



¿Cómo trabaja el área legal de Nestlé en la Argentina?

Lo cuenta Jacqueline Donaldson, directora de asuntos jurídicos para la región.

## Copilotos del negocio

Rodrigo, Elías & Medrano marca tendencia desde hace medio siglo. Profesionalización, organización y gestión en la firma líder de Perú.



## Marcar el camino

# ALFARO

**ABOGADOS**

Año 5 | Nro. 18 | Junio 2015

\$ 40.- en toda la Argentina



Para

# ADELANTE

¿Qué ven los socios de Alfaro Abogados?



## Estructura de costos e ingresos

Así son las cuentas de los estudios jurídicos.





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

# 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



# 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 (Uruguay);

CHRISTIAN VIDAL BEROS (Chile);

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](mailto:info@articulouno.com)

[www.aunoabogados.com.ar](http://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 18 - Junio 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

En tiempos en que los clientes miran como nunca sus costos, entender la estructura de ingresos y egresos de un estudio es fundamental para sobrevivir. En foco, en esta edición, hacemos un recorrido por la realidad de distintas firmas. Además, entrevistamos a uno de los despachos más importantes de Perú; presentamos un nuevo modelo de *boutique full service*; un comparado salarial para la Argentina y de tarifas a nivel regional, con un análisis de la creciente guerra de precios desatada en el continente.

Por otra parte, les contamos cómo trabajó su imagen Alfaro Abogados y cómo se organiza el área legal de una de las empresas de alimentación más importantes del mundo.

Lo que está pasando en Iberoamérica en el mercado jurídico, lo lees en este número de **AUNO Abogados**.

**Ariel Alberto Neuman / Director**

## SPONSORS PLATINO



## SPONSORS ORO



## SPONSORS PLATA



## CONTACTO

**Mail:** [info@articulouno.com](mailto:info@articulouno.com)  
**Web:** [www.aunoabogados.com.ar](http://www.aunoabogados.com.ar)  
**Twitter:** @aunoabogados  
**Facebook:** [www.facebook.com/aunoabogados](http://www.facebook.com/aunoabogados)  
**Linkedin:** [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) Grupo Marketing de Abogados  
**App:** Descargue de Google Play la app de AUNO Abogados



# EDUCACIÓN LEGAL EJECUTIVA

DIRECTOR: IVÁN REIDEL, S.J.D. | HARVARD LAW SCHOOL

## PROGRAMAS ABIERTOS 2015

### CORPORATE FINANCE

Dirección académica: Holger Spamann

### PROGRAMA INTENSIVO DE DERECHO ADUANERO

Dirección académica: Martín Jovanovich

### TÓPICOS DEL NUEVO CÓDIGO CIVIL Y COMERCIAL DE LA NACIÓN

Dirección académica: Martín Hevia

### ANÁLISIS FINANCIERO PARA ABOGADOS

Dirección académica: Germán Fermo

### ARBITRAJE

Dirección académica: Roque Caivano



### DERECHO DE LA SALUD

Dirección académica: Mónica Lupi

### PRECIOS DE TRANSFERENCIA: CONTROVERSIAS Y NUEVAS TENDENCIAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Dirección académica: Eduardo Baistrocchi y  
Milton Gonzalez Malla

### DERECHO Y NEUROCIENCIA

Dirección académica: Iván Reidel

### DERECHO Y START UPS

Dirección académica: Pablo Legón

### PRÁCTICA PROFESIONAL EN ADQUISICIÓN DE EMPRESAS

Dirección académica: Gabriel Gómez Giglio

### EL DERECHO Y LA ECONOMÍA DE BITCOIN

Dirección académica: Martín González

### ADVANCED LAW AND ECONOMICS

Dirección académica: Thomas S. Ulen

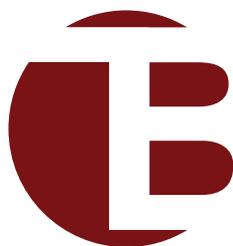
### INFORMES E INSCRIPCIÓN

#### Admisiones de Posgrado

☎ (+54 11) 5169 7231 | 📧 (+54 11) 5571 9552 | posgradositella@utdt.edu

	<p>← 10</p> <p><b>MARCAR EL CAMINO</b> Es lo que viene haciendo Rodrigo, Elías &amp; Medrano desde hace medio siglo. Profesionalización, organización y gestión en la firma líder de Perú.</p>		<p>← 18</p> <p><b>COPILOTOS DEL NEGOCIO</b> ¿Cómo trabaja el área legal de Nestlé en la Argentina? Entrevista con Jacqueline Donaldson.</p>
<p>26 →</p> <p><b>PARA ADELANTE</b> ¿Qué hacer cuando el trabajo para un cliente no deja ver lo que se hace con el resto? Lo cuentan Javier Medín y Sebastián Rodrigo, socios de Alfaro Abogados.</p>		<p>44 →</p> <p><b>RODAR LA PELOTA</b> Gustavo Abreu analiza el sistema deportivo nacional e internacional. Política, barra bravas y organización institucional, en la mira.</p>	

PÁGINA					
8	INFOGRAFÍA IT Legal	22	BRASIL Desafíos para el mercado jurídico	38	MANAGEMENT Guerra de Tarifas <i>Por Jaime Fernández Madero</i>
14	CORRESPONSAL ¿Qué pasa en Madrid? <i>Por Lidia Zommer</i>	24	RECONOCIMIENTO Pro bono bien arriba	40	IBA ¿Opción o necesidad?
14	CORRESPONSAL Enseñanza del derecho en Chile <i>Por Christian Vidal Beros</i>			41	TENDENCIAS Abogacía global
16	MIRADAS China referente <i>Por Matías Ferrari</i>	32	EN FOCO Estructura de costos e ingresos	42	IMAGEN Al margen de la ley
				43	Elecciones 2015 <i>Por Fernando Tomeo</i>
17	Noticias breves	36	ESTUDIOS Nuevo modelo	48	CASOS Amor al arte
				50	MERCADO Hablar de \$



**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](mailto:bullo@ebullo.com.ar)

Web: [www.ebullo.com.ar](http://www.ebullo.com.ar)

# IT LEO

**UN MINUTO** lleva ver esta infografía. En ese tiempo:



**11.000**

búsquedas profesionales se hacen en LinkedIn

**571**

páginas nuevas de Internet

**USD 83.000**

gana Amazon

**2.000.000**

de consultas evuadas por Google

**278.000**

nuevos tuits

**1,4**

millones de conversaciones uno a uno se hacen vía Skype

**3.600**

fotos nuevas se suben a Instagram

**108**

millones de 'me gusta' agrega Facebook

**72**

horas de video se suman a YouTube

**1**

nuevo CD se indexa en Spotify

**355**  
MILLONES

DE USUARIOS DE INTERNET EN AMÉRICA LATINA

**'70**



De la Olivetti a la máquina de escribir eléctrica

**'80**



FAX & PC

**'90**



Internet dial-up

**'00**



Banda ancha

**'10**



Movilidad

# GAL

Mientras la tecnología revoluciona el mundo, el mercado jurídico empieza a descubrir algunas de sus oportunidades y amenazas.

## ETIQUETAS PARA LA PROFESIÓN

Métricas de productividad – Seguridad & confidencialidad – **Analytics** – Accesibilidad – **Movilidad** – Nube – Data analysis – Apps – **Reducción de costos** – Interacción – Velocidad – **Outsourcing** – Shared knowlege – Estructura – Colaboración – Infraestructura – **Agilidad**

## ÍNDICE DE PENETRACIÓN DE BANDA ANCHA

MÉXICO	4.62
VENEZUELA	3.80
COLOMBIA	4.77
ECUADOR	4.34
PERÚ	4.26
BRASIL	5.32
CHILE	5.57
URUGUAY	4.81
ARGENTINA	4.53



## IDEAS PARA TENER EN CUENTA



LegalZoom ([www.legalzoom.com](http://www.legalzoom.com))



AVVO ([www.avvo.com](http://www.avvo.com))



JusBrasil ([www.jusbrasil.com.br](http://www.jusbrasil.com.br))



Premonition (<http://premonition.ai/>)



Axiomlaw ([www.axiomlaw.com](http://www.axiomlaw.com))

Fuente: 050505050505

# MARCAR EL CAMINO

Es lo que viene haciendo Rodrigo, Elías & Medrano desde hace medio siglo. Profesionalización, organización y gestión en la firma líder del país.

Por Ariel Alberto Neuman

Luis Carlos Rodrigo Prado es el actual socio decano de Rodrigo, Elías & Medrano Abogados, estudio que medio siglo atrás fundó su padre en Perú. Por ese entonces eran “todos estudios familiares, chicos, con un sistema de trabajo muy artesanal”.

Luis Carlos entró como practicante en 1986 y como abogado en el 89. Desde entonces y hasta ahora pasaron de 14 abogados a 159.

El estudio Cisneros, en el que Rodrigo padre trabajaba, fue uno de los más emblemáticos del país, fundado por Manuel Cisneros, primer ministro del tío abuelo de Luis Carlos, ex presidente del Perú. “Mi padre entró a trabajar en el estudio Cisneros a inicios de los 50, luego conoció a mi madre y en el 64 nací yo, que soy el quinto hijo después de cuatro mujeres. Mi padre decidió abrir en ese momento su propio estudio pensando en que quizá, algún día, yo sería abogado y continuaría con la firma”, relata.

**Además de visión de legado, su padre tenía una mirada estratégica**

## del negocio...

Tenía una visión del ejercicio de la profesión muy distinta a la que existía en esa época, mucho más profesional, mucho más al estilo americano. Quería transformar el estudio Cisneros, pero era una firma que ya estaba consolidada y no iban a cambiar. Acordaron, entonces, de muy buena manera, que mi padre fundara su propio estudio y que siguiera trabajando allí hasta tanto lo concretara.

Mi padre estaba haciendo crecer la materia tributaria, que no existía en el país encarada desde la profesión privada y, junto con Enrique Elías, dedicado a temas mercantiles, quien venía trabajando con él, se unieron con Jorge Avendaño, que era un civilista muy conocido y que posteriormente fue decano de derecho de la Universidad Católica, la más prestigiosa del país.

Por primera vez en la historia del Perú un abogado se asoció con dos socios que no eran familiares.

Al poco tiempo, y luego de un golpe de estado, mi familia materna se convirtió en una de las más perseguidas del Perú. La familia Prado fue y es una familia con mucha



Luis Carlos Rodrigo Prado

importancia política, económica e intelectual en el Perú.

Esa persecución hizo que en el año 69 Avendaño decidiera salir del estudio, que se convirtió en Rodrigo, Elías y Medrano, con la incorporación de Humberto Medrano como socio fundador, manteniendo el nombre hasta hoy. Con la ayuda de consultores externos se empezó a armar una estructura de socios y asociados que pudieran llegar a ser socios gracias a su ejercicio profesional y no por cuestiones familiares. Fue el primer estudio de verdaderos socios, así como el primero que tuvo secretarías, que utilizó tecno-



Socios de Rodrigo, Elías & Medrano Abogados reciben un premio (izq.). Los fundadores (en el centro), con todos los miembros del estudio a fines de los 70.

logías (en ese entonces, máquinas de escribir), en el que se organizó el trabajo en áreas, se estableció un sistema horario de facturación, se hizo una biblioteca. Se convirtió en un estudio muy moderno, muy innovador y empezó a captar una clientela muy grande.

Pese a la persecución política, el estudio creció entre el 65 y el 72. Ya en el 73, la persecución a la familia y a los directores del Banco Popular (N. de R.: de la familia Prado) se hizo más intensa, entonces se decidió que los miembros más jóvenes salieran del país.

Nos fuimos con mi padre a Madrid, donde se fundó LC Rodrigo, una oficina que ha sido parte del estudio en España desde 1973.

Vivimos en Madrid por ocho años. Durante ese tiempo se ganaron todos los juicios a los que fueron sometidos los integrantes de la familia (incluido mi padre), incluso ante la Corte Suprema. Varios de esos juicios volvieron a hacerse pues una vez dictadas las respec-

tivas sentencias, los jueces que los absolvían eran removidos por la dictadura militar que gobernaba el Perú, nombrados nuevos jueces e impugnados los procedimientos para volver a empezar.

En el año 80, mis padres se separan. Nosotros regresamos a Lima y mi padre se quedó dirigiendo la oficina de España.

Nuestro estudio fue desde siempre muy innovador, orientado a una organización empresarial. Eso hizo que también se desarrollara fuertemente en Madrid, donde también todavía había un sistema muy tradicional en el trabajo jurídico en esa época.

#### ¿Cómo se manejan hoy?

Desde que se fundó el estudio tenemos una reunión diaria a las 8:15 de la mañana con todos los abogados. Hoy somos 159, y los 159 nos reunimos de lunes a viernes de 8:15 a 8:40. Nos vemos las caras todos. Si no tuviéramos esa reunión eso no ocurriría y es muy importante para mantener

## Ancestros

Mariano Ignacio Prado (héroe de la Guerra con España en 1866) fue presidente del Perú dos veces: entre 1865 y 1868, y entre 1876 y 1879.

Su hijo, Manuel Prado, tío abuelo de Luis Carlos, también ocupó el cargo en dos ocasiones: de 1939 a 1945 y de 1956 a 1962.

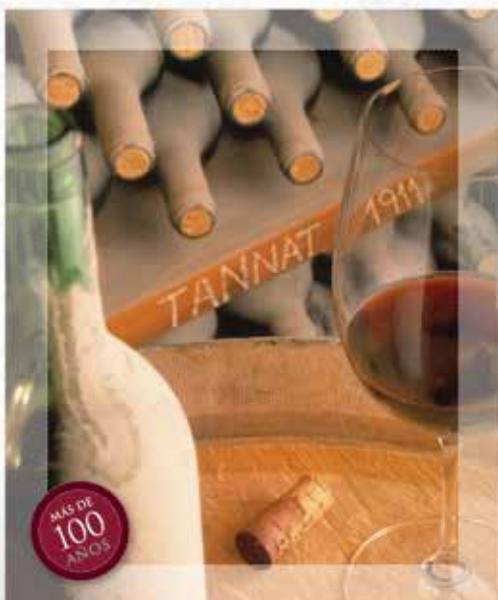
la unión y sentimiento de equipo que impera en el estudio.

Todos empezamos a trabajar a la misma hora, se distribuye el trabajo, se organiza, se comparten las novedades del día anterior, se discuten distintos temas, sirve para saber qué están haciendo unos y otros, qué clientes están más activos. Eso ha ocurrido tanto acá como en la oficina de Madrid desde el 65 hasta hoy.

Después de esa reunión, dos veces por semana hay reuniones

## GUYER & REGULES

LEGAL • ACCOUNTING & TAX • REAL ESTATE



*Uruguay*

COMO UN BUEN VINO...  
MÁS DE 100 AÑOS  
DE EXPERIENCIA SABEN MEJOR.

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

CHAMBER LATIN AMERICA AWARD FOR EXCELLENCE  
LATIN AMERICA LAW FIRM OF THE YEAR  
2011

CHAMBER LATIN AMERICA AWARD FOR EXCELLENCE  
URUGUAYAN LAW FIRM OF THE YEAR  
2009, 2010, 2011, 2013 & 2014



## Comunidad

El estudio realiza trabajo pro bono con fines caritativos y culturales, y financia los estudios de destacados universitarios otorgando becas completas que cubren los costos de toda la carrera, incluyendo un estipendio mensual para la manutención, transporte y materiales de los becados, se lee en el sitio web de la firma.

por áreas.

Mantenemos desde el 65 a la fecha la claridad de darle al cliente un servicio integral y eso se logra trabajando en equipo.

**Y con mucha organización...**

Yo soy el socio decano, que se elige por votación, un voto un socio, cada cuatro años. Ya estoy en mi sexto año en esta posición. Debajo hay un consejo directivo, conformado por cinco socios, también elegidos por los 42 socios. Uno de esos socios es de administración, quien colabora conmigo en los temas financieros.

Tenemos socios de entre 35 y 66 años, más o menos, ya que a esta edad hay retiro obligatorio (y ya casi 10 socios mayores han pasado a esa situación). Hay una diversidad importante.

Debajo tenemos diez áreas de práctica con un jefe y segundo en cada una, ambos socios.

Y desde lo empresarial tenemos gerentes profesionales de admi-

nistración y finanzas, de recursos humanos, de imagen institucional, de promoción, de informática.

**¿Cómo reparten las tareas y beneficios?**

Hay abogados que tienen mayor capacidad para traer clientes, otros para gestionar asuntos, otros para motivar a los abogados más jóvenes y formar equipo. De lo que se trata es de dar el mejor servicio a cada cliente, con lo cual no se gana más por traer más clientes o gestionar más casos. Eso genera mucha solidaridad y armonía en el estudio.

Somos 42 socios de verdad, no de nombre, y todos tenemos el mismo voto.

Tenemos un sistema retributivo muy claro y muy bien estructurado, que privilegia la solidaridad y el trabajo en equipo; y una estructura profesional y organizativa muy bien desarrollada y en permanente revisión para asegurarnos de que no nos quedamos atrás, siempre muy de la mano de la tecnología.

**¿Cómo es el perfil de sus clientes?**

Una parte muy importante de la estrategia del estudio siempre fue ser el estudio de preferencia para los inversores internacionales.

Si bien tenemos clientes muy importantes del país, inversores y empresas peruanas, nuestra principal clientela desde el inicio fueron empresas extranjeras internacionales, multinacionales, que vienen a invertir al Perú.

Diría que hoy entre el 65 y el 70% de nuestra facturación está dada por este tipo de clientes.

Esto es algo que se dio desde que, por un lado, mi padre se vio obligado a abrir la oficina en España y, por otro, desde que otros socios comenzaron a participar en la International Bar Association, la American Bar Association, la Inter-Pacific Bar Association y, después, en *networks* específicos.

**Todos los abogados van a exactamente esos mismos eventos y lugares ¿Cómo logran diferenciarse ustedes?**

Creo que es un conjunto de cosas. La asistencia a este tipo de eventos o participación de este tipo de asociaciones tiene que tener vocación de permanencia y reiteración. Participar una vez no te sirve, pero involucrarte de forma de ir ascendiendo en el sistema de la organización y desarrollar relaciones progresivas es indispensable.

Segunda cuestión: hay que identificar a las personas más idóneas para involucrarse en esas organizaciones.

Nosotros promovemos y ayudamos a que nuestros abogados estudien maestrías en el exterior y no solo en Estados Unidos o en Inglaterra, sino también en Singapur o en Australia. También fomentamos las pasantías en estudios amigos, en Estados Unidos, en Inglaterra, pero también en Canadá y España. Eso afianza el trabajo que se puede hacer en estas organizaciones internacionales.

Tercera: podemos ir 20 abogados peruanos al mismo evento, pero si al cliente que conseguiste o te recomendaron no lo dejaste satisfecho, no va a volver con vos.

Esto lleva tiempo. Uno se da cuenta cuatro o cinco años después.

Nosotros, en la IBA, por ejemplo, somos cuatro abogados que participamos activamente, y siempre estamos generando recambios con chicos más jóvenes.

Lo mismo en la ABA y en otras entidades más especializadas por materia.

Escoger bien a quienes van a hacer esa labor y asegurarnos de que lo que se consiga (sea un servicio de asesoría o lo que fuere) tenga un servicio óptimo es fundamental. Lograr algo en esas reuniones y después no tener con qué canalizarlo, no sirve de nada.

#### ¿Qué le suman los reconocimientos que reciben?

Me llegan todos los días correos diciendo que hemos ganado tal o cual premio. Hay, como en todo, organizaciones serias, que hacen su trabajo, y si te dan un reconocimiento representa, creo yo, información de referencia para potenciales clientes u otros estudios para entender

cuál es tu posicionamiento.

Creo, además, que te debe motivar a mejorar en aquellos rubros en los que no estás siendo tan valorado. Este tipo de cosas ayudan a que uno se dé cuenta de cómo lo ven algunos terceros. Si yo tengo 10 áreas de práctica y soy muy reconocido en ocho, esto sirve para analizar qué pasa con las otras dos.

#### Habla de las facilidades formativas que les dan a sus abogados. ¿Qué pasa cuando uno apuesta por alguien y ese alguien decide irse de la firma?

Creemos en la libertad de elección y trabajamos para ser la mejor opción para que la gente nos elija para trabajar. Hay riesgos, pero en la medida en que te puedas mantener como una organización atractiva no solo para los socios, sino también para los asociados, ese riesgo se mitiga.

Muchos de nosotros somos profesores en la universidad a tiempo parcial y ésta es una excelente forma de detectar talentos.

Cuando vemos estudiantes con potencialidad de llegar a socios, los invitamos a sumarse.

El mercado peruano se está volviendo cada vez más competitivo. La profesión se ha vuelto más competitiva, la atracción de clientes y de talentos se ha vuelto más compleja, pero no son muchos los que tienen un *track record* de cumplir lo que ofrecen. Si invitas a un chico a integrarse como asociado con la posibilidad de que sea socio y cumples, vas a poder atraer a nuevos abogados. Si no lo cumples, no.

Lo segundo es que hay que ofrecer trabajo interesante y atractivo.

El mejor estudio de hoy es el que tiene a los mejores socios. El mejor estudio de mañana es el que tiene a los mejores asociados. Para eso tienes que ser generoso, atractivo, mantener un espíritu de equipo y trabajo al más alto nivel.

A los más destacados les gusta estar entre los más destacados, con lo cual mantener un alto nivel profesional es muy importante. ■



The image shows a white business card for Marval O'Farrell Mairal, tilted on a dark wooden surface. The logo consists of three horizontal lines of varying lengths stacked vertically. The text on the card includes the firm's name in large, bold, sans-serif letters, and contact information for both Buenos Aires and New York offices. The website address www.marval.com is printed in the bottom right corner.

**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



Por Lidia Zommer  
Madrid, España\*



## ¿Qué pasa en Madrid?

En el Primer Congreso de la Abogacía Madrileña participaron más de 1.500 profesionales. Fue un encuentro organizado por el Colegio de Abogados más grande de España. Gestión de los despachos bajo análisis.

Planteado como un lugar de encuentro donde la abogacía madrileña pudiera compaginar la formación y el intercambio profesional, el "I Congreso de la Abogacía Madrileña" encontró a la decana del Colegio de Abogados de Madrid, Sonia Gumpert, realizando un llamamiento para seguir trabajando por la modernización de la profesión. Formaron parte del capítulo de Innovación cuatro mesas redondas: una, dirigida por Miguel Ángel Pérez de la Manga, se focalizó en la necesidad de las firmas de abogados de contar con una estrategia. Allí se puso de manifiesto que la estrategia de cualquier despacho de abogados empieza determinando lo que no se debe hacer y se presentaron dos casos de despachos pequeños que crecieron a partir de la definición e implantación con coherencia de una estrategia, inclusive rechazando trabajo que no se encontraba dentro del posicionamiento elegido. En la mesa denominada "Reinventando la prestación de servicios jurídicos mediante la tecnología", dirigida por Eva Bruch, quedó claro que la tecnología es uno de los factores que está impulsando el cambio en el sector legal. Participó

el CEO de RiverviewLaw, una ABS muy apalancada en tecnología que está dando servicios jurídicos a multinacionales, bancos y compañías de seguros, comiendo parte del pastel de los grandes estudios. Hoy en día necesitamos soporte tecnológico para casi todo: para calcular costes, fijar los precios de nuestros servicios, para incrementar las ventas, para especializarnos y para ser más eficientes y competitivos. También se dedicó un espacio a los abogados de empresa, revisando los nuevos modos de crear valor



Allí se hizo hincapié en que para aprovechar las oportunidades actuales es

cambiar los procesos de comunicación tradicionales de los estudios jurídicos.



***Necesitamos soporte tecnológico para casi todo: para calcular costes, fijar los precios de nuestros servicios, para incrementar las ventas, para especializarnos y para ser más eficientes y competitivos.***



y aumentar su contribución a sus organizaciones. En esta mesa, dirigida por María Jesús González Espejo, se puntualizó que han pasado de ser profesionales con funciones "reactivas", mientras que Eugenia Navarro destacó que son directivos dedicados al desarrollo de la estrategia. Tuve el honor de participar como moderadora y ponente de la mesa sobre marketing "Cómo captar y fidelizar clientes en la era digital", junto con Jesús Alfaro, Delia Rodríguez y Paula Ortiz.

fundamental contar con una estrategia de diferenciación y tener muy en claro quién es el cliente y qué información está buscando. La era digital ha cambiado el modo en que los abogados podemos generar notoriedad, reputación y oportunidades de negocio. Internet permite al abogado desarrollar un perfil de experto sin contar necesariamente con los recursos de un gran despacho, pero para usar eficazmente esta herramienta debemos

### ÚNICO

El congreso fue un hito sin parangón en la historia del Colegio de Abogados más grande de España, con más de 70.000 abogados colegiados y más de 400 años de historia; un evento nacido para convertirse en la cita de referencia periódica del sector legal español.

\* Directora de Mirada 360º  
([www.mirada360.es](http://www.mirada360.es))



Por Christian Vidal Beros  
Santiago, Chile\*

# Enseñanza del derecho en Chile

Quién es quién en la formación legal al otro lado de la Cordillera de los Andes.

De un tiempo a esta parte, el abanico de posibilidades que presenta el mundo jurídico en Chile ha comenzado a expandirse. La Constitución de 1980 –liberal hasta la médula–, permitió el nacimiento de universidades privadas y la educación (incluida la del derecho, obviamente) se masificó. De existir las universidades tradicionales y estatales –con la Universidad de Chile a la cabeza y las otras en las capitales regionales–, además de las Universidades Católicas, pasamos a tener más de 50 facultades de derecho en un país que alcanza recién los 16 millones de habitantes. La Universidad de Chile y la Pontificia Universidad Católica de Chile siguen siendo las más prestigiosas. En sus aulas no sólo estudian los mejores alumnos egresados de los liceos secundarios del país, sino que además los parámetros de investigación, presencia en medios, rankings internacionales y ofertas de postgrados hacen que, por lejos, sean consideradas

las mejores escuelas de los futuros abogados de Chile. Siguiendo con la calidad, hay que reconocer el tremendo trabajo de las universidades de regiones en su posicionamiento como referentes de calidad alternativa al centralismo impregnado en el ADN chileno. Y bien me parece por mi parte –magallánico de nacimiento–, reconocer el nivel de investigación y presencia en la discusión nacional que tienen las universidades de Concepción, de Valparaíso, de Talca y la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, esta última considerada la mejor de regiones en las últimas mediciones. Respecto a las privadas, señalar que hoy hay una decena completamente competitiva y de excelencia en nuestro y que apunta a ciertos “nichos” de estudiantes y de focos de enseñanza y práctica del derecho específicos. La Diego Portales, de Los Andes, Adolfo Ibáñez y Andrés Bello ofrecen una oferta y especialización que obedecen al prestigio ganado en estos 35 años de privatización y ampliación de la oferta en la

enseñanza del derecho en Chile. De formación, es algo injusto generalizar, pero para hacer una “idea” de los perfiles de egreso tenemos que los abogados de las universidades de Chile y Católica aun son los preferidos de los estudios más prestigiosos, grandes y competitivos del país. Con una leve preferencia a lo público, los egresados de la estatal igualmente abundan en la administración pública, ministerios, fiscalía y poder judicial. Por su parte, los abogados de la PUC (siglas de la Católica) son los preferidos como abogados corporativos, de empresas y directorios, fondos de inversión y asesorías civiles y comerciales. De ambas facultades también observamos gran presencia en la academia, pero dos universidades han ganado terreno, espacio y nombre en la investigación jurídica y en la formación de académicos que forman parte de la “doctrina” nacional: la Universidad Católica de Valparaíso y la Universidad Diego Portales. La

primera con una oferta probada y validada de programas de postgrados que hacen variar el foco centralista de Santiago como núcleo del saber legal. La Diego Portales, en cambio, se ha posicionado como la facultad privada con más investigadores a jornada completa, con centros de investigación temáticos (esperado es cada año su Informe Anual de Derechos Humanos, presentado y comentado por ministros, autoridades, jueces y políticos) como la labor en clínicas de acciones de interés público, con especial foco en migrantes, minorías de todo tipo y políticas públicas. La extensión de este artículo puede causar generalizaciones y tremendas injusticias (una irónica casualidad en el mundo del Derecho), pero sin lugar a dudas es un buen comienzo para quienes quieran cruzar la Cordillera y tener una pequeña idea del mundo jurídico, académico y universitario que hay al otro lado de la montaña.

\* Director de *Lwyr* ([www.lwyr.cl](http://www.lwyr.cl))



Representación  
y corresponsalía  
legal en  
Mar del Plata

dres.  
**carnicero** abogados  
contadores

Falucho 2299 / B7600FQS Mar del Plata. Buenos Aires.  
Tels.: 223 492-2211 / 223 492-4944  
[info@drescarnicero.com](mailto:info@drescarnicero.com) / [www.drescarnicero.com](http://www.drescarnicero.com)

# China referente

Crecen las oportunidades en Asia para el mercado jurídico argentino.



Por Matías Ferrari  
Cerolini & Ferrari Abogados

A la hora de brindar servicios profesionales a compañías del exterior, los estudios jurídicos corporativos argentinos tienen una larga tradición de mirar mayormente hacia Estados Unidos y Europa.

A riesgo de pecar de falta de originalidad, creo que es hora de mirar seriamente hacia China como nuevo eje ordenador de la economía mundial. Estamos a más de 20.000 kms de distancia del gran país de oriente, pero al mismo tiempo estamos “acá a la vuelta”. En los últimos años las inversiones chinas en la Argentina crecieron enormemente. Los ejemplos más recientes y públicos son las realizadas en el sistema ferroviario nacional y en los complejos hidroeléctricos Kirchner-Cepernic, mientras que otras empresas chinas participan cada vez más en la economía argentina: ICBC, Sinowind, Sinopec, Midea y Huawei, entre otras.

De todas formas, las empresas chinas recién están dando sus primeros pasos en Latinoamérica

y en nuestro país. La capacidad económica del gigante asiático y sus empresas para abrir mercados resulta asombrosa en comparación a los estándares locales y latinoamericanos.

Como botón de muestra basta advertir la reciente iniciativa “One Belt One Road” del presidente Xi Jinping, a través de la cual China busca desarrollar su zona de influencia político-económica en buena parte de Europa, África y Asia en los próximos años.

En ese marco, China es el principal promotor del recientemente creado Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB), llamado también el nuevo “Banco Mundial Chino” -para graficar su importancia-.

Podría pensarse que Latinoamérica nada tiene que hacer allí. No obstante, Brasil ya se incorporó como miembro del AIIB, mientras que nuestro país no se decide al respecto.

Se espera que en el futuro, el AIIB se convierta en un enorme financiador de obras de infraestructura de interés para sus países miembros.

Hace unas semanas tuve el honor

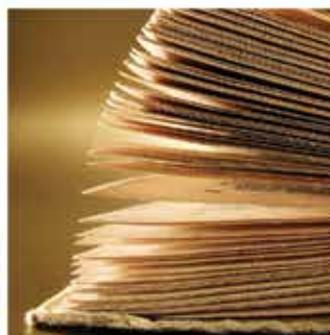
de participar como orador en un seminario de derecho financiero internacional organizado por la Universidad de Jiao Tong, una de las más prestigiosas de Shanghai. Allí, en un ámbito con invitados de todo el mundo, la Argentina estaba presente y despertaba la atención de los asistentes.

En el seminario, conversando con abogados de Shanghai, pude ver que desde la perspectiva china, la Argentina es un destino de gran interés por sus recursos y potencialidades. Actualmente, decenas de miles de empresarios chinos se encuentran mirando fuera de China, analizando y decidiendo dónde desarrollarán nuevos mercados y harán próximas inversiones. Latinoamérica en general y la Argentina en particular pueden y deben hacer mayores esfuerzos por atraer la atención de China y sus empresas.

Los grandes estudios jurídicos de Estados Unidos y Europa advirtieron esto y muchos de ellos cuentan hace años con oficinas en Pekín, Shanghai o Hong Kong.

Hace 10 o 15 años, el trabajo de estos estudios estaba enfocado mayormente a asesorar a empresas extranjeras que querían invertir en China. Desde hace algunos años, ese flujo se ha revertido y hoy en los estudios corporativos chinos la mayor cantidad de *deals* se da con la actividad de empresas chinas en el exterior del país.

En los últimos tiempos, nuestro país no ha sido muy generoso con los estudios jurídicos corporativos en materia de *deals* de relevancia (mucho menos internacionales). Pero, como siempre, los tiempos cambian y creo que, para las firmas argentinas, llegó el momento de mirar en serio hacia China.



# MAESTRÍA Y ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO EMPRESARIO 2016

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, del Tribunal Fiscal de la Nación y profesores visitantes de universidades del exterior.

## Contenidos de actualidad

- responsabilidad penal de la empresa,
- *compliance* (prevención de lavado, anticorrupción, investigaciones internas, entre otros temas),
- derecho inmobiliario y *agribusiness*,
- derecho de Internet 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.

### DURACIÓN

Especialización: un año y medio.

Maestría: dos años.

### OPCIONES DE AYUDA FINANCIERA

Descuentos corporativos, becas y planes de financiamiento.

**INICIO:** abril 2016.

### HORARIO Y LUGAR DE CURSADA

Viernes de 9 a 18 h

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

Email: [posgradodederecho@udesa.edu.ar](mailto:posgradodederecho@udesa.edu.ar)

[www.udesa.edu.ar/derecho](http://www.udesa.edu.ar/derecho)

(54-11) 4725-6993

(54-11) 4725-6929

IN HOUSE

¿Cómo es la fórmula de trabajo del área legal de Nestlé en la Argentina?  
Entrevista con Jacqueline Donaldson, directora de asuntos jurídicos para la región plata.

# COPILOTOS

*del negocio*

Nescafé, Nespresso, Nestúm, Maggi, Kit-Kat, Dog Chow y otras tantas marcas (hasta alcanzar las 35), 7 plantas de producción en la Argentina y más de 2000 empleados dan cuenta de parte de los desafíos legales que hay en Nestlé. Jacqueline Donaldson es la directora de asuntos jurídicos y *compliance officer* de la empresa en la región plata (Argentina, Uruguay y Perú), al frente de un equipo de cuatro abogados.

### ¿Cómo se organizan?

Prestamos servicios a todo lo que es el sector de alimentos y bebidas, chocolates, culinarios, nutrición infantil, aguas. Cada uno de los abogados tiene su área de *expertise*. Algunos hacen contratos; otros, juicios; otros, propiedad intelectual. Además, contamos con el apoyo de un gran equipo de estudios externos. El enfoque es tener varios estudios con mucha especialización. No tenemos una firma de cabecera. Tenemos siete.

### ¿Qué buscan en ellos?

La cualidad que tenemos que tener para estar sentados acá es ser generalistas. Entonces, lo que necesito del externo es que sean especializados y que agreguen valor. Si solo se paran en el “no se puede porque”, no es un abogado con el que vaya a continuar. Busco abogados del sí, de cómo se puede hacer algo.

Además, tengo que tener muy buena relación con el abogado, intercambiar opiniones abiertamente, ser franca en cuanto a lo que puedo y lo que no.

### ¿Cómo es tu reporte?

A Suiza funcionalmente. Al *general counsel* de la zona Américas.

Por el resto de los temas, todo lo que no sea específicamente legal, al CEO y al Directorio.

### ¿Cómo es la administración del conocimiento jurídico que hacen en la compañía?

Tenemos una carpeta compartida a la que ingresamos solo nosotros. Tenemos un sector de archivo de todo lo que es contratos, y tenemos una carpeta compartida con otros departamentos de legales de la compañía.

En América Latina compartimos

*best practices*. En una reunión anual nos dimos cuenta de que estábamos contratando cosas dos veces, repitiéndonos, haciendo trabajos que ya se habían hecho. Esto funcionó. Nos vamos prestando ayuda.

### ¿En Uruguay y Paraguay hay abogados internos?

No. Solo externos.

### ¿Con la misma lógica que acá?

No. Al revés. Trabajamos con un estudio que se encarga de todo. En Uruguay, con Ferrere. En Paraguay, con Fiorio, Cardozo & Alvarado. Ellos hacen todo, menos la parte de contratos y de propiedad intelectual y el trabajo lo centralizamos nosotros.

Eso es también un desafío, porque al no tener un abogado interno, hay que trabajar mucho en mostrar que hay un interlocutor para las otras áreas dentro de la compañía. Para eso viajamos mucho y estamos en contacto permanente; y a medida que los resultados que se logran así son mejores, se va retroalimentando la relación.

### Acaban de lanzar Kit-Kat en la Argentina. ¿Cómo trabaja legales en un escenario así?

Estamos desde el minuto uno. En el caso que mencionás tuvieron que hacerse modificaciones y hubo bastante trabajo del sector regulatorio, porque es un producto importado de Brasil.

Legales ve qué requisitos tenemos y, en un producto importado, el trabajo pasa por registrar la marca, analizar la etiqueta y el *packaging* por lealtad comercial.

En general, además, todo lanzamiento viene acompañado de algún tipo



## Perfil

Jacqueline Donaldson es abogada, graduada de la Universidad Austral en 2004 con medalla de oro. Hizo un intercambio en el último semestre de la Universidad en Duke University, Carolina del Norte, Estados Unidos. Luego hizo un Master en Derecho Empresarial en la misma Austral (con tesis pendiente). Es directora de Asuntos Jurídicos de la Región Plata de Nestlé (Argentina, Uruguay y Paraguay), compañía a la que ingresó en 2009. Antes trabajó en M. & M. Bomchil (2003-2008), donde hizo su “escuela” jurídica, y un tiempo en el Senado de la Nación como jefa de despacho de una senadora. Es casada, madre de dos hijas de 3 y 1 año.

“La cualidad que tenemos que tener para estar sentados acá es ser generalistas.

Entonces, lo que necesito del externo es que sean especializados y que agreguen valor”.

de promoción, y ahí, últimamente, el foco pasa mucho por lo digital. Un abogado que hoy no está metido en lo digital queda afuera.

Más allá de que en las redes todo parece que fluye y es espontáneo, hay todo un trabajo detrás. Cuidamos desde la *fan page* en Facebook,

hasta las páginas de lanzamiento y los comentarios. Hay una serie de reglas de cómo se debe actuar dentro de cada plataforma, qué se puede hacer y qué no, qué imágenes puedes publicar, etcétera, etcétera.

### ¿Cómo muestran el valor que legales suma a la empresa?

La forma en que mejor lo mostramos es en el día a día con los equipos a los que les prestamos servicios. Somos copilotos del negocio. Somos abogados del sí, de cómo ayudar al negocio a hacerlo, a que ellos puedan hacer lo que quieran hacer de una forma legal y correcta. Tratamos de escucharlos en todo y darles alternativas.

Más allá de eso: en reuniones con las áreas de negocios y dirección; otras mensuales y periódicas con distintos departamentos, y además presentamos los resultados de todos los abogados del área.

Tenemos una Intraet específica para todo lo que es legales y hay un *newsletter* semanal en Nestlé que nos llega a todos y, cuando tenemos algo que comunicar, lo hacemos a través de esa herramienta.

### ¿Cómo ves el tema género en la profesión?

Es un tema. Hay mucho foco por parte de las empresas. Eso ayuda. Lo veo mejorando día a día.

Nestlé busca darnos oportunidades iguales que a los hombres, y lo logra. Yo me casé estando acá, tuve a mis dos hijas y dos licencias por maternidad estando en este puesto de directora. Nestlé da un mes más de licencia, te da el alimento, te paga la guardería hasta los cuatro años.

### Tenés una hija de un año, otra de tres. ¿Cómo hacés con el trabajo?

Me apasionan mis dos roles. Soy primero madre y mujer, y soy profesional. Soy mejor madre por ser profesional y soy mejor profesional por ser madre.

Desde que tengo hijas me tengo que organizar mucho mejor. Me organizaron muchísimo la vida, más allá de que parezca que es al revés. Me encanta lo que hago, con lo cual vuelvo a casa con una energía muy renovada. No te voy a mentir: estoy agotada, vivo corriendo, pero fuera de eso, vivo feliz ■



El equipo: Donaldson, Matías Giaccardi, Sol Tacchella y Sofía del Campo.



“Desde que tengo hijas me tengo que organizar mucho mejor. Me organizaron muchísimo la vida, más allá de que parezca que es al revés”.

## Abogados externos

“Para el día a día, en lo que es civil y comercial, tenemos a Segundo Pinto, del estudio Llerena. En laboral, en seguimiento de juicios y asesoramiento preventivo, tenemos a Adrogué, Marques & Zabala. En todo lo que es promociones, tenemos a Alchouron, Berisso, Brady Alet, Fernández Pelayo & Balconi. Ahí nuestro *partner* es Luciano Fernández Pelayo”, enumera Donaldson.

En todo lo que es ambiental, “un desafío que vemos que crece y crece, el año pasado contratamos a Rattagan, Macchiavello, Arocena y Peña Robirosa con muy buen resultado. En propiedad intelectual, al estudio Hausheer Belgrano & Fernández. En temas penales, al estudio (Mauricio) de Nuñez & Asociados”, agrega y señala: “Por ahí, para temas específicos, recurrimos a contrataciones puntuales”.

# noticias breves

## NUEVO MANAGING PARTNER EN ALLENDE & BREA |



Allende & Brea designó a Valeriano Guevara Lynch como su nuevo *managing partner*. Guevara Lynch es egresado de la UCA, ingresó a Allende & Brea en 1996 y es socio desde 2003.

**BDO SUMA SOCIO |** Guillermo Poch fue nombrado socio de Impuestos & Legales de BDO Argentina. Estará a

cargo de los servicios de asesoramiento y planificación tributaria, asistencia legal tributaria y tributación internacional.

**AGRONEGOCIOS EN LA AUSTRAL |** El 19 de junio arranca el programa Régimen Jurídico de los Agronegocios en la Universidad Austral. Más info en [www.austral.edu.ar](http://www.austral.edu.ar)

**NICHOLSON Y CANO ASESORA A LEDESMA |** Nicholson y Cano Abogados asesoró a Ledesma S.A. en su emisión de Obligaciones Negociables Simples Clase 3, por un valor

nominal conjunto de \$ 300.000.000.

## FAMILIA EN EL ESTUDIO BECCAR VARELA |



El Estudio Beccar Varela incorporó a Carolina Laura para dirigir su Departamento de Derecho de Familia. "Hemos advertido que, cada vez más, los asuntos de familia requieren asesoramiento integral, combinando la experiencia de profesionales

expertos en derecho corporativo, financiero e impositivo", explicó el socio administrador, Horacio E. Beccar Varela.

## PENALISTAS CON NUEVO ESTUDIO |

Hernán Munilla Lacasa, Ramiro Salaber y Vicente de Palacios abrieron la firma Munilla Lacasa, Salaber & de Palacios ([www.mlsdp.com.ar](http://www.mlsdp.com.ar)) especializada en todas las áreas del derecho penal.

**ZANG, BERGEL & VIÑES ASESORA A CRESUD |** Zang, Bergel & Viñes asesoró a Cresud en la emisión de las ONs Clase XIX y Clase XX por un valor nominal total de AR\$ 346.423.535.

## MARVAL, O'FARRELL & MAIRAL SUMA TRIBUTARISTA



María Inés Brandt se unió a Marval, O'Farrell & Mairal como socia de su Departamento de Impuestos, ahora con cuatro socios y 27 asociados.

## DESIGNACIÓN PARA EL ESTUDIO BULLÓ |

Mariano de Estrada, socio de Bulló, Tassi, Estebenet, Lipera & Torassa Abogados, fue designado presidente del Comité de Litigios de Consumo de la International Bar Association.



FUNDADO EN 1975

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



# Desafíos para el mercado jurídico

Gestión, marketing, publicidad y talento, al tope entre los abogados brasileiros.

Brasil se acerca a paso firme a la friolera de 1.000.000 de abogados en ejercicio. En un contexto como éste, con una coyuntura económica compleja y un futuro que, cual China e India, parece tarde o temprano estar condenado al éxito, la pregunta es cuáles son los principales desafíos que el mercado jurídico experimenta en aquél país.

**AUNO Abogados** realizó la consulta abierta en el grupo de LinkedIn *Marketing de Abogados*, donde respondieron dos de los principales consultores en la materia en el vecino país.

Para Gustavo Rocha, director de GustavoRocha.com, la gestión es hoy uno de los principales ejes en un mercado cada vez más competitivo. “La gestión –dice– está ligada a personas, tecnología y marketing”. Con ingresos retraídos, el mercado ya no puede darse el lujo de los históricos gastos innecesarios (incluyendo personal) y eso lleva a profesionalizar la gestión. Para el consultor, la tecnología en un despacho sólo se justifica cuando es útil. “De nada



Felipe Asensi

sirve tener el mejor *software* del mercado si solo se va a usar menos del 30% de él. En los últimos cinco años, más del 70% de mi trabajo tuvo a este factor presente”, cuenta.

Otro aspecto esencial en relación al *soft* es el soporte, dice, y aplica a él el mismo principio que se usa para los contratos. “¿Para qué se firma un contrato? Para cuando todo está mal. Lo mismo hay que tener en cuenta cuando se usa un *software*. El soporte es el contrato. Si no funciona, no sirve”, apunta y refuerza: “Primero hay que pensar en la gestión. Después en el sistema. Si se invierte el orden, está mal”.



Gustavo Rocha

## MARKETING JURÍDICO

“Sin foco en el marketing jurídico, un estudio está condenado a la desaparición”, dice Rocha en relación al mercado brasileiro. Los clientes, justifica, están cada vez más enfocados a resultados, reclamando por sus derechos en un marco de abundancia de abogados y estudios jurídicos. El código de ética de la abogacía brasileira, sin embargo, es bien estricto sobre lo que se puede y no hacer en esta materia, apunta Felipe Asensi, director del Instituto Diálogo, y señala justamente a esas restricciones como un gran desafío para los abogados. “Muchos tienen bloqueos mentales

 <p><b>UAI</b> Universidad Abierta Interamericana</p> <p><b>Maestría en Derecho Administrativo</b></p> <p>- Aprobada por el M.E. Resolución N°555/10 (21/04/2010).</p>	<p style="text-align: center;"><b>REUNIÓN INFORMATIVA</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="703 1723 960 1968"> <p> Jueves 12 de Marzo</p> <p> 19.00 Hs.</p> <p> Av. San Juan 951, CABA.</p> </div> <div data-bbox="975 1723 1383 1968"> <p><b>DISERTANTE</b>  <b>Dr. Javier Indalecio Barraza</b>            Director de la Maestría en Derecho Administrativo</p> <p>Para participar solicitar inscripción por mail a: <a href="mailto:posgrados@uai.edu.ar">posgrados@uai.edu.ar</a></p> <p> <b>Dpto. de Posgrados</b> <a href="mailto:posgrados@uai.edu.ar">posgrados@uai.edu.ar</a>            Tel.: 4363 - 3596/3517 <a href="http://www.uai.edu.ar">www.uai.edu.ar</a></p> </div> </div>
---	--

porque creen que la restricción a la publicidad es restricción al marketing cuando se trata, en realidad, de dos cosas diferentes”, explica: “El marketing está orientado al relacionamiento, mientras que la publicidad se inclina hacia la divulgación comercial”.

Contrario a lo que se ve hoy en Brasil, Rocha recomienda no competir por precio o, al menos, que no sea ése el único diferencial. Por el contrario, la sugerencia es tener todos los diferenciales restantes y ofrecer un precio justo por ellos.

La estimulación del *networking* personal y de todos los miembros de la firma resulta clave, agrega, y remarca la importancia de tener en cuenta lo que el cliente quiere: resultados. “Ofrecer el mejor trabajo jurídico a un cliente no tendrá el mismo impacto que ofrecer un trabajo que reduce o minimice el pago de impuestos”, ejemplifica.

En materia de finanzas, en un

contexto recesivo, los especialistas remarcan que no hay que perder de vista los costos. Eso no significa dejar de invertir en capacitación, cursos o viajes, sino simplemente controlar los gastos que no tienen ningún tipo de retorno.

“En lugar de aumentarles a todos por igual –recomienda Rocha– es mejor crear un plan de carrera con aumentos porcentuales de forma tal de que todos ganen más cuanto mejor le vaya al negocio en su conjunto”.

Hay que tener, agrega, un porcentual destinado a la inversión en el propio negocio, cosa que la mayoría de los abogados no hace. “Socio rico estudio pobre es sinónimo de problemas. Cuanta más rentabilidad tenga el estudio, mayor rentabilidad tendrán sus socios”, razona Rocha.

**Para saber más:**

[www.oab.com.br](http://www.oab.com.br)

[www.gustavorocha.com](http://www.gustavorocha.com)

[www.felipeasensi.com.br](http://www.felipeasensi.com.br)

## PERSONAS

Mucho se habla de las distintas generaciones y los conflictos que supone su convivencia bajo un mismo techo laboral. A la Y, comienza a sumársele la Z. Para Rocha, sin embargo, hay “personas y personas” y, dentro de esa distinción están los que buscan trabajo y los que quieren empleo, los que están bien remunerados y los que no, los que encuentran los estímulos adecuados y los otros.

“Para tener un buen equipo de trabajo hay que aprender a dividir la información, trabajar con creatividad, tener canales de interacción y no dejar toda la gestión en manos de un tercero”, dice. “Tenga un canal abierto con sus colaboradores”, enfatiza.



## 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](http://www.ebv.com.ar)

# PRO BONO BIEN ARRIBA

Martín Zapiola Guerrico fue reconocido internacionalmente por su trabajo en la difusión del pro bono. Qué hay y qué falta en la Argentina.



En la Argentina hubo que esperar a la mega crisis de 2001 para que germinara el pro bono en un país rico con una ciudadanía pobre, en medio del caos institucional más fuerte que se recuerde en tiempos de democracia.

Por entonces, un puñado de estudios conformó la Comisión de Trabajo Pro Bono e Interés Público en el seno del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires. Martín Zapiola Guerrico, uno de los que empujó la iniciativa, acaba de ser reconocido por la prestigiosa publicación inglesa *Latin Lawyer* como el abogado del año en la materia.

Litigante, Zapiola Guerrico no se considera abogado corporativo y en relación al premio, reconoce: “No son las cosas que a mí me emocionan, pero me dije: va a haber 300 socios importantes, así que voy a tratar de dar algún mensaje”. Lo impresionante, asegura, más allá del evento de premiación en sí, fue la repercusión. “Recibí mensajes lindísimos de gente que recibió asistencia de la Comisión; de la Universidad Torcuato Di Tella, porque los ayudamos a fundar el taller pro bono que era una inicia-

¿Dónde están los abogados? Con esa pregunta, en contexto de lucha por los derechos civiles de los afroamericanos, el ex presi-

dente estadounidense John F. Kennedy impulsó indirectamente a que los estudios jurídicos se volcaran al trabajo pro bono.



LA VIDA ES UN GRAN MOMENTO

**Kimberly-Clark**  
Compartimos la vida

[www.kimberly-clark.com.ar](http://www.kimberly-clark.com.ar)

[f](#) @kimberlyClarkARG [t](#) @kimberlyClarkAR [v](#) kimberlyClarkARG

tiva de tres alumnos y ahora está dentro de la currícula; de colegas. Creo que el premio es como un espaldarazo. Me lo dieron a mí, pero yo estoy muy vinculado a la Comisión y creo que en ese sentido demuestra que estamos en el buen camino”, describe.

En la Argentina, la Comisión Pro Bono es un espacio que convoca y reúne a un grupo de abogados de 20 estudios jurídicos que trabajan gratuitamente en casos de interés público, empleando al derecho como herramienta de cambio social y de modificación de políticas públicas.

“El interés público unifica. Se bajan las barreras de la competencia. Se da mucho el intercambio de *know how* y el trabajo en *pool*, con dos o más estudios para encarar un mismo caso”, dice.

#### ALCANCES

¿Por qué son 20 estudios y no 50, 100 o decenas de miles de abogados? “El avance en esto se mide en décadas. Es un cambio

cultural. El gran desafío de la Comisión es cambiar la cultura. Somos 20 estudios, pero está desde Marval (O’Farrell & Mairal) hasta el mío”, responde cuando se le hace la pregunta.

“Esto se tiene que federalizar. Hay que interactuar con el interior para que haya réplicas -o cosas distintas-, que cunda la acción en otras provincias. Para eso en septiembre vamos a hacer un evento en la Facultad de Derecho de la UBA, invitando a abogados del interior”, agrega.

Conteste con sus inicios, en los Estados Unidos el modelo pro bono es principalmente de acceso a la justicia. “Cuando nosotros empezamos, lo que se dio más fácil era la constitución de fundaciones y asociaciones, asistiendo a ONGs de interés público. Indirectamente se estaba cumpliendo el objetivo. Ahora, los jóvenes están aburridos de eso, no sienten que están cambiando el mundo, están más interesados en litigio estratégico, litigio de interés público,

iniciativas legislativas”, cuenta.

El punto es que para todo eso hay que tener mucho *seniority*. “Son temas que tienen su complejidad y no hay mucho margen para no tener éxito. Hace falta un socio coordinando cada proyecto”, señala.

En paralelo, reconoce que el litigio estratégico tiene “mucho carisma” tanto para los medios, como dentro del mercado jurídico y de cara a la sociedad.

Zapiola Guerrico estima que entre el 25 y el 30% de su tiempo lo destina al pro bono y enumera casos como el de cupo laboral, el de accesibilidad en las escuelas y el que lo tiene ocupado en la actualidad, representando a la ONG Basta de Demoler, cuya historia se puede escuchar en el programa de radio de AUNO Abogados ([www.aunoabogados.com.ar](http://www.aunoabogados.com.ar)) dentro del extenso historial del compromiso de la Comisión por tener un país mejor.

Para saber más:

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

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

DERECHO PENAL · PENAL ECONOMICO  
[www.estudiodurrieu.com](http://www.estudiodurrieu.com)



*Para*

**ADELL**

A man with dark hair, wearing a light blue and white striped button-down shirt, is seated in front of a large window. The window looks out onto a dense forest of trees with green and brown foliage. To the left of the man, there is a green indoor plant. The man has a neutral expression and his hands are partially visible, appearing to be in a gesturing motion. The word 'ANTE' is overlaid in large, white, bold, sans-serif capital letters across the lower half of the image.

# ANTE

¿Qué hacer cuando el trabajo para un cliente no deja ver lo que se hace con el resto?

Sebastián Rodrigo y Javier Medín, socios de Alfaro Abogados, estudio ligado durante años al Grupo Exxel, muestran la amplitud de su trabajo y hablan de la gestión de la marca y de la firma.

Por Ariel Alberto Neuman

En los 90 el Grupo Exxel compró de todo: desde panificadoras hasta tarjetas de crédito, para luego diluir su presencia en la Argentina no sin pocas polémicas.

Alfaro Abogados fue el estudio jurídico que trabajó con ese grupo y se posicionó fuertemente en esos años. A más de una década del *boom*, la firma sigue asociada en el imaginario a su antiguo cliente, más allá de la presencia que viene teniendo en otros ámbitos, negocios e industrias (ver Clientes).

**AUNO Abogados** conversó con Javier Medín y Sebastián Rodrigo, dos de sus socios, sobre cómo se trabaja esa asociación y las perspectivas de la firma para el futuro próximo. Aquí, una síntesis de la entrevista.

**Pasó más de una década y hoy, si uno dice Alfaro Abogados en el mercado jurídico lo primero que aparece en la asociación libre es Grupo Exxel. ¿Cómo se convive con eso?**

**Sebastián Rodrigo (SR):** Es indudable que el estudio quedó muy vinculado al Exxel, pero la asociación depende de quién la hace. Los que están en el mercado saben que el estudio no es y no fue solamente el Grupo Exxel. Nos ven en congresos, en *deals* y, mismo, abogados del estudio se han posicionado en empresas y hacen que el perfil y el nombre de la firma se conozcan en otros frentes.

De todas formas, sí, es un tema en el que trabajamos.

**Javier Medín (JM):** Exxel es una marca y es una buena marca. Daba mucho trabajo, era un Pacman y por eso hacía que te cruzaras con muchos otros estudios en los *deals* y que, entonces, te conocieran en ese marco.

La figura del Exxel también implica un perfil de estudio: con transacciones, trabajo corporativo, trabajo internacional.

Carlos Alfaro, el fundador de la firma, sin ir más lejos, es presidente de la Cámara de Comercio Argentino-Norteamericana en Nueva York y nuestra oficina allá es una fuente de trabajo y contactos.

**Por esa oficina de Nueva York han pasado decenas de abogados que hoy trabajan en puestos claves en el ámbito corporativo argentino e internacional. Muchos fueron tapa de AUNO. ¿Cómo se compone esa oficina?**

**SR:** Está Carlos (Alfaro) y hay cuatro abogados más.

Es una oficina de soporte y de trabajo, que trabaja codo a codo con la de Buenos Aires.

**JM:** Cuando salís a buscar proyectos de inversión, uno de los lugares clave es Nueva York, y tener tu estudio ahí, en el que puedas ofrecer oficina con la misma marca, con sala de reuniones, abogados locales y hacer el trabajo del día a día, suma mucho.

**¿Pero ellos llevan además sus cuestiones propias de NY?**

**JM:** Sí, claro.

**Están también en Londres y en Madrid...**

**SR:** Eso es distinto. Fueron oficinas de representación.

New York es un motor. Es una oficina plenamente activa y siempre lo fue.

Yo, por ejemplo, cuando terminé de estudiar en Estados Unidos me quedé trabajando allá por dos años. Cuando volví a la Argentina, seguí trabajando en los mismos temas y facturando igual que antes.

**Su web está lógicamente en español e inglés.**

**¿Por qué en italiano?**

**SR:** La verdad es que en algún momento tuvimos mucho trabajo con clientes de Italia en el sector de gas, que manejaba un socio que hablaba italiano.

**JM:** Hoy podría ser perfectamente en portugués o en chino.

**¿Le prestan atención a ese tipo de cosas, relativas a la comunicación?**

**SR:** La página web es lo primero que van a ver las personas antes de tener una reunión con nosotros. Es una vidriera, así que importante es. La idea es ir actualizándola lo más posible.

**JM:** El negocio de todo abogado es la prestación de servicios. La competencia que hay es mucha y se supone que el valor agregado está en la relación que uno genera con el cliente.

El cliente te contrata por cómo lo contenés, por cómo lo tratás.

Hay penalistas que tienen como estrategia asustarte. Y vas a otro y te encontrás con una calma absoluta. El marketing, en nuestro trabajo no deja de ser la forma que uno tiene para vivir y prestar un servicio.

Más allá de trabajar bajo un paraguas de marca, cada uno de nosotros tiene un perfil, un *track record*, pero en los tiempos que corren generar trabajo es difícil. Tenés estudios con mucha marca, con tarifas competitivas y si sos el responsable de legales de una empresa tenés unas 10 opciones para elegir.

Intentamos interpretar lo que quiere el cliente y lo logramos trabajando más cerca de ellos que

## Clientes

El sitio web del estudio ofrece una pestaña con grupos de industria y clientes representativos. Allí se mencionan energía, petróleo y gas (Sinopec, Cheniere, Jereh International, Parker Drilling, CPTDC-CNPC); aviación (Bell, Cessna, Textron); automóviles (Nissan, Howo-Sinotruk); pharma (Merck, Glenmark, MSD, Intervet, Kaneka); servicios de salud (TMD, Corrona); agricultura y bodegas (Salentein, El Portillo y Callia, Noemia); banca y finanzas (Banco Macro, Bancolombia, Puente); transporte y logística (Aguia Branca); suministros médicos y equipo (Stryker, Nuxen, TerumoBCT exCaridian); medios de comunicación, editoriales y directorios (Il Sole24 Ore, Reed Elsevier, vLex SA); comida y golosinas (Bauducco, FINI, Ajinomoto), e infraestructura (Gezhouba, IECSA, Bechtel).



otros. Nosotros, los socios, estamos al lado de nuestros clientes.

**Eso tiene un costo. ¿El cliente lo paga?**

**SR:** Hasta ahora... (risas).

**¿Pero no se les van por precio?**

**SR:** Los clientes, acá y en todas partes del mundo, miran mucho el tema costos porque les bajan mucha presión a los abogados internos. Pero aun así, con el recorte se busca un equilibrio. Podés ser muy barato, pero si no sos bueno, si no sos eficiente, no podés sobrevivir.

Por más que hay en el mercado una cuestión de precios, si la cosa no funciona el cliente se va.

**JM:** Hace 15 años el ejercicio de la profesión era muy distinto. Había clientes que pertenecían a un sector y a un estudio y era muy difícil moverlos. Hoy, entre el factor costos y las escisiones que han generado muy buenos estudios más chicos, difícilmente alguien pueda decir "tengo un cliente al cien por ciento".

Una cosa es un *deal*, una cosa es el día a día, una cosa es un litigio. Hoy hay regulaciones cambiarias, bancarias, penales tributarias y, para cada una, hay una oferta bastante amplia de especialistas.

**20 abogados acá, 5 en Nueva York.**

**“Podés ser muy barato, pero si no sos bueno, si no sos eficiente, no podés sobrevivir. Por más que hay en el mercado una cuestión de precios, si la cosa no funciona el cliente se va”.**

**¿Cómo se manejan los costos?**

**JM:** En una estructura como ésta, empezás el mes en menos 10, como en todo negocio. Nosotros revisamos la facturación de la gente que trabaja con nosotros. Hay que controlar el trabajo y saberlo disponer.

**SR:** Es un costo fijo importante, pero manejable.

Además, todo estudio mediano tiene su costo fijo de aprendizaje, pero hoy el cliente quiere ver qué le estás facturando, quién está facturando y por qué tiempo.

**En ese esquema: ¿Cómo manejan el *seniority* de la firma?**

**SR:** Tenemos a toda la jerarquía. El *junior* hace muchas veces el trabajo que podríamos denominar como menos técnico, pero hay que hacerlo y no lo podés hacer a un costo elevado.

**¿Con la experiencia de tener una oficina activa en un mercado**

**central, no los tienta abrir otras?**

**JM:** Brasil y México son mercados muy difíciles, pero sí empieza a haber un modelo de aglomerado, de estudios americanos que compran o se asocian con firmas bajo la marca americana. Empieza a haber una homogeneización de tarjetas. Creo que es un modelo que puede llegar a consolidarse de acá a 10 años.

**Se oye mucho hablar del despegue de América Latina. Para algunos ya existe. Para otros vendrá en los próximos años. ¿Cómo se preparan para aprovecharlo?**

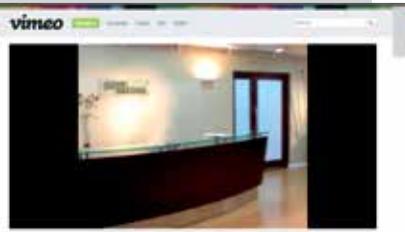
**JM:** En lo personal soy muy optimista. Creo que el mercado inversor, de negocios, es claramente pragmático. He visto fondos que invierten en Etiopía, en Namibia, en Nigeria. La Argentina tiene recursos naturales, capacidad, tecnología, agua, extensión de tierra y seguís teniendo dos compa-

ñías de teléfono, dos de gas. Me parece que viene una época de mucho nuevo trabajo y la Argentina puede ser objeto de inversión de mucha gente.

## Video

Alfaro Abogados es uno de los pocos estudios jurídicos de la Argentina que tiene un video institucional para presentarse a sus clientes.

Subido a la plataforma Vimeo hace unos años y con enlace en su sitio web, el corto puede verse en [vimeo.com/14970943](https://vimeo.com/14970943).



De todas formas, nadie va a asumir costos extras antes del día uno sumando gente, porque ya el día a día se te hace muy pesado.

**SR:** En los últimos 15 años todo lo que es mercado de capitales, M&A, temas energéticos (salvo en lo que son cuestiones problemáticas) fueron áreas en baja, con lo cual tenés gente que ha participado en operaciones complejas vinculadas a ellos, pero son los menos.

Más que hacerlos participar en las pocas transacciones que tengas, o aprovechar experiencias en el exterior o lo que puedan ser posteriores contrataciones de *laterals*, la realidad es que no tenés muchas alternativas para prepararte para una nueva ola. ¿Entonces?

**JM:** Es todo un desafío y, además, no hay que perder de vista que en lo que es el capital humano hay un nuevo contexto. La generación que viene tiene objetivos fugaces. Los veo con una intención de crecer muy

rápidamente, no haciendo la vieja escuela de trabajo. Para mí, el aprendizaje tiene su costo. Hay que empezar de abajo. La cultura antes era deslomarte trabajando.

Otro problema es que hoy el Estado, Tribunales, la IGJ (N. de R.: Inspección General de Justicia) y algunos organismos pagan muy buena plata en comparación con lo que se paga en un estudio jurídico o en una empresa a un abogado que recién se inicia.

**SR:** Se nota en el *recruiting* la perspectiva del abogado *junior*, que es mucho más rápida y fugaz, con poca mirada de mediano plazo.

El hecho de esperar, de aprender, no funciona. La idea de permanencia y de hacer carrera es mucho más limitada. A la primera de cambio me voy. Uno sabe que invertir en abogados *juniors* es muy difícil. Antes no era así. Era muy raro que a alguien a quien uno ayudó y preparó y le hacía ver las perspectivas, se fuera. Hoy es algo común ■



# Colegio Público de Abogados de la Capital Federal

Av. Corrientes 1455 - Cap. Fed.  
Tel.: 4379-8700

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



UP TO 10.5  
CPD/CLE  
HOURS  
AVAILABLE

# Law Firms as Businesses: Option or Necessity?

19–21 August 2015

Renaissance Hotel, São Paulo, Brazil

A conference presented by the IBA Law Firm Management Committee,  
supported by the IBA Latin American Regional Forum

## Sessions include:

- Coaching and mentoring
- Collaboration and productivity
- Culture and leadership from a business perspective
- Dealing with stressful environments
- Developing talent for business
- Effective governance structures
- Innovation in client relationship
- Managing the firm as a business
- Strategy in a global and regional market

## Who should attend?

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

REGISTER YOUR INTEREST TO ATTEND NOW AT [WWW.IBANET.ORG/CONFERENCES/CONF643.ASPX](http://WWW.IBANET.ORG/CONFERENCES/CONF643.ASPX)



the global voice of  
the legal profession

London

São Paulo

Seoul

The Hague

Washington DC

Rua Helena 170, 14º andar, São Paulo, SP 04552-050, Brasil  
Tel: +55 (11) 3046 3321 Fax: +55 (11) 3046 3324 latin.conferences@int-bar.org www.ibanet.org

# ESTRUCTURA DE COSTOS E INGRESOS

Personal e infraestructura dominan las erogaciones de los estudios jurídicos. Los ingresos provienen mayoritariamente de abonos y porcentajes sobre resultados. Hay fuerte dispersión entre las firmas.



De lo que factura un estudio: ¿cuánto se va en la oficina, cuánto en empleados, cuánto en suscripciones?

De lo que ingresa: ¿cuánto representan los abonos, los porcentajes sobre resultados, la facturación por hora?

Preguntas que pueden parecer obvias en cualquier industria, tienen respuestas que muchos guardan bajo llave en el mercado jurídico.

Información de referencia, esencial para cualquiera que quiera ingresar, competir y subsistir en el mundo de la abogacía ejercida, AUNO Abogados consultó a diferentes estudios, con distintos perfiles, tamaños, historias, ubicaciones y especialidades sobre cómo se compone la estructura de costos e ingresos de sus respectivas organizaciones, para obtener un variado menú de respuestas.

Aquí, un pequeño muestreo de todas las cifras y porcentajes recogidos.



Fernández Madero  
**Consulting**

Associated with  
**H** HILDEBRANDT  
CONSULTING LLC

Management y Estrategia  
en Servicios Profesionales

[www.fmaderoconsulting.com](http://www.fmaderoconsulting.com)

**Eduardo Mujica  
Abeledo Gottheil**



**74%, gasto en personal**

En Abeledo Gottheil la estructura de costos se compone básicamente de la siguiente manera: un 74% personal (que incluye la parte remunerativa corriente mensual de los socios); un 22% infraestructura (incluye alquiler de oficina, inversión en equipamiento e insumos); un 1,5% en suscripciones; un 1% en membresías, congresos, seminarios, relaciones públicas, y un 1,5% en responsabilidad social empresaria.

El mayor porcentaje de nuestros ingresos, en tanto, está representado por la facturación horaria (57%), el 18% se compone de honorarios derivados de litigios, los abonos mensuales representan el 13% y los trabajos realizados con presupuestos específicos ascienden al 12% del total.

**Lucía Scarpati  
Berken IP**



**6% para comercialización**

Nuestra estructura de costos en BerkenIP se conforma de la siguiente manera: 70% se destina a gastos de personal (salarios, cargas sociales, beneficios y capacitaciones); 18% son gastos administrativos (infraestructura, servicios, equipamiento y sistemas); 6% gastos de comercialización (membresías, suscripciones y acciones de marketing), y un 6% son gastos financieros e impuestos.

Por su parte, nuestros ingresos provienen principalmente de las siguientes fuentes: servicios profesionales prestados (cada gestión tiene una tarifa asociada), y honorarios por hora (asesoramientos u opiniones profesionales), ya sean de técnicos de patentes o de abogados del estudio.

**Alejandro Mosquera  
Biscardi & Asociados**



**40% para mantener la oficina**

En la estructura de costos del estudio, lo destinado a salarios y a mantener la infraestructura de la oficina conforma la mayor parte de los egresos.

El 45% de los ingresos se destinan al pago de salarios, obra social y cursos de capacitación; una porción similar, el 40%, se dirige al mantenimiento diario de la oficina; el 14% va a la paga de impuestos, y el 1% se utiliza para abonar suscripciones y membresías.

Los ingresos provienen fundamentalmente de los abonos fijos, que representan el 65% de nuestra facturación. Contamos con una importante cantidad de clientes que confían en nosotros habitualmente y el modelo de abono es el ideal para esas cuentas con las que se ha entablado una relación duradera.

El resto proviene de los trabajos



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

facturados por hora profesional (35%), que están más asociados a clientes nuevos, que están probándonos y viendo nuestros resultados, y a trabajos puntuales para clientes de nuestra cartera.

### Agustín Cerolini Cerolini & Ferrari



Marketing: 10%

La estructura de costos del estudio está compuesta principalmente por tres grandes rubros: sueldos (68%); estructura y equipamiento (22%), y marketing directo e indirecto (10%).

Dichos porcentajes son aproximados y, en determinadas épocas del año, pueden sufrir ciertas variaciones.

Esta estructura se solventa principalmente por ingresos fijos (abonos) o asuntos que se producen con cierta regularidad, aunque desde el management no consideramos que tal circunstancia deba ser una regla absoluta. Es decir: no consideramos que los gastos y/o costos deban ser cubiertos sí o sí por abonos exclusivamente. Hoy los clientes institucionales prefieren otro tipo de esquema de honorarios (horas, *fee* por asunto, etcétera) y no necesariamente se sienten cómodos con un abono mensual.

### Roberto Durrieu Figueroa Estudio Durrieu S.C.

El estudio tiene una estructura de costos que ronda anualmente el 35/38% de los ingresos. Es decir: el remanente de esa suma



+60% de ganancia neta

(65/62%) significa la ganancia neta del estudio.

De ese 35% aproximado de gastos, la gran mayoría (el 20%, aproximadamente) se destina al pago de sueldos de abogados, *paralegals* y personal administrativo y de ordenanza.

El plantel total del estudio es de 30 personas: ocho socios, un consultor externo, cinco abogados asociados, una contadora administradora y ocho personas de apoyo (secretarias, ordenanza, administrativos, etcétera).

Luego de cubrir los sueldos, el resto es para “desarrollo” del estudio: viajes de promoción, organización de desayunos de capacitación, realización de conferencias y un porcentaje que ronda el 7% para cubrir gastos ordinarios (computadoras, servicio de soporte informático y contable, auditores externos, *software*, etcétera).

Todos los años definimos un presupuesto o fondo extraordinario que ronda el 3 o 4% para proyectos, justamente, extraordinarios. Por ejemplo: mejora en los controles de *software* o recambio de central telefónica o cualquier otra renovación que requiera el estudio.

Los ingresos del estudio se clasifican así: la facturación por hora de trabajo encierra un 30% de los ingresos, con porcentual en ascenso. Un 50% es por pagos mensuales y/o en concepto de

abono o pago parcial de montos anuales previamente consignados, y un 20% de estructuras combinadas entre pagos por etapas del proceso con un “*success fee*” de resultado.

### Sebastián Iribarne Marval, O’Farrell & Mairal



85% es facturación por hora

Costos: salarios 63%; infraestructura de oficina 7,5%; tecnología y sistemas 6,25%; suscripciones y membresías 1,5%

En cuanto a los honorarios, el 85% es facturación hora y el 15% son retainers.

### Pablo Pavic Silva Ortiz, Alfonso, Pavic & Louge



75% de los ingresos provienen del litigio

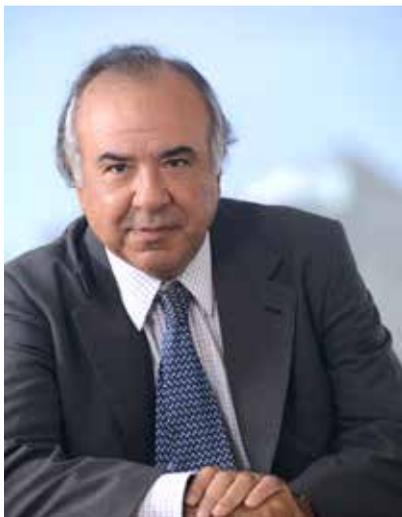
Tomando como base para la respuesta el año 2014, los ingresos

se clasifican en: salarios 48%; infraestructura (alquileres, expensas, mantenimiento de instalaciones) 6%; equipamiento 5%; librería, papelería, telefonía e Internet 4%; suscripciones 1%, y otros 36%. El 100% de los ingresos del estudio provienen directa o indirectamente del sector corporativo. El 75% corresponde a litigios con convenios de ingresos fijos y variables, dependiendo del nivel de éxito en la defensa de los intereses de nuestros clientes. El 15% corresponde a abonos por asesoramiento. El 10% restante a recupero de deudas (*success fee*).

El cliente que tiene mayor participación en nuestros ingresos representa el 17% de nuestra facturación.

### **Santiago Nicholson Nicholson & Cano Abogados**

Estructura de costos: dos tercios (66%), sueldos. El tercio restante



66%: sueldos

(33%) se divide en varios rubros: infraestructura, alquileres, comercial, suscripciones.

### **Carolina Zang Zang, Bergel & Viñes**

Alrededor el 70% de los costos del estudio se destinan a salarios y/o retiros de profesionales y personal de apoyo.



15% infraestructura, 5% marketing

El restante 30% son gastos operativos (entre otros: 15% infraestructura, 5% marketing, le sigue capacitación y campañas de comunicación interna y beneficios) e impuestos.

Los costos de la firma se pagan con ingresos ordinarios, de los cuales más del 50% corresponden a facturación horaria ■

# 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](http://www.abbfp.com.ar)

# Nuevo modelo

Barbosa Abogados encarna el prototipo de la boutique *full practice* en la Argentina. ¿Cómo es este nuevo tipo de estudio?



Hay una tendencia entre los abogados de empresa a buscar nuevos modelos de organización y gestión. Adalberto Ramiro Barbosa, titular de Barbosa Abogados, parece haber encontrado su traje perfecto, con una visión muy clara que arrancó hace algo más de seis años.

Salido de un estudio grande, un desafío era empezar una firma con perfil internacional, pero con un servicio más personalizado. “Y el gran desafío era hacerlo con dos pesos. Los recursos siempre son escasos”, dice.

Ése es el mérito que se adjudica con Gonzalo Ugarte y el resto de su estudio: “Haber buscado la forma de tener un equipo de trabajo híper-potente, que en un estudio grande saldría un

ojo de la cara y que hoy haga que esta estructura sea rentable, con una potencialidad enorme y que podamos atender clientes que, el día uno, no hubiéramos pensado que podríamos. Es haber visualizado un nicho y haber pensado una estructura dinámica que pueda suplir lo malo del estudio grande y potenciar lo bueno”, resume.

#### ¿De qué nicho hablamos?

**Adalberto Ramiro Barbosa (ARB):** En realidad, tiene más que ver con el tipo de servicio.

La rentabilidad de un estudio grande está dada por cobrar relativamente poco para estar en el mercado de una manera competitiva. Eso implica que cada socio tiene que optimizar su ecuación

económica poniendo a trabajar abogados baratos, esto es: abogados *junior*. Como hay una rotación enorme, el cliente nunca sabe con quién tiene que hablar.

De alguna manera, esa optimización producida por las circunstancias con las que tienen que lidiar las firmas más grandes llegan al cliente traducidas en problemas con la prestación del servicio.

Nuestra estructura es de gente *senior*. No tenemos *juniors*. Somos pocos (16). Los clientes nos llaman directamente a cada uno de nosotros. El nicho es una mezcla de cosas: de demanda y servicios.

Esto es algo que llegó para quedarse. Esto de buscar servicio a un precio razonable, de optimizar el presupuesto, es lo que viene.

No nos consideramos un estudio barato, pero sí muy competitivo. El servicio que damos y con el *seniority* que lo hacemos, en otros estudios sería mucho más caro.

#### ¿Cómo saben eso?

**ARB:** En todos los estudios el *quantum* es uno de los secretos mejor guardados.

Abiertamente son todos carísimos, pero a la hora de cotizar somos todos caníbales.

A tu pregunta: tenemos muchos amigos en la profesión en distintos lugares y, además, son muchos los



**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](http://www.estudioymaz.com.ar)

clientes que vienen y nos cuentan que en otro estudio les pasaron tanto por el mismo trabajo.

**Gonzalo Ugarte (GU):** Cotizamos en función de lo que necesitamos internamente. Como nuestra base de costos es bastante plana, no estamos mirando cuánto cobra el vecino, sino que tratamos de ser lógicos en relación a nuestra estructura.

Al ser nosotros los que estamos sobre los temas, con tiempos sumamente escasos, buscamos ser altamente eficientes en un marco de competitividad.

**¿Con el cliente nuevo también pueden hacer eso?**

**ARB:** El cliente promedio que tenemos es el que no considera al abogado como *commodity*. El cliente que llega a nosotros no está buscando hacer dos pesos de diferencia. Claramente, viene con la expectativa de que nuestros honorarios van a ser distintos al de estudios más grandes, pero muchas veces esa expectativa no se cumple en la realidad.

Cuando el cliente viene al estudio y dice: “yo pensaba que eran muchos más” o “que eran una estructura distinta”, es que logramos el objetivo.

Al final, yo vendo un servicio, más allá de la imagen.

**¿Cómo es el futuro de la firma?**

**ARB:** Creemos que el concepto de *boutique full service* es algo a lo que tenemos que apuntar. Parece una contradicción en los términos, pero no lo es.

Somos *boutique* por el tamaño y por la especialización en ciertas áreas, pero también cubrimos áreas del derecho más propias de



Arriba: Gonzalo Ugarte, Rodrigo Cruces, Ramiro Barbosa y Hernán Cellerino. Abajo: María Inés Marini y María Ruth Damsky.

un estudio grande. Hoy, habiendo pasado seis años, habiendo incorporado gente del nivel que incorporamos y por la forma en que funcionamos internamente, nos manejamos con un modelo que es muy difícil de replicar a gran escala.

Creo que la tendencia es a que el mercado se vaya atomizando y fraccionando.

Creo que los estudios grandes siempre van a existir, lo que no quiere decir que no se tengan que reestructurar para cumplir su rol, pero hay un agotamiento del modelo y ahí entra la falta de creatividad.

Pero ésta no es una cuestión cien por ciento económica. Si tenés gente con capacidad ociosa y con muchas luces, se van a cansar por más que cobren todos los meses. La gente que esté en una edad productiva, en ese escenario, se va a abrir.

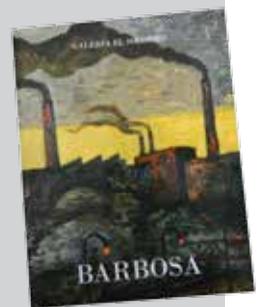
Hay que ser muy creativo para re tener desde el desafío profesional.

Hay que tener trabajo interesante para darle a la gente capaz.

## Pintor

Barbosa Abogados abrió en el mismo edificio donde Barbosa padre tiene su estudio.

Su hijo reconoce que esa cercanía fue de gran ayuda inicial. Las paredes del estudio están tapizadas con cuadros con el apellido familiar en sus firmas. Mismo primer nombre, mismo apellido, pero Z. en lugar de R. Es que Barbosa padre, además de abogado, es un reconocido pintor.



Munilla Lacasa,  
Salaber  
& de Palacios

Especialistas en todas  
las áreas del derecho penal.

Avda Santa Fe 900, Piso 1º  
C1059ABP Buenos Aires, Argentina  
Tel.: (5411) 4893-0005  
estudio@mlsdp.com.ar  
www.mlsdp.com.ar

# GUERRA DE TARIFAS

Estrategia peligrosa. Los clientes pueden (mal) acostumbrarse a servicios baratos y de calidad.



Por  
JAIME  
FERNÁNDEZ  
MADERO

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

En la reciente reunión regional de la International Bar Association en Panamá me quedé sorprendido con la cantidad de comentarios expresando preocupación sobre las guerras de tarifas en diversos países de la región.

En la Argentina de los últimos años esto se ha vuelto cada vez más habitual y los argumentos para justificarla generalmente rondan alrededor del factor de un mercado recesivo y la necesidad de mantener ocupada a la estructura profesional, que no es fácil de desmantelar en épocas difíciles.

Pero los comentarios que escuché en Panamá provenían en muchos casos de países que no están con las dificultades del mercado argentino, lo cual me hace pensar que estamos frente a un escenario de competitividad en la región que trasciende las coyunturas de los mercados locales y hace que algunas firmas adopten estrategias de reducción exagerada de sus tarifas, en la expectativa de

que ello las ayudará a posicionarse mejor en un mercado cada vez más competitivo. Lo importante es conseguir más trabajo, aún con rentabilidad muy baja o aún inexistente, si ello permite mantener una posición en el mercado.

En mi opinión, recurrir a una simple reducción de tarifas para posicionarse es una estrategia peligrosa, que puede producir algunos beneficios de corto plazo pero que inevitablemente traerá consecuencias indeseables de mediano y largo plazo, no sólo para las firmas que lo aplican, sino para el mercado en general.

El precio de un servicio legal es la forma de valorizar lo que ese servicio significa para el cliente que lo recibe. Es cierto que el esquema de tarifa horaria es bastante distorsivo, ya que la hora no representa en sí misma un valor específico de un servicio, pero cualquiera sea el mecanismo de valoración que se use para fijar un honorario es importante tener presente que el servicio profesional es por naturaleza “opaco”, es decir que

**Confidens**  
GARANTÍAS JUDICIALES

[www.confidens.com.ar](http://www.confidens.com.ar)  
OPERACIONES ONLINE RÁPIDAS Y CONFIABLES

SEGUROS DE CAUCIÓN • SERVICIOS AL ABOGADO

para los clientes es difícil establecer anticipadamente -y aún con posterioridad- la calidad.

Si bien es cierto que la participación creciente de abogados internos en empresas ha acortado esa brecha, siempre hay un margen -a veces importante- para medir la verdadera calidad y valor agregado de un trabajo profesional.

Esa dificultad de medición se trabaja con diversos sustitutos, como la reputación, en la asunción de que, dado que una firma ha realizado un trabajo de calidad en el pasado durante un tiempo determinado, es esperable que lo vuelva a hacer en el futuro.

Dado que el servicio profesional funciona como una “promesa” de proveer un servicio determinado al momento de su contratación, la reputación es la garantía de que esa “promesa” será cumplida.

Otro sustituto del valor de un servicio es su precio. El sentido común indica que algo que cuesta poco, vale poco y, a *contrario sensu*, lo que cuesta mucho puede que valga mucho.

Sin duda que poner un precio alto a algo que vale menos es matar el producto, al menos en el mediano plazo, pero fijar un precio demasiado bajo para un servicio más valioso, es también quitarle su valor a los ojos del cliente.

Desde la perspectiva del “valor sustituto” que tiene el precio para ayudar al cliente a entender el valor de un servicio “opaco” por naturaleza, castigar exageradamente un honorario para conseguir el trabajo producirá inevitablemente un deterioro en la percepción del cliente sobre

la calidad del servicio, que será difícil de modificar en el futuro.

Hay instancias donde un precio reducido está justificado. Un caso es en las firmas que están empezando y tratan de lograr un lugar en el mercado. Dado que no tienen construido el elemento de reputación que tienen las firmas con mayor trayectoria, para los clientes implica un mayor riesgo contratarlas.

Ofrecer un precio bonificado es una manera de asumir ese riesgo y hacer más atractivo para los clientes que prueben otras alternativas. Pero sería sano hacerles saber que un precio bonificado tiene el objetivo de generar una oportunidad de prueba y, por lo tanto, no refleja el precio en condiciones normales. Y lo mismo en otras condiciones excepcionales cuando el cliente lo solicita u otras circunstancias lo ameritan, como productos nuevos o áreas nuevas.

Es importante que tanto el cliente como la firma entiendan que son soluciones transitorias.

El otro escenario es que el supuesto precio más bajo se transforme en algo más estable porque es representativo del valor que provee a los clientes, por ejemplo por mayor estandarización de determinados productos.

En ese caso, las firmas deberán hacer los ajustes estratégicos internos para adecuar sus estructuras a las características del servicio, por ejemplo usando recursos más baratos o introduciendo sistemas o procesos que permitan simplificar y abaratar el servicio. Esto implicaría un

cambio de fondo y un análisis detallado sobre las características del servicio, la calidad requerida y su costo.

En algunos casos, la solución puede ser dejar de ofrecer el servicio por ser poco atractivo como negocio para la firma.

Mi percepción de mis conversaciones en Panamá es que las guerras de tarifas no responden a ninguno de los patrones antes descriptos y que las firmas las están utilizando de manera oportunista, pero sin el sustento estratégico que las justifique.

Es importante entender que este camino puede ser peligroso porque los clientes pueden confundirse o mal acostumbrarse a servicios baratos y de calidad.

Al ser poco sustentable en el tiempo, tampoco es beneficioso para los clientes, pero no se les puede pedir a ellos que tomen la iniciativa para proteger los precios de los servicios legales.

Es importante que las firmas hablen más entre sí sobre estos temas, no con ánimo de cartelización, pero sí de protección del valor de un mercado que puede malograrse por decisiones cortoplacistas e impulsivas. También hay que intensificar la comunicación con los clientes sobre estas cuestiones, para que se puedan adoptar acciones más estratégicas y de largo plazo.

Las firmas legales construyen sus activos (talento, reputación, conocimiento) en el mediano y largo plazo. Tienen que tener cuidado de no adoptar estrategias cortoplacistas que malogren ese objetivo.



**ABELED0 GOTTHEIL ABOGADOS**

**ERIZE • PINNEL • GALLO**

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

Tel. (54 11) 4516-1500

Mail: [estudio@abeledogottheil.com](mailto:estudio@abeledogottheil.com)

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

# ¿Opción o necesidad?

Pensarse como estudio jurídico o como empresa. Se refuerza el dilema.

Ni procesos, ni gestión del conocimiento, ni formación profesional, ni planes de carrera, ni apoyo en el área de sistemas, ni planificación estratégica, ni objetivos claros, ni separación del trabajo, ni diferenciación entre el abogado y el estudio, ni flujos de ingreso, ni nada que oliera a conformación empresaria había en los estudios jurídicos de hace unos años.

Hoy, sin embargo, con la complejidad del mercado (jurídico y extrajurídico), los altos niveles de competencia cada vez más deslocalizada, y con el avance tecnológico sobre la profesión y de la profesión sobre otras especialidades, la pregunta es si migrar del modelo artesanal del estudio jurídico al más profesionalizado de empresa jurídica es una opción o, a esta altura, una necesidad.

Para responder eso, entre el 19 y el 21 de agosto abogados de todo el continente se reunirán en San Pablo, Brasil, para debatir en el marco de un foro organizado por el IBA Law Firm Management Committee de la International Bar Association (IBA), tendencias, experiencias y buenas prácticas en la materia.

Con **AUNO Abogados** como *media supporter*, Jaime Fernández Madero (Fernández Madero

Consulting) y Ronaldo Veirano (Veirano Advogados, Rio de Janeiro) como *co-chairs*, el evento será un “espacio de reflexión y de puesta en común sobre la realidad de la práctica jurídica en América Latina”, señaló éste último.

Trabajo en equipo para alcanzar una alta *performance*, cultura organizacional y liderazgo, gobernanza de los estudios jurídicos, gestión, innovación en la relación con los clientes, institucionalización de determinadas prácticas que hacen al negocio, estrategias para el mercado global, el futuro de la profesión y el desarrollo de talentos en la abogacía serán parte de los ejes temáticos que recorrerá el encuentro, describió Jaime Fernández Madero.

Los eventos de la IBA, además, son un espacio de interacción con colegas de todo el mundo tanto en los espacios de agenda formativa, como en las numerosos eventos sociales que los acompañan.

Entre los oradores confirmados, apuntó Veirano, está la reconocida profesora de Harvard Heidi Gardner, del Center of the Legal Profession. “Gardner enseña, investiga, habla y asesora sobre temas relacionados con liderazgo, colaboración y gestión del conocimiento, enfocada especialmente

en las firmas de servicios profesionales”, detalló.

Nicolás Herrera, Jaime Carey, José Eduardo Carneiro Queiroz, Claudette M Christian, Paul Schnell, Francisco Antunes Maciel Müssnich, Máximo Bomchil, Todd Crider, Humberto Antonio Pacheco, Carlos Umaña, Hermann Knott, Norman Clark, David Gutiérrez, Simone Musa, Diego Pérez-Ordoñez, Luis Carlos Rodrigo Prado, Jorge Eduardo Alers, Martín Carrizosa, José Luis Freire, Manuel Galicia, Alfredo O’Farrell, Fernando Alves, Mariano Batalla, Paulo Coelho da Rocha, Glenn Faass, Celso de Paula Ferreira y Fernando Pelaez-Pier serán algunos de los restantes speakers.

## Más información

[www.aunoabogados.com.ar/index.php/noticias/464-estudio-o-empresa](http://www.aunoabogados.com.ar/index.php/noticias/464-estudio-o-empresa)



**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

# Abogacía global



¿Hasta dónde puede crecer un estudio jurídico?

¿Qué son 500 abogados en el fondo del mar? El chiste popularizado en la ya vieja película Filadelfia, parece haber calado hondo en algunos colegas que pretenden no solo hacer realidad lo del cúmulo de profesionales, sino que aspiran a multiplicar esa cifra sin ningún tipo de limitación.

Así se desprende del resultado de una nueva fusión del estudio Denton que, a esta altura, se ha convertido en la firma multinacional más grande del mundo, con la friolera de 6.600 abogados y contando.

Con su alianza con McKenna Long & Aldridge, Denton sigue el camino de las grandes consultoras

de contabilidad y auditoría luego de haberse fusionado a principios de este mismo año con la firma china Dacheng. El fenómeno de tanto abogado bajo un mismo techo no pasa desapercibido y fue abordado por el Wall Street Journal, recogiendo testimonios no solo de los directores de la mega firma, sino también de sus competidores.

Así, desde Baker & McKenzie, la segunda firma más grande a nivel mundial, destacaron que este crecimiento es prueba de la tendencia hacia la globalización de los servicios jurídicos, mientras que un reputado

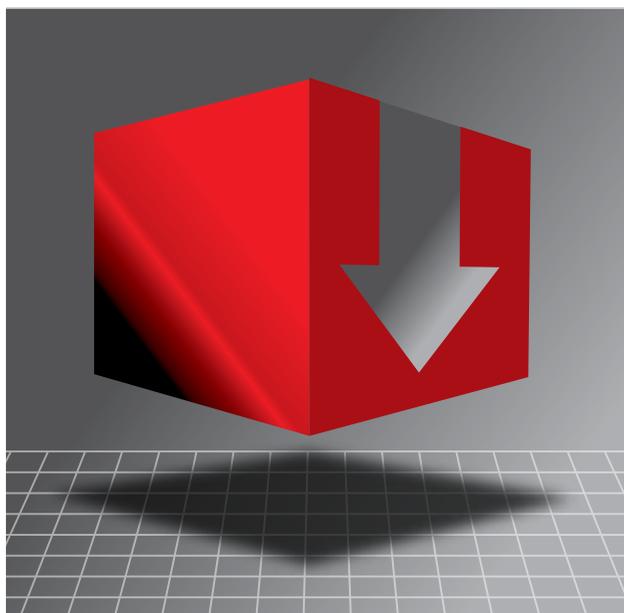
consultor de temas legales señaló que es muy probable, para los próximos años, que en esta escalada de crecimiento lleguemos a ver firmas con más de 10.000 abogados. Por lo pronto, desde Denton no fijan un techo *a priori* para su expansión y señalan que se hace en función de las necesidades de sus clientes. Consultados sobre los conflictos que supone la administración de estructuras tan grandes, sus responsables minimizaron esa eventualidad en función de la amplitud de trabajo (calificado y *commodity*) que despliegan.

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

# AL MARGEN DE LA LEY

Mala nota para jueces y abogados en lo que hace al apego a las normas.



“¿Cómo lo podemos arreglar?”. La pregunta, formulada a un carabiniero de la policía chilena para “zafar” de una multa por exceso de velocidad, derivó en tres meses de prisión por intento de soborno. En paralelo, semanas atrás,

el Congreso brasilero experimentó una suelta de ratones mientras discutía el mega-caso de corrupción conocido como Petrolão. Sea en el día a día o en las grandes ligas, la corrupción y, de manera más amplia,

el apartamiento de las normas es moneda corriente en la región. Sin embargo, de a poco se van delineando dos grandes formas en lo que refiere a su combate: castigos más o menos severos o impunidad.

En ese contexto, una reciente encuesta realizada por la consultora Poliarquía para el diario argentino La Nación analizó el apego a las normas que hay en este país.

Casi en coincidencia con la reedición del famoso libro de Carlos Nino (“Un país al margen de la ley”), los resultados de la encuesta reflejaron que para el alarmante 79% de los consultados la Argentina es un país que vive la mayor parte del tiempo al margen de la ley.

Los motivos para incumplir, según los consultados, están dados por el mal funcionamiento del sistema judicial (33%), porque el ser humano se comporta mal (30%), porque funciona mal el sistema de castigos (17%) y por desconocimiento de las leyes (11%).

El 43% de los preguntados está dispuesto a ir en contra de la ley si piensa que tiene razón, mientras que solo el 15% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la idea de que la gente respeta las reglas necesarias para una buena convivencia social.

¿Confianza en las instituciones? En el Poder Judicial, el 25% tiene una confianza alta. El 24%, baja. Respecto de la Corte Suprema los porcentajes son 24% y 26%, respectivamente. “Por lo que usted ha visto, ¿quién viola más las leyes?”, fue una de las preguntas publicada en la nota del 5 de abril de este año dando cuenta de los resultados del estudio.

“Los políticos”, respondió el 74% de los encuestados; los policías, el 52%; los funcionarios, el 43%; la gente, el 39%; los jueces, el 38%, y los abogados, el 19%.

Oportunidades locales.  
Soluciones globales.

**BARBOSA**  
ABOGADOS

Viamonte 332 Piso 2 Of.17  
Tel. 54 (11) 4313 5788  
[www.barbosaabogados.com](http://www.barbosaabogados.com)



## Elecciones 2015

### Sexting político 2.0

Las elecciones 2015 están en curso. Nuevo jefe de gobierno, nuevos legisladores y nuevo presidente. Junto con el estreno de la tercera temporada de House of Cards (el 28 de febrero pasado) se largó el año político de la Argentina donde pareciera que "todo vale".

Efectivamente, todo vale y el que no corre, vuela.

Para ganar votos hay que acomodar, entre otras cosas, la reputación. Y como principio básico, internet y en particular las redes sociales juegan un papel demoledor para sumarlos o para restarlos.

Y esto no es novedad: Barack Obama obtuvo una gran adhesión popular para su campaña presidencial de noviembre de 2012 mediante la utilización de un perfil institucional en Twitter y, en su primer gobierno, uno de sus armamentos electorales fue Facebook. No existe candidato o dirigente que no se comunique vía red social. El político contemporáneo está conectado a la red y debe estarlo, porque los cargos están en juego.

En nuestro país, Ministros del Gobierno, políticos de la oposición y hasta la mismísima Presidente de la Nación se comunican por Twitter o crean grupos de opinión y páginas de fans en Facebook. Una de las consultas que el mismo Frank

Underwood (House of Cards) desliza en la última temporada de la *vedette* de Netflix es la que se vincula a la posibilidad de "pillar" a algún candidato con alguna foto de voltaje sexual remitido a una "amiga". Esta modalidad, conocida como *sexting*, se puso de moda entre adolescentes, pero también reina en el universo de los adultos: una fotito no le hace mal a nadie... dicen. Pero la realidad es que una foto poco feliz o inoportuna puede jugar un mal momento a la hora de buscar resultados en las urnas. Al decir del mismísimo Underwood: "No somos nada más ni

calumnias o injurias. Se trata de encarar una verdadera tarea de "*cleaning digital*" de imágenes "*sexteadas*" desde whatsapp (que ahora incluye llamados sin costo), lo que supone la identificación del contenido, su eliminación y el monitoreo posterior. En todos estos casos los candidatos o funcionarios requieren soluciones efectivas y rápidas que no siempre son posibles ya que su exposición pública y el derecho a la libertad de expresión están en juego. En tales casos resultan aplicables, desde el punto de vista

***"Los postulantes deben estar atentos, especialmente en un año electoral, y sus asesores deben recordarles que tienen que evitar acciones de exposición o bien contratar abogados que limpien rápidamente lo que otros querrán mantener sucio".***

nada menos que lo que escogemos revelar de nosotros".

Y si un candidato (o algún jugador del lado contrario) decide exhibir una foto que no suma votos, deberá tomar las medidas necesarias para eliminarla en forma inmediata de internet.

Frente a estos supuestos se requiere de los abogados una tarea de limpieza de contenidos que no sólo importen

procesal, las medidas autosatisfactivas que importen la eliminación del contenido o el bloqueo de acceso. Los postulantes deben estar atentos, especialmente en un año electoral, y sus asesores, en particular, recordarles que deben evitar acciones de exposición vía *smartphones* o bien contratar abogados que limpien rápidamente lo que otros querrán mantener sucio.



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

[www.lewisbaach.com](http://www.lewisbaach.com) +54 11 4850-1220

WASHINGTON NEW YORK LONDON BUENOS AIRES

# RODAR LA PELOTA

Gustavo Abreu analiza el sistema deportivo nacional e internacional. Política, barra bravas y organización institucional, en la mira.

Por Ariel Alberto Neuman

Con sede en Lausana, Suiza, el Tribunal Arbitral del Deporte (TAS) tiene aproximadamente 300 árbitros de todo el mundo para dirimir conflictos de distinto espesor entre atletas y clubes. Cinco son argentinos. Uno es él.

Gustavo Abreu es Doctor en derecho, master en Derecho Empresario y en Derecho Administrativo; está especializado en derecho del deporte, dirige la diplomatura en la materia que se dicta en la Universidad Austral, es profesor en esa área en universidades nacionales y extranjeras, y autor de libros sobre derecho, deporte y ambos.

Abreu fue asesor legal de Daniel Vila en tiempos no muy lejanos, cuando se disputaba el poder hegemónico que el fallecido Humberto Grondona tuvo durante las últimas tres décadas al mando de la Asociación del Fútbol Argentino.

En ronda de mates -con yerba saborizada naturalmente con anís, hallazgo de su reciente incursión académica en Paraguay-, cuenta que entre idas y venidas, cada reunión en

el TAS le insuena no menos de una semana. “De eso, ahora, estoy trabajando bastante”, dice.

Los temas que se discuten van desde mordiscos entre futbolistas hasta casos de doping. “Cuando los tres árbitros son europeos, no tienen la visión latinoamericana del tema. El caso Suárez es un ejemplo: no se debe sancionar a un atleta en una competición que no es aquella en la que se produjo la conducta que genera la sanción. El caso del doping es distinto, porque el dopado obtiene una ventaja antidportiva. Suárez no obtuvo una ventaja deportiva con su reprochable conducta. Le dieron nueve fechas y cuatro meses sin jugar para el Barcelona. Creo que fue un error. Nueve fechas también es mucho para una falta que no produce lesión. En este mismo Mundial un francés fracturó a un africano; mínimo tres meses sin jugar y no sabés si, cuando vuelve, vuelve a jugar igual, y al jugador agresor ni siquiera lo suspendieron. Suárez está más para un trata-

miento psicológico o psiquiátrico, porque muerde como un chico, antes que para la sanción”, plantea, explica, discute, se excita.

**Veo esa pasión y pienso en muchos abogados-futboleros que querrían ser árbitros del TAS. ¿Qué perfil hay que tener?**

Los árbitros, generalmente son abogados que trabajan en la profesión. José Juan Pintó, de Barcelona; Michele Bernsaconi, de Zurich, y Massimo Coccia, de Roma, los tres más reconocidos, tienen sus estudios jurídicos y trabajan como abogados. A los que no, como es el caso mío, que soy profesor *full time*, nos dicen *professor*.

La ventaja sobre los abogados que están en la profesión es que los académicos tenemos más tiempo para estudiar los casos. Por suerte, ser académico en Europa se valora mucho. El mundo de los árbitros es muy civilizado, con gente muy sencilla y, a la vez, muy preparada. Yo el inglés técnico lo manejo, no tengo problema. El tema es cuando

vas a cenar con otros árbitros y te preguntan por la muerte del fiscal Nisman o por los barra bravas en la Argentina, y ahí se hace más complicado el manejo del idioma. ¡Cuesta explicarlo en español!

Te diría que las reuniones y cenas antes o después de la Audiencia son la parte más estresante de este trabajo.

**En español: el tema barra bravas, ¿cómo se encara?**

El problema del barra brava argentino es único. Ahora el modelo se está extendiendo a Chile, Uruguay y Brasil. Ellos van y les explican: “En la semana estamos empleados por tal o cual político; los negocios son: *merchandising* trucho alrededor del estadio, trapitos los días de partidos o recitales, venta de entradas que nos dan y no usamos, mangazo a los jugadores del primer equipo y al director técnico, y venta de droga dentro y fuera del estadio”.

El gran problema del barra brava argentino es que está enquistado en el poder político, entonces la justicia no sabe qué hacer, porque si avanzan seriamente, pueden sufrir las consecuencias.

Un claro ejemplo de ello es (Rafael) Di Zeo, que siendo jefe de la barra brava de Boca se casó con la que era secretaria de Felipe Solá cuando éste era gobernador de la provincia de Buenos Aires. En su casamiento había fiscales, ministros, estaban todos.

Otro caso vergonzoso fue el de Hinchadas Unidas Argentinas. La mayoría de los barra bravas tienen causas penales. Si los ponen presos, ¿sabés qué pasa? Barra brava que no va el domingo a disputar poder

en la tribuna, lo pierde y el de abajo hereda al de arriba.

Hablamos de 500 personas por barra. Más no son.

Los extranjeros ven el folclore. Vienen y ven un Boca-River, ven los papelitos, la hinchada dada vuelta sin mirar el partido. “¡Qué lindo!”, “¡Cuanta pasión!”, dicen, pero todo está muy enfermo. Es muy italiano, más allá de que los barras en Italia no tienen la penetración con el poder político nacional y local como pasa acá.

Dicen que el argentino es un italiano que habla español, se viste como un inglés y cree que es francés. Pero es italiano, con la diferencia de que en Italia, cuando se arma un lío muy grande, hacen un *mani pulite*. Acá todo se cubre. El escándalo más grande tapa al más chico.

Allá descendieron a la Juventus, le sacaron puntos al Milan. ¿Te imaginás descendiendo a Boca?

En todo esto hay una responsabilidad política clara.

**Vayamos al lado amable: tenemos mucho talento.**

En la Argentina vivimos del milagro. Si nace (Lionel) Messi de nuevo en Catamarca (por dar

un ejemplo), lo perdemos. Y sino, tenemos que esperar que a los 14 años decida subirse a un colectivo, meterse en una pensión y matarse de hambre 7 u 8 años con muchas chances de no llegar a nada.

León Najnudel hizo un estudio para el básquet argentino que mostraba que de cada 10 potenciales jugadores que dejan sus hogares para irse a las grandes ciudades desde chicos, nueve se pierden. Solo en un puñado de ciudades hay posibilidades para que estos chicos se desarrollen.

Así y todo seguimos produciendo jugadores.

Brasil tiene un sistema federal de detección de talentos. Nosotros tenemos 45 millones de habitantes, un sistema pésimo de detección de talentos y todavía competimos con ellos. Es un milagro.

Este país no tiene política deportiva desde (Juan Domingo) Perón, que hizo una experiencia combinando salud con deporte. No era gran cosa, pero era algo. Después de Perón: nada, nadie. La actual Ley del Deporte de nuestro país es del tercer gobierno de Perón, de 1974, con un Perón ya viejo y enfermo.



“El gran problema del barra brava argentino es que está enquistado en el poder político, entonces la justicia no sabe qué hacer”.





## Fútbol para todos

“Que un país que tiene problemas de desnutrición y de falta de agua potable en muchas provincias pague lo que paga por algo que podría cubrir el mercado, es un disparate”, sostiene Abreu, en relación al programa oficial Fútbol para Todos.

Además, asegura que de este sistema, “los clubes del interior profundo, inexplicablemente, no reciben un peso”.

Tenemos un presupuesto para la Secretaría de Deportes 10 veces menor al de Chile y, además, deficientemente utilizado.

Ahora, gracias a Dios, salió la ley que creó el Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo y un porcentaje de la venta de celulares va a parar a deportes *amateurs*.

Si comparás con Brasil, que fija exenciones impositivas para las empresas que destinan fondos a deportes, estamos a años luz de distancia.

Hoy vamos a un Panamericano y Colombia nos gana. Estamos peleando con los venezolanos.

La falta de política deportiva nacional es un problema sin resolver.

En lo que es fútbol, debería reordenarse el sistema. Esto de tener un campeonato que se juega en dos o tres ciudades es herencia de los ingleses. Del centralismo inglés. Ellos querían

jugar entre ellos. En 1912 aparece la dirigencia criolla, de clase alta y a la que nunca le interesó nacionalizar el fútbol. Entonces se fue desarrollando el fútbol grande en la capital y en el interior, ligas zonales, con menor nivel competitivo.

El sistema debería contemplar un club de Primera División en cada provincia que genere el ambiente, que detecte y forme a los chicos. Argentina tiene un mapa de detección de talentos con agujeros impresionantes. Detecta en Capital Federal, Rosario, La Plata, Bahía Blanca, Córdoba, Mendoza y Gran Buenos Aires, y los jóvenes jugadores del resto del país se tienen que trasladar a esos centros.

Najnudel cambió el sistema centralista desde la Liga Nacional de Básquet. Y si lo hizo con una liga,

es prueba de que se puede hacer.

Insisto: los talentos no eligen nacer todos en una parte pequeña del territorio nacional. El milagro es que (Alfredo) Distéfano nació en Barracas, (Diego) Maradona en Fiorito y Messi en Rosario, que son lugares donde el fútbol tiene centros de detección de talentos y de formación deportiva.

Si querés desarrollar el deporte tenés que diseminar espacios de detección y desarrollo de talento en todo el territorio. Es lo que hace Alemania, una superpotencia deportiva y, desde hace 25 años, España.

### **Volvamos a los barra bravas.**

El tema de los barra bravas también hay que solucionarlo desde arriba, desde el Presidente de la Nación. En el momento en que los políticos dejen de sostener a estos tipos, se acaba la presión sobre el sistema

Silva Ortiz  
Alfonso  
Pavic &  
Louge.  
Abogados

Av. Córdoba 1345 Piso 15 (C1055AAD) Buenos Aires - Argentina. Tel/Fax: (54-11) 4819-1400. Email: estudio@silvaortiz.com.ar

judicial, aunque la justicia penal también está muy contaminada y el negocio de los barra bravas también está acompañado del negocio de la Policía Federal, con los adicionales por partido.

Descabezar ese negocio es muy complicado. Es mucho, mucho dinero por año.

Hay un libro muy bueno sobre el tema que salió ahora, "Barra bravas para todos", de Juan Manuel Lugones, que denuncia a todos, incluyendo los vínculos entre los precandidatos presidenciales y las distintas barras.

#### **Institucionalmente, ¿cómo está la AFA hoy?**

La AFA está esperando las elecciones de este año. Al presidente de la AFA lo va a definir el próximo presidente de la Argentina. Si es Macri, Massa, Scioli o quien sea, va a querer definir quién va a ser "su presidente de AFA".

En estos días estoy terminando un libro en el que cuento la relación promiscua entre la política, el Poder Ejecutivo, y la dirección de la Asociación del Fútbol Argentino.

Allí cuento los casos extremos de intervención de la política nacional en la AFA dando como ejemplo el caso de Ramón Castillo, que puso a su hijo (Ramón Castillo hijo) como presidente de la Asociación. Agustín P Justo puso a su yerno, Sánchez Terrero; Perón puso al funcionario que se le cantó, y Juan Carlos Onganía, los nombraba por decreto del Poder Ejecutivo Nacional.

#### **¿En relación a la parte económica, el hecho de que los clubes sean asociaciones sin fines de lucro en**

#### **lugar de sociedades comerciales, incide en los agujeros que se ven hoy en sus finanzas?**

Para mí no. Hay buenos y malos ejemplos de los dos lados. Chile tiene sociedades anónimas deportivas y andan bárbaro. Y mirás las SAD en España y vez que hay un fuerte endeudamiento de los clubes.

La forma jurídica que adopten para organizarse no te asegura nada.

En Inglaterra están igual que en España. En cambio en Alemania está todo más ordenado.

El sistema más sano desde el punto de vista económico es el norteamericano, en el cual se analiza el deporte como un negocio en sí mismo, como la "industria del entretenimiento" que compite con Hollywood, con Disneylandia y por eso hay que hacerlo atractivo y que dé plata. Entonces, definen cuántos clubes y dónde estarán las franquicias según la distribución de la masa de población. Se vende la franquicia al millonario local y, de repente, los Cowboys de Dallas se tienen que ir a Minnesota porque perdieron plata, y eso se acepta.

#### **Es otra idiosincrasia...**

Claro. Acá se viven los colores, la sensiblería italiana que tenemos.

Los norteamericanos, en cambio, en base a la salud económica hacen los ajustes. Por eso no tienen casos de deportes que den pérdida masivamente. Pero claro, para eso necesitás un sistema en el que haya un comisionado, que es una suerte de Dios, tipo Grondona, pero que toma decisiones racionales para que económicamente funcione bien.

Y claro, tenés un sistema judicial que funciona, donde si se cometen excesos, se castigan.

Esto se puede lograr en un país determinado, pero a nivel mundial no sé si sería posible.

Por lo pronto, el *fair play* financiero está empezando lentamente a funcionar en Europa, aunque todavía tenés al Real Madrid que gasta fortunas y hay equipos en la misma liga que tienen un presupuesto 40 veces más chico.

Los yanquis vieron que, para que haya un fenómeno deportivo atractivo tiene que haber imprevisibilidad en el resultado, para lo cual tiene que haber paridad entre los presupuestos de las franquicias y también entre los sueldos de las estrellas. Para ello implementaron un *salary cap*, una restricción presupuestaria y una distancia entre el que más y menos gasta de 4 a 1.

En España, reitero, la diferencia es de 40 a 1. Por ello, que el Getafe le gane al Real Madrid es bastante difícil, más allá del gran margen de alea que existe en el fútbol. Si fuese básquet, no existiría posibilidad, porque en básquet gana el mejor, no hay milagro.

En automovilismo es parecido. Cuando (Michael) Schumacher ganaba todas las carreras, la F1 era muy aburrida y perdió atractivo.

Por eso mismo, cuando los clubes en Estados Unidos van a elegir en las universidades a los nuevos jugadores, el que salió último elige al mejor, para equilibrar la competencia. Es el competitivo balance en lo económico y en lo deportivo.

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**

[www.biscardiasoc.com.ar](http://www.biscardiasoc.com.ar) | [info@biscardiasoc.com.ar](mailto:info@biscardiasoc.com.ar) | 011.4326.8881

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

# AMOR AL ARTE

Perfiles, tansas, cuadros y colecciones. La decoración en Klein & Franco.



Hay una mujer desnuda apenas cruzando la puerta. Es un cuadro, obra de Eliana Truscello que marca desde la entrada una tendencia que se replica en cada pared del estudio Klein & Franco.

Hasta ahí, la imagen pictórica puede que se repita con más o menos en muchos despachos, pero la iniciativa de Christian Albor, socio de la firma, incluye el contacto y propuesta a distin-

tos artistas para que les presten las obras que tienen disponibles y colgarlas en sus oficinas.

“Me formé en un colegio italiano. Mucho arte todo el tiempo. Me dediqué a otra cosa, a ser abogado. Con mi mujer empezamos a tomar contacto casi que fortuitamente con artistas plásticos. Empezamos a ver obra, a comprar y coleccionar desde el punto de vista del que recién se inicia, y a vincularnos. Los artistas plásticos son muy distintos de los abogados, con una cabeza diferente y una sensibilidad muy especial”, repasa.

Cuando K&F se mudó hace un par de años, Albor habló con sus socios, Alejandro Isola y Bernardo Custo, y se quedó con las paredes: nada de *boiserie* ni de marcos dorados con títulos y diplomas. “Hice poner perfiles de aluminio en todas partes, que se usan para no tener que agujerear la pared cada vez que se cambia una obra de lugar y les propuse a algunos artistas que conozco colgar su obra en el estudio”, relata.

“¿Si tenés obra ociosa en tu taller, te animás a colgarla?, les pregunté. Y me dijeron que sí. La primera osada fue Paula Bladimirsquy. Vinimos al estudio con Nuria, mi mujer, Paula y yo, miramos los

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



Isola, una pintura de Truscello, Albor y Custo

## Dinero, conocimiento y mitos

“Es un mito que para comprar arte haya que tener plata. Podés encontrar obras maravillosas de pequeño formato a Ar\$ 600”, dice Albor.

Si se compra con fines especulativos, habría que contar con asesoramiento, recomienda. Pero en su caso, “el arte tiene que transmitir algo y, para eso, no hace falta saber. Alcanza con pararse frente a una obra y que te pase algo. Que digas “me gusta”, “qué loco esto”, “cómo lo habrá hecho”. Si una obra te llama la atención: comprala. Te está hablando”.

espacios, diagramamos qué obra iba en cada lugar, escalerita y a colgar”, cuenta.

Los clientes del estudio los llevaron a poner un cartel que avisa

que las obras están a la venta.

“Hubo gente que vino, miró, le gustó, nos lo pidieron y los pusimos en contacto con los artistas. Así se vendieron cuatro

obras”, relata.

De todas formas, es claro que ése no es el objetivo. “La idea es trabajar en un ámbito lleno de color, de arte, de talento”, concluye.

## 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, Rio de Janeiro, Sao Paulo.

# HABLAR DE \$

Tendencias salariales en el mercado jurídico. Las tarifas comparadas entre los estudios de la región.

En el número pasado de AUNO Abogados ([http://issuu.com/aunorevista/docs/auno\\_2015\\_nro\\_17](http://issuu.com/aunorevista/docs/auno_2015_nro_17)) publicamos el primer índice salarial para estudios corporativos medianos. Con más o con menos, las cifras estarán experimentando un ajuste de entre el 15% y el 20%, según informaron distintas firmas, para cuando salga esta nueva edición. Para estudios grandes, en tanto, los valores que se manejaron y manejarán para el segundo y parte del tercer trimestre son:

Categorías	Salario bruto	
	Mínimo	Máximo
Jefe de Departamento	25.000	40.000
Abogado Senior	18.000	28.000
Abogado SSR	12.000	21.000
Abogado Jr.	9.000	12.000
Procurador	5.000	9.000

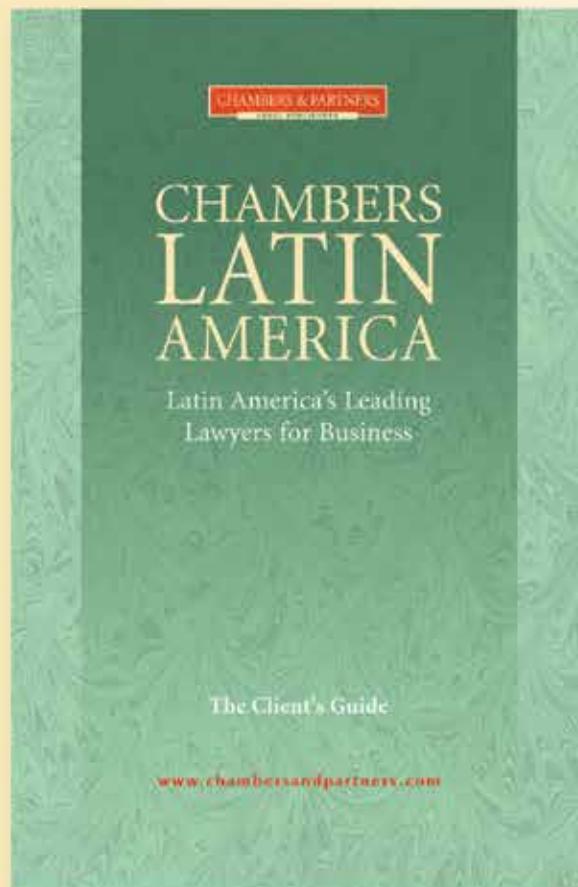
Para octubre, en tanto, se prevé un nuevo ajuste en proporciones variables según dijeron las distintas firmas relevadas, en función de sus ingresos y el pulso de la inflación.



# 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



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.**

**1°**

UNIVERSIDAD  
ARGENTINA  
DE GESTIÓN PRIVADA  
RANKING QS 2014

[www.austral.edu.ar/fd](http://www.austral.edu.ar/fd)

(+5411) 5239 8000 [informesfd@ius.austral.edu.ar](mailto:informesfd@ius.austral.edu.ar)