

## IN HOUSE: Legales en el Citi

Nicolás Pertiné, general counsel del banco en la Argentina, cuenta cómo se maneja el área.



# ALUNO

ABOGADOS

Año 6 | Nro. 23 | Septiembre 2016

\$ 50.- en toda la Argentina

# Gestionar Justicia

Entrevista con Germán Garavano, ministro de Justicia y Derechos Humanos de la Nación

EN FOCO

## Firmas Boutiques

Ventajas y desventajas de la especialización



LatAm

## Marketing y comunicación

¿Qué hacen los principales estudios jurídicos de la región? Composición y perfiles de sus departamentos.



INICIO MARZO 2017



# POSGRADOS EN DERECHO

[www.utdt.edu/derecho](http://www.utdt.edu/derecho)

## MAESTRÍA Y LL.M. EN DERECHO TRIBUTARIO

Dirección académica: Eduardo Baistrocchi. Master of Laws, Harvard Law School & London School of Economics. | María Celina Valls. Máster en Ciencias Jurídicas, Universitat Pompeu Fabra.

REUNIÓN INFORMATIVA: 27 DE SEPTIEMBRE, 19H

## MAESTRÍA EN DERECHO Y ECONOMÍA

Dirección académica: Eduardo Stordeur (h). Doctor en Derecho, Universidad de Buenos Aires.

REUNIÓN INFORMATIVA: 27 DE SEPTIEMBRE, 19H

## MAESTRÍA Y ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO PENAL

Dirección académica: Hernán Gullco. Doctor en Derecho, Universidad de Buenos Aires. | Jessica Sircovich. LL.M., University of Cambridge.

REUNIÓN INFORMATIVA: 29 DE SEPTIEMBRE, 19H

## EXPERIENCIA DI TELLA

CICLO DE CONFERENCIAS - POSGRADOS 2017

25 DE OCTUBRE, 19H | ACTIVIDADES ABIERTAS Y GRATUITAS CON CUPO LIMITADO



### INFORMES E INSCRIPCIÓN

[posgradositella@utdt.edu](mailto:posgradositella@utdt.edu) | 5169 7231 / 7251

☎ (+54 911) 5571 9552

Av. Figueroa Alcorta 7350  
Ciudad de Buenos Aires, Argentina

 UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA



## Propiedad Intelectual con foco en Patentes, Tecnología & Negocios



Somos un equipo de asesores técnicos y legales especializados en negocios tecnológicos. Asistimos a nuestros clientes identificando en sus proyectos las innovaciones a ser protegidas por patentes, diseños y marcas. Analizamos el entorno mediante inteligencia competitiva basada en patentes. Acompañamos la evolución de sus proyectos de innovación proponiendo las estructuras comerciales, contractuales y societarias más propicias para el desarrollo de los negocios.

- Química y materiales
- Farmacia y cosmética
- Biotecnología
- Agronegocios
- Energía
- Aceros y tubos

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](http://www.berkenip.com)

# 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 TOMELO

Departamento comercial:

MARÍA TOMASSONI

Imprenta: La Imprenta Wingord S.A.

Mendoza 1244, Tigre, Buenos Aires.

Producción general: ARTÍCULO UNO

EDICIONES

info@aunoabogados.com.ar

www.aunoabogados.com.ar

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

Año 6 - Número 23 - Septiembre de 2016

ISSN 1853-7405

**AUNO ABOGADOS** es una publicación

de Alfredo Enrique Veronesi

Director: Ariel Alberto Neuman

Propietario: Alfredo Enrique Veronesi

Nº de CUIT: 20-16766252-9

Tucumán 695 2º A, Ciudad Autónoma

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

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

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

# EDITORIAL

En un país, en una región, en un mundo en el que se reclama justicia a diario, entrevistamos a la máxima autoridad del área en la Argentina para analizar la distancia que hay entre lo que se dice que se debe hacer y lo que efectivamente se puede.

Con el caso de los Espartanos, mostramos que todos podemos trabajar para mejorar la realidad en la que estamos. Lo mismo pasa con iniciativas como CrowdJury, el Laboratorio de Difusión del Derecho, los encuentros de mentoreo para abogadas y la plataforma Watson, de las que damos cuenta en este número. Cada una aporta desde un distinto lugar.

Además, la gestión legal del Citi y los beneficios y desventajas de ser boutique, en este número de la revista del mercado jurídico.

**Ariel Alberto Neuman** / Director

## SPONSORS PLATINO



## SPONSORS ORO



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



DERECHO PENAL - PENAL ECONOMICO



Escuela Economica



Abogados y Contadores



## SPONSORS PLATA



LLERENA & ASOCIADOS ABOGADOS



## CONTACTO

**Mail:** [info@aunoabogados.com.ar](mailto:info@aunoabogados.com.ar)  
**Web:** [aunoabogados.com.ar](http://aunoabogados.com.ar)  
**Twitter:** [@aunoabogados](https://twitter.com/aunoabogados)  
**Facebook:** [facebook.com/aunoabogados](https://facebook.com/aunoabogados)  
**Linkedin:** [linkedin.com/company/auno-abogados](https://linkedin.com/company/auno-abogados)



Descargue la **NUEVA** app de AUNO Abogados de Google Play





# MAESTRÍA Y ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO EMPRESARIO **2017**

Un programa profesional que te prepara y te brinda herramientas competitivas para ejercer en un mundo empresarial desafiante, en constante cambio, y 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 más importantes, 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 de reconocido prestigio.

## 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 de las comunicaciones,
- responsabilidad social empresaria,
- litigios complejos,
- marketing para abogados y empresas,
- gobierno corporativo.

## DURACIÓN

Especialización: un año y medio.

Maestría: dos años.

## OPCIONES DE AYUDA FINANCIERA

Descuentos corporativos, becas y planes de financiamiento.

INICIO: abril 2017.

## HORARIO Y LUGAR DE CURSADA

Viernes de 9:30 a 18 h

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

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

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

(54-11) 4725-6993

(54-11) 4725-6929



# 10

## MARKETING Y COMUNICACIÓN

¿Qué hacen las áreas especializadas de las principales firmas de la región? Perfiles y composición.

# 20

## LEGALES EN EL CITI

Entrevista con Nicolás Pertiné, *general counsel* del banco en la Argentina. Su filosofía de trabajo.

# 28

## GESTIONAR JUSTICIA

Entrevista con Germán Garavano, ministro de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

# 50

## ESPARTANOS RUGBY CLUB

El club de rugby que crece en las cárceles argentinas. La historia y el impacto de la iniciativa.

**8** INFOGRAFÍA  
Marketing jurídico

**14** POSICIONAMIENTO  
Una ventana diferente



**16** CROWD JURY  
Una idea para cambiar el mundo

**18** IA  
Elemental Watson

**19** ESTUDIOS  
Corrupción en LatAm

**24** GIRA  
EDA Universidades



**25** FORMACIÓN  
Abogadas por abogadas

**26** NICHOS  
Áreas no habituales del derecho

**34** EN FOCO  
Boutiques

**40** MANAGEMENT  
Asociaciones y competitividad  
*Por Jaime Fernández Madero*

**42** OPINIÓN  
Sexting en el estudio  
*Por Fernando Tomeo*

**43** Noticia breves

**44** CASOS  
ABC para una plataforma online

**45** CASOS  
De nicho e internacionales

**47** AUDITORAS  
Nuevos jugadores

**48** COMUNIDAD  
Difundir derecho

**49** JORNADAS  
30 años de propiedad intelectual

**50** CASOS  
Espartanos



**54** SALARIOS  
Comparado regional

Amplíe la información de estos y otros temas en nuestro canal de youtube

YouTube



# Marketing jurídico

## BASES

para una estrategia de marketing jurídico:

1

Qué tipo de servicio quiere brindar.

2

Quién lo va a comprar.

3

Quién es su competidor.

4

Cómo comunicarlo a los potenciales compradores para convencerlos de comprarlo.



## ROLES

En los mercados y firmas más desarrollados del mundo el marketing jurídico es prioritario y sus responsables son grandes hacedores del negocio jurídico, incidiendo en la política de honorarios.

## ESTRATEGIA

Proceso para la toma de decisiones y acciones en función de un resultado deseado. Para trazarla, es conveniente tener en cuenta la disponibilidad de dos recursos fundamentales: tiempo y dinero.



POLÍTICA  
RECURSOS HU



prrh

MKT



"Aunque la estrategia sea hermosa, ocasionalmente deberías ver los resultados"

**Winston Churchill**

# diccionario

- Logos
- Papelería
- Brochure
- Libros institucionales
- Newsletters
- Sitios web
- Blogs
- Perfiles en redes sociales
- Comunicación audiovisual
- Contenidos (publicaciones, 2.0, aplicaciones, audio).

DE  
UMANOS



COMUNICACIÓN  
INTERNA



ci

COMUNICACIÓN  
EXTERNA



ce

COMUNICACIÓN  
CON CLIENTES



cc

TJ =

$$e \text{ (prrrh + ci + ce + cc + p)}$$

---

$$\text{ctx + nep}$$

ctx

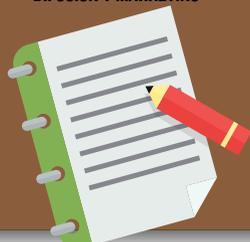
CONTEXTO  
ECONÓMICO, POLÍTICO,  
SOCIAL Y CULTURAL



nep

NORMAS DE ÉTICA  
PROFESIONAL

EN EL DERECHO CONTINENTAL  
SUELEN LIMITAR LO QUE SE PUEDE  
HACER EN MATERIA DE COMUNICACIÓN,  
DIFUSIÓN Y MARKETING



p

PRENSA



# Marketing y Comunicación

¿Qué hacen en estos temas las áreas especializadas de las principales firmas de la región? Composición y perfiles.

Por Ariel Alberto Neuman

A medida que las firmas se profesionalizan y que la competencia crece, la relevancia de las áreas de marketing y comunicación cobran una especial relevancia. ¿Qué hacen esos departamentos? ¿Cómo se componen? ¿Qué perfiles tienen sus responsables en la región?



**Lorena Borgo Hannach** | Directora de Comunicaciones e Imagen Institucional  
**Rodrigo, Elías & Medrano Abogados**  
| PERÚ

El área de comunicaciones e imagen institucional depende directamente del *head partner*. Las funciones son: conceptualizar, desarrollar y ejecutar el plan de relacionamiento de la firma (clientes, encuestadoras, otras firmas locales internacionales, redes de abogados, autoridades, universidades, internos, asociaciones de estudiantes de derecho, prensa, otros abogados), promoción y posicionamiento de la marca; elaboración del presupuesto para las actividades de relacionamiento de la firma; enlace

institucional con organizaciones externas; velar porque todas las iniciativas de las áreas estén alineadas con la estrategia de relacionamiento global de la firma; desarrollo y monitoreo de las actividades relacionadas con el aumento de la satisfacción de clientes y colaboradores, y coordinar actividades de comunicación interna.

Las actividades operativas, en tanto, comprenden principalmente: mantenimiento y actualización de página web; coordinación de *mailings* y boletines externos; desarrollo de elementos de marketing, *brochures* y *merchandising* en general; coordinar y mantener la base de datos (de abogados, clientes, potenciales clientes, autoridades, directorios de investigadoras de mercado legal), y seguimiento de la participación de abogados en eventos nacionales e internacionales.

A eso le suman organización y apoyo en eventos temáticos; envío de información a externos y medios, y mantener el registro de encargos y operaciones relevan-

**Lorena Borgo Hannach** es abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú y cuenta con un LL.M. por la Universidad de Münster.

Fue gerente general de la Cámara de Comercio Canadá Perú, ha trabajado en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y ha sido secretaria general de Osiptel.

tes para marketing.

El área está compuesta por un director de comunicaciones e imagen institucional, una secretaria compartida y una practicante de último ciclo de comunicación corporativa.



**Daniela Christovão** | Gerente de Desarrollo de Negocios y Comunicación Corporativa

**TozziniFreire Advogados** | Brasil

El área de desarrollo de negocios y comunicación corporativa de TozziniFreire Advogados desarrolla, implementa y gerencia la estrategia de comunicación corporativa como herramienta de soporte para el desarrollo de negocios, sustentando el posicionamiento, auxiliando en el proceso de generación y retención de clientes y permeando el concepto de marketing dentro de la organización.

El área se divide en dos núcleos de actuación: por un lado, desarrollo del mercado, que genera y analiza información de mercado, mantiene al día la base de datos y de clientes, segmenta clientes y es la responsable de los programas de relacionamiento con ellos, y por el otro, comunicación corporativa, que optimiza

**Daniela Christovão** es periodista y abogada por la Universidad de San Pablo (USP), magíster en derecho comercial (USP) y tiene una especialización en gestión de negocios en la Fundação Getúlio Vargas.

Empezó su carrera como periodista especializada en justicia en el diario *Gazeta Mercantil* y fue una de las fundadoras del periódico *Valor Económico*, donde estuvo hasta 2005 como editora de legislación y tributos.

Entre 2005 y 2010 estuvo a cargo de la comunicación de la firma *Barbosa, Müssnich & Aragão Advogados*. Luego se desempeñó en el área de comunicación corporativa de un *mega joint venture*, para volcarse más tarde a la consultoría.

Desde 2014 está a cargo del área de desarrollo de negocios y comunicación corporativa de *TozziniFreire Advogados*, equipo compuesto por ocho personas.

la exposición de *TozziniFreire* y de sus profesionales, buscando el retorno en imagen, auxiliando en la fidelización y generación de nuevos negocios. Se encarga de la prensa, los rankings y publicaciones internacionales, campañas de comunicación interna, sitio web y redes sociales, materiales de difusión y gestión de marca.



**Magdalena Engel** | Gerente de Marketing y Comunicaciones **Carey y Cía.** | CHILE

Estoy a cargo de las comunicaciones externas e internas, incluyendo la relación con los medios

**Magdalena Engel Prieto** ocupa el cargo en la principal firma chilena desde julio de 2008. Antes ejerció como periodista de la sección de economía de *La Segunda*. Más antes, estuvo en la sección de economía y negocios de *El Mercurio*. Tiene un Master en Relaciones Internacionales, por la School of International and Public Affairs (SIPA), Columbia University, Nueva York, y es periodista, graduada en la Escuela de Periodismo de la Universidad Católica de Chile.

de comunicación, elaboración de presentaciones para clientes y *newsletters*, plataforma web y móvil.

También, del programa CRM, redes sociales y organización de eventos, entre otras cuestiones.

El nuestro es un equipo interdisciplinario.

Por política del estudio, no externalizamos ningún servicio relacionado a nuestro departamento.

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

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



**Ive Lima** | Gerente de Comunicação e Marketing

**Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados** | BRASIL

En términos generales, los equipos de comunicación y marketing trabajan en la implementación de mejores prácticas en las áreas de comunicación interna y externa, marketing, branding, eventos y CRM (*customer relationship management*).

Con el plan estratégico de cada una de estas áreas, garantizamos la alineación de los proyectos con la esencia del negocio, acompañando y apoyándolo.

Tenemos línea directa con los directores del estudio, y actuamos como consultores, influenciando en las decisiones del negocio y contribuyendo de manera relevante para la concreción de las estrategias trazadas.

**Ive Ferreira de Lima Bögli**

es periodista por la Pontificia Universidad Católica de San Pablo. Estudió gestión de comunicación y marketing en la Universidad de San Pablo (ECA/USP) e hizo un curso de comunicación empresarial en la Syracuse University. Antes de entrar al mercado jurídico fue gerente de comunicación de Bayer.

**Florencia Malo Geninazzi** | Gerente de Marketing & Comunicación  
**Guyer & Regules** | URUGUAY

El área de marketing y comunicación de Guyer & Regules está a cargo de la planificación, gestión, innovación e implementación de todo lo que refiere a imagen y comunicaciones de marketing, re-



laciones públicas y prensa, *client marketing*, CRM, comunicación interna, marketing de talento, marketing internacional, responsabilidad social empresaria, y aspectos de *business development* y *market intelligence*.

Está compuesta por un comité de marketing integrado por socios de diversas áreas, una consultora externa que brinda apoyo estraté-

**Florencia Malo Geninazzi**

Lleva más de 10 años ocupando posiciones gerenciales en el área. Posee una significativa experiencia internacional como gerente de marketing y consultora en marketing en renombradas firmas en Londres y Milán, respectivamente. Es directiva de la Graduates of British Universities Association (GBUA) y socia fundadora de la Asociación de Jóvenes Empresarios del Uruguay (AJE).

Se especializó en dirección de empresas y marketing a nivel universitario en Uruguay y Estados Unidos.

Además, posee un Master en Marketing de Kingston University of London y un Master en Business Design de Domus Academy Milán.

gico y la Gerencia de Marketing & Comunicación. A la gerencia reportan los niveles de coordinación y asistencia.

El área no trabaja con agencias de publicidad. Los desarrollos creativos se realizan *in-house* con apoyo de diseñadores *freelance*. Cuenta con una agencia de prensa y otros proveedores externos de confianza para activaciones puntuales.



**Gabriela Rocha** | Gerenta de Comunicación y Desarrollo Comercial  
**Ferrere** | BOLIVIA, ECUADOR, PARAGUAY Y URUGUAY

Fuimos armando un equipo que implicó un desafío especial por las particularidades que tiene el marketing de servicios profesionales.

Entre otras, aparece la importancia del posicionamiento de

**Gabriela Rocha** tiene un MBA y es licenciada en comunicación. Durante ocho años trabajó en El Empresario (suplemento del diario El País), primero como redactora, luego como editora.

En su equipo también están Pilar Segretin como subdirectora, quien antes desempeñaba una función regional de marketing para Baker & McKenzie, y previamente había trabajado para M & M Bomchil y Zang, Bergel & Viñes, en la Argentina. Para redes sociales e impulso a los abogados a escribir y salir en la prensa está Gabriela Cortizas, ex periodista en El País. Carina Klestorny es responsable de diversos aspectos vinculados a comunicación visual y eventos, Daniel Olhagaray es diseñador y Fiorella Caccia maneja la base de contactos.

“Esta es la base del equipo en Montevideo, pero también contamos con valiosos miembros que trabajan en las otras ciudades en las que nos encontramos”, aclara su responsable.

la institución, pero también de cada grupo de práctica y profesional, el rol de las *league tables* internacionales especializadas en firmas legales, y la sofisticación de la relación con prospec-

tos y propuestas de servicios. Estas tareas se suman a otras más generales de la comunicación, como el manejo de la prensa, medios sociales, la organización de seminarios o los boletines.

Tenemos un rol de apoyo en un proceso estratégico que la firma comenzó hace dos años, para la creación de prácticas regionales, más allá de las jurisdicciones.

Asimismo, un objetivo más amplio pero que unifica la acción es el de asegurar que los valores de nuestra marca estén presentes de forma consistente en los cuatro países en los que tenemos presencia.

Otro de los ejes es el impulso del posicionamiento profesional de los abogados, por lo que trabajamos para promover su alto perfil, participación en seminarios, notas de prensa, difusión de libros y publicaciones y los reconocimientos locales e internacionales, entre otros.



**Cecilia Westerthal** | Responsable de comunicación y marketing **Marval, O'Farrell & Mairal** | ARGENTINA

Entre las principales tareas del área está el desarrollo de publicaciones, ya sea para medios propios (Marval news y newsletters por área), como para medios externos; la participación en rankings, premios y publicación de deals, la organización de eventos para clientes; la participación de los socios y abogados del estudio en congresos; viajes y seguimiento post viajes; asociación y participación en cámaras de comercio y asociaciones empresaria-

**Cecilia Westerthal** es licenciada en relaciones públicas e institucionales, por la Universidad Argentina de la Empresa, con un posgrado en marketing en la Universidad de Belgrano. Previo a su ingreso a Marval, fue marketing communications manager para Argentina, Chile & Uruguay, de la University of Cambridge, ESOL Examinations (actualmente Cambridge English Language Assessment).

les, y obviamente todo lo relativo al mantenimiento y actualización del sitio web, gestión de redes sociales, bases de datos y branding.

Reporta directamente al presidente del Estudio. Además, tienen un comité de marketing con quienes arman el plan de comunicación anual que después aprueba el consejo y se distribuye a todos los socios. Los resultados y una presentación de avance a mitad de año, se hacen en un almuerzo de socios ■

# DURRIEU

— ABOGADOS —

Derecho Penal - Penal Económico

Maipú 1300, 6º piso | Buenos Aires, Argentina  
T. (54-11) 4311-9500 | [www.estudiodurrieu.com.ar](http://www.estudiodurrieu.com.ar)

**Member for Argentina of ICC-FraudNet**

# Una ventana diferente

La expansión de Ontier Internacional, de la mano de una comunicación distinta a la tradicional.

Bolivia, Brasil, Chile, China, Colombia, Estados Unidos, España, México, Paraguay, Perú, Portugal, Reino Unido, Venezuela. La enumeración de locaciones es una primera prueba de que la firma es distinta. El *look and feel* del sitio web no deja lugar a dudas.

Vía mail, Carmen Bascarán Fanego, socia y directora de Ontier Internacional, respondió a una serie de consultas relativas a imagen y comunicación. Aquí, un breve resumen.

## ¿Cómo trabajan la comunicación, imagen y posicionamiento de la firma?

Trabajamos en una comunicación 360 grados, que intentamos sea constante, continua y en todos los ámbitos (*online* y *offline*). Creemos que ya no es suficiente con una comunicación tradicional, sino que es fundamental esta comunicación integral para construir una buena imagen de marca y mostrar los servicios y

valores que transmitimos en un mundo cada vez más globalizado.

En un sector como el legal, donde adquieren mayor relevancia factores como la confianza y la credibilidad, consideramos que las estrategias 360 posibilitan una interrelación necesaria con los *stakeholders* clave.

## ¿Hay diferencias entre los distintos mercados en los que están presentes?

Somos una firma global con alma local, y ese binomio se traduce en todas las líneas estratégicas del

bufete, y la comunicación es una de ellas.

Tenemos un claro objetivo definido a nivel global que es común a todos los mercados en los que operamos y que se coordina desde nuestra sede central en Londres y, al mismo tiempo, hemos definido una serie de acciones específicas para cada una de nuestra jurisdicciones, porque es evidente que hay cosas que funcionan en un país determinado y, sin embargo,





## Confidens

CAUCIONES JUDICIALES

SUSTITUCIÓN DE MEDIDAS CAUTELARES

---

CONTRACAUTELA

---

SUSTITUCIÓN DE ARRAIGO

---

SUSTITUCIÓN DE PAGO PREVIO

---

PÓLIZAS PARA PROCESOS ARBITRALES

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

LA GARANTÍA MÁS ACCESIBLE

no sirven para otro, y este conocimiento local es clave para alcanzar el éxito.

### ¿Cómo definieron las características que tendría su sitio web?

Nos planteamos hacer algo diferente, innovador y que no recordara a las webs clásicas de los despachos de abogados hasta la fecha, que en general son muy estáticas, carentes de imágenes y poco amigables. No nos sentíamos identificados con esa línea. Queríamos que la web, que es normalmente la primera ventana que un usuario se encuentra de nosotros en la red, reflejara nuestro estilo, nuestro ADN, que impregnamos en todo lo que hacemos.

Creemos firmemente en que la innovación debe de ser una constante, una actitud permanente en cada miembro de la firma –recientemente el diario Expansión nos ha premiado como el bufete más innovador de España– y eso se demuestra en todas las acciones y

proyectos, y la página web ha sido uno de ellos.

### ¿Cómo armonizan las diferencias entre sus distintas localizaciones?

Las diferencias culturales siempre van a existir en un proceso de internacionalización. Uno de nuestros principales rasgos es la localidad, nosotros lo llamamos el “alma local”. Una de las decisiones que pusimos en marcha hace varios años, y que nos está dando muy buenos resultados, fue la implantación en cada jurisdicción de la figura del *country manager* que ayuda a armonizar la cultura global del despacho y que trabaja codo con codo con los socios locales de cada país.

En esta línea el despacho acaba de lanzar una campaña (#quierocambiardevida.com) para captar talento internacional que esté interesado en formarse en Ontier



## ¿Argentina?

“Tenemos una clara vocación de firma global y, para ello, somos conscientes de que debemos estar presentes en las jurisdicciones más importantes del mundo, tanto para operar y ser competitivos en cada uno de los mercados locales, como para dar servicio y acompañar a clientes de una jurisdicción a otra. Nuestros próximos pasos pasan por una expansión hacia Europa continental, pero tener presencia en Argentina y en Centroamérica son dos de los objetivos de futuro de Ontier.

y trasladarse como *country manager* a los diferentes países en los que estamos o vamos a estar en breve.

ÁREA DERECHO 2016

# Carreras de grado ABOGACÍA

4 AÑOS • INICIA EN MARZO 2017

Innovación, Liderazgo y  
Visión Interdisciplinaria

### Posgrados en Derecho 2016

**Maestría en Finanzas, con orientación en Aspectos Legales de las Finanzas**

- > Certificación Internacional en Ética y Compliance
- > Prevención de Lavado de Activos, Lavado de Dinero proveniente del Narcotráfico y Financiamiento del Crimen Organizado
- > Nuevo Código Civil y Comercial
- > Finanzas para Abogados

[www.ucema.edu.ar](http://www.ucema.edu.ar)

Av. Córdoba 374 | Tel.: (54-11) 6314-3000

ucema.edu ucima\_edu Universidad del Cema



# Una idea para cambiar el mundo

Tribunales virtuales de menor cuantía. Un proyecto argentino seleccionado por Singularity University.

¿Puede una idea de alto impacto legal, desarrollada por una persona ajena al ámbito del derecho, cambiar la vida de más de 1.000 millones de personas? La selección de Federico Ast para integrar el selecto grupo que se capacita en Singularity University parece dar un sí como respuesta. Federico no es abogado. Es economista. Estudió filosofía. Después se dedicó al periodismo de negocios. Participó en el equipo fundador de una *start up* y ahora está haciendo un doctorado. Es profesor de marketing en la Universidad del Cema, y decidió probar con una idea: CrowdJury.

“Noté que en la Justicia argentina hay algunos problemas: es muy costosa, es poco transparente, es lenta. Me puse a investigar el tema, de por qué pasa esto, y ver cómo se podía resolver. Pensé en cómo aplicar lo

que sería la inteligencia colectiva al sistema legal, que lo que hace, básicamente, es resolver disputas”, cuenta vía Skype, recién llegado a las aulas que en Silicon Valley tiene la universidad. Federico escribió un *paper* que “dio la vuelta al mundo”. Cayó en manos de



gente del MIT, de Stanford y de los mejores expertos del planeta en materia de nuevas tecnologías. “Generó muchísimo impacto en lo que es una comunidad principalmente académica vinculada con el auge del *bitcoin* y las tecnologías

*blockchain* como nueva forma de estructurar instituciones viejas”, dice.

Traducido al castellano: “la Justicia es muy lenta porque está construida con tecnología del siglo XVIII, entonces la pregunta que me hice es cómo sería la Justicia construida para la era de internet con la tecnología que tenemos hoy”, explica.

Por ese *paper* fue invitado a una conferencia de tecnología y finanzas en Ámsterdam, instado allí a participar de Singularity y entrevistado por programas de radio y televisión de buena parte de occidente. “Dimos con un problema grave del mundo, ya no solo de Argentina”, dice.

## DUDAS

“Supongamos que un uruguayo le contrata a un guatemalteco el desarrollo de un sitio web vía internet. Vos me hacés el sitio web y yo te digo que no me gusta, que está mal, que contraté algo mejor. Vos me decís que no, que hiciste el trabajo como correspondía. No hay

ALLENDE & BREA  
A B O G A D O S

MAIPÚ 1300, PISO 11

C1006ACT, BUENOS AIRES, ARGENTINA

T.: +54.11.4318.9900 / F.: +54.11.4318.9999

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

## Bastión

Pese al avance tecnológico, el papel resiste. No por calidad, sino por tradición, o comodidad, o apego cultural, o normas procesales, o cantidad a leer, o necesidad de impresionar, o pasión por archivar. Según datos de la Cámara Argentina del Libro, Agencia Argentina de ISBN, en 2015, de los 1492 nuevos títulos de libros jurídicos, el 92% se editó en papel, contra un 8% en digital. En literatura (8398 títulos) la proporción fue de 84% a 16%; en ciencias sociales (5488) 78% a 22%; en textos de estudio (1522), 80% a 20%. Solo los textos infantiles y juveniles imprimen proporcionalmente más que nosotros, abogados (4308 títulos, 95% papel). Hasta de los libros de arte (1226), un 15% se editó en formato digital.



un sistema de disputas para estos casos. No voy a ir a Guatemala a poner un abogado. Es mucha plata por poca plata”, ejemplifica.

Su proyecto, tranquiliza con el ejemplo, no viene a competir con la abogacía tradicional. Casos como el planteado “pasan por debajo del radar de los abogados de cualquier lugar del mundo”.

Lo que puede hacer el concepto del CrowdJury es, de una forma inteligente, distribuir el contrato y la evidencia para que un jurado de expertos en el tema decida. Eso puede estar vinculado a un *enforcement* que puede darse con un *smart contract*, en caso de *bitcoin*, o podría ser la misma plataforma que contrata el servicio la que haga el *enforcement*.

¿Quién es experto?, le preguntamos a Ast. “En el caso del sitio web del que estamos hablando: se precisan conocimientos de HTML, de Javascript, de hacer sitios web. Así se haría la elección del jurado, que cobraría por su

actividad en *bitcoins*”, responde. Una de las preguntas que le suelen hacer es si lo van a aplicar para casos de homicidios.

En un comienzo, responde, lo que están probando es un prototipo para disputas internacionales donde todavía no hay sistemas eficientes de arbitraje.

¿Consultaron por la factibilidad legal de la iniciativa? “Creo que una de las mayores ventajas es que ninguna de las personas que participó en la ideación del proyecto es abogado, porque justamente esto es lo que nos permitió encararlo de una manera que no tiene restricción por el lado de “esto no se puede hacer”. En el fondo, estos casos no van por el canal abogadil. A ningún abogado le interesarían. Es un problema que cae en un pozo ciego”, redondea.

### Para saber más:

<http://crowdjury.org/>  
<http://singularityu.org/>

**GUYER & REGULES**  
 LEGAL · ACCOUNTING & TAX · REAL ESTATE

URUGUAY

*Details*  
 MAKE THE  
**DIFFERENCE**

LOS DETALLES HACEN LA DIFERENCIA

CHAMBERS LATIN AMERICA AWARDS FOR EXCELLENCE

LATIN AMERICA LAW FIRM  
 OF THE YEAR 2011

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

CLIENT SERVICE AWARD  
 2012 & 2015

**+ 100 YEARS + INNOVATION**  
**+ 100 AÑOS + INNOVACIÓN**

MONTEVIDEO (598) 2902 1515  
 ZONA FRANCA (598) 2626 1515  
 PUNTA DEL ESTE (598) 4224 1515

POST@GUYER.COM.UY  
 WWW.GUYER.COM.UY

# Elemental Watson

La plataforma de IBM de inteligencia artificial calienta motores para desembarcar en el mercado jurídico.

Según un estudio reciente, entre el 31 y el 35% del tiempo laboral de un joven abogado “se va” en relevamiento de información. Según lo que sabe la mayoría de los abogados, cada vez son menos los clientes dispuestos a pagar por ese tercio de horas facturadas.

Lo cierto es que cada vez hay más información disponible. Entonces, “o te pasás leyendo lo que tenés que leer, o hacés tu trabajo. El tiempo para estar al día de lo que pasa acá o afuera, lo hace imposible. Necesitás alguna manera más ágil o más dinámica para acceder a la información”, razona Wenceslao Cova, líder de venta de Watson en la región de habla hispana.

Watson es una plataforma de IBM que tiene un conjunto de capacidades. “Hace una serie de cosas y cada vez va a hacer más”, define el ejecutivo.

No por amplia, la descripción es menos acertada.

“Watson es una tecnología a la que vos le preguntás en tu lenguaje natural y es capaz de contextualizar y entender la pregunta. Para contestar, va a una gran base de información con lo cual se alimenta”, explica.

Hoy la información digital es abrumadora. Crece a nivel exponencial en su cantidad y en su formato (texto, imagen, video, audio). “Uno de los temas en los que Watson es muy bueno es en tomar un tema y generar todo un cuerpo de información que haya sobre él, en cualquier formato”, describe.

## SOLUCIÓN

Watson es hoy una solución que está disponible como servicio. En castizo: ya está para ser usada, se usa y se paga en función de lo intensivo que sea su aprovechamiento. Cova niega que sea un remplazo del profesional, sino más bien su mano derecha. Watson amplifica la capacidad. No importa el ramo. El



juez, en la práctica, podría consultarle cómo resolver un tema equis, clickear en la evidencia (algo así como una referencia) que sustenta la respuesta de la plataforma, para validar la información y recibir un porcentaje de lo que sería la solución más apropiada.

El impacto, además, no es solo a nivel institucional o de estudio jurídico, sino que da de lleno en el control ciudadano, de usuarios y clientes.

“Es una gran herramienta para transparentar servicios. Si yo tengo Watson, podría consultarle por el estado de mi trámite o qué me conviene hacer en determinado expediente judicial”, ejemplifica Cova.

Mientras usted lee esto, Watson va creciendo en capacidades. IBM está avanzando en darle el don de ver, con entrenamiento en

imágenes. Merituar una prueba, por ejemplo, será una de sus habilidades próximas.

Otra de las futuras capacidades será la de analizar el tono de un texto, para ver qué emoción refleja.

Inteligencia artificial mediante, reconoce el ejecutivo, hay cosas que son irremplazables.

En esa categoría aparece el sentido común.

“Por eso lo vemos más como una herramienta de potenciar, de escalar, de ayudar, que de remplazo”, refuerza.

## Uso

La capacidad de preguntas, respuestas y diálogo de Watson está disponible en español.

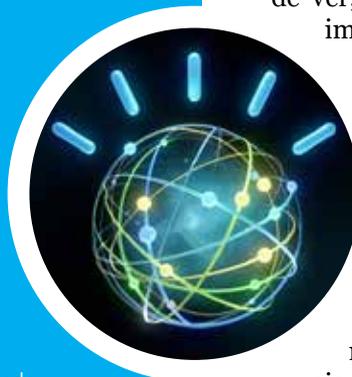
El trabajo con la plataforma consiste en entender el escenario de uso, qué se quiere hacer, y avanzar en el proceso de entrenamiento.

Se podría, por ejemplo, tomar toda la información laboral que hay en la Argentina, incluyendo el derecho, entrenarlo y tener un *off counsel* de lujo.

Todavía, sin embargo, no hay firmas en la región que lo estén usando, aunque sí hay pruebas en despachos internacionales y Thomson Reuters (La Ley en la Argentina) anunció una versión beta para fines de este año.

Al ser consumo como servicio, Watson se cobra en función del uso que se haga de él, que incluye el tiempo de entrenamiento, que depende, a su vez, de la complejidad del tema.

“Puede ir de algo muy económico a algo muy costoso”, dice Cova.



# CORRUPCIÓN EN LATAM

Catorce firmas del continente realizaron una encuesta sobre el flagelo en la región.

Con escándalos de alto perfil, la corrupción en América Latina continúa debilitando la confianza en las instituciones políticas de la región y generando un efecto corrosivo en la integridad de sus mercados.

Así se lee en el marco del informe de la Encuesta Latinoamericana de Corrupción 2016, realizada por un pool de estudios jurídicos del continente (ver Relevamiento conjunto) y de la que participaron ejecutivos de negocios y abogados internos que trabajan en Estados Unidos y América Latina

## DESTACADOS

El 77% de los encuestados cree que las leyes anticorrupción de su país

no son efectivas, y alrededor de la mitad (48%) dijo que la corrupción es un obstáculo importante al momento de hacer negocios.

Más de la mitad (52%) cree que ha perdido negocios frente a competidores corruptos, y la mayoría de ellos (89%) dijo que dichas conductas no se reportaron ante las autoridades.

El 71% de los que sí informaron dichas conductas a las autoridades, asegura que no se llevaron a cabo las investigaciones correspondientes.

Casi todos los encuestados cree que las empresas estatales y los partidos políticos son corruptos.

El 92% asocia moderada o significativamente a la corrupción con los partidos políticos, en tanto que

## Relevamiento conjunto

BLP (Costa Rica, El Salvador, Honduras y Nicaragua); Brigard & Urrutia Abogados (Colombia); Carey (Chile); Estudio Beccar Varela (Argentina); Ferrere (Bolivia, Paraguay y Uruguay); Headrick Rizik Alvarez & Fernández (República Dominicana); Hoet Peláez Castillo & Duque (Venezuela); KLA-Koury Lopes Advogados (Brasil); Miller & Chevalier (United States); Orihuela Abogados (Peru); Pardini & Asociados (Panamá); Paz Horowitz Abogados (Ecuador); QIL+4 Abogados (Guatemala), y Von Wobeser & Sierra (México), son las firmas que colaboraron con la realización de la encuesta.

un 93% dijo lo mismo sobre las empresas estatales.

Argentina, Brasil, México y Venezuela son consideradas como las economías grandes más corruptas.

**MARVAL  
O'FARRELL  
MAIRAL**

**Buenos Aires**  
Av. Leandro N. Alem 882  
C1001AAQ Buenos Aires, Argentina  
T. (+54.11) 4310.0100  
F. (+54.11) 4310.0200

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

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

# LEGALES EN EL CITI

Entrevista con **Nicolás Pertiné**,  
*general counsel* del banco en la Argentina.

Roles, relación con los externos  
y filosofía de trabajo, en un ping-pong  
de preguntas y respuestas.





## Perfil

“Estudié derecho en la Universidad de Buenos Aires. Cuando arranqué la carrera empecé a trabajar en el Poder Judicial, en un juzgado civil de primera instancia, el 101. Trabajé los cinco años de la carrera en el mismo juzgado. Fue una experiencia muy buena y muy importante. Hasta el día de hoy veo lo importante que fue para mí haber pasado por Tribunales, conocer todo lo que tiene que ver con el litigio, las cuestiones que se pleitean”, repasa Nicolás Pertiné.

De esos cinco años, los últimos tres fue secretario privado del juez y en ese rol colaboraba en la preparación de los borradores de sentencia. “Me ayudó mucho a razonar jurídicamente los temas, a encuadrarlos, a darles una solución de acuerdo al marco legal”, reconoce.

Se recibió. Tenía ganas de expandir el espectro hacia el derecho comercial. Entró en Marval. “Habré trabajado un año y medio y me salió la posibilidad para trabajar en un estudio que recién iniciaba. Me parecía un proyecto desafiante, un estudio que estaba en formación. Se ocupaban desde el tema más complejo hasta de cambiar la bombita de luz. Me entusiasmó. El estudio se llamaba Fernández Quiroga y Onetto Abogados. Los compró un estudio americano. Con ellos trabajé casi tres años y ahí me fui a hacer un LL.M. a Virginia”, repasa.

Cuando regresó, a fines de 2002, entró al Citi. “Había pasado ya el pico del incendio, pero seguíamos tapiados, con gente que los miércoles venía y golpeaba con el martillo”, recuerda, en relación a la crisis argentina de 2001-2002.

Dos siglos de historia global y un siglo en la Argentina ya, de por sí, suenan tentadores. Saberlos entre los líderes de la industria y portador de una de las marcas más importantes del mundo, agregan todavía más.

Nicolás Pertiné, *general counsel* del Citi en la Argentina hace casi dos años, cuenta cómo trabaja su área, repasa su ingreso a la corporación y delinea perfiles de internos y externos.

### ¿Cómo se organiza legales?

El banco está dividido en dos grandes áreas de negocios: banca de empresas y banca de individuos. Como responsable del área de legales tengo la responsabilidad de asesorar en materia legal en ambas. Para eso tengo organizados dos equipos, uno para banca de individuos, otro para banca corporativa. Tengo un tercer equipo, que es de litigios, que puede incorporar litigios de uno u otro negocio.

En el equipo de banca corporativa hay tres personas, en banca de consumo otras tres, y en el de litigios seis. Somos 12, y mi secretaria.

El departamento de legales funciona como si fuera un pequeño estudio dentro de la empresa. Las

consultas que se generan se resuelven, en la medida de lo posible, internamente.

### ¿De lo posible?

Digo en la medida de lo posible por la estructura. A veces necesitás una estructura más grande, o hay temas que requieren un nivel de especialización específico, entonces querés una opinión legal de un estudio particular. E incluso en esos casos trabajamos muy en equipo. No es que se delega completamente. Aun cuando haya un estudio, nosotros revisamos lo que hay que preparar o presentar, hablamos con el estudio, discutimos, interactuamos, no nos olvidamos del tema.

### ¿Cómo es el perfil de tus abogados?

Muchos tienen experiencia previa en estudios, algunos en firmas de afuera. Yo estudié afuera también. No es que sea requisito haber trabajado en un estudio, porque tengo abogados que no lo hicieron y son buenísimos, pero sí que la filosofía sea: nosotros somos abogados, como la gente que está en los estudios, y estamos en condiciones de dar un servicio jurídico y, en la medida en que necesitemos de un estudio, lo vamos a contratar, pero aun en esos casos vamos a estar trabajando juntos.

Es un perfil de abogado con autonomía, con capacidad de resolver, con buena formación académica.

### ¿Con qué criterio eligen a los estudios con los cuáles trabajan?

Tenemos un listado de estudios aprobados con los cuales podemos trabajar. Dentro del listado, vemos, dependiendo del tema, con quién trabajamos cada cosa.

Hay tres estudios institucionales que trabajan con el banco desde hace mucho tiempo, que son con los que trabajamos en forma permanente (Marval, O'Farrell & Marial; Bruchou, Fernández Madero & Lombardi, y el Estudio Beccar Varela, que trabaja con nosotros desde 1914), y hay otros para cosas más particulares.

### ¿Cómo se entra en ese listado?

No hay una serie de requisitos que tengo que tildar. La realidad es que en mucho va a tener que ver mi opinión como responsable del área. Si yo digo: “me gustaría tener a este estudio aprobado para eventualmente poder trabajar con ellos en algún tema”, tengo que proponerlo, recomendarlo y obviamente que mi opinión en eso va a tener mucho peso.

No es que requiera formalidades, pero sí un mínimo de revisión: ¿por

qué proponés a este estudio?, ¿qué experiencia tiene trabajando con bancos?, ¿por qué creés que puede aportar acá?, ¿quiénes son? Y se aprueba. Hay que mostrar algunas credenciales.

#### ¿Cómo es la interacción con los departamentos de legales del Citi en América Latina?

Es fundamentalmente a título informativo, para compartir experiencias.

La persona que está a cargo del departamento de legales para Latinoamérica mensualmente hace una llamada de la que participamos todos los *general counsel* de cada país.

El trabajo del abogado de banco es más bien local, pero los conozco. El año pasado tuvimos una reunión en México durante tres días, a la que fuimos todos para compartir experiencias.

Estamos vinculados, sabemos cada uno quién está a cargo en cada país y tenemos la posibilidad de hablar en cualquier momento, aunque no es algo que se haga a diario.

#### ¿Cómo es la interacción con las otras áreas de la empresa?

Todas las áreas necesitan de asesoramiento legal para las distintas cosas que hacen.

Si el banco quiere ofrecer un producto nuevo, entonces los clientes van a necesitar firmar un contrato, y el área que está desarrollando el producto nos va a preguntar cómo lo vemos. Primero hay una etapa inicial de “pensémoslo juntos”. Hay un intercambio de ideas, después nosotros preparamos el contrato.

Las mismas áreas nos consultan como parte de su trabajo. Necesitan y tienen que pasar por legales en todas aquellas cuestiones que ofrecemos para asegurarse de que no estén haciendo algo que no se pueda hacer.

#### ¿Cómo es un día en tu trabajo?

La actividad en un banco es desafiante, intensa, con gente que te desafía mucho intelectualmente. Un día promedio empieza a las 9 acá. Me voy a las 19.30, 20. Estoy



todo el día, como en un estudio. Uno se imagina que como los bancos cierran a las 15, ahí termina, pero el trabajo es el día entero. Incluso uno está conectado. Tenés que estar.

Esto requiere disponibilidad medio que permanente, sobre todo en un cargo como el mío ■



## ESTUDIO BECCAR VARELA

*Excelencia y trayectoria en Derecho Empresarial*

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

# EDA Universidades

El Encuentro de Abogados ya pasó por la Universidad de Palermo, la del CEMA y la de San Andrés.



Con un acumulado de más de 100 participantes, abogados y estudiantes de abogacía, EDA Universidades culminó sus tres primeras presentaciones en la Universidad de Palermo, la Universidad del CEMA y la Universidad de San Andrés.

Con charlas de entre 10 y 12 minutos, se presentaron distintas experiencias relativas a la práctica profesional en materia de capital humano, desarrollo del negocio,

tecnología y derrotero laboral. Matías Ferrari (armado del estudio), Natalia Rodríguez (gestión del talento), Segundo Pinto (desarrollo profesional), Andrés Chomzyk (tecnología aplicada a la práctica jurídica), Alejandra Falco (persuasión), Solange Kurchan (legales de empresa), Agustín Cerolini (armado de estudio), Pablo Ferraro Mila (gestión de la firma), Eric Glagovsky (legales en empresa) y Juan

Raskovsky (detección de nichos) fueron los oradores que participaron hasta ahora, siempre con la moderación de Ariel Neuman, director de **AUNO Abogados** y **Artículo Uno**, empresas impulsoras del proyecto.

Para escuchar los audios completos de cada una de las sesiones, puede ingresar en el sitio de AUNO Abogados, sección podcast ([www.aunoabogados.com.ar/index.php/podcast](http://www.aunoabogados.com.ar/index.php/podcast)).



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](http://www.eof.com.ar)

# Abogadas por abogadas

UdeSA y Zang, Bergel & Viñes arrancaron con la segunda edición del programa de mentoreo.



## Las siguientes

**14 de septiembre:**  
Habilidades que no se enseñan en la universidad

**19 de octubre:** Consolidación de la trayectoria laboral

**16 de noviembre:**  
Equilibrio y trabajo

Con una primera sesión sobre planificación estratégica de la carrera profesional a cargo de Graciela Medina (Poder Judicial), Patricia López Aufranc (Marval, O'Farrell & Mairal) y Gabriela Colombo (Mercado Libre), arrancó por segundo año consecutivo el programa de mentoreo para abogadas, organizado por la Universidad de San Andrés y el estudio Zang, Bergel & Viñes. "El workshop nació con la idea de generar un ámbito de discusión en el cual pudiéramos intercambiar experiencias sobre nuestras carreras de abogadas a partir de encuentros entre abogadas que han alcanzado lugares de decisión en diferentes ámbitos, y estudiantes y graduadas de la carrera de

derecho", comentó Marina Bericua, directora de la Maestría y Especialización en Derecho Empresario de la Universidad de San Andrés.

En esta edición se incorporó un nuevo formato para los encuentros, llamado "world café", tendiente a propiciar un diálogo más fluido a través del cual las abogadas más jóvenes puedan compartir experiencias personales y generar alguna propuesta que pueda ser compartida con un número mayor de profesionales, agregó.

"Lo que siempre viene bien a las mujeres son ejemplos de referentes que respalden y abran camino a otras mujeres. Este concepto fue lo que originó la idea de hacer algo para ayudar a las abogadas jóvenes a delinear sus carreras y contar con

un network de apoyo", profundizó Carolina Zang, *managing partner* de ZBV, quien citó a Madeleine Albright, la primera mujer en ser nombrada Secretaria de Estado de los Estados Unidos, quien sostenía que: "existe un lugar especial en el infierno para las mujeres que no ayudan a otras mujeres".

Esta frase "refleja tanto el espíritu como el objetivo del *workshop* y la adoptamos como mantra del programa: queremos colaborar con la tendencia a facilitar el camino hacia la cima a las mujeres", agregó Zang.

Gracias a esta iniciativa, fueron galardonados con el premio Chambers Women in Law "Most Valuable Mentoring Program for Women Lawyers".



EL ESTUDIO JURIDICO BOLIVIANO CON MAYOR RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL

CHAMBERS LATIN AMERICA AWARDS  
EXCELLENCE BOLIVIA  
2010 - 2011 - 2013 - 2015

CHAMBERS LATIN AMERICA AWARDS  
2013  
RANKED

IDEAL 500  
TOP TIER

GAR 100  
Selected firm 2015

g.r100  
Selected firm 2014  
100

Distinguen en primer lugar a Moreno Baldivieso por su experiencia y solidez en el asesoramiento legal.

WITHIN THE 100 MOST IMPORTANT INTERNATIONAL ARBITRATION LAW FIRMS IN THE WORLD

Miembros de INTERLAW

La Paz: 591.2.2441600 • Santa Cruz: 591.3.3353515 • Cochabamba: 591.4.4532688 • Tarija: 591.4.6633303 [www.emba.com.bo](http://www.emba.com.bo)

# Áreas no habituales del derecho

Derecho médico; reputación y nuevas tecnologías; derecho y drones; derecho animal.

El derecho, claramente, se expande al ritmo de las transformaciones sociales, surgen nuevas prácticas y, con

ellas, nuevos especialistas. Un recorrido audiovisual, disponible en [www.aunoabogados.com.ar](http://www.aunoabogados.com.ar)



## IGNACIO MAGLIO

*Abogado hospitalario*

“El derecho médico es una aproximación para intentar colaborar en todos los dilemas que aparecen entre las ciencias de la salud y las ciencias del derecho. Se trata de contribuir desde el derecho a la construcción de buenas prácticas en relación a las ciencias de la salud”.

## FERNANDO TOMEI

*Nuevas tecnologías*

“El derecho de las nuevas tecnologías abarca desde los nuevos delitos informáticos, pasando por situaciones vinculadas a la reputación en línea, la privacidad y niveles de exposición. A todas estas situaciones y otras tantas, el derecho le tiene que dar una respuesta”.



## ALEJANDRO CHEHTMAN

*Derecho y drones - Investigador UTDT*

“Desde el derecho internacional, se analiza cómo los drones afectan los conflictos armados y cómo afectan la aeronavegación civil y comercial.

La regulación de los drones en la Argentina, que existe y es detallada, tiene como principal desafío el *enforcement*: no hay forma de controlar su uso con la tecnología actual”.



Suipacha 1111, Buenos Aires

Teléfono: 011 4891-1000

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

## LAURA VELASCO

*Derecho animal*

“Es una rama transversal del derecho, con aspectos civiles, comerciales y penales.

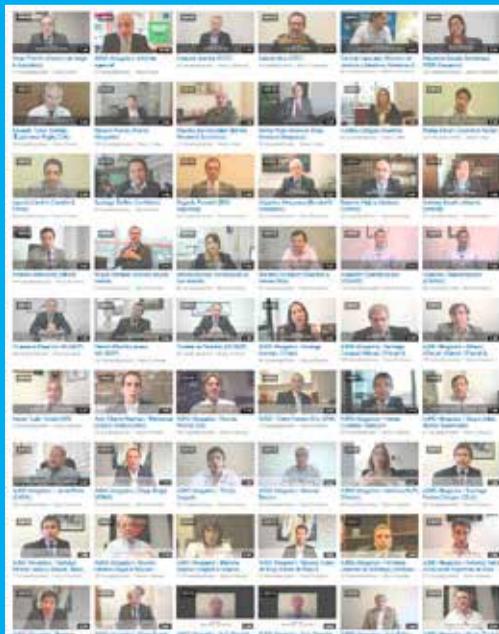
Defendemos la vida, la dignidad y los derechos de los animales no humanos. Hemos presentado proyectos de ley, trabajamos en casos de maltrato animal y hacemos jornadas contra carreras de galgos”.



## Más videos

Estos son algunos de los video-entrevistados cuyas ideas de gestión se encuentran disponibles en el canal audiovisual de AUNO Abogados:

Agustín Cerolini (Cerolini & Ferrari)  
Alejandro Chamatropulos (ESEADE)  
Alejandro Mosquera (Biscardi & Asociados)  
Alfredo O'Farrell (Marval, O'Farrell & Mairal)  
Cynthia Calligaro (Deloitte)  
Diego Bunge (Fores)  
Edgardo Ponsetti (BDO Argentina)  
Eduardo Mujica (Abeledo Gottheil)  
Federico Mencarini (DBGM)  
Gabriela Buratti (Abeledo Gottheil)  
Héctor Pozo Gowland (Pozo Gowland Abogados)  
Hernán Colombo (Telecom)  
Hernán Munilla Lacasa (MLS&DP)  
Horacio Franco (Franco Abogados)  
Manuel Tanoira (Tanoira Cassagne)  
Marcelo García Sellart (Berton Moreno & Asociados)  
Mariano González (González & Ferraro Mila)  
Marina Bericua (Universidad de San Andrés)  
Matías Ferrari (Cerolini & Ferrari)  
Mercedes Balado Bevilacqua (MBB Abogados)  
Miguel Remmer (Estudio Beccar Varela)  
Néstor "Lalo" Galán (UAR - Unión Argentina de Rugby)  
Nicolás Herrera (Guyer & Regules, Uruguay)  
Nicolás Pertiné (Citi)



Roberto Durrieu Figueroa (Estudio Durrieu Abogados)  
Santiago Carregal (Marval, O'Farrell & Mairal)  
Santiago Pereira Campos (Centro de Estudios de Justicia de las Américas - OEA)  
Santiago Toribio (Confidens)  
Sergio Gabai (Banco Supervielle)  
Solange Kurchan (L'Oreal)  
Verónica Raffo (Ferrere, Uruguay)  
Vicente de Palacios (MLS&DP)

Para ver más, visite: [www.aunoabogados.com.ar](http://www.aunoabogados.com.ar)



Juana Manso 205, Piso 2  
C1107CBE, CABA, Argentina  
Tel. 54-11 4320-9600/500  
[www.ebullo.com.ar](http://www.ebullo.com.ar)



JU  
.gob

io de  
y Der  
idencia

GES  
J

S  
.ar



Justicia y Derechos Humanos  
Presidencia de la Nación

echos Humanos  
a de la Nación

JUS  
.gob.ar



Entrevista con Germán Garavano, ministro  
de Justicia y Derechos Humanos de la Nación

Por Ariel Alberto Neuman

# ENTREVISTA MINISTRO DE JUSTICIA

Minist  
Justicia  
Presid

JUS



umanos  
la Nación

M

En un país en el que se ha vuelto costumbre el reclamo por Justicia, Germán Garavano ocupa desde hace unos meses el cargo de Ministro de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

Con una prolífica carrera en el sector (ver Antecedentes), el hoy funcionario trabajó antes, desde el Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia, en la coordinación de los talleres de construcción de consenso que derivaron en el programa Justicia 2020, actualmente eje de la política ministerial. Tiempo después de finalizado ese estudio-propuesta, fue nombrado ministro.

**¿Qué distancia ve entre lo que uno dice que se debe hacer cuando está del lado de afuera, y lo que se puede hacer cuando está adentro?**

El dilema en la función es un poco ése: coyuntura y día a día versus políticas. Por eso nace Justicia 2020.

El Ministerio de Justicia estaba armado para no poder ejecutar procesos de transformación de mediano y largo plazo, y terminaba siendo una gran máquina de coyuntura.

Encontramos un Ministerio completamente debilitado, sin procesos de trabajo, sin política de recursos humanos, sin avances tecnológicos, con equipamiento deficitario, con gente que no estaba preparada para ejercer muchas de las funciones que tenía a su cargo.

Estamos haciendo dos procesos de trabajo en paralelo. Por un lado, estamos trabajando en el fortalecimiento del propio Ministerio y, por el otro, estamos orientando al Ministerio para que sea el actor que debe ser para la transformación del servicio de justicia.

Estamos trabajando sobre el servicio penitenciario, donde nunca como ahora hubo tantas personas importantes, poderosas y peligrosas alojadas.

Lo mismo pasa con el programa de protección de testigos. Encontramos un sistema muy debilitado y tuvimos que generar protocolos de trabajo. Tenemos un director que trabajó en seguridad en Naciones Unidas, que en estos meses orga-

nizó un programa muy importante para combatir la corrupción y la criminalidad organizada en su conjunto.

En el caso del Sistema Penitenciario Federal, lo que empezamos a hacer es transparentar un montón de cuestiones, con información y auditorías de universidades.

Hemos convocado a todas las organizaciones relevantes, a organismos internacionales.

Hemos avanzado en muchas obras que estaban muy deterioradas, y en muchos mecanismos de control que antes no existían.

Eso nos ha permitido, pese a la debilidad estructural del Sistema Penitenciario y a las cosas que hay que cambiar a mediano y largo plazo, pasar estos meses muy delicados, desde la triple fuga hasta hoy, sin grandes sobresaltos que eran de esperarse sin estas medidas de emergencia.

**Días atrás firmaron un convenio con los Espartanos, tendiente a la resocialización de la población carcelaria.**

**¿Qué otras acciones de ese tipo están previstas?**

Estamos trabajando con un programa del gobierno anterior, para el abordaje terapéutico de los internos, que se complementa muy bien con el programa de Espartanos (N. de R.: ver página 50).

Además, queremos fomentar la actividad productiva en las cárceles para apuntar a la reinserción social.

Queremos medir algo que no se medía, que es el nivel de reingreso al sistema carcelario. Ése es el indicador central sobre el cual estamos trabajando en el Sistema Penitenciario.

**Decía que encontraron gente que no estaba capacitada para cumplir sus funciones dentro del Ministerio.**

Hubo gran cantidad de personas que dejaron sus tareas. Algunas renunciaron, a otras le fueron rescindidos sus contratos.

Hemos tenido desde un primer momento conversaciones muy serias con los dos gremios. Hemos

**“La justicia no es lo que está allá. La justicia es nuestra sociedad. Somos nosotros mismos”.**





## Por tres

Tres veces, en tres roles, entrevistamos a Germán Garavano en **AUNO Abogados**.

La primera, como Fiscal General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La segunda, junto con Héctor Chayer, en su rol de codirector del proyecto Justicia 2020, impulsado por Fores y auspiciado por nuestra publicación.

La tercera, ahora, como Ministro de Justicia.

Antes de arrancar la entrevista formal, le preguntamos por la próxima.

Garavano se rió y dijo que será como abogado en el sector privado.

“Eso dijo la primera vez que conversamos”, fue nuestra respuesta.

privilegiado a la gente de carrera, bien formada, y la hemos puesto de nuevo en sus funciones. Esa gente había sido desplazada por funcionarios políticos.

**En la nota que hicimos cuando todavía no era Ministro y trabajaba en el proyecto de Justicia 2020, hablaba de los tribunales de menor cuantía. ¿Cómo se puede meter la tecnología para agilizar ese servicio?**

Estamos impulsando en las jurisdicciones provinciales esquemas de justicia inmediata. Apuntamos a que casos simples se puedan resolver de forma simple.

Esta justicia tiene que ser sin papeles, para avanzar en procesos ágiles.

Estamos apoyando la despapelización y gestión electrónica en todos los poderes judiciales del país, con sistemas de videograbación para audiencias orales, sin registros escritos, e impulsando (y ya lo están haciendo en San

Luis, Chubut, Córdoba) experiencias de gestión electrónica de casos para avanzar en esa despapelización de procesos.

En el Ministerio lo pudimos hacer en menos de cuatro meses y creemos que el Poder Judicial de la Nación también lo puede hacer.

Es importante empezar y fijar planes a mediano y largo plazo.

Esto precisa de trabajar y trabajar en equipo, mucho trabajo al detalle. Me tocó implementar muchos de estos procesos, por eso sé de lo que hablo. Es muy lindo decirlo, pero también hay que hacerlo.

Ya empezamos a trabajar en provincia de Buenos Aires con los jueces, que ya están usando estos sistemas de videograbación.

Estamos trabajando con Córdoba para ampliar la implementación de las denuncias de NN vía internet, tramitando esas denuncias íntegramente de manera digital.

Estamos con el gran diseño, pero también trabajando en concreto en un montón de acciones, que es lo que va generando el cambio cultural.

Yo, en mi despacho, gestiono los expedientes electrónicamente. Ya firmé centenares de pases, elevaciones, proyectos de ley.

**Suponiendo que lo haya: ¿cómo es un día normal en la agenda del Ministro de Justicia?**

Son días muy largos. Yo soy bastante obsesivo y no me gusta dejar nada para el día siguiente. Trabajo entre 10 y 15 horas diarias y sentís que no das abasto.

El Presidente suele convocar a reuniones a las 8 am en la Casa Rosada. Cuando es así, 7.30 estamos ahí. Sino, llegamos temprano acá. Suelo tener entre 5 y 10 reuniones por día. Hoy fue un día más intenso. Tuve que sumar dos reuniones con el director del INADI y con el del Servicio Penitenciario.



## Antecedentes

Entre sus muchos antecedentes, Garavano fue consejero suplente del Consejo de la Magistratura de la Nación, elegido por voto directo de los abogados; Fiscal General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; miembro del consejo directivo del Centro de Estudios de Justicia de las Américas, elegido por la Asamblea General de la OEA; consejero de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, elegido por voto directo de jueces, fiscales y defensores, y juez por concurso de la Ciudad. Es referente en materia de reforma judicial en, al menos, todo nuestro continente.



Además, todas las semanas tengo varias horas de hablar con medios de comunicación.

El almuerzo siempre es de trabajo. O una reunión de trabajo se transforma en almuerzo.

Trato de reservarme un momento, entre las 19 y las 21, para terminar de firmar y de repasar las cuestiones que llegaron a la firma electrónica.

Y todos los días aparece algo no programado. Es una rareza que uno pueda seguir con la agenda que previó. Son días muy, muy intensos. La agenda es muy variada. Uno pasa de un tema de registro de propiedad inmueble o automotor, hasta el programa de protección de testigos, pasando por la organización de seminarios contra el crimen organizado, retomar una obra paralizada en una cárcel, recibir a un familiar de una víctima de un delito que no recibe justicia.

Por otro lado, vimos que el Ministerio estaba muy centralizado en la Ciudad de Buenos Aires y tomamos como decisión que el Ministerio de Justicia de la Nación tiene que atender a todo el país, con lo cual se suman viajes semanales a las provincias, para colaborar con todas las jurisdicciones.

A mí me gusta, además, sumarme a reuniones de trabajo con exper-

tos: en arbitraje, en consumo y acciones colectivas, en la comisión del código procesal penal.

Además hay que ir al Congreso por los proyectos que están en tratamiento.

Tuvimos los pliegos de los jueces de la Corte que han sido de arduas negociaciones.

Trato de parar un poco los fines de semana, de jugar al fútbol.

**De ir al baño ...**

Hay veces que me olvido. Es literal y no es bueno. Termina siendo muy intenso. A mí me gusta atender a todo el mundo, aunque sea un ratito, y eso lleva mucho tiempo.

**¿Cómo ve el vínculo de la sociedad con la justicia?**

Dentro de Justicia 2020, del programa de Justicia y Comuni-

dad y Justo Vos, estamos tratando de transmitir valores que son de la sociedad, gente que en la sociedad de algún modo hace justicia, más allá de la formal, o que tiene una mirada sobre la justicia.

Lo que buscamos es que se difundan los valores en la comunidad.

En las tres tareas que fijó el Presidente como sus grandes objetivos, la justicia tienen un rol crucial: reducir la pobreza, y ahí aparece todo lo relativo a acceso a la justicia; combatir el narcotráfico, y unir a los argentinos.

Esto se hace todos los días, tratando de buscar soluciones, de evitar el conflicto.

Estamos tratando de transmitir todos los ejemplos que hay,

## Contenido Especial



Fotos sin publicar, videos con los textuales del Ministro y todo lo que, por temas de espacio, no entra en la revista papel, lo podés ver en el especial Garavano, que produjimos para nuestro portal,



en [www.aunoabogados.com.ar/especiales/garavano](http://www.aunoabogados.com.ar/especiales/garavano)

de gente que ayuda a vivir en una sociedad más justa. Creemos que es una forma de amigar a la justicia con la sociedad y que la sociedad se vaya amigando con la Justicia y con estos valores, con una mirada más esperanzadora. Si nos vivimos peleando, no hay sistema judicial que resista, ni sociedad que resista, ni que progrese.

**¿Qué percepción tiene sobre la percepción que tienen los usuarios del sistema?**

Estamos haciendo varios relevamientos en estas cuestiones. Es una mirada interesante. Generalmente la gente que no usa el sistema de justicia tiene una mirada peor que la de aquellos que lo usan, que tampoco tienen una mirada ideal, y tienen muchas críticas, pero eso marca que hay una buena base para tratar de construir algo mejor. Nos parece que es importante que la gente tenga mayor información de qué puede y qué no puede hacer la justicia.

Los tiempos de la justicia, por



## Despapelizando

“En el Ministerio hemos avanzado con el expediente electrónico, despapelizado, y estamos haciendo el primer proyecto de ley, la reforma del Código Procesal Penal, íntegramente de manera electrónica, y lo vamos a mandar al Senado sin papeles”, contaba Garavano al momento de la entrevista.. Además, se están incorporando normas de calidad en las oficinas de atención al público, y haciendo un esquema de gobierno abierto, con estadística judicial y transparencia de la gestión ministerial, agregaba.

ejemplo, obviamente hay que reducirlos, pero si uno pretende que se resuelva como en los programas de televisión, es imposible; y tampoco está bien que tarde 10 años. Hay una brecha enorme que tenemos que achicar entre una hora de la televisión y 10 años de lo que

vemos hoy.

En esto, quienes usan el sistema cumplen un rol muy importante, porque pueden contribuir a explicarle al resto de la sociedad.

La Justicia no es lo que está allá.

La Justicia es nuestra sociedad.

Somos nosotros mismos ■



## Colegio Público de Abogados de la Capital Federal

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

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

# Boutiques

Ventajas y desventajas de la especialización en las firmas de servicios jurídicos.

Penal, laboral, ambiental, tributario, propiedad intelectual, regulatorio. Muchas veces, las prácticas confluyen en una misma firma. Otras, se trabajan desde estudios *boutiques*.

¿Qué ventajas y desventajas tiene ejercer esas áreas del derecho desde firmas ultra especializadas? La mirada de los protagonistas está en las siguientes páginas.

## Lucía Scarpati Berken IP

*Propiedad intelectual*

Desde el punto de vista del cliente, los beneficios son varios. En primer lugar, se apoya en profesionales expertos en una temática en particular. El trato directo y personalizado que recibe es otro aspecto a destacar.

La flexibilidad y velocidad para la toma de decisiones, incluyendo la capacidad para adaptar presupuestos, es otra de las ventajas que permiten estas estructuras.

En términos de desventajas, y ya no desde el punto de vista del cliente, sino desde la

mirada del negocio, las *boutiques* locales suelen ser firmas de tamaño pequeño o Pymes que en muchos casos no tienen la posibilidad de acceder a una administración profesional. Evitando caer en generalizacio-



nes, esto puede impactar directamente sobre la capacidad de la *boutique* para promocionarse y generar nuevos clientes, acceder a financiamiento, captar y retener talentos, y demás cuestiones que hacen al funcionamiento y desarrollo de un negocio.

## Marcelo García Sellart BM Berton Moreno & Asociados Abogados

*Propiedad intelectual*

Además del alto nivel de conocimiento técnico de los temas relativos a su nicho, las *boutiques* de servicios legales tienen otra ventaja: su versatilidad. Una *boutique* puede integrarse modularme



a otros profesionales y ser parte de un equipo de asesores jurídicos a la medida de cada situación que enfrenta el cliente.

Desde el punto de vista económico, las *boutiques* tienen mayor flexibilidad a la hora de pactar honorarios porque no tienen que soportar

LL&AA

LLERENA & ASOCIADOS ABOGADOS

AV. LEANDRO N. ALEM 356, PISO 13° - 1003 - C.A.B.A. - ARGENTINA

TEL +54 11 4314 2670 - FAX +54 11 4314 6080 - info@llerena.com.ar - www.llerena.com.ar

grandes costos de estructura.

Otra ventaja es el trato personalizado. En las firmas especializadas suele haber menos rotación de los profesionales clave y el cliente encuentra una ventaja en ello, porque se genera una buena relación de confianza y comunicación con el profesional que lleva sus asuntos a lo largo del tiempo.

Por otra parte, para cierto tipo de necesidades o perfiles de cliente, la firma especializada no puede ofrecer la practicidad del *one-stop-shop* que ofrecen las firmas *full service*.

### Rodrigo Lema

#### Bulit Goñi & Tarsitano

*Tributario*

Tal vez la categorización que mejor nos defina es la de firma *full practice* en materia tributaria, incluyendo las cuestiones penales.

El estudio especializado te permite formar parte de un grupo que maneja un mismo lenguaje, lo que afianza la idea de equipo y permite aprovechar al máximo la sinergia

que se produce en él.

Creo visualizar una diferencia entre la sinergia que se produce en nuestro caso y la que puede producirse, por ejemplo, en el departamento de derecho tributario de un estudio *full practice*: la nuestra es más horizontal, se da a nivel de socios que son verdaderos especialistas en la materia, con reconocida



trayectoria académica, mientras que en el otro caso es más vertical (socio-senior-semisenior-junior),

propia de la estructura piramidal de los grandes estudios jurídicos.

Del lado de las desventajas del estudio especializado deberíamos colocar a la dificultad para cubrir por sí mismo un asesoramiento interdisciplinario.

Sin embargo, este aspecto que en un primer momento parece negativo, también puede observarse como positivo, porque el estudio especializado no tiene ataduras y puede buscar la mejor opción para su cliente entre todas las que ofrezca el mercado.

### Ezequiel Cassagne

#### Cassagne Abogados

*Regulatorio*

Las ventajas de constituir un estudio *boutique* son numerosas. En primer lugar, formar un equipo altamente especializado te permite intercambiar conocimientos de manera constante con profesionales que hablan un propio lenguaje.

El trabajo en equipo permite un servicio de excelencia que difícilmente pueda ser encontrado en un

N | Nicholson y Cano  
C | ABOGADOS

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

estudio de práctica generalizada. Ello se debe a que en un estudio *boutique* trabajan juntos varios especialistas de la misma materia, no solo uno. En los estudios *boutique* únicamente se trabaja en una especialidad, son como cirujanos abogados a una única disciplina.



Como desventaja podría señalar que uno recibe casos puntuales de clientes y no tiene un caudal retenido de asuntos mensuales que dé tranquilidad a la marcha del estudio. El estudio especializado está siempre esperando los asuntos, no tiene la seguridad que puede tener un estudio grande que, por ejemplo, presta el asesoramiento en todas las áreas de varias grandes compañías. Aunque, pensándolo bien, quizás ello no sea del todo una desventaja, pues no se genera la dependencia con grandes clientes, que implica un riesgo.

**Natalia de Diego**  
**de Diego & Asociados**

*Laboral*

El atractivo de un estudio *boutique* es la búsqueda incesante por la especialidad, el conocimiento técnico y la

experiencia, saber transmitirla, que le permite brindar un asesoramiento de alto impacto, integral, cercanía con el cliente y de sus necesidades. A eso se le suma la disponibilidad de estructura amplia y flexible, así como atender de manera personal y artesanal aquellos casos o clientes



que así lo requieran. La desventaja es que no puede encarar otras materias y debe hacerlo con el estudio corporativo que atienda los temas centrales. Igualmente, yo no lo veo como una desventaja. Es recurrir al especialista de cada materia.

**Juan Martín López Quesada**  
**Durrieu Abogados SC**

*Penal*

Durrieu Abogados es un estudio con 65 años de trayectoria en el mercado, especializado en la práctica del derecho penal, abarcando las distintas ramas o subgéneros que componen el derecho punitivo. Debemos proveer soluciones eficientes ante conflictos de distinta naturaleza y envergadura. Por tal razón, sin dudas la especialidad es

uno de los pilares en los cuales nos apoyamos y requiere de una dedicación permanente: somos penalistas, sabemos lo que hacemos y nuestro objetivo es prestar la mejor asistencia posible.

El Estudio cuenta con un plantel conformado por 15 abogados (entre



socios y asociados) y, además, tenemos un equipo de *paralegals* que asisten a los profesionales en tareas relacionadas a la actividad. Detrás de cada caso, siempre hay un equipo conformado por varias personas: un socio responsable del asunto y quien será el encargado de la comunicación permanente con el cliente, otro socio que colaborará en el desarrollo de la estrategia, y uno o dos asociados (dependiendo de la complejidad del caso) dedicados a la gestión cotidiana. Es fundamental conocer la dinámica del derecho penal moderno y las contingencias que se presentan en el mercado actual. Por ello, tenemos presencia permanente en cámaras empresariales, y en distintas asociaciones, tanto en el plano nacional como internacional.



Management y Estrategia  
en Servicios Profesionales

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

**Juan María del Sel**  
**Estudio Fontán Balestra & Asociados**

*Penal*

Desde nuestra óptica, ciertas áreas puntuales del derecho -como el derecho penal económico al que nos ocupamos- deben ser abordadas como una espe-



cialidad, pues tanto su contenido específico como el procedimiento particular que lo rige requieren de una *expertise* para poder llevarlos adelante adecuadamente.

En el caso del derecho penal, se trata de una rama con sus propias normas, donde se juzga únicamente hacia el pasado, con normas interpretativas propias y con pautas de análisis distintas. Lo propio cabe decir del proceso penal, que se conduce también por medios y procedimientos radicalmente distintos a las restantes áreas (comercial, civil, laboral).

Más aún, la necesidad de estar actualizados y focalizados en ciertas áreas ha llevado a que en los últimos 10 a 20 años ciertos estudios hayamos tenido que especializarnos aún más para cubrir la parte más compleja y al mismo tiempo dinámica del derecho penal, toda aquella relacionada a delitos económicos en sentido amplio.

Desde el punto de vista de la práctica profesional, el hecho de trabajar en un pequeño estudio tipo *boutique* tiene como contrapartida la posibilidad de cierto aislamiento al no contar con un profesional de

cada área en el propio estudio a quien recurrir.

**Horacio Franco**  
**Franco Abogados**

*Ambiental*

El derecho ambiental solo puede ser ejercido desde una estructu-



ra especializada, dado el nivel de especificidad y la carga regulatoria que tiene.

No solo por su propia complejidad, sino también por el hecho de que se



FUNDADO EN 1975



Florida 537 piso 18° C1005AAK Buenos Aires, Argentina.  
Tel.: [5411] 4323-4000 Fax: [5411] 4322-0297 info@zbv.com.ar

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

trata de un derecho eminentemente técnico e interdisciplinario. Si el abogado no conoce cuáles son las soluciones técnicas, se expone a hacer papelones. En el derecho ambiental la subjetividad está arrinconada: hay poco lugar para el guitarreo frente a un análisis químico, un modelo de dispersión o una medición de contaminantes.

**Rodrigo Funes de Rioja**  
**Estudio Funes de Rioja**

*Laboral*

En una firma *boutique* se llega a un nivel de especialización mucho más profundo, lo que resulta en sí mismo una ventaja competitiva. Además, se construye una organización a medida del servicio específico que se brinda, que impacta en procesos y procedimientos que utilizamos para suministrar la prestación, pero también en todo lo que respecta al capital humano, ya que -desde



la selección hasta la formación y promoción- se basa en habilidades específicas para el mejor desarrollo en el área de especialización.

Otro ámbito igualmente interesante es el del marketing de la firma, ya que todas las actividades nacionales e internacionales apuntan a un mismo segmento, lo que hace más efectiva la inversión de recursos en este campo.

Existe otra ventaja muy específica de nuestro campo, que ha sido la posibilidad de -prácticamente- erradicar conflictos de interés, dado que solo actuamos en temas laborales para empleadores y ello nos ha potenciado en términos de desarrollo, permitiéndonos asistir y representar a distintas empresas en cada industria.

Los aspectos más importantes que puedo destacar como desventajas son: el *cross selling* y la posibilidad de atender temas que abarcan múltiples áreas del derecho, pero ambas fueron compensadas con creces en nuestro caso por acuerdos de complementación con otras firmas especializadas en otras áreas.

**Gabriel Iezzi**  
**Iezzi & Varone**

*Penal*

La especialización profesional con más el amplio conocimiento del “terreno” donde moverse, en cuanto al desarrollo de los procesos y el devenir de los mismos que llegan en consulta, conlleva un alto grado de manejo de los asuntos y sus protagonistas, “estilo” de las investigaciones judiciales en curso, el perfil judicial y el manejo de los medios en caso de llegar el expediente a tener difusión pública, todo lo cual redundará en beneficio de los clientes.

La especialización viene en muchos



casos en base a la formación y relaciones que el abogado trae desde sus épocas de estudiante, por tareas anteriores y actividad en diversas reparticiones del Estado.

**Mercedes Balado Bevilacqua**  
**MBB Balado Bevilacqua Abogados**

*Laboral*

Ser seriamente especialista en deter-



minada rama del derecho requiere tiempo, paciencia, compromiso, determinación y dedicación. Entre las ventajas de ejercer desde una firma *boutique*, encuentro: atención personalizada a clientes

**CENTRAL LAW**  
 Guatemala | El Salvador | Honduras | Nicaragua | Costa Rica | Panamá | República Dominicana

**UNA REGIÓN, UNA SOLA FIRMA.**  
[www.central-law.com](http://www.central-law.com) / [info@central-law.com](mailto:info@central-law.com)

y proveer respuestas y soluciones a medida; el cliente tiene el contacto directo con el socio especialista, optimizando tiempos y costos; la especialidad conlleva una mayor habilidad técnica y un abanico de posibilidades más amplio a la hora de abordar una consulta; se detectan eventuales impactos en otras áreas que al ser generalista quizás se pierden de vista.

Además, el conocimiento experto favorece la creatividad al abordar un tema; se conoce más en profundidad a los jugadores relevantes del área en cuestión; se logra una mayor capacidad para advertir y prevenir contingencias; se brinda un asesoramiento preventivo y no reactivo, evitando así eventuales problemas y costos para el cliente.

Trabajamos con más flexibilidad a la hora de pactar nuestros honorarios; los miembros de una *boutique* se conocen entre ellos, buscan trabajar en armonía, existe un contacto directo con los socios y se optimiza el ambiente laboral.

Entre las desventajas, existe menos personal administrativo por lo que en una estructura *boutique* nos ocupamos de áreas no legales que nos quitan un poco de tiempo para lo esencialmente legal.

**Hernán Munilla Lacasa**  
**Munilla Lacasa, Salaber**  
**& De Palacios**

*Penal*

Entre las ventajas de ser especializado, destaco: te convierte en referente, siempre que a tu servicio le agregues cualidades irremplazables: honestidad e integridad;

implica un dominio de las materias que son de tu especialidad, tanto en lo tocante a la teoría (derecho y jurisprudencia aplicable), como a la práctica (cómo instrumentar/efectivizar la mejor estrategia para el cliente); el conocimiento de estas variables te capacita para brindar el consejo profesional más adecuado; mejor capacidad de respuesta, al estar integrados por especialistas que, indistintamente, pueden brindar una respuesta rápida y completa al cliente y presupone un servicio de excelencia.

Como desventajas: conduce a un encasillamiento (en detrimento



de otras especialidades) que provoca la necesidad de recabar la opinión de expertos en otras áreas interconectadas.

El grado de especialización se vuelve tan intenso que los estudios especializados difícilmente pueden brindar asesoramiento en relación a otras áreas que, a su vez, requieren de una depurada especialización distinta a la propia.

El cliente, a la sazón, se ve en la necesidad de contratar diversos

bufetes. Y aunque este punto se consigna dentro de las desventajas, no lo es tanto para el estudio penalista, al cual el cliente o los grandes estudios se ven en la necesidad de recurrir frente a cuestiones que demandan cierto nivel de especialización.

**Héctor Pozo Gowland**  
**Pozo Gowland Abogados**

*Energía y minería*

Ventajas del estudio especializado: brindan seguridad en cuanto al conocimiento y experiencia en la especialidad a la que se dedican; al ser organizaciones más chicas son



más ágiles y con atención más personalizada; hay más posibilidades en cuanto al mantenimiento de la confidencialidad; tienen menos riesgos de que estén atendiendo otros clientes que sean competencia.

Un cliente importante es más importante en un estudio chico que en un mega estudio. Si bien la tarifa horaria de los socios puede estar en los mismos valores, las del resto de los abogados suelen ser menores ■

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



**CEROLINI & FERRARI**  
ABOGADOS

Buenos Aires - Argentina

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

# Asociaciones y competitividad

Sobre alianzas, laterales, fusiones y otros acuerdos para un mercado más competitivo.



Por  
JAIME  
FERNÁNDEZ  
MADERO

Abogado. Titular de  
**Fernández Madero Consulting.**

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

Los estudios de abogados, como otras firmas de servicios profesionales, se recuestan sobre dos conceptos organizativos: el profesional y el empresarial.

El profesional resulta de las normas y principios que rigen nuestra profesión y los conocimientos jurídicos asociados. Es el elemento idiosincrático que absorbimos en nuestra carrera y lo que nos define como profesionales individuales.

El elemento empresarial aparece cuando elegimos una estructura organizativa para el desarrollo de la profesión, que utiliza el princi-

pio de empresa entendida como la combinación de recursos aportados por una variedad de personas para una finalidad común.

La lógica indica que los estudios jurídicos deben combinar ambos aspectos –profesional y empresario– para lograr los objetivos de sus integrantes, en tanto los mismos son complementarios y apuntan a cubrir necesidades diferentes.

Sin embargo, esa aparente complementariedad no opera tan armónicamente como la lógica indica. De hecho, normalmente son vividas por los abogados como necesidades contrapuestas y en conflicto.

En la base de ese conflicto se encuentra la resistencia del abogado a renunciar a su autonomía personal como profesional, a favor de las necesidades de coordinación que requiere un proyecto empresarial. Eso lleva a que los abogados prioricen su autonomía lo más que puedan, y sólo renuncien a ella cuando se vuelve inevitable y su proyecto profesional entra en peligro. E incluso así, lo hacen con desdén y en la cantidad necesaria mínima para volver a la "situación normal".

Son pocos los abogados que entienden y aceptan realmente el componente empresarial que incluye la profesión ejercida en conjunto con otros abogados dentro de las organizaciones que llamamos estudios jurídicos.

Una de las manifestaciones del predominio del elemento profesional sobre el empresarial, es la importancia de la relación personal entre los miembros de la firma.

No importa tanto la adecuada combinación estratégica de los miembros, basada en conocimientos, especialidades, clientes y sinergias, como una relación personal aceptable, basada en aspectos de compatibilidad social y personal. Por ello es que las firmas más estables –si es que realmente puede aplicarse ese concepto a estudios jurídicos– resultan de socios que se conocen hace mucho tiempo y tienen historias comunes de amistad o relación familiar. Son escasas las que han fundado su elemento aglutinante alrededor de un concepto empresarial común, aún sin existir sólidas relaciones personales que lo justifiquen.



**ESTUDIO YMAZ**  
ABOGADOS

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

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

En este contexto, las firmas tienen poca flexibilidad para adaptarse a cambios en el mercado o a necesidades más complejas.

La experiencia en nuestros mercados –y otros también– es que las contrataciones laterales, las fusiones y alianzas de diversa índole –salvo que sean limitadas y superficiales– son problemáticas y tienen bajos índices de éxito.

En la mayoría de los casos, se avanza en los proyectos exclusivamente desde la perspectiva comercial –clientes, facturación, crecimiento– y se asume que, si estas variantes funcionan bien, todas las demás lo harán también.

En la práctica, sin embargo, no es esto lo que ocurre.

### NUEVAS DEMANDAS

Dentro de los múltiples cambios que acontecen en el mercado laboral de los últimos años, la flexibilidad para adaptarse a los cambios y nuevas necesidades es uno de los más relevantes.

Los clientes y sus negocios cambian constantemente, y esperan que sus proveedores de servicios profesionales también lo hagan.

La estructura empresarial clásica de las firmas legales, donde los recursos humanos solo se desarrollan internamente a través de largos períodos que incluyen aprendizaje e “inculturización” de las formas y estilos en los cuales la firma presta sus servicios, puede ser incompleto y muy lento para afrontar el cúmulo de cambiantes necesidades de los clientes.

El predominio del elemento profesional sobre el empresarial hace

que las firmas utilicen modelos societarios rígidos que dificultan trabajar con otras modalidades de asociación, tanto en relación a individuos como a otras firmas.

En ese sentido, estructuras más flexibles –tanto en las formas como en su cultura– podrían facilitar un uso más sinérgico de capacidades entre profesionales que trabajan en distintas firmas, tanto para incorporar a individuos como laterales o formar asociaciones con otras firmas, ya sea en fusiones definitivas o en *joint ventures* circunstanciales para proyectos especiales.

Si tomamos el caso de la

Argentina, donde cambios drásticos en los parámetros políticos y económicos del país pueden traer modificaciones rápidas en los mercados legales que requieran de reacciones inmediatas,

está claro que las mismas pueden enfrentar limitaciones importantes si no encuentran esquemas creativos.

La fórmula tradicional de atajar penales con la estructura actual y realizar contrataciones progresivas de gente joven puede ser lenta o insuficiente para muchas de ellas. Además, un crecimiento vegetativo de la planta estable de profesionales no siempre es la mejor solución.

### ASOCIACIONES

Las firmas deberían analizar en sus reflexiones estratégicas estas alternativas de manera más empresarial y no solamente profesio-

sional. Ello implicaría, en primera instancia, reducir la desconfianza esencial que sentimos los abogados por todos aquellos que no sean la propia tropa.

Es preciso poner en la balanza las ventajas estratégicas y las eventuales dificultades culturales para intentar soluciones creativas que permitan un funcionamiento productivo.

El proceso de análisis debería contener una visión objetiva de las necesidades estratégicas de los grupos o individuos en juego y cómo una asociación beneficiaría a esa visión mutua.

Si existiera un *business case* que justifique el proyecto, habría que analizar con apertura y honestidad las cuestiones de integración y, de existir reparos, analizar potenciales soluciones a los mismos.

Si el análisis previo y la negociación concluyen exitosamente, es vital el compromiso de todos los participantes para ayudar en el proceso de implementación e integración para evitar que los recelos habituales de los abogados puedan frustrar progresivamente los objetivos iniciales.

Los mercados del futuro requerirán fórmulas que no han sido aplicadas en el pasado, en donde los resquemores de una visión profesional demasiado tradicional –exenta del matiz empresarial– pueden quitar competitividad y eficiencia a las firmas.



Silva Ortiz  
Alfonso  
Pavic &  
Louge.  
Abogados



# noticias breves

## MARKETING DE ABOGADOS: ¿QUÉ DE TODO SIRVE? | El

13 de septiembre arranca en ESEADE un seminario de Marketing Jurídico, a cargo de Ariel Neuman, director de Artículo Uno y **AUNO Abogados**, para analizar qué de todo lo que puede hacer una firma para posicionarse, verdaderamente sirve. Inscripción en <http://www.eseade.edu.ar/educacionejecutiva/derecho/marketing-de-abogados-que-de-todo-sirve/contenidos/>

**CCCO PRÁCTICO |** elDial.com organiza el

8 de septiembre, una jornada para analizar las aplicaciones prácticas que está teniendo el nuevo Código Civil y Comercial, a un año de su puesta en marcha. Informes en [www.eldial.com](http://www.eldial.com)

## COMPLIANCE Y TRANSPARENCIA EN LA CÁMARA ALEMANA |

En el marco de la celebración por sus 100 años, la Cámara de Industria y Comercio Argentino - Alemana invita al 1er Foro Compliance - Transparencia y prevención de la corrupción. El evento se realizará el 8

de septiembre en la sede de la entidad. Apoya **AUNO Abogados**.

## GUÍA LEGAL PARA EMPRENDEDORES SOCIALES |

El Estudio Beccar Varela, el Espacio de Negocios Inclusivos de la Universidad Di Tella, y la Fundación Thomson Reuters presentaron la Guía Legal para Emprendedores Sociales.

**EDA UTDT |** Como cierre del programa Encuentro de Abogados - Universidades, el 12 de septiembre se realizará la última presentación en la Torcuato di Tella (UTDT)..

## MOM: NUEVOS SOCIOS Y NUEVO EDIFICIO |

Marval, O'Farrell & Mairal nombró socios a dos de sus abogados senior: Cristian Bittel y Daniel Di Paola. Con estas promociones, el estudio fortalece dos de sus principales áreas de práctica: propiedad intelectual y telecomunicaciones, y medios & tecnología.



Además, la firma estrenó nuevas oficinas, con edificio propio en Av. Alem 882, Buenos Aires. "Este edificio exclusivo para el Estudio posibilitará la sinergia del trabajo en equipo y nos permitirá iniciar una nueva etapa de crecimiento", señalaron desde el estudio. Los números de teléfono, seguirán siendo los mismos.

# ABB FP&B

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

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

# ABC para una plataforma online

La experiencia de legales en Kimberly-Clark a la hora de lanzar un nuevo canal de ventas.



¿Qué adaptaciones debe realizar el área de legales de una empresa a la hora de implementar un canal de venta *online*? “Más que adaptaciones, legales debe velar para que en el canal de venta *online* se cumplan los mismos requisitos que en cualquier otro canal, y las especificaciones propias de este nuevo espacio en materia de propiedad intelectual o derechos de autor, condiciones de pago y entrega del producto o servicio”, responde Fernando Hofmann, director de Asuntos Legales y Corporativos de Kimberly-Clark LAO Región Austral.

En ese sentido, algunas pautas para que se establezca información clara y precisa respecto al servicio/producto de que se trate, según la experiencia del ejecutivo de KC, son:

## 1. Términos y condiciones

La descripción de los términos y condiciones del sitio donde se ejecuta el comercio electrónico es indispensable. En nuestro caso concreto, desde Kimberly-Clark contamos con el servicio “Delivery Huggies” para el envío de pañales y toallitas a clientes pañaleros. Los premios, sorteos, concursos, ofertas o invitaciones que se comunican se consideran efectuados únicamente a personas mayores de edad, hábiles y domiciliadas en el territorio de la República Argentina y todo ello de conformidad a la normativa legal vigente.

## 2. Propiedad

Todos los contenidos, servicios, funcionalidades y productos del sitio (desde notas, hasta informes o comentarios, obras musicales, fonogramas, gráficos, logos, íconos, imágenes, fotografías, *software*, *hardware*) son de propiedad exclusiva de la plataforma, o de terceras personas que han autorizado a su publicación o utilización. Los mismos están protegidos por las leyes de propiedad intelectual y de derecho de autor. En consecuencia, cualquier retransmisión, publicación o utilización de cualquier material sin la expresa autorización de la plataforma o de la compañía se encuentra absolutamente prohibida.

## 3. Ideas no solicitadas

Si la plataforma *online* recibe comentarios, el equipo legal debe prever que esto no implica la búsqueda o aceptación de ideas no solicitadas, sugerencias

o materiales relacionados al desarrollo, diseño, manufactura o mercadeo de los productos o servicios.

## 4. Pedidos realizados a través del sitio: precios y medios de pago

Los productos ofrecidos en el sitio, solamente podrán ser abonados por los clientes a través de los medios de pago y en las condiciones que sean informadas en cada caso. Los precios de los productos disponibles en el sitio sólo tienen vigencia y son aplicables en éste, y no son extensivos a otros canales de venta utilizados por el oferente para comercializar el mismo producto. En los casos de venta *online*, la transacción se completa cuando se verifica que se dispone de *stock* del producto y el usuario acepta y reconoce que al enviar el formulario de pedido, se compromete al pago correspondiente al producto adquirido, al momento de la entrega.

## 5. Políticas de privacidad

Es importante dejar claro a los usuarios el cuidado y tratamiento que la compañía tendrá sobre sus datos personales. Pueden existir situaciones en las cuales los usuarios proporcionen sus datos personales voluntariamente y, en este caso, dicha información se conserva de manera segura y confidencial.

Es fundamental que el sitio aclare que la persona que esté por informar sus datos personales a la plataforma lea y comprenda claramente la política de privacidad y de protección de datos personales. En caso de incompreensión, dudas o desacuerdo total o parcial con la misma, se le pedirá no proporcionarlos.

# De nicho e internacionales

Firmas con ramificaciones en distintos países. El caso de G5 Integritas.



Mariana Idrogo



Gertrudis Alarcón



Mariela Geier

En una economía cada vez más compleja y globalizada, ciertos temas trascienden fronteras cada vez con mayor fuerza.

Todo lo relativo al cumplimiento, principalmente a la lucha contra el fraude, la corrupción, el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo y, más en general, a las conductas ilegítimas que afectan a las empresas multinacionales, se muestra hoy en la cresta de esta ola. Mariana Idrogo, responsable en Buenos Aires de G5 Integritas, firma de consultoría y asesoramiento en *compliance*, investigaciones e inteligencia comercial con presencia en LatAm, Europa y Estados Unidos, reconoce que en los últimos años el fenómeno de la internacionalización de estas problemáticas ha estado en crecimiento.

En la Argentina, en particular, los últimos meses han sido de mucha

actividad, fundamentalmente con investigaciones de fraude corporativo y consultoría en prevención de lavado de activos, dice.

“Detrás de cada fraude hay una historia que se repite: altos directivos en las oficinas centrales sorprendidos por lo ocurrido, pensando que estaban en control de sus operaciones y que conocían con quiénes trataban”, sintetiza.

Al ser latinos, señala, “podemos ayudar a nuestros clientes europeos o americanos a entender particularidades propias de la región, y tener una estructura de costos más cómoda. El principal desafío en este mercado consiste en traspasar la barrera cultural de valorar el hecho de contar con la información adecuada y oportuna al momento de tomar decisiones”.

Desde España, su par Gertrudis Alarcón complementa diciendo que

“los servicios de *due diligence* en todos sus niveles son muy demandados por todo tipo de industrias, y en España en particular es una necesidad que está entrando ahora en el ADN de las empresas”.

Las distintas reformas legislativas contra la corrupción y para reforzar el cumplimiento legal son el principal motivo de la demanda de investigaciones corporativas, *background screening* y diligencias para comprobar todo tipo de informaciones en aquél país, fenómeno que muchas veces impacta en las demás locaciones de la firma.

Cabeza de G5 en Miami, Estados Unidos, Mariela Geier habla del factor experiencia. “La clave es entender que el mercado y los riesgos van cambiando junto con las tecnologías y los nuevos estilos de negocio”, dice.

La estrategia y el sentido de la oportunidad son fundamentales para moverse en los distintos mercados, coinciden, pero también lo son el conocer realmente los riesgos y poder disponer de información confiable a la hora de tomar decisiones clave (sean internas o externas). “Ahí es cuando nosotros entramos, para asistir en los momentos decisivos”, redondean.

**Para saber más:**

[www.g5integritas.com](http://www.g5integritas.com)

► Auditoría ► Impuestos ► Outsourcing ► Consultoría

Más de 1400 oficinas en 154 países

**LA GENTE QUE CONOCE, CONOCE BDO**



**BDO**



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

# Nuevos jugadores

Crece las áreas de legales de BDO, Deloitte y PwC. Cómo son y qué hacen los abogados de las grandes firmas de auditoría y contabilidad.

Los departamentos de legales de BDO, Deloitte y PwC en la Argentina mostraron un sostenido crecimiento en los últimos meses. Los motivos: un mix entre estrategia internacional de sus firmas y expectativa de negocios para la región. ¿Cómo se componen? ¿Qué servicios

asegura la calidad del servicio en cuanto a capacitación y especificidad”, comenta.

El Departamento de Legales de PwC Argentina está compuesto por 55 profesionales organizados en cuatro especialidades: derecho comercial y sociedades; conten-

en forma activa con los procesos de investigaciones de fraude y auditoría forense.

En ese sentido, Carlos Rozen, socio a cargo del Departamento de Fraudes, Investigaciones y Disputas de la firma, señala: “el valor agregado que aportan nuestros abogados se traduce en identificar elementos probatorios que pueden resultar vitales en un litigio futuro



**Cynthia Calligaro (Deloitte)**



**Eduardo Gil Roca (PwC)**



**Edgardo Ponsetti (BDO)**

ofrecen y se preparan para ofrecer? ¿Cómo es el perfil de sus clientes?

Por lo pronto, Deloitte Legal tiene 16 colegas y cinco estudiantes de la carrera. En la cima hay cinco abogados gerentes: uno de *tax controversy*, uno de *corporate*, tres de laboral y seguridad social y uno de comex, enumera Cynthia Calligaro, gerente senior de la firma.

Se suman a ellos ocho abogados “intermediate”, tres *juniors* y cinco *paralegals*.

“Los abogados cuentan en su mayoría con la carrera de grado y necesariamente un master o carrera de especialización en la materia que manejan. Ello

cioso tributario; comercio exterior y aduanas, y derecho laboral y de la seguridad social.

Sus equipos son interdisciplinarios y están integrados por abogados, contadores públicos y licenciados en comercio exterior, liderados por Eduardo Gil Roca.

Más chico, pero con rápido crecimiento, el Departamento de Legales de BDO Argentina cuenta con seis abogados: cuatro especialistas en derecho tributario y dos en derecho corporativo.

Los servicios legales que ofrece BDO son principalmente en derecho tributario y corporativo. Además, sus abogados colaboran

ante la justicia, teniendo en cuenta el conocimiento de las normas y la eficacia procesal de las pruebas, lo cual incluye -en todos los casos- descartar simples indicios que pueden ser susceptibles de ser rebatidos posteriormente”.

Clientes de legales de BDO son OPS, Expofrut, Hanesbrand, T4F Entretenimientos, Xerox y Grupo Cohen, entre muchos otros.

Por su parte, las áreas principales en las que presta servicios el departamento legal de Deloitte comprenden todo lo relativo a controversias impositivas; derecho corporativo y control de cumplimiento; derecho comer-

cial, laboral y seguridad social. En materia de comercio exterior incluyen aduanero, cambiario y servicios migratorios.

Consultada por el perfil de clientes, la abogada de la firma señala que en general son los que ya tiene la auditora. “Por ser sus asesores impositivos o comerciales en general, conocemos su historia y podemos ofrecer un servicio integral, en el cual se combina la posibilidad de ofrecer el tradicional servicio *taylor made*, pero con el *expertise* de una compañía global que permite coordinar las operaciones de clientes internacionales en el ámbito local e internacional”, dice.

En PwC, el foco está en “aportar soluciones a nuestros clientes en todas las etapas y actividades de su negocio; desde el inicio con la constitución de la sociedad, hasta contratar personal, su actuación ante las autoridades fiscales y aduaneras, el ingreso y egreso



Carlos Rozen (BDO)

de divisas, los libros societarios, la celebración de contratos, los conflictos individuales y colectivos del trabajo”, enumera Gil Roca.

“Nuestros clientes internos son principalmente los equipos de auditoría, consultoría y *tax*, e intervenimos activamente en los temas propios de la firma. Nuestros clientes externos son empresas multinacionales y nacionales de distintas actividades y sectores (industriales, de servicios, agropecuarias, mineras, bancos)”, describe el líder del área.

PwC Legal cuenta con abogados en 50 países, lo que aporta una propia red internacional de clientes, referencias y experiencias.

### VISIÓN

Edgardo Ponsetti, gerente a cargo del Departamento de Legales de BDO Argentina, marca el crecimiento del área, que en 2011 tenía solamente un abogado. “El departamento comenzó con el desarrollo de la práctica legal-impositiva con satisfactorios resultados, lo que motivó a expandirse en el área legal-corporativa. Debido a este crecimiento, proyectamos este año ampliar aún más el equipo, abarcando también otras especialidades para satisfacer necesidades concretas de nuestros clientes y, asimismo, cumplimentar exigencias de BDO Internacional quien alienta constantemente la prestación de servicios jurídicos en la firma”, señala.

En función de las nuevas expectativas surgidas al abrigo de las políticas económicas implementadas desde el gobierno, en el área son muy optimistas. “Creemos que en pocos meses también generará la reactivación de inversiones, todo lo cual favorece el asesora-

miento legal corporativo, en atención a que empresas extranjeras optarán por invertir en nuestro país y necesitarán especialistas que las acompañen para tomar las mejores decisiones”, dice.

En consonancia en lo que hace al plantel, hace cinco años Deloitte Legal tenía cinco abogados. “Desde el 2001 la impronta internacional ha apostado al crecimiento de los departamentos de legales de las distintas Big4 casi como una tendencia continuada”, cuenta Calligaro.

En su firma entienden que “todas las empresas tienen buenas expectativas y muestran entusiasmo en llevar adelante distintos negocios”.

En ese sentido, “estamos apostando a que la demanda de asesoramiento legal va a crecer, incluso porque observamos que están en proceso nuevas normas de juego impartidas por el gobierno, lo que implica que las empresas están alertas a cuáles serán dichas normas de juego y cuáles serán las nuevas políticas y legislación que se ponga en vigencia para fomentar el desarrollo del país”, apunta.

En PwC, la dotación de abogados creció un 15% en el último quinquenio. “Vemos un creciente interés por desarrollar e incrementar las actividades económicas y de negocios en Argentina. En general, el inversor está analizando cuáles son los cambios que presenta el mercado y tomando su decisión”, señala.

De ese análisis y de las señales que vaya recibiendo, terminará de confirmar (o no) su desembarco o la extensión de su actividad local.

**Lewis | Baach** PLLC

lewisbaach.com | +54 11 4850-1220

Representación legal internacional.  
Solución de controversias complejas y compliance.



WASHINGTON DC

NEW YORK

LONDON

BUENOS AIRES

# Difundir derecho

La experiencia de la UTDT en su Laboratorio de Difusión del Derecho

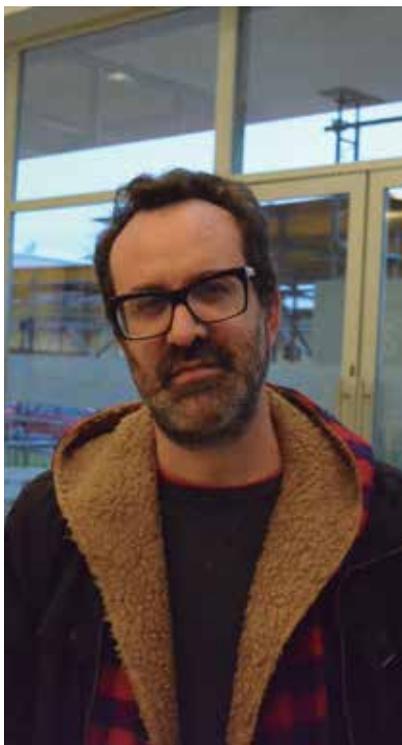


**Ezequiel Spector**

La distancia es enorme. El derecho habla un idioma. El mundo, otro. Con la premisa de acortarla, el Laboratorio de Difusión del Derecho de la Universidad Torcuato Di Tella busca poner el tecnicismo al alcance de todos.

“Usualmente se da al derecho como un área de difícil acceso para el ciudadano de a pie, y son los abogados los que conocen el lenguaje técnico, las regulaciones y las normas”, contextualiza Ezequiel Spector, profesor de la materia.

El laboratorio del que forma parte pretende “transmitir información jurídica, fácil de entender, a las personas que trabajan de otra cosa”. No subestima el rol del abogado, pero sí busca que los alumnos y la comunidad en general advierta que “intencionalmente o sin querer, los



**Ariel Alijo**

libros de derecho, la jurisprudencia, la doctrina, están redactados de forma lo suficientemente complicados -e innecesariamente complicados- como para que una persona que quiera entenderlo no pueda”, agrega.

Se trata de un curso atípico, explica Ariel Alijo, realizador audiovisual y profesor en el laboratorio, pues “son los alumnos los que van armando el programa año a año, decidiendo los temas a difundir”: el primero fue derecho a la salud y la relación entre las ONGs y el Estado; el segundo fue sobre organismos de control.

“Nosotros presentamos la estructura general del curso y después los alumnos lo tienen que llenar con diferentes temas e investigar sobre ese tema”, cuentan.

El curso tiene un solo trabajo a desarrollar durante todo el cuatri-

mestre y todos los alumnos están dedicados a él, pero se dedican a diferentes aspectos del proyecto: algunos a la parte de comunicación; otros, a investigación; otros, a edición, cuentan los docentes, cuyo cuerpo se completa con el abogado y periodista Daniel Malnatti.

“Es un curso que requiere compromiso. No es un curso en el que uno se puede anotar, estudiar, aprobar y ya está. Si no hay compromiso, el curso sale mal”, dice Spector.

Este año, el laboratorio intentará entrar en una etapa superadora: no solo producir un documento audiovisual, sino que los estudiantes redacten un proyecto de ley sobre un tema, presentarlo en el Congreso e ir siguiendo su recorrido al estilo *reality show*, cuenta.

“Los alumnos suelen estar perdidos las primeras dos horas de la materia, porque están acostumbrados a otra cosa, a que el profesor dé clase y ellos anoten. Y acá la dinámica es muy distinta”, confiesa Alijo.

El objetivo, puertas adentro, es claro: preocuparse porque el estudiante tenga formación práctica pero, además, que no pierda contacto con el mundo real. “Hay materias más difíciles o menos difíciles, pero lo que sí hay son materias innecesariamente difíciles”, resume Spector y agrega: “si algo tiene que ser difícil, que lo sea por la profundidad y la idea, pero no porque el escritor escribe difícil a propósito para que el que lo lea tenga que contratar a un abogado que lo entienda y se lo pueda traducir”.

Básicamente, redondea, ésa es la idea fundacional de la escuela de Derecho del Di Tella.

**Para ver el último proyecto**  
[vimeo.com/125189510](https://vimeo.com/125189510)

# 30 años de propiedad intelectual

La Asociación Argentina de Agentes de la Propiedad Industrial realizó sus trigésimas jornadas.



Con la participación de los principales referentes de la temática en la región, se realizaron las 30° Jornadas Anuales de Propiedad Industrial, organizadas por la Asociación Argentina de Agentes de la Propiedad Industrial, con el auspicio de **AUNO Abogados** como *media sponsor*.

El evento, realizado el 25 y 26 de agosto en el Four Seasons Hotel de Buenos Aires, contó con la presentación de Dámaso Pardo, presidente del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial, y las palabras de

bienvenida de Carolina Fernández, presidente de la entidad.

En el panel inaugural se recorrieron los 20 años de la ley de patentes, a cargo de Claudia Serritelli (Chaloupka IP), Martín Bensadon (Marval, O'Farrell & Mairal) y Gloria Montaron Estrada (Bioceres). En la mesa titulada "Las cosas por su nombre: signos indicativos o genéricos, descriptivos y pasados al uso común. Distinción de conceptos e incidencia en la registrabilidad de signos que adquieren capacidad

distintiva a través del uso" disertaron Graciela Pérez de Inzaurraga (Hausheer Belgrano & Fernández), Federico Berger (Ferrer Reyes, Tellechea & Bouché) y Alejandro Breuer Moreno (G. Breuer)

Las estrategias de un estudio de PI en un mercado en retracción fueron abordadas por Héctor Palacio (Palacio & Asociados), Diego González Rossi (Iberbrand) y Juan Carlos Ojam (Mitrani, Caballero, Ojam & Ruiz Moreno).

Marcas, derechos de autor y derecho a la imagen: interfaz y conflictos como marcas que incorporan títulos de obras, imágenes que se transforman en marcas, nombres de personajes y *merchandising*, fueron analizados por Marcelo García Sellart (Berton Moreno Asociados), Ricardo Gordó Llobell (Gordó Llobell Abogados) y Federico Vibes (ESPN International).

El panorama internacional (FTAs y TRIPs plus, PCT, TPP) estuvo a cargo de Diego Bouché Ocampo (Ferrer Reyes, Tellechea & Bouché), Santiago Ortuzar Decombe (Beuchat Barros & Pfenniger, Chile) y Gastón Richelet (Richelet & Richelet).

"Juntos, pero no revueltos: análisis de diferentes tipos de marcas no tradicionales. Criterios para determinar capacidad distintiva y ponderar riesgo de confusión", fue el nombre del debate que compartieron Miguel Armando (Noetinger & Armando), Gabriela Musante (Hausheer Belgrano & Fernández) e Iris Quadrio (Marval, O'Farrell & Mairal).

La jurisprudencia, en tanto, fue analizada por Julio Lago (Pagbam IP), Alfonso Campos Carlés (G. Breuer) y Eugenio Hoss (Marval, O'Farrell & Mairal).

Iván Poli, vicepresidente de la Asociación, cerró las jornadas.

# Espartanos

El club de rugby que crece en las cárceles argentinas.

El 65% de quienes estuvieron presos reincide con delitos iguales o peores a los del ingreso anterior. De los que jugaron al rugby con los Espartanos, reincidió el 2%.

La nota, por su contundencia, podría terminar en el punto anterior, pero la historia de cómo Eduardo “Coco” Oderigo armó e impulsó este equipo hasta firmar, semanas atrás, un convenio con el Ministerio de Justicia de la Nación para llevar el modelo a todas las cárceles del país, merece ser contada, reproducida, aplaudida e imitada.

“Este equipo, hoy por hoy, es gran parte de mi tiempo. Mi familia también se hizo parte de este proyecto desde distintos lugares. Nace en el 2009, a principios, cuando un amigo que jugaba al rugby, que jugó en Los Pumas, me insistió en que quería conocer

una cárcel. Yo había trabajado en Tribunales 15 años, en juzgados penales, y él creía que yo podía tener acceso”, arranca.

En ese entonces, Oderigo ya ejercía la profesión de manera privada en el estudio de su padre, pero pocos son los que pueden frenar el ímpetu de un Puma. Así, un día fueron a visitar un penal.

“Lo que vimos no estuvo muy bueno. La gente que nos encontramos, muy triste, abatida, resentida, desconfiada, sin hacer nada, esperando a que les pasen los años para poder salir en libertad. Nos fuimos y me quedó la idea de hacer algo”, cuenta.

Un viernes, a media tarde, salió del estudio y, casi sin pensarlo, dobló por Panamericana a la izquierda, avanzó por el Camino del Buen Ayre y se fue a hablar con el director de la Unidad 48 de San Martín. “Le dije que quería enseñarles rugby, medio sin pensar cómo iba a resultar eso”.

El director le pidió una nota formal.

Agarró papel y birome y la hizo ahí mismo. “Es un deporte muy violento y con personas violentas. Estas cárceles son de máxima seguridad.



Esto es explosivo. No va a funcionar”, le dijeron.

Tanto insistió, que lo dejaron.

## EQUIPO

El director del penal sugirió arrancar los entrenamientos con “los evangelistas del pabellón 1”, por lejos los presos con mejor comportamiento. El pabellón 12 había que evitarlo. “Alta peligrosidad”, advirtieron.

Oderigo hizo caso, pero solo un integrante “de los buenos” quiso jugar. Estaba por tirar la pelota, cuando llegaron nueve postulantes del 12. “Quise arrancar con los más “buenos”, pero terminamos arrancando con los más “malos”, en una cárcel de máxima seguridad. A mí me abrió la cabeza: vamos a una cárcel a hacer deporte con los que se portan bien, se van a portar cada vez mejor, pero los que se portan mal se van a seguir portando cada vez peor. Si vamos a meternos en una cárcel de máxima seguridad, vamos con todo a fondo”, pensó. “Esto de que haya venido al



primer entrenamiento “lo peor de lo peor”, con el resultado de que les gustó, que estaban contentos, con el compromiso de seguir todas las semanas, fue el puntapié inicial”, repasa.

El flamante entrenador invitó al ex Puma a acompañarlo. Éste le pasó la pelota a un segunda línea de casi dos metros y 100 kg, que lo secundó todo el primer año.

Luego tomó la posta otro amigo, abogado también, y también rugbier.

“Empezaron a ver que íbamos por nada, ni por un sueldo, ni a sacar información de nada, sino a jugar. Ahí es cuando se empezaron a relajar. Les divertía eso de golpearse en forma lícita, que los felicitaran por eso. No lo podían creer. Les empezó a gustar esto de tener reglas y que se cumplan”, cuenta.



## Expansión

Todo lo que Coco fue haciendo, lo hizo “sin nada”. Sin fundación, sin aval institucional, a pura garra. Un día se les dio por ir a Roma. El mismísimo Papa los recibió: 10 ex presos, el director del penal, un subdirector, un juez de instrucción penal, tres empresarios. Eran 30.

El Papa preguntó si el preso, el juez, el director del penal y el empresario estaban todos juntos. “Esto es integración, esto hay que hacerlo en todos lados”, les dijo.

Entonces, empezaron a ir a los clubes de rugby del interior, contar la experiencia, mostrar videos, fotos, una charla que motiva y cerrar con una invitación: “Mañana a las 10 de la mañana vamos a ir a una cárcel que queda acá a 10 cuadras y nos van a abrir la puerta para hacer una primera práctica”.

Después de esa charla siempre van 6 o 7 voluntarios. Entran, hacen una práctica, se divierten, les gusta. “Ahí quedan unidos los voluntarios del club al que fuimos con la cárcel que queda cerca. Así empezamos a viajar: La Pampa, Salta, Jujuy, Mendoza, Neuquén. En el medio de todo esto, apareció el Ministerio de Justicia de la Nación para dar una mano para ir a estos lugares, porque una cosa es hacerlo acá con tu auto, y otra es un día y medio o dos yéndote a otro lado, poniendo plata tuya”, cuenta Oderigo. En el medio, apareció Agustín Pichot con la UAR, con quienes ya habían hecho una actividad un par de años atrás. Organizaron un partido entre los presos y un equipo de jueces y fiscales (penales ambos), que los habían metido presos. En los últimos cuatro meses fueron a 10 cárceles, y las 10 arrancaron a jugar.

**M | S | & | P**

**Munilla Lacasa,  
Salaber  
& de Palacios**

**Especialistas en derecho penal.**

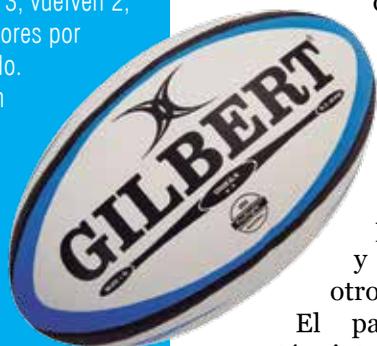
Avda. Santa Fe 900, piso 1° C1059ABP Buenos Aires, Argentina

Tel.: (5411) 4893-0005

estudio@mlsdp.com.ar / www.mlsdp.com.ar

## Giratoria

Hay muchos que dicen: “Esa gente que se pudra, no tienen cambio”, reconoce Oderigo. Lo cierto es que los presos salen con una carga de resentimiento enorme. “Los trataron como animales desde el día que entraron hasta el día que se fueron, y buscan trabajo dos veces, y cuando los ven venir ya los miran raro. “¿Antecedentes?” “Uy, tengo...”. Todo indica que se carguen bien de resentimiento, ¿y qué van a hacer? Lo mismo que hacían antes, por eso van presos”, resume. Por lo general, reincide el 65% de los que salen. “Si salen 3, vuelven 2, con delitos iguales o peores por los cuales habían entrado. Si entraron por robo con armas, vuelven por homicidio en ocasión de robo”, cuenta en modo penalista. Por los Espartanos pasaron más de 550 presos. Según la estadística, tendrían que haber vuelto las dos terceras partes, pero volvieron 7, el 2%. “Se evitaron, haciendo números rápidos, más de 300 reincidencias que tendrían que haber vuelto porque el sistema es así. Pudimos haber evitado 300 homicidios, 400 o 500 robos con armas. Gente que no fue víctima de esta gente que está ahora trabajando, empezando su familia, convenciendo a sus propios familiares de que el camino es otro, enseñando a los chicos de su barrio a jugar al rugby”, analiza. “No es que empezás y a las tres semanas los flacos cambian y pasan a ser buena gente – reconoce—. Cuesta, pero el día que lo lograste, es muy gratificante”.



“Le metimos dos horas por semana de situaciones de contacto, de juego sobre la base de decir la verdad, y empezaron a ver que era positivo, que los felicitábamos por decir la verdad, que los compañeros en vez de decir: “¿qué estás diciendo?”, también

eran parte. Se empezó a construir algo que fueron llevando a su vida diaria”, apunta.

A esa altura, los jugadores ya venían de cualquier pabellón. Jugaban y volvían a su realidad. “Logramos, después de varios años, hacer un pabellón que sea de rugby. Era más fácil para todos. Para los guardias, en vez de abrir 12 puertas, abrir una sola. Y nosotros podíamos trabajar ya adentro del pabellón. No solo estaban dos horas jugando, sino que se quedaban hablando del partido que jugaron, de poner un gimnasio. Llegó un punto en el que no había lugar para todos los que querían venir. El pabellón aloja a 35 personas, pero cuando vamos a entrenar, por ahí somos más y siguen viniendo de otros pabellones”.

El pabellón Espartano está pintado. No hay facas. No hay pastillas, “porque el que se empastilla no puede entrenar, y eso le hace mal al equipo”.

### PARTIDOS

Cada dos o tres meses, los Espartanos salen a jugar con los clubes de rugby tradicionales.

“Es espectacular. Hemos salidos 15, 20 veces, y cada vez tenemos más pedidos para ir a jugar. Jugamos en Newman, en San Andrés, en el SIC, en Virreyes. Nos metimos a jugar con los equipos que tienen fecha libre del grupo 4 de la URBA. Son 13 equipos y siempre queda uno libre. Hablé con el presidente de la URBA y le pregunté si los Espartanos podían jugar con los libres. Es marketero: “libres-presos”. Después de un tiempo aceptó y empezamos. Con Berazategui, Ensenada, S.A.P.A.”, cuenta.

En general, salen parejos. “Están tan focalizados, lo tomamos tan en serio. Es un equipo. Cada martes que vamos a entrenar afinamos las distintas destrezas, y esto lo llevás a la

cancha. Hay un laburo importante. Verlos jugar un rato ahí, cómo taclean ordenados, no le hablan al réferi, cómo respetan, te dan la mano para levantarte, cada uno en su lugar, alentándose entre ellos”, relata Oderigo.

Adentro de la cancha también se hace el tercer tiempo. Los familiares se suelen sumar.

“Si hay algo que para los presos es tocar el cielo con las manos es salir a jugar en el verde, despejarse un poco. Pero esto trae otra cosa. El año pasado, pasó con uno de los que salió por primera vez. Estaba entrenando hace un año y no salía porque le faltaba, le faltaba, hasta que estuvo listo. Salió el 12 de diciembre, fuimos a jugar con la primera del Newman en la cancha uno, y en el medio del partido, termina el primer tiempo y viene y me dice: “Te quiero presentar a mi hijo Santino, que tiene cinco años”. Saludo a Santino y me dice: “¿Sabés qué, Coco? Lo acabo de conocer, porque mi ex mujer no lo quiere llevar a la cárcel, y tiene razón, es ver a su padre así, en una situación horrible, es feo para un chico que no va a entender demasiado, pero traerlo a acá, que vea a su padre haciendo algo positivo: ‘Mirá cómo salta en el aire, es un animal como salta tres metros y saca la pelota, y empuja, y taclea’, que mi hijo vea que por primera vez hago algo bueno es impagable”, emociona.

### SALIDA

“Yo soy incondicional a ustedes, por este gesto, eso que me hicieron vivir con mi hijo y poder mostrarle a él esto, yo no puedo volver a ser lo que era”, cuenta Coco que le dijo el papá de Santino.

A esta altura, muchos Espartanos ya han salido del penal. Muchos están trabajando. “Muchos amigos empresarios se animaron a darles trabajo. Están acostumbrándose a rendir cuentas: “¿Faltaste?”, “Sí, mi mujer estaba mal”. “Bueno, tenés que llamar por teléfono”. Se van acostumbrando a que las 8.30 son las 8.30, no las 8.45, y se van ajustando, y no pueden



## Seguridad

Varias películas norteamericanas muestran cosas parecidas a las que Oderigo llevó a la práctica en el contexto carcelario argentino. En general, hablan de salidas con guardias armados hasta las pestañas. “Eso pasa. Van por cada preso, dos del Servicio Penitenciario. Nos dejan salir con 20 de los 40 jugadores que tenemos, con lo cual siempre hay alrededor de 40 guardias con perros y ametralladoras. Esa formalidad hay que hacerla, pero imaginate el cuento ese que te hice del padre que conoció al hijo. No se le pasa por la cabeza escaparse, ni a él ni a ninguno de ellos. Es ver a la familia en otro ámbito, haciendo las cosas bien”.

creer que cobran en blanco, con una tarjeta van al cajero, tienen obra social. Su destino no era ser delincuentes toda la vida, sino tener trabajo”, analiza.

El preso promedio sale en libertad, tira currículum, ven los antecedentes y no los toman. Los

diálogos entre el entrenador y sus jugadores se repitieron montones de veces. “Podés ser lo que quieras ser. Alguien te da una mano, te levanta y cuando despegaste depende de vos”, les dice.

De apoyo, además, está el grupo de WhatsApp del que forman parte

espartanos y amigos del club, para darse, siempre, una mano ■

## Posgrados en Derecho



### MAESTRÍA EN DERECHO EMPRESARIO

*Director: Francisco Cárrega*

*Subdirector: Demetrio Alejandro Chamatropulos*

Cursada: Lunes, miércoles y jueves de 19:00 hs. a 21:30 hs.



**INICIO:**  
**MARZO 2017**



### DIPLOMATURA EN DERECHO DEL CONSUMIDOR Y DEFENSA DE LA COMPETENCIA

*Director: Demetrio Alejandro Chamatropulos*

Cursada: Viernes de 16 a 21:30 hrs. (frecuencia quincenal)



**INICIO:**  
**ABRIL 2017**



### LA NUEVA JURISPRUDENCIA DEL CÓDIGO CIVIL Y COMERCIAL (ANÁLISIS DE CASOS POR MATERIA)

*Director: Demetrio Alejandro Chamatropulos*

Cursada: Martes 19 a 21:30 hrs.



**INICIO:**  
**ABRIL 2017**

**25% de Beneficio** para Lectores de AUNO Abogados /  
Consultar por beneficios corporativos y charlas informativas

[www.eseade.edu.ar/educacionejecutiva](http://www.eseade.edu.ar/educacionejecutiva) | Tel. 47735825 | [info@eseade.edu.ar](mailto:info@eseade.edu.ar)

# Comparado regional

¿Se develará el misterio de los salarios en LatAm?

El relevo de información salarial relativa al mercado jurídico en América Latina es prácticamente nulo. El celo de los empleadores, la dificultad para establecer parámetros objetivos y comparables, las diferencias entre las distintas firmas y la escasez de aquellas que se regionalizan y a las que les sirve el dato comparado puede servir de explicación para unos, justificación para otros.

Lo cierto es que la escasez de cifras genera pánico entre abogados y estudios. ¿Estoy pagando bien? ¿Me están pagando lo que corresponde?

Las dudas, se sabe, se evacúan con sondeos informales. Tanto empleados como empleadores consultan a sus amigos, colegas y competidores, para tener una banda imaginaria de lo que se está pagando y, por ende, deberían también ellos desembolsar o recibir.

En este juego de sombras, un abogado que recién inicia su carrera en Perú percibirá un salario anual equivalente a U\$S 16.000; U\$S 14.500 si está en Colombia, y U\$S 15.000 si está en México.

En Uruguay rondará los U\$S 18.000 al año, mientras que en Bolivia estará en el orden de los U\$S 7.500. Para la Argentina, U\$S 12.000 bruto al año. Mercado complejo si los hay, con casi 1 millón de abogados en actividad en todo el país, en Brasil la consultora

internacional Robert Half publica una guía salarial en la que releva salarios no solo por jerarquía, sino también por área de práctica.

En el panorama 2016 del mercado, se lee que *“a busca por excelência trouxe os profissionais mais seniores à frente de todas as etapas de contato com o cliente. Agora, também é de sua responsabilidade cativá-lo, fidelizando-o e criando oportunidades de novos trabalhos e soluções jurídicas eficazes aos negócios. Portanto, uma*

*postura mais comercial e empreendedora é cada vez mais demandada nos escritórios”.*

En relación a remuneraciones, en forma general se reconoce que algunas posiciones deberían tener ciertos ajustes, mientras que los bonus podrían alcanzar hasta cuatro salarios.

Perfiles comerciales, buena comunicación y actitud emprendedora son actitudes que las firmas corporativas brasileras están priorizando.

Cargo	Tamaño de la organización	2015	2016	Diferença
<b>EMPRESARIAL/M&amp;A (CORPORATE/M&amp;A)</b>				
Senior	Estudio pequeño	R\$ 8.000 - 12.000	R\$ 8.000 - 13.500	7,5%
	Estudio mediano	R\$ 10.200 - 18.000	R\$ 10.200 - 19.000	3,5%
	Estudio grande	R\$ 12.200 - 20.000	R\$ 12.200 - 22.000	6,2%
Semi-senior	Pequeño Porte	R\$ 5.500 - 7.500	R\$ 5.500 - 8.000	3,8%
	Estudio mediano	R\$ 6.500 - 9.000	R\$ 6.500 - 10.000	6,4%
	Estudio grande	R\$ 6.500 - 11.000	R\$ 6.500 - 12.000	5,7%
Junior	Pequeño Porte	R\$ 3.500 - 5.700	R\$ 3.700 - 6.000	5,4%
	Médio Porte/Boutique	R\$ 4.000 - 6.000	R\$ 4.500 - 6.300	8,0%
	Estudio grande	R\$ 4.000 - 6.500	R\$ 4.000 - 7.200	6,7%
<b>EMPRESAS</b>				
Director jurídico	Estudio pequeño	R\$ 16.500 - 23.000	R\$ 16.600 - 23.000	0,2%
	Estudio mediano	R\$ 16.500 - 25.000	R\$ 16.600 - 25.000	0,2%
	Estudio grande	R\$ 18.500 - 35.000	R\$ 18.600 - 35.000	0,2%
Gerente jurídico	Estudio pequeño	R\$ 11.000 - 16.500	R\$ 11.050 - 16.500	0,2%
	Estudio mediano	R\$ 11.200 - 18.000	R\$ 11.250 - 18.000	0,2%
	Estudio grande	R\$ 15.000 - 23.000	R\$ 15.070 - 23.000	0,2%
Coordinador jurídico	Estudio pequeño	- - -	- - -	-
	Estudio mediano	R\$ 9.000 - 12.200	R\$ 9.000 - 13.500	6,1%
	Estudio grande	R\$ 11.000 - 14.500	R\$ 11.000 - 15.000	2,0%
Abogado senior	Estudio pequeño	R\$ 6.200 - 10.000	R\$ 7.000 - 10.000	4,9%
	Estudio mediano	R\$ 6.500 - 11.000	R\$ 7.500 - 11.000	5,7%
	Estudio grande	R\$ 7.000 - 11.200	R\$ 7.000 - 12.000	4,4%
Abogado semi senior	Estudio pequeño	R\$ 3.700 - 7.000	R\$ 4.500 - 7.000	7,5%
	Estudio mediano	R\$ 4.000 - 7.200	R\$ 4.700 - 7.500	8,9%
	Estudio grande	R\$ 4.500 - 7.700	R\$ 5.500 - 7.800	9,0%
Abogado junior	Estudio pequeño	R\$ 2.500 - 4.100	R\$ 3.000 - 4.200	9,1%
	Estudio mediano	R\$ 2.600 - 4.500	R\$ 3.000 - 4.700	8,4%
	Estudio grande	R\$ 3.200 - 5.000	R\$ 3.700 - 5.300	9,8%

Fuente: Robert Half Brasil - <https://www.roberthalf.com.br>



ESTUDIO JURIDICO  
DEBORAH COHEN

DERECHO SOCIETARIO | DERECHO ADMINISTRATIVO

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

# #El futuro de la abogacía



**ENCUENTRO DE ABOGADOS**

Panel 1: **El futuro de los estudios jurídicos**

Panel 2: **El futuro de las áreas de legales de empresa**

**Acompañe y participe de este evento!**

**4**

noviembre,  
de 9 a 13 hs.

**Círculo Italiano de Buenos Aires**  
Libertad 1264, Buenos Aires

Más información sobre agenda, patrocinio e inscripción en  
**[www.encuentrodeabogados.com.ar](http://www.encuentrodeabogados.com.ar)**

**EPSON®**  
EXCEED YOUR VISION

# DIGITALIZADORES EPSON **WORKFORCE®**

*Creados para organizar cualquier desafío*



## Epson WorkForce® DS-40

- ◆ Portátil e inalámbrico
- ◆ Crea fácilmente archivos PDF
- ◆ Digitaliza directamente a los servicios de nube más usados



## Epson WorkForce® DS-520

- ◆ Velocidad de digitalización: 30 ppm / 60 ipm
- ◆ Ciclo de trabajo diario: 3000 páginas
- ◆ Ajuste de imagen avanzado y simple



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

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

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

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

[@epsonlatinoamerica](https://www.instagram.com/epsonlatinoamerica)

**AIR**  
COMPUTERS

**CORCISA**  
SOLUCIONES EMPRESARIALES

**calit**  
TECNOLOGIA Y SERVICIOS

**ETERTIN**

**GRUPONUCLEO**

**invid**  
COMPUTERS

**INTERMACO**

**STYLUS**  
COMPUTERS

**UM-01**  
www.um-01.com

**ST**  
SERVICIOS

**SOLUTION BOX**

Tel.: (0341) 438-7758

Tel.: 4943-8030

Tel.: (0342) 455-1183

Tel.: 4857-4300

Tel.: (0223) 462-9000

Tel.: 4958-9800

Tel.: 5381-0700

Tel.: 4105-8108

Tel.: 4300-9200

Tel.: 0810-122-78363

Tel.: (011) 6091-1200