



La gestión del área legal del grupo empresario que revolucionó la forma de encarar el negocio agrícola.

Entrevista con Ileana Franquez.

Los Grobo legal

Tendencias y competencia en el mercado jurídico paraguayo. Habla Graciela Narvaja Jones, socia de Peroni, Sosa, Tellechea, Burt & Narvaja Abogados.



Paraguay en expansión

AVUNO

ABOGADOS

Año 5 | Nro. 17 | Marzo 2015

\$ 40.- en toda la Argentina



CAMBIO

La reconversión de Llerena & Asociados.



El futuro de la abogacía

Referentes de distintos países analizan cómo será la práctica profesional.





UCA

Posgrados en Derecho

Maestrías

Maestría en Derecho Civil Patrimonial

Acreditado por Coneau Res. N° 10.419/09 · ariel_rienzi@uca.edu.ar

Maestría en Derecho Empresario Económico

Acreditado por Coneau Res. N° 442/10 · romina_lanfranchi@uca.edu.ar

Maestría en Derecho Tributario

Acreditado por Coneau Res. N° 442/10 · romina_lanfranchi@uca.edu.ar

Especializaciones

Especialización en Derecho Administrativo Económico

Acreditado por Coneau Res. N° 455/10 · griselda_demagaldi@uca.edu.ar

Especialización en Derecho Ambiental

Acreditado por Coneau Res. N° 097/0 · ariel_rienzi@uca.edu.ar

Especialización en Derecho Constitucional

Acreditado por Coneau Res. N° 963/12 · ariel_rienzi@uca.edu.ar

Especialización en Derecho de Alta Tecnología

Acreditado por Coneau Res. N° 176/12 · griselda_demagaldi@uca.edu.ar

Especialización en Derecho de Familia

Acreditado por Coneau Res. N° 385/06 · sebastian_colman@uca.edu.ar

Especialización en Derecho Penal

Acreditado por Coneau Res. N° 736/05 · susana_coviello@uca.edu.ar

Especialización en Derecho del Trabajo

Convenio con la Asociación Argentina de Derecho del Trabajo · Acreditado por Coneau Res. N° 410/10
sebastian_colman@uca.edu.ar

INFORMES E INSCRIPCIÓN

Av. Alicia M. de Justo 1600 - Edificio San José, Campus Puerto Madero

Tel. (011) 4338 - 0656 / 0727 / 0819 / 0821 - posder@uca.edu.ar

Horario de Atención: de 13 a 20 hs.



UCA

Posgrados en Derecho

Cursos

Asesoramiento Jurídico de Empresas
Sociedades y Contratos
Derecho Bancario y Financiero
Derecho Aeronáutico
Derecho de Daños
Derecho de la Ciudad de Buenos Aires
Derecho de Riesgos Del Trabajo
Derecho del Seguro
Derecho Penal Empresario
Introducción al Derecho Tributario
Instituciones del Derecho Administrativo
Práctica y Proceso Laboral
Técnica Notarial y Registral
Derecho y Legislación Laboral
Derecho del Consumidor

Extensión

Derecho y Management del Deporte
Asesoramiento Legal de Instituciones Educativas
Conferencias, Jornadas y Seminarios
sobre Temas de Actualidad

INFORMES E INSCRIPCIÓN

Av. Alicia M. de Justo 1600 - Edificio San José, Campus Puerto Madero

Tel. (011) 4338 - 0656 / 0727 / 0819 / 0821 - posder@uca.edu.ar

Horario de Atención: de 13 a 20 hs.



Abogacía

5 AÑOS

Martillero Público

Corredor (Inmobiliario y Mobiliario)

Administrador de Consorcios, Tasador

2 AÑOS

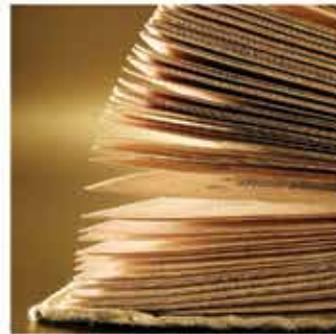
DEPARTAMENTO DE INGRESO
Y ESTUDIOS PRE-UNIVERSARIOS

Edificio Santa María, Av. Alicia M. de Justo 1300
Pto. Madero, Ciudad de Bs. As. · Tel.: (54-11) 0-810-333-4647
Fax: (54-11) 4349-0294 · E-mail: ingreso@uca.edu.ar
Horario de atención: Lunes a viernes 9 a 20 hs.





POS
GRADOS



MAESTRÍA Y ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO EMPRESARIO 2015

Un programa profesional que te prepara y te brinda herramientas competitivas para ejercer en un mundo empresarial desafiante, en constante cambio, que integra a los debates jurídicos aspectos relacionados con economía, administración de empresas y negocios.

Un cuerpo de profesores compuesto por socios de los estudios top 10 del país, directores de legales de compañías de primera línea, miembros del poder judicial y del Tribunal Fiscal de la Nación, entre otros.

Contenidos de actualidad

- responsabilidad penal de la empresa,
- *compliance* (prevención de lavado y anticorrupción, entre otros temas),
- derecho inmobiliario y *agribusiness*,
- derecho y tecnología,
- responsabilidad social empresarial,
- emprendedorismo,
- medios de comunicación y defensa de la competencia,
- litigios complejos por daños masivos, mecanismos alternativos de compensación y daños punitivos.

REUNIONES INFORMATIVAS

MIÉRCOLES 11 Y 18 DE MARZO 19:00 H. 25 DE MAYO 586, SEDE CAPITAL

DURACIÓN

Especialización: un año y medio.

Maestría: dos años.

OPCIONES DE AYUDA FINANCIERA

Descuentos corporativos, becas y planes de financiamiento.

INICIO: abril 2015.

HORARIO Y LUGAR DE CURSADA

Viernes de 9 a 18 h

Campus: Vito Dumas 284, Victoria, Bs. As.

Email: posgradodederecho@udesa.edu.ar

www.udesa.edu.ar/derecho

(54-11) **4725-6993**

(54-11) **4725-6929**

STAFF

Dirección y edición:

ARIEL ALBERTO NEUMAN

Dirección de arte y diseño:

ALFREDO VERONESI

Fotografía:

JORGE JAGOE (nota de tapa)

Colaboraciones especiales:

JAIME FERNÁNDEZ MADERO

FERNANDO TOMEO

Corresponsales:

ROLANDO FLORES (Ecuador); GONZALO

IRRAZABAL PÉREZ FOURCADE (Montevideo,

Uruguay); LIDIA ZOMMER (España). En

Argentina: FRANCISCO VALORZI (Santa Fe).

Departamento comercial:

MARÍA TOMASSONI

Imprenta: LA IMPRENTA WINGORD S.A.

Mendoza 1244, Tigre, Buenos Aires.

Producción general: ARTÍCULO UNO

EDICIONES. info@articulouno.com

www.aunoabogados.com.ar

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

Año 5 – Número 17

Marzo de 2015

ISSN 1853-7405

AUNO ABOGADOS es una publicación

de Alfredo Enrique Veronesi

Director: Ariel Alberto Neuman

Propietario: Alfredo Enrique Veronesi

Nº de CUIT: 20-16766252-9

Tucumán 695 2º A, Ciudad Autónoma

de Buenos Aires. Tel.: (5411) 4545-4662.

Se prohíbe la reproducción total o parcial sin

la expresa autorización de sus Directores.

Hecho el depósito que marca la ley 11.723.

Registro de Publicaciones Periódicas,

Expte. Nº 5201895.

EDITORIAL

LA APUESTA DE LOS CINCO AÑOS

Generar contenidos de valor para toda la abogacía iberoamericana. Ése es el desafío que nos impusimos para este quinto año de **AUNO Abogados**.

Por eso sumamos corresponsales en el interior de la Argentina, pero fundamentalmente en el exterior. Por eso en este número entrevistamos al estudio más importante de Paraguay (y de Uruguay y de Brasil y de la Argentina). Por eso picamos en punta y hablamos de negocios jurídicos en Cuba. Por eso entrevistamos a la directora de legales de uno de los grupos empresariales más influyentes del Cono Sur. Por eso sumamos datos cuantitativos sobre salarios y honorarios. Y seguramente por todo eso (y por lo que hicimos antes) alcanzamos los 26 sponsors para este año. Entonces... gracias. Gracias por leernos. Gracias por creernos. Gracias por acompañarnos.

Ariel Alberto Neuman / Director

SPONSORS PLATINO



**BULLÓ - TASSI
ESTEBENET
LIPERA - TORASSA
ABOGADOS**



SPONSORS ORO



Albuquerque, Benito, Bony, Ait, Fernández Prieto & Balcázar abogados

ALLENDE & BREA
ABOGADOS

ESTUDIO BECCAR VARELA

ESTUDIO DURRIEU
ABOGADOS

GUYER & REGULES
LEGAL - ACCOUNTING & TAX - REAL ESTATE



PAGBAM

PÉREZ ALATI, GRONDONA, BENITES
ARNTSEN & MARTÍNEZ DE HOZ (h)



UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA



SPONSORS PLATA

AG **ABELED GOTTHEIL ABOGADOS**
ERIZE • PINNELL • GALLO

BARBOSA
ABOGADOS

Biscardi & Asociados
Abogados



CEROLINI & FERRARI
ABOGADOS

Confidens



ESTUDIO YMAZ
ABOGADOS

Kimberly-Clark
Compartimos tu vida

Lewis | Baach jur

Nicholson y Cano
ABOGADOS

O'FARRELL
ABOGADOS DESDE 1893

Silva Ortiz
Alfonso
Pascual
&
López
Abogados

UAI

AUSTRAL
Fuerzas de Derecho

CONTACTO

Mail: info@articulouno.com

Web: www.aunoabogados.com.ar

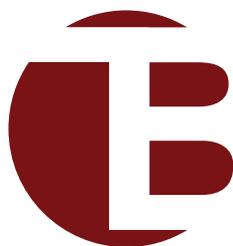
Twitter: [@aunoabogados](https://twitter.com/aunoabogados)

Facebook: www.facebook.com/aunoabogados

Linkedin: www.linkedin.com Grupo Marketing de Abogados

App: Descargue de Google Play la app de AUNO Abogados





**BULLÓ - TASSI
ESTEBENET
LIPERA - TORASSA**
ABOGADOS

Av. Juana Manso 205, Piso 3,
C1107CBE, Ciudad Autónoma
de Buenos Aires, Argentina.
Tel.: 54- 11 4320-9500 / 9600
E-mail: bullo@ebullo.com.ar
Web: www.ebullo.com.ar



← 10

EN EXPANSIÓN
Entrevista a Graciela Narvaja Jones, socia de la firma paraguaya Peroni, Sosa, Tellechea, Burt & Narvaja.



← 18

LOS GROBO LEGAL
¿Cómo es la gestión jurídica del grupo empresario que modificó el negocio del agro en el Cono Sur?

26 →

CAMBIO
Es lo que hizo Llerena & Asociados luego de una década de altísima exposición.



44 →

JUSTICIA 2015-2020
La búsqueda de consensos para plantear una mejora. Entrevista con Germán Garavano y Héctor Chayer.



PÁGINA

8 INFOGRAFÍA
América latina 2015

13 CORRESPONSALES
Ecuador: Panorama del mercado jurídico
Por Rolando Flores.

14 CORRESPONSALES
Los abogados debaten sus modelos
Por Lidia Zommer

16 MERCADO
Hablar de \$

17 CORRESPONSALES
Invertir en prospección de clientes
Por Gonzalo Irrazabal

21 Noticias breves

22 DIFERENTES
Navidad premiada

23 CORRESPONSALES
Fe santa para litigar
Por Francisco A. Valorzi

24 ENTREVISTA MÚLTIPLE
Acciones de marketing

32 EN FOCO
El futuro de la práctica jurídica

36 ESTUDIOS
Codo a codo



38 MANAGEMENT
Accountability
Por Jaime Fernández Madero

40 TENDENCIAS
Matricularse afuera

42 GÉNERO
Coaching para abogadas



43 OPINIÓN
Redes sociales como prueba de cargo
Por Fernando Tomeo

48 MERCADOS
¿Apertura a Cuba?



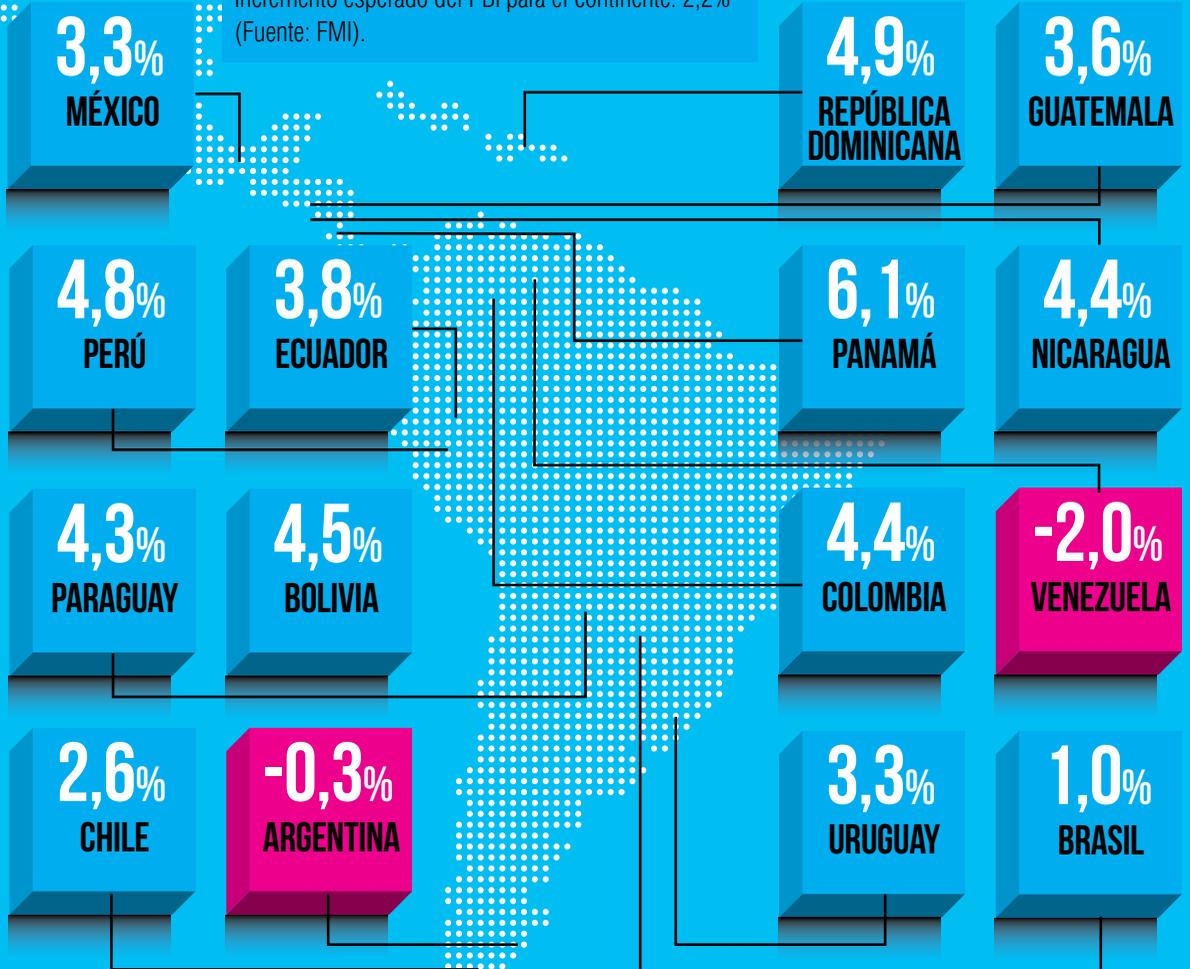
Propiedad Intelectual con foco en
Patentes, Tecnología & Negocios

Av. Santa Fe 1863, Piso 1 | (C1123AAA) Bs. As., Argentina
Tel.: (54 11) 5252-2452 | Fax: (54 11) 5252-2453 / 4815-5985
info@berkenip.com | www.berkenip.com

AMÉRICA LATINA

CRECIMIENTO

Incremento esperado del PBI para el continente: 2,2%
(Fuente: FMI).



Fuente: Banco Mundial

AMÉRICA LATINA 2015

167 MILLONES
en situación de pobreza

28% de la población de América Latina



71 MILLONES
están en situación de extrema pobreza o indigencia

MAYORES DESCENSOS EN ÍNDICE DE POBREZA

PARAGUAY **49,6%** **40,7%**
en 2011 en 2013

EL SALVADOR **45,3%** **40,9%**
en 2012 en 2013

COLOMBIA **32,9%** **30,7%**
en 2012 en 2013

PERÚ **25,8%** **23,9%**
en 2012 en 2013

CHILE **10,9%** **7,8%**
en 2011 en 2013

Fuente: CEPAL, 2014.

VIOLENCIA



América Latina tiene el

10%

de la población mundial.

En el continente ocurre el

30%

de todos los homicidios del mundo.

Fuente: FMI

EN EXPANSIÓN

El mercado jurídico paraguayo, el perfil de sus abogados y estudios jurídicos se complejiza. El análisis de Graciela Narvaja Jones, socia de Peroni, Sosa, Tellechea, Burt & Narvaja, una de las principales firmas del país.

Por Ariel Alberto Neuman

En el marco de una economía en crecimiento, se complejiza el mercado jurídico de Paraguay. Más estudios, más abogados, más influencia de la región y del exterior. La competencia recrudece y la guerra de precios dice presente. **AUNO Abogados** entrevistó a Graciela Narvaja Jones, socia de Peroni, Sosa, Tellechea, Burt & Narvaja (PSTBN), una de las firmas más prestigiosas del país. Aquí, una síntesis de la transformación y de la sofisticación en curso.

¿Cómo está el mercado jurídico?

Se ha expandido con estudios cada vez más grandes.

Hasta hace cinco o seis años había tres o cuatro estudios organizados. La mayoría de los abogados trabajaba en forma individual o en grupos reducidos. En los últimos tiempos se ha multiplicado el número de estudios grandes. Los colegas se asocian para poder abarcar las diversas áreas del derecho y eso hace que haya un ambiente más competitivo.

Hasta ahora ha llegado un solo estudio jurídico extranjero, Ferrere, de Uruguay. Brindan



Perfiles

Ubicado en la ciudad de Asunción, Peroni, Sosa, Tellechea, Burt & Narvaja (PSTBN) es uno de los estudios jurídicos más grandes del Paraguay.

A través de sus miembros, la firma fundada en 1968 ha sido un participante activo en la innovación legal en el país, asesorando al gobierno en estrategias para el desarrollo, trabajando de cerca con el Congreso para la promulgación de nuevas leyes y participando activamente en la educación universitaria.

Uno de los titulares de la firma, Antonio Tellechea Solís, fue rector de la Universidad Católica y actualmente es miembro del consejo asesor de esa casa de estudios. Enrique Sosa Elizeche, otro de los socios principales, fue presidente de la Corte Suprema de Justicia.

Nacida en Villarrica, Graciela Narvaja Jones se matriculó en 1975 con título de abogada por la Universidad Nacional de Asunción. Luego estudió en el Instituto de Administración Pública de Caracas, Venezuela, y en la George Washington University, National Law Center (Washington, D.C.) (Maestría en Derecho Comparado).

Antes de sumarse a la firma trabajó en estudios de Paraguay y Estados Unidos. Narvaja Jones es miembro del Colegio de Abogados del Paraguay, de la Cámara de Comercio Paraguayo Americana (ex presidenta 2000-2002 y actual miembro del directorio), del Foro Brasil (miembro de la comisión directiva) y de la Fundación Moisés Bertoni para la Conservación de la Naturaleza (miembro del consejo de administración).

De hecho, el equipo de abogados de Peroni, Sosa, Tellechea, Burt & Narvaja dedica una importante cantidad de tiempo a la atención de asuntos pro bono, orientándose a fundaciones y organizaciones no gubernamentales.

un buen servicio. Son una buena competencia.

¿El crecimiento viene acompañando a la economía paraguaya?

Exactamente, y también se debe a que los abogados se han vuelto más sofisticados.

Muchos abogados tradicionales del Paraguay han enviado a sus hijos a estudiar al exterior, y muchos hoy tienen maestrías en Estados Unidos o en España, principalmente.

Esa gente que ha salido a estudiar afuera ha visto cosas que antes no se veían en Paraguay.

¿Hablamos solo de hijos de abogados o hay nuevas generaciones de profesionales?

No, claro que no. Hay abogados jóvenes sin antecedentes familiares en la profesión, que también han visto que tienen que capacitarse en el extranjero, sobre todo si quieren especializarse en el área corporativa y de atención al inversor.

¿Por ahí pasa el negocio jurídico en la actualidad?

Inversión extranjera, principalmente. Y hay algunos abogados que se han ido especializando en áreas como seguros, derecho ambiental o competencia, áreas más nuevas en nuestro país, que antes, prácticamente, no existían.

¿Cómo logran que el cliente, inversor extranjero, los identifique y elija a ustedes y no a la competencia?

En nuestro caso particular, hemos tenido mucha presencia internacional. Nos hemos asociado a grupos de abogados extranjeros como el Club de Abogados, somos miembros de Lex Mundi y estamos en Meritas.

Muchos de los clientes vienen referidos por esas organizaciones o por miembros de estas organizaciones que nos conocen.

Eso, y la web, sobre todo con las publicaciones que hacemos, aunque en nuestro caso, en menor escala.

¿Los premios internacionales colaboran?

Reconocimientos

- Estudio jurídico del año 2014 (Chambers & Partners).
- Estudio jurídico del año 2012 (Chambers & Partners).
- Estudio jurídico del año 2009 (Chambers & Partners).
- Estudio jurídico recomendado por Latin Lawyer 250.
- Estudio jurídico rankeado en International Financial Law Review.
- Estudio jurídico rankeado en Legal 500.
- Nomiando como "Advisor of the Year" por Who's Who.

Yo creo que sí, sobre todo el que da Chambers. Hemos salido en tres ocasiones como el mejor estudio jurídico en Paraguay y creo que eso nos favorece.

Chambers es un buen método de referencia, pero en nuestro caso y, creo que en la mayoría de los casos, los clientes internacionales vienen más por referencia de colegas.

El sitio web del estudio tiene una versión en portugués. ¿Qué influencia está teniendo Brasil en la economía y en el desarrollo del mercado jurídico paraguayo?

Los brasileros están viniendo al Paraguay. Vieron la energía eléctrica, que en Brasil escasea y es muy cara. Las compañías brasileras están mirando el mercado paraguayo porque les permite obtener energía relativamente sin problemas y a precios sideralmente más bajos que los de Brasil. Además, la burocracia brasileras, por lo que nos dicen algunos clientes de ese país, es muy pesada.

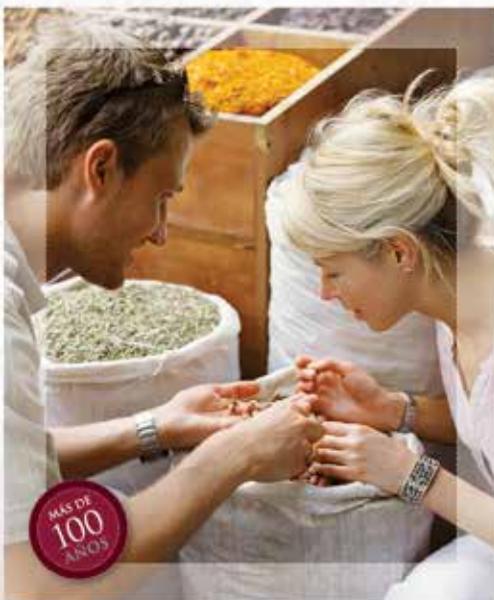
¿El manejo del idioma portugués es un diferencial?

Sí, pero no tanto. Los brasileros

GUYER & REGULES

LEGAL • ACCOUNTING & TAX • REAL ESTATE

Uruguay



**MARKET EXPERTS
ON YOUR SIDE**

**UN EQUIPO DE EXPERTOS
DE SU LADO**

A GREAT TEAM. A GREAT FIRM.
MORE THAN 100 YEARS FOCUSED ON YOUR BUSINESS.

UN GRAN EQUIPO. UN GRAN ESTUDIO.
MÁS DE 100 AÑOS ENFOCADOS EN SU NEGOCIO.

CHAMBERS LATIN AMERICA FIRM OF THE YEAR FOR EXCELLENCE

CHAMBERS LATIN AMERICA FIRM OF THE YEAR FOR EXCELLENCE

LATIN AMERICA LAW FIRM OF THE YEAR 2011 **URUGUAYAN LAW FIRM OF THE YEAR 2009, 2010, 2011, 2013 & 2014**

MONTEVIDEO (598) 2902 1515 • ZONA FRANCA (598) 2626 1515 • PUNTA DEL ESTE (598) 4224 1515 • E: POST@GUYER.COM.UY

www.guyer.com.uy

Publicar

En 1973 el estudio expandió sus actividades mediante la edición de la Revista Jurídica Paraguaya “La Ley”, primera publicación legal regular dedicada a jurisprudencia, legislación y doctrina nacional, bajo la dirección del Juan Guillermo Peroni, en cooperación con la revista jurídica argentina homónima. Esa colaboración continua hasta hoy: La Ley Paraguaya S.A. es filial de la multinacional Thomson Reuters, y Peroni es presidente de la editorial.



entienden el español y nosotros el portugués. No lo hablamos tan bien, no como ellos el español, pero nos entendemos. Y cuando no, hablamos en inglés.

¿Cómo ve al mercado paraguayo en relación al resto de la región?

Los argentinos tienen muchos problemas al pagar los honorarios pautados en dólares. Inclusive les hemos dicho que aceptamos recibir los honorarios fijados en dólares convertidos a pesos argentinos al precio del dólar *blue*. En Paraguay, el peso argentino no es difícil de cambiar. Pero incluso así hay muchísima dificultad con eso. Tardan mucho en pagar porque les cuesta obtener los permisos para hacer pagos o envíos de remesas al exterior.

Los brasileros, en tanto, ven que trabajar en Paraguay es muchí-

simo más fácil que hacerlo en el Brasil. Nos comentaban unos clientes que ya se han instalado acá, que allá tienen mucha burocracia en el ámbito laboral, lo que hace que tengan que tener dos o tres abogados dentro de la empresa solo para responder a los requerimientos gubernamentales. Los brasileros prefieren trabajar en Paraguay, si pueden.

¿Cómo imagina el corto y mediano plazo para la abogacía?

Primero, creo que hay que tener mucho cuidado con crecer mucho en este momento, por lo menos aquí, en Paraguay. Crecer desmedidamente es todo un tema. Si de repente viene una época de vacas flacas, cuesta mucho mantener la superestructura.

También tenemos que tener cuidado con los honorarios.

Se ha hecho muy competitivo el mercado y hay estudios más jóvenes que, básicamente, hacen dumping.

Hay que tener mucho cuidado porque hay clientes que han dejado de tener lealtad con su estudio de abogados tradicional. En determinadas cosas, si otro estudio les brinda un servicio más barato, no tiene ningún problema -aunque no nos dejen del todo- en trabajarlas con ellos. No existe más la lealtad que existía hace 10 o 20 años de “este es mi estudio y con éste me quedo”.

A los *managers* de las grandes corporaciones, que tienen que reportar a sus casas matrices, les obligan a reducir costos y, en base a la reducción de costos, los *bonus* que les dan son más grandes. Entonces, lo que buscan esos *managers* es bajar los costos para tener su premio al final del día. Eso creo que va a continuar.

Después está el tema de brindar servicios *online* por los que antes cobrábamos y hoy el cliente espera que la información esté disponible y sea gratuita.

En cuanto a la llegada de estudios regionales, Paraguay no es todavía un mercado atractivo para que se instalen, pero en Brasil y en la Argentina en un futuro próximo, es probable que lo hagan ■



Crecimiento del mercado, competencia por precio, regionalización, cambio tecnológico y rebajas de honorarios, los principales cambios.



Ecuador: Panorama del mercado jurídico

Pese al crecimiento económico, las estudios todavía no se modernizan

En las dos últimas décadas, el mercado laboral de los estudios jurídicos en el Ecuador ha tenido un significativo crecimiento debido en gran parte al cambio de moneda (del Sucre ecuatoriano al dólar americano), que generó el interés de ciertos inversionistas extranjeros y el crecimiento de algunas empresas nacionales para invertir en ciertas actividades económicas. Las áreas que más demanda e ingresos han tenido son las de asesoramiento legal integral y, de manera especial,

en contratación pública a empresas que realizan actividades de exploración y explotación de recursos no renovables. Además, dos áreas tradicionales y que en los últimos años han tenido una mayor importancia son la tributaria y la de comercio exterior, dado el constante cambio de normativas y la inseguridad jurídica que se ha generado, situación que, a decir del gobierno central, se debe a cambios políticos necesarios para superar el déficit de la balanza comercial

y la obtención de recursos económicos para el Estado. Dicho esto, si bien en los últimos años el país ha tenido un crecimiento importante, los estudios jurídicos internacionales aún no han visto un mercado legal influyente que les invite a ingresar o establecer una sucursal, como sí lo han hecho en países vecinos. En paralelo, si bien ha habido un crecimiento económico en el sector legal, muchos estudios jurídicos no han realizado inversiones en sus

estructuras empresariales o en la implementación de sistemas informáticos que permitan prestar un mejor servicio o, si quiera, el uso de la llamada web 2.0. Son pocos los que han apostado por una inversión en sus compañías y la apuesta por el uso de sistemas informáticos. El mercado legal ecuatoriano no ha desarrollado aun el crecimiento corporativo, humano e informativo a niveles internacionales. Dicho de otra forma: todavía hay mucho por hacer.

PEREZ ALATI, GRONDONA, BENITES, ARNTSEN & MARTINEZ DE HOZ (h) A B O G A D O S

Suipacha 1111 - Piso 18
C1008AAW Buenos Aires
Tel.: (54-11) 4114-3000
Fax: (54-11) 4114-3001
E-mail: pagbam@pagbam.com.ar
www.pagbam.com.ar

Oficinas en New York
110 East 55th Street 10th floor
New York, N.Y. 10022
Tel.: 1 (212) 784-8800
Fax: 1 (212) 758-1028

Oficinas en la Provincia de Mendoza
Mitre 538 - Piso 5 Of. 1
M5500EHN Mendoza
Tel.: (54-261) 420-3429
Fax: (54-261) 420-4094

Oficinas en la Provincia de Neuquén
Corrientes 1650
Q8300BBH Neuquén
Tel.: (54-299) 442-2135
Fax: (54-11) 4114-3001

CGMP

Argentina: Buenos Aires, Mendoza, Neuquén - EE.UU.: New York - España: Alicante, Barcelona, Bilbao, Girona, Leida, Madrid, Sevilla, Valencia, Santa Cruz de Tenerife, Zaragoza - Bélgica: Bruselas - Portugal: Lisboa, Porto - Brasil: Brasilia, Curitiba, Río de Janeiro, Sao Paulo.



Por Lidia Zommer
Madrid, España *



Los abogados debaten sus modelos

La era de la innovación disruptiva. Inteligencia artificial, nuevas tecnologías y formato empresarial para el negocio jurídico.

Un tema recurrente tratado en los foros de la abogacía española es la innovación y, más concretamente, la innovación disruptiva. Existe un gran interés por debatir la estrategia y gestión de los despachos, cuyo pico se dio durante un gran evento realizado en octubre pasado en Madrid, organizado por Wolters Kluwer e Inkietos. El éxito fue tal que ya está programado el siguiente, en un sitio con mayor capacidad, en la Sede de Mutua Madrileña, el 20 de octubre de este año.

El evento, que se propone ser la cita anual para el debate sobre la dirección y gestión de las firmas de abogados, tuvo más de 500 abogados asistentes, fue retransmitido por *streaming* y ampliamente comentado en redes sociales, al punto que el *hashtag* #LegalForum14 fue ese día *rending topic* nacional. Hubo allí tres ponencias de gran impacto y que generaron ardientes discusiones posteriores, sembradas por el entusiasmo y el temor. Elisa Martín Garijo, CTO de IBM España, presentó el Proyecto Watson y las enormes posibilidades que ofrece al sector legal la aplicación de la tecnología cognitiva. Watson es tecnología que interpreta el lenguaje y las imágenes. Watson aprende y resuelve problemas complejos en menos tiempo y a menor coste. Ya en el

año 2011 esta máquina ganó el concurso de la TV americana de preguntas y respuestas Jeopardy! Watson venció a los dos mejores ganadores de la historia del programa, contestando preguntas estructuradas como para una persona. Todavía no está implementado en firmas de abogados, pero según indicó es muy probable que Watson sea el socio de referencia dentro del estudio dentro de muy

Richard Susskind, gurú británico de la abogacía, profesor de la Universidad de Oxford, conferenciante internacional y autor de libros sobre la evolución y el futuro de la profesión como *The future of law* (1998); *Transforming the law* (2003); *The end of lawyers* (2010) o *Tomorrow's lawyers* (2013), quien vaticinó que la tecnología traerá más cambios para la abogacía que los observados en todo el siglo XX.

Mientras tanto, en España, después de seis años de crisis en la que los abogados estuvieron dirigiendo refinanciación de deudas, reestructuraciones societarias y EREs (expedientes de regulación de empleo) los vientos han cambiado. El 90% de las firmas que participaron en un estudio realizado por Iberian Lawyer sobre las expectativas de crecimiento creen que los números serán positivos en el 2015 y hasta un 16%



Karl Chapman, CEO de Riverview Law, introdujo la idea de dirigir un despacho de abogados como una empresa, cobrar precios fijos en lugar de horas facturables y definir los servicios a partir de las necesidades de los clientes, en lugar de enfocarse solamente en las especialidades de los abogados.



poco tiempo. Karl Chapman, CEO de Riverview Law, introdujo la idea de dirigir un despacho de abogados como una empresa, cobrar precios fijos en lugar de horas facturables y definir los servicios a partir de las necesidades de los clientes, en lugar de enfocarse solamente en las especialidades de los abogados. Entre sus filas hay, por supuesto, abogados, pero también analistas de mercado, consultores de estrategia, expertos financieros, gestores del conocimiento, inversores, gestores profesionales y tecnología, muchísima tecnología. También estuvo presente

Susskind se refirió a las tres claves del cambio en la profesión: la exigencia de los clientes en recibir más servicio por menos honorarios, la apertura del mercado de la abogacía a operadores no abogados a través de la liberalización (Legal Services Act 2007, en Reino Unido) y las tecnologías de la información en el marco de la producción de los servicios jurídicos como un proyecto optimizado. En ese marco, invitó a los asistentes a preguntarse “¿Para qué problema eres la solución?” e indicó que los abogados no vendemos conocimientos, sino valor añadido para el cliente.

espera crecimientos por encima de los dos dígitos. Uria Menéndez acaba de anunciar su volumen de facturación del año 2014, cifra récord superando los 192 millones de euros. Los cambios que se están dando en todas las industrias provocados por la innovación disruptiva, están llegando a nuestro sector. No obstante ello, algunos dicen que es tan probable que los grandes despachos acojan con alegría los cambios provocados por la tecnología como que los pavos celebren la Navidad.

* Directora de la agencia de marketing jurídico Mirada 360º, www.mirada360.es

Novedades editoriales 2015

Derecho Administrativo de Roberto Dromi

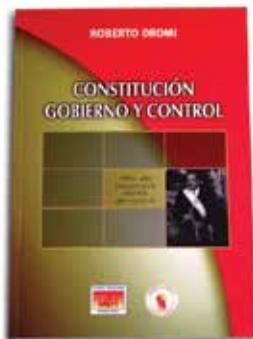
- El Derecho en la Era Planetaria.
- Hitos del Derecho público en los últimos 25 años.
- Actos, hechos, reglamentos y contratos de la Administración.
- El Derecho administrativo y el nuevo Código Civil y Comercial.
- Responsabilidad del Estado y de los funcionarios públicos.
- Responsabilidad de empresas públicas y entes reguladores.
- Responsabilidad de concesionarios y licenciarios públicos.
- Situaciones y relaciones jurídicas de los administradores.
- Derecho administrativo de la economía.
- Procedimiento administrativo.
- La ecuación Estado-Mercado-Consumidor.
- La nueva regulación del consumo.



**13ª Edición Actualizada
2 tomos - 2.121 páginas**

Precio lanzamiento \$1.400

**Promoción: \$700 a estudiantes y profesores.
Válida para compras directas en la Editorial.**



CONSTITUCIÓN, GOBIERNO Y CONTROL

DEMOCRACIAS FRUSTRADAS Y REVOLUCIONES INCONCLUSAS

FEDERALISMO Y MUNICIPIO

Precio lanzamiento \$900

**Promoción: \$500 para compras
directas en la Editorial.**

Publicación homenaje a los “tres libros fundantes” por los 32 años de trayectoria cultural de Ediciones Ciudad Argentina. Las tres obras, de autoría de Roberto Dromi, publicadas por primera vez en 1983, se concatenan en una misma columna como vértebras del sistema democrático: la pirámide de Constitución, gobierno y control; el archivo de los tiempos de vacilaciones entre frustraciones democráticas y revoluciones a mitad de camino y, los cimientos del federalismo y la democracia local.

Rodríguez Peña 640 | CABA | Tel. 4372 6595 | 4815 5755
www.ciudadargentina.com.ar | editorial@ciudadargentina.com.ar



HABLAR DE \$

La información cuantitativa del mercado jurídico escasea. Estas son algunas cifras, salarios, cotizaciones y números de referencia.

| ARGENTINA / Salarios, estudios corporativos medianos | |
|--|----------------------------|
| Jefe de departamento: | Ar\$ 25.000 a Ar\$ 35.000. |
| Abogado senior: | Ar\$ 15.000 a Ar\$ 30.000. |
| Semi senior: | Ar\$ 9.000 a Ar\$ 19.000. |
| Junior: | Ar\$ 7.500 a Ar\$ 10.000. |
| Procurador: | Ar\$ 4.000 a Ar\$ 8.000. |



Los costos (incluyendo gastos de escribanía, registro público de comercio y publicaciones de edictos) para constituir una S.A. van de los Ar\$ 9.000 a los Ar\$ 25.000, dependiendo del estudio jurídico que intervenga, la escribanía y complejidad de la sociedad.

* Fuente: Elaboración propia en base a fuentes del mercado. Las bandas salariales son aproximadas y orientativas. Dependen del área, tipo de trabajo, horas y seniority, entre otras variables.

El retiro mensual de un socio promedio para un estudio mediano que atienda a empresas es en la Argentina de entre Ar\$ 25.000 y Ar\$ 60.000, dependiendo de la categoría y el perfil de la firma.

| ESPAÑA / Salario anual 2014* | |
|------------------------------|-----------|
| Becario | € 29.794 |
| Junior | € 38.778 |
| Asociado | € 58.362 |
| Senior | € 88.829 |
| Director | € 125.400 |



Tras varios años de remar la crisis, en 2014 los despachos españoles volvieron a enfocarse en actividades expansivas. Crecen los nuevos negocios, por oposición a reestructuraciones y conflictos laborales.

* Fuente: Expansión.com, en base a Signium International e IE Law School.

| ESTADOS UNIDOS / Ranking | |
|--|--|
| De acuerdo con The American Lawyer, la firma neoyorquina Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison (800 abogados) tuvo en 2014 un promedio de USD 3,845 millones en beneficios por socio, liderando el ranking de ingresos. | |
| En Jenner & Block (450), en tanto, las ganancias 2014 por abogado fueron de USD 1,015 millones, mientras que por socio alcanzaron los USD 1,615 millones. | |



Los socios de grandes firmas dicen tener un promedio de ingresos de entre USD 1 millón y USD 1,5 millón. Fuentes altamente calificadas del mercado estadounidense confirmaron a **AUNO Abogados** que los números publicados están “inflados”, para justificar los honorarios que pasan luego a sus clientes.



Invertir en prospección de clientes

¿Apuntar a las PyMEs o a las grandes empresas?

En Uruguay existen aproximadamente 15.000 abogados. La profesión, como en todos los países, se ejerce en el ámbito privado de diferentes formas: liberal, asociativa, como integrante de una firma, dentro de empresas. Cualquiera sea esa forma existe un patrón común que une a todos los profesionales: invertir tiempo y dinero en obtener clientes. Hay que tener en cuenta dos premisas para la inversión: la especialidad y definición de cuota de mercado.

- Especialización. Cada

vez más los profesionales (particularmente los abogados) buscan una especialización que los diferencie de colegas y les otorgue un valor agregado.

- Cuota de mercado. Las PyMEs son aproximadamente el 96% del sector empresarial. El restante 4% queda para los grandes emprendimientos. Dentro de estos dos grandes grupos de empresas existen subdivisiones. Hay que elegir hacia dónde enfocar. Ahora sí: ¿Cómo? Solo invertir en la especialidad y público objetivo, integrando

grupos de interés de la especialización elegida, realizando *networking* en organizaciones donde se encuentren potenciales clientes, utilización de redes sociales para divulgar información. La innovación también forma parte del "cómo". Presentar los servicios de una forma distinta, aplicar métodos o procesos a la profesión (invertir en sistemas de IT), que mejoren el producto final. ¿Cuánto? En Uruguay el mercado es pequeño, con lo cual no se requiere de

una suma elevada. Una gran parte de la inversión debe ser tiempo. La inversión dineraria debe ser acotada a instrumentos que consuman los potenciales clientes. Publicación en revistas de interés, página web y folletería básica resultan herramientas de bajo costo. ¿Cuándo? Desde el inicio de la profesión. No es necesario ser reconocido para captar clientes. En un mercado pequeño como el uruguayo, quién pega el primer golpe tiene grandes probabilidades de ganarse la confianza del cliente.



ESTUDIO BECCAR VARELA

Excelencia y trayectoria en Derecho Empresarial

Edificio República, Tucumán 1, piso 3 (C1049AAA) Buenos Aires, Argentina
Tel/fax +54 (11) 4379 6800 / 4700 www.ebv.com.ar

IN HOUSE

LOS GROBO LEGAL

¿Cómo es la gestión jurídica del grupo empresario que modificó el negocio del agro?

Si hay una empresa que revolucionó la forma de trabajar y hacer negocios en el sector agropecuario seguramente pertenece al Grupo Los Grobo.

Presente en toda la cadena de valor (desde la provisión de insumos y servicios para la agricultura, hasta la mesa del consumidor -con molinería de harina y producción de pastas secas en Argentina y Brasil-), el grupo de la familia Grobocopatelles, además, uno de los pioneros en la introducción en la agroindustria de los conceptos de responsabilidad social y producción sustentable, lo que le ha valido no pocos reconocimientos.

Desde sus oficinas con un fondo real de campo (no una foto, no un cuadro), Ileana Franquez, responsable del área legal del grupo desde hace casi una década, respondió vía correo electrónico la entrevista de **AUNO Abogados**.

¿Cómo organizan el área legal?

El área de legales de Grupo Los Grobo está integrada por tres abogados con dedicación exclusiva y de tiempo completo, que tienen a su cargo la gestión de todas las responsabilidades legales de la organización.

Interactúan con las distintas áreas y con un equipo especializado de abogados externos.

¿Cuáles son los principales ejes de trabajo?

Son múltiples y varias las funciones principales del área, pero en líneas generales los principales ejes son: contratos (redacción, revisión y auditoría de todos los contratos); societa-

rio (brindar asesoría y supervisar las funciones de directorio y velar por el cumplimiento de los regímenes informativos y de control son ejes fundamentales en la búsqueda de transparencia y buenas prácticas de gobierno), y laboral (las personas son el activo más importante que tiene la organización y el marco legal y las políticas corporativas, factores muy importantes para su desarrollo).

¿Qué cosas llevan internamente y qué tercerizan?

No existe un criterio definido para decidir qué asuntos se tercerizan y qué asuntos no. Depende de la materia o especificidad del tema en concreto, y en general de una decisión del equipo interno.

¿En quiénes tercerizan?

Son varios los asesores externos con los cuales trabajamos. Habitualmente trabajamos con el estudio Segal, Turner & Asociados; Donato & Asociados, y Marval, O'Farrell & Mairal

¿Qué tiene que tener un estudio jurídico para trabajar con ustedes?

Todos los estudios con los cuales trabajamos se caracterizan por ser profesionales, especializados, con trayectoria y confiables. Pero además, para trabajar con nuestra área tienen que tener atención personalizada, dedicación, diálogo fluido y buena onda.

¿Y qué tiene que tener un abogado para ingresar en el equipo?

Buen manejo de la gestión, disciplina y pasión.

¿Cómo se da la interacción de legales con otras áreas del grupo?

Las otras áreas interactúan

Agropecuaria

Los Grobo Agropecuaria es una compañía agroindustrial líder en Argentina por su espíritu emprendedor, su conocimiento de la actividad agroindustrial, integración vertical y su modelo asociativo en red.

Ofrece una amplia plataforma de negocios que abarca la producción agropecuaria, la comercialización de granos y oleaginosas, así como la prestación de servicios, incluyendo la provisión de agroinsumos, la asistencia técnica y financiera a pequeños productores.

Los Grobo produce varios tipos de granos, en su mayoría soja, maíz y trigo -en tierra arrendada o en sociedad-, tercerizando la mano de obra y la maquinaria. Provee, además, una plataforma segmentada de servicios que incluyen, entre otros, la provisión de insumos, la comercialización de granos, el financiamiento y *hedging* de pequeños productores, el almacenamiento y la realización de operaciones logísticas para la venta de granos.

habitualmente con cualquiera de los abogados que integramos el área. En algunos casos esa elección está determinada por el tema en relación al cual se hace la consulta y en otros casos por afinidad, pero el diálogo es fluido y la información se comparte entre las áreas.

Silva Ortiz
Alfonso
Pavic &
Louge.
Abogados

Caso de estudio

La Universidad de Harvard, el tándem UBA – Texas A&M University; la Universidad de San Andrés y la Universidad de Wageningen son algunas de las altas casas de estudios que utilizan el modelo de negocios de Los Grobo como caso para la formación de futuros líderes.

¿Cómo demuestran o cuantifican el valor que legales le suma a la operación?

Desde el área legal promovemos el trabajo preventivo del abogado, preferimos trabajar para evitar el problema, de modo que trabajamos casi a la par de las demás áreas de la organización.

¿Cómo ve al mercado jurídico corporativo?

En ascenso.

Es fundamental en el contexto político-económico actual tener un abogado en el equipo de trabajo diario de las organizaciones.

¿Y a los restantes directores de legales de empresa?

Creo que el referente de la responsabilidad social empresarial requiere de una mirada integradora de los diferentes miembros, actores e intereses de una organización y, bajo ese paradigma, la función del director legal es necesaria y relevante.

¿Y al rol de las abogadas en el mercado jurídico en general y dentro de lo que es legales de empresa, en particular?

Sin distinción de sexo, creo que el mercado jurídico en general está en constante crecimiento y ese crecimiento está acompañado de una gran complejidad, producto de los nuevos modelos de negocios, los nuevos escenarios normativos, las políticas públicas y directivas comunitarias que exigen otro protagonismo al asesor legal.

A esa misma complejidad están expuestos los abogados y abogadas dentro del área legal de una empresa.



“El mercado jurídico en general está en constante crecimiento y ese crecimiento está acompañado de una gran complejidad, producto de los nuevos modelos de negocios”



Abogada a cargo

Ileana Franquez es la responsable del Departamento de Asuntos Legales del Grupo Los Grobo desde febrero de 2006.

Antes, y por cuatro años, trabajó en el Poder Judicial, en el fuero civil.

Es abogada por la Universidad de Buenos Aires y realizó posgrados de negocios en el IAE.

noticias breves

PROGRAMA INTERNACIONAL DE CERTIFICACIÓN EN ÉTICA Y COMPLIANCE (CEC)

| La tercera versión de este programa desarrollado por la Asociación Argentina de Ética y Compliance y la Universidad del CEMA (UCEMA) se

dictará a partir de abril de 2015 con el apoyo de **AUNO Abogados**. Los profesionales certificados en el programa serán reconocidos como expertos en *compliance* certificados con validez internacional (*International Certified Compliance Practitioners* – CIPC).



SEMINARIO DE INGLÉS JURÍDICO

| El 13 de marzo, en el British Art Centre, se realizará un seminario de inglés jurídico. Los lectores de **AUNO Abogados** tienen un 15% de descuento en el precio de la inscripción. Para obtenerlo, deben enviar un mail a info@articulouno.com con referencia: Seminario de Inglés Jurídico.

NUEVOS SOCIOS Y CONSEJEROS EN PAGBAM

| Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h) designó como

nuevos socios del estudio a Maximiliano Batista, Enrique Betemps, José Martínez de Hoz (nieto), Jimena Vega Olmos y Federico Wilensky, con vigencia a partir del 1° de enero de 2015. Adicionalmente, el estudio designó como nuevos consejeros a Cristina Di Benedetto, Andrés Galindez y Tomás Lanardonne.

INSTITUTO IBEROAMERICANO DE DERECHO Y FINANZAS

| En diciembre se creó el Instituto Iberoamericano de Derecho y Finanzas, una asociación sin ánimo de lucro que, bajo la presidencia de honor de los profesores Rafael La

Porta y Florencio López de Silanes, la dirección ejecutiva de Aurelio Gurra Martínez y la coordinación en la Argentina de Axel Hatrick con la colaboración de Santiago Cornet, promoverá el estudio y la investigación de todas las áreas científicas relacionadas con el Derecho y las Finanzas. Más información en www.derechoyfinanzas.org.

AL AIRE | El 3 de marzo **AUNO Abogados** arrancó su segundo año de radio. El programa, que puede escucharse *online* en www.wuradio.com.ar, sale los martes de 17 a 18, hora argentina. Los miércoles el audio se sube y queda alojado en www.aunoabogados.com.ar.

ABB FP&B

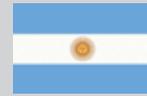
Alchouron, Berisso, Brady Alet,
Fernández Pelayo & Balconi
abogados

Maipú 267 - Pisos 11 y 13
(C1084ABE) Buenos Aires, Argentina
Tel.: (+5411)4626-2340
www.abbfp.com.ar

Navidad premiada

La originalidad de la firma uruguaya Guyer & Regules, aplicada a la elaboración de sus tarjetas de Navidad, la llevó a alzarse con un premio internacional a la creatividad. Presentamos el “coleccionable” de los últimos años.





Por Francisco A. Valorzi
Santa Fe, Argentina

Fe santa para litigar

El desafío de litigar en la provincia de Santa Fe.

La provincia de Santa Fe (Argentina) está dividida en Juzgados Comunes, que atienden en pequeñas causas, se encuentran en pequeñas localidades y muchas veces funcionan también como oficinas del Registro Civil. Los Juzgados de Circuito, en tanto, agrupan a varias comunas y tienen competencia de acuerdo a la cuantía del pleito, diferente según la zona y exclusividad, y siempre atienden las causas respecto a desalojos, alquileres y arrendamientos. Cuando se excede la cuantía prevista

para estos tribunales, la competencia recae en los Juzgados de Distrito. Dentro de la competencia distrital hay exclusividad en razón de la materia: laboral, en las ciudades de Santa Fe, Rosario, Rafaela, Venado Tuerto y Reconquista; familia y responsabilidad extracontractual, en la ciudad de Santa Fe y Rosario, con tribunales colegiados. En el resto de las localidades estos temas están a cargo de los Juzgados de Distrito. En los últimos años se han abierto Juzgados de

Distritos nuevos en San Justo, Esperanza y San Javier, entre otras. Algunos están funcionando y otros todavía no tienen juez designado. Son "fuero pleno", ya que atienden quiebras, sucesiones, divorcios, accidentes de tránsito, causas laborales y, en general, todo menos temas penales. En la provincia hay unos 60 cargos de jueces de primera y segunda instancia pendientes de nombramiento. Esto no significa que los juzgados no tengan jueces; muchos de ellos tienen un subrogante exclusivo. Durante el 2014 los Colegios

de Magistrados, de Abogados de Rosario y de la Ciudad de Santa Fe elevaron muchísimas quejas respecto a la demora en elevar la propuesta de los jueces por parte del Poder Ejecutivo, para que luego preste acuerdo el Legislativo. En la provincia no se encuentra regulada la forma de preselección de los jueces, lo que abre el juego a distintos tipos de peleas. Desde el llamado a concurso para cubrir una vacante hasta la jura como juez, se está tardando aproximadamente dos años.

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

DERECHO PENAL · PENAL ECONOMICO
www.estudiodurrieu.com

ACCIONES DE MARKETING

¿Qué tienen que hacer los abogados y estudios para posicionarse en el mercado? Prácticas, tácticas, estrategias y consejos.

En un mercado a cada segundo más complejo y competitivo, la necesidad de posicionarse y diferenciarse del resto resulta vital. **AUNO Abogados** consultó a firmas de diferentes perfiles y prácticas sobre qué tres acciones de marketing no pueden dejar de hacer. Aquí, las respuestas:

Denise Cancian

Zang, Bergel & Viñes
www.zbv.com.ar

Además de las herramientas tradicionales de marketing como un brochure o *site* de internet, hay que explorar canales que permitan tener interacción y *feedback* con los clientes y el mercado. Herramientas como Twitter y LinkedIn permiten una suerte de comunicación de dos vías con los públicos de la empresa.

También las encuestas de satisfacción son importantes para tener *feedback*.

Y, a pesar de toda la tecnolo-

gía, no hay como estar cara a cara con clientes y *prospects*, compartir reuniones, conversar y tratar de entender sus necesidades en cada momento.



Gerardo Martínez Grijalba

Martínez Grijalba & Nosti
www.mgnabogados.com.ar

Creo que es imprescindible tener una página web o presencia en las redes sociales, con los servicios que uno pretende brindar.

Es imprescindible responder prontamente las preguntas de los clientes. No interesa la respuesta en sí misma, sino

su celeridad. La gente necesita sentir que la escuchan y alguien se ocupa de sus asuntos.

Es importante, si la estructura lo permite, tener un abogado asistente o alguien de confianza con el cual el cliente pueda hablar si el abogado que le lleva su asunto no está disponible.

Una lista de cumpleaños es muy útil para fidelizar clientes y recordar que sus abogados están presentes.



Natalia de Diego

Estudio de Diego
www.dediego.com.ar

Presencia en los medios, reconocimiento profesional del mercado y de los clientes. Marketing personal y *employ-*



ESTUDIO

O'FARRELL

ABOGADOS DESDE 1883

AV. DE MAYO 645/651
C1084AAB, BUENOS AIRES, ARGENTINA
TEL.: (54-11) 4346-1000
FAX: (54-11) 4331-1659
www.eof.com.ar

ment branding. Cada abogado debe trabajar en su propia marca personal, dando valor agregado, aportando un asesoramiento de calidad.

Participación en actividades que no hacen a la tarea de un abogado: clases magistrales, cursos *in company*, participación en conferencias, congresos y otras actividades de cierta exposición, cátedras en universidades. Una firma que lo respalde.



Roberto Durrieu Figueroa

Estudio Durrieu Abogados
www.estudiodurrieu.com.ar

Hacer un seminario de actualización de jurisprudencia y doctrina penal, penal tributaria y cambiaria para clientes y

amigos del estudio.

Aparecer en las guías de estudios jurídicos, sobre todo las internacionales como Martindale.

Tener una buena página de Internet, donde uno pueda colgar los artículos de doctrina que escriban los profesionales del Estudio.



Rodrigo Funes de Rioja

Funes de Rioja
www1.funes.com.ar

Calidad de servicio. Nuestros clientes siguen siendo nuestra principal fuente de generación de nuevos clientes, por lo tanto concentrarnos en la mejora de la calidad de servicio sigue siendo prioritario, incluso como herramienta de marketing.

Presencia internacional. Ius

Laboris, IBA, ABA, ILO, OIE.

Presencia local en distintos ámbitos, foros y conferencias. UIA, COPAL, distintas cámaras sectoriales, eventos (desayunos y conferencias) sobre temas específicos, publicaciones en medios gráficos y participación en radio y TV.



Valeriano Guevara Lynch

Allende & Brea
www.allendebrea.com

Charlas o seminarios sobre temas de interés legal e interés general a clientes.

Newsletter a clientes y potenciales clientes sobre temas de interés legal.

Asistir a reuniones de relacionamiento en entidades que agrupan a empresarios.

**Oportunidades locales.
Soluciones globales.**

BARBOSA
ABOGADOS

Viamonte 332 Piso 2 Of.17
Tel. 54 (11) 4313 5788
www.barbosaabogados.com



CAME



BIO

Es lo que hizo Llerena & Asociados luego de una década de altísima exposición. La reconversión, el nuevo perfil y lo que dejó el pasado reciente y lejano para el estudio.

Por Ariel Alberto Neuman

Llerena & Asociados parece ser la encarnación misma de la corriente de pensamiento que popularizó el filósofo y antropólogo francés Paul Ricoeur. Es el mismo, pero a la vez es otro.

Atrás quedaron avisos con letras enormes a pie de página en el suplemento económico del diario anunciando la búsqueda de abogadas (y abogados también). Ya no hay comedor en el estudio, ni remeras con la leyenda “tudo legal”, ni libros con compendios de las publicaciones del año. Y lo que más se siente: ya no hay más fiesta.

“No entiendo qué pasa”, protestaba hace unos años el taxista que me llevaba al punto de reunión fijado para el festejo. El auto estaba encallado entre otros varios miles de vehículos, haciendo fila paciente para llegar a destino. “Hay una fiesta de un estudio jurídico”, respondí a cambio de una mirada incrédula. Las “Fiestas de Llerena” marcaron un antes y un después. Medio Poder Judicial, abogados corporativos, clientes de todo perfil y hasta grupos de música en pleno estrellato formaban parte de este universo que nucleaba a más de 5.000 personas por edición, con decenas de entradas falsificadas por quienes querían entrar a un mundo hasta entonces diferente. De eso solo queda la memoria. Capitalizaron “lo bueno”, pero ahora valoran y apuestan por otras cosas, al decir de Segundo Pinto y Diego García Sáenz, dos de los cinco socios

de la firma, ambos egresados del mismo colegio (al igual que otros dos), en entrevista con **AUNO Abogados**.

De ser un estudio de “fiestas monstruo” a un cambio radical de perfil. ¿Cómo se hace ese movimiento?

Diego García Sáenz (DGS): En su momento buscamos posicionamiento de marca con algunas acciones; algunas mejores que otras. En determinado momento nos bajamos del caballo, nos quedamos con lo bueno y lo que nos parecía que ya era excesivo o no correspondía, lo eliminamos.

Segundo Pinto (SP): Eso obedeció al cambio de administración del estudio a partir de 2008. Lo que decidimos es: todo el tema del posicionamiento de la marca, como haya sido, potenciarla para la prestación del servicio. Y eso tuvo que ver con otras decisiones relativas a cómo direccionar el negocio y qué estructura tener, y también a un perfil más bajo, acorde a los socios que administramos ahora el estudio.

Con el volantazo, ¿les cambio el perfil de cliente?

DGS: No. El nuestro era un marketing externo, de posicionamiento, pero no era que traía clientes. Después de un tiempo analizamos todo lo que habíamos estado haciendo y no nos generaba una mayor facturación.

¿Qué conservaron de eso años?

DGS: Un gran ambiente de trabajo y una atención personalizada para con el cliente.

SP: Y una informalidad sería adentro y afuera.

¿Culturalmente, cómo fue la adaptación?

DGS: El hombre es un animal de costumbre. La gente se adapta.

SP: Lo que la gente quiere ver es un camino y un crecimiento. Eso es lo sustancial. Lo otro está bien, pero la gente lo que quiere es un plan de carrera y, de parte de los socios, un mensaje claro y coherente.

¿Cómo es ese plan de carrera en un contexto como el actual?

DGS: La gente se va poniendo objetivos profesionales y económicos y tratamos de ir cumpliéndolos.

SP: Es un sistema de esfuerzo compartido.

Los abogados están especializados en las distintas áreas en las que trabajamos. En ese contexto, cuando un abogado ve un curso o un posgrado o la posibilidad de publicar algo que le interese, lo charlamos y avanzamos. No es algo que esté sistematizado. Tiene que venir de las dos partes. Abogados y estudio.

Llegaron a ser 90 abogados. Hoy son 30...

SP: Es una decisión tener esta cantidad de abogados.

Con esta cantidad de abogados más otros tantos de empleados te podés conocer, fidelizás y los clientes conocen a la segunda, tercera y cuarta línea.

Además es un tema de costos, que hoy en la Argentina es muy importante.

DGS: Hoy, a menos que venga un producto donde necesitemos realmente la incorporación de gente, estamos bien.

Preguntaba antes por el perfil de cliente. ¿Cómo es?

DGS: Tenemos clientes corporativos bastante importantes y también tenemos bastantes personas físicas que nos piden soluciones pragmáticas y *sui generis*, caso por caso (planificaciones familiares, sucesorias).

SP: Tenemos multinacionales, PyMEs, familias, individuos, bancos, compañías de seguros. Para nosotros está bueno como profesionales estar abiertos a las

La otra historia

En la historia de Llerena no todo fue fiesta. En una vitrina tienen una primera edición del Código Civil de Vélez Sarsfield y la primera obra en comentario a él, firmada por Llerena.

Felipe Llerena, socio de la firma y quien le pone el nombre al estudio, descende de la familia de Vélez Sársfield.

¿Se puede capitalizar eso?

“Felipe trabajó en los tribunales y es muy respetado en el fuero. Eso se capitaliza”, señala Pinto.

En términos más generales, agrega, “cuando al nombre le ponés contenido, es muy bueno”.



“Para mí el cliente lo conseguís en cualquier lado. Hasta el cliente más rentable puede venir de los lugares más exóticos. Esto, por oposición a ir a jugar al golf”, dice Pinto.

necesidades del cliente. Obviamente que vamos desarrollando diferentes ramas de negocio, pero el cliente es bien diverso y es él el que termina definiendo qué precisa.

¿Cómo consiguen clientes?

SP: Para mí el cliente lo conseguís en cualquier lado. Hasta el cliente más rentable puede venir de los lugares más exóticos. Esto, por oposición a ir a jugar al golf. Cuando la persona ve valores en el abogado, viene.

Yo soy actor hace 15 años. Hago obras. La gente va a teatro a buscar un montón de cosas que no tienen nada que ver con hacer negocios.

En teatro me hice amigo del gerente general de una compañía enorme. Este año nos van a llamar.

La mamá de un compañero de teatro tuvo un tema muy impor-

tante con una cadena de farmacias. La representamos nosotros.

DGS: Lo de (Guillermo) Cañas yo lo conseguí porque él era amigo de mi preparador físico cuando jugaba al rugby, y hemos conseguido muchos clientes por el hecho de haber sido los abogados de la parte contraria. Hay mucho de boca en boca.

La verdad, lo que hace la abogacía corporativa, lo de ir a eventos, a las cámaras empresarias, tal vez le sirva al estudio muy grande, pero a nosotros no nos ha rendido.

En el ambiente deportivo tienen una montaña de clientes...

DGS: Uno te recomienda al otro. Somos abogados de muchos tenistas. De Gaudio, de Zabaleta, de Chela, hicimos la fundación de Del Potro, negociamos los premios de la Copa Davis.

Un estudio genera gastos continuamente, ya sea en infraestruc-

tura o en personal. ¿Cómo hacen para administrarlos?

DGS: Lo que tenés que tratar de lograr es un ingreso mensual fijo que te cubra los costos. Eso lo conseguís con los clientes corporativos. Los asuntos más importantes son los que sirven para rellenar la torta.

SP: En 2008 tuvimos la posibilidad de asignar estructura a determinadas unidades de negocios. Nosotros litigamos mucho. En la Argentina, si a eso le encontrás la vuelta y armás la rueda, se maneja. Tenemos un equipo muy fuerte de seguros. Se han vendido muchos autos y la gente sigue chocando. Tenemos un área de derecho laboral que creció muchísimo. Todo eso te permite pagar la rueda de todos los meses. Además, nosotros somos un estudio con socios que estamos todo el día pensando y actuando



Segundo Pinto



Diego García Sáenz

para generar clientes.

Vuelvo al principio. ¿Cómo manejan hoy la comunicación hacia afuera?

DGS: Cambiamos la página del estudio a fines del año pasado, pero la verdad es que tampoco consideramos que eso sea un elemento de gran captación de clientes.

SP: No estamos ni en Facebook ni en Twitter, y estamos mediáticamente a través de algunas notas o algunos rankings en particular. No mucho más.

La web anterior tenía muchos años. ¿No creen que los mostraba como algo distinto a lo que son?

DGS: Yo soy un escéptico con todo esto.

Creo que cambia a nivel imagen, pero en términos de contratación, no cambia nada.

No vamos a conseguir ningún cliente por el cambio de la página web.

SP: Eso es cierto. El que te quiere encontrar, te encuentra, pero está bueno que el cliente te vea. Era un tema pendiente. Los que nos empujan hoy a este tipo de actualizaciones son los abogados más jóvenes.

Sigue sorprendiendo como se transformó el estudio. Hicieron algo tremendamente disruptivo,

y ahora se manejan con un perfil sumamente moderado...

DGS: El posicionamiento fue bueno. Estamos instalados. Pero había que mutar. Había que llenarlo de contenido jurídico, responsable, sólido.

SP: No te voy a negar que en tribunales lo de la fiesta estuvo y está muy bueno. El chico que trabajaba en mesa de entradas en 2007 hoy es secretario y nos sigue preguntando cuándo es la próxima fiesta. Pero como dice Diego, decidimos hacer un gran cambio y quedarnos solo con lo bueno del posicionamiento que habíamos logrado.

Entonces... ¿cómo se imaginan de acá a dos años?

DGS: Igual, y estando muy atentos a lo que pasa con el país a partir de marzo del año que viene.

SP: Idealmente igual en cuanto a estructura, tamaño, filosofía y al termómetro interno que le queremos dar.

Estoy acá desde los 24 años. Cuando entré éramos 6 o 7 abogados. Llegamos a ser 90. Hoy somos 30. Dentro de dos, no sé, pero si yo pudiera elegir, elijo ser esto ■

Socios y amigos

“Creemos en lo que somos. Todos vivimos en el centro. No tenemos problemas de ego. Nos gusta hacer lo que hacemos, esto te da mucha satisfacción profesional, pero el orgullo lo tenemos en otros lados. Todos hacemos terapia. Está bueno. Las reuniones de socios son sesiones de terapia”, resume Pinto.

“Somos más amigos que socios. Esto es rigurosamente cierto. Por supuesto que cuando trabajamos, trabajamos. Pero al Mundial de Brasil, por ejemplo, nos fuimos a ver un par de partidos como grupo de amigos y, cuando hablamos fuera del estudio, no hablamos de trabajo”, asegura.



UNIVERSIDAD
AUSTRAL

Facultad de Derecho

SEDE BUENOS AIRES
Cerrito 1250 - CABA

LLM | Maestría en Derecho

MDA | Maestría en Derecho
Administrativo

MDE | Maestría en Derecho
Empresario

MMJ | Maestría en Magistratura
y Derecho Judicial

MDP | Maestría en Derecho
Penal

MDT | Maestría en Derecho
Tributario

SEDE CAMPUS PILAR

MPI | Maestría en
Propiedad Intelectual

DD | Doctorado en Derecho



/australderecho



@AustralDerecho



Facultad de Derecho
Universidad Austral

MAESTRÍAS
en DERECHO

2015

Todos aprenden,
TODOS ENSEÑAN.

1º
UNIVERSIDAD
ARGENTINA
DE GESTIÓN PRIVADA
RANKING QS 2014

www.austral.edu.ar/fd
(+5411) 5239 8000 informesfd@ius.austral.edu.ar

EL FUTURO DE LA PRÁCTICA JURÍDICA

¿Cómo será la profesión en el corto y mediano plazo para la abogacía de empresas? La opinión de los principales estudios jurídicos de América Latina.

Por Ariel Alberto Neuman

La práctica jurídica respira cambio, aunque la mayoría de los abogados no sabe cambio hacia dónde o hacia qué.

¿Internacionalización del negocio legal? ¿Inteligencia artificial aplicada a la profesión? ¿Cambio de abogados por *software*? ¿El advenimiento de las firmas pequeñas o la imposición de las grandes? ¿El fin de la matrícula profesional y las limitaciones espaciales para actuar?

AUNO Abogados consultó a socios de los principales estudios jurídicos de América Latina y a abogados que trabajan en otros ámbitos y tienen una visión sumamente amplia de la profesión.

Sus respuestas dieron una mezcla de sí a todos los interrogantes planteados en relación al corto y mediano plazo.

Aquí, sus principales miradas para lo que será el derecho en funcionamiento en los próximos años.



Alfredo O'Farrell - Marval, O'Farrell & Mairal (Argentina)

América Latina es el continente más atrasado en lo que hace a presencia de estudios internacionales. Estos estudios generalmente son anglosajones, pero hay hispanos que están avanzando y hay muchísimos franceses en África.

De que el mapa en América Latina va a cambiar, no hay ninguna duda. Si me decís va a ser un Monet, un Picasso, un Chagall, no lo sé.

Por lo pronto, América Latina en los últimos diez años se ha vuelto una región *per se*, ya no son solo un par de países aislados.

Creo que cada país necesita uno o dos pesos pesados. El modelo de fusiones de estudios de distintos

países, en cambio, no sé cuánto se va a extender. Lo que sí sé es que tratar de ser *full service* en todas las regiones es *cost* negativo.

En otra línea, un problema de muchos abogados es que siguen creyendo que son la última gota en el desierto, y no se dan cuenta de que hay toda una cadena alrededor de ellos. Les cuesta enormemente reconocer que, salvo honrosas excepciones, la mayor parte de su trabajo es un *commodity* y el *outsourcing* va a avanzar para estos temas.



Alexandre Bertoldi - Pinheiro Neto Advogados (Brasil)

Creo que la práctica del derecho,



Fernández Madero
Consulting

Associated with
HILDEBRANDT
CONSULTING LLC

Management y Estrategia
en Servicios Profesionales

www.fmaderoconsulting.com



no solo en América Latina, sino globalmente, va a cambiar drásticamente en el futuro.

La industria jurídica ha sido extremadamente estable y resiliente. En buena medida, las firmas de hoy no son muy diferentes a las que había hace 50 ó 100 años atrás.

Creo que es un modelo que está llegando a su fin. Las nuevas tecnologías y, en particular, el modelo de la interacción va a producir cambios masivos en los espacios de trabajo, incluyendo los estudios jurídicos.

Los abogados no serán más los "oráculos", sino parte de equipos diseñados para colaborar en la resolución de problemas.

En particular, en América Latina los estudios jurídicos serán más instituciones que empresas familiares, con mecanismos claros de gobierno y sucesión.

La competencia será más dura y las barreras de entrada al mercado tenderán a desaparecer. En este contexto, la meritocracia será cada vez más importante.

El modelo de alto apalancamiento (con un alto número de asociados por socio) también está destinado a desaparecer. Las firmas del futuro serán más horizontales. Como consecuencia, si bien seguirán siendo generosamente recompensados, los socios verán niveles más bajos de retribución que en la actualidad.

Por último, creo que los estudios de América Latina van a dejar atrás sus cajas de cristal (en las que han estado metidos durante el siglo pasado) y se interesarán y participarán más activamente en las cuestiones relativas a la sociedad civil.



Martín Acero - Philippi, Prietocarrizosa & Uría (Chile, Colombia y España)

El mercado de servicios legales no puede ser una excepción a la marcada tendencia de internacionalización y globalización de los negocios, el comercio y el tránsito de mercancías y de personas. Como bufetes, debemos entender las nuevas necesidades de nuestros clientes y contar con las capacidades y el talento requeridos para atenderlas y para cumplir con las nuevas expectativas que los nuevos negocios plantean

**Una firma joven
con 22 años
de experiencia
en el mercado local
e internacional.**



CEROLINI & FERRARI

ABOGADOS

Buenos Aires - Argentina

www.ceroliniferrari.com.ar

para los mismos clientes y para los gobiernos mismos.

Las firmas de abogados deben replantearse la definición de sus mercados y su marco competitivo.

La definición entre ser una firma con alcance global, regional o local es una decisión que está a la vuelta de la esquina y que marcará en los años por venir una segmentación natural del mercado de servicios legales y definirá las perspectivas de cada uno a futuro.



Juan Pablo Cappello - Private Advising Group PA (Estados Unidos)

La gran tendencia en los próximos cinco años en el negocio de los abogados va a ser que va a ir desapareciendo el estudio mediano. Vas a ver el crecimiento de las megas oficinas y vas a ver cada vez más oficinas de muchísima calidad, de menos de 15 abogados.

Toda la infraestructura que hace falta para poner una oficina ya está en la nube, para tener exactamente la misma infraestructura y hasta mejor que un estudio grande, y cuesta entre 50 y 100 dólares por abogado por mes. Esto es muy distinto a las escisiones del pasado, en las que los socios se iban con la necesidad de conseguir oficinas grandes.

Una oficina de 20 a 40 abogados hoy está ganando menos que una de 10, pero además con 40 abogados tenés tres veces más dolores de cabeza. La rentabilidad no va de la mano con el porte de la oficina.

Dicho esto, sí va a haber un lugar para oficinas muy, muy grandes, porque hay ciertas multinacionales, ciertos clientes, que están interesados en trabajar con los

Jugadores de otro tipo



Marcelo Gobbi - Telefónica (Hispanoamérica)

Coincido con (Richard) Susskind en que los servicios jurídicos a las empresas van a profundizar una división cada vez más clara entre el *commodity* y el artesanato. Habrá lugar para los dos, pero artesanos nunca hay muchos y rara vez se hacen ricos.

Las firmas de abogados deben dejar de quejarse de los que *commoditizan* sus servicios: les guste o no, en una

gran medida son proveedores de servicios que difícilmente pueden diferenciar del vecino y por eso tienen que apalancarse en la tecnología para obtener eficiencia, ya que no pueden obtener diferenciación.

La información es cada vez menos escasa y, por ende, menos valiosa. Ya no existe un servicio en informar al cliente que ha salido una nueva ley o la resolución dictada en su expediente, porque los clientes ponen un alerta en su buscador y lo saben antes. Tampoco en darle un modelo de contrato de compraventa de acciones. La experiencia de Legalzoom para servicios jurídicos de baja o media complejidad nos deja perplejos.

Hay que leer "The end of lawyers" y "Tomorrow's lawyer", ambos de Susskind: comparto con él que falta muy poco para que entre los propios clientes compartan el conocimiento que compraron antes en un estudio.

No hay ninguna razón para que el *crowdsourcing* no llegue a esta porción del conocimiento humano. Nunca he visto a mis hijos leer un manual de instrucciones de nada y manejan las cosas mejor que yo.

En cuanto a las fronteras, como decía Borges, sólo interesan a los cartógrafos. Es más un problema cultural, y hay más fronteras que las internacionales.

Es insólito que en la sociedad de la información y para trabajadores de la información como los abogados, sigamos pensando que sirven las regulaciones geográficas, las leyes de arancel y cosas por el estilo.



Andrés Jaramillo-Mejía - Chambers Latin America (Inglaterra)

Desde Chambers hemos venido siguiendo de cerca los procesos de regionalización de las firmas en el mundo entero y no entendemos por qué América Latina pueda ser la excepción a esa tendencia.

Igualmente, y con aras de satisfacer las necesidades de los clientes, en Centroamérica se ha venido dando un proceso interesante de integración en los últimos 15 años.

Por su parte, los clientes y las transacciones grandes en Sudamérica son cada vez más regionales. Con la presencia cada vez mayor de las llamadas empresas multilatinas vemos que la prestación de servicios jurídicos regionales es una realidad inminente.

dos o tres más grandes.

El mapa quedaría con un puñado de estudios grandes en cada país, muchos estudios de 10 a 15 abogados muy especializados y, a nivel continental, estudios muy grandes con alcance regional.

Los que no se adecuen no es que vayan a desaparecer, pero van a ir perdiendo rentabilidad. Se les van a estar yendo dos o tres de sus mejores socios al año, y un porcentaje importante de estos socios van a armar su propio "boliche".

La llave para esto es la nube. Hace cinco años, si querías poner una oficina y atender a clientes multinacionales, te costaba un millón de dólares en infraestructura en los Estados Unidos. Hoy la inversión es cero. Hay un tema de rentabilidad, que muy poca gente piensa y habla en América Latina, y que es fundamental tenerlo en cuenta.



Nicolás Herrera - Guyer & Regules (Uruguay)

La abogacía es una profesión paquidérmica, en el sentido de que ha cambiado muy poco en las últimas décadas. En América Latina, es cierto, ha cambiado un poco más porque las firmas que atienden negocios y clientes internacionales se han ido adaptando a mecanismos más eficientes de *management* y prestación de servicios.

Creo que se viene un cambio un poco más radical en los próximos 5 ó 10 años por el tema de la tecnología. Muchos trabajos que hoy hacen *juniors* lo harán -en pocos segundos- sistemas

informáticos.

Ya hay sistemas que están produciendo un borrador de contrato en un 80 a 90% de lo que uno necesita, con una "cabeza" jurídicamente sofisticada. Eso va a llevar a que la pirámide y la estructura de las grandes firmas tengan una base más reducida. El *commodity* lo van a hacer los sistemas y vas a necesitar arriba de esos sistemas gente que tenga el *know how* para agregar más valor. No vas a tener tantos *juniors* y, con ello, la posibilidad de elegir para hacer carrera de entre 100 o de entre 10. Si tenías 100 *juniors*, vas a tener 20. Si tenías 10, vas a tener 2.

En el más largo plazo, imagino que las barreras profesionales se van a diluir y la abogacía se va a terminar mezclando con profesiones que tengan números (ingeniería, sistemas) con conocimientos legales que permitan asesorar internacionalmente. Sólo para lo más sofisticado se va a precisar la cabeza pura de un abogado ■



FUNDADO EN 1975

Florida 537 piso 18° C1005AAK Buenos Aires, Argentina.
Tel.: (5411) 5166-7000 Fax: (5411) 4322-0297 info@zbv.com.ar
www.zbv.com.ar



Codo a codo

La gestión en Biscardi & Asociados. El equilibrio entre las necesidades de los clientes y las de los integrantes del estudio.



Alejandro Mosquera cuenta que, cuando arrancaron, eran tres socios. Luego uno se abrió. Más luego, hace dos años, nombraron a otros dos, abogados formados en el estudio y que, por cierto, son marido y mujer.

Mosquera cuenta que en Biscardi & Asociados hacen todo lo posible para que la gente se sienta “cómoda, tranquila, libre”. Lo importante, dice en sintonía con lo que se desprende de todo lo que refleja el sitio web de la firma (ver Así se presentan), es cumplir con el trabajo.

“Si tienen compromisos, obligaciones, necesidades -acá hay muchos chicos que son del interior y tienen que viajar- no hay ningún problema. La contrapar-

tida es: el día que te necesito, te necesito. Eso de todos los miércoles me tengo que ir a las 17 porque entreno o hago danza, pasa, es normal. Y así como te digo eso, nos pasó con una chica que hacía procuración y que, cuando tuvo que ir a tribunales de La Matanza, los padres le dijeron que no venga más a trabajar”.

¿Esto es un tema generacional o de cómo recluta el mercado jurídico? Dicho de otra forma: ¿Eso es algo que hace el que quiere o el que puede?

Por ahí, nosotros que somos de una generación de hijos de trabajadores no profesionales, que teníamos otra hambre, nos formamos de una manera diferente. Estos chicos son ya hijos

de profesionales, tienen un estándar de vida diferente y por ahí quedarse sin trabajo no es un tema, entonces sus prioridades son distintas.

¡Ojo! Hay mucha gente que se compromete y nosotros estamos muy contentos con nuestro equipo, que responde y entiende la filosofía del estudio.

El perfil de cliente nuestro es un 75/80% filial de empresa extranjera, cuando no una sucursal. De movida tenemos un requisito: cualquier persona que entra al estudio, además de ser un buen abogado, tiene que tener un buen dominio del idioma inglés. Ese perfil de gente fue a un colegio bilingüe y ya te da la pertenencia a un estatus social determinado.

Decía que tienen muchos chicos del interior del país. ¿Cambia en algo su perfil?

Muchas veces es al revés. Por ahí, provienen de familias más acomodadas que las de acá, de Capital Federal. Pero te insisto con esto: el tipo que realmente tiene interés, que quiere crecer, existe. No es que la humanidad no tenga más personas que tengan vocación o a las que les satisfaga el logro profesional.

Con un perfil de clientes como el que menciona: ¿Cómo generan



LA VIDA ES UN GRAN MOMENTO

Kimberly-Clark
Compartimos tu vida

www.kimberly-clark.com.ar

f #kimberlyClarkAR t @kimberlyClarkAR y #kimberlyClarkAR

nuevos en un contexto como el actual?

Fundamentalmente, pasa por la recomendación de otros clientes y la fidelización de los que tenemos. La filosofía del estudio como firma es romper con la clásica postura de asesor-cliente. De alguna manera es constituirnos en socios de nuestros clientes, armar equipos de trabajo como si fuéramos uno solo y ayudarlos a conseguir el objetivo que necesiten en ese momento, poniéndonos en la trinchera con ellos y ayudándolos a tomar la mejor decisión.

Los clientes nos conocen por nuestro nombre y tratamos de mantener el plantel estable para ayudar a potenciar esa relación.

Tienen asesores en comunicación.

¿Para qué?

Creo, fundamentalmente, que nos ayudan a tener visibilidad ante la comunidad empresaria. Creemos que estamos en condiciones de brindar un servicio de similares características a los de los grandes estudios que son por todos conocidos.

La tele

Hay en la sala de reunión una pantalla plana de dimensiones generosas. ¿Para qué se usa? “El Mundial”, responde Mosquera sin dudarle.

“Invitamos a clientes a ver los partidos con una picada. Fue una acción de fidelización muy buena”, agrega.

Ninguna empresa tendría a Biscardi & Asociados entre sus contactos si no tuviéramos presencia en medios empresariales donde solemos publicar artículos o dar algún reportaje con nuestro conocimiento. El trabajo de nuestros asesores pasa por instalar al estudio en los temas que manejamos, mostrando el dominio de esos temas.

Se apunta a los medios que dan con el perfil del estudio y de los clientes. Se busca asociar el nombre a un determinado tipo de medio.

¿Cómo se compatibilizan los tiempos de un medio de comunicación con los de un estudio jurídico?

Se va aprendiendo con la experiencia. Esto, además de ser un estudio, es una empresa. No son solo los tiempos procesales o periodísticos, sino también la gimnasia de manejar el negocio, de armar los presupuestos, de manejar los costos, de qué le vas a ofrecer a tus abogados, de la política salarial.

Eso implica un montón de áreas en las que uno tiene que hacerse más o menos idóneo para poder gestionar.

¿Cómo se logra esa idoneidad?

Así como en el área de marketing tenemos especialistas, en toda el área de cumplimiento de cuestiones impositivas tenemos especialistas.

Los socios trazamos las grandes líneas: cuánto quiero facturar, cómo pienso que lo voy a lograr, con eso qué le voy a ofrecer a la gente y que, al final del día, haya alguna utilidad.



Así se presentan

“En Biscardi & Asociados brindamos soluciones legales prácticas y adecuadas a nuestros clientes, a quienes asistimos de manera personalizada a través de la activa participación de los socios”, se lee en el sitio web del estudio.

“Una mirada integral, flexibilidad y conocimiento de diversas realidades y necesidades, nos convierten en el estudio indicado para asesorar tanto a empresas multinacionales como locales, con actividad en los diversos sectores de la economía”, agrega.

AG

ABELEDGOTTHEIL ABOGADOS

ERIZE • PINNEL • GALLO

Av. Eduardo Madero 1020, piso 5to. C1106ACX - Buenos Aires - Argentina

Tel. (54 11) 4516-1500

Mail: estudio@abeledogottheil.com

www.abeledogottheil.com.ar

ACCOUNTABILITY

Cómo lograr un adecuado sistema de responsabilidad de los Socios



Por
JAIME
FERNÁNDEZ
MADERO

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

Según el maestro David Maister ("Strategy and the Fat Smoker") una de las claves de un buen *partnership* es un sano sistema de *accountability* por parte de los socios. Esto no pareciera tener demasiados secretos ya que cada socio tiene que asumir ciertas responsabilidades y luego tiene que dar cuenta de su cumplimiento a los demás. Sin embargo, la dificultad en ordenar esta cuestión y que los socios entiendan por qué es tan importante para la vida de la firma indica que estamos frente a un tema complejo que requiere un poco más de análisis.

Una gran cantidad de firmas en la región oscilan entre la omisión o tratamiento superficial del tema, por temor a enfrentar las situaciones difíciles que a veces conlleva, y el conflicto, donde el *accountability* no es tanto el mecanismo para ayudar a lograr los objetivos de la firma como el medio a través del cual se expresan las peleas y disensos entre los socios.

Veamos un poco cada situación. Muchos socios no ven a sus firmas como organizaciones donde ellos participan y tienen obligaciones y responsabilidades, sino como un grupo profesional en el que ellos

son dueños y no tienen por qué dar cuenta a los demás de lo que hacen. La falta de comunicación y análisis sobre los diversos roles y funciones que implica un socio y el resto de la firma, y un adecuado tratamiento de su responsabilidad, lleva a que las discusiones terminen siendo solo sobre clientes y dinero. Quién trajo a cual, cuánta plata se facturó, etcétera. Al no entender que una firma es un engranaje de capacidades, talentos y funciones, que deben ser organizadas y coordinadas, donde unos dependen de los otros y los mejores resultados se alcanzan colectivamente, se destiñe el sentido de responsabilidad y cada socio hace lo que le parece mejor, quedando al final todo librado a los aspectos económicos.

En otras firmas, por su parte, el *accountability* es el sistema de levantar el dedo para acusar que el otro no está haciendo lo que debe, y es usado normalmente para consolidar situaciones de poder e influencia. No hay una visión de potenciar las capacidades del conjunto y que la firma debe ayudar a los socios -a cada uno a su manera- a lograr sus objetivos.

Los logros de los demás se reciben

Confidens
GARANTÍAS JUDICIALES

www.confidens.com.ar
OPERACIONES ONLINE RÁPIDAS Y CONFIABLES

SEGUROS DE CAUCIÓN • SERVICIOS AL ABOGADO

como malas noticias -por implicar una pérdida potencial de influencia y poder- y un fracaso es usado para expoliar al otro y remarcar los méritos propios. Esto genera un clima negativo y disolvente donde nadie está preocupado por la firma sino por sobrevivir y generar daño al enemigo de turno.

Las situaciones descriptas son bastante usuales en mayor o menor medida en muchas firmas en la región. El lector podrá analizar la situación en su firma y seguramente descubrirá al menos algunos trazos de esta generalizada dificultad. Al respecto, Maister aporta algunas ideas y propuestas interesantes.

Las reglas y obligaciones que se pregonan hay que cumplirlas. Es demasiado habitual que los socios se llenen la boca con cosas que hay que hacer en la firma, pero que cuando les toca el turno de cumplirlas, se sienten relevados de la obligación. A los socios no les gusta que les den órdenes o indicaciones. Por ello, solo hay que imponer reglas que todos vayan a poder cumplir. Las excepciones producen confusión y frustración en el resto del despacho. Es mejor vivir con los efectos del desorden y que ello genere progresivamente la convicción de que el cambio es necesario, y al cual todos tienen que adherir.

Cada socio tiene que tener objetivos concretos y realizables, aunque sean pequeños. Ellos tienen que ser acordados con los demás socios -a través de los mecanismos que use cada firma-, incluyendo la forma de medir su concreción.

La firma tiene que ayudar a los socios a lograr sus objetivos, a través de incentivos adecuados y poniendo a disposición las capacidades combinadas con que cuente. Esta colaboración no existe en los escenarios deficitarios que describí más arriba, pero sin ella es muy difícil de lograr acabadamente los objetivos y es muy fácil caer en la disfuncionalidad.

Si, a pesar de la claridad de los objetivos y el apoyo de la firma, el socio no aporta lo que corresponde de manera sistemática, es necesario tomar la decisión de que ese socio no es adecuado para la firma y debe

“La felicitación es un fuerte indicador de que los logros benefician a todos”

irse. La razón por la cual es tan difícil hacer esto en tantas firmas es, en el contexto de los escenarios disfuncionales antes mencionados, que nunca hay suficiente información ni un proceso sano para determinar la incompatibilidad. Un proceso de establecimiento de metas, con obligaciones comunes y seguimiento de las mismas, aporta mucha claridad sobre lo que está pasando con cada socio. De otra forma, hay riesgo de caer en acusaciones más o menos subjetivas que raramente ayudan a resolver la cuestión de manera eficaz.

Así como hay que ser claro y transparente para detectar y resolver las situaciones disfun-

cionales, también hay que celebrar y apoyar los logros, por pequeños que parezcan. De hecho, son muy importantes estas pequeñas celebraciones y no dejar todo para un evento anual y formal. La costumbre de apoyarse mutuamente a través de la celebración y la felicitación es un fuerte indicador de que los logros benefician a todos. El desinterés, por el contrario, es la prueba cabal de la inexistencia de una firma con objetivos comunes y compartidos.

El proceso para lograr el éxito es progresivo y no instantáneo, así que el método tiene que ser de apoyo y colaborativo. No sirve una política o cultura de castigo en sí misma, ya que difícilmente se logren resultados de esa manera. Pero la colaboración no implica liviandad. Cada uno tiene que saber qué hay que hacer y poner los mejores esfuerzos para lograrlo. Hay apoyo, pero también hay metas y, en algunos casos, decisiones difíciles.

Estas ideas de Maister son muy simples y parecen de sentido común, pero pocas firmas las aplican con eficacia. Una de las razones fundamentales radica en la ausencia de una fuerte cultura y compromiso con los objetivos de la firma. Sin ello, es difícil lograr el pegamento que aúne las voluntades muchas veces dispersas de los socios.

Un sano sistema de *accountability*, basado en una visión y cultura que priorice los objetivos de la firma es la mejor manera de formar un *partnership* dinámico y vigoroso.

| | | |
|---|--|--|
|  UAI Universidad Abierta Interamericana | REUNIÓN INFORMATIVA  | |
| Maestría en Derecho Administrativo |  Jueves 12 de Marzo | DISERTANTE Dr. Javier Indalecio Barraza Director de la Maestría en Derecho Administrativo |
| - Aprobada por el M.E. Resolución N°555/10 (21/04/2010). |  19.00 Hs. | Para participar solicitar inscripción por mail a: posgrados@uai.edu.ar |
| |  Av. San Juan 951, CABA. |  Dpto. de Posgrados posgrados@uai.edu.ar Tel.: 4363 - 3596/3517 www.uai.edu.ar |

Matricularse afuera

Cada vez más profesionales buscan revalidar su título en otros países. Experiencias de tres argentinos en tierras lejanas (y no tanto).

Por distintos motivos, tres abogados argentinos decidieron revalidar su título en España, Estados Unidos y Uruguay. En esta nota, comparten sus experiencias en primera persona.

ESPAÑA. Mabel Álvarez Giay.- El acceso al ejercicio de la abogacía en España en caso de extranjeros no comunitarios exige la homologación del título profesional. Para eso



Mabel Álvarez Giay

hay que seguir un trámite administrativo bastante largo, en el que hay que aportar copias legitimadas del título, certificación del plan de estudios, detalle de las materias cursadas y carga horaria, entre otros extremos. En la práctica, la totalidad del trámite puede durar varios meses. Posteriormente, el Ministerio de Educación exige la superación de una prueba en una universidad española, en la que se acrediten

conocimientos del derecho positivo español en todas las materias troncales (de 10 a 12 materias, aproximadamente).

En mi caso, lo hice en la Universidad de Valladolid porque ofrecía un master anterior a la superación de la prueba, lo que facilita el estudio y delimita el contenido. Superada la prueba, se exige un trámite adicional, más sencillo y



Luis Denuble

rápido, que es la dispensa de nacionalidad. Una vez homologado el título, el extranjero se encuentra en la misma situación que un licenciado en derecho español. Luego de la promulgación de la Ley de Acceso a la Abogacía, para poder colegiarse es necesario, además, realizar un Master de Acceso a la Abogacía, finalizado el cual se debe superar un examen ante el Ministerio de Justicia.

ESTADOS UNIDOS. Luis Denuble.- New York es uno de los pocos estados en Estados Unidos que permite a abogados extranjeros matricularse y ejercer el derecho. La regulación exige distintos requisitos dependiendo de si los abogados extranjeros provienen de jurisdicciones del *common-law* o con tradición del derecho continental. En este último caso se requiere



Ramiro Viñal

haber cursado un master en leyes (LL.M.) y haber aprobado el *N.Y. Bar Exam*. En cuanto al primer requisito, el master debe hacerse en alguna Universidad aprobada por la American Bar Association (ABA) que cumpla con un mínimo de 24 créditos con una instrucción mínima de 700 minutos por crédito, y debe haberse cursado en un campus universitario



ESTUDIO YMAZ
ABOGADOS

Mariscal Ramón Castilla 2971
C1425DZE Buenos Aires, República Argentina
Tel. (54 11) 4803 3663 lin.rot. Fax (54 11) 4803 3660

www.estudioymaz.com.ar

dentro de los Estados Unidos. En cuanto al segundo requisito, hay solo dos fechas por año para dar el examen que lleva dos días completos: el último martes y miércoles de febrero y de julio.

Para poder rendir se debe presentar al menos con seis meses de anticipación certificados analíticos de la carrera de abogacía del país de origen y del master cursado. Toda la documentación debe estar debidamente traducida al inglés. El *fee* a abonar una vez admitido para rendir es de USD 750.

Para pasar el examen es aconsejable prepararlo con alguno de los cursos que se ofrece en el mercado (Barbri, Pieper, LLM Bar Exam, etc.) que duran dos meses, aproximadamente, y te entrenan en la metodología del examen.

En el primer día de examen se evalúan materias del derecho de New York a través de 50 preguntas *multiple choice* (en una hora), cinco problemas a resolver (45 minutos para cada uno) y un caso

para trabajar con jurisprudencia y doctrina (una hora y media). En el segundo se toman 200 preguntas *multiple choice* de materias comunes a todos los estados de Estados Unidos: derecho constitucional, prueba (*evidence*), derecho procesal federal, contratos, responsabilidad extracontractual (*torts*), derecho penal y procesal penal, y derechos reales. Las estadísticas del 2014 indican que sólo el 33% de los abogados extranjeros aprobó el Bar Exam.

A partir del 1º de enero de 2015, para poder jurar y matricularse en New York se exige un nuevo requisito: haber completado 50 horas de servicios pro-bono.

URUGUAY. Ramiro Viñal.- Para matricularse en Uruguay hay que hacer la reválida del título en la Universidad de la República, que es la única autorizada para ello. El trato es personalizado y la atención, excelente. El tema es que hay que sortear toda una serie de trámites burocráticos y todos son

personales. No se puede avanzar de manera virtual.

Te dan el plan de estudios de la Universidad y, a cambio, hay que acompañar certificado por escribano y apostillados todos los programas de todas las materias de cuando uno cursó la carrera. Eso hay que llevarlo personalmente a Montevideo. Separan programa por programa en carpetines y los mandan a distintos institutos para que corroboren el contenido de cada materia.

Estoy en eso hace un año y medio y, por lo que me dicen, el trámite podría llegar a cinco en total. Las materias que no te reconocen, hay que volver a rendirlas. Hay, además, materias forenses y prácticas procesales para las cuales hay que juntar determinado número de horas de práctica, no importa si tenés muchísima experiencia profesional o ninguna.

No conozco a nadie que haya completado este trámite, diría que lo voy haciendo lúdicamente.



The image shows a white business card for the law firm Marval O'Farrell Mairal, tilted on a dark wooden surface. The logo consists of three horizontal white bars of varying lengths stacked vertically on a black rectangular background. To the right of the logo, the firm's name is written in a bold, sans-serif font: MARVAL, O'FARRELL, and MAIRAL on three separate lines. Below the card, contact information is provided for both Buenos Aires and New York offices, along with the firm's website.

Buenos Aires
Av. Leandro N. Alem 928 piso 7
(C1001AAR) Buenos Aires, Argentina
T. (+54.11) 4310.0100
F. (+54.11) 4310.0200

New York
120 East 56th Street, Suite 420
NY 10022, U.S.A.
T. (+1.212) 838.4641
F. (+1.212) 751.3854

www.marval.com

COACHING PARA ABOGADAS

La Universidad de San Andrés lanza una serie de encuentros para sus estudiantes de abogacía de grado y posgrado.

“Es muy importante para quien hoy sale de la universidad saber leer la realidad a la que se enfrenta. En ese sentido, la realidad es que cada vez más el mercado exige que las firmas de abogados cuenten con mujeres profesionales no sólo en sus equipos, sino en posiciones de liderazgo. Las firmas/empresas que no lo logran quedan relegadas en los rankings y en la elección de muchos clientes/proveedores/inversores”, coinciden Carolina Zang, socia administradora de Zang, Bergel & Viñes Abogados, y Marina Bericua, directora ejecutiva de la Maestría y Especialización en Derecho Empresario de la Universidad de San Andrés. Por eso, en cuatro talleres mensuales comenzando en mayo en la sede Capital de la Universidad, estudiantes mujeres de la carrera y posgrado de abogacía compartirán espacios informales con la idea de poder preguntarle a una serie de abogadas especialmente invitadas y que han

logrado posiciones de liderazgo, en qué les fue bien, en qué mal y qué harían diferente.

“La ambición que tenemos es, en primer lugar, entender qué es lo que esta nueva generación de abogadas quiere y, luego, poder conversar e intercambiar ideas acerca de la necesidad de planificar estratégicamente la carrera profesional, hablar sobre capacidades a desarrollar que nadie nos enseña en la universidad, de cómo llevar adelante el desarrollo de la carrera profesional, y cómo lograr el famoso y deseado equilibrio entre profesión y vida personal”, señalan las organizadoras.

Justamente, combinar la carrera profesional con la vida familiar implica determinación, organización y esfuerzo para superar algunos obstáculos, señalan. Por eso “es importante que las abogadas adquieran las herramientas para asumir posiciones de liderazgo en instituciones acostumbradas a un estilo más masculino”.

Para lograrlo, el objetivo de este



Carolina Zang (ZBV) y Marina Bericua (UdeSA)

espacio es intercambiar ideas acerca de la importancia del marketing (interno y externo), del desarrollo de negocios, del relacionamiento con clientes y el *networking*, del liderazgo y gestión de equipos, y del planeamiento y gestión del tiempo.

Consultadas sobre el espacio que tienen las abogadas hoy en la profesión, enumeraron: “Vamos a hablar de la transición de asociada a socia, de cómo estar siempre en el radar de los socios para no perder oportunidades de promoción, de opciones al “*up or out*”, de abogadas *in-house* y carrera dentro de la empresa, de la carrera judicial, de la académica, del ejercicio en ONGs y en entes gubernamentales”.

ALLENDE & BREA
A B O G A D O S

MAIPÚ 1300, PISO 11

C1006ACT, BUENOS AIRES, ARGENTINA

T.: +54.11.4318.9900 / F.: +54.11.4318.9999

LEX@ALLENDEBREA.COM.AR / WWW.ALLENDEBREA.COM.AR



Redes sociales como prueba de cargo

La comunicación cambió y aquel que no tomó conciencia de esta realidad está mirando otra película.

El advenimiento de las nuevas tecnologías y, en particular, de las redes sociales, ha impactado decididamente en las relaciones humanas a tal punto que, para muchos, aquel que no tiene Facebook o Twitter no existe.

Las redes sociales pueden generar grupos o espacios de opinión, esto es, verdaderos espacios de poder. También actúan como espacios de expresión y sentimiento popular y permiten a los usuarios manifestar sus emociones y estados de ánimo (en forma inmediata y en tiempo real), ya sea para convocar a una manifestación popular en busca de justicia, festejar un acontecimiento universal o comunicar la imagen de un personaje público.

Todos canalizamos ideas a través de las redes ideas sociales en una realidad donde las cosas pasan por lo digital y lo visual.

La pregunta es si las expresiones volcadas en redes sociales y en los servicios de mensajería instantánea pueden ser utilizadas como prueba de cargo en juicio.

La respuesta es definitivamente afirmativa.

Un tuit es una manifestación de la

persona, una declaración, la expresión de una idea o una exteriorización de voluntad y, en tal sentido, obliga a su autor civil y penalmente. Lo mismo puede suceder con un retuit (RT) que convalida la exteriorización de voluntad ajena.

El hecho de que la opinión, la voluntad, el rumor o la expresión se manifiesten en una plataforma digital como Twitter, Facebook o Instagram no exime de sus consecuencias legales, esto es: de

moda para proferir agravios, deslizar conspiraciones, degradar ciudadanos y defender posiciones indefendibles con importantes gotas de sarcasmo. Lo que se dice un campo propicio para librar batallas virtuales con 140 caracteres. Puede parecer que la verborragia se arregla borrando el contenido injurioso, pero, al decir de Poncio Pilato, "lo escrito, escrito está" y "la borrada" no elimina el contenido del espacio virtual, que permanece guardado en un servidor.

30.000.000.000

Es el número de mensajes de whatsapp que se envían por día en todo el mundo.

432.000.000

Son los tuits aproximados que se emiten cada día.

1.350.000.000

Son los usuarios de Facebook, en más de 70 idiomas.



su encuadre como hecho ilícito en los términos del Código Civil que genera obligación de reparar el daño causado. En particular, Twitter se puso de

Lo propio sucede con Facebook y con el servicio de Whatsapp. Nada se pierde en el universo digital. Solo hay que saber encontrarlo.



**Representación legal
 internacional.
 Solución de controversias
 complejas y compliance.**

www.lewisbaach.com +54 11 4850-1220

WASHINGTON NEW YORK LONDON BUENOS AIRES

Justicia 2015-2020



Diagnóstico y perspectivas. La búsqueda de consensos para plantear una mejora.
Entrevista con Germán Garavano y Héctor Chayer.

En las últimas décadas se realizaron numerosos trabajos de investigación con diagnósticos y propuestas para tratar de reformar el sistema judicial argentino. Por estos días, el Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia (Fores) avanza con un proyecto basado en el consenso de los diferentes actores judiciales para presentar como propuesta de Justicia 2015-2020 a los candidatos presidenciales de octubre.

AUNO Abogados entrevistó a Germán Garavano y Héctor Chayer, directores del trabajo, sobre el diagnóstico y pronóstico del Poder Judicial en el país.

Por lo pronto, la revisión de la situación actual de la justicia argentina permite identificar, entre sus principales desafíos: la debilidad institucional que afecta la independencia de los jueces, la inseguridad ciudadana, dificultades en el acceso a la justicia, estructura organizacional y procesos de trabajo obsoletos, capital humano altamente capacitado pero con bajo rendimiento, dificultades para el efectivo cumplimiento de las decisiones judiciales y modificación de normas centrales en el sistema jurídico sin consenso suficiente, dicen desde la ONG.

“Organizamos y tenemos lista a lanzarse una fase de construcción de consenso. Vamos a hacer seis talleres entre el 26 de marzo y el 28 de mayo a los cuales vamos a convocar a jueces, fiscales, expertos, abogados, ONGs, funcionarios, asesores, legisladores y gente relevante del tema judicial para discutir, en cada taller, cada uno de esos



ejes”, describe Chayer.

Al finalizar los talleres, la propuesta será enriquecida de manera práctica (esto es: si hay una propuesta de reforma de ley, por ejemplo, habrá un borrador de proyecto de ley) y en los meses previos a las elecciones internas se presentará a todos los precandidatos presidenciales.

“Los temas de justicia, como son técnicos, no suelen tener públicos que abogan por ellos salvo en cuestiones muy puntuales, como temas sociales o sindicales. Acá están muy difusos los actores. En la mayoría de los casos lo que hay son miradas parciales. Ésta es una mirada de conjunto que enriquece el nivel del debate”, explica.

El objetivo de máxima, entonces, es una “justicia organizada según el ciudadano, no de acuerdo a las necesidades de la burocracia”, suma, y reconoce que la construcción de consensos incluye identificar disensos.

INSTITUCIONAL

Una de las grandes preocupaciones del proyecto tiene que ver con la independencia del Poder Judicial,

“Uno no puede ser un país normal sin una justicia que funcione razonablemente”, dice Garavano.

por lo que busca generar un marco de confianza para la población sobre la justicia. “Hoy la justicia argentina atraviesa una discusión trágica”, sentencia Garavano, días después de la aparición sin vida del fiscal Alberto Nisman.

Cuando habla no solo se refiere a temas penales, vinculados a la situación de seguridad, sino que suma “lo que tiene que ver con la normalidad de un país: problemas laborales, civiles, comerciales, de familia”, que se deberían resolver en plazos racionales.

“Este plan apunta a que la justicia se pueda ocupar del día a día de lo que necesita la ciudadanía, para poder vivir en una sociedad civilizada”, refuerza.

La primera pregunta, claro, es si eso se puede lograr. “La experiencia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires demuestra que es viable agilizar el sistema”, responde Garavano, ex Fiscal General de la Reina del Plata, gestión bajo la cual se digitalizó todo el sistema y se posibilitó la resolución de conflictos de menor cuantía en un máximo de 30 días.



Indicadores

| Concepto | Año 2000 | Año 2004 | Año 2008 | Año 2011 | Variación 2004 -2011 | Variación 2000-2011 |
|--|------------|------------|--------------|--------------|----------------------|---------------------|
| Población total* | 36.037.933 | 38.226.051 | 40.117.096 | 40.117.096 | 5% | 11% |
| Total de jueces | 3.953 | 4.263 | 5.138 | 5.842 | 37% | 48% |
| Jueces cada 100.000 habitantes | 11,4 | 11,15 | 13 | 15 | 31% | 28% |
| Funcionarios y empleados | 52.727 | 62.500 | 84.236 | 90.936 | 45% | 72% |
| Funcionarios y empleados cada 100.000 habitantes | 146,31 | 163,50 | 212 | 227 | 39% | 55% |
| Total de personal del Poder Judicial | 56.680 | 66.763 | 89.374 | 96.778 | 45% | 71% |
| Total de personal cada 100.000 habitantes | 157,28 | 175 | 223 | 241 | 38% | 53% |
| Presupuesto en justicia por habitante | \$ 70,85 | \$ 81,28 | \$ 303 | \$ 470 | 478% | 563% |
| Presupuesto por causa ingresada | \$ 764,61 | \$ 794,90 | \$ 1.581 | \$ 4.042 | 408% | 429% |
| Presupuesto por juez | \$ 645.954 | \$ 687.732 | \$ 1.419.310 | \$ 3.226.865 | 369% | 400% |

*Los datos del año 2008 corresponden a valores del año 2010. Elaboración: Unidos por la Justicia

“Cuando se analiza a los países desarrollados, y en América Latina Uruguay, o Costa Rica en Centroamérica, el sistema de justicia está bien valorado por sus sociedades. Uno no puede ser un país normal sin una justicia que funcione razonablemente, y hoy, lamentablemente, nuestra justicia no funciona razonablemente”, responde el ex fiscal. “Una vez que uno genera el germen y la cosa empieza a funcionar de otra forma y la gente empieza a trabajar mucho mejor, es posible el cambio”, agrega. “Difícilmente haya una oportunidad histórica más oportuna para poner en marcha un plan de estas características”, refuerzan los entrevistados. La segunda cuestión es si un proyecto así tiene chances de ser adoptado. “Creo que tiene posibilidades”, dice Chayer, y explica: “La coyuntura muchas veces absorbe a

los candidatos, con lo cual este tipo de aporte que plantea los términos de un debate, suele ser bienvenido. Ésta es una propuesta propositiva, no opositiva. No es criticar sin decir qué se puede hacer. Es generar consensos sobre qué se podría hacer”.

En su momento, acompaña Garavano, “un trabajo que hicimos también juntos hace muchos años fue lo que sirvió de base para toda la salida a internet del fuero comercial en la Capital Federal, al que luego siguieron otros fueros. Lo mismo en relación al decreto 222 de Néstor Kirchner, sobre la designación de jueces de la Corte Suprema”.

En la Argentina “tenemos muy bajo apego al cumplimiento de las normas; el mismo Poder Judicial ha sido durante muchos años un gran infractor de las leyes laborales”, ejemplifica.

Por otra parte, a nadie que litigue escapa que un expediente de 1835 es igual a uno actual. “El expediente era el mecanismo de seguridad del 1800. Hoy no es más el método de seguridad. Hay otros que son muchos más seguros. El expediente se puede perder, quemar, mojar”, señala Garavano.

Chayer aclara que estos cambios, más allá de algunos costos, no requieren mayor presupuesto. De hecho, los poderes judiciales argentinos tienen muy buenos presupuestos en el comparado histórico y con la región, dice.

“Tenemos, además, el récord de América de cantidad de empleados por juez. Eso explica por qué es tan mala la gestión. Los tiempos se alargan, se necesitan más controles, hay más oportunidades de error. Eso alarga los procesos y empeora los niveles de gestión. No es que haya

- Derecho Comercial y Societario
- Fusiones y Adquisiciones
- Derecho Financiero
- Derecho Tributario y Aduanero
- Derecho Laboral y de la Seguridad Social
- Defensa de la Competencia y el Consumidor
- Derecho Administrativo
- Mercados Regulados

**Soluciones legales
eficientes y especializadas**

**Biscardi
& Asociados**
A b o g a d o s

www.biscardiasoc.com.ar | info@biscardiasoc.com.ar | 011.4326.8881

Debilidades

“Entre las debilidades institucionales que afectan la independencia de los jueces, posiblemente la de mayor visibilidad pública es la partidización del Consejo de la Magistratura de la Nación y la gran cantidad de jueces subrogantes del Poder Judicial de la Nación”, se lee en el diagnóstico de Fores.

Adicionalmente, la sociedad percibe que existe un muy débil respeto desde los poderes políticos por la independencia de los jueces y sus decisiones, agrega. En la actualidad, señala, hay casi un 25% de jueces federales y nacionales sin estabilidad en el cargo, al ser subrogantes.



“Tenemos el récord de América de cantidad de empleados por juez. Eso explica por qué es tan mala la gestión”, apunta Chayer.

que echar a la gente, pero sí hay que reordenarla, trabajando en áreas de justicia inmediata”, abunda.

Para Garavano hay que definir los perfiles que se necesitan para cada cargo y trabajar en el desarrollo de carrera. “Ya no se puede eso de busco estudiante de derecho o abogado recibido, hijo de tal o cual. Hace falta focalizar en las tareas a hacer y hoy, salvo para los cargos de prosecretario, secretario y juez, vos podés ser cualquier cosa”. Sobre la continuidad de un plan

de estas características, una vez que se instaló un nuevo sistema de trabajo, que lo facilita y que lo hace más ágil, ya no se puede desarmar, coinciden. “El problema de muchas reformas judiciales, de mucha incorporación de *software*, es que se hacen mal. Si vos pretendes ir sobre los expedientes viejos y cargar todo, si vos llevas a la gente a tener que trabajar más que antes, eso no funciona”, completan ■

Para saber más:

justicia2015.wordpress.com/

N | Nicholson y Cano
C | ABOGADOS

San Martín 140, Pisos 2, 5, 6, 14 y 22
(C1004AAD) Buenos Aires - Argentina
Tel.: (5411) 5167-1000
info@nicholsonycano.com.ar
www.nicholsonycano.com.ar

¿APERTURA A CUBA?

De a poco se abre espacio para la actividad jurídica en relación a la isla. Lewis Baach abre el juego con el recupero de fondos congelados.

La mayoría de los lectores de **AUNO Abogados** e, incluso, quienes la hacemos, vivimos nuestra vida con un mapa mental en el que Cuba apareció siempre aislada o, al menos, embargada por los Estados Unidos.

Las relaciones entre la superpotencia y la isla estuvieron en punto muerto o, incluso, menos que eso, desde 1960, pero en los dos últimos meses se han visto avances significativos en las relaciones entre ambos países, con potencial real de normalización en los años por venir.

Resultado de este deshielo es un cambio en el programa de sanciones para quienes intentaron hacer operaciones y negocios con la “tierra de la revolución”.

¿Qué pasó? El 17 de diciembre del año pasado el presidente Obama marcó un nuevo rumbo en las relaciones entre los países vecinos a través de las enmiendas al Reglamento de Control de Activos Cubanos (CACR) y al Reglamento de Administración de las Expor-

taciones (EAR), regulaciones administradas por la Oficina de Control de Activos Extranjeros (OFAC), parte del Departamento del Tesoro de Estados Unidos y el Departamento de la Oficina de Comercio de la Seguridad y la Industria (BIS), respectivamente.



Kate Toomey

“En términos generales, en virtud de estos programas de sanciones -y en particular del programa OFAC- las instituciones financieras estadounidenses tienen prohi-

bido procesar cualquier transacción financiera que implique a Cuba”, explica Kate Toomey, socia de Lewis Baach, especialista en programas de sanciones y OFAC.

“Debido a que las instituciones financieras están casi invaria-



Manuel Varela

blemente involucradas en este tipo de transacciones, si se registraba una operación denominada en dólares estadounidenses con destino a Cuba, el sistema la

ESTUDIO JURIDICO
DEBORAH COHEN

DERECHO SOCIETARIO | DERECHO ADMINISTRATIVO

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

bloqueaba y congelaba el capital”, agrega Manuel Varela, socio de la misma firma, desde Washington. Congelados, los fondos quedaban en un limbo: ni pasaban al destinatario ni eran devueltos al pagador, pero se separaban y quedaban en la entidad financiera bajo una cuenta que devengaba intereses.

“Desde hace décadas esos fondos se han ido acumulando en las cuentas de los Estados Unidos. El anuncio del presidente Obama presenta la posibilidad de que esos fondos se liberen, en una cuantía que podría sobrepasar los miles de millones de dólares, aunque la cifra exacta no se sabrá hasta que los reclamos comiencen a efectuarse”, explica Cristián Francos, socio argentino de Lewis Baach.

Por lo pronto, comienza a armarse la fila para reclamar



Muchas de las entidades que eran partes en las transacciones congeladas pueden haberse disuelto, fusionado, cambiado de nombre o tipo social, entre otras variables.

- Identificar al legítimo propietario. Muchas de las transacciones tienen décadas de antigüedad y la identificación de la persona o entidad que tiene derecho legal para reclamar los fondos conge-

importante de fusiones, absorciones y cierres. La identificación de la entidad financiera que tiene los fondos congelados puede no ser tarea sencilla. Además, en las últimas décadas se han visto importantes cambios tecnológicos en la conservación y almacenamiento de registros, por lo que incluso si la institución financiera (o su sucesor) pudieran identificarse, la propia institución puede



Cristián Francos

aunque, según los especialistas, un reclamo tendrá no pocos desafíos. Entre ellos habrá que:

- Identificar y documentar las transacciones congeladas.

lados puede que sea una tarea complicada.

- La identificación del titular. Durante las décadas que abarcaron las sanciones a Cuba, el sector bancario vio un número

tener dificultades para acceder a la información sobre las transacciones en cuestión.

Más información en www.lewisbaach.com

Ezequiel Fejler | PRENSA Y COMUNICACIÓN

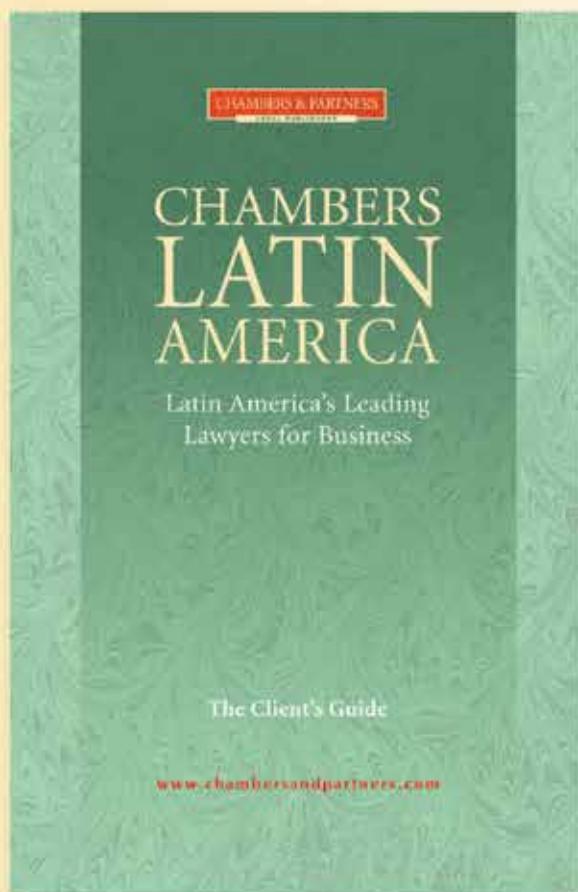
Más de 10 años gestionando la prensa de estudios jurídicos.

www.ezequiefejler.com.ar
info@ezequiefejler.com.ar
(5411) 1560015655

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

ESCUELA DE DERECHO

POSGRADOS DI TELLA

www.utdt.edu/posgrados

INICIO MARZO 2015

MAESTRÍA Y LL.M. EN DERECHO TRIBUTARIO

Dirección académica: Eduardo Baistrocchi y Santiago Zebel

Reunión informativa: 24/02 - 19h

MAESTRÍA Y ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO PENAL

Dirección académica: Hernán Gullco y Jesica Sircovich

Reunión informativa: 26/02 - 19h

MAESTRÍA EN DERECHO Y ECONOMÍA

Dirección académica: Iván Reidel

Reunión informativa: 26/02 - 19h

DCI | 2015

INFORMES E INSCRIPCIÓN

Admisiones de Posgrado

(+54 11) 5169 7231 | posgradosdittella@utdt.edu

**campus
alcorta**

Av. Figueroa Alcorta 7350,
Ciudad de Buenos Aires, Argentina

www.utdt.edu



UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

Consultoría en Litigios, Arbitrajes y Disputas



El equipo multidisciplinario de BDO Argentina guía a individuos, negocios y abogados a través de un amplio rango de desafíos y disputas.

Los profesionales de BDO Argentina combinan los más altos estándares de conocimientos, habilidades y técnicas para obtener, analizar y evaluar evidencia. Desde apoyo en juicios hasta resolución de disputas y testigos especializados.

NUESTROS SERVICIOS INCLUYEN:

- ▶ Testimonio experto y pruebas periciales
- ▶ Valuación de daños en casos de incumplimiento de contratos
- ▶ Cálculo de indemnización por lucro cesante
- ▶ Análisis de daños complejos
- ▶ Pericias tecnológicas
- ▶ Preservación de evidencia digital
- ▶ Recuperación de datos
- ▶ Análisis proactivo de datos
- ▶ Asesoramiento en disputas post adquisiciones
- ▶ Investigaciones en regalías y licencias
- ▶ Arbitraje internacional
- ▶ Consultoría en litigios entre socios y accionistas
- ▶ Línea ética
- ▶ Investigaciones
- ▶ Corporate Intelligence
- ▶ Consultoría

fid@bdoargentina.com
www.bdoargentina.com
54 11 4106 7000 ext. 623

