Desafíos de gestión en la Argentina, Chile, Perú y Uruguay. La experiencia de distintos estudios jurídicos.

¿Cómo se gestiona en la región?

Legales de Meridional Seguros avanza con trabajo pro bono. Entrevista a Federico Bravo, director del área para el Cono Sur.

In house + Pro bono

a uno

ABOGADOS

Año 5 | Nro. 20 | Diciembre 2015

$ 40.- en toda la Argentina

INVERTIR LA PIRÁMIDE

Es el modelo de organización que adoptó el Estudio O'Farrell. Pros y contras según Daniel Calatrava y Ricardo Castañeda.

EN FOCO

El futuro de la abogacía

Perspectivas para la práctica jurídica. Gestión, talento, tecnología y marketing.

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

Agradecemos a los estudios, empresas y universidades
que nos acompañaron durante 2015

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:
LIDIA ZOMMER (España)
Departamento comercial:
MARÍA TOMASSONI

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

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

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

Año 5 - Número 20 - Diciembre de 2015
ISSN 1853-7405

AUNO ABOGADOS es una publicación
de Alfredo Enrique Veronesi
Director: Ariel Alberto Neuman
Propietario: Alfredo Enrique Veronesi
Nº de CUIT: 20-16766252-9
Tucumán 695 2º A, Ciudad Autónoma
de Buenos Aires. Tel.: (5411) 4545-4662.

Se prohíbe la reproducción total o parcial sin la expresa autorización de sus Directores.

Hecho el depósito que marca la ley 11.723. Registro de Publicaciones Periódicas, Expte. Nº 5201895.

EDITORIAL

La abogacía latinoamericana se prepara para encarar una nueva etapa en su desarrollo. Impulsada por modificaciones en los contextos políticos y macroeconómicos regionales y mundial, la actividad jurídica continúa su avance hacia la complejidad.
En esta edición de **AUNO Abogados** analizamos distintas variantes de lo que ello implica, mostramos cuáles son los principales desafíos en la gestión del negocio jurídico y anticipamos cómo será, en muy poco tiempo, el futuro de la profesión.
Una deslocalización creciente, el avance inexorable de las nuevas (e incluso desconocidas) tecnologías, el desafío de la gestión del talento y las distintas fórmulas para encarar con éxito todos los desafíos anteriores son el eje principal de éste, nuestro número 20, con el que cumplimos los primeros cinco años de publicación.
Gracias por acompañarnos. Gracias por el apoyo.
Gracias por estar siempre ahí, para contarnos, para leernos y para compartirnos.

Ariel Alberto Neuman / Director

SPONSORS PLATINO

BERKEN IP · BDO · BULLÓ LAW FIRM · Universidad de San Andrés

SPONSORS ORO

ABBFP&B · Allende & Brea Abogados · Estudio Beccar Varela · Estudio Durrieu Abogados · Guyer & Regules · Marval O'Farrell Mairal · Pagbam Perez Alati, Grondona, Benites Arntsen & Martinez de Hoz (h) · Universidad Torcuato Di Tella

SPONSORS PLATA

Abeledo Gottheil Abogados · Barbosa Abogados · Biscardi & Asociados · Cerolini & Ferrari Abogados · DirecTV · Estudio YMAZ Abogados · Kimberly-Clark · Lewis | Baach · Nicholson y Cano Abogados · O'Farrell · UAI · Austral

CONTACTO

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

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.

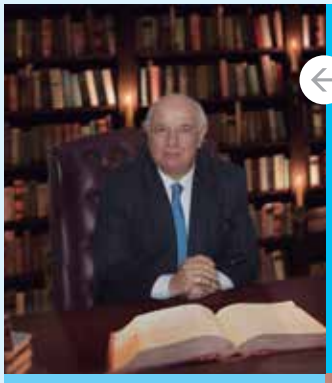
NUESTROS SERVICIOS INCLUYEN:

- 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

BDO

CONTENIDO



10
ECONOMÍA EN CRECIMIENTO
Cómo se posiciona el estudio Moreno Baldivieso de Bolivia. Entrevista exclusiva con el socio administrador de la firma.

18
IN HOUSE + PRO BONO
Federico Bravo, director de Legales de Meridional Seguros cuenta la experiencia de la empresa en pro bono.

26
INVERTIR LA PIRÁMIDE
Es lo que hicieron en el Estudio O'Farrell con su estructura de profesionales. Hablan Daniel Calatrava y Ricardo Castañeda.

44
EL FUTURO DE LA ABOGACÍA
Se realizó el 3er. Encuentro de Abogados. El eje estuvo puesto en el futuro de la profesión.

PÁGINA

8 INFOGRAFÍA
El Futuro de la Abogacía

13 BRASIL
Cambios en publicidad y pro bono

14 CORRESPONSAL
Tres modelos para internacionalizar una firma de abogados
Por Lidia Zommer

16 HONORARIOS
Análisis pendiente
Por Marcelo Gobbi

21 Noticias breves

22 MERCADOS
¿Cómo se gestiona?

32 ENCUESTA
Así está el mercado jurídico

36 ESTUDIO
Elegir a los clientes

38 MANAGEMENT
Qué hacer cuando los mercados mejoran
Por Jaime Fernández Madero

40 MIRADAS
Superhéroes y derecho

42 CASOS
Autorregulación publicitaria

43 En España, las noticias no se olvidan
Por Fernando Tomeo

48 MERCADOS
Ranking vs. Ranking

50 MERCADO
¿En casa o comprado?

Universidad de SanAndrés

POSGRADOS

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 empresaria,
- 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.

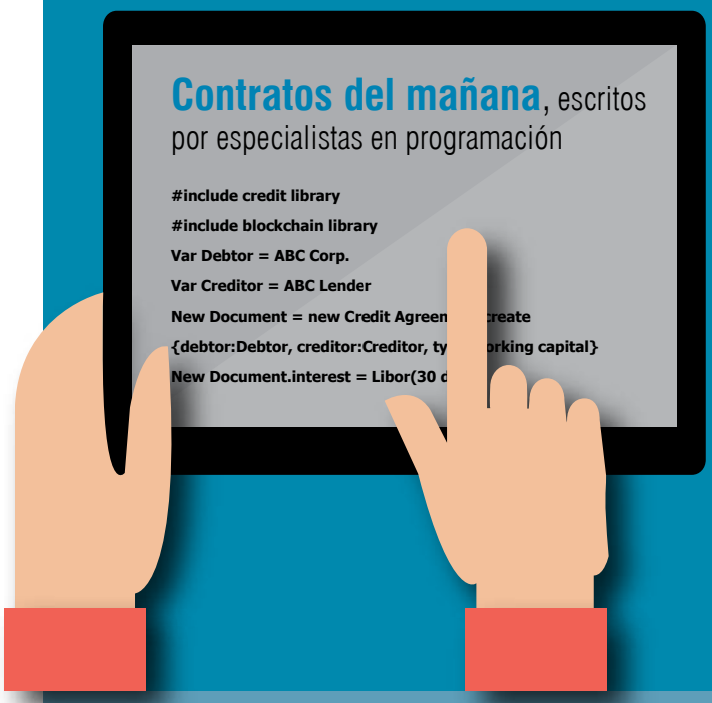
INICIO: abril 2016.

HORARIO Y LUGAR DE CURSADA
Viernes de 9 a 18 h
Campus: Vito Dumas 284, Victoria, Bs. As.

Email: posgradodederecho@udesa.edu.ar
www.udesa.edu.ar/derecho

(54-11) **4725-6993**
(54-11) **4725-6929**

TECNOLOGÍA



Un contrato inteligente, podría instruir directamente a, por ejemplo, un automóvil prendado, que no arranque en caso de que el pago de una cuota se demore. Si el auto fuese de los que se conducen sin conductor, podría ordenarle que arranque y vuelva al domicilio del acreedor.

FUT DE LA ABO

El **abogado** deberá **gestionar su nego**

NEGOCIO

El cliente no pagará las horas de los abogados jóvenes, consideradas **"de formación"**.

La abogacía es vista como prestación de servicios.

Las métricas de productividad y la eficiencia en materia de costos se vuelven esenciales para subsistir.
1 + 1 = 3

La facturación por horas **cede** ante otros tipos de mensuraciones.

En las empresas, las áreas de legales son **"evaluadas"** con los mismos criterios de **productividad** que los otros departamentos.

GLOBAL

El **posicionamiento**, el **trabajo** y los **clientes** tienden a estar deslocalizados.

Las limitantes de la matrícula empiezan a ceder ante las necesidades de la demanda de servicios jurídicos. El abogado de confianza acompaña a sus clientes allí donde los clientes van.

URO

OGACÍA

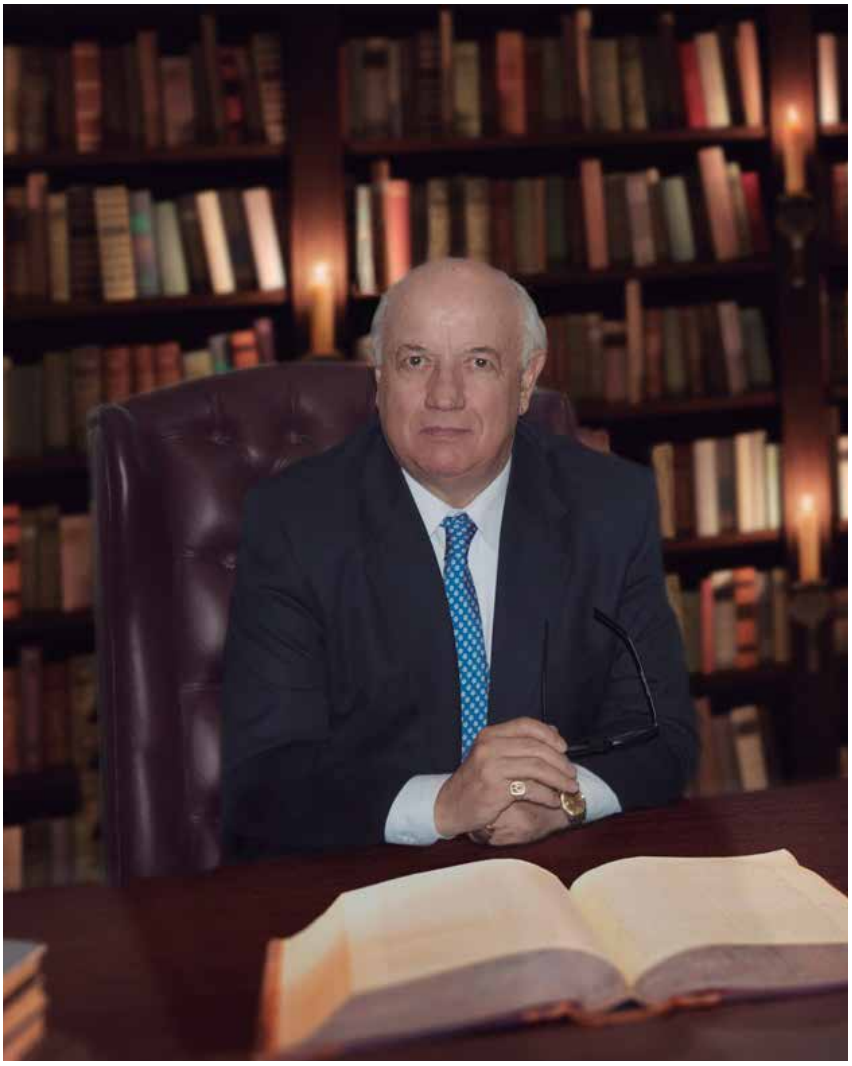
cio pensando **como si no fuera** abogado

TALENTO

El abogado precisa **cada vez más** de herramientas **no jurídicas** para su ejercicio profesional. **Tecnología**, **gestión** y **marketing** encabezan la demanda. La rotación de abogados **Juniors** seguirá siendo **muy alta**, pero incluso entre ellos, la formación **"mientras estén"** resultará **fundamental**.

ECONOMÍA EN CRECIMIENTO

Cómo es el posicionamiento del estudio Moreno Baldivieso.
Entrevista exclusiva con el socio administrador de la firma.



Ramiro Moreno Baldivieso

"Hoy hay trabajo jurídico muy sofisticado, pero los estudios que compiten en los grandes temas no son más que cinco o seis", dice Ramiro Baldivieso.

De un tiempo a esta parte, Bolivia se ha convertido en una de las niñas mimadas de la economía regional, con un crecimiento que despierta admiración (y envidia, según el país de que se trate) a nivel mundial.

De la mano de este impulso, el trabajo del abogado corporativo se ha ido haciendo cada vez más complejo y prolífico.

Fundado en 1931, Moreno Baldivieso es una de las firmas líderes del mercado, con oficinas en las ciudades más importantes del territorio y atención a las principales empresas locales e internacionales que desembarcan en el país, al que solo parece estar faltándole su ansiada salida al mar.

AUNO Abogados entrevistó a Ramiro Moreno Baldivieso, socio administrador del estudio, sobre el contexto en el que se maneja su firma.

¿Cómo está el mercado jurídico corporativo en Bolivia?

Bolivia está pasando por muy buenos momentos en materia económica desde lo macro. Hay buenas perspectivas de inversión y de negocios muy interesantes. Están viniendo muchas empresas que invierten en infraestructura, minería y recursos naturales. Eso ha hecho que haya una creciente demanda de servicios jurídicos.

También generó mucho trabajo el proceso de privatizaciones encarado por el gobierno de Evo Morales. De su mano, Bolivia recibió varios arbitrajes internacionales y, paulatinamente, el gobierno fue pagando a las

empresas por sus demandas lo que generó mucha expectativa y demanda de estudios de abogados que manejaran estos temas.
Tradicionalmente los estudios en Bolivia eran bastante antiguos, de 80, 90 años, y fueron experimentando las consiguientes actualizaciones generacionales. En los últimos años han aparecido estudios nuevos, desmembramiento de otros estudios unos, algunos ligados a los gobiernos de turno, otros más orientados al trabajo *boutique*.
Hoy hay trabajo jurídico muy sofisticado, pero los estudios que compiten en los grandes temas no son más que cinco o seis.
Hay, sí, una apertura muy interesante en Santa Cruz de la Sierra que es el motor de la economía. Lo mismo sucede con el departamento de la ciudad de Tarija, donde están las reservas de gas que nosotros exportamos.

¿Cómo se estructura su estudio?

El estudio nuestro era familiar, pero ahora es abierto. No hace falta tener el apellido o estar ligado a los fundadores para llegar a socio.
La firma tiene 38 abogados. Teníamos 42, pero algunos de ellos se están especializando en Estados Unidos, y teníamos una abogada que era boliviana-china, que nos ayudaba muchísimo porque hablaba mandarín a la perfección y eso nos habría la puerta de muchos clientes internacionales, pero se casó y nos dejó.
Nosotros tenemos oficinas en las principales ciudades del país: La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Tarija.

¿Cómo se armoniza el tema cultural entre las distintas locaciones?

Vamos donde está el cliente. Si el cliente está en Potosí, en la tradicional zona productora de plata, donde tenemos, por ejemplo, un cliente que es una compañía canadiense que requiere nuestros servicios, abrimos oficina allá y lo asesoramos en los temas específicos de la industria, pero también, por ejemplo, en temas laborales. Igualmente en Sucre, capital jurídica del país.
La Paz es una ciudad más política. Toda la cuestión burocrática está ahí y se precisa un mayor *expertise* de derecho administrativo y

Perfil

Ramiro Moreno Baldivieso es Licenciado en Derecho por la Universidad Mayor de San Andres, La Paz, Bolivia. Tiene un LL.M. en la Harvard Law School, en 2002, y antes hizo allí el Program of Instruction for Lawyers. Realizó, además, una especialización en Derecho Comparado en la Harvard Law School – Universidad Complutense de Madrid, en 1989.

Gente

"Nuestra mayor fortaleza es nuestra gente. La reputación de Moreno Baldivieso está íntimamente relacionada con la calidad de los servicios legales que ofrecemos en todas nuestras oficinas y principalmente con la calidad de nuestros profesionales. Creemos firmemente que cada persona que trabaja en este estudio jurídico es un profesional que contribuye a nuestro éxito", se lee en el sitio web de la firma.
Su equipo está compuesto por profesionales de toda Bolivia, cuidadosamente seleccionados. "Contamos con miembros que tienen fluidez en los idiomas español, inglés, francés, alemán, mandarín y portugués. Nuestros abogados son reconocidos en nuestro país y cuentan con formación internacional, graduados de postgrado en universidades prestigiosas alrededor del mundo", promocionan.
Harvard, Oxford, Nueva York, Sloan School of Management del MIT, Escuela de Administración de Yale, Instituto de Empresa IE, Universidad de Comillas ICADE, Universidad de Salamanca y Université Panthéon - Assas París II (Francia) aparecen en el listado de los currículums.
Con un equipo altamente especializado de casi 40 abogados en todo el país, la firma se ha desempeñado como asesor local de algunas de las empresas multinacionales más importantes y organizaciones internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Países Bajos Development Finance Company (FMO), la USAID, la Corporación Financiera Internacional (CFI), el Programa Mundial de Alimentos (PMA), la Embajada de Estados Unidos y la Embajada de Austria, entre otros.

"Si tu dices que eres el mejor abogado del mundo no te lo van a creer. Si eres economista, y ganas el Premio Nobel y dices eso, sí te lo van a creer. Pero no hay Nobel para los abogados".

regulatorio.
Cochabamba, en tanto, es una ciudad con bastante industria manufacturera y agroindustria y, como te decía, Santa Cruz es el motor de la economía.

Acaban de ser reconocidos por Chambers & Partners como el mejor estudio del año de Bolivia. ¿Qué impacto tiene eso para su negocio?

Yo plantearía el tema al revés: ¿Cómo es que los rankeadores aparecen en el mundo? Y la respuesta es que aparecen como árbitros en una cuestión que es muy importante para los abogados: el ego.
Si tu dices que eres el mejor abogado del mundo no te lo van a creer. Si eres economista, y ganas el Premio Nobel y dices eso, sí te lo van a creer. Pero no hay Nobel para los abogados.
Chambers & Partners, Latin Lawyer, International Finance Law Review, son esos árbitros que dicen quién es quién. Pero no son ellos los que te rankean, sino que son los clientes los que lo hacen.
Ellos llaman y entrevistan a tus clientes y les preguntan por tu eficiencia, por tu *performance*, por su nivel de satisfacción.
Son los clientes los que evalúan y dan información.
Esto es como el medallero olímpico. De los 10 ítems, ¿cuántas medallas tienes tú? Estar en la Banda 1 es como ganar una medalla de oro; en Banda 2, de plata; en Banda 3, de bronce.

¿Y en *Banda 4*?

Digamos que ya no vale tanto la pena■

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

CEROLINI & FERRARI
ABOGADOS
Buenos Aires - Argentina
www.cerolinIferrari.com.ar

Cambios en publicidad y pro bono

Llegan con la entrada en vigencia del nuevo Código de Ética y Disciplina.

En el marco de los festejos por el 85 aniversario de la Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) comenzó a regir el nuevo Código de Ética y Disciplina de los Abogados que regula la conducta de los 984.410 profesionales habilitados para ejercer en el gigante latinoamericano. Una de las principales novedades del documento es la incorporación de la abogacía pro bono, habilitando la práctica del ejercicio profesional gratuito para los necesitados económicamente, prohibida en la normativa anterior.
Otra innovación es la permisión de la publicidad de los servicios jurídicos a través de medios electrónicos, como redes sociales, aunque siempre manteniendo la "forma moderada, sin intentar captar clientela".
El nuevo Código fija parámetros de comportamiento ético superiores para los directivos de la Orden, incluyendo a presidentes y consejeros, y establece un plazo máximo de 30 días para determinar si un hecho es pasible de ser instruido o no en proceso, agilizando los tiempos.
"La ética es fundamental para la revalorización de la abogacía y el respeto por el sector, y el abogado tiene que tener un comportamiento digno, el que se espera que tengan las personas de bien", enmarcó el presidente de la entidad Marcus Vinicius Furtado Coêlho.
En otra línea, se establecen como principios éticos para el abogado el estímulo a las formas extrajudiciales para la resolución de conflictos (mediación, conciliación), para reducir el número de procesos judiciales. "Tenemos que contribuir con la contención de la escalada en el número de juicios, que hoy llega en Brasil a las 100 millones de causas", justificó el presidente de la OAB.

Para leer el documento completo, ingrese en
www.oab.org.br/arquivos/resolucao-n-022015-ced-2030601765.pdf

Por Lidia Zommer
Madrid, España*

Tres modelos para internacionalizar una firma de abogados

Decisiones a tomar en mercados que evolucionan de manera constante

El sector legal está viviendo un cambio estructural impulsado por la recesión económica, la desregulación en ciertos mercados y la revolución digital, cuyo impacto en la comunicación minimiza las barreras territoriales.

Han aparecido diferentes modelos de negocio para la prestación de servicios jurídicos en todos los segmentos y, por lo tanto, innovadoras formas de crecer.

SI bien el carácter local de los sistemas jurídicos reduce el impacto que la globalización ha generado en otros sectores de la economía, la abogacía de los negocios está cada vez más conectada y las firmas de abogados deben contar con una estrategia para aprovechar las oportunidades actuales.

La estrategia internacional de un bufete depende de diversos factores, pero siempre se debe tomar en cuenta el flujo de capitales de y hacia el país.

Durante los primeros años de este siglo, latinoamérica ha sido fundamentalmente receptora de inversiones, pero en los últimos años sale a hacer negocios fuera de su continente. México, Colombia, Brasil y Chile vienen a España a invertir en diversos sectores.

España es el puerto de llegada a Europa para muchos inversores hispanoparlantes y hay un interés creciente en generar sinergias entre firmas latinoamericanas y españolas.

Cuando una firma de abogados decide extender su alcance más allá de sus fronteras, debe escoger el modelo de colaboración. Los tres más extendidos son la fusión con firmas establecidas, la apertura de oficinas propias y la participación en redes de *best friends*.

La ruta tradicional de una fusión con un despacho ya instalado conlleva el riesgo de conciliar dos culturas, aún en los casos en que la estrategia esté clara y cuente con profesionales de la gestión que lideren el cambio.

En este caso, si la alianza implica *equity* y, por lo tanto, compartir el liderazgo, es crucial buscar socios con objetivos y valores compartidos, así como trabajar la comunicación permanente para obtener (y mantener) los consensos.

El *partnership* es uno de los principales generadores de problemas para gestionar una firma como una empresa, mucho más cuando los socios pertenecen a diferentes culturas y están geográficamente dispersos.

Un enfoque que descomprime la necesidad de consensos es la creación de una marca internacional junto con otros despachos, sin comprometer la independencia local. Se comparten en estos casos la marca, dejando la distribución de beneficios a expensas de los resultados de cada país.

La otra forma clásica, instalar una oficina y equipo propio, desplazando a uno o a varios socios para liderarla, depende de la capacidad de desarrollar negocios comenzando de cero. Una valoración realista de nuestra propuesta de valor en un entorno nuevo y de las habilidades comerciales de los socios residentes es imprescindible para abordar esta apuesta.

Ante este riesgo, los bufetes prefieren generalmente acudir al arraigo local para minimizar los riesgos.

Las redes de *best friends* son también un modelo muy extendido, del que existen más de 160 en el mundo. Son acuerdos de colaboración no exclusivos en los que generalmente hay sólo una firma por cada jurisdicción y que organizan reuniones periódicas para incrementar la confianza entre sus miembros e identificar oportunidades.

Formar parte de una de estas redes representa un gran activo para dar cobertura a los clientes en otros países, pero su retorno en términos de trabajo derivado no es automático.

Además, frecuentemente estas alianzas ya están maduras y hay poco espacio para nuevas incorporaciones.

Para incrementar los recursos y reforzar la marca, acompañar a los clientes o aumentar la facturación incorporando nuevos mercados, los despachos están solicitando a sus asesores el diseño de estrategias de internacionalización.

Los clientes de la abogacía de los negocios, grandes, medianas y pequeñas empresas, ya no admiten fronteras y los abogados deben moverse con ellos.

> ***Los clientes de la abogacía de los negocios ya no admiten fronteras y los abogados deben moverse con ellos. Para los despachos corporativos, la internacionalización no es una opción sino el destino.***

Para los despachos corporativos, la internacionalización no es una opción sino el destino, y la pregunta que cada uno debe hacerse es simplemente cuándo y cómo es su mejor ruta.

** Directora de Mirada 360º (www.mirada360.es)*

www.utdt.edu/posgrados

POSGRADOS DI TELLA

INICIO MARZO 2016

DG|2015

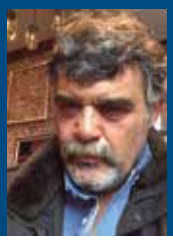
- ARQUITECTURA
- ARTE
- CIENCIA POLÍTICA
- DERECHO
- ECONOMETRÍA
- ECONOMÍA
- ECONOMÍA APLICADA
- ECONOMÍA URBANA
- EDUCACIÓN
- EST. INTERNACIONALES
- HISTORIA
- NEGOCIOS
- PERIODISMO
- POLÍTICAS PÚBLICAS

posgradosditella@utdt.edu
(+ 54 11) 5169 7231/7251
(+ 54 11) 5571 9552

Av. Figueroa Alcorta 7350
Ciudad de Buenos Aires
Argentina

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

Por **MARCELO GOBBI**
Abogado



Análisis pendiente

El impacto de la regulación en el mercado

De sancionarse un proyecto de ley que aprobó el Senado, será nulo todo acuerdo entre un abogado y su cliente que fije un honorario inferior a los mínimos legales por actuaciones ante los tribunales nacionales. Es el llamado orden público de esos mínimos una aspiración de respetables sectores de la profesión, pero de cuya utilidad me permito dudar.

Presumo por un momento la dudosa validez constitucional de la iniciativa a la luz de los derechos de los consumidores, entre los que se incluyen el acceso a la justicia como derivación de la defensa en juicio en sentido amplio y los beneficios de la libre competencia. En España, por ejemplo, la autoridad de competencia multó este año a un colegio de abogados por publicar criterios meramente orientativos sobre honorarios.

No basta con etiquetar algo como de orden público, porque esa valoración corresponde a los jueces. El proyecto la funda en que la labor del profesional del derecho tiene una *finalidad superior* y es atinente a la paz social a la que él coadyuva al hacer un ejercicio ético de su función. No indica superior a qué es esa finalidad (¿a la de todas las demás profesiones?) ni cuál pueda ser la relación de la ética con los precios. Es previsible entonces que otras profesiones reclamen el mismo tratamiento.

¿Cabe imaginar una odiosa discusión sobre si el abogado que ejecuta un pagaré es socialmente más trascendente que el médico o que el mecánico que repara los frenos de un autobús escolar?

Es, además, original. Normalmente los precios se regulan cuando hay ausencia de competencia, se lo hace como tarifas máximas y a cambio de prestar servicios no rentables en cumplimiento de objetivos de políticas públicas que no se conseguirían bajo puras condiciones de mercado. El proyecto combina lo mejor de cada mundo: fija tarifas para un sector que se desenvuelve sin barreras de entrada ni obligaciones de prestación en régimen de competencia (desdichadamente, con sobreoferta) y a través de precios mínimos.

> ***Frente al encarecimiento de cualquier servicio operan la elasticidad (disminución de la demanda) y la sustitución (reemplazo por otro que pueda cumplir funciones similares)***

Finalmente, dudo de que sirva a su propósito. Los defensores de la iniciativa la presentan como herramienta de fomento para el profesional joven o que ejerce individualmente, por oposición al colega supuestamente más próspero que integra una gran firma al servicio de clientes poderosos.

El cuentapropista suele ser competitivo gracias a que su pequeña estructura le permite cobrar un honorario atractivo, ventaja que perderá. Y además, frente al encarecimiento de cualquier servicio operan la elasticidad (disminución de la demanda) y la sustitución (reemplazo del servicio por otro que pueda cumplir funciones similares), fenómenos que ocurren nos gusten más, menos o nada el libre mercado o las intervenciones regulatorias en los contratos.

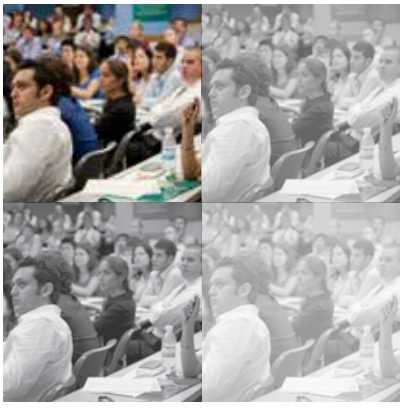
Los abogados sólo podrán acordar honorarios inferiores a los mínimos con ascendientes y descendientes, hermanos, cónyuge y conviviente. El Estado invadirá así la vida afectiva de los individuos al prohibirles, incluso, hacer “un descuento” a un vecino o (¿por qué no?) a un cuñado.

Como en el proyecto sí se permite el trabajo caritativo o pro bono a favor de extraños, curiosamente quien pueda lo más no podrá lo menos.

La finalidad anunciada por los autores de la iniciativa de dignificar la abogacía debe canalizarse por otros medios: la formación universitaria y el control serio de la ética profesional. Si, como se indica en el proyecto, los abogados deben ser agentes de la paz social, sería mejor que la percepción de dignidad fuera compartida por el prójimo. Difícilmente un sujeto racional respete más a su abogado si una ley se lo encarece.

Estudios
que sobresalen.

Abogados
que se distinguen.



Universidades
que brillan.

Editoriales
que crecen.

Estrategias de marketing y comunicación
para el mercado jurídico latinoamericano.

Artículo Uno

12do. ANIVERSARIO

www.articulouno.com

El área jurídica de Meridional Seguros se sumó a la Comisión de trabajo Pro Bono del Colegio de Abogados de la Ciudad. Los cómo y por qué según Federico Bravo, su director de Legales para el Cono Sur.

IN HOUSE + PRO BONO

Abogados que hacen pro bono hay. Abogados de direcciones de legales que lo hagan, infinitamente menos. En el marco de esa ecuación, la Dirección de Legales para el Cono Sur de Meridional Seguros, parte de AIG, comandada por Federico Bravo, se convirtió meses atrás en la primera en su tipo en integrar la Comisión de Trabajo Pro Bono del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires.
Los motivos, en las siguientes preguntas y respuestas.

¿Por qué?

Pro bono tiene como objetivo trabajar por una sociedad más justa y con esa finalidad aportamos nuestros conocimientos en forma voluntaria y gratuita. Hasta ahora solo trabajaban en pro bono los abogados de estudios jurídicos y, desde nuestra mirada, el compromiso profesional con la sociedad y la búsqueda de la justicia tiene que ser una aspiración de todo abogado, independientemente del ámbito en el que se desenvuelva.

El compromiso profesional con la sociedad tiene que ser una aspiración de todo abogado, más allá del ámbito en el que se desempeñe.

Por eso, y gracias al compromiso de AIG con la responsabilidad social y al programa pro bono que tiene desarrollado a nivel global, se hizo posible sumarnos a la Comisión de Trabajo Pro Bono del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires. La idea es que cada vez más abogados se sumen a esta actividad y, en ese sentido, las empresas tienen mucho para aportar.
Si miramos la cantidad de abogados que se desempeñan en el mercado corporativo, nos damos cuenta de que el potencial de crecimiento es enorme.
Con Meridional Seguros fuimos pioneros en desandar este camino, pero sin duda vamos a seguir trabajando para difundir el trabajo pro bono y sumar cada vez más colegas. En pro bono no hay competencia, sino colaboración.

¿Qué hacen puntualmente?

Inmediatamente después de sumarnos a la Comisión comenzamos a participar de nuestra primera iniciativa: "La Constitución va a la escuela", actividad desarrollada conjuntamente entre el Colegio de Abogados de la Ciudad y la Asociación Conciencia.
Esta actividad consiste en asistir a escuelas públicas para generar conciencia ciudadana sobre la Constitución y los deberes, garantías, derechos y obligaciones en ella contenidos.
Sumamos más de 10 abogados entre la Dirección de Legales y la de Siniestros, y asistimos a aulas de 4°, 5° y 6° año de escuelas públicas. Lo hicimos durante mayo y junio.

Es sumamente enriquecedor tanto para los chicos que asisten como para nosotros. Uno siente que está haciendo un aporte, sembrando una semilla.
A diferencia de otras acciones de voluntariado, el resultado no se ve en lo inmediato, pero no por eso es menos significativo.
La educación es fundamental para el futuro y este tipo de programas también lo son.

Vayamos a la parte corporativa: ¿Cómo se organiza el área de legales en Meridional?

Somos un equipo de seis abogados para Argentina, ocho para la Zona Sur (Argentina, Chile y Uruguay) y nos organizamos por especialidad.
Así, tenemos especialistas por materia (gobierno corporativo, reaseguros y contratos) y por línea de negocio según se trate de seguros para personas o para el segmento corporativo.

¿Cuáles son los principales ejes de trabajo?

Fundamentalmente nos organizamos en torno a cuatro grandes ejes: gobierno corporativo, contratos, producto y consumidor.

Mercado

Preguntado por los restantes directores de legales de empresa, Bravo respondió: "En mi opinión, los directores legales corporativos hemos atravesado tiempos sumamente desafiantes, por un lado por todos los cambios regulatorios que presenciamos en los últimos años y, por el otro, apalancado por una mayor presencia del control estatal, en especial en las actividades reguladas".
En esa línea, apuntó que han presenciado una mayor actividad regulatoria y legislativa que en otras épocas, lo que genera la necesidad de adaptarse al cambio en forma permanente.
"Lo único que ha sido permanente es el ritmo sostenido en la generación de cambios", dijo, y redondeó: "No creo que eso vaya a cambiar en el corto plazo. Lo bueno es que nos gustan los desafíos".

Por supuesto que atendemos además otras cuestiones, como juicios, licitaciones, *data privacy*, e intervenimos en los diferentes proyectos de la compañía.

¿Qué cosas llevan internamente y qué tercerizan?

Los cuatro grandes ejes mencionados los manejamos mayormente de forma interna. Externalizamos el manejo de los juicios, algunos temas de consumidores por cuestiones de distancia y los asuntos laborales. Somos muy conservadores al tercerizar.

¿En quiénes lo hacen, entonces, y por qué?

Tenemos en cuenta el *expertise* de cada estudio. Nos asociamos con estudios de primer nivel, especializados en cada temática: seguros y reaseguros, penal, laboral, AML, etcétera.

El portfolio de estudios que utilizamos es bien variado y fomentamos una competencia sana entre ellos, basada en calidad de servicio y honorarios, ya que cuidamos el gasto con la misma obsesión con que buscamos la excelencia.

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

Expertise, agilidad en la respuesta, un servicio de excelencia y valores de mercado local.

Sabemos perfectamente lo que dice la ley. Necesitamos estudios que agreguen valor y que generen propuestas y alternativas. Que se sumen a nuestras iniciativas y actúen con la misma empatía con que nosotros trabajamos, poniéndonos siempre en el lugar del cliente.

¿Y un abogado para ingresar en el equipo?

Además de lo dicho antes para los abogados externos, buscamos entusiasmo, compromiso, ganas de aprender y de ser parte de una de las mejores aseguradoras a nivel global. Y, fundamentalmente, valores éticos.

¿Cómo se da la interacción con otras áreas de la empresa?

Legales está incorporado y participa en todos los procesos *core* de la compañía. Está en el ADN de todos los procesos. La interacción es permanente y fluída.

"Cuidamos el gasto con la misma obsesión con que buscamos la excelencia", reconoce Federico Bravo.

Además, brindamos capacitaciones sobre nuestros procesos, sobre cambios regulatorios o tendencias del mercado y tenemos un canal de comunicación permanente a través de un *newsletter* que se distribuye entre todos los colaboradores con las principales novedades del área.

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

Tenemos algunas métricas, pero fundamentalmente el valor agregado es cualitativo. Somos un área que es socia del negocio, los ayudamos para que las cosas pasen y que pasen de una manera segura y controlada, sin sorpresas.

Puedo dar un ejemplo reciente de cómo agregamos valor a partir de un requerimiento regulatorio: para marzo de 2016 todos los productos deben ser validados nuevamente por el ente regulador (la Superintendencia de Seguros de la Nación). En lugar de enfocarnos únicamente en el desafío regulatorio, lo plantemos como una enorme oportunidad de innovación, como una oportunidad de mejorar nuestra propuesta de valor a nuestros clientes. Así, desde principios de año conformamos un equipo de trabajo interdisciplinario con todas las áreas representadas, realizamos *workshops* y surgieron nuevas ideas y propuestas que actualmente estamos implementando.

Es decir: le dimos la vuelta a un requerimiento y nos enfocamos en la oportunidad que representa. Ésa es una de las formas a través de las cuales podemos sumar valor al negocio.

Por supuesto, iniciativas como éstas solo se logran con un fuerte apoyo y compromiso del negocio, desde la gerencia general hasta cada línea ■

noticiasbreves

CHAMBERS WOMEN IN LAW AWARDS | Zang, Bergel & Viñes Abogados fue galardonado con el premio Chambers Women in Law Awards Latin America, otorgado por la publicación Chambers & Partners, por el Programa de Coaching para Abogadas organizado junto con la Universidad de San Andrés

UCEMA SUMA ABOGACÍA | La Universidad del CEMA comenzará a dictar la carrera de abogacía en 2017. Durante el próximo año realizarán jornadas y cursos de capacitación para la comunidad jurídica y futuros estudiantes de derecho. La flamante carrera estará dirigida por Cecilia Lanús Ocampo.Más información en www.ucema.edu.ar/grado/abogacia

LORENZETTI UNIVERSITARIO | En el marco de la entrada en vigencia del Código Civil y Comercial, el ministro Ricardo Lorenzetti, presidente de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, ofreció sendas conferencias en las escuelas de derecho de las universidades Torcuato Di Tella y San Andrés. "El proceso de implementación del Código Civil y Comercial felizmente es muy rico, es un reverdecer del derecho privado en la Argentina y para nosotros es un enorme orgullo", dijo en esta última casa de estudios.

DIVERSIDAD | Marval, O'Farrell y Mairal fue anfitrión en el Palacio Duhau de Buenos Aires, de un seminario sobre diversidad e inclusión, organizado con la publicación Chambers & Partners, y los estudios Linklaters y Ferrere.

PROPUESTA 2016 | La facultad de derecho de la Universidad Austral presentó su propuesta de capacitación para 2016. Informes e inscripción en www.austral.edu.ar/derecho

NUEVOS SOCIOS EN EBV | El Estudio Beccar Varela promocionó a la categoría de socios a Florencia Rosati, María Shakespear y Augusto Vechio. Los nombramientos son "parte natural de la expansión del estudio y una forma de reconocimiento a la gran contribución que los nuevos socios han hecho a la firma a través de los años, tanto con el esfuerzo cotidiano como con la generosidad con la que comparten su saber y su talento", dijo Horacio E. Beccar Varela, socio administrador de la firma.

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

¿Cómo se gestiona?

Un panorama sobre los desafíos en materia de gestión del negocio jurídico en la Argentina, Chile, Perú y Uruguay. Distintas realidades para diferentes países.

¿Cuáles son los principales desafíos en materia de gestión del negocio jurídico en su país? ¿Cómo se posiciona su firma en ese escenario?

Con esas dos preguntas, **AUNO Abogados** salió a consultar a socios de estudios de Argentina, Chile, Perú y Uruguay. Aquí, un resumen de sus respuestas.

ARGENTINA

Carolina Zang | Zang, Bergel & Viñes

El gran desafío es el cambio que se viene indefectiblemente en la Argentina. Es un cambio que va a tener influencia en materia de reactivación económica y que va a impactar fuerte en el mercado jurídico. Para eso hemos estado trabajando internamente en el estudio en los últimos tres años, para estar preparados para abordarlo.

Este cambio no nos va a llevar, como creen algunos, al ciclo de los años 90. Hay muchas cosas que han cambiado.

En los 90, por ejemplo, no había Internet. El abogado era el único dueño de la información legal. Hoy todo el mundo la tiene, con lo cual el aporte en materia de negocios que podamos hacer desde nuestro rol va a ser muy distinto.

Otro factor muy distinto es el generacional. En los 90 no había generación Y; los jóvenes profesionales de entonces estaban dispuestos a trabajar la cantidad de horas que hiciera falta. Va a haber que buscar otras formas para encarar los desafíos que vienen.

En ese sentido, creo que es fundamental crear equipos que acompañen estos nuevos tiempos y generar *engagement*. El tema pasa por aprovechar las fortalezas, pero también reconocer las debilidades y ponerlas en función de estas fortalezas que menciono.

Vivimos en tiempos de cambio casi permanente. Saber adaptarse a esos cambios es indispensable.

Muchas veces se tiende a pensar que los cambios impactan primero en las grandes economías o en las grandes firmas y eso, en la práctica, ya no es siempre así. Hay que estar atentos y preparados todo el tiempo para aprovechar las oportunidades que se presenten.

CHILE

Roberto Guerrero | Guerrero Olivos

Hay un tránsito incipiente de las firmas hacia una mayor profesionalización en sus procesos, hacia una institucionalización de la empresa que va a trascender a sus socios originales. Es un proceso lento, porque para que se termine de formalizar tiene que pasar al menos una generación, y para eso faltan al menos 10 años, pero es algo que ya comenzó.

Hay, con ello, una primera gran pregunta: ¿es sustentable seguir tomando las decisiones como se las tomaba un par de años atrás?

La segunda gran pregunta es cuál es el contexto y el ambiente legal chileno. Hasta hace poco era un negocio dominado por unos pocos estudios jurídicos, que tenían asegurado su lugar. Había barreras de entradas muy grandes a ese negocio desde el exterior. Eso se está rompiendo. No estamos a salvo de la llegada de estudios grandes, internacionales, de

UAI Universidad Abierta Interamericana

Maestría en Derecho Administrativo

- Aprobada por el M.E. Resolución Nº555/10 (21/04/2010).

REUNIÓN INFORMATIVA

Jueves 12 de Marzo

19.00 Hs.

Av. San Juan 951, CABA.

DISERTANTE
Dr. Javier Indalecio Barraza
Director de la Maestría en Derecho Administrativo

Para participar solicitar inscripción por mail a: posgrados@uai.edu.ar

Dpto. de Posgrados posgrados@UAI.edu.ar
Tel.: 4363 - 3596/3517 www.uai.edu.ar

Chile: “Vemos que ese universo de clientes extranjeros ya no está mirando tanto a la región como lo hacía hasta hace unos años, y eso es riesgoso en materia de crecimiento de la firma”.

distintos niveles de calidad.
Hay varios estudios que, sabemos, están mirando el mercado chileno, han hecho ofertas y estudios de *due diligence* sobre firmas locales.
Es un mercado en crecimiento, las firmas siguen creciendo a ritmos altos. A una firma de 60/70 abogados se la mira como no tan grande. Hay unas 10 firmas de más de 70 abogados y de hasta 140, y una que se escapa del margen, con más de 200.
Se asume que una firma grande atrae clientela, y no tanto nacional como internacional. Se ha agrandado mucho el universo de clientes hacia el área internacional, con el peligro de la consistencia y de la perseverancia.
La consistencia pasa por mantener un mismo nivel y calidad.
En lo que es perseverancia, con los ciclos económicos, vemos que ese universo de clientes extranjeros ya no está mirando tanto a la región como lo hacía hasta hace unos años, y eso es riesgoso en materia de crecimiento de la firma.
En cuanto a mi firma, ha seguido la tendencia general de crecimiento que ha habido en Chile. Tenemos más de 70 abogados y hemos crecido muy rápido.
Hemos buscado abrir áreas de práctica formalmente, más focalizadas en clientes o en trabajos específicos. Hemos logrado capitalizar nuestros muy buenos contactos con clientes.
Por lo pronto, está cambiando mucho el eje del asesoramiento a empresas, por la creciente intervención estatal en la economía. Se precisan habilidades en derecho administrativo, regulatorio, en derecho público y hasta constitucionales, que antes no estaban dentro de la asesoría empresarial.
Desde hace tres años invertimos fuerte en esto, y nos está dando muy buenos resultados.
Lo mismo en materia de litigios y tributaria. Y la otra área que va a dar mucho trabajo es defensa de la competencia.
Otro tema es el laboral, con la sindicalización, la litigiosidad, la negociación y la toma de decisiones, para ver qué es más conveniente para la empresa.
No son necesariamente el *core*,

N C | Nicholson y Cano
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

pero son apoyos indispensables que van a marcar la diferencia el día de mañana.

PERÚ

Jorge Lazo | Lazo, De Romaña & Gagliuffi Abogados

Las principales preocupaciones de la industria son básicamente cuatro: la institucionalización, la captación de talento, tarifas y coyuntura económica.

En el primer tema, lo que hay es un mercado que creció muy rápidamente, con firmas que están en proceso de consolidación, otras que están en proceso de cambio de modelos de negocios y gestión hacia una práctica mucho más empresarial. Hay una preocupación por darle un matiz empresarial al manejo de los estudios de abogados, aunque todavía no hay una definición sobre cómo hacerlo. Hay varias firmas que son varias firmas dentro de una, con áreas con distintas culturas, sin identidad corporativa, y eso se está transmitiendo al cliente y es una de las grandes preocupaciones.

El tema de la captación de talento es otro de los ejes. Los mejores estudiantes están prefiriendo trabajar en empresas antes que en estudios de abogados, privilegian entrar en equipos legales internos de corporaciones.

Hay una desmotivación hacia el trabajo en las firmas legales y se hace muy difícil captar talento en el mercado.

En cuanto a tarifas, tienen que ver con la situación y planificación económica. La economía peruana creció mucho en los últimos años, pero creció con dependencia del sector minero, y los ingresos no se utilizaron para reinvertir en el país.

Ante una caída en el precio de los *commodities* como la de ahora, las firmas que crecieron mucho en relación a estos sectores experimentan un impacto mayor en su actividad y rentabilidad y se vuelcan a la competencia por tarifas.

Por otra parte, esta situación económica está reorientando la mirada hacia otras prácticas: de derecho público, en temas de *real estate*, en temas de competencia.

Nuestra firma ha continuado su crecimiento sobre tres grandes ejes: una clientela orientada al sector de servicios productivos, financieros y de manufactura, que han continuado su dinámica a pesar del frenazo económico que ha habido, y el cliente extranjero.

El otro factor que nos ha ayudado es el tema de recursos humanos. Ofrecemos esquemas de mayor flexibilidad que otras firmas, con una estructura más horizontal, con lo cual hemos logrado atraer a muchos muy buenos talentos de otras firmas y talento joven.

El tercer eje es el tema organizativo. Buscamos que cada abogado pueda ver más de un tema y trabajar en varios campos.

Perú: "Las principales preocupaciones de la industria (jurídica) son básicamente cuatro: la institucionalización de las firmas, la captación de talento, las tarifas y la coyuntura económica".

URUGUAY

Haroldo Espalter | Hughes & Hughes

Uruguay es chico en comparación con otros países, con lo cual la realidad del mercado jurídico es muy diferente al resto.

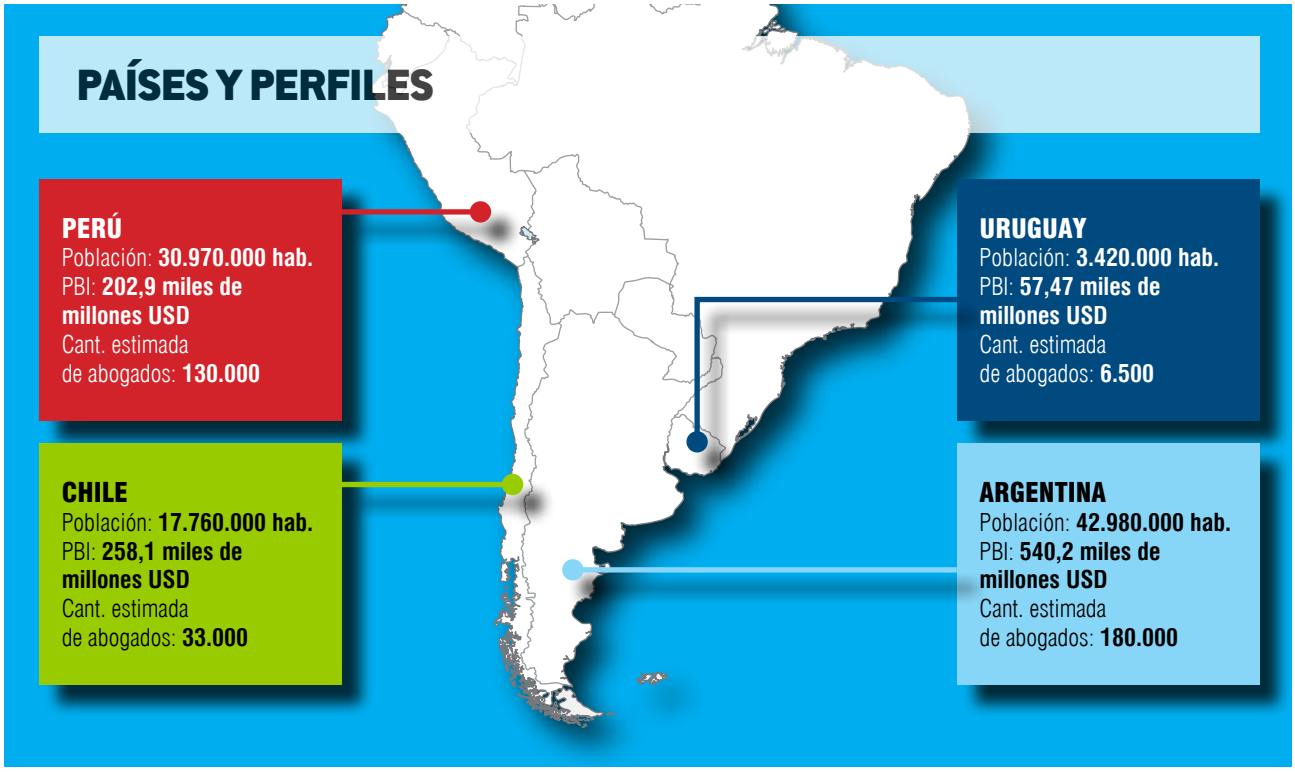
Los últimos 10 años han sido excelentes, prósperos y cuando los tiempos son prósperos la gente se queja poco.

Los abogados uruguayos no son muy proclives a compartir información de sus firmas con otros colegas. Hay un secretismo importante en cuanto a nivel de tarifas y en cuanto al perfil de personas que trabajan con uno.

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



Uruguay: "Son décadas de inversión para estar en ese nivel, para desarrollar los contactos y contar con abogados formados, todos al menos bilingües con idioma inglés, que trabajaron en el exterior, que hicieron sus MBA o LL.M.".

En Uruguay hay básicamente dos formas de estructurar la práctica jurídica, con una gran mayoría de abogados que trabaja solo o en pequeños grupos, y muy pocos estudios que tienen un perfil más internacional.

La torta interesante del trabajo legal más relevante es repartida entre muy pocos, y nuestro estudio forma parte de ese *short list*.

Son décadas de inversión para estar en ese nivel, para desarrollar los contactos y contar con abogados formados, todos al menos bilingües con idioma inglés, que trabajaron en el exterior, que hicieron sus MBA o LL.M..

El desafío es si vamos a ser sustentables en el escenario económico que viene.

Creo que nosotros estamos bien preparados para enfrentarlo, porque tenemos una estructura más chica que nuestros competidores más cercanos.

Apostamos a sacarle más jugo a toda la gente, incluso a nosotros, los socios. Obviamente, es un esfuerzo premiado.

No nos gusta el crecimiento desordenado. En general, los que entran al estudio se quedan, más allá del fenómeno que traen las nuevas generaciones.

Creo, en este escenario, que hay competidores nuestros que están un poco "excedidos de peso" y no sé si va a haber tanto trabajo para alimentar a tantas bocas ■

INVERTIR
LA PIR

ÁMIDE

Es lo que hicieron en el Estudio O'Farrell con su estructura de profesionales. Entrevista a los socios Daniel Calatrava y Ricardo Castañeda. Las oportunidades y los desafíos.

Por Ariel Alberto Neuman

Los estudios jurídicos *full service* adoptan tradicionalmente la forma de una pirámide: arriba pocos socios, abajo muchos *juniors*.
Impulsado por las preferencias del mercado, el centenario Estudio O'Farrell apostó por un nuevo modelo que demostró ser acertado.
Daniel Calatrava y Ricardo Castañeda, socios de la firma, cuentan cómo lo hicieron, hablan de los desafíos y de los siguientes pasos.

¿Por qué? ¿Cómo? ¿Cuándo?

Daniel Calatrava (DC): Hace tres años decidimos que el estudio tenía que tener una modificación hacia lo que los clientes estaban pidiendo: mayor participación de los socios y de los asociados en la prestación del servicio jurídico.
Abandonamos la estructura habitual del estudio *full service*, una pirámide con los socios arriba de todo, para dedicarnos mucho más de lleno, los socios, a la prestación del servicio.
Eso demandó mucho trabajo personal, de los socios en particular, en lo que llamamos la pirámide invertida. La dimos vuelta. La base está compuesta por todos los socios y todos los abogados *senior*.

Ricardo Castañeda (RC): A raíz de las crisis que hubo a nivel mundial y acá, por la situación argentina, las empresas grandes redujeron presupuesto. Ya no están dispuestas a pagar el *training* del abogado *junior*. Es un fenómeno mundial. En Estados Unidos hay clientes que no pagan las horas de los abogados recién recibidos. Quieren al socio involucrado en todas las reuniones, en todos los *mails*.
Los socios, en este estudio, son los que más trabajan.

¿Cómo se sostiene el esquema? ¿De dónde saldrán los futuros *senior*?

RC: Es un tema. Los más leales hoy son los *senior*.
Estamos entrenando gente y a los cuatro o cinco años se van a una empresa o se ponen su propio estudio. Estar 15 años y matarse en un mismo estudio, no lo compran. Conseguir un abogado con experiencia, que quiera meterse en una estructura como la nuestra, es difícil.
DC: Así y todo, nosotros tratamos de seguir la línea del plan de carrera. No nombramos a ningún *senior* que no vaya a ser socio el día de mañana.
A la pregunta: se los reemplaza entrenando a los restantes, pero es cierto que muchos no tienen esa idea de carrera.

¿Cómo logran, en el medio del trabajo jurídico, prestar atención a lo que pasa?

DC: Estamos distribuidos en departamentos, con distintas áreas de práctica encabezadas por un socio o asociado. Ésa es la persona destinada a estar más cerca del grupo, en apoyo de todos los niveles.
El gerente de área tiene que saber qué le pasa a la gente con la que trabaja. Cuanto más cerca esté, más herramientas va a tener para neutralizar lo que les esté pasando.

RC: Pero incluso así, es difícil, porque muchas veces no tenemos la preparación en materia de recursos humanos.

En 132 años de estudio habrán visto caer a más de una firma. ¿A qué atribuyen esas caídas?

RC: Pasa, fundamentalmente, por no saber reaccionar a tiempo. Por tener estructuras muy grandes que los clientes no pagan.
Hoy el cliente valora mucho más el servicio.
DC: Exacto. Los que se quedaron en el camino fueron los que no supieron dar un volantazo a tiempo. Y no podés responsabilizar al contexto. Es tu negocio. Tenías 20 abogados haciendo mercado de capitales y no hiciste nada, bueno, el problema es tuyo. Que no haya inversiones no quiere decir que no haya trabajo. Trabajo hay, pero de otro tipo. Si no estás dispuesto... es otra cosa.

Con tan pocos nuevos potenciales clientes en el mercado, ¿cómo buscan a uno nuevo?

RC: Vienen por referencia. Si prestás un buen servicio, tu cliente te va a referir a otro. Y esa decisión de la pirámide invertida nos sirvió un montón para eso.
Este estudio estuvo de capa caída, y de repente empezamos a tener a Monsanto, a YPF, a Medicus, como nuevos clientes.
Vienen por eso. El trato tan personalizado fideliza al cliente. Fue la mejor forma de conseguirlos.
Tampoco dejamos de hacer los deberes. Hay que ir afuera, estar; ir a las redes de abogados internacionales de las cuales participás; dos veces por año ir a Nueva York; en este momento Uriel O'Farrell está en Viena, y antes pasó por Londres. Es una semilla en la que hay que seguir invirtiendo. No lo podés dejar de hacer (N. de R.: la entrevista se realizó en octubre. Castañeda había aterrizado en vuelo desde Nueva York y fue directo al estudio).

¿Se justifica?

RC: La inversión es muy poca. Si pegás un cliente bueno de afuera, pagaste más de cuatro años de inversión.

¿Van con estrategias definidas?

RC: Armás una agenda de citas, visitas a estudios. Yo, por ejemplo, tengo cinco reuniones por día. Visito a los que son amigos y me refieren, y trato de conseguir otros nuevos.

Esos nuevos: ¿qué incentivo tienen para destinarles tiempo?

RC: Satisfacer la necesidad de su cliente.

Cuando un cliente pide referencias de estudios en otro país, el abogado que recomienda se juega su nombre también, y además en general quiere estar involucrado y no desligarse de lo que vaya a pasar.

Decían que el estudio supo estar de capa caída. ¿Las escisiones pasadas que tuvieron fueron las que motivaron el cambio en la pirámide?

DC: Las escisiones fueron por otros temas, un poco antes del cambio.

Empezamos a ver que estaba cambiando el negocio jurídico desde la perspectiva del *full servicie*. Hay clientes que ven a los abogados como *commodity*, entonces tiran abajo el precio. Nuestro planteo fue: dos horas de socio versus 20 de *junior*. Al final del día, les sale más barato.

Pero con un sacrificio personal muy grande…

RC: Sabemos que esto no se puede sostener de por vida. Estamos teniendo muchos clientes a los que a los socios no nos da la capacidad de atender.

Tengo que salir a buscar no más *juniors*, que es lo que el cliente no quiere, sino socios, y eso no es fácil. Está la *afectio societatis* y la permanencia en el tiempo.

Nos ha pasado de tener dos clientes que nos piden estar en dos lugares a la vez, en distintos continentes... y acá no queda nadie.

Somos 15 socios, 65 abogados en total. Juniors: no más de 15.

En el medio se concentra el 50%.

Ahora estamos empezando a analizar otro camino.

Éste nos sirvió, ganamos mucho *market share*, pero es un ritmo muy fuerte.

RC: El peligro es, por estar desbor-

Daniel Calatrava

Ricardo Castañeda

Perfiles

Daniel Calatrava es socio en el Estudio O'Farrell. Ha dirigido el departamento de litigios y resolución de disputas desde que se unió a la firma en 2006.

Desde 2013 es, además, socio administrador del despacho.

Se han beneficiado de su experiencia empresas de la industria automotriz y fabricantes de motores, logística, química, construcción de obras públicas, seguros, distribución de gas, servicios de mercado, farmacéuticas, distribuidores de alimentos, bancos y las empresas concesionarias de autopistas.

Calatrava se graduó en la Universidad Católica Argentina en 1977 y comenzó su carrera profesional como secretario de los Juzgados Civil y Comercial Nº 1 y 12 del Departamento Judicial de San Isidro, provincia de Buenos Aires, respectivamente.

En 1985 abrió su propio estudio en sociedad con Fernando García Pullés, donde se desempeñó en el área del derecho comercial por muchos años.

Ricardo Castañeda, en tanto, es socio del departamento de derecho corporativo y del área de fusiones y adquisiciones, incorporado al estudio en 2005.

Su actividad se centra en el área de fusiones y adquisiciones, acuerdos de accionistas, *start ups*, *joint ventures* e inversiones extranjeras.

Castañeda asesora a empresas relacionadas con el sector energético y de infraestructura en conflictos societarios. También asesora en el día a día a otras del sector energético, *retail*, medicina, comunicaciones y tecnología.

Es abogado egresado de la Universidad Católica Argentina y realizó una maestría en derecho empresario en la Universidad Austral.

Su matrícula de abogado fue otorgada en el año 2000 y fue admitido como consultor legal extranjero en el estado de Nueva York en el año 2008.

En 1998 se desempeñó en el Juzgado Nacional de Primera Instancia en lo Comercial Nº 6 de la Ciudad de Buenos Aires. Dos años más tarde ingresó como abogado al Estudio Matta y Trejo. En 2002 pasó a formar parte como asociado del Estudio García Pullés, Calatrava y Asociados.

Durante 2008 y 2009 se desempeñó como asociado internacional en el Estudio Allen & Overy LLP de la ciudad de Nueva York.

"Estamos empezando a analizar otro camino. Nos sirvió, ganamos mucho market share, pero es un ritmo muy fuerte".

dado, empezar a no responder y, después, como consecuencia de eso, a perder clientes.

¿Qué hay para el futuro de la abogacía?

DC: Se acabó el 1500 dólares por hora. ¿Cuánto vale la hora acá? Unos 1200 pesos para un *deal* gigante, pero puede pasar que en el próximo no te lo paguen y hay que adaptarse a eso. Esto pasa en todo el mundo.

Otra de las características principales del cambio es la tecnología. Los estudios americanos subcontratan áreas en regiones más baratas.

RC: Allen & Overy migró todo lo que es administración a Irlanda y tuvieron un ahorro sustancial. La recepcionista, la secretaria del abogado de Londres, el de sistemas: todos están en Irlanda.

¿Por qué no hacen algo así en Córdoba o en Rosario?

RC: Es otra escala. Solo en Londres son 2500 abogados bajo una misma firma.

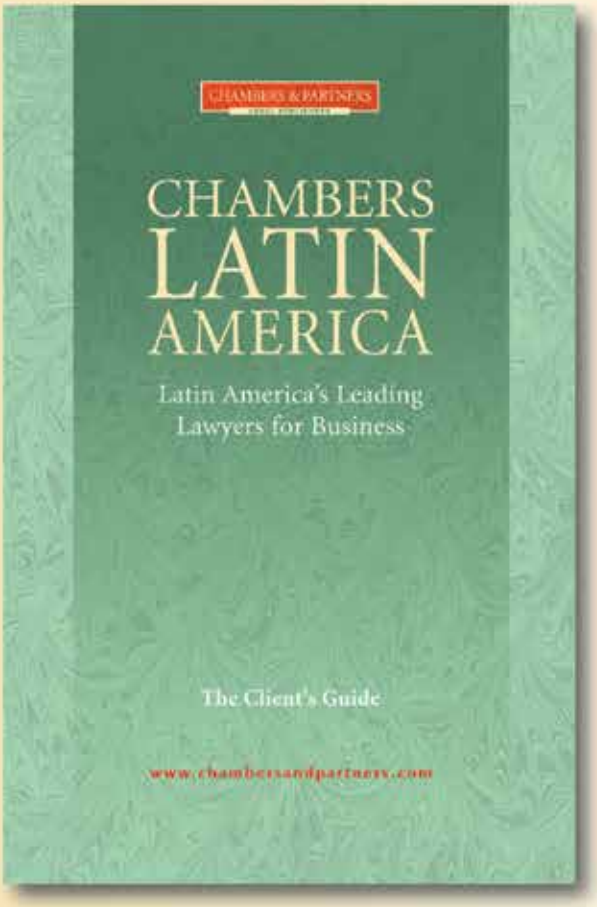
¿Y ser el estudio en la Argentina de un estudio de España? ¿O exportar servicios? Ser el abogado barato, el tercerizado del que cobra caro?

DC: Ese modelo no está planteado en esta región ■

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

ASÍ ESTÁ EL MERCADO JURÍDICO

Prácticas, gestión, talento, tecnología y marketing, ejes de la V Encuesta del Mercado Jurídico realizada por Artículo Uno.

Con una convocatoria abierta de la que participaron 750 abogados, **Artículo Uno** realizó su V Encuesta del Mercado Jurídico, con el foco puesto en El Futuro de la Abogacía.

El 33% de los participantes fueron abogados de la Argentina, 20% de México, 12% de España, 10% de Chile, 9% de Perú, 5% de Colombia, y el resto se reparte entre colegas de Brasil, Bolivia, El Salvador, Paraguay, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

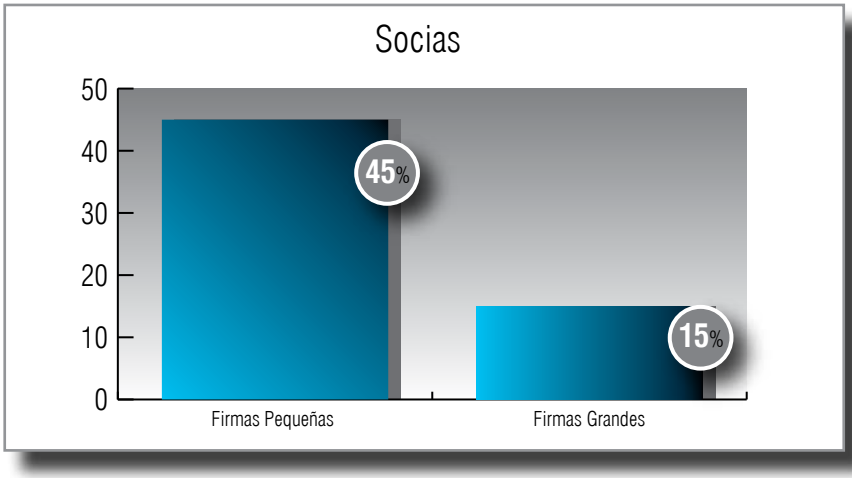
La mayoría de los que respondieron pertenecen a firmas pequeñas (60% de 2 a 9 abogados), 20% son de estudios de entre 10 y 55 abogados, un 13% trabaja solo y un 7% lo hace en estudios de más de 100 abogados.

El 60% de las firmas no tiene un sistema de seguridad digital para resguardar documentación y comunicaciones escritas y telefónicas.

En la mayoría de las firmas, la proporción abogados-abogadas es de 3 a 2, aunque abundan aquellas en las que el *ratio* se extiende a 4 a 1.

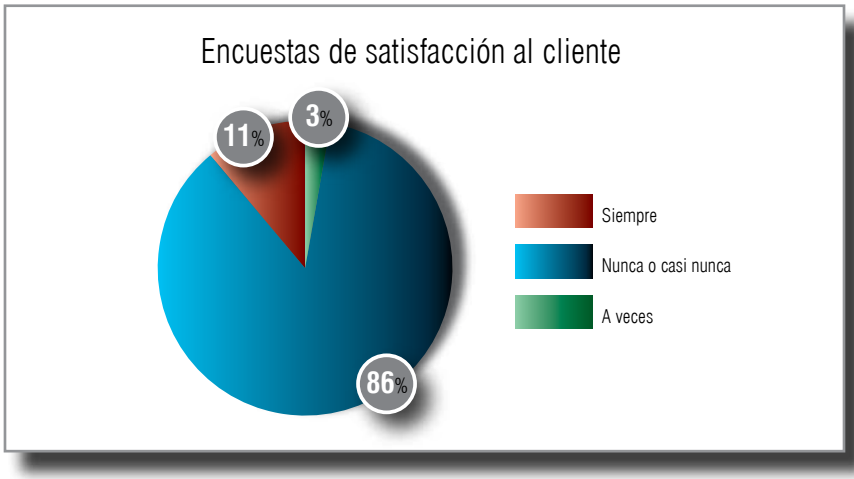
Hay, también, despachos en los que las mujeres son mayoría. En esos casos se registra una mayor proporción de socias que de socios.

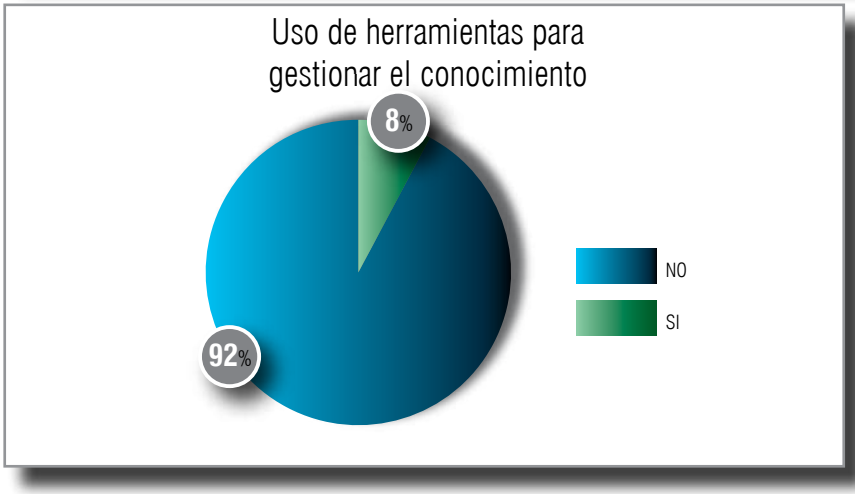
Precisamente, en materia de sociedades, en el 10% de las firmas la cantidad de hombres y mujeres al mando se empareja. Son en su mayoría firmas pequeñas las que muestran esta relación. En las más grandes, en cambio, las socias tienen entre un 5 y un 15% de representación.

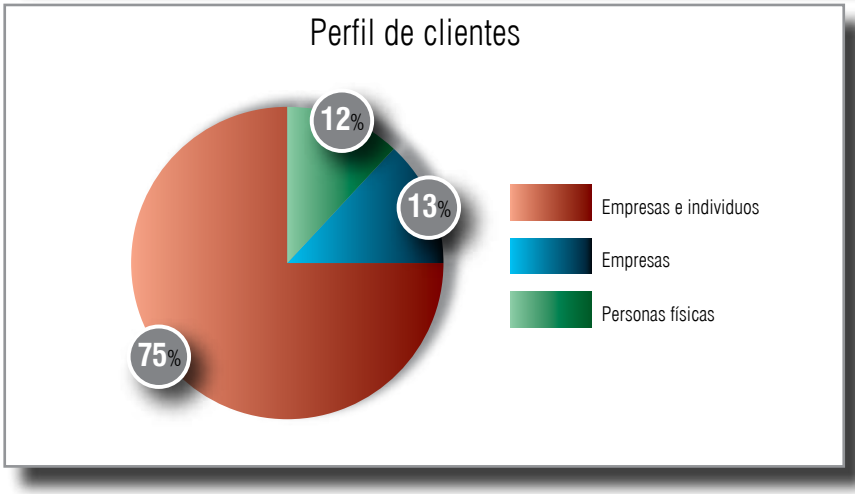


Fernández Madero Consulting
Associated with HILDEBRANDT CONSULTING LLC

Management y Estrategia en Servicios Profesionales
www.fmaderoconsulting.com







El 10% de los estudios, principalmente pequeños y unipersonales, está comandado por profesionales de entre 25 y 30 años, pero los socios de entre 31 y 45 años son aplastante mayoría en el mercado con una representación del 60% del total. Entre 45 y 60 años, en tanto, tiene el 25%, y más de 60 el 5% restante.

El 75% dice atender a empresas e individuos indistintamente; 13% tiene como clientes a empresas únicamente, y un 12% solo trabaja para personas físicas.

En materia de áreas de práctica, laboral, litigios y empresarial (65% cada uno) encabezan el ranking.

El 50% hace derecho comercial, 30% familia, 25% administrativo y regulatorio, 20% penal, seguros y defensa del consumidor.

Le sigue un 13% que hace propiedad intelectual, 12% tributario, 10% internet y nuevas tecnologías, 9% defensa de la competencia, 8% agropecuario y 5% ambiental.

¿EMPRESAS?

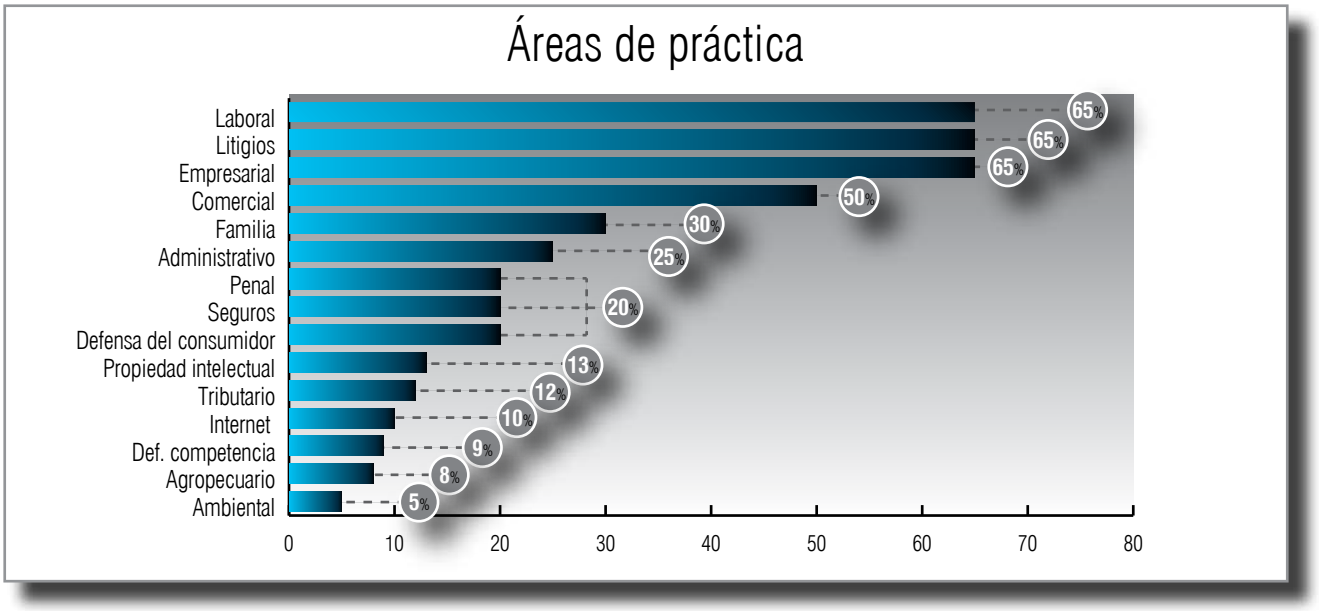
A la pregunta ¿su estudio realiza presupuestos en función de una previa cuantificación de costos?, el 30% respondió que no.

En otro plano, el 20% trabaja a resultado, el 18% a porcentaje, el 15% por hora y el 11% con abonos. El resto elige otras formas de facturación o combina de diferente manera a las anteriores.

Solo el 20% de los abogados que respondió trabaja en estudios que exportan servicios jurídicos a otros mercados. De ellos, el 50%

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



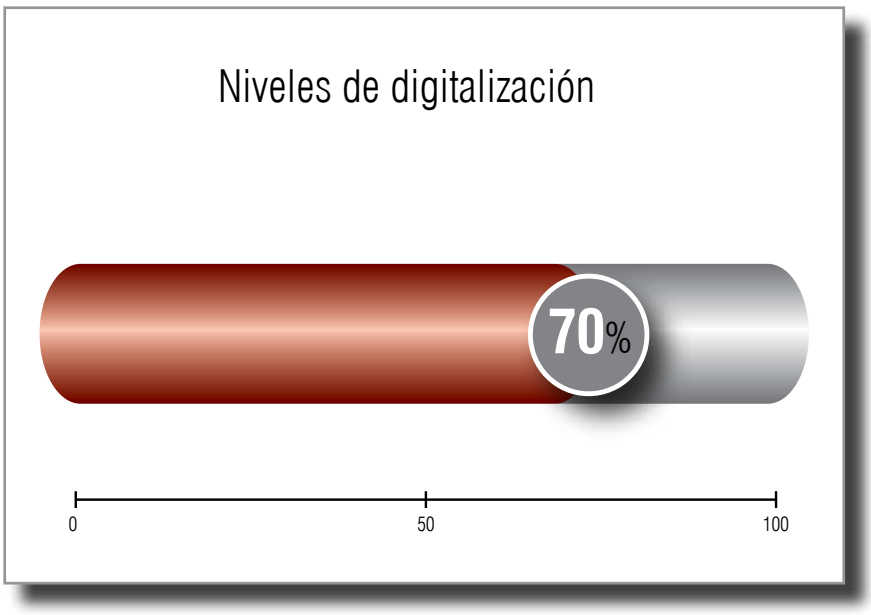
vende a Estados Unidos.
El resto de los destinos se distribuye de manera prácticamente igual entre países de la región, España, Canadá y México.
Los proyectos de expansión a otros mercados son marginales.
Algo menos del 30% tiene planes de hacer pie en otras ciudades de su propio país o en otros países.

PERFILES

¿Dejaría de tomar un caso o cliente con el que tenga diferencias morales? El 75% de los consultados dijo que sí.
Visto de otro modo, el 25% manifestó que prestaría sus servicios aún si tiene diferencias morales con el tema o persona a asesorar.
Sobre las variables que priorizan un cliente para contratar a su abogado, el 50% señala una recomendación directa de una persona de confianza; el 33% el reconocimiento que el abogado tenga en el mercado; un 30% el nivel de honorarios; un 20% la existencia de una relación laboral previa, e igual porcentaje para los que encuentran que una relación personal previa es lo que define la contratación.
Entre los que señalaron el nivel de honorarios como la variable fundamental, el 70% cree que obtendrá el trabajo quien ofrezca un presupuesto intermedio.
El 25% dice que en estos casos, para conseguir el trabajo hay que ofrecer un presupuesto bajo, mientras que el 5% dice que se queda con la consulta o cliente quien fije un presupuesto mayor.
El 68% de las firmas no tiene un plan de marketing. Entre las que lo tienen, vale la aclaración, en contados casos está formalizado.
Así y todo, el 30% dijo hacer publicidad de sus servicios profesionales.
¿Encuestas de satisfacción al cliente? El 86% no las ha hecho nunca o casi nunca. El 11%, en cambio, dice hacerlas siempre, un crecimiento notable en relación a las encuestas anteriores, en las que el porcentual oscilaba entre el 4 y el 6%.
El 95% de los consultados se relaciona con potenciales clientes a través de contactos y relaciones personales. El 50%, además, lo hace en foros empresarios o eventos de distinto tipo, y el 20% encara con la presenta-

En la mayoría de las firmas, la proporción abogados-abogadas es de 3 a 2, aunque abundan aquellas en las que el ratio se extiende a 4 a 1.

dres. carnicero abogados contadores
Falucho 2299 / B7600FQS Mar del Plata. Buenos Aires.
Tels.: 223 492-2211 / 223 492-4944
info@drescarnicero.com / www.drescarnicero.com



ción de carpetas.
El 60% usa *newsletters* con esos fines y el 70% recurre a los medios de comunicación para eso.
El 75% de los estudios jurídicos no cuenta con un plan de carrera. Del 25% que sí lo tiene, el 28% reconoce que no lo cumple nunca o casi nunca.
El 95% de las firmas no realiza actividades de *team building*; casi la mitad (el 45%) dice que financia la capacitación de sus empleados, y el 55% también afirma que mentorea a sus jóvenes profesionales.
El 15% les da a sus abogados un *smartphone*. El 60%, nada de tecnología: ni teléfono, ni tablet, ni notebook.
El 70% de los estudios digitaliza sus expedientes, pero menos del 8% de las firmas dijo utilizar herramientas de gestión del conocimiento. Incluso entre las que dijeron hacerlo, la inmensa mayoría mencionó bases de datos jurisprudenciales, doctrinarias y normativas, en lugar de las vinculadas específicamente al *knowdlege management*.
El 55% de las firmas está utilizando con más o con menos la nube para trabajar. El 45%, en cambio, no lo hace.
A la pregunta ¿su estudio tiene un sistema de seguridad digital para resguardar documentación y comunicaciones escritas y telefónicas?, un asustador 60% respondió que no cuenta con nada de de eso.
Finalmente, sobre la incorporación de herramientas de inteligencia artificial en el trabajo, un incipiente 1% dijo haberlo hecho ■

ZANG
BERGEL
VIÑES
ABOGADOS
FUNDADO EN 1975
Florida 537 piso 18° C1005AAK Buenos Aires, Argentina.
Tel.: (5411) 5166-7000 Fax: (5411) 4322-0297 info@zbv.com.ar
www.zbv.com.ar

Elegir a los clientes

Es una de las recomendaciones de Diego Silva Ortiz, fundador de Silva Ortiz, Alfonso, Pavic & Louge. Con eso, dice, se trabaja mejor y a largo plazo. Los desafíos del mercado y el futuro de la firma.

Relaciones de largo plazo. Ésa fue la clave de Silva Ortiz, Alfonso, Pavic & Louge para navegar por el mercado jurídico en los últimos años.
Uno de sus socios fundadores, Diego Silva Ortiz, habla sobre los secretos para evitar el naufragio.

¿Cómo presentan al estudio cuando ofrecen sus servicios?

Depende del cliente. Si bien somos una firma *full service*, estamos bastante especializados en algunos sectores de la actividad económica, con lo cual incluso áreas como laboral están muy enfocadas a determinados sectores. Cuando presentamos al estudio hacemos hincapié en nuestra experiencia en la actividad de que se trate.

Algunas ramas e industrias han estado prácticamente paralizadas en los últimos años. ¿Cómo se mantiene la dinámica del estudio?

Tenemos una cartera de clientes grande, con mucho volumen de trabajo, lo que nos da una mayor estabilidad.
Creemos que el año que viene va a ser de transición. Aún en un escenario de cambio profundo, habrá posiblemente un interregno imprescindible de normalización. Estos períodos son especialmente demandantes de trabajo legal.
Han sido los últimos dos, años de mucha reconversión en el estudio, pero también en el mercado. Vimos muchos cambios de manos de compañías. Muchos grupos internacionales saliendo, locales entrando, operaciones que se ajustaron fuertemente a la espera del resultado electoral
Los últimos años nos afectaron, por supuesto. Hoy estamos más adaptados y completando la evolución. De hecho, estamos readaptando nuestra red de corresponsales en el interior del país.

¿Cómo?

Hay algunos para los cuales el trabajo que les derivamos desde el estudio representa cerca del 90% de su actividad. Son socios estratégicos que han sufrido como todo el mundo las consecuencias de la inflación, de la merma de trabajo en algunas áreas y, en general, de la disminución y aún pérdida de rentabilidad. Por eso, estamos viendo ahora quién está mejor armado, quiénes necesitan

un apoyo especial y quiénes están preparados para dar un paso más grande y recibir más trabajo.

En este contexto: ¿por qué creen que no hubo más escisiones?

En algunos casos es un tema de mayor institucionalización de las firmas, pero creo que hay también más madurez en los estudios en cuanto a esquemas económicos, políticos y de organización para mitigar estas rupturas.

Por otra parte, no hay un sector que esté tanto mejor que otros. El parate ha sido para todos, aunque algunos prefieran no admitirlo.

Muchas veces las escisiones se originan en cuestiones personales, pero en la lógica del negocio el detonante se da cuando un grupo siente que un cliente rendiría mucho más en otra organización. Ese cliente que produciría gran diferencia no existe o existen muy pocos.

Además influye el tema de los costos fijos, que cada vez es más alto.

¿Pero y la virtualización?

Hoy la mayoría de la actividad se da de manera virtual o en las oficinas de nuestros clientes, más que en las nuestras, pero hay un aspecto en la profesión que es el de acompañamiento, que requiere presencia física. El asesoramiento sin eso es bastante vacío.

¿Eso se paga?

Se paga en la relación global, porque cada vez más la relación importa más que los honorarios. Importa el volumen y el flujo de la relación.

¿Cómo mantienen, entonces, a los clientes?

Hemos aprendido a elegir con qué clientes crecer. Aprendimos que el crecimiento no se puede sostener sino con determinados clientes. Es importante elegir a los clientes sabiendo que lo que va a darle valor a la relación es el tiempo, y esto no sólo en el aspecto meramente profesional de relación entre empresas. También en el plano personal es relevante el asunto porque el vínculo de confianza que es inherente al servicio legal no puede desarrollarse bien de otra forma. Nosotros hoy casi no vendemos servicios aislados. Preferimos tratar de construir relaciones.

Perfil

Diego Silva Ortiz se recibió de abogado en la Universidad de Buenos Aires en el año 1992. Realizó la especialización en derecho empresarial en dicha Universidad en 1993. Tiene un PIL del Harvard Law School, Harvard University en 1998; Strategic Project Management Certificate de Euromoney en Nueva York, y Negociación del Harvard Negotiation Project, Cambridge.
Es uno de los socios fundadores del estudio en el año 1999.

PEREZ ALATI, GRONDONA, BENITES, ARNTSEN & MARTINEZ DE HOZ (h)
ABOGADOS

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

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

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

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

CGMP

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

Qué hacer cuando

LOS MERCADOS MEJORAN

¿Cómo encarar los desafíos que enfrentan las firmas de servicios profesionales cuando llegan tiempos de recuperación económica?

Por JAIME FERNÁNDEZ MADERO

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

Los abogados, que normalmente actúan con una mentalidad cortoplacista en lo que respecta a la organización y estrategia, tienden a desperdiciar los momentos de vacas flacas para realizar ajustes para cuando los mercados mejoren y los niveles de actividad crezcan nuevamente.

Esta situación presenta varios desafíos porque el entusiasmo del retorno de la actividad no necesariamente está acorde con las capacidades de las firmas. Veamos.

CLIENTES

La falta de actividad en muchos casos ha disminuido el contacto profesional con el cliente que, si no se mantuvo como una disciplina de relación comercial, puede haber producido un distanciamiento que no es fácil retomar de golpe. Los clientes perciben con poco gusto los acercamientos por puro interés, pero hay que encontrar maneras inteligentes de hacerlo.

Luego es preciso revisar la estrategia del mercado, que incluye a los potenciales clientes o áreas donde la firma espera volver a estar activa. Ello debe hacerse cuanto antes, e identificar cuáles serán los *targets* estratégicos y cuáles no para poder definir prioridades y ser más efectivo en las acciones de desarrollo comercial.

Cuando los mercados retoman, las cosas se mueven muy rápido y una mala estrategia puede producir efectos muy negativos. Un accionar estratégico y coordinado de los socios -por oposición a uno impulsivo e individual- es necesario para tomar la delantera.

EQUIPO PROFESIONAL

Este puede ser uno de los mayores desafíos ya que la falta de actividad sustrae el material necesario con el cual se entrena a los abogados. Y si esa falta lleva un tiempo prolongado, el impacto puede ser más profundo y estructural ya que habría generaciones de abogados que no han podido recibir el entrenamiento necesario -desde lo técnico, funcional y cultural- para

enfrentar los nuevos escenarios.
El caso argentino es un claro ejemplo de esta situación.
Todos los mercados que tienen picos de aumento de actividad enfrentan la misma dificultad: la falta de talento suficiente para atender a la demanda creciente.
Aunque parezca un contrasentido, la forma de contrarrestar ese problema es dedicarle aún más esfuerzos a la formación y desarrollo profesional, y digo contrasentido porque la tendencia natural cuando crece el trabajo es justamente atenderlo con todos los recursos y prestando poca atención a la formación.
La falta de tiempo y atención para cosas distintas de la atención inmediata de los clientes se convierte en un círculo vicioso porque la falta de desarrollo de talento genera mayor concentración en los abogados ya formados y no permite el crecimiento para el cual se necesitan más abogados mejor formados.
El desarrollo de talento debe centrarse en los tres pilares que son centrales a este objetivo: una estructura de carrera apropiada que sea atractiva para el talento que se desea convocar; un sistema y cultura de *coaching* y mentoring, y un conjunto de incentivos -incluyendo económicos- y una forma de relacionarse con los abogados que potencie su motivación e identificación con el proyecto de la firma.

INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO

La menor actividad produce muchas veces una pérdida de contacto y de interés con los aspectos más innovadores del mercado y del conocimiento, no sólo estrictamente jurídico, sino también organizativo y tecnológico.
Los abogados tienden a ver a la innovación como un tema empresario, relacionado en todo caso con los clientes, pero poco atinente a la profesión legal que normalmente se mantiene por los mismos carriles.
Ello ya no es así y es preciso adoptar una actitud de interés y familiaridad con la innovación en su sentido amplio.

SOCIEDAD

El otro aspecto clave -y en cierto sentido el principal- es la salud de la relación entre los socios.
Los malos tiempos pueden haber afectado esa relación y generado un deterioro por los efectos de las bajas ganancias. Cuando es el caso, un aumento repentino de la actividad puede encontrar a los socios con bajos niveles de diálogo y consenso sobre lo que hay que hacer. Buscar coordinación y sinergias en ese contexto es mucho más difícil, aunque sea más necesario que nunca.

Uno de los temas a observar es si el sistema de compensación en utilización es el adecuado al momento que vive la firma.
Aunque siempre es un tema difícil, es indispensable que la compensación juegue a favor y no en contra de la estrategia de la firma. Caso contrario, ese será otro elemento que afectará la competitividad en un momento que necesita todas sus energías disponibles.
Lo mismo ocurre con los esquemas de gobierno. La forma de tomar decisiones y la distribución de las cargas organizativas también deben servir a los objetivos estratégicos de la firma. Una metodología ineficiente o que prioriza los intereses individuales de algunos socios, también tendrá sus costos al momento de afinar un funcionamiento eficiente.
En términos más generales, es necesario que la comunicación y la motivación se analice para asegurar que todos los profesionales estén en condiciones de aportar sus mejores capacidades en un momento de cambio y exigencia.
Una reactivación del mercado puede significar un gran estímulo, pero esa oportunidad puede perderse total o parcialmente por falta de planificación y análisis estratégico de cómo volver con eficacia a altos niveles de demanda profesional.

ABELEDO GOTTHEIL ABOGADOS
ERIZE • PINNEL • GALLO

Av. Eduardo Madero 1020, piso 5to. C1106ACX - Buenos Aires - Argentina
Tel. (54 11) 4516-1500
Mail: estudio@abeledogottheil.com
www.abeledogottheil.com.ar

SUPERHÉROES Y DERECHO

Un repaso por los paladines que (dicen) luchar por la justicia. Debido proceso, mano propia y justicieros en la mira.

Disfraz de Superman, máscara de Hombre Araña, túnica de Jedi, cinturón de Batman, un muñeco de Super Hijitus en una mano, el chipote chillón en la otra y el grito de "a salvar el mundo".
Con algunas variantes entre DC y Marvel, oscilaciones más norteamericanas o latinas (con El Zorro, Patoruzú y el Chapulín Colorado a la cabeza), la presencia de los superhéroes en la vida infantil (y familiar) asociada a la idea de justicia es una constante desde la segunda mitad del siglo XX.
En el marco del Bicentenario de la creación de la Academia de Jurisprudencia y los 200 años de enseñanza del derecho en Buenos Aires, la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires organizó una inmensa lista de actividades que incluyó una charla titulada "¿Liga de la justicia? Superhéroes y derecho".
Un extenso panel de expositores, cuál si fueran los Superamigos, presentó un análisis históricamente salpicado con el comportamiento de distintos paladines:

ALLENDE & BREA
ABOGADOS
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

desde los que lucharon en nombre de Dios, pasando por los extraterrestres que vienen a salvarnos y llegando a las distintas variedades de mutaciones que hay en los tiempos que corren. El foco, en todos, estuvo dado por la dicotomía justicia – justiciero.

El espíritu de venganza que guía al hombre murciélago marcó a las claras ese contraste. Algo parecido sucedió en el caso del Capitán América, que en sus orígenes peleó contra Hitler y su Alemania expansionista, pero luego fue ramificando el espectro de enemigos hasta límites insospechados, para compartir cartel con personajes de la talla de Hulk, Thor y Ironman en las últimas sagas de Los Vengadores.

Superman fue, es y será claramente el personaje de la noche. Pocos superhéroes hay más nobles que él y nadie dudaría de su bonhomía.

Sin embargo, se demostró que Kal-El, al igual que el resto de los defensores de la humanidad, actúan sistemáticamente al margen de la ley.

En el caso del hombre de traje azul, capa, botas y calzoncillos rojos, el debido proceso queda a un lado una y otra vez, y si bien quien enfrenta a Batman corre peor suerte (generalmente, muere estrepitosamente -al menos en las últimas adaptaciones cinematográficas del comic-), cuando se encuentra con el hombre de acero el destino es la cárcel sin que intervenga un juez ni nada que siquiera se le parezca.

Por otra parte, recurriendo a la primera de las películas del héroe del planeta Kriptón, se mostró como en una situación límite estuvo dispuesto a alterar la rotación terrestre y a afectar a toda la humanidad para salvar a su amada Luisa Lane.

La priorización de los intereses personales por sobre el imperio de la ley fue, en definitiva, lo que caracterizó a buena parte de los enmascarados y encapotados a lo largo de las presentaciones, llevando a un desamparo generalizado y manifiesto.

Si el más noble de todos no puede hacer justicia, la pregunta que queda y quedó rondando en el Aula Magna de la Facultad de Derecho de la UBA fue una sola y contundente: ¿Y ahora, quién podrá defendernos?

Quién habló de quién

El Cid: Natalia Stringini.
Capitán América: Sandro Olaza Pallero.
Batman: Pablo Bonorino.
Superman: Francisco Ferrer Arroyo.
Patoruzú: Sebastián Sancari.
El Eternauta: Julieta Strasberg.
El Zorro: Juan Carlos Frontera.
Personajes femeninos de cuentos de hadas: Andrea Gastrón.
Beowulf: Ricardo Rabinovich-Berkman.

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**

Autorregulación publicitaria

Fernando Hofmann, presidente del Consejo de Autorregulación Publicitaria, cuenta la experiencia de fijarse los propios límites.

"El comercial analizado resulta observable por cuanto presenta la figura femenina con una significación predominantemente sexual, cosificándola desde la mirada de los varones que "aprovechan" la situación, proponiendo una relación basada en el engaño y la infidelidad. Solicitar al responsable evitar la difusión de la pieza analizada, así como también la utilización en el futuro de recursos similares a los detallados", se lee en una de las decisiones de abril de este año, subida al sitio web del Consejo de Autorregulación Publicitaria (Conarp).

La autorregulación publicitaria colegiada es un sistema adoptado por la misma industria, con el objeto de preservar la ética profesional y la práctica de una publicidad responsable en defensa de la libertad de expresión comercial, cuenta Fernando Hofmann, presidente de la entidad.

La Asociación Argentina de Publicidad y la Cámara Argentina de Anunciantes acordaron la redacción del Código de Ética y Autorregulación Publicitaria, basado en el Código de Sanas Prácticas establecido en 1937 por la Cámara de Comercio Internacional y sus sucesivas actualizaciones, precisando en él los principios, valores y normas que conforman el marco ético de la profesión más allá del legal y, consecuentemente, la constitución del Conarp para velar por su cumplimiento.

El Consejo regula todas las potenciales aristas de la publicidad en general, permitiendo que terceros o los propios jugadores de la industria realicen denuncias, comenta Hofmann.

Las ventajas del mecanismo son evidentes: la rapidez y la especialidad de los que evalúan las publicidades puestas a debate.

"En la justicia estás en un promedio de cinco años de trámite para lograr lo que acá, en el curso de tres semanas, obtenés: una resolución de Conarp, final y valedera", dice.

La adhesión al sistema de todos los grandes anunciantes y las agencias de publicidad es un aval para que eso sea así. "Lo que funciona es la responsabilidad del anunciante que adhirió al sistema. Es un organismo de ética. Nunca hemos tenido fallos que no fueran respetados", cuenta.

CASOS

En otra resolvieron: "El comercial analizado resulta observable por lo que debería discontinuar su difusión (...). Hacer llegar a los responsables una carta de reflexión apelando al ejercicio responsable de la libertad de expresión comercial y la realización de una publicidad responsable acorde con la responsabilidad social que les cabe en todos los ámbitos de la comunidad".

En 2014, el Conarp analizó unas 50 piezas de publicidad denunciadas por competidores, ONGs o individuos. Este año, estima Hofmann, el número será un tanto mayor.

"La mitad de los casos que analizamos encontramos que no son observables. No es un dato menor. Muestra la evolución y el estadio de crecimiento y maduración de la industria, con publicidad responsable", marca.

Por **FERNANDO TOMEO**
Abogado especialista en derecho informático y corporativo. Autor de "Redes Sociales y Tecnologías 2.0" (Editorial Astrea).

En España, las noticias no se olvidan

El 19 de octubre, en un precedente que dará que hablar, el Tribunal Supremo de España (nuestra Corte Suprema de Justicia en Argentina) se pronunció por primera vez sobre el derecho al olvido digital.
El reconocimiento de este derecho y la responsabilidad de los buscadores de internet por contenidos publicados por terceros, tema debatido en Argentina hace años y sentenciado parcialmente por la Corte Suprema Argentina en el caso de la modelo Belén Rodriguez, viene dando que hablar en Europa, máxime luego del precedente dictado por el Superior Tribunal de Justicia de la Unión Europea en el "Caso Costejas".
El olvido supone el derecho de cualquier ciudadano digital a borrar información sobre sí mismo y preservar de este modo su privacidad y datos personales.
La idea es que ciertos contenidos queden definitivamente enterrados en el cementerio digital y que no resuciten milagrosamente, una y otra vez, mediante la acción del buscador de Internet.
En el caso particular que comentamos, los jueces de la Corte Suprema Española rechazaron la demanda promovida contra el diario "El País" (uno de los medios de mayor relevancia y circulación en España) para que elimine de su hemeroteca digital (herramienta que permite consultar *online* información histórica publicada por el periódico) una noticia que detallaba la detención de dos individuos por tráfico de drogas.
En el año 2009, luego de transcurridos 20 años de los hechos narrados en la noticia en cuestión (y cuando los protagonistas habían cumplido condena y cancelado antecedentes penales), al introducir el nombre de los interesados en el campo de búsqueda de Google y Yahoo se los vinculaba en los primeros resultados de búsqueda a la hemeroteca digital que contenía la noticia en cuestión.
Los afectados acudieron a los tribunales para exigir que el periódico eliminara de su hemeroteca sus nombres y apellidos y evitara que la noticia fuera indexada por los motores de búsqueda.
El Tribunal consideró, con carácter general, que la intimidad y el honor de una persona pueden colisionar con el derecho a la información cuando se trate de noticias "obsoletas y gravemente perjudiciales" pero, en el caso concreto, entendió que la ley no permite que cada uno "construya un pasado a su medida" obligando a los editores de páginas web a eliminar sus datos personales cuando se asocien a hechos que se consideran negativos.
No obstante ello, consideró que, cuando se trate de noticias antiguas o notoriamente perjudiciales referidas a personas sin relevancia pública o interés histórico resulta viable que los responsables de los medios periodísticos, a petición de los afectados, deban adoptar soluciones tecnológicas (tales como la utilización de códigos robots.txr o instrucciones *noindex*) para que la información de las hemerotecas digitales no pueda ser ubicada por los buscadores.
El precedente impacta en la realidad Argentina y Latinoaméricana que recoge distintos proyectos de ley para el derecho al olvido frente a la conducta de algunos buscadores que lo niegan en nuestro país, aunque lo reconocen en Europa.
El debate recién comienza a la luz de los primeros reclamos en nuestro país formulados por distintos políticos y ex funcionarios para que su pasado se olvide en internet.
¿Qué dirá nuestra Corte Suprema? Pronto lo sabremos.

> ***El olvido supone el derecho de cualquier ciudadano digital a borrar información sobre sí mismo y preservar de este modo su privacidad y datos personales.***

EL FUTURO DE LA ABOGACÍA

Contratos inteligentes, clientes sin fronteras, habilidades extra jurídicas, mayor flexibilidad, eficiencia y transparencia en la práctica profesional, son algunos de los desafíos que vienen.

Con la participación de los principales referentes de cada disciplina se realizó el 3er Encuentro de Abogados en el que se trabajó sobre *#ElFuturodelaAbogacía* desde la óptica del uso de la tecnología, los modelos de negocio, la gestión del talento y el marketing y la comunicación global.

La existencia de *smart contracts* o contratos inteligentes, cuyas normas serán autosuficientes y deberán estar escritas en lenguaje de programación, fue uno de los principales focos de atención en el módulo de tecnología. Andrés Chomczyk, de la asociación civil Bitcoin Argentina, explicó que, a partir de esta novedad, los abogados, en el futuro, deberán estudiar código de programación de la misma manera que hoy lo hacen con el inglés.

Durante el Encuentro de Abogados 2015 se habló también del fin de las fronteras en el mercado jurídico. Al respecto, Martín Elizalde, de Foresenics, afirmó

Nicolás Durrieu

Julián Portela y parte del staff de abogados de su firma, con base en la ciudad de La Plata

que con las nuevas tecnologías "no hay más límite jurisdiccional", en el sentido de que abogados de un país pueden trabajar en casos o investigaciones de otro.

Si estamos o no frente al fin de la privacidad, y el lugar del abogado en relación a eso, fue uno de los temas más polémicos del encuentro. Elizalde señaló que ya no existe privacidad sino "expectativa de privacidad", desde el momento en que todo se comparte en las redes sociales. En contrapunto, Roberto Durrieu Figueroa, del Estudio Durrieu, recordó que el derecho a la privacidad está resguardado por la Constitución, aunque aclaró que en algunos casos choca con la necesidad de investigar delitos de la nueva criminalidad.

En cuanto a la gestión del talento jurídico, se destacaron las demandas de las nuevas generaciones en relación a la búsqueda de bienestar en el trabajo, y el nuevo paradigma de un liderazgo más humano.

En ese sentido, Natalia Rodríguez, del Estudio Bulló, habló de la necesidad de una mayor flexibilidad en el sector. "Los estudios se deben *aggiornar* para conseguir la gente que quieren en sus equipos", dijo.

El abogado como gerenciador de su negocio y su lugar frente al cliente fue otro de los temas debatidos. Alejandro Werner, socio de Alchouron, Berisso, Brady Alet, Fernández Pelayo & Balconi, señaló que los abogados deben dejar de pensar como tales y ofrecerse con un "*packaging* y precio adecuado", para adaptarse a las necesidades de los clientes.

Costeando la actividad del estudio, en su firma advirtieron que sus propuestas de honorarios se podían reformular de manera significativa, lo que les permitió escalar posiciones y hacerse de nuevos clientes.

En línea con esta conclusión, Ariel Neuman, director de Artículo Uno, señaló que para vender sus servicios los abogados tendrán que agregarle valor al cliente y tener en cuenta, justamente, cómo el cliente los ve.

"El cliente toma decisiones y compra a través de internet, lo mismo que va a ocurrir con los servicios profesionales en poco tiempo", dijo. Por eso, remarcó, "hay que pensar menos como abogados y más como los clientes para saber cómo eligen y qué valoran".

EDA Universidades

El Encuentro de Abogados 2015 fue la tercera edición de los ciclos que anualmente realiza **Artículo Uno** para acercar al mercado jurídico ideas innovadoras y poco exploradas. Los videos de las charlas de los tres ciclos pueden verse en *www.encuentrodeabogados.com.ar.*

Los organizadores ya están trabajando en el cuarto Encuentro para 2016, y en EDA Universidades.

En efecto, el Encuentro de Abogados irá el año próximo a las Universidades para presentarle a los futuros graduados las distintas formas de ejercer la profesión.

Charlas sobre práctica profesional, marketing, redes sociales, gestión del negocio y desarrollo de carrera recalarán en las principales facultades y escuelas de derecho.

Por lo pronto, la Universidad de San Andrés, la Torcuato Di Tella, la de Palermo y la del CEMA ya confirmaron su participación.

EDA3 contó con una publicación especial, que se puede descargar desde el sitio del evento

Chomczyk, Elizalde y Durrieu, antes de su presentación en el panel de tecnología

Diego Cabot, moderador de un panel

Tecnología

Seguridad informática, prueba digital y la importancia de la gestión del conocimiento, las claves. El fenómeno de la inteligencia artificial y los contratos inteligentes.

(izq. a der.) **Andrés Chomczyk, Juan Manuel Quintana, Martín Elizalde, Roberto Durrieu Figueroa, Sebastián Stranieri y Bruno Massare**

Bruno Massare moderó en tecnología

Gobbi, Neuman y Veronesi

Lorena Elizalde y Laura Flander

Modelo de negocios

Métricas, valuación de costos y comoditización del servicio fueron los ejes que guiaron este panel.

(izq. a der.) **Marcelo Gobbi, Diego Cabot, Julián Portela, Alejandro Werner, María Eugenia Martínez Rodríguez**

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

Gestión del talento

Rotación y capacitación (a pesar de esa rotación), nuevas habilidades (informáticas, de gestión y de marketing) y adaptación al cambio, los puntos salientes.

(izq. a der.) **Ana Broitman, Carlos Rozen, Maximiliano Marzetti, Natalia Rodríguez y Marina Bericua**

Ana Broitman moderó gestión del talento

Carlos Rozen, foco en el compliance

Hernán Munilla Lacasa y Marina Bericua

Marketing y comunicación

Internacionalización de firmas y servicios, importancia de las marcas y de las redes sociales e incentivos para contratar abogados, ejes del panel.

(izq. a der.) **Carlos Ávalos, Florencia Malo, Ignacio Sánchez Echagüe, Francisco Vacas, Ariel Neuman y Alfredo Veronesi**

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

Soluciones legales eficientes y especializadas

Biscardi & Asociados
Abogados

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

RANKING VS RANKING

Ganadores 2015. Similitudes y diferencias, de acuerdo con cada una de las principales mediciones.

Cada uno intenta medir a su modo la *performance* de los abogados y estudios jurídicos de empresa. Entrevistas con clientes, votaciones anónimas, elecciones inter pares. Cualquiera sea el método, las guías y rankings de profesionales despiertan aplausos cuando satisfacen las expectativas y rechazos en todos los otros casos.

Que los clientes no respondieron los llamados de los encuestadores, que se intercambian votos, que se maneja información desactualizada, que se opera, que se paga, que se comparan peras con manzanas o *boutiques* vs. *full service*, son algunos de los cuestionamientos más frecuentes, muchos de los cuales tienen demasiado sustento.

Más allá de ellos, similitudes y disparidades en los resultados resultan sumamente interesantes. Según Legal500, por ejemplo, en banca y finanzas del mercado argentino, Bruchou, Fernández Madero & Lombardi manda junto a Marval, O'Farrell & Mairal. Lo propio refleja la revista local Apertura aunque, a juzgar por la cantidad de profesionales relevados por Best Lawyers en la categoría, firmas como Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h); Bulló; Nicholson & Cano, y Zang, Bergel & Viñes tendrían casi el mismo predicamento que la primera en el área, pero muy por detrás de MOM.

E incluso así, hecho un comparado tomando en cuenta la cantidad de profesionales rankeados por estudio contra la cantidad total de profesionales en cada firma, la relación podría invertirse y colocar a Zang a la cabeza.

Marval, según Legal500, encabeza cómodo en lo que es corpora-

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

tivo y M&A. Apertura coincide, pero nuevamente según Best-Lawyers, hay tanto o más abogado destacado en la materia en firmas como Pagbam, M. & M. Bomchil o Cabanellas, Etchebarne & Kelly, que, dicho sea de paso, si se tomara nuevamente la cantidad de abogados listados vs. la cantidad de profesionales en la firma, sería una de las principales a consultar en la materia.

Bruchou, M. & M. Bomchil y el Estudio O'Farrell encabezan la práctica de energía, según Legal500. Ninguno de ellos está en el top 5 de Apertura, en tanto que Chambers & Partners suma al rubro a firmas como la encabezada por Pérez Alati y a las ultra especializadas Heredia, Lede, Pizzurno & Terrel, y Zaballa Carchio.

En medio ambiente todos coinciden: Estudio Bec y Rattagan, Macchiavello, Arocena & Peña Robirosa encabezan los listados aunque, según Apertura, el segundo estaría por encima del primeo.

La homogeneidad se repite en materia de propiedad intelectual (con Marval y G. Breuer a la cabeza), pero en laboral reaparecen las diferencias: Funes de Rioja y De Diego son líderes para Apertura; Baker & McKenzie & Funes, para Chambers, y Funes y Marval para Legal500.

And the winner is

Chambers entregó sus reconocimientos 2015 a los mejores estudios de América Latina.

La brasilera Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados (ver **AUNO Abogados**, número 16) se llevó el premio a la mejor firma de la región para el ejercicio que se está cerrando.

En la Argentina, en tanto, el premio a la mejor firma del año fue para Bruchou, Fernández Madero & Lombardi. En Bolivia, Moreno Baldivieso Estudio de Abogados fue reconocida como la mejor de 2015. En Brasil, se destacó a Barbosa, Müssnich & Aragão.

Por América Central, Consortium Centro América Abogados recibió el premio. En Chile: Claro y Cía. En Colombia, Posse, Herrera & Ruiz Abogados.

BLP Abogados ganó en Costa Rica; Pellerano & Herrera en República Dominicana; Arias & Muñoz ganó en Ecuador, mientras que QIL+4 Abogados hizo lo propio en Guatemala.

Consortium ganó también en Honduras y Nicaragua; Galicia Abogados en México; Alemán, Cordero, Galindo & Lee en Panamá; Estudio Jurídico Gross Brown en Paraguay; Rodrigo, Elías & Medrano Abogados en Perú; Pietrantoni Méndez & Alvarez LLP en Puerto Rico; Ferrere Abogados en Uruguay, y D'Empaire Reyna Abogados en Venezuela.

ESTUDIO
DURRIEU
ABOGADOS
DERECHO PENAL · PENAL ECONOMICO
www.estudiodurrieu.com

¿EN CASA O COMPRADO?

Una encuesta global de la ACC da cuenta de las principales tareas legales que realizan los abogados internos de empresa del mundo.

Dime lo que haces y te diré qué tercerizas. Ése, sin dudas, es el enorme valor que tiene para los abogados de empresa que no trabajan dentro de ellas el Censo Global de la Association of Corporate Counsel.
El estudio relevó las prácticas de más de 5000 abogados internos de empresa en 73 países y recorre en su informe final distintos aspectos vinculados con su actividad.
Industrias, conformidad con sus salarios y rangos salariales, movilidad, trabajo multijurisdiccional, temas de diversidad, de género y de satisfacción (la inmensa mayoría de quienes respondieron dicen estar satisfechos con sus trabajos) aparecen en el análisis.
El informe recuerda que en los últimos años se ha ido recurriendo cada vez menos a abogados externos, aunque reconoce que en el último ejercicio se registró un ligero crecimiento en lo que refiere a tercerización en el área litigios, temas laborales y de privacidad.
Alineado con ello, la encuesta muestra los porcentajes relativos de 2006, 2011 y 2015 respecto de la principal actividad o disciplina que encarnan las áreas de legales de empresa.
Por oposición, y en términos generales, puede llegar a deducirse algo de lo que están necesitando de sus proveedores de servicios jurídicos.
A juzgar por los porcentuales, venderle "contratos" a un departamento legal resulta prácticamente utópico. Lobby, insolvencias y derecho tributario, en cambio, parecen ser terrenos para explorar.

BULLÓ
LAW FIRM

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

NOS ELIGEN POR CALIDAD EDUCATIVA Y CUERPO ACADÉMICO,
POR RECOMENDACIONES DE EXPERTOS Y PRESTIGIO INSTITUCIONAL,
POR UBICACIÓN Y DIFERENCIAL EN EL MERCADO LABORAL....

VOS, PORQUÉ NOS ELEGÍS?

MAESTRÍAS EN DERECHO **2016**

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

LO QUE TU CARRERA NECESITA

/australderecho
Facultad de Derecho
Universidad Austral
@AustralDerecho

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