demanda correlativa.

Gonzalo es, desde enero de este año, gerente de Legales de ManpowerGroup, empresa que brinda servicios de recursos humanos y que alberga ella misma a más de 700 empleados.

Tomando en cuenta aquel comentario: ¿Qué y cómo tercerizan ustedes?

El perfil general del abogado interno de empresa es muy generalista, muy ligado al tema de la empresa que lo contrató, con lo cual si te toca un tema super-específico, necesitás el apoyo de alguien que tenga el conocimiento técnico, quedándote como último intérprete y decisor de lo que tiene que hacer la compañía.

Ése es el primer motivo para tercerizar: el conocimiento técnico.

El segundo es el volumen. Para una cartera de recupero enorme, tengo que buscar apoyo en un estudio externo. Ahí, en general, no buscás necesariamente la calidad del estudio ni que se luzca. Eso es innecesario. Y hoy por hoy, donde los márgenes de utilidad de las compañías se achican, la bajada de línea es la misma en todas: hay que reducir costos.

Desde el área legal no hay que restringir la calidad, pero sí diferenciar cuándo un tema requiere de esa calidad.

Eso deriva en que se genere una competencia muy fuerte entre los estudios, que empiezan a competir por volumen o precio, y se les presenta el desafío de cómo demostrar el mayor valor que aportan al negocio del cliente.

El tercer motivo por el que recurrimos a un estudio externo es porque necesitamos validar una opinión que ya tenemos, frente a la casa matriz o a un cliente.

Ahí sí se busca conocimiento técnico.

Hasta ahora, no hemos necesitado la “chapa” para poder validar. Sólo el conocimiento.

Todo lo anterior, además, está atravesado por una regla que nosotros usamos, y que básicamente establece qué tipo de proveedores quiere tener una compañía como la nuestra.

Los códigos de conducta que manejamos y la bajada de línea de las casas matrices es la de extender a los proveedores determinados parámetros de comportamiento. Entonces, yo le pido a mi propio proveedor que firme mi código de conducta, y uno de los requerimientos que establece es que se cumpla la ley.

¿El estudio contrata a sus abogados en blanco, en negro, en gris? Entonces puede que haya un “sobrepeso” en la propuesta, pero me garantizo que cumple con las leyes laborales.

Sólo con eso quedan afuera muchos competidores, que probablemente me pueden ofrecer un precio más bajo, pero reñido con mi política empresarial.

Imagino que una vez que firman su código, ustedes hacen controles...

Se hacen controles periódicos y aleatorios. No es sólo un tema formal de firmar el código de conducta y listo.

De todas formas, nosotros tenemos bajísima rotación de estudios. Los conocemos hace mucho. Los estudios con los que trabajamos son chicos; no de una sola persona, pero tampoco grandes, y con ellos venimos trabajando hace un montón de tiempo y es en ellos en quienes nos apoyamos.

Cuando tenemos cuestiones muy particulares, les pedimos que salgan en busca de un socio que le permita dar mayor especificidad al tema, y entonces nos sentamos los tres a la mesa para analizar la cuestión.

En esos casos, lo que le pedimos al externo es que nos haga de filtro o de nexo con el abogado que no conoce la compañía, su cultura, lo que precisamos y lo que no.

Un dictamen de 100 hojas, que termina con un “podría llegar a ser”, no va. Decime “Sí”. Decime “No”. Más allá del costo, que entra en una segunda instancia, lo que yo necesito es esto.

En ese sentido, en relación con los abogados externos hay un par de reglas muy importantes: la confianza, la claridad en lo que necesitamos (y somos bastante puntillosos no sólo por nosotros, sino por determinados lineamientos guías a nivel global) y las buenas prácticas (saber el formato en el que necesitamos lo que pedimos, qué cosas nos interesan conocer y qué no, saber que no voy a pagar dos veces por la misma investigación jurisprudencial para dos temas similares –cosa que pasa mucho cuando estás al frente de un grupo empresario–).

Decía que el abogado interno de empresa tiende a ser generalista. ¿Qué más?

Para nosotros es muy importante la comprensión del negocio.

Nuestro negocio tiene un montón de aristas y complejidades: pocas normas, muy vagas, de interpretaciones muy disímiles, mucha controversia judicial y muy poca gente que tenga la claridad para encontrar un blanco o negro en todo esto.

Eso es algo que, obviamente, se va



Sobre el gerente

Gonzalo Ruiz Díaz arrancó su carrera en Manpower Argentina a los 21 años. Primero se recibió de Abogado en la UBA, con especialización en Derecho Empresario.

Luego obtuvo el título de Magister en Derecho Empresario por la Universidad Austral.

Su tesis, sobre "El contrato de outsourcing de servicios", fue publicada en el Tratado de Derecho Comercial de editorial La Ley en 2010, coordinado por Ernesto Martorell.

Desde 2009 es profesor de Derecho Empresarial y del Trabajo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Austral.

A la empresa ingresó en el 2000, prestando sucesivamente tareas como *paralegal*, abogado *junior* y *senior*, obteniendo la jefatura del área en 2006.

A comienzos de este año fue promovido a Gerente de Asuntos Legales y en marzo de 2012 fue nominado al premio "*Latin American Counsel Awards*" en la especialidad Empleo.

ganando con el tiempo.

Tal vez, en un primer momento, se busca más que nada competencias. Después se ve la curva de aprendizaje, que hace, incluso, que haya bastante poca rotación en los departamentos de legales de las empresas.

Como esa curva es constante, y como cada cosa nueva que aprendés te da una habilidad mayor y una necesidad de la empresa de que te quedes, no tenés grandes oscilaciones en los equipos.

¿Ese aprendizaje es jurídico o de negocios?

Es muchísimo del negocio.

En la medida en que vas insertándote como necesidad de las distintas áreas, pasás a trabajar de otra forma.

Hoy, por ejemplo, nosotros vamos a las reuniones con potenciales clientes de la empresa. Es un corrimiento para atrás, sumamente positivo, resultado de nuestro objetivo, no sólo porque nos divierte y nos parece enriquecedor personalmente, sino también porque te da otro tipo de habilidades, conocimientos y termina por generar un trabajo mucho más eficiente para legales y el conjunto de la empresa.

En ese sentido, es muy amplio el rol que cumplimos.

Eso, desde lo formativo, te obliga

a abrir la cabeza y romper con la lógica jurídica de la facultad.

Me animo a decir que las facultades de derecho no forman abogados internos de empresa. Están más que nada formando jueces o abogados litigantes.

Hablabas de la calidad, que en alguna medida debería estar atada a los costos. ¿Cómo manejan eso?

Tratamos de evitar el tema de la tarifa horaria, algo que es verdaderamente incontrolable.

Si yo conozco el presupuesto, aunque sea estimado, es otra cosa. Además, tenemos la confianza con los estudios para ir modificándolo en caso de que sea pertinente.

En cuanto a la calidad, es una cualidad muy *intuitu personae*. En ese sentido, cuando precisamos la opinión técnica especializada y no damos con la persona indicada, nos ha sido de mucha utilidad la vinculación con cámaras empresarias y, en especial, con la comisión jurídica de IDEA.

Desde este lado: ¿Cómo se ve al mercado?

Hay una calidad de abogados muy importante en la Argentina, en estructuras que han tenido un dinamismo muy grande, con un reacomodamiento que, creo, ha sido para mejor.

Los grandes estudios no dejan de ser empresas de abogados. Eso tiene sus pros y sus contras. En paralelo, y en los últimos tiempos, han aparecido muchos estudios *boutique* muy alineados con lo que precisan sus clientes.

En ese sentido, también veo una diferencia no menor: hasta hace un tiempo los estudios venían y te dejaban su brochure. Hoy te preguntan qué estás necesitando. Esa flexibilidad también se está viendo con la creatividad para buscar relaciones sustentables en el plano de los honorarios, apostando al buen resultado conjunto ■

Organizando firmas de servicios profesionales

Juan Cambiaso y Gonzalo Lisarrague analizaron el mercado jurídico en la presentación del libro de Jaime Fernández Madero.

“Cuánto tiempo hubiera ahorrado, si hubiera tenido las preguntas que se hacen en los distintos capítulos de esta obra!”, se confesó Juan Cambiaso durante la presentación del libro “Organizando firmas de servicios profesionales”, de Jaime Fernández Madero.

Cambiaso, señalado habitualmente como el máximo responsable del crecimiento de Marval, pinchó el “mito de los estudios grandes”. Si uno mira la cantidad de abogados que tienen estos estudios y la población de abogados de la ciudad, se da cuenta de que para muchos, los caminos de la profesión tienen otros rumbos, señaló.

“Tamaño no es belleza. Tamaño no es

lucro. Tamaño no es bienestar. Es una opción”, remató.

Vuelta a los contenidos de la obra, señaló que “en las malas uno necesita más este tipo de ayuda de lo que la necesita en las buenas, cuando hay plata para todos”.

En otra línea, reconoció que “los abogados tenemos mucha dificultad para el pensamiento en términos de lucro”, y que “tenemos al pleito como plan de vida”.

A su turno, Gonzalo Lisarrague, presidente de La Ley, editorial responsable de la publicación del libro, reconoció que las organizaciones profesionales están cambiando muy rápidamente.

“Hace 20 años, ningún estudio

pensaba en la situación económica global o si convenía aliarse con estudios de Asia, de América Latina o de Estados Unidos. Hace 50 años, el derecho estaba acumulado en unos pocos tomos”, repasó.

¿Cómo hace un estudio para generar clientes y retenerlos? ¿Qué pasa con los servicios postventa? ¿Qué motiva a los que van a ser los socios de los estudios en 20 años? ¿Cómo garantizar que esas personas sean parte de mi estudio y no de otro?, se preguntó.

Ya a modo de epílogo, dijo que en las facultades los abogados aprendemos derecho, pero no tenemos cátedras que nos enseñen a generar clientes, a sostener nuestro estudio ni a cobrar.

BG
&T

BULIT GOÑI & TARSITANO

ABOGADOS Y CONSULTORES

SOCIOS

**Enrique Bulit Goñi - Gustavo Colonna - María Inés Giménez -
Rodrigo Lema - Alberto Lifieri - Ignacio Pampliega - Alberto Tarsitano**

Lavalle 310 - 3° piso - C1047AAH - Buenos Aires - República Argentina
Tel.: (54 11) 5032-3800 - estudio@estudiobgyt.com - www.estudiobgyt.com

ABOGADOS EN 140 CARACTÉRES

Crece la red de *microblogging* entre los profesionales. Cómo aprovecharla.



Por
ALFREDO
VERONESI

Director de arte en Artículo Uno y AUNO Abogados

Con más de 500 millones de usuarios, Twitter es una red de información en tiempo real que conecta a la gente con historias, ideas, opiniones y noticias sobre lo que cada quien considere interesante.

En el corazón de Twitter hay “pequeñas explosiones de información” llamadas *tweets*, frases con una longitud máxima de 140 caracteres que permiten, además, compartir fotos, videos y hasta conversaciones.

Más allá de la explicación técnico-institucional y la explosión mediática en torno a esta red, es válido preguntarse para qué le sirve a un abogado en su práctica profesional. Respuestas hay tantas como perfiles profesionales y objetivos se quieran trazar. Es claro que, por un lado, está el caudal de información que fluye por esta red. Es, sin dudas, el lugar para mantenerse actualizado al instante de lo que pasa en determinado

lugar o actividad, de lo que hacen las empresas, de lo que dice la gente y los propios colegas. Alcanza con poner la palabra “abogado” en el buscador principal para tomar nota de la cantidad de profesionales y estudios jurídicos que se promocionan a través de este sitio.

Justamente, la promoción es una de las grandes oportunidades que ofrece esta red, pues permite conectar al estudio con clientes y potenciales clientes, compartir información con personas interesadas en sus servicios y reunir inteligencia empresarial. En Twitter hay un código no escrito, “te sigo para que me sigas”, con lo cual una adecuada selección irá formando el perfil de nuestro público interactivo. Las personas/comentarios a seguir pueden categorizarse (i.e.: colegas, amigos, clientes, potenciales clientes, fuentes de información), así como los temas principales en debate pueden rastrearse a través de etiquetas (hashtags).

Sea para la difusión de eventos, participación en jornadas, publicación de artículos, ampliación de las áreas de práctica o seguimiento con mirada legal de temas de interés

general, esta red es una excelente plataforma, complemento del perfil en Facebook, un *blog* o un sitio web institucional.

En otras palabras, no debería ser la única herramienta digital a emplear.

¿Es obligatorio estar?

Claro que no. Pero no hay que perder de vista que el espacio que se deja vacante (en este caso, en las redes sociales), lo ocupa un competidor.

Es cierto, también, que ocupar un espacio no necesariamente es ganarlo. Para lograr ese salto cualitativo el uso que se le dé al perfil debería seguir un criterio estratégico, alineado con la política general del profesional o de su firma.



Elegir, por ejemplo, a quién seguir, delineará el perfil de quienes nos sigan.

Decidir si nuestra intención es académica, comercial o lúdica —entre otras variantes—, es el punto de partida para lo que se quiera hacer.

No sólo es color rosa

Twitter no requiere validación de los perfiles para ser quien uno desee. El Rey Salomón, Hans Kelsen y Eugenio Zaffaroni tienen perfiles apócrifos en esta red, con lo cual habrá que tomar ciertos recaudos al momento de confiar en lo que se lee. De allí también que una de las pocas —y más eficientes— formas de evitar que alguien se haga pasar por uno o por su estudio sea siendo parte de este espacio de interacción digital colectiva.

Luego habrá que tener en cuenta qué comentarios se responderán, cuáles habrá que dejar pasar y el tono y nivel de lenguaje (técnico o llano) a utilizar.

Siempre pensada como herramienta complementaria, es probable que, para la mayoría de los abogados, Twitter no sea la plataforma para la conquista masiva de clientes, pero servirá para mantenerlos actualizados y puede que dé inicio a una relación comercial.

Todo lo que pasó en el trimestre



Crece el despliegue de AUNO Abogados como media sponsor de jornadas y conferencias.

Con una agenda más que nutrida, el último trimestre del año contó con una prolífica serie de jornadas, encuentros, conferencias y talleres de capacitación y actualización para abogados.

En noviembre, el Comité de Abogados de Bancos de la República Argentina realizó su jornada anual en Santa Fe (ver en este mismo número) para actualizar a sus más de 150 asistentes sobre las principales novedades que

afectan al sector.

Por su parte, la comisión de abogados de la Cámara Argentina de la Construcción realizó sendas actividades masivas: una para analizar el proyecto de reforma del Código Civil y Comercial y su impacto en la industria, y otra en el marco de su reunión anual, en la que se abordaron temas vinculados a la construcción tanto de manera directa como en

relación a la obra pública, financiación y derecho laboral.

En otra línea, la cátedra de Derecho del Deporte de la Universidad Austral organizó una serie de actividades relativas a la temática que estudia: una en relación a cuestiones fiscales y penales económicas relativas al mundo del fútbol, y otra en materia de comunicación y contenidos deportivos y sus vínculos con el derecho.

En otro plano, el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal y Porto Group organizaron la primera edición de "Derecho al gol", un torneo de fútbol 5 para los matriculados porteños.

Todas estas actividades, tan distintas entre sí, tuvieron un común denominador: la presencia de **AUNO Abogados** trabajando como media sponsor.

Con el Colegio de la Ciudad

Al cierre de esta edición, la Comisión de Jóvenes Profesionales del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires estaba organizando un desayuno sobre marketing jurídico y el lanzamiento del segundo número de su revista digital: "Dos primeras". Para ambos temas, fue convocado el equipo de Artículo Uno.

Los profesionales también tienen con quién comunicar sus logros.



JULIA KENNY
[prensa + comunicación]

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



A photograph of two middle-aged men with glasses, wearing dark suits and patterned ties. They are standing in front of a blurred city skyline at dusk or night. The man on the left is slightly older with grey hair, and the man on the right has dark hair. They are both smiling slightly.

Pensar en beneficio del cliente

¿Cómo se gestiona la alianza de dos estudios? Desde la cultura, hasta la marca, pasando por la conformación de los equipos y la relación con los clientes. Los desafíos y las respuestas en la reciente experiencia de Nicholson & Cano.

Por Ariel Alberto Neuman



El mercado jurídico cambia permanentemente. La demanda de servicios se adapta a las realidades del contexto, y la oferta va haciendo lo propio, intentando anticiparse.

En ese tablero cuasi ajedrecístico, que combina táctica y estrategia, gran parte del equipo del otrora Cárdenas, Di Cío & Romero se sumó al estudio Nicholson & Cano para convertirse en una de las firmas más importantes de la Argentina, con 135 abogados y más de 200 empleados.

Equipos diferentes, clientes diferentes, oficinas diferentes y marcas diferentes, cedieron ante los valores compartidos y la vocación por brindarle a la demanda la mejor calidad de servicio posible, coinciden Santiago Nicholson, Marcelo Villegas y Naldo Dasso.

¿Cómo se gesta una alianza de este tipo?

SANTIAGO NICHOLSON (SN): Tratamos siempre de pensar cómo

está la profesión, dónde estamos nosotros y cuáles son los próximos pasos a dar. Tener una visión cuya intención es que vaya un poco más allá del día a día.

El nuestro ya era un estudio importante, con una práctica *full service*. Siempre estuvieron en nuestros genes dos pasiones: una por hacer las cosas bien y prestar un excelente servicio jurídico, y otra la del crecimiento, pero un crecimiento ordenado y bien administrado, que se fue dando en cuanto se prestaba lo primero.

Así, desde un estudio muy chico, cuando empecé en 1983, cuando éramos seis o siete abogados, pasamos a ser hoy un poco más de 90 y casi 20 socios (N. de R.: antes de la incorporación de los abogados de Cárdenas).

En un momento empezamos a charlar con la gente del estudio Cárdenas y nos dijimos: tienen nuestros mismos valores, nuestra misma forma de pensar, nuestra filosofía de trabajar en equi-

Institución

“Queremos dejar un estudio que continúe. Que vaya más allá de nosotros”, dice Santiago Nicholson cuando se le pregunta si ya están previendo sistemas de sucesión en la cadena de mando.

“Queremos que este estudio siga y sabemos que, para eso, llegado el momento, vamos a tener que dejar el lugar a las nuevas generaciones”, agrega.

po, tratando de hacer siempre lo mejor para el cliente y no para cada uno de los profesionales de manera individual.

Ellos compartían esa misma filosofía por la excelencia. Y el crecimiento nos fue llevando a ver que era una buena decisión la unión con ellos.

Además, tienen referentes en áreas que nos agregan mucho valor a nosotros, y tienen una cartera de clientes de mucho prestigio, que también nos agrega mucho valor.

En este marco nos dijimos: por qué no apostar a una unión, una “noticia” que hace tiempo no se da entre los estudios de esta magnitud en la Argentina.

Somos conscientes de que, con esto, enviamos un mensaje al mercado en el que lo importante es el conjunto, el trabajo en equipo; en que lo que importa es lo mejor para el todo y no para un grupo, y que lo esencial es pensar cómo se le puede dar un mejor servicio al cliente.

MARCELO VILLEGAS (MV): Justamente, la pregunta clave que nos hicimos fue: ¿Esto es mejor para nuestros clientes?

Muchos de ellos, entre los que están algunas de las empresas más grandes que hay en la Argentina, están expuestos a distintas situaciones complejas y eso deriva en la forma en que contratan: no hay margen para los que no tienen conocimiento y experiencia en un tema, con una relación costo calidad que sea la óptima.

Eso te lleva a que, cuando querés hacer un estudio *full service*, tengas que tener a los que más sepan en cada área, sea corporativo, de impuestos, de *real estate*, de medio ambiente.

Y esa calidad la podés tener si sos una firma grande con todos los servicios.

Creo que en el futuro va a haber algunas firmas grandes y firmas de nicho. Una gran cantidad de firmas que no esté ni en una punta ni en la otra, va a tener dificultades para mantenerse.

En ese sentido, esta unión nos permitía reforzar áreas nuestras y sumar otras prácticas. E, insisto, es buena para el cliente.

En la industria de servicios lo que importa es la satisfacción del cliente. Y la satisfacción de los abogados internos que prestan el servicio también es clave, porque

reduce la rotación, un problema que no es sólo interno de la organización. Al cliente no le gusta tener de referente un día a Juan, otro a María, otro a Pedro.

En ese sentido, con esta unión nuestros abogados ven un estudio que tiene un sistema profesional, con una firma que sigue creciendo y que les abre horizontes.

Cuando crecés generás oportunidades para los que vienen atrás, que es la manera de poder promocionar a gente muy valiosa, que querés que tenga una carrera dentro del estudio.

NALDO DASSO (ND): Desde nuestro lado, identificamos en Nicholson & Cano un estudio que viene creciendo sostenidamente en los últimos años de manera ordenada, y eso, en este mercado, significa que hacés las cosas bien, no sólo externamente sino también internamente.

Todos aspiramos a la calidad de los servicios externos, lo que no es sencillo es encontrar a las personas que lideren positivamente ese proceso, y acá advertimos un liderazgo muy sano.

Creo que ése es uno de los elementos más importantes a destacar en una firma con una importante cantidad de abogados, de personal, de clientes importantes y de socios. No es un elemento muy común, pero el liderazgo sano y positivo es fundamental.

“Creo que en el futuro va a haber algunas firmas grandes y firmas de nicho. Una gran cantidad de firmas que no esté ni en una punta ni en la otra, va a tener dificultades para mantenerse”, pronostica Villegas.

¿Cuánto tiempo lleva lograr una alianza de este estilo? ¿Semanas? ¿Meses?

SN: Mucho más. Ellos nos conocían a nosotros y nosotros a ellos, pero para profundizar esa relación hay que charlar, conocerse verdaderamente,

ver cuáles son los objetivos, las visiones, para dónde quieren ir, quiénes son humanamente y profesionalmente, qué clientes tienen, si son compatibles o no con los nuestros. Todo eso lleva un tiempo de maduración importante, en el que uno se va convenciendo (o no) de si está en el camino correcto.

Después está lo instrumental, que no es menor. Desde temas de sistemas, equipos de trabajo, ubicación física, equipos administrativos.

Lo que se dice un trabajo enorme.

¿Y cómo se hace ese trabajo?

ND: El estudio Cárdenas siempre tuvo como uno de sus principios el trabajo en equipo. Nicholson también los tiene, con lo cual la inserción nuestra en la práctica del estudio va a ser mucho más sencilla de lo que, *a priori*, podría parecer.

Para eso, creemos que es importante estar todos en un mismo edificio, y es algo que vamos a implementar antes de mediados del año que viene, tomando dos pisos de éste (N. de R.: por las actuales oficinas de Nicholson).

SN: La idea es mezclarse. El secreto para que esto funcione bien, y así lo estamos haciendo ya, es entender que todos somos el mismo estudio, un solo equipo. Como encontramos una posibilidad de ampliarnos en este edifi-

cio, por un par de meses ellos probablemente sigan funcionando en sus oficinas anteriores (N. de R.: a dos cuadras de las nuevas), pero una vez que terminemos el proyecto, nos vamos a organizar por equipos de trabajo, en distintas áreas y prácticas.



Santiago Nicholson



Naldo Dasso

Pro Bono

Entre las entidades que Nicholson y Cano apoya con trabajo pro bono, destacan:

- A.S.D.R.A. Asociación Síndrome Down República Argentina
- Caritas
- Fundación Cimientos
- CEF (Centro para la Estabilidad Financiera)
- Fundación Luz
- Providencia
- Asociación Civil

Para alcanzar una unión de este tipo: ¿Hay un coqueteo previo con varias firmas o se la encara, digamos, de manera monogámica desde el principio?

SN: Nosotros hemos tenido algunas charlas sucesivas con distintas firmas a lo largo de los años, pero por distintos motivos nunca se terminaron de profundizar ni de concretar.

Al final fue bueno para nosotros, que seguimos creciendo sin hacer

uniones con otras firmas. Ésta es la primera vez que vamos a hacer una alianza de esta naturaleza.

ND: En el caso nuestro, empezó básicamente por una cuestión humana.

Varios de los socios de ambos estudios tenemos un vínculo muy cercano, y nos dimos cuenta de que esta unión nos iba a brindar un valor agregado pensando en la clientela y en la vida profesional.

Un movimiento como éste debe generar un fuerte radio pasillo dentro de la organización. ¿Cómo lo manejaron y manejan?

ND: Eso fue, de parte nuestra, un trabajo muy claro que nos ha sido bastante sencillo de implementar. Varias personas en nuestro estudio, sobre todo en la parte administrativa, estaban ya retirándose.

Por otro lado, el mezclar los equipos de trabajo no ha sido algo traumático, sino todo lo contrario: un proceso natural, una vez que nos pusimos de acuerdo en los objetivos.

El mayor trabajo, quizá, lo hici-

mos nosotros, pero con una comunicación muy clara y objetiva, y un mensaje orientado a que los abogados van a tener una carrera y un objetivo de crecimiento liderado sanamente.

¿Qué pasa con las jerarquías?

ND: Juntar dos organizaciones no es fácil, pero no ha habido cuestiones traumáticas.

Sacando la promoción de un abogado *senior* a socio y a los que se retiran, los que éramos socios en Cárdenas seremos socios en el nuevo estudio, y el *seniority* que se tenía allí se seguirá manteniendo acá.

¿Cómo le cuentan todo esto al mercado?

SN: Ambos estudios somos de perfil bastante bajo. Nuestra naturaleza es ir creciendo más que a través de refinadas estrategias de marketing, a través de un boca a boca, prestando un buen servicio.

Vamos a hacer una comunicación externa, consustancial con lo que somos nosotros. Creo que es una noticia muy importante, pero no



Marcelo Villegas

va a ser una cosa de gran difusión.

ND: En consonancia con la pregunta anterior, nosotros no teníamos una persona dedicada a la pre-

“La idea es mezclarse. El secreto para que esto funcione bien, y así lo estamos haciendo ya, es entender que todos somos el mismo estudio, un solo equipo”, dice Nicholson.

sa, y sí una persona dedicada a la comunicación interna y con medios especializados. Nicholson, en cambio, tiene una persona de prensa. La idea es mantener ese doble rol; en realidad, roles complementarios.

En un escenario como el argentino: ¿Para cuántos estudios grandes creen que hay lugar?

SN: Depende de lo que pase con el país. Yo creo que para cuatro o cinco estudios de más de 100 abogados, da.

La verdad, no sé si para mucho más que eso.

MV: Sin dudas que no va a dar para 20 firmas grandes.

Cuando ves el mercado hay muchas escisiones y grupos que

sólo quieren estar en un nicho, y otros como nosotros que estamos buscando estar en el grupo de los más grandes.

Lo que va a estar difícil es el panorama de un estudio que quiera estar en el medio y no pueda ser tan eficiente en costo-calidad, porque no va a ser ni una cosa ni la otra.

ND: Más allá del número, un perfil de clientes como el que nosotros tenemos requiere de un perfil de estudios *full service*.

El estudio se sigue llamando Nicholson & Cano. ¿Cómo es la

Política de Costos

El sitio web de Nicholson y Cano tiene un apartado bajo el rótulo “política de costos”. “Reconocemos la importancia de optimizar el dinero abonado por los clientes. Esto significa brindar asesoramiento y servicios de alta calidad para satisfacer las necesidades del cliente y contribuir así al éxito de su negocio. Al mismo tiempo, sin embargo, consideramos que la eficiencia y el control de costos son aspectos esenciales del servicio legal que brindamos”, se lee.

“Nuestro objetivo es minimizar las horas y el costo promedio por hora cobrados al cliente. En algunos casos lo logramos a través de la delegación supervisada de tareas y en otros recurriendo a abogados senior durante períodos de tiempo más cortos. En muchos casos, según la necesidad del cliente, cobramos un costo legal fijo hasta un monto máximo o un “sucess fee”. De esta manera nuestros clientes cuentan con gran flexibilidad en relación con las opciones de costos”, describen.

cuestión de cartel? ¿Qué pasó con el de Cárdenas?

ND: Emilio (Cárdenas), es sabido, hace tiempo se había retirado del estudio.

En el caso de Alberto Di Ció, tomó la decisión de encarar la profesión de manera más bien individual. Eduardo (Romero) se incorpora como consultor y Alberto (Tarsitano), el otro *name partner*, abrió su estudio con Enrique Bulit Goñi.

Escuchándolos, viéndolos, cualquiera diría que todo les resultó demasiado fácil...

ND: Yo, más que fácil, te diría que se dio de una forma muy armónica y natural.

Buenos ojos

“Es una política muy inteligente, que posiciona al estudio entre los más grandes de la Argentina”, reconoció uno de los abogados corporativos más influyentes al evaluar la nueva unión.

Su majestad

EL ABOGADO RAINMAKER

La importancia de conjugar las capacidades individuales de quien genera y trae clientes, con las necesidades del conjunto.



Por
JAIME
FERNÁNDEZ
MADERO

Abogado. Socio fundador y ex managing partner de BRUCHOU, FERNÁNDEZ MADERO & LOMBARDI.

Autor del libro "Organizando Firmas de Servicios Profesionales. El Caso de los Abogados".

"No conozco ninguna otra industria, excepto el negocio del cine, que tenga tantas estrellas. Cada abogado piensa que es especial."

Peter Morrison

La abogacía es una profesión donde se destacan las individualidades, quizás más que en otras profesiones. Y normalmente las estrellas del equipo suelen ser los *rainmakers*: aquellos abogados con cualidades especiales y distintivas para conseguir clientes.

Son las niñas mimadas en los estudios porque suelen tener ese hechizo del que los abogados normales carecen: los clientes caen bajo su encanto y los siguen adonde estén.

Por como funciona la mayoría de las firmas, la capacidad individual de conseguir clientes suele ser la habilidad más reconocida y premiada, tanto económica como políticamente.

Sus deseos –aún los irrazonables– suelen ser órdenes y pocos están dispuestos a mostrarles sus aspectos negativos.

¿Qué tienen los *rainmakers* de particular? ¿Cuál es su fórmula mágica?

En un artículo sobre la personalidad de los abogados, Larry Richard ("Herding Cats: The

Lawyer Personality Revealed", Report to Legal Management, Altman Weil, Agosto 2002) ha utilizado el test "Caliper Profile" en una investigación para ayudar a los abogados a entender las fuerzas de personalidad que juegan en las firmas.

Richard destaca tres características sobresalientes en los *rainmakers*.

Uno: el impulso de su ego (el deseo de persuadir a otro por el placer de conquistarlo).

Dos, la empatía (la aptitud de ponerse en los zapatos del otro para ver el mundo desde su perspectiva).

Tres: la fuerza o la resiliencia (la capacidad de insistir a pesar de la crítica o el rechazo).

No es que los demás abogados no puedan desarrollar estas capacidades, pero los *rainmakers* las tienen naturalmente.

Esto no es irrelevante ya que, como apuntan funcionarios de Caliper Corporation, hay una fuerte correlación entre *performance* y motivación, y ello se produce cuando las características del trabajo o función se corresponden con el perfil de personalidad, valores y tipo de relacionamiento del individuo.

Por su propia personalidad y características, los *rainmakers* tienden a comportarse como *prima donnas* en el elenco de las firmas y ello plantea varios desafíos organizacionales.

Algunas firmas depositan exageradamente su destino en las manos de estos individuos para resolver el flujo de trabajo e ingresos, con acuerdos excesivos que benefician a la persona, pero no a la firma.

Un caso extremo de esta estrategia lo evidenció la caída de la importante firma Dewey & LeBoeuf en el mercado americano (ver *The American Lawyer*, July/August 2012), pero aún sin llegar a eso, los *rainmakers* pueden adoptar posiciones demasiado individualistas y centradas en sí mismos, afectando el equilibrio y la convivencia en la firma.

Por tal razón, para que estas estrellas no se conviertan en un problema mayor que los beneficios que aportan al estudio, hay que lograr compensadores concientes que equilibren estos factores.

Veamos los campos más importantes donde se manifiestan:

- **Trabajo en equipo:** Los *rainmakers* pueden tener dificultades para trabajar e integrarse a equipos de trabajo. Desean tener toda la libertad para actuar como les plazca y prefieren someter a los equipos que buscar posiciones de consenso. Pueden generar climas disruptivos y poco productivos.

Es necesario reducir este componente a través del *coaching* y la comunicación, y buscando formas de trabajo que amortigüen los aspectos más complicados.

- **Incentivos:** Como cualquier profesional, el comportamiento de los *rainmakers* está fuertemente determinado por sus incentivos. Estos profesionales necesitan saber que la firma valora sus capacidades y, cuando ello no ocurre, caen rápidamente en desmotivación y deseos de cambio.

Sus propias capacidades, por otro lado, alientan esa reacción ya que les aportan movilidad y capacidad de negociación.

Por evitar este riesgo, muchas

firmas caen en la situación opuesta y resuelven la cuestión exclusivamente a través de incentivos individuales, típicamente económicos, que sólo fomentan el perfil individualista del *rainmaker*.

A menos que el modelo de nego-



Por su propia personalidad y características, los *rainmakers* tienden a comportarse como *prima donnas* en el elenco de las firmas y ello plantea varios desafíos organizacionales.

cios de una firma esté basado solamente en sus individualidades –en cuyo caso los incentivos exclusivamente individuales serían correctos–, es importante que el profesional reciba una combinación de incentivos –económicos, profesionales y simbólicos–, y que ellos puedan enmarcarse en los objetivos generales del estudio.

- **Decisiones:** También en el campo político de la firma los *rainmakers* pueden generar problemas cuando trasladan una visión egocéntrica a decisiones que tienen impacto colectivo.

Una forma de mitigar esta cuestión es hacerlos participar de las decisiones y consultarlos permanentemente, haciéndolos parte del problema y de la solución.

Cuando hay *rainmakers* en lo más alto de la jerarquía de la firma, el tema puede ser más complejo, ya que cuentan con una cuota de poder que es difícil de balancear por los demás. En estos casos, si el *rainmaker* no evoluciona hacia una visión más colectiva pueden

producirse crisis o aún escisiones por la dificultad de encontrar consensos entre los miembros de la misma.

Las firmas más sólidas en el mercado, aquellas que logran resultados sostenidos en el tiempo, han conseguido una combinación exitosa, pero difícil de alcanzar: atraer

a estrellas con capacidades de *rainmaking*, y a compensadores que evitan que los factores más individualistas de esos profesionales obstruyan los objetivos generales del estudio, alineándolos.

Estas firmas son intransigentes con esos valores: los abogados que quieran ser estrellas para sí mismos no tienen lugar en ellas, por mejores que sean.

Es importante para una firma tener socios con capacidad de *rainmaking*, pero también enmarcar esas capacidades dentro de los beneficios y estrategia colectiva.

Un socio director de un importante estudio local solía decirle a sus socios “cuando suben los egos, bajan las ganancias”.

La experiencia local e internacional avala esa afirmación.

El vínculo entre **JUECES Y PERIODISTAS**

Protagonistas y académicos debatieron sobre los vínculos entre unos y otros. Cultura, tiempos y valores en la mira.



Martín Böhmer habla. Álvaro Herrero, mira.



Javier López Biscayart fija posiciones. A su lado, Julián Ercolini.

Tienen diferentes culturas, lógicas, tiempos, formas de pensar y de trabajar. Sin importar si se aman o se odian, el Poder Judicial y el periodismo se necesitan cada vez más. La sociedad exige transparencia y los jueces precisan legitimación para poder cumplir su rol.

El derecho a informar y a ser informado –y el deber de hacerlo– derivaron en la creación de entidades como el CIJ (Centro de Información Judicial), con oficina pegada a la del presidente de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, Ricardo Lorenzetti, destinada a difundir las novedades judiciales de la manera más ágil posible.

Además de información fresca, en su sitio web (www.cij.gov.ar) hay

un reservorio con más de 162.000 sentencias de Cámaras de todo el país, objeto de un reciente experimento (<http://goo.gl/ZESuh>) destinado a encontrar información no sólo de valor periodístico, sino también para mejorar la administración de justicia.

En esa línea, el incremento en el número de vocerías judiciales

en todo el país da una pequeña muestra de la importancia que tiene que la ciudadanía sepa qué hacen los jueces, algo que es mayoritariamente desconocido según distintos estudios realizados sobre el tema.

MIRADAS

“Que la gente busque justicia

Diplomatura en Justicia y Medios

En mayo de 2013 comenzará la Diplomatura en Justicia y Medios de Comunicación de la Universidad Austral, una acción conjunta entre el Departamento de Derecho Judicial de la Facultad de Derecho y la Escuela de Posgrados en Comunicación de esa casa de estudios. Informes: www.austral.edu.ar

yendo a los medios de comunicación es una interpelación hacia nosotros, abogados y jueces”, reflexionó Martín Böhmer en el marco de las jornadas sobre “Poder Judicial, comunicación y sociedad (periodismo judicial, transparencia, acceso a la información y política comunicacional)”, que organizó la Universidad Austral.

Para Böhmer, uno de los principales y más influyentes pensadores de la práctica del derecho en nuestro país, “tenemos que abrir el Poder Judicial a la transparencia”, sobre todo cuando se piensa en el monopolio que los abogados tenemos sobre la justicia, que los sueldos del Poder Judicial los pagan los ciudadanos y que la gente tiene derecho a la información por la que también paga.

“Hay que promover esa participación, producir datos, información confiable, transparentar. Hay que impulsar la existencia de concursos, las audiencias públicas, los jurados”, avanzó.

Si nuestras profesiones siguen estando en el anteúltimo lugar de confianza, debajo de las fuerzas armadas y de seguridad, la gente va a seguir yendo a los “noteros” a buscar justicia, dijo.

El analista reconoció que existe, como problema general de la sociedad civil, una fuerte ignorancia del derecho. “No entienden cómo funciona el Poder Judicial y eso está ligado a que en las facultades de derecho en la Argentina, en general no hay profesores de derecho: hay abogados y jueces que dan clases de derecho”.

Esa ignorancia deriva en que se le pidan al Poder Judicial cosas que no puede y no debe hacer, dijo.

Para Álvaro Herrero, director ejecutivo de la Asociación por los Derechos Civiles (ADC, uno de cuyos fundadores es Böhmer), los principales desafíos del Poder Judicial pasan por tres grandes cuestiones: comunicar para transparentar (“no hay margen de opción, no es algo que quede libre a la voluntad del Poder Judicial;

hay obligaciones legales, constitucionales, de derecho internacional, que hacen que el Poder Judicial se tenga que transparentar”); entender que la transparencia es una precondition para reforzar la legitimidad, y comunicar para dialogar.

En relación a esto último, Herro señaló que hay temas que resuelve el Poder Judicial que son muy sensibles y complejos, y que tienen incidencia en la gente. “De eso hay que dar cuenta y explicar el impacto. Abrir el diálogo. Abrirse a la ciudadanía”, señaló. En ese sentido, aportó que “hay muchas experiencias de apertura, de participación, de audiencias públicas, de transparentar, que se están haciendo en los poderes judiciales de la región y que se podrían imitar”, poniendo el caso mexicano de resalto (www.scjn.gob.mx).

PERIODISTAS Y JUECES

Daniel Santoro, jefe del equipo de temas judiciales del diario Clarín y autor de varios libros vinculados con resonantes casos judiciales, recordó que las empresas periodísticas no tienen códigos de ética a los que los periodistas tengan que adherir, y que desde el Foro de Periodismo Argentino (del cual es uno de sus fundadores), se impulsa uno que cuenta con apenas unas cientos de firmas, en un escenario con miles de profesionales de la información trabajando en el país.

“Una cosa es enfrentar a un periodista que sabe del tema, y otra es enfrentar a un movilero que viene de cubrir un partido de fútbol. El periodista audiovisual necesita una voz, no una sentencia. Necesita alguien que le hable. En ese sentido, las vocerías judiciales son muy importantes”, advirtió a un público compuesto por cerca de 200 jueces, secretarios, fiscales y defensores de todo el país.

También para Hugo Alconada Mon, abogado y periodista, secretario de redacción del diario La Nación, el conocimiento mutuo entre ambos perfiles de profesiona-

Presencia de AUNO

Durante las jornadas sobre “Poder Judicial, comunicación y sociedad (periodismo judicial, transparencia, acceso a la información y política comunicacional)”, **AUNO Abogados** moderó uno de los paneles y coordinó el taller de transparencia judicial.

Las conclusiones del encuentro podrán leerse, en breve, en una publicación especial de editorial La Ley.

les es el “primer paso para empezar a comprenderse, entenderse y, quizá, algún día, colaborar”.

Los periodistas “nos centramos en el derecho penal: es más fácil hablar de una persona que fue presa que de los miles de millones de pesos que se juegan en el fuero contencioso administrativo federal”, reconoció, y avanzó en algunas de las diferencias: “Mientras ustedes están centrados en el debido proceso, nosotros estamos centrados en el derecho a la información. Nosotros apuntamos al valor verdad. Ustedes al valor justicia. Deberían ser lo mismo, pero no siempre lo son”.

Desde una posición más tradicional, el juez federal Javier López Biscayart compartió aquello de que los jueces “debemos hablar por nuestras sentencias”, pero arengó a sus pares a facilitarle la tarea a los periodistas y no ponerles trabas.

“La sociedad tiene muy mala imagen de nuestra justicia. La justicia tiene un sentido contramayoritario. Nosotros no tenemos que fallar en función de lo que le interesa a la opinión pública, sino en base a las constancias de la causa y estando a derecho”, dijo el magistrado, para luego agregar: “Somos responsables de un poder del Estado. No estamos sólo para dictar sentencias”.

LA JUSTICIA VA A LA ESCUELA

En el recinto de la Corte Suprema, estudiantes secundarios celebraron un juicio oral. La iniciativa busca acercar el sistema judicial a los adolescentes.

Se llama a declarar a la señora Ramos, soltera, de 40 años, encargada de un edificio.

El jumper y la remera escolar la delatan. Podría ser una testigo falsa, pero no lo es.

Al igual que ella, la cresta incipiente del querellante; la amabilidad extrema de la defensa; el timbre de voz del fiscal, y los comentarios del presidente del tribunal delatan que no se trata de un proceso verdaderamente real.

De hecho, toda la sala Bermejo del cuarto piso del palacio de Tribunales e, incluso, fuera de ella, está desbordada de uniformes escolares y adolescentes atentos a lo que pasa.

“¡Orden, por favor! Tomen asiento. Silencio en la sala”, grita el presidente para encarar luego un careo entre dos testigos con versiones contrapuestas (cuya detención ordenará minutos después), previa advertencia de que “están bajo juramento, una de las dos miente y la Justicia castiga a la gente que miente”.

Afuera, bajo un sol disecador, los jubilados reales cercan el palacio de Tribunales reclamando por el ajuste de sus haberes. Adentro, pegado a las vocalías de los ministros de la Corte,



se celebra el cierre de una nueva edición del programa “La Justicia va a la Escuela” (LJE), impulsado por la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional y la Fundación Conciencia.

PROGRAMA

El programa consta de dos módulos iniciales que se realizan en cada colegio participante. De ellos participan jueces para trabajar con los chicos, luego de lo cual se realiza el simulacro de juicios, compartido por todos los institutos intervinientes. Allí cada colegio tiene asignado un rol: hay tres jueces, un fiscal, un defensor, la querella, los testigos, y se preparan apoyados por sus jueces tutores.

“El propósito es que los jóvenes y, a través de ellos, la sociedad, alcancen una imagen del Poder Judicial más cercana a la realidad, a través del contacto directo con los jueces”, explica la jueza civil Silvia Penisi, directora de la iniciativa.

“Es también objetivo que los jóvenes formen su juicio crítico, conozcan el modo de toma de decisiones y la valoración de las pruebas”, agrega.

Para el simulacro, las partes reciben una ficha con los hechos en disputa. Los jueces, en cambio, se irán enterando de qué va la causa en función de la información que les acerquen los distintos intervinientes en el proceso. De esta edición participaron cerca de 100 alumnos de las Escuelas Técnicas N° 8

Excelencia judicial

Con el propósito de destacar la labor de jueces eficientes, la ejemplaridad ética y la excelencia en la gestión judicial como medio para recuperar la confianza de la sociedad en la justicia, el Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia (Fores) e Idea hicieron una nueva entrega del Premio a la Excelencia Judicial. En la undécima edición consecutiva del certamen, el reconocimiento fue para el Juzgado Nacional Correccional N° 3, a cargo de Gabriel Omar Ghirlanda, y el Contencioso Administrativo Federal N° 11, a cargo de María José Sarmiento, quien obtuvo la distinción por segunda vez.

y 28; del Instituto Nuestra Señora de Loreto; del Colegio Riverside; del Colegio El Salvador; de la Escuela N° 1 José Mármol; del Instituto Manuel Estrada; del Instituto Grilli; de la Escuela Nacional Superior Próspero Alemandri; del Instituto Ceferino Namuncurá, y del Bachillerato Humanístico Moderno de Posadas, Misiones.

Para saber más:

programalje.blogspot.com

Desafíos en materia de Administración



La gestión en tiempos de crisis fue eje de un encuentro de abogados latinoamericanos. Eficiencia, planificación y estrategia, claves.

Con la participación de más de 60 representantes de estudios jurídicos de la región, se realizó en noviembre, en Costa Rica, un encuentro de abogados para analizar los principales desafíos de la gestión en tiempos de crisis. Organizado por el IBA Law Firm Management Committee, con la colaboración del IBA Latin American Regional Forum y el auspicio de **AUNO Abogados**, durante el encuentro se analizó el impacto que la situación económica europea, la caída de inversiones y el surgimiento de nuevos jugadores traerá para la región. En particular, el foco estuvo puesto en la necesidad de reconvertir la dinámica propia de los estudios jurídicos de empresa, su forma de trabajo, de reclutamiento, de posicionamiento internacional y hasta de interacción con los competidores y los clientes. Saber cuándo decir que no a las exigencias que se van planteando, efficientizar los costos, administrar con eficiencia los recursos humanos y el capital destinado al marketing jurídico fueron algunos de los temas de conversación.

Los jóvenes, en tanto, aparecieron como un importante desafío para las firmas con cierto nivel de estructura, fundamentalmente pensando en la proyección a futuro, cuando los hoy abogados *junior* se transformen en *senior* o socios. Aquí, el desafío es alcanzar un equilibrio entre la vida profesional y personal, que atraiga talentos (en retroceso en la región) y los retenga en el mediano y largo plazo. El problema, se dijo, es doble: por un lado está el paradigma de la generación Y. Por el otro, el contexto internacional y del negocio legal que dificulta las posibilidades de trabajos creativos o altamente desafiantes para los nuevos colegas. “Siempre podemos encontrar unas cinco horas para enmendar un error, pero pocas veces tenemos una hora, no más, para evitarlo”, graficó Norman Clark, de la consultora estadounidense Walker Clark, al momento de introducir la temática de la gestión del conocimiento. En este punto, si bien las miradas se posaron sobre los recursos

Participación y Agradecimiento

AUNO Abogados agradece a Horacio Esteban Beccar Varela (Estudio Beccar Varela) y a Máximo Bomchil (M. & M. Bomchil), panelistas del encuentro en San José, Costa Rica, por su colaboración y gestión para la distribución de ejemplares de la revista AUNO entre todos los asistentes.

tecnológicos que permiten medir eficiencias y procesos, aparecieron en la mesa cuestiones vinculadas a la forma de trabajo, la cultura organizacional y los valores de las firmas y de sus profesionales para definir las pautas de operación en pos de una eficiencia creciente. El encuentro, como es costumbre, conjugó paneles y exposiciones para intercambiar experiencias y prácticas, con la más pura actividad social y de *networking*.



ESTUDIO

PORTELA

Abogados de Empresas



Calle 45 N° 883 - 3° Piso Of. "A"

La Plata - Buenos Aires - CP B1900AEI - Tel/fax: 0221 483-1355 / 1401

contacto@estudioportela.com.ar / www.estudioportela.com.ar

Familia de profesionales

¿Cómo balancear el vínculo familiar con el profesional? La experiencia del Estudio Ymaz.



Martín, Esteban y Esteban, tres de los Ymaz en primer plano.

En tiempos de alta competitividad, en los que se tejen alianzas y rupturas, ellos mantienen incólume el modelo de estudio familiar. En épocas de vacas flacas, donde el mercado cruje, el vínculo se hace más fuerte y la unión, la fuerza.

Los Ymaz, hijo y nietos del célebre ministro de la Corte Esteban Ymaz, reconocen que tiene sus ventajas mantener estructuras como la suya.

¿Cómo se armoniza la relación familiar-profesional?

“Primero y principal, teniéndonos mucha paciencia y cariño. Después, buscando un esquema de distribución justo, que atienda las necesidades de todos”, señala Esteban Ymaz Cossio, padre del clan.

Con él coincide Esteban Ymaz Videla (hijo), quien resalta que, cuando la situación es más difícil, más fuerte es la relación familiar.

“Es al revés de lo que ocurre en una relación netamente comercial”, explica.

Los valores profesionales y familiares son una constante en la conversación con los integrantes de esta familia. La pregunta es cómo mantener una línea de conducta en un mercado en el que, en épocas del Ministro, eran 140 abogados los que se recibían por año en la Argentina, mientras que hoy sólo en la Capital Federal se matriculan unos 3.200 nuevos por ejercicio.

“El número excesivo de nuevos abogados matriculados es un problema serio, pero no nos afecta muy directamente porque para atender a clientes como los nuestros hace falta estructura. Sí, es cierto que los tiempos han cambiado y hay en el mercado una competencia muy fuerte, sea por cotización o por contactos”,

reconoce Ymaz padre.

Para Martín Ymaz Videla (otro de los socios-hijo-hermano) el precio influye, pero pesa más el prestigio y la seriedad del estudio. “Nos han aceptado presupuestos mayores a los que han recibido de otros lados, aunque hay quienes aconsejan cotizar bajo para que te tomen, te conozcan y te compren otros servicios”, describe.

¿Funciona? “Sí”, responde.

Esteban hijo matiza y reconoce que eso varía según el caso. “Estamos en la Argentina, donde el amiguismo, el conocimiento personal y la relación se valora más que el conocimiento profesional de la materia”, lamenta.

Así y todo, el boca a boca, la representación de determinadas industrias (todas las concesionarias viales, por ejemplo) que atrae a nuevos integrantes del mismo

rubro, y las contrapartes que piden su asesoramiento una vez terminada una operación, forman parte del abanico de vías por las cuales amplían su cartera de trabajo.

La participación activa en cámaras empresarias (con la Sueca y la de la Construcción a la cabeza, y con presencia también destacada en la Española y en la Alemana), publicaciones periódicas, docencia universitaria y hasta organización de jornadas y seminarios completan el combo para posicionarse en el mercado.

“Nosotros no tomamos a la abogacía de manera combativa. Tenemos una forma de acercarnos a la contraparte mucho más conciliadora que la media del mercado, y eso nos genera un vínculo muy interesante, como nos está pasando ahora con la administración pública, desde donde nos recomiendan a los administrados que van en busca de respuestas”, cuenta Esteban hijo.

CARRERA

Ymaz, el estudio, tiene 12 abogados y media docena de administrativos. Además de los entrevistados, Pilar, tercera hija de Esteban, es la cuarta socia de la firma. ¿Cómo se plantea la proyección de carrera para un profesional que no sea de la familia?

“Por ahora, lo que estamos haciendo es darle una jerarquía especial y una mayor participación en el resultado. Eso funciona bastante bien como incentivo”, reconoce Esteban padre.

Por otra parte, para Martín “todavía no se ha presentado el caso de alguien que genere tanto como para sumarse a la sociedad”.

¿En qué momento, en un estudio como éste, los hijos se convierten en socios?

“Fue más que nada una decisión de nuestro padre de apoyar a sus hijos”, señala Martín. “A los tres, en tercer año de la facultad, nos sugirió que teníamos que trabajar en el estudio –o en cualquier otro lugar vinculado a la profesión–. Empezamos sacando fotocopias, yendo a tribunales. Los propios

abogados del estudio nos fueron formando. En un momento de la vida del estudio, se decidió qué hacer con él. Nuestro padre nos dejó participar de esa decisión, y nosotros tres (N. de R.: por él y los dos Esteban) tomamos las decisiones. Luego se incorporó Pilar, y hoy mantenemos un sistema de decisiones por unanimidad”, repasa.

En esa fotografía casi perfecta, es obvio que las personalidades y las diferencias de criterio también están presentes.

Martín, por ejemplo, se ríe cuando dice que trata de evitar las reuniones familiares y que, cuando las tiene, intenta que el tema de conversación no sea laboral.

Los Esteban, en cambio, esto se lo toman a risa.

En el fondo, Martha Videla, esposa y madre, debe ser la que más lejos quede cuando empiezan las

también el vínculo familiar.

“La certificación de las normas ISO y la institucionalidad que eso te da, nos ayudó mucho para separar lo que es familiar de lo que es profesional”, dice Esteban hijo, mientras el padre reconoce que allí hay un valor agregado que los clientes celebran.

“La gente queda muy agradecida con este tipo de esfuerzo. Nada sale del estudio si no lo ha visto un abogado de máxima jerarquía previamente”, dice.

Para Martín, lo que tiene de bueno el sistema es que nadie es culpable personalmente. “En todo caso, el culpable es el sistema y hay que trabajar sobre él. El abogado no se siente cuestionado, con lo cual el esfuerzo pasa a ser conjunto. Cuesta mucho que el abogado haga el clic, pero una vez que lo hace, es muy bueno”, afirma.

Vuelta al comienzo, en tiempos de



El vínculo familiar reina en el estudio, cuya ubicación, en Barrio Parque, también contribuye con el clima interno.

clásicas discusiones leguleyas, plagadas de tecnicismos, números de artículos, nombres de jueces y partes en el expediente.

ORGANIZACIÓN

Las empresas familiares suelen ser señaladas por tener una inclinación al caos.

Los Ymaz lo tuvieron muy en cuenta y formalizaron el trabajo lo más posible, estableciendo reglas claras para cuidar no sólo el estudio, sino

escisiones, de jóvenes profesionales con proyectos propios, de tentaciones fuera de casa, la clave es cómo mantener a la familia unida.

“Creo que pasa, fundamentalmente, por tener en cuenta que esto es un proyecto común y que es un lindo proyecto. Y tener en cuenta que ninguno de nosotros solo podría llevarlo adelante. Y saber que sin uno de nosotros, esto ya no sería lo mismo”, reflexiona Ymaz Cossio.

EN MEDIO DE LA CRISIS

La abogacía española atraviesa uno de sus momentos más difíciles. Realidades y perspectivas del mercado jurídico.

En el marco de una crisis sin muchos precedentes, la abogacía española se reinventa.

Hans Böck, director de Lawyerpress, analiza las tendencias y la importancia de posicionarse de una manera diferente en los tiempos que corren.

¿Cómo está la situación laboral de los abogados en España?

En España hay actualmente más de 120.000 abogados. Esta cifra ya por sí sola podría dar una idea de la situación de competencia. El 90% de ellos, además, trabaja en despachos pequeños, de uno a tres abogados.

La crisis claramente ha agravado la situación de un mercado muy competitivo, donde los grandes despachos intentan mantener su plantilla y sus oficinas bajando los precios, lo que supone que los medianos también reciben mayor presión. En este entorno, la situación laboral de los abogados está también muy afectada. Los despachos pequeños y los abogados individuales, además, sufrirán ahora una reducción de su mercado con la introducción de nuevas tasas judiciales,



que reducirán bastante el número de juicios al conllevar un mayor coste.

¿Es un buen momento para generar estrategias o políticas de marketing jurídico?

Los abogados perciben muy directamente la presión del mercado y quieren reaccionar.

El marketing jurídico es una disciplina perfecta y ya muy elaborada como para poder ayudar a los despachos.

Si no aprovechan ahora el momento de gran confusión en el mercado legal español para posicionarse y para promocionarse, no tendrán otra oportunidad porque los demás sí lo harán.

¿Cuáles son las principales tendencias que se están viendo en la materia?

Cada vez hay más despachos que utilizan todas las herramientas disponibles, desde *newsletters*, desayunos de trabajo, seminarios y, últimamente, las redes sociales.

En tiempos de crisis como la que sufre España, donde está cambiando

“Es importante fidelizar a los clientes y mantenerlos informados sobre los cambios legales”.

el paradigma de relación abogado-cliente, es importante fidelizar a los clientes y mantenerlos informados sobre los continuos cambios legales. Por su parte, las redes sociales ayudan a potenciar la marca y crear notoriedad, pero dependen al cien por ciento de la página web

que debe tener todos los elementos necesarios para dar una completa visión del despacho.

¿Cómo están viendo a los despachos latinoamericanos, pensando en posibles alianzas o, mismo, tercerización de servicios?

En general, todos los despachos españoles tienen un gran déficit de internacionalización.

Si sólo analizamos a los cuatro grandes, vemos que facturan como mínimo el 90% en España. Sin embargo, los efectos de la crisis de demanda nacional les está creando la necesidad de buscar también facturación en el exterior.

Los primeros intentos se han dirigido hacia México y Perú, donde hay varios despachos españoles operando con alianzas locales. El Mercosur parece algo más lejos, por el desconocimiento generalizado que hay en España, quizás exceptuando Brasil.

En lo que se refiere a las formas de colaboración, creo que los despachos españoles son muy flexibles en este sentido.

Los que tienen experiencia concreta en los mercados internacionales saben que

tienen que buscar calidad de servicio con garantías para sus clientes, con lo cual suelen buscar despachos afines en tamaño y especialización. Hay mucho que construir de relaciones entre España y el Mercosur, y la abogacía podría ser una buena base para ello.

Garantías judiciales



Los seguros de caución permiten garantizar obligaciones y no inmovilizar activos.

El cliente pidió un embargo. El juez le pidió una caución hasta resolver el caso. El abogado buscó la forma de remplazarla a un costo más razonable, sin inmovilizar los activos de su cliente hasta la finalización del juicio.

Para éste y otro tipo de casos surgieron soluciones como las que ofrece Confidens, un servicio de seguros de caución judicial.

“A través del seguro de caución judicial se garantizan obligaciones procesales, tanto en los casos en que se haya ordenado la traba de una medida cautelar o la constitución de una contracautela. El seguro, tal como surge de los distintos códigos procesales, permite sustituir la caución real exigida por un juez, por una garantía similar que garantice suficientemente la obligación, evitando la inmovilización de activos físicos o líquidos del litigante, o la sustitución de una medida

cautelar por una menos perjudicial siempre que garantice los derechos del acreedor”, explica Santiago Toribio, director de la firma.

Los casos más usuales de aplicación de este tipo de productos, pensados para el mercado jurídico, son el embargo preventivo de cuentas bancarias y de inmuebles, el secuestro de mercadería, la administración o intervención judicial, la inhibición de disponer o gravar bienes, la anotación de la litis, la prohibición de innovar y de contratar, y la interdicción.

También son aplicables para cubrir el arraigo por las responsabilidades inherentes a una demanda, o la sustitución de pago previo, generalmente en materia impositiva.

“Los seguros de caución para garantías judiciales ya se venían utilizando en nuestro país, aunque no con el aprovechamiento y potencial que

esta figura tiene. Lo

que aporta

Confidens tiene que ver con su total desarrollo, difusión a nivel nacional con gran aceptación por parte del Poder Judicial, especialidad y profesionalismo, permitiendo un servicio óptimo tanto para los tomadores como para los abogados. Un equipo de abogados analiza cada caso en particular, con la celeridad que requieren las cautelares y los plazos procesales, brindando el servicio en todo el país, focalizado en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe”, reseña Toribio.

El monto del juicio no es determinante para la solicitud de una póliza, y los costos rondan entre un 2% y un 4% de la suma asegurada por año, dependiendo de la suma a garantizar, el tipo de riesgo y el análisis del caso.



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

DEBORAH COHEN

DERECHO SOCIETARIO | DERECHO ADMINISTRATIVO

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

Esto dicen los blawgs

¿EL DECLIVE DE LA DOCTRINA DE LA ARBITRARIEDAD?

<http://www.saberderecho.com/>



Rescatamos un saldo de los posts que nos habían quedado en parrilla. Antes de hacer un breve receso (dos o tres semanas) en la actividad regular del blog, quería poner a consideración de la comunidad algo que estuvimos investigando y sobre lo cual podemos hacer varias hipótesis y esperamos algún aporte porque esto es un trabajo en progreso.

Para ir derecho al tema en cuestión servirá este gráfico que parece avalar la pregunta del título, mostrando cómo la doctrina de la arbitrariedad tiene una presencia que es consistentemente decreciente en la CSJN...

LA CORRUPCIÓN, BAJO EL ESCRUTINIO DE LA OEA

<http://blogdelafacultad.blogspot.com.ar/>



Por Ezequiel Nino. Profesor de la carrera de Abogacía de la Universidad de Palermo.

Durante estos días visita Buenos Aires una comisión de la Organización de Estados Americanos (OEA) para evaluar a la Argentina en la eficacia de su lucha contra la corrupción. Se trata de la primera vez, en el marco del mecanismo de seguimiento del tratado hemisférico contra este flagelo, que

se realiza una inspección de terreno por parte de los examinadores. Es una buena oportunidad, por lo tanto, para que, desde la sociedad civil, se les haga saber claramente cuáles son las impresiones que se tienen en esta materia y promover que las tengan en consideración en el informe que deben emitir en marzo del año próximo. Se impone, en consecuencia, realizar un balance de los últimos años sobre las políticas anticorrupción de nuestro país...

BIENVENIDA

<http://derechodelacomunicacion.blogspot.com.ar/>



Bienvenido al Blog creado en honor a la libertad de expresión! Quienes lo ideamos formamos parte del plantel docente de la Cátedra 2 de la materia que lleva su mismo nombre y que se dicta en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Univ. Nacional de La Plata...

CASTIGO PENAL Y DESIGUALDAD

<http://seminariogargarella.blogspot.com.ar/>



Publicado por rg
En un libro de reciente publicación, El castigo penal en sociedades desiguales, investigadores de seis países

latinoamericanos (Argentina, Colombia, Chile, Ecuador, México y Paraguay) examinamos el estado de las políticas de castigo en nuestras sociedades. Nos concentramos en un período reciente, que va desde la era de ajustes económicos estructurales, en los años 90, hasta la actualidad. Los resultados encontrados nos dicen que, más allá de la retórica, también en lo relacionado con el castigo las prácticas dominantes se parecen demasiado (si es que no han empeorado) a las que fueron propias de los años 90. Ello así, por caso, si prestamos atención al número de personas procesadas y privadas de libertad; los niveles de hacinamiento existentes; los abusos y la tortura que siguen siendo moneda corriente en toda la región; los malos servicios médicos a los internos; la pésima alimentación; el trato degradante en definitiva...

EL PER SALTUM

(desde su aceptación pretoriana hasta su olvido legal)

<http://alumnosmdag.blogspot.com.ar/>



Por Tristán Gómez Zavaglia(*)
I.- Introducción.- Tal como lo señaló el siempre recordado constitucionalista Germán Bidart Campos, la expresión per saltum alude a un salto en las instancias procesales y se aplica a las hipótesis en que la Corte Suprema conoce de una causa judicial radicada ante tribunales inferiores, saltando una o más instancias. Es decir, se deja de recorrer una o más de ellas y desde una inferior la causa entra a la competencia de la Corte omitiéndose las intermedias...

noticias breves

FIRMA DEL AÑO | El Estudio Beccar Varela fue elegido Estudio del Año de la Argentina por la publicación inglesa Chambers & Partners. En el marco de los Chambers Latin America Awards 2012, la firma centenaria obtuvo el reconocimiento junto con Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados (Brasil), Ferrere Abogados (Uruguay) y Claro y Cía (Chile), entre otros. Por otra parte, el estudio nombró en estos días a dos nuevos socios: Pablo Torretta y Álvaro Galli.



BRONS & SALAS EN TEXAS | Invitada por la Association of International Petroleum Negotiators y el Instituto Nacional de Petróleo y Gas, Amalia Sáenz, socia de Brons & Salas, presentó en Texas las últimas regulaciones así como escenarios de demandas domésticas para el año 2013 en el segmento del gas natural y su contexto de importación.

BANCO HIPOTECARIO EMITE | Zang, Bergel & Viñes Abogados asesoró a Banco Hipotecario en la emisión de las Obligaciones Negociables Serie VI y Obligaciones Negociables Serie VII, emitidas en el marco del Programa Global de Emisión de Obligaciones Negociables del Banco por un valor nominal de hasta USD 500.000.000 (o su equivalente pesos).

ON DE YPF | El estudio O'Farrell asistió nuevamente a YPF S.A. en su colocación de Obligaciones Negociables Clase 9 y Clase 10 bajo su Programa Global por USD 1.000 millones (o su equivalente en pesos). Alejandro Anderlic (socio), Nicolás Fernández Madero y Sebastián Luegmayer, asesoraron desde el estudio a la empresa petrolera.

NUÉVAS AUTORIDADES EN LA ACC | El capítulo Argentino de la Association of Corporate Counsels designó a Fernando Hofmann (Kimberly-Clark) y a Martín Castro (Bridgestone) como presidente y vice, respectivamente.

CUMPLEAÑOS DE ELDIAL.COM | Editorial Albremática y elDial.com celebraron sus cumpleaños números 25 y 15, respectivamente, con un *cocktail* frente a la Facultad de Derecho de la UBA.

LIBERTAD DE EXPRESIÓN | El Cele, Centro de Estudios en Libertad de Expresión y Acceso a la Información, que funciona en la Universidad de Palermo, puso a disposición una nutrida base bibliográfica sobre la materia bajo estudio, entre la que destacan cuestiones como censura en Internet, acceso a la información pública y calumnias e injurias en el Código Penal. El Centro realizó estudios sobre protesta social, nuevas tecnologías, radiodifusión, protección a periodistas y, trabaja junto a la UNESCO, las

relatorias para la libertad de expresión de la OEA y la ONU, entre otros.

TECNOLOGÍA EN LA JUSTICIA | Con la participación de abogados internos y externos de empresa, integrantes del Poder Judicial, especialistas en programación y nuevas tecnologías, periodistas y analistas del sector jurídico, se creó el Centro de Investigación de Nuevas Tecnologías para la Administración de Justicia (CINTEC), bajo la órbita de Fores. El 18 de diciembre realizarán sus primeras jornadas abiertas.

ACADEMY OF TRIAL LAWYERS | Julio César Rivera fue nombrado miembro de la International Academy of Trial Lawyers (IATL), un grupo de abogados de "élite" conformado por profesionales de más de 30 países, que representan tanto a fiscales como a defensores en casos criminales y ofrecen asesoramiento en litigios civiles a demandados y demandantes tanto en casos de daños comerciales como personales.

III SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS | La UCA y el Estudio Ymaz organizaron por tercer año consecutivo el Seminario Internacional que reúne a funcionarios de gobierno, jueces, abogados, economistas, ingenieros, arquitectos y empresarios con experiencia en la materia, para analizar la situación de la infraestructura y de los servicios en la Argentina.

SERVICIOS CPACF

REFORMA DEL CÓDIGO CIVIL Y COMERCIAL UNIFICADO

El CPACF presentó ponencias realizadas por profesionales de la entidad ante la Comisión Bicameral que tiene a su cargo el análisis del nuevo cuadro normativo.

MKTJ Y HERRAMIENTAS DIGITALES

La Escuela de Posgrados del Colegio, junto con la Universidad Maimónides y los contenidos de **Artículo Uno**, organizaron en noviembre el programa sobre Marketing Jurídico y Herramientas Digitales para el Ejercicio Profesional.

VERANO 2013

El Colegio lanzó una nutrida propuesta de beneficios para el Verano 2013. Argentina, Brasil y el Caribe, entre los destinos preferidos.

NUÉVA WEB

El Colegio estrenó una nueva web, con información sistematizada y un potente buscador interno.



EL PROYECTO DE HONORARIOS INGRESO EN LA LEGISLATURA

Daniel Lipovetzky, de la bancada del PRO, lo presentó en el Poder Legislativo de la Ciudad para que, luego de ser aprobado, sea aplicado en los fueros del Poder Judicial porteño.

FIESTA DE FIN DE AÑO

El 14 de diciembre, a partir de las 22.30 horas, se realizará la tradicional Fiesta de Fin de Año del Colegio, en Punta Carrasco (Av. Rafael Obligado y Sarmiento).

En esta ocasión, Los Sultanes serán los responsables del show en vivo.

Para más información, ingrese en www.cpacf.org.ar

SUDESTE

r e s t a u r a n t



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

Todos los abogados son iguales



La mayoría de la gente cree eso.
Nosotros sabemos que no.

Elaboramos e implementamos
estrategias de marketing jurídico
para diferenciar y posicionar
a nuestros clientes
desde hace más de siete años.

- Estudios de mercado.
- Estrategias de posicionamiento on line y off line.
- Piezas de comunicación externa.
- Desarrollos digitales.
- Planes de comunicación interna.

Artículo Uno

MARKETING JURÍDICO

Apertura y cierre

El torneo Interestudios se acerca al final de la temporada.

Pese al clima que obligó a posponer un par de fechas, el Torneo Interestudios Jurídicos “Apertura 2012” fue tomando forma para renovar su ya conocido éxito.

Este semestre se sumaron varios equipos, en especial en el torneo femenino, donde estudios como Nicholson & Cano; Mitrani, Caballero, Ojam & Ruiz Moreno Abogados, y Pérez Alati, Grondona, Benites, Arnsten & Martínez de Hoz (h), se enfrentan fecha a fecha.

En la categoría A, el actual campeón CJ Bunge Abogados se ve muy sólido y todo parece que peleará por revalidar su título. Sus escoltas son Bruchou, Fernández Madero & Lombardi, y Pagbam.

Hasta ahora, el goleador absoluto del torneo es Federico Laurens, que además tiene el record histórico de goles en una temporada con más de 40 tantos encima.

Uno de los equipos que ascendió la temporada pasada es el de Rodríguez Mancini & Arias, y a pesar de que no le ha sido fácil la adaptación, logra mantenerse en la quinta posición. Suerte distinta es la que corre el otro ascendido, De Diego & Asociados, que todavía no encuentra el fútbol que supo mostrar.

En la categoría B, uno de los históricos del torneo, Beccar Varela, lidera la tabla con puntaje ideal con el buen rendimiento de Esteban Ruete.

En fútbol femenino, las chicas de Marval están imparable, aunque esta vez la lucha por ser su escolta está que arde. Nicholson y Pagbam no se dan ni un centímetro de ventaja.



Bulló, Tassi, Lipera, Estebenet & Torassa Abogados, y Tanoira Cassagne, no se dieron tregua en la sexta fecha.



Los chicos de Bruchou, Fernández Madero & Lombardi intentan detener el ataque de Pagbam.



Las chicas de Nicholson & Cano festejan un gol ante Pagbam.



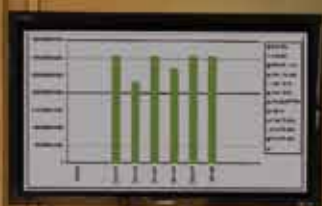
El equipo femenino de Tanoira Cassagne Abogados, uno de los que se sumó al torneo en esta edición.



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

After
Office
BBQ



Trabajar solos

Los abogados independientes representan más del 90% de la matrícula. ¿Qué tienen que tener en cuenta?

Juan Pablo Marcet es dueño de su propio estudio. Trabaja solo desde que se recibió. Adalberto Ramiro Barbosa fue socio del hoy disuelto estudio Cárdenas. Abrió su firma hace un puñado de años y ya son más de 17 los profesionales que trabajan con él. Luis Denuble dejó el año pasado una carrera de más de 15 años en una reconocida firma de la *city* para trabajar desde su casa. Lo propio pasa con Carlos Peebles, quien se bajó del cargo de socio administrador de otro estudio corporativo hace apenas un par de semanas, para abrir su propia firma. Ellos son algunos casos testigo de lo que hace la gran mayoría de los abogados: trabajar de

manera independiente. ¿Qué desafíos enfrentan? ¿Cómo los encaran? En el café del mes, organizado por **AUNO Abogados** con la colaboración de Julia Kenny y Natalia Alonso, de Julia Kenny & Asociados, la administración del tiempo, la diferenciación y, fundamentalmente, la cultura de trabajo se pusieron sobre la mesa.

MIRADAS

“El primer desafío, siempre, es conseguir clientes. Después viene todo lo demás. En los primeros tiempos, apenas uno se recibe, conseguir clientes nada tiene que ver con las condiciones jurídicas. Pesa mucho la habilidad comercial. Ya cuando

transitás unos años de profesión, empieza a parecer la recomendación de cliente a cliente, pero hasta entonces es difícil”, considera Marcet. Para Barbosa, uno tiene que plantearse la calidad de clientes que quiere tener, y eso tiene que ver con encontrar el nicho donde se puedan desarrollar las habilidades con confianza. Sino, se cae en la “fantasía de competir en otra liga, o con abogados que tienen otras características”, dice. “Hay que fijarse objetivos y tratar de cumplirlos. Hay que reconocer las limitaciones propias. Hay que formar equipos. El miedo del abogado que se independiza es que nunca tiene todas las respuestas. Hay que reconocer esa limitación

y recurrir a otros colegas. Hay que saber con quiénes tenemos que competir y con quiénes nos tenemos que aliar. El cliente, básicamente, viene a buscar confianza. No espera que sepamos todo. Pero una vez que pasó la puerta, su problema pasa a ser el nuestro y hay que ayudarlo”, señala. Cuando Denuble decidió “remar en bote propio”, arrancó con encuentros con amigos y conocidos de amigos. “Sabía cuál era mi *expertise*, tenía buena exposición en propiedad industrial y quería desarrollar derecho del consumidor y responsabilidad de producto. Me encontraba con que estas últimas áreas son desarrollos de una rama del derecho civil, con lo cual cualquier abogado que

maneeje principios básicos de responsabilidad civil lo iba a hacer y difícilmente fuera a obtener trabajo de otros estudios, pero eso sí pasa con propiedad industrial, que es una rama más específica”, repasa. Luego de 20 años de ejercicio profesional en empresas y en grandes estudios, Peebles está en pleno proceso de contacto con directores de legales y socios de otras firmas. “Estoy bastante sorprendido. Aparecen opciones de trabajo en un muy corto plazo que ni siquiera había pensado. Siempre fui de estructuras. Hace seis o siete años me había planteado la posibilidad de armar mi propia firma, pero la estructura me absorbió... y yo me dejé absorber”, describe.

¿Qué encontró? Que el abogado tiene que salir del estudio y mirar hacia afuera. “Cuando estás 14 ó 16 horas trabajando en la oficina, eso se pierde de vista, pero en nuestro caso, trabajando solos, es obligatorio: si no salimos, no generamos”, remarca.

¿QUÉ SE PIERDE?

La seguridad del ingreso a fin de mes desaparece junto con la llegada de la obligación de gestionarse administrativamente. El escaneo y fotocopiado pasan a ser tareas que, no aprendidas en la universidad, se vuelven indispensables. Lo mismo cuestiones vinculadas con los trámites y cobros, que hacen que un día uno sea reconocido como el titular de un estudio en crecimiento, y al siguiente como el cadete de turno.

¿Viajes en busca de clientes? Barbosa es muy

claro al respecto: “hay cuatro balas para usar en todo el año y hay que ver muy bien a dónde se dispara”. En efecto, si bien las firmas más grandes también hoy miden los gastos al máximo, lo que antes podían ser tres o cuatro giras al año “para ver qué pasa”, hoy se reduce a movimientos que se hacen siempre y cuando haya semiplena certeza de conseguir algo. Marcet reconoce que en casos como el suyo, sin experiencia previa en otras organizaciones, las necesidades se cubren a medida que aparecen. “Quizá ni me enteré de que había otras necesidades. Eso es negativo, obviamente. Ustedes, al venir de una estructura, ya saben lo que necesitan. El tema es cómo conseguirlo, en la escala y con los recursos que uno tiene”, señala.

En otra línea, en la mesa hay coincidencia en que muchas grandes empresas se han “cansado del abuso de algunos estudios, que facturan temas sencillos como si los llevaran los socios, cuando en realidad es un trabajo que hacen chicos recién recibidos”. Eso deriva en “pequeñas consultas de grandes empresas”, afirman. Para Peebles, “ya no hay temas chicos para los estudios grandes”. En todo caso, los tendrán que facturar de otra manera, buscar la forma de ajustar los costos, pero “la torta de trabajo profesional no está creciendo sensiblemente y los jugadores se están multiplicando; nosotros, sin ir más lejos, somos nuevos jugadores en el mercado, e iremos tomando una parte”, declara. Además del recurso “dinero”, el tiempo también se vuelve escaso. “No teniendo estructura

y siendo lo que los norteamericanos llaman *solo practitioner*, tenés que optimizar el tiempo, el bien máspreciado para administrar”, reconoce Denuble, quien tiene una política de informar a sus clientes en el día aquello que haya realizado en relación a su asunto. Eso, en la práctica, lo lleva a extender jornadas hasta cerca de la medianoche para poder cumplir. “Los feriados no existen”, suma Marcet, y Barbosa traza la diferencia entre lo que significaba un primero de mes antes (con el sueldo depositado) y ahora (con la obligación de generarlos). “Este paso que nosotros hemos dado, no es para todos, y no hay una fórmula que te garantice que te va a ir mejor. Es una opción. Hay gente que necesita la seguridad del ingreso, o de una estructura grande”, concluye Barbosa.



“El día que mandé mi primera factura tenía los ojos llenos de lágrimas. Mi padre, un abogado ya retirado, me dijo: “Las lágrimas te tienen que venir cuando te la pagan” (Barbosa).



“Hay determinados huecos y nichos en el mercado que están desatendidos. Eso, antes, cuando estaba en una organización, no lo veía” (Denuble).



“En algunas prácticas de la profesión se ve mucha mediocridad, una mediocridad relajada, con abogados que, directamente, no saben derecho” (Marcet).



“El tren ahora lo nuevo yo. No está en movimiento. No es que llego todos los días a la oficina y, simplemente, me subo a lo que estaba corriendo del día anterior” (Peebles).

RANKING DE ABOGADOS

Fluctuaciones según pasan los años.

Cada agosto, los estudios jurídicos de empresas se alborotan ante la llegada de una nueva edición del ranking de abogados de la revista de negocios *Apertura*.

Teorías conspirativas y mitos urbanos salen a la luz en las semanas siguientes, cuando más de uno comienza a pergeñar estrategias para posicionarse mejor en el del próximo año.

A pesar de todo, los datos muestran una gran estabilidad en los primeros puestos del mencionado *fixture* a lo largo de los años. En las siguientes posiciones, sin embargo,

los movimientos suelen ser mayores.

La consultora de marketing jurídico **Artículo Uno** realizó el relevamiento de las ediciones 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012, en las que las cuatro primeras posiciones de los estudios jurídicos se mantuvieron absolutamente constantes. Marval, O'Farrell & Mairal; Bruchou, Fernández Madero & Lombardi (con el *name partner* Mitrani en la primera de las ediciones relevadas); Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h), y Estudio Beccar Varela han



ocupado los puestos 1, 2, 3 y 4, respectivamente.

Otro tanto sucede entre quienes lideran cada una de las disciplinas. La mayoría de las categorías permanecen constantes a lo largo de los años, aunque algunas "enrocan" primeros y segundos puestos de edición en edición.

Cassagne Abogados es, por ejemplo, el líder histórico en derecho administrativo.

Rattagan, Macchiavello, Arocena & Peña Robirosa manda en ambiental; M. & M. Bomchil y Marval, O'Farrell & Mairal se reparten el primer lugar en lo que a arbitraje refiere. En banking gana Bruchou, lo mismo que Alegría en concursos, Pagbam en energía, Funes de Rioja en laboral y Durrieu en penal económico.

Tributario supo oscilar entre Negri & Teijeiro y Cárdenas, Di Cío, Romero & Tarsitano. Ambas firmas se disolvieron/rearmaron en 2012 para conformar Negri, Busso & Fariña; Teijeiro & Ballone; Estudio Bulit Goñi & Tarsitano, y Nicholson & Cano, y dejaron vacante la cima con miras a 2013. Tampoco el podio individual tuvo variantes. Héctor Mairal, Héctor Alegría y Juan Carlos Cassagne se llevan respectivamente el oro, la plata y el bronce desde 2007 hasta la fecha.

Sólo en 2006, Enrique Bruchou había desplazado a Alegría al tercer lugar.

Por debajo de esa posición, las oscilaciones son más bruscas.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1	MOM	MOM	MOM	MOM	MOM	MOM	MOM
2	Bruchou	Bruchou	Bruchou	Bruchou	Bruchou	Bruchou	Bruchou
3	Pagbam	Pagbam	Pagbam	Pagbam	Pagbam	Pagbam	Pagbam
4	EBV	EBV	EBV	EBV	EBV	EBV	EBV
5	M. & M. Bomchil	M. & M. Bomchil	M. & M. Bomchil	Allende & Brea	Allende & Brea	Allende & Brea	Allende & Brea
6	Brons & Salas	Brons & Salas	Allende & Brea	M. & M. Bomchil	M. & M. Bomchil	M. & M. Bomchil	M. & M. Bomchil
7	Allende & Brea	Allende & Brea	Brons & Salas	Brons & Salas	Brons & Salas	Brons & Salas	Brons & Salas
8	Alegría	Alegría	Cárdenas	Mitrani	Alegría	Alegría	Baker & McKenzie
9	HDS	HDS	Alegría	Alegría	Mitrani	Mitrani	Alegría
10	Baker & McKenzie	Baker & McKenzie	Baker & McKenzie	Estudio O'Farrell	Cárdenas	Baker & McKenzie	Nicholson & Cano

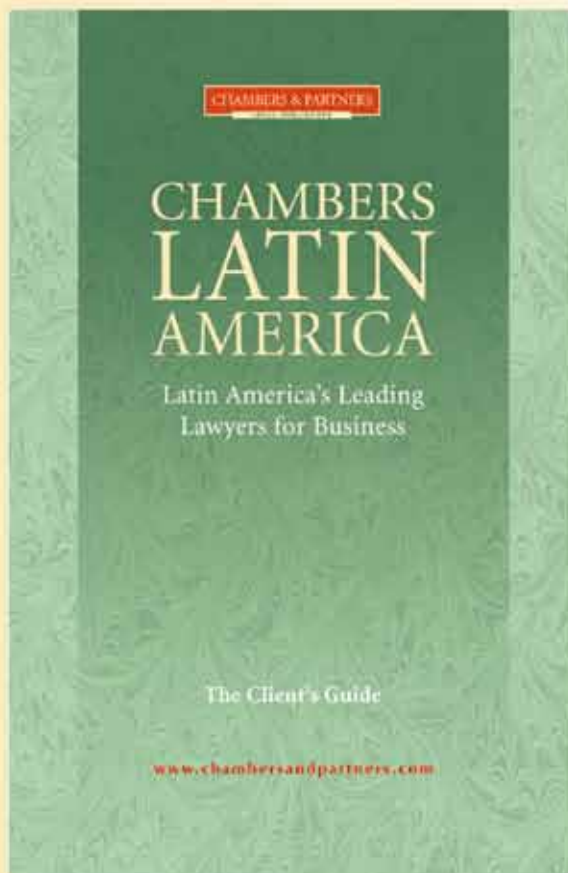
Fuente: Revista Apertura 2006-2012. Relevamiento Artículo Uno.

Referencias: MOM = Marval, O'Farrell & Mairal; Bruchou = Bruchou, Fernández Madero & Lombardi (& Mitrani, en 2006); Pagbam = Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h); EBV = Estudio Beccar Varela; Alegría = Alegría, Buey Fernández, Fissore & Montemero; Cárdenas = Cárdenas, Di Cío, Romero, Tarsitano & Lucero; Mitrani = Mitrani, Caballero, Rosso Alba, Francia, Ojam & Ruiz Moreno; HDS = Hope, Duggan & Silva.

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



20 años de inversión e innovación en la Argentina

En Kimberly-Clark Argentina trabajamos e invertimos en el país pensando en la construcción del mundo que soñamos.

Somos más de 1400 personas produciendo de manera sustentable productos innovadores que hacen la vida más fácil y agradable a miles de argentinos.

Cumplimos nuestros primeros 20 años y es una razón para celebrar: en poco tiempo logramos mucho.



Kimberly-Clark

www.kimberly-clark.com.ar