IN HOUSE: Al lugar que soñaste

Entrevista con Juan Pablo Alvarado, general counsel de Despegar.com

a uno

ABOGADOS

Año 7 | Nro. 27
Junio 2017
$ 100.- en toda la Argentina

Un abogado con múltiples sombreros. El estudio, Fores, la Cámara Holandesa y... Nordelta.

Diego Bunge

INFORME ESPECIAL

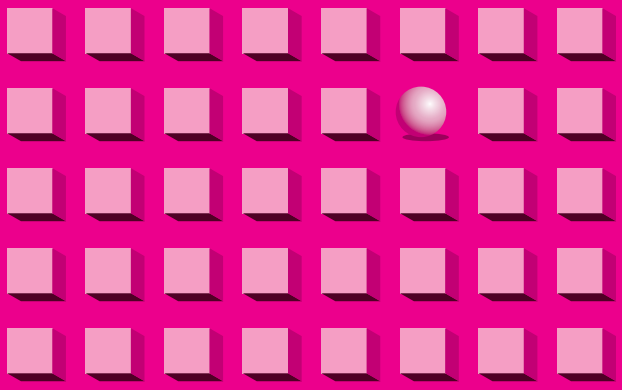
El futuro de la abogacía

Los nuevos y futuros líderes de la profesión analizan sus pormenores.

CASOS

Desafíos de la firma nueva

Posicionamiento, organización, fantasías y realidad. El caso de MODO Law.



Diferenciarse
Sobresalir
Distinguirse

Trabajamos para:

- Estudios jurídicos
  - Full service
  - Boutique
- Abogados independientes
- Redes de despachos
- Colegios de abogados
- Carreras de abogacía
- Cursos y posgrados de derecho
- Áreas legales de empresa
- Congresos y seminarios
- Libros
- Autores
- Editoriales
- ONGs vinculadas con el sector

Artículo Uno

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN
Y MARKETING JURÍDICO

Hacemos:

- Estrategias integrales de posicionamiento
- Detección de nichos de mercado
- Comunicación interna
  - Endomarketing
- Comunicación externa
  - Logos
  - Papelería
  - Newsletters
  - Sitios web autoadministrables
  - Posicionamiento online
- Inbound marketing
- Generación de contenidos (artículos, publicaciones, audio, audiovisual, apps, 2.0).
- Generación y administración de perfiles en redes sociales
  - LinkedIn
  - Twitter
  - Facebook
  - Instragram
- Comunicación audiovisual
  - Videoentrevistas
  - Canales exclusivos en Youtube
- Media partnership
- Encuestas de satisfacción a clientes
- Estudios de mercado

www.articulouno.com

MAESTRÍA Y ESPECIALIZACIÓN

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:

. Financiamiento de Proyectos de Energías Renovables
. 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
. Fintech
. Marketing para Abogados y Empresas
. Gobierno Corporativo

DURACIÓN
Especialización: un año y seis meses.
Maestría: dos años.

INICIO: 31 de marzo.

HORARIO Y LUGAR DE CURSADA
Viernes de 9:30 a 18 h / Campus: Vito Dumas 284, Victoria, Bs. As.

OPCIONES DE AYUDA FINANCIERA
Descuentos corporativos, becas y planes de financiamiento.

Email: posgradodederecho@udesa.edu.ar
Tel.: (54-11) 4725-6993/6929
www.udesa.edu.ar/derecho-empresario

Universidad de SanAndrés

STAFF

Dirección y edición:
ARIEL ALBERTO NEUMAN
Dirección de arte y diseño:
ALFREDO VERONESI
Colaboraciones especiales:
JAIME FERNÁNDEZ MADERO
FERNANDO TOMEO

Departamento comercial:
MARÍA TOMASSONI

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 7 - Número 27 - Junio de 2017
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 5332981.

SPONSORS PLATINO

UCEMA

SPONSORS ORO

ABB FP&B | Alchouron, Berisso, Brady Alet, Fernández Pelayo & Balconi abogados
BERKEN IP
ESEADE Instituto Universitario
ERREIUS
ESTUDIO YMAZ ABOGADOS
GUYER & REGULES
MARVAL O'FARRELL MAIRAL
MSP Munilla Lacasa, Salaber & de Palacios
N C | Nicholson y Cano ABOGADOS
PAGBAM | PEREZ ALATI, GRONDONA, BENITES ARNTSEN & MARTINEZ DE HOZ (h)
Universidad de San Andrés
UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
ZANG BERGEL VIÑES

SPONSORS PLATA

ALLENDE & BREA ABOGADOS
BULLÓ ABOGADOS
CEROLINI & FERRARI ABOGADOS
Confidens CAUCIONES JUDICIALES
DL Denuble Law PLLC
DIRECTV
DURRIEU ABOGADOS DERECHO PENAL - PENAL ECONÓMICO
ESTUDIO BECCAR VARELA
O'FARRELL ABOGADOS DESDE 1863
HOPE DUGGAN & SILVA
Kimberly-Clark Compartimos tu vida
Lewis Baach Kaufmann Middlemiss PLLC
MORENO BALDIVIESO
Silva Ortiz Alfonso Pavic & Lovece Abogados
SMS San Martín, Suarez y Asociados · SMS Latinoamérica · SMS Argentina
TSM TAVARONE, ROVELLI SALIM & MIANI ABOGADOS

CONTACTO

Mail: *info@aunoabogados.com.ar*
Web: *aunoabogados.com.ar*
Twitter: *@aunoabogados*
Facebook: *facebook.com/aunoabogados*
Linkedin: *linkedin.com/company/auno-abogados*
Instagram: *instagram.com/aunoabogados/*

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

UNIVERSIDAD DEL CEMA

ABOGACÍA

Innovación, Liderazgo y Visión Interdisciplinaria

4 AÑOS . INICIA EN 2018

Posgrados en Derecho 2017

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

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

ucema.edu.ar

UCEMA

Av. Córdoba 374 | (54-11) 6314-3000

ucema.edu ucema_edu

Universidad del Cema

CONTENIDO

18

EL FUTURO DE LA ABOGACÍA
Los nuevos y futuros líderes de la profesión analizan sus pormenores.

28

AL LUGAR QUE SOÑASTE
Entrevista con Juan Pablo Alvarado general counsel de Despegar.com.

38

MIRADAS ECONÓMICAS
Lo que los contadores logran y los abogados no. Entrevista con Pablo San Martín, presidente de SMS.

40

DIEGO BUNGE
Un abogado con múltiples sombreros. El estudio, Fores, la Cámara Holandesa y... Nordelta.

8 INFOGRAFÍA
¿Qué tiene que tener un sitio web de abogados?

10 COSTA RICA
Socios desde el nombre

12 ESTUDIOS
Las curvas del mercado

13 AICMJ
Comunicación y marketing

14 LEGALTECH
El caso Legal Hackers

16 MANAGEMENT
Disputas en épocas de cambio
Por Jaime Fernández Madero

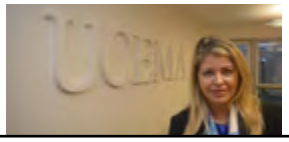
17 Noticias breves

26 ESTRATEGIAS
¿Cómo armar una verdadera boutique?

34 ALIANZA AUNO - AAEC
II Congreso Internacional de Compliance

36 CASOS
Desafíos de la firma nueva

46 UNIVERSIDADES
La hora de UCEMA



48 MIRADAS
Si te gusta, tenés que pagar
Por Fernando Tomeo

49 EEUU
Derecho de inmigración

50 IT
Tribunales se asoma al siglo XXI

52 SALARIOS
En retroceso

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

ESCUELA DE DERECHO

Programas abiertos | Inicios en agosto

EDUCACIÓN LEGAL EJECUTIVA

www.utdt.edu/ele

PROCESOS COLECTIVOS: LITIGIOS ANTE LA CSJN

Dirección académica: Cristian Sergio Abritta
Inicio: 9 de agosto

DERECHO Y ENERGÍAS RENOVABLES

Dirección académica: José Carlos Cueva
Inicio: 22 de agosto

PROGRAMA AVANZADO EN DEFENSA DE LA COMPETENCIA

Dirección académica: Marcelo Celani y Eduardo Stordeur
Inicio: 10 de agosto

PRECIOS DE TRANSFERENCIA: CONTROVERSIAS Y NUEVAS TENDENCIAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Dirección académica: Eduardo Baistrocchi y Milton González Malla
Inicio: 23 de agosto

Informes e inscripción
posgradosditella@utdt.edu
5169 7231 / 7251 (+54 911) 5571 9552

Av. Figueroa Alcorta 7350
Ciudad de Buenos Aires,
Argentina

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

DC | 2017

¿Qué tiene que tener un

SITIO WEB de ABOGADOS?

El sitio web de un estudio jurídico tiene que servir de referencia, carta de presentación en la que estén reflejadas las particularidades de la firma, su experiencia y conformación profesional.

PÚBLICOS

Puede que a la página de un estudio ingresen abogados o no abogados, y dentro de este último grupo, profesionales de otras disciplinas o no. El nivel de lenguaje y los mensajes deben estar pensados y desarrollados en función de esos distintos perfiles.

CONTENIDOS

Deben ser claros, en función de los públicos a los que se aspire a impactar. Hay que evitar los tecnicismos jurídicos y los textos largos.

NOVEDADES

Publicaciones, apariciones en los medios, newsletter y blog (cerrado a comentarios) son armas de doble filo. Si tienen periodicidad y son pertinentes, adelante. Si se discontinúan, no tienen contenidos atractivos o son de frecuencia errática, mejor no incluirlos.

COMUNICACIÓN VISUAL

El sitio web de un estudio tiene que reflejar el espíritu de la firma y de sus integrantes. La personalidad de marca se transmite, principalmente, a través de las imágenes que lo integren. Colores, texturas, fondos, gestos, presencia o ausencia de personas hablan de ella.

NAVEGACIÓN

El sitio debería aspirar a que el visitante lo navegue en su integridad si no sabe lo que busca, o que encuentre fácilmente lo que precisa, en el caso contrario. Los hipervínculos internos facilitan ese recorrido.

LO QUE SÍ

Atención a los públicos
Autoadministrable
Responsive
Navegabilidad
Etiquetado
Hipervínculos internos

LO QUE NO

Textos largos
Música
Diseños anticuados
Texto sin imágenes
Imágenes sin identidad
Copiar el sitio ajeno

TECNOLOGÍA

El sitio web tiene que ser responsive y autoadministrable.
Lo primero implica que se adapta automáticamente al soporte en el que se lo navegue y que los motores de búsqueda lo tendrán en cuenta.

Lo segundo, que el usuario podrá modificarlo con relativa facilidad de manera autónoma, sin depender de programadores o diseñadores.

ETIQUETADO

<META>
</TAGS>

Las etiquetas de un sitio web son las que toman en consideración los buscadores al momento de posicionar una página o arrojar un resultado para una búsqueda.
Un etiquetado adecuado es vital para ser encontrado.
En función de los públicos objetivos, serán términos técnicos, en lenguaje llano o mixtos.

Fuente:
Artículo Uno
(www.articulouno.com)

Socios desde el nombre

El crecimiento de BLP en Centroamérica. El proceso de expansión en una entrevista con David Gutiérrez, socio fundador.

El armado de una firma regional es una *rara avis* en el sur del continente, mucho más común en el centro de las Américas. ¿Cómo se hace? ¿Cómo se mantiene? ¿Cómo se gana mercado? ¿Cómo se atrae talento? Un recorrido con el socio de BLP, David Gutiérrez, para responder a ésas y a otras preguntas.

¿Cómo se construye una firma regional?

Arrancamos en Costa Rica hace 14 años y hace cuatro iniciamos la regionalización en Centroamérica, que la terminamos hace seis meses en Guatemala, con la última firma que abrimos.

Hay un modelo preponderante en Centroamérica, que es el tipo alianza. Nosotros vamos por el otro: estamos completamente integrados, es un solo negocio, un solo dividendo y un solo *pool* de gastos. Así funciona nuestra firma, así abrimos inicialmente en Costa Rica.

Creemos que es la mejor forma de hacerlo, a pesar de que es más lento y complejo de administrar, pero la mejor forma para crecer.

Nuestro nombre, BLP, significa Business Law Partner. Nos vemos como socios de los clientes, entonces tenés que dar una asesoría jurídica con sentido de negocio y eso nos incluye desde la conformación.

¿Cómo se da con los socios adecuados en cada nuevo mercado?

Lo que nos fue retrasando el proceso es que, justamente, queríamos tener al socio que nos fuera culturalmente afín, lo que incluye una serie de cosas: persona inteligente y buen abogado, pero también buena persona.

Nos gusta tener socios afines con nuestra cultura, responsables con el ambiente, la sociedad, la gente de la oficina, en materia de género. Todo eso es parte de un paquete que nos gusta que nuestros socios tengan.

¿Cómo se está dando la competencia entre las distintas firmas con presencia en varios países de Centroamérica?

De diversas formas.

No te olvides que Centroamérica es una jurisdicción pequeña. En el acumulado es menos población que la de Colombia. Eso exige tener buenas relaciones con despachos en diferentes países. De Sudamérica, de Estados Unidos, de Europa. Con esas buenas relaciones ya hay una buena forma de generar negocios.

Otra forma de competir es generar alianzas con firmas internacionales. Nosotros somos parte de algunas de ellas.

Por otra parte está el mercado nacional, en el que vas construyendo una marca, reputación y llegan a tocarte la puerta.

A tu pregunta: la intensidad y la forma de la competencia es diferente en cada país. En Costa Rica, en donde estoy basado, hay muy buenos abogados y muy buenas firmas, entonces hay mucha competencia. Es civilizada. No hay guerra de precios. Cada uno cobra lo que cobra. A veces te contratan y a veces no.

¿Cómo está el tema generacional en su región?

El 75% de nuestra gente es *millennial*. Claramente tenemos que tomar pasos para que estén contentos y, para eso, te tenés que adaptar. Hacemos teletrabajo, podés trabajar desde donde quieras, la forma de vestirse es como quieras, pero si tenés una reunión, sí, es de traje y corbata.

Damos un buen balance entre trabajo y vida, muchos espacios sociales, fomentamos la responsabilidad social, tenemos una fundación para trabajo pro bono.

Estamos haciendo un montón de cosas para que los *millennials* se sienten cómodos.

¿Y se sienten cómodos?

Sí. Tenemos una muy buena comunicación.

Tenemos una iniciativa que se llama “BLP X, Y, Z”, que es para los *millennials*. Un asociado de la firma la dirige. Una vez al mes tiene reuniones con ellos y todos están coordinados hablando de “temas de *millennials*”.

Suele venir un *speaker* no jurídico a esos encuentros. Puede que hable de medioambiente, de política, de

economía. Ese tipo de iniciativa hace que si a ellos se les ocurre algo, casi siempre les vamos a decir que sí, que es una buena idea.
Culturalmente nosotros estamos muy abiertos de mente y dispuestos a innovar. Cualquier buena idea se implementa.
El proceso para la toma de decisión es sencillo y entre los socios hay mucha afinidad cultural.

¿De cuánta gente hablamos?

Somos 140 abogados y 23 socios. De los 23, solo seis son mujeres. Es un tema que hay que ir trabajando, porque los abogados son 50 y 50.
Para lo que son los estándares de la región estamos muy bien, pero la verdad es que hay que mejorar.

¿Qué están haciendo para lograrlo?

Tenemos una comisión de equidad de género que se ocupa desde cosas sencillas, como que llegue alguien a hacer la *manicure* o *pedicure* a la oficina para simplificarle la vida a quien quiera hacérselo (muchas son mujeres, pero también hay hombres), pero también de implementar y gestionar el teletrabajo, que te permite estar cuando tus hijos llegan de la escuela (y, de nuevo, no son solo las mujeres).
También tenemos un servicio que se llama "Tu asistente", que recoge tu *dry cleaning*, se encarga de hacerte las compras del supermercado, cosas que te sacan mucho tiempo y no lo puede hacer cualquier mensajero.
Tratamos de facilitarle la vida a nuestros abogados para que estén felices y dedicados a trabajar sin preocupaciones.

Formación

¿Cómo es el perfil del abogado de BLP? "Hay de todo. Nos gusta mucho que la gente vaya a estudiar afuera, al punto que damos una beca para ello", responde Gutiérrez.
El año pasado fueron dos becas y hay ahora dos personas estudiando, una en los Estados Unidos, otra en Inglaterra, con beca de la firma, bajo el compromiso de que regresen a trabajar con ellos por un tiempo. "Las relaciones que tenemos con firmas internacionales también nos permiten que luego se queden trabajando seis meses o un año, para que también aprendan cómo se hacen las cosas afuera y luego las hagan acá", agrega.
¿Vuelven? "Hay de todo", repite. "Tenemos una abogada que se fue, hizo carrera y nunca volvió. Nos sirve igual tener a alguien así para la relación con la firma en la que está ahora. Tenemos otra abogada que se fue a hacer su maestría, se enamoró de un compañero y se fue para Suiza con él. Ahora, la organización en la que trabaja es nuestro cliente", responde y redondea: "Nos gusta que vuelvan; es importante para nosotros, pero si no vuelven por esas razones, también estamos felices".

DURRIEU
ABOGADOS
Derecho Penal - Penal Económico

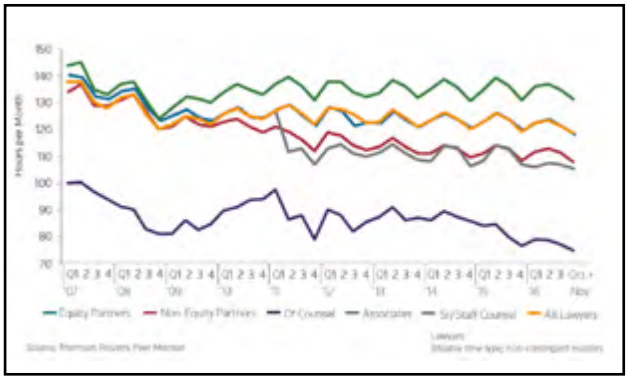
Tenemos la satisfacción de informar que, a partir del 10 de junio de 2017,
los distinguidos doctores
Héctor Guillermo VIDAL ALBARRACIN,
Guillermo VIDAL ALBARRACIN y **Santiago VIDAL ALBARRACIN**
se incorporarán a **DURRIEU Abogados S.C.**
Asimismo, a partir de dicha fecha nuestras **nuevas oficinas** se instalarán
en *Avenida Córdoba 1309, pisos 6to, 7mo y 8vo.*
teléfono (5411) 4811-8008,
Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

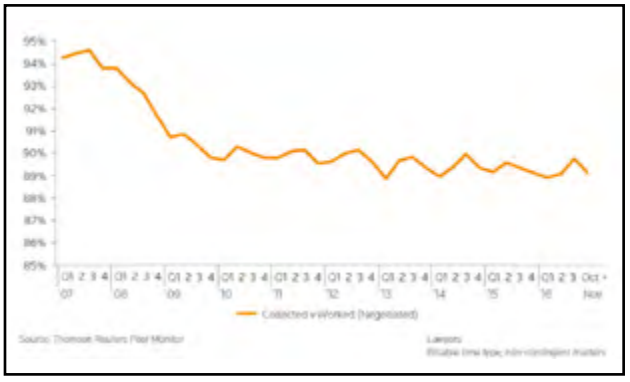
Miembro de ICC FraudNet COMMERCIAL CRIME SERVICES
www.durrieu.com.ar

Las curvas del mercado

Un estudio permite visualizar las principales tendencias en el mercado jurídico estadounidense de los últimos años.

El *Center for the Study of the Legal Profession* de la *Georgetown University Law Center* y el Thomson Reuters Legal Executive Institute presentaron un informe con las tendencias dominantes que afectaron al mercado legal en 2016. El estudio, titulado Report on the State of the Legal Market 2017, recorre la *performance* de la profesión en los Estados Unidos durante la década que se inició meses antes de la gran crisis iniciada en 2008. A continuación, algunos de los principales resultados, en gráficos.





Confidens
CAUCIONES JUDICIALES
SUSTITUCIÓN DE MEDIDAS CAUTELARES
CONTRACAUTELA
SUSTITUCIÓN DE ARRAIGO
SUSTITUCIÓN DE PAGO PREVIO
PÓLIZAS PARA PROCESOS ARBITRALES
www.confidens.com.ar
LA GARANTÍA MÁS ACCESIBLE

Comunicación y marketing

La Asociación Iberoamericana de Comunicación y Marketing Jurídico arrancó sus actividades.

Con un primer encuentro que reunió a representantes de comunicación y marketing de Marval, O'Farrell & Mairal (anfitrión); Estudio Beccar Varela; Nicholson & Cano; Zang, Bergel & Viñes; Rattagan, Macchiavello & Arocena; Ferrari – Cerolini Abogados, y Artículo Uno, la Asociación Iberoamericana de Comunicación y Marketing Jurídico dio su puntapié inicial.

En un segundo cónclave, celebrado en Zang, Bergel & Viñes, con la visita de Lidia Zommer (responsable del capítulo ibérico de la AICMJ) y la incorporación de Berken IP y M&M Bomchil, se repasaron algunas de las principales tendencias y buenas prácticas en el sector.

Desde Uruguay (Guyer & Regules), Chile (Carey) y España (Mirada 360°), otros especialistas confirmaron su participación en este espacio desarrollado para compartir las mejores prácticas en materia de posicionamiento, diferenciación, comunicación interna y externa de los despachos profesionales.

Para conocer los principales ejes de trabajo de la AICMJ ingrese en **www.aicmj.org**.

Para sumarse a la red, visite el grupo en **LinkedIn de la Asociación**.

lbkmlaw.com | +54 11 4850-1220

Lewis Baach Kaufmann Middlemiss PLLC

Nuevo nombre.
El compromiso de siempre.

Representación legal internacional.
Solución de controversias complejas y compliance.

WASHINGTON DC NEW YORK LONDON BUENOS AIRES

El caso Legal Hackers

Experiencias que vinculan práctica del derecho y tecnología. Entrevista con Juan Manuel Haddad, responsable de Legal Hackers en la Argentina.

¿Por qué Legal Hackers?

Legal Hackers nació con una visión multidisciplinaria. Es un movimiento global de abogados, de impulsores de políticas públicas, de tecnólogos, de académicos y de profesionales de distintas disciplinas que exploran y desarrollan soluciones creativas a los desafíos relacionados con los avances tecnológicos y el derecho.

Vimos que era necesario generar un espacio para pensar soluciones legales realmente transformadoras. Creemos que hay que desafiar la forma en que se abordan los problemas legales en la Argentina. En lugar de buscar soluciones en el marco de los procesos y legislación actuales, pensamos: ¿Podemos crear tecnologías que resuelvan consultas legales insatisfechas por el costo de acudir

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

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

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

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

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

CGMP

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

a un abogado? ¿Cómo podríamos mejorar el acceso a la justicia con soluciones tecnológicas? ¿Existen mecanismos de colaboración y discusiones que puedan producir soluciones reales y tangibles?

Para impulsar esto estamos haciendo publicaciones de casos y experiencias en nuestro sitio web, organizando *meetups*, *hackathons* y *workshops* para identificar y visibilizar oportunidades donde la tecnología pueda mejorar la práctica del derecho, y ayudar con propuestas legislativas y de políticas públicas a adaptar rápidamente la normativa a los cambios tecnológicos.

¿Qué pasa en otros mercados con las líneas de acción y pensamiento que ustedes impulsan?

Legal Hackers tiene su sede principal en Nueva York y presencia en más de 50 ciudad en los 5 continentes, lo que marca que hay una necesidad de discutir temas de *legaltech* en todas partes del mundo. El avance de la tecnología para resolver temas legales vino para quedarse y Legal Hackers quiere ser protagonista de este cambio que estamos viviendo.

Temas como el impacto de la inteligencia artificial en la práctica de la abogacía, *smart contracts* o la ética en el desarrollo de los autos conducidos autónomamente, por ejemplo, ya son parte de la discusión que se da en los diferentes Legal Hackers del mundo.

En Madrid, por ejemplo, *legal hackers* desarrollaron un app para redactar contratos automáticamente.

¿Qué son los legal hackathons?

La idea de los *legal hackathons* es que en un evento de corta duración (normalmente 24 a 48 horas) se desarrollen en vivo y en directo aplicaciones web o móvil dirigidas a resolver desafíos legales concretos. Son equipos compuestos por abogados, programadores, *marketers*, diseñadores, entre otros, que compiten por ganar el premio a la mejor aplicación web o móvil dirigida al sector legal. Tenemos muchas ganas de organizar un *legal hackathon* en breve. Estamos buscando apoyo para ello. Estamos convencidos de que esta experiencia, distinta para el abordaje de los desafíos legales, aportará a la transformación en la forma de pensar la práctica jurídica.

Disputas en épocas de cambio

En búsqueda de discusiones productivas

Por JAIME FERNÁNDEZ MADERO

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

Enfrentamos épocas de cambios profundos. Cambian las formas de trabajar y relacionarse. Cambian los clientes y las generaciones. Cambian las expectativas y los modelos de negocios. Cambia el sentido del cambio mismo. Antes era la excepción y ahora la norma.

Los abogados somos conservadores y resistentes al cambio. Nos gusta el *statu-quo* y miramos con recelo la necesidad de asumir nuevos parámetros para nuestras conductas, objetivos y valores. Y sin embargo, el mundo y los mercados actuales nos empujan a enfrentar cambios, nos guste o no.

Los estudios jurídicos que deciden emprender una fase de cambio –y ya son muchos en Latinoamérica que entienden que necesitan hacerlo– deben enfrentar un primer obstáculo, que muchas veces es el más importante: la resistencia interna.

Hay socios que ven la necesidad de cambio –cualesquiera sean los frentes donde ello es requerido– y otros que se resisten.

Los que impulsan el cambio observan los riesgos de quedarse estancados en un mercado en permanente evolución y creciente competitividad. Los resistentes, por otro lado, resaltan los riesgos desde la vereda opuesta: cambiar sería perder los valores y activos adquiridos con mucho trabajo.

Ambos grupos quieren el éxito de la firma, sólo que analizan la realidad desde perspectivas diferentes.

También es verdad que hay socios que, en el nombre de riesgos estratégicos –ya sea de un lado o de otro–, buscan proteger o mejorar sus propias situaciones o posiciones personales, pero no siempre son totalmente conscientes de ello y muchas veces lo general se mezcla con lo particular y produce confusión en el análisis.

Así y todo, los problemas no siempre tienen que ver con la mayor o menor lógica de los argumentos y razones de una posición u otra, sino con la dinámica que toman las partes, en donde una situación que requeriría de análisis objetivo y con perspectiva para entender la complejidad de los desafíos a enfrentar se transforma en una disputa de posiciones rígidas y poco productivas.

En su artículo **"Us versus Them: Reframing Resistance to Change"**, Elizabeth Doty plantea que encarar un proceso de cambio desde una perspectiva de "nosotros y ellos", para diferenciar a quienes están a favor y en contra de los cambios, sólo endurece las posiciones de las partes y demora –o directamente frustra– los cambios buscados.

En muchos casos las diferencias no resultan de un grupo que tiene toda la razón y otro totalmente equivocado, sino que están viendo la misma realidad desde perspectivas diferentes y acentuando distintos aspectos de ella. Los "campeones" del cambio priorizan sus ventajas y los "resistentes" los riesgos asociados, y en esa esgrima se pierde muchas veces el valor de los argumentos del otro.

De esta forma, los cambios –aún si se consiguen– son inestables y de poca duración, no produciendo los efectos buscados.

Doty sugiere que hay que modificar la visión sobre los "resistentes" para identificar con mayor claridad cuáles son los aspectos que están queriendo proteger, a los que tal vez una actitud demasiado optimista sobre el cambio no ha prestado atención suficiente.

Mi experiencia indica que los cambios en los estudios que ocurren en condiciones controversiales –o sea, donde una parte impone una visión y su voluntad a otra– no son siempre sustentables, y producen crisis posteriores. Los abogados deben controlar su inclinación a necesitar ganar todas las disputas y salir del "nosotros y ellos".

Para ello es necesario desarrollar una visión que sea abarcativa para todos los participantes que sean valiosos dentro del proyecto, y escuchar sus voces y perspectivas, aunque suenen "resistentes" u opositoras.

Diferentes perspectivas ayudarán a un mejor análisis y búsqueda de soluciones.

La compleja realidad que vivimos en la industria legal necesita de soluciones inteligentes y comprensivas, más allá de las tradicionales disputas en las cuales caen los abogados.

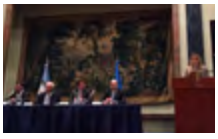
noticias breves

DURRIEU SE EXPANDE | Durrieu Abogados S.C. se fusionó con Vidal Albarracín Abogados, especialistas en derecho penal aduanero. El Estudio amplía así su departamento de derecho penal aduanero, el cual queda a cargo de Héctor Guillermo Vidal Albarracín, Guillermo Vidal Albarracín y Santiago Vidal Albarracín, quienes se incorporan como off counsel, socio y asociado, respectivamente. Además, la firma compró y estrenó nuevas oficinas, ubicadas en Avenida Córdoba 1309, pisos 6, 7 y 8, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

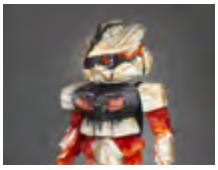
CONGRESO SOBRE SEGURIDAD JURÍDICA Y DEMOCRACIA EN IBEROAMÉRICA | Fores invita al II **Congreso Bienal sobre Seguridad Jurídica y Democracia en Iberoamérica**. Seguridad jurídica, pobreza y corrupción. Será en Buenos Aires, el 12, 13 y 14 de septiembre de 2017. Coorganiza la Universidad de Girona, España. Auspicia AUNO Abogados.

NUEVO SOCIO EN NICHOLSON Y CANO | Nicholson y Cano Abogados incorporó como socio a Mariano Fabrizio, con el objetivo de crear un área dedicada al financiamiento multilateral y bilateral.

UCEMA Y EL MERCADO DE CAPITALES | La Universidad del Cema celebró su IV Congreso Argentino en Mercado de Capitales.



MARVAL INAUGURÓ SU MUESTRA DE ARTE | El 1° de junio, Marval, O'Farrell & Mairal inauguró su nueva muestra de arte, MarvalArt.
De mayo a diciembre, se exhibirán en el edificio cuadros, fotografías y esculturas de artistas sudamericanos. Este año, cuentan con obras de Carolina Antoniadis, Ernesto Arellano, Leo

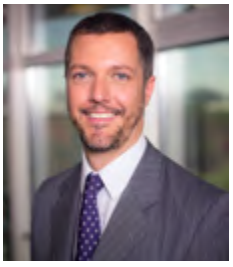


Battistelli, Julie Bergadá, Andrés Durán, Pájaro Gómez, Agustín González Goytía, Benito Laren, María Maggiore, Jorge Miño, Esteban Pastorino, Martín Reyna, Juan Stoppani y Marta Minujin.

NUEVO SOCIO EN ZANG, BERGEL & VIÑES | El Estudio Zang, Bergel & Viñes Abogados incorporó a Emilio Battioli como nuevo socio a cargo del área de derecho público.

AIPLA | El 4 de mayo se realizó en las oficinas de Berken IP una nueva edición del encuentro anual e internacional del Comité de Mujeres en Propiedad Intelectual de la Asociación Americana de Propiedad Intelectual (AIPLA).
El evento se realizó en forma simultánea en 59 ciudades del mundo. En Buenos Aires, participaron alrededor de 40 mujeres que se desempeñan en distintos ámbitos, desde estudios dedicados a la propiedad intelectual y empresas privadas hasta entidades gubernamentales.

NUEVOS SOCIOS EN EL ESTUDIO BECCAR VARELA | El Estudio Beccar Varela promocionó a la categoría de socios a Juan Antonio Stupenengo y Guido H. Krolovetzky.

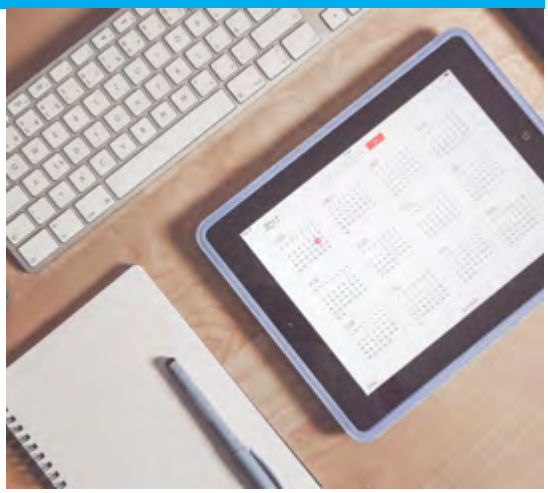


TRSM
TAVARONE, ROVELLI
SALIM & MIANI
ABOGADOS

www.trsym.com / (+54-11) 5272-1750
iconinfo@trsym.com
Tte. Gral. J.D. Perón 537, Piso 5°
(C1038AAK). Buenos Aires, Argentina.

El futuro de la abogacía

Los nuevos y futuros líderes de la profesión analizan sus pormenores.



Ver en formato texto

¿Cómo se imagina el futuro de los estudios jurídicos? ¿Qué haría, eventualmente, si fuera el *managing partner* de su firma? ¿Qué fortalezas y debilidades ve en los nuevos abogados que se incorporan al ejercicio profesional?
Con esas preguntas, **AUNO Abogados** salió a recorrer estudios. Las respuestas, a continuación.

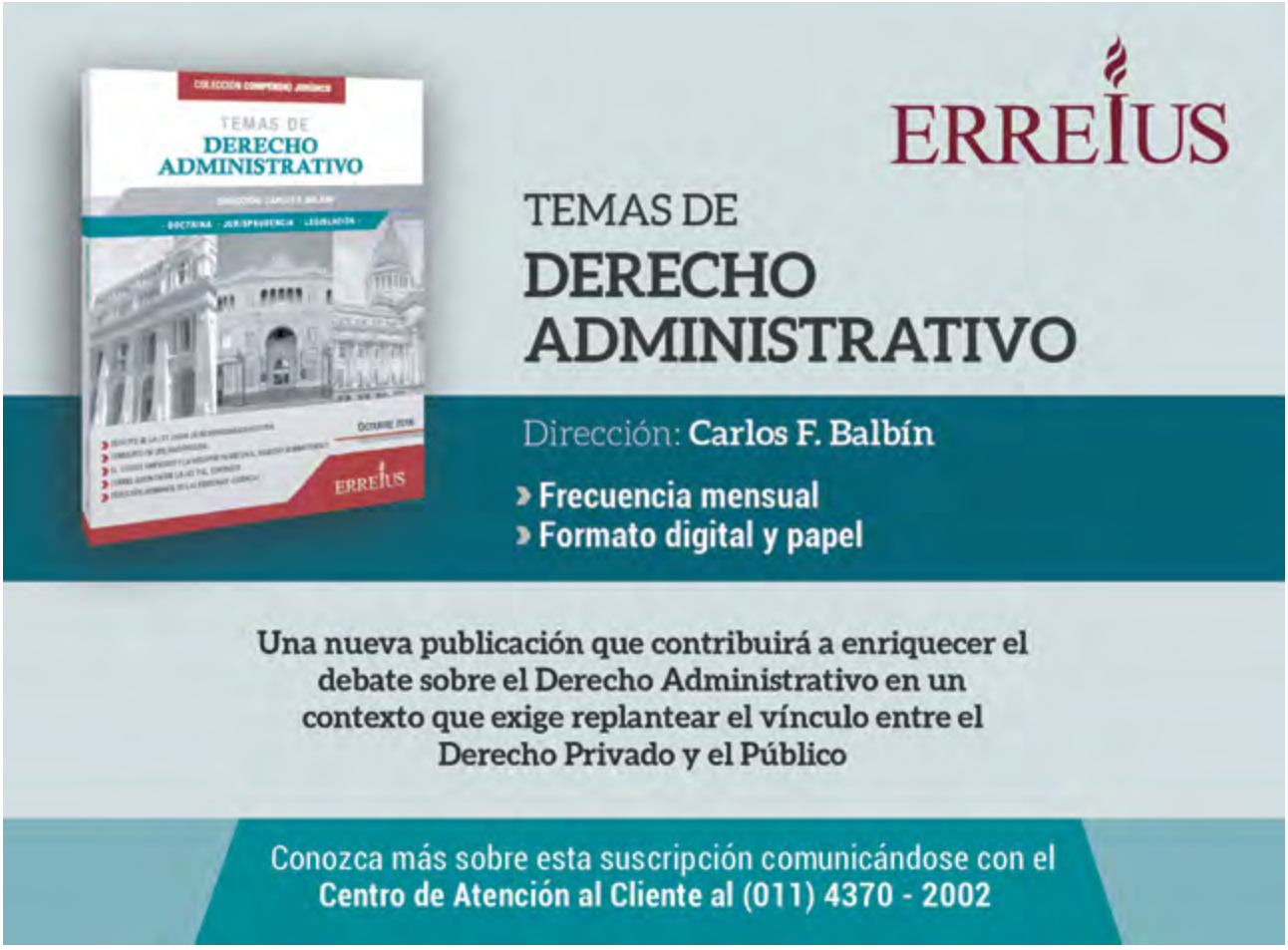
Francisco Bereciartúa
Zang, Bergel & Viñes

1. El futuro de los estudios será muy diferente. El cambio cultural y los nuevos paradigmas que vienen de la mano de los abogados más jóvenes hará que los estudios sufran transformaciones. Cada vez más, las empresas y particularmente las gerencias de legales, tienen el desafío de convertir la asesoría legal interna en un "potenciador de beneficios" más que en un "costo necesario". Los clientes exigirán cada vez más eficiencia, rapidez y por sobre todo tecnología aplicada a las soluciones. Esto es algo positivo porque lo que la tecnología va a lograr es que el abogado se concentre más en ser "abogado" y desarrollar su "arte", el cual es un compendio de cualidades intelectuales-creativas, emocionales y relacionales, tales como saber escuchar y empatizar.
   El futuro de los estudios jurídicos está más cerca de lo que nos imaginamos, y siento que en ZBV los socios están logrando implementar estrategias para anticipar los cambios del futuro.
2. Si fuera *managing partner* lo primero que haría sería crear una mesa de trabajo dedicada al cambio y adaptación a los nuevos tiempos. Establecería un *Comité de Innovación*. Incluiría profesionales de diversos perfiles, incluyendo abogados y expertos en sistemas. Analizaría las virtudes de la inteligencia artificial, sin enfocar en los miedos que hoy parecería ser el mayor factor en consideración en varias industrias, justamente por el desconoci-

BULLÓ ABOGADOS
Juana Manso 205, Piso 2
C1107CBE, CABA, Argentina
Tel. 54-11 4320-9600/500
www.ebullo.com.ar

miento de lo implicado.
Por otro lado, me parece importante para el futuro el desarrollo de la marca comercial. Es fundamental la creación de una marca sólida que perdure y resista a través de los cambios. Especialmente considerando la tendencia de los abogados jóvenes de cambiar de empleo bastante seguido, haría hincapié en crear una marca que funcione como paraguas de un estudio *one-stop-shop*, y que también dé lugar a otro tipo de actividades creativas, como la edición de libros o la producción de capacitaciones audiovisuales.

3. Los abogados jóvenes evidencian muchas fortalezas y mejor preparación para el mundo que se viene. Se trata una generación de abogados altamente capacitados académicamente, autónomos, creativos, tecnológicos, pero no consideran que el trabajo sea el único fin de sus vidas.
Tienen la tecnología totalmente incorporada. Son críticos y les gusta sentirse protagonistas, por lo que son activos a la hora de comentar lo que piensan. Se involucran y toman partido. Las jerarquías no tienen mucho valor para ellos y prefieren el liderazgo a la autoridad.
Tienen una mayor perspectiva global, mejor dominio de idiomas y experiencia internacional. Cuentan con mayores habilidades sociales y capacidades para relacionarse interna y externamente.



Entre sus debilidades, la principal es que rechazan la rutina y en algunos casos se aburren o desmotivan fácilmente.

Gonzalo Esses
Nicholson & Cano Abogados

1. Me lo imagino utilizando todas las herramientas tecnológicas al alcance de la mano, que irremediablemente llevan a tener una menor presencia física en el lugar de trabajo, pero un mayor compromiso en responder y manejar los asuntos de una manera mucho más dinámica, práctica y eficaz.
   Hoy en día las empresas utilizan cada vez con mayor frecuencia el *home office*, y las reuniones y/o *conference calls* se realizan con participación desde distintos lugares.
   Por otro lado, actualmente el Poder Judicial se encuentra en un proceso tendiente a digitalizar los procesos judiciales, lo que genera que la asistencia en persona a Tribunales sea cada vez menor.
   En síntesis, el futuro de los estudios jurídicos es digital.
2. Acompañaría el cambio que mencioné en la respuesta anterior, tratando de estar a la vanguardia respecto de nuevas tecnologías aplicables a la forma de trabajo en general y a aquellas específicas para estudios jurídicos, en particular. Las nuevas generaciones obligan a estar cada vez más conectados, por lo que también pondría foco en redes sociales, tanto como herramienta de marketing como para captar talentos.
   Creo que es uno de los métodos actuales necesarios a los fines de expandirse y lograr publicidad efectiva.
3. Como fortaleza de los nuevos profesionales, creo que la gran mayoría tiene una mayor voluntad por continuar estudiando después de graduarse, lo que genera que siendo muy jóvenes ya tengan determinadas especialidades.
   Por otro lado, estos nuevos abogados que se incorporan a la práctica profesional tienen cada vez menos paciencia y pretenden obtener resultados inmediatos (son las nuevas generaciones que crecieron con el auge de las redes sociales). Lo cierto es que, salvo raras excepciones, la carrera profesional se va construyendo poco a poco y a medida que uno va adquiriendo experiencia en las distintas áreas del derecho.

Santiago rel Río
Marval, O'Farrell & Mairal

1. El estudio jurídico es un tipo de organización que va a tener que aprender a evolucionar para continuar siendo relevante. El concepto de estudio que dictamina sobre cuestiones teóricas o apartado del día a día de la empresa va desapareciendo: hoy los estudios tiene que mentali-

Silva Ortiz Alfonso Pavic & Louge. Abogados

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

zarse en que son *business partners* de sus clientes. Esto ya no implica que existan lazos con el área de legales, sino que el grupo de trabajo que maneje ese cliente entienda su negocio y filosofía. Las respuestas de modelo o proforma ya están desapareciendo, hoy los clientes quieren el valor agregado que solo lo da la cercanía.

2. Creo que el principal cambio es uno que ya se está viendo, que es el de modificar el proceso de carrera. Ya no resulta viable el sistema mediante el cual un estudio jurídico pretenda que todo abogado que quiera trabajar allí se encontrará motivado por el solo hecho de que tal vez, luego de mucho tiempo y esfuerzo, pueda llegar a socio. Ese modelo de "la luz al final del túnel" es obsoleto.
   El desafío actual es buscar que los intereses de los asociados y de los estudios se alineen, lo cual implica un trabajo muy intenso de entender los objetivos de los abogados y trabajar en ese sentido. Solo al entender qué es lo que quiere un miembro del equipo se puede armar un plan de carrera que realmente pueda funcionar en la práctica.
   Esto puede involucrar invertir activamente en su formación, reconocer los méritos y no tomarlos por dados, o ayudarlos si quieren cambiar de enfoque de profesión o de jurisdicción.
   El asociado que siente que no está avanzando hacia un objetivo es alguien que no está

M S & P
Munilla Lacasa,
Salaber
& de Palacios

Derecho Penal – Penal Económico

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

enfocado en su trabajo.

3. Siempre es difícil generalizar, pero la principal fortaleza que tienen los nuevos abogados es la iniciativa. El abogado que hoy entra a un estudio no se va a sorprender ni por las horas de trabajo ni por la intensidad de los temas: todo eso ya lo sabe desde años antes de enviar un currículum. Eso hace que los candidatos que deciden tomar este camino sean aquellos que tengan esa curiosidad por tomar temas complejos junto con la responsabilidad que acarrean.
   La debilidad es casi la contracara de lo que recién comentara: la impaciencia. En los últimos tiempos he escuchado a colegas que a los dos o tres años de ejercicio, tal vez con 25 o 26 años, se preocupan con que "no saben cómo encarar la carrera" o tal vez sienten que no están haciendo lo suficiente.
   En esta profesión con tanta responsabilidad es clave ir adquiriendo experiencia, no solo de fondo, sino también de manejo de cliente. Y eso solo se obtiene con constancia en el esfuerzo y trabajo en los temas.

Tomás Lanardonne
Perez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h)

1. Los estudios comenzarán a ofrecer nuevos servicios y especialidades que hoy son manejadas intra-compañía en Argentina (como FCPA y *complian-*

ZANG
BERGEL
VIÑES
ABOGADOS

FUNDADO EN 1975

Florida 537 piso 18º C1005AAK Buenos Aires, Argentina.
Tel.: (5411) 4323-4000 Fax: (5411) 4322-0297 info@zbv.com.ar
www.zbv.com.ar

ce, entre otros.) pero que en Estados Unidos se manejan mucho con *external counsel*.
También se enfocarán en determinadas industrias que requieren de verdaderos especialistas como *oil & gas*, electricidad o farmacéuticas, en donde los clientes pueden obtener el famoso "valor agregado" que ellos buscan cuando salen a contratar *external counsel*.
En materia de recursos humanos, avizoro mucha más flexibilidad en los horarios de entrada y de salida, *home office*, etcétera, para dar respuesta a los padres jóvenes y a la Generación Y.

2. En relación a las características de un *managing partner*, como en cualquier equipo de rugby o futbol (o cualquier otro deporte colectivo), se necesita a un líder positivo. Si bien debe ser un gran abogado (jurídicamente hablando), creo que es más importante su empatía, su legitimidad, su generosidad, su humildad, y definitivamente sus cualidades de gestión de recursos humanos, acciones de marketing, manejo de clientes y cohesión de equipos. Y que sepa *aggiornarse* a los cambios sociales y económicos, y a las nuevas generaciones.
3. Los veo muy afilados desde lo jurídico. Vienen muy bien preparados de la universidad. Y, por sobre todo, los veo apasionados con aprender el "oficio". La contra es que son muy apresurados para cambiar de laburo y bastante impacientes para estudiar un posgrado. Quieren todo "ya".
Antes éramos conscientes de que esta carrera es de "tranco largo" y nos bancábamos la maratón. Definitivamente, es una carrera que exige una constancia tremenda, y el desafío es motivarlos para que apuesten al largo plazo y que disfruten el camino que lleva hasta el éxito profesional o económico.

Marcos Payssé
Guyer & Regules

1. El futuro de los estudios jurídicos va a venir dado por el futuro y el desarrollo de la profesión misma. La profesión va a cambiar radicalmente en los próximos años, con incorporación de tecnología, sistemas de inteligencia artificial, etcétera. Hay quienes vaticinan la desaparición de la profesión (conjuntamente con otras, como los contadores), sin embargo, entiendo que eso no va a ocurrir, al menos en el futuro cercano. Lo que si va a ocurrir (más temprano que tarde) es que el trabajo rutinario del abogado va a ser sustituido en gran parte por herramientas tecnológicas y los clientes buscarán servicios legales principalmente en aquellos casos de alta complejidad en los que se pueda agregar valor (transacciones complejas, estructuración financiera y fiscal, etcétera).

2. Es difícil decir qué cambiaría, cuando el estudio ha sido líder en el mercado por los últimos 100 años. En estos 100 años el mercado profesional ha sufrido muchos cambios (muchos más sufrirá en el futuro) y la clave es estar siempre adelantado y preparado para dichos cambios.
   En la medida en que los cambios se van a dar cada vez con mayor velocidad, la clave es estar siempre a la vanguardia en temas de innovación (principalmente tecnológica) y poner la mira a 20 o 30 años. Creo que aquellos que estén más preparados para los cambios futuros y sean los *first movers* en innovación tendrán una ventaja frente a los competidores.
3. La excelente formación jurídica sigue siendo la gran fortaleza de los abogados que contratamos en Guyer. Sin embargo, esto ya no basta. Hoy para dar un buen servicio a los clientes es necesario conocer su negocio y el ambiente en el que se desarrollan las transacciones. Por ello perseguimos la constante formación de nuestros abogados en áreas ajenas a la abogacía donde pueden estar más débiles como ser contabilidad, finanzas o economía.
   Esto va, además, en línea con lo anticipado en cuanto a que la profesión legal, al menos en el corto plazo, se dirige hacia abogados capaces de entender y resolver problemas complejos que implican necesariamente analizar con una aproximación no exclusivamente jurídica ■

ABB FP&B | Alchouron, Berisso, Brady Alet, Fernández Pelayo & Balconi abogados

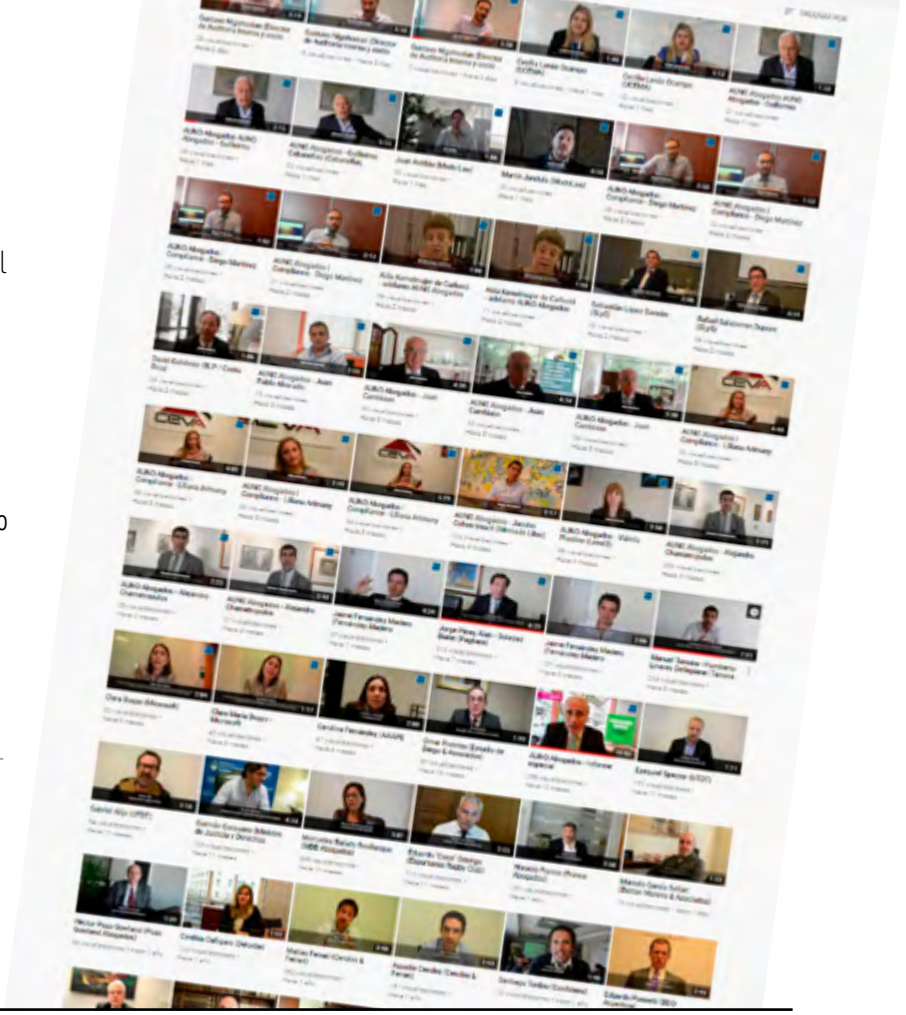
Maipú 267 - Pisos 11 y 13
(C1084ABE) Buenos Aires, Argentina
Tel.: (+5411)4626-2340
www.abbfp.com.ar

YOUTUBE

+10.000

Son las vistas que se alcanzaron en el canal de AUNO Abogados en YouTube

El **canal audiovisual de AUNO Abogados** superó en junio las 10.000 visualizaciones.
Los cerca de 100 videos disponibles posicionaron a la plataforma como fuente de consulta y referencia audiovisual en materia de gestión del negocio jurídico en la región.
Iniciado a principios de 2015, la galería incluye entrevistas con *managing partners*, directores de legales, funcionarios públicos, socios de firmas grandes y boutiques, académicos y especialistas de las más variadas ramas del derecho.
A eso se suma el **canal exclusivo del Encuentro de Abogados**, con un acumulado de casi 4.500 vistas.
El futuro de la comunicación del mercado legal encuentra en el canal audiovisual un gran campo para la expansión.



BERKEN IP

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**

¿Cómo armar una verdadera boutique?

El caso Salaberren y López Sansón. Entrevista a sus socios fundadores.

La ubicación no es casual. Sobre la calle Arroyo, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, rodeada de galerías de arte, joyerías y restaurantes de cocina *gourmet*, la firma **Salaberren y López Sansón** se posicionó rápidamente como una *boutique* sofisticada como cada uno de sus vecinos.

El estudio se creó en 2009. Sus socios venían de trabajar en firmas grandes y su idea fue armar una altamente especializada en M&A y temas fiscales, brindando un asesoramiento en el que ambas prácticas estuvieran bien conjugadas.

"Pusimos mucha cabeza a la hora de planificar la firma", enmarca Sebastián López Sansón.

Eso, traducido, implicó hacer todos los grandes deberes que un nuevo estudio (y no tan nuevo) debería hacer.

"Hicimos un plan de negocios como lo realiza un emprendedor. Dividimos qué tipo de clientes queremos tener, qué tipos de áreas de práctica queremos cubrir, qué tipo de abogados queremos en nuestro equipo, en dónde queremos tener las oficinas y de qué tipo, qué tipo de página web queremos tener, qué tipo de logo, qué tipo de servicios, qué tipo de tarifas, qué tipo de rentabilidad. Todo eso desagregado, tenía que ser coherente", enumera Rafael Salaberren Dupont.

Luego, eso se escribió. "Cuáles son nuestras fortalezas, nuestras debilidades, dónde vemos la firma en un año, en cinco", agrega López Sansón, quien reconoce que pese a algunas variables no previstas, las sorpresas, en general, fueron positivas.

TRABAJO

En la diaria, la estrategia se tradujo en trabajar las relaciones personales con firmas y personas del exterior que había trabajado con ellos durante muchos años. "Nos dimos cuenta de que si estás en el exterior y tenés confianza en un abogado de

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**

una jurisdicción muy chica, lo que se busca es confianza. Y nuestra apuesta fue a la confianza, que está más asociada a las personas que a las firmas", retoma RSD.
Viajaron a Londres, a Nueva York, a Miami, a San Pablo, a transmitir esa confianza, a dar tranquilidad de que si en el futuro les derivaban asuntos, se los iban a derivar a ellos mismos y ellos los iban a trabajar.
"Tuvimos un voto de confianza, que para nosotros fue muy importante, de las firmas grandes, que son fuente de derivación de asuntos", agradecen.
En paralelo, advirtieron que "iba a ser importante lograr estar bien rankeados o rápidamente rankeados en los directorios que las firmas del exterior y los *general counsel* del exterior habitualmente consultan, por si les preguntaban a quién contrataron", agrega SLS.
Para definir el arranque, hicieron un plan de negocios con asunciones pesimistas para los primeros dos años. "Si eso resultaba tolerable, arrancábamos".
Con un comienzo promisorio, la cuestión luego fue mantener la misma ambición, porque "el negocio exitoso requiere que estés despierto día a día como el primer día, porque el mercado te va desafiando y cambia", agrega Salaberren Dupont.
López Sansón reconoce que el desarrollo comercial es algo que hacen con "mucho ahínco".
"El derecho es un negocio, entonces necesita que tenga ciertas prácticas propias de los negocios, que es estar atentos a las necesidades de tus clientes actuales, tu fuente de trabajo actual, y a nuevos clientes. Eso requiere esos viajes, que se siguen realizando anualmente. Tenemos mucha actividad en la costa oeste de los Estados Unidos, entonces una vez al año viajamos para allá y visitamos firmas", agrega.

PERFIL

"No competimos por precio", sentencian, y reconocen que difícilmente ganen un cliente por pasar un presupuesto agresivo. "Si nos contratan es porque tienen ganas de que trabajemos juntos, de que seamos *partners* en ese negocio".
La firma está compuesta por una docena de abogados y, cuando los asuntos requieren de más intervención, tienen una red a la que contratan por asunto.
"Podríamos ser el doble o el triple, pero nosotros cuidamos mucho nuestro modelo. Nuestro modelo es agregar mucho valor, no hacer un trabajo industrial", remarcan.
Los especialistas en M&A tienen un perfil "con mucha transacción encima, que entienden la importancia de estar 100% disponibles, que es lo que se requiere más allá de la calidad de trabajo", dicen. En materia fiscal, en tanto, la cuestión transaccional la atienden siempre internamente, con los abogados propios.
"No vendemos lo que no hacemos muy bien", apunta SLS, idea que refuerza RSD: "Lo que creemos que no podemos hacer, no lo hacemos".

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

AL LUGAR QUE SOÑASTE

Entrevista con Juan Pablo Alvarado,

general counsel de Despegar.com

Ver en formato texto

Medir riesgos. Decidir rápido. Hacerse cargo. Equilibrar la vida profesional y personal. Así se trabaja en legales de Despegar.
Juan Pablo Alvarado, su *general counsel* y *head of legal*, cuenta cómo es el mundo de los abogados en la empresa de viajes *online* líder de América Latina.

¿Cómo trabajan?

Despegar es una empresa que nace en Argentina y su casa central está en Buenos Aires. Desde acá manejamos la Argentina y toda la región, que son 20 países de Latinoamérica. Yo soy la cabeza del área legal.
En Argentina somos nueve abogados, de los cuales ocho tienen responsabilidades regionales y una tiene responsabilidad solo en nuestro país.
Argentina y Brasil (**Decolar.com**) son nuestros mercados más importantes, teniendo en Brasil un equipo de ocho abogados, solamente abocados a ese país.
En Colombia hay una abogada, y es donde tenemos nuestro *call center*.
En el resto de los países trabajamos con estudios externos de manera muy eficiente.
La responsabilidad final y todas las decisiones legales de la compañía pasan por acá. No le sacamos agilidad al negocio en los países, pero de esa manera me aseguro de que haya una homogeneidad y una estandarización tanto a nivel de contratos, como a nivel comercial y de decisiones legales que vamos tomando, para no encontrarme en el futuro con decisiones que contradicen hacia dónde queremos llevar al departamento legal y a la compañía en sus decisiones legales.

¿Y hacia dónde la quieren llevar?

Yo entré a Despegar hace un año y medio. Todo mi *background* es muy comercial y muy de negocios. Es una frase muy trillada, pero para mí es clave que los abogados internos lleven la práctica como "socios del negocio". ¿Qué significa eso? Es entender el negocio, entender la compañía, entender las principales variables que mueven el resultado. Una vez que entendés esos indicadores comerciales vas a poder dar un buen asesoramiento.
Tus decisiones y tu asesoramiento legal tienen que ser pro negocio, marcando los riesgos y los beneficios, haciendo una medición y siempre dentro del marco legal y ético. Es ayudar al negocio, hacer el negocio y no poner trabas y palos innecesarios en las ruedas.
Hay todo un tema de "no consultemos a los abogados porque o te matan el negocio o te ponen trabas". Yo lucho contra eso. Al contrario: buscamos generar ideas nuevas y creativas; que a la idea de negocio por la que te consultan para saber tu opinión legal, no solamente le demos nuestra visión profesional, sino que a lo mejor le agreguemos un valor comercial.
El área legal tiene que ser vista como un área que trae valor y no como un área de costos, que es un poco la sensación de cómo se mira a los departamentos legales

ATERRIZAJE

¿Cómo se llega a Despegar? En el caso de Juan Pablo Alvarado, un headhunter estaba haciendo la búsqueda, lo llamó un amigo para avisarle y su primera respuesta fue que no le interesaba. Estaba alejado de la abogacía, trabajando en otros asuntos personales. "Dos o tres semanas después de ese llamado me dije: "¿Por qué no?". Y entonces me entrevisté, conocí a los fundadores, conocí al management, a algunos accionistas, conocí el proyecto, conocí la industria y dije: "está bueno". No conocía a nadie de Despegar. Nada. Empecé a conocer a la gente y la gente me gustó, y vi que era una industria con una capacidad de crecimiento brutal, sumado a estar en un momento que pinta interesante para la Argentina y la región. Cuando vi que había una comunión de intereses, gente piola, inteligente, con ganas de llevar a Despegar al siguiente nivel, me entusiasmé", cuenta.

en las compañías.

Entro al sitio, compro, salgo. ¿Qué tanto aporta el área legal?

Yo pensé lo mismo que vos cuando entré. Pensé que era así de simple. Compro, entro, ya está.

Pero atrás de esa compra hay un consumidor.

Para nosotros, como compañía, el principal foco es que el consumidor tenga una buena experiencia. Es el objetivo principal. De allí que desde legales tratamos de acompañar al consumidor brindándole toda la información necesaria, buscamos la mejora continua en nuestras prácticas, estando siempre a disposición.

Después tenés todo lo que es contrataciones.

Atrás de lo que ves de nuestro sitio tenemos unos cientos de miles de hoteles, muchas líneas aéreas, rentadoras de autos, seguros de asistencia al viajero, ómnibus, actividades. Todo eso implica relaciones comerciales con cada uno de estos proveedores.

Un tema no menor es la gobernancia de la compañía.

Por "gobernancia" me refiero a lo que es el manejo del directorio, comités, *management*.

Además, como pasa con toda compañía, con la cantidad de empleados que uno tiene siempre existen cuestiones laborales.

Y otra cosa a lo que le damos mucha importancia, porque es un activo muy importante para nosotros, es el tema marcario. Nuestras marcas son fundamentales.

Tenemos un estudio marcario externo, que nos maneja las marcas en casi todos los países.

Por último está el tema de publicidad y marketing.

"Yo prefiero equivocarme habiendo tomado un riesgo medido, a quedarme inmóvil y permanecer con una "no decisión" por haberme excedido en el análisis".

25 AÑOS

Kimberly-Clark
Compartimos tu vida

VIVÍ PRESENTE

Vivir Presente es escuchar, cuidar y acompañar a los que más queremos. Como hacemos en Kimberly-Clark desde hace 25 años, comprometidos en mejorar tu calidad de vida con más de 200 variedades de productos para tu higiene y el cuidado personal.

Huggies · Kotex · Kleenex · Scott · Plenitud · Kimberly-Clark Professional

/KimberlyClarkARG @KimberlyClarkAR /KimberlyClarkARG www.kimberly-clark.com.ar

VIDA PERSONAL, VIDA PROFESIONAL

¿En una empresa tan demandante, se puede compatibilizar la vida personal y la laboral? "Siempre estoy conectado sea física como mentalmente. Pero a pesar de que uno trabaje mucho, hay que intentar ser lo más inteligente posible para encontrar ese balance entre la vida profesional y la vida personal. Si a vos el laburo te lleva puesto te vas a quemar y no vas a ser una persona completa. No todo pasa por el trabajo. Mi pilar fundamental son mi esposa y mis cuatro hijos", dice Alvarado.

"Es importante el tiempo que uno está en su casa, pero también la calidad de ese tiempo. Tuve años, en el pasado, en los que cometí errores con el tiempo dedicado al trabajo, donde le metía 10 o 12 horas de oficina, muchos viajes al exterior, llegaba a casa y mi cabeza seguía enganchada en el trabajo. Podía estar en casa pero no estaba, y entonces dije "basta, esto no va más"", repasa.

"Primero es entender cuáles son tus prioridades y tus valores. Mi profesión y mi trabajo son importantes; soy profesional y voy a dejar lo mejor posible, pero eso no se puede llevar puesto ni a mí ni a mi familia. Se me cae mi vida personal y difícilmente pueda sostener lo otro. Llevo 21 años de casado y tengo cuatro hijos de 19, 17, 15 y 11. Me bancaron en momentos difíciles y es en ellos donde tengo mi cable a tierra, mi sentido de vida", cuenta.

"Troto tres o cuatro veces por semana, cada tanto tenis. Soy del rugby, y muchas cosas del rugby las traspolé al laburo. Tiene muchos valores de equipo. Trato, ese valor de equipo, bajarlo a mi trabajo: hay que entender qué rol tiene cada uno y cuáles son las habilidades y los defectos de cada uno. Teniendo en cuenta eso, uno puede armar su equipo de rugby. Soy entrenador de rugby: entrené a mi hijo mayor y ahora al menor. También les dedico ese tiempo", comenta.

Una de sus hijas juega al hockey y también trata de ir a verla. Su otra hija jugó varios años y también intentó estar allí.

Por otra parte, le dedica tiempo a la veta social. "Esto es herencia familiar que viene de mis padres. En 2010 armamos una fundación para la integración social en la que trabajamos con organizaciones en determinados barrios, donde lo que buscamos es la integración, no desde "te incluyo en mi realidad", sino desde un enfoque en el que los dos tenemos para aportarnos, somos iguales, pares. Desde ahí trabajamos. Buscamos conocernos, entender qué realidad viven ellos, cuál nosotros, interactuamos y tratamos de hacer cosas juntos", añade.

Es cierto que muchos fines de semana los utiliza para ponerse al día con los emails y análisis de algunos temas. "Lo hago en el momento en que no interfiero con mi familia. Me levanto temprano. Requiere un sacrificio adicional, pero creo que si no lo hiciera no tendría este combo y balance. Y sin eso no podría llevar adelante este trabajo", dice.

Respecto al equipo, también busca que pase lo mismo. "No te tenés que quedar de 8 de la mañana a 10 de la noche en la oficina, y si lo hacés, hay algo que está mal: o yo estoy haciendo las cosas mal porque estoy delegando mal, o el otro tiene un problema porque pone el foco en cosas que no corresponden. Si tenés mucho laburo, decime y vemos cómo lo solucionamos. Trato de fijarme mucho en eso. En el día a día, el objetivo al final es ser una buena persona, un buen tipo. Hay que trabajar en eso. Parece simple, pero implica un montón", redondea.

La publicidad es fundamental en nuestro negocio y es fundamental que estemos transmitiendo información correcta a través de nuestro sitio.

Hacemos publicidad *online* y *offline*. Como abogados internos buscamos ayudar desde lo legal a que marketing transmita el mensaje que quiere pasar al consumidor, asegurando que sea cierto y sin errores y, de esa manera, el consumidor pueda tomar una decisión correcta y consciente con toda la información adecuada. Por eso revisamos todas las publicidades antes de que salgan. Eso lleva tiempo.

Lo de ser socio del negocio: una cosa es querer serlo y otra bien distinta es que te vean como tal. ¿Cómo hacen?

Hay que remar.

Antes de que ingresara a la empresa el área de legales dependía del área financiera, entonces ahí perdía visibilidad. Cuando yo entré el área de legales empezó a reportar al CEO.

A partir de ahí ya pasa por mí el relacionamiento con el resto de los directores. Si uno genera afinidad y empatía, la bajada de línea es más fácil.

Cuando viene alguien a realizar una consulta, trabajo mucho en decirle al equipo "abrámosle la puerta y no lo miremos con cara de que no se puede hacer lo que nos consulta". Siempre hay que buscar opciones.

La primera cosa que tenemos que decir es "contame", y después te cuento cómo te ayudo. Si vienen y digo: "mmm... eso no se puede", vienen una, vienen dos y a la tercera no vienen más.

Si entendemos que estamos para "agregar valor", vamos a hacer que todos se acerquen y de esa manera aseguramos una mejor protección de los derechos e intereses de la compañía.

Cuando venís te doy una solución rápida. Si yo no cumplo eso, no van a venir.

Esto requiere decisiones rapidísimas y constantes. Si yo me demoro, ya no sirve mi asesoramiento.

¿Cómo se llega a esa respuesta en

"tiempo real"?

Es taladrar, taladrar y taladrar. Y es *management*.

Si vos conocés la ley y después la sabés interpretar con un buen sentido común, te vas a saber dar cuenta también de la necesidad del negocio y de la velocidad de respuesta que hace falta.

Yo prefiero equivocarme habiendo tomado un riesgo medido, a quedarme inmóvil y permanecer con una "no decisión" por haberme excedido en el análisis.

Yo admito errores. Todos nos equivocamos y es lógico que nos equivoquemos. Lo que no admito son dos cosas: una, es no haber medido el riesgo de la decisión, si yo no soy capaz de medir ese riesgo voy a tomar una decisión no pensada y es lo peor que voy a poder hacer. La otra es: todo esto está dentro de un marco legal, para mí todo es negociable menos lo ilegal y lo no ético. Para todo lo que es no legal, ilegal, ni siquiera mido riesgos. Es un no rotundo. Para todo lo que no es ético, tampoco mido riesgos. Es no.

Después, por otra parte, está el entender cómo me tengo que comunicar con la otra área. Si yo les hablo con un lenguaje jurídico, no me van a escuchar, les va a "aburrir". ¿Qué es lo fundamental? Tener el mismo lenguaje. Si yo le paso un análisis de cinco párrafos, van a leer uno. Entonces hay que ser claros y concretos en la transmisión del mensaje.

Un memo de cinco páginas donde des una visión gris o digas "hacelo pero", y pongas tantos "peros" que al final sea impracticable, no sirve. Las áreas del negocio quieren saber si legalmente es viable y, de existir riesgos, medirlos para luego tomar una decisión.

Las decisiones son mías, pero no nos sirve que algún miembro del equipo o de los estudios externos redacten un memo que al final no dice nada. Es un punto que trabajo mucho.

Por otra parte, yo no puedo pasarme una semana analizando un tema, porque mientras tanto la compañía me pidió 100 temas más. Se me escapó la tortuga.

A veces te la jugás con poco conocimiento, porque entendés cuál es el impacto de esa decisión para la organización. Si el impacto va a ser importante, te tomás un trabajito más.

Y el impacto no solo es económico; es también imagen, reputación, responsabilidad personal de los directores.

En toda recomendación que brindamos, consideramos todos estos aspectos.

¿Cómo es el vínculo con los estudios externos?

Cuando ingresé a Despegar hice un análisis de todo lo que había y fui eligiendo en cada país estudios externos de cabecera en quienes me apoyo. Trato de centralizar, sobre todo en los países más grandes, porque si yo necesito una respuesta rápida, es fundamental que el abogado externo conozca la compañía, conozca mi negocio.

Si yo salgo a buscar asesoramiento en muchos estudios y cada vez que salgo a buscar asesoramiento tengo que explicar quién soy, me es ineficiente.

Cuando abro el juego y me conocen, la interacción con el estudio es más rápida, más eficiente, gastamos menos y estamos todos más contentos porque puedo darle un buen servicio a mi cliente interno ■

Ver en formato texto

Asociación Argentina de Ética y Compliance

II Congreso Internacional de Compliance

En Madrid, entre el 11 y 12 de mayo, se reunieron referentes de todo el mundo. Las principales conclusiones.

por Carlos Rozen

En el imponente (y repleto) Gran Anfiteatro Ramón y Cajal de la Facultad de Medicina de la Universidad Complutense de Madrid, con transmisión simultánea para todo el mundo, se desarrolló la segunda edición del Congreso Internacional de *Compliance*.
La apertura formal, presentada por Sylvia Enseñat, presidenta de la Asociación Española de *Compliance* (ASCOM), contó con la participación de Rafael Catalá Polo, ministro de Justicia de la Nación, quien resaltó la importancia del encuentro por la trascendencia del tema en el momento actual del país y del mundo.
Alain Casanovas, socio de KPMG Abogados, presidente del Congreso y su responsable técnico, convocó a dar la lectura magistral de apertura a José Manuel Maza Martín (Fiscal General del Estado), quien destacó que implementar "un programa de compliance no es obligatorio, pero sucede que no tenerlo puede ser muy peligroso".
Asimismo, agregó que "lo que busca la responsabilidad penal de la persona jurídica es lograr una alianza entre los sectores público y privado para que se intente evitar el delito, pero si es que el mismo se materializó, entonces dicha alianza debería ser útil para la eficaz investigación".
A su turno, María Ángeles Villegas García, letrada coordinadora del Área Penal del Gabinete Técnico del Tribunal Supremo, enfatizó que la legislación anti-corrupción va hacia un modelo de convergencia internacional.
"Vamos a terminar adoptando el modelo de cumplimiento de los Estados Unidos. Es más: vamos hacia una globalización de los modelos de programas de cumplimiento propuestos por la FCPA y la UKBA (…). Nos están dando lecciones de lucha anti-corrupción y de evaluación de la adecuación y efectividad de los programas de *compliance*", dijo.
En otra línea, dejó en claro que "la Fiscalía considera que los sistemas de gestión de *compliance* implementados bajo un estándar tal como la norma ISO 19600 podrían considerarse como elemento de peso a la hora de evaluar la adecuación del mismo".

AMÉRICA LATINA

Miguel Angel Aguilar López, magistrado del Tribunal Colegiado en Materia Penal en México, dijo que su país se encuentra en un "profundo debate sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas, y que actualmente se determina dicha responsabilidad penal aplicando las formas anticipadas de resolución de procesos judiciales o juicios abreviados".
Por su parte, Sergio Muñoz Gajardo, ex presidente de la Corte Suprema y actual presidente de la Sala Constitucional en Chile, apuntó que "la transparencia y la corrupción es materia de ambos sectores, público y privado".
En relación a la responsabilidad penal de las personas jurídicas por casos de corrupción, consideró que "deberían incluirse a todas las personas jurídicas" dado que los programas de compliance pueden implantarse

en forma proporcional. Agregó que "en Chile, en el sector público, solo quedaron comprendidas las empresas con participación estatal en el capital, y se definieron cuatro tipos de delitos: lavado de dinero, blanqueo de capitales, corrupción y receptación; y es aquí donde un programa de *compliance* se vuelve una herramienta fundamental". La legislación chilena regula la función del oficial de cumplimiento, con énfasis en dos atributos que debe mantener: autonomía en su gestión y eficacia en ella. "Esto último exige concientización, difusión y capacitación", agregó. Cerrando el panel, Ricardo Pérez Manrique, ministro de la Suprema Corte de Justicia de Uruguay, informó: "Nuestro pequeño país es una plaza financiera y no existe un régimen de responsabilidad que penalice a las empresas como los que se están describiendo, y son las personas físicas quienes deben responder ante sus delitos; sin embargo, sí existe la figura del *compliance officer*, la cual fue introducida por decreto reglamentario". En efecto, se trata de una figura vigente en el régimen financiero regulado por el Banco Central, muy orientada a la problemática del lavado de dinero.

ANTICORRUPCIÓN

El *compliance* como factor clave en la lucha contra la corrupción fue eje de otro panel, del que participaron Alejandro Luzón, titular de la Fiscalía Especial Anticorrupción de España ("los modelos de *compliance* no definen la culpabilidad final, pero consiguen otorgar valiosa información de alta utilidad para jueces y fiscales a la hora de apreciar más rigurosamente la responsabilidad penal de la persona jurídica"); Marta Herrera Seguel, directora de la Unidad Especializada Anticorrupción de la Fiscalía de Chile ("la imputación más importante para la persona jurídica es no haber cumplido con su deber de supervisión y dirección, y esto se traduce en no haber implementado un real modelo de prevención del delito"), y Laura Alonso, titular de la Oficina Anticorrupción de Argentina ("existe una necesidad en nuestro país de avanzar en una estrategia de atacar el soborno transnacional, pero también la corrupción doméstica; gobierno corporativo y programas de integridad son partes fundamentales de la lucha contra la corrupción").

Lea el informe completo aquí.

Libro blanco

La Asociación Argentina de Ética y Compliance presentó el **Libro blanco sobre la función de Compliance**, adaptación a la realidad local del Libro Blanco realizado por la Asociación Española de Compliance. Estructuras de la función de compliance, autonomía, independencia, monitoreo del programa, perfil y responsabilidades del *compliance officer* son los principales ejes del documento, que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a determinar los cometidos esenciales tanto de la función en sí como las de sus responsables.

Evaluar integridad

Con las presentaciones de Carlos Rozen (BDO), Hernán Munilla Lacasa (MSD&P), Mariana Idrogo (G5Integritas), Fernando Peyretti (BDO), Ariel Neuman (Artículo Uno) y Laura Lavia Haidempergher (M&M Bomchil), la Comisión de Compliance Penal Estratégico de la Asociación Argentina de Ética y Compliance organizó un seminario sobre evaluación de programas de integridad y compliance, dirigido a miembros del Poder Judicial y del Ministerio Público Fiscal. Este primer encuentro, realizado con el apoyo de la carrera de abogacía de la Universidad del CEMA, convocó a funcionarios de todas las instancias y de distintas jurisdicciones.

Denuble Law PLLC

1120 Avenue of the Americas, 4th Floor
New York, NY 10036
Tel. + 1 212 626 2645
info@denublelaw.com
www.denublelaw.com

Desafíos de la firma nueva

Posicionamiento, organización, fantasías y realidad. El caso de MODO Law.

Quien decide hacer su propio estudio sabe (o debería saber) que lo que imagina, por más o por menos, no siempre se transforma en inmediata realidad. Se nace en un mercado ya consolidado, con jugadores de peso y con nichos acaparados.
¿Cómo hacer para encontrar el lugar, diferenciarse y posicionarse? El caso de MODO Law, por boca de sus socios.

¿Qué distancia hubo entre lo que imaginaban que iba a ser y lo que es?

Juan Astibia (JA): Cuando comenzamos con MODO teníamos la convicción de que no seríamos un jugador más, estábamos seguros de que nos convertiríamos en una firma de servicios jurídicos diferente, aunque no teníamos del todo claro cuántas de nuestras ideas podrían implementarse.
Hemos ido cumpliendo cada uno de los objetivos propuestos, y el rumbo que le queríamos dar al estudio ya está trazado. Ahora bien: nuestro plan de negocios está en constante evolución, y cada día surgen mejores ideas y proyectos, por eso no puedo decir que somos lo que imaginamos.
Desde la perspectiva comercial, cuando comenzamos tampoco imaginamos tener una cartera de clientes como la que tenemos. Nos sorprendió esa confianza profesional inicial, que pensamos que tardaría más tiempo en llegar.

Su firma tiene un perfil bien distinto a lo que suele verse en el mercado. ¿Cuál es la motivación o la idea que hay detrás de eso?

JA: Tratamos de romper con la idea de que es difícil innovar en el ámbito jurídico. Si bien es cierto que nos movemos en una industria muy tradicional, nos parecía que había mucho que hacer en cuanto a la forma de prestar los servicios.
Diseñamos nuestro plan de negocios a partir de una idea que denominamos ADN MODO y que se basa principalmente en dos grandes pilares: la gente y el modo de prestar nuestros servicios.
El primero de ellos incluye un programa de bienestar de nuestros profesionales, y otro que pone el foco en la comunicación con los clientes.
En cuanto al modo de prestar nuestros servicios, pusimos el acento en la tecnología, en metodologías de trabajo innovadoras y en el desarrollo de una red de colaboradores externos que potencian nuestro negocio.
Juan de Cabo (JdC): Adherimos a la idea de que la tecnología revolucionará la industria legal en los próximos años, y sabemos que en el mundo ya se empezaron a dar los primeros pasos en ese sentido.
La creación de nuestra firma se lleva a cabo en ese contexto, que nos impulsa a ser parte de la disrupción de la industria legal en el país. Por eso el año pasado lanzamos nuestro primer software que apunta a la comunicación con nuestros clientes, y para este año está previsto un segundo lanzamiento que pensamos que será muy útil también

En un nicho como el tributario,

donde ya hay varias firmas consolidadas brindado servicios con alto grado de reconocimiento, cómo trabajan su posicionamiento para ganar cuota de mercado?

Luis María Flores Giménez (LMFG): Estamos convencidos de que nuestro trabajo es la mejor carta de presentación que tenemos. Nos preocupamos genuinamente para que las cosas se hagan realmente bien, y esto lo logramos por el sentido de pertenencia que tenemos cada uno de los profesionales que trabajamos en la firma.

Martín Jandula (MJ): Nuestros principales promotores son los propios clientes. La satisfacción por un buen trabajo recibido logra derribar muchas de las estrategias comerciales que en algún momento pensamos y que por ahora no necesitamos implementar.

Por otro lado, nuestros colegas abogados también juegan un rol preponderante en nuestro posicionamiento. Desde nuestro comienzo trabajamos con varios estudios jurídicos especialistas en diversas materias con los que conformamos equipos para resolver aspectos particulares. A partir de allí, esquematizamos un sistema de trabajo con distintos estudios de una manera transparente frente al cliente. Tratamos siempre de trabajar con los mejores y eso ayudó a nuestro propio posicionamiento.

Hacen mucho énfasis en el rol del cliente en el desarrollo de su negocio. ¿Qué lugar ocupa?

JA: El cliente ocupa un rol primordial en nuestra organización, ya que formamos parte de un mismo equipo. Como especialistas en determinadas materias y de acuerdo al proyecto en particular, nuestra estrategia se basa en diferentes grados de integración con los propios profesionales del cliente, aportándoles valor y nutriéndonos de sus conocimientos. Por eso buscamos trabajar con gente con la que compartamos valores y nos sintamos cómodos.

La gente es el núcleo de nuestro ADN. A partir de esta idea, los profesionales de nuestros clientes son los protagonistas de nuestro trabajo.

Los socios de MODO son ex Deloitte. ¿Qué ventaja o desventaja supone eso?

JA: Es claramente una ventaja, principalmente por la metodología de trabajo que mantenemos y que los clientes valoran.

Saber que todo un equipo de trabajo se formó en una *big four* le da a nuestros clientes la certeza de que recibirán servicios de excelencia. Eso nos ayudó mucho para nuestro posicionamiento.

Hicimos grandes esfuerzos para mantener las mejores políticas y metodologías de trabajo con las que nos formamos, y lo plasmamos en manuales con nuestra impronta de estudio boutique.

A su MODO

MODO es una firma de abogados inspirados en una filosofía basada en nuevas metodologías de trabajo que aplican la tecnología como elemento diferencial. "Imaginar el futuro de la práctica profesional nos lleva necesariamente a pensar en la tecnología y en el acceso a la información. A partir de ello, creemos que los abogados adoptarán roles muy distintos de los que conocemos hoy. No sabemos cuánto tardará, pero estamos convencidos de que el futuro ya se está asomando de la mano de los propios clientes, y no podemos distraernos porque el cambio será más rápido de lo que muchos creen", señala Astibia.

Flores Giménez **de Cabo** **Jandula** **Astibia**

HOPE DUGGAN & SILVA
ABOGADOS

Suipacha 1111, Buenos Aires
Teléfono: 011 4891-1000
Web: *www.hds.com.ar*

Miradas económicas

Hacia la regionalización de firmas de servicios profesionales. Lo que los contadores logran y los abogados no. Entrevista con Pablo San Martín, presidente de SMS Latinoamérica.

Pablo San Martín es uno de los fundadores de San Martín, Suárez y Asociados (SMS Latinoamérica), firma de origen argentino que logró expandirse por toda América Latina, fenómeno que consiguen los contadores, pero raramente los abogados.

San Martín, sin embargo, admira profundamente a la abogacía por su atomización. "Hay un nivel de concentración del mercado de servicios de profesionales de ciencias económicas que no se da en el mercado jurídico. Eso trae muchos beneficios, pero muchos problemas también, como los conflictos de intereses, que en general los abogados los resuelven muy bien", señala.

Para el SM de SMS, los motivos de esas diferencias hay que buscarlos en el modelo de organización: en económicas las estructuras son más empresariales, con una pirámide mucho mayor (en su firma, por ejemplo, son 170 personas, de las cuales 150 son profesionales), en cambio "el servicio legal tiene una pequeña pirámide achatada, en donde el profesional está más en contacto con el cliente, lo que también explica la cantidad de escisiones, cosa que no se puede dar en una estructura jerárquica", describe.

El crecimiento de las áreas legales en las firmas contables y de auditoría es un fenómeno al que SMS le escapa. "Nuestra competencia tiene departamentos legales cada vez más grandes, más competitivos, pero yo pienso que un abogado no puede reportar a una firma de auditores porque el contador tiene fe pública y el abogado... todo lo contrario: tiene que tomar la representación de su cliente, y tiene que manifestar algo en beneficio del cliente, de quien lo contrata, no de la comunidad. Es una garantía constitucional. En cambio, un auditor externo tiene una defensa del interés público. En algún punto, el auditor es más parecido al juez que al abogado", explica.

¿Qué hacen cuando sus clientes precisan un abogado? "Los recomendamos con un estudio jurídico. Mientras yo esté dirigiendo esta organización no va a haber una práctica legal", remarca y retoma: "En general trabajamos con estudios con los que nos llevamos bien, siempre con los de primera línea".

REGIONALIZACIÓN

Al globalizarse la economía y al tener estructuras piramidales, cada vez hizo falta una mayor cantidad de contadores asociados para amortizar gastos comunes.

Para tener una firma global que preste servicios en todo el mundo hay que tener una metodología, control de calidad, herramientas informáticas y entrenamientos que requieren de una inversión muy importante, señala San Martín, citando un estudio de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), de la que son miembros.

"Cuando terminé la facultad, la profesión contable era más parecida a la legal. Yo soy de finales de los 80, y tenías en la Argentina 10 firmas extranjeras de entre 200 y 300 profesionales, y 10 firmas argentinas con entre 200 y 300 profesionales a las cuales era razonable ir. Todas esas firmas se fueron concentrando. Hoy tenés cuatro firmas con entre 1000 y 2000 profesionales, que si le agregás la práctica de tercerización pueden llegar a 3000", enumera.

Para garantizarse ciertos estándares de calidad y organización, SMS certificó la ISQC1 (International Standard of Quality Control), que especifica cuáles son los lineamientos para el nombramiento de un socio, la contratación del personal, la evaluación, etcétera. "Por un ánimo de aplicar las mejores prácticas, lo hicimos con un costo muy grande, con la contrapartida del retiro de algunos socios", cuenta.

Sucedió que luego, con la disolución de Arthur Andersen en 2001 por el caso Enron, en SMS quedaron posicionados como una de las pocas (27) organizaciones en el mundo que cumplían con los estándares más altos, lo que allanó el camino para la expansión.

"Empezamos a recibir llamados de otros países para integrarse a SMS. Con los primeros empezamos a tener una relación más informal, de corresponsalía, y a medida que fue creciendo la demanda fuimos

dándole formato de *network*. A partir de ahí fuimos expandiéndonos", repasa.

SMS es la única organización internacional acreditada con sede central en América Latina. Sus competidores están en Chicago, Nueva York, Londres, París.

Trilingües (español, portugués e inglés), al final del día el idioma base es el español, algo que para la región resulta muy atractivo. La sede, de hecho, está en "**Bernardo de Irigoyen**, no en Park Avenue, con lo cual los costos son más bajos, y, sobre todo, nuestra metodología está pensada para la idiosincrasia, la forma de hacer negocios, en Latinoamérica", señala San Martín.

Al igual que en el sector legal, la tecnología impacta en el modelo de negocio de firmas como SMS. "Las empresas no están dispuestas a pagar por aquello que está disponible en cualquier lado. Hoy el profesional no es el gurú que viene a decir cosas que no se saben, sino que tiene que estar muy atento a ofrecer servicios que le generen ventajas concretas al cliente", afirma.

Para todo lo que sea replicable hay que estar preparado para obtener una compensación muy baja, dice, y recomienda dedicar mayor tiempo a lo que da valor agregado. "En nuestro caso: el planeamiento fiscal, la ayuda para la mejora de procesos, la reducción de riesgos, todo con mayor *seniority*", marca.

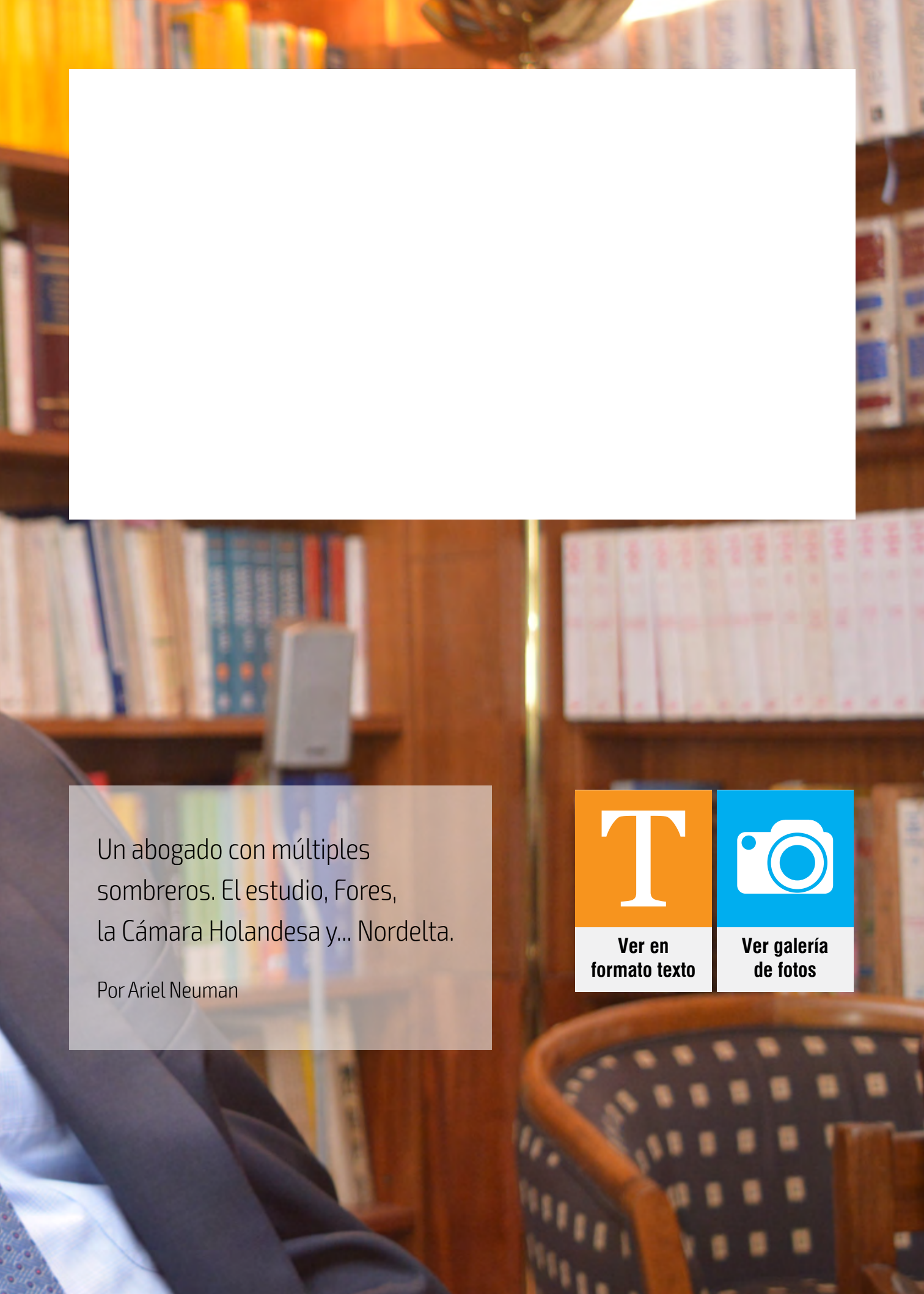
El tema honorarios también está presente en su industria. "Sufrimos la competitividad, pero trabajamos muy fuerte en darle ventajas al cliente. En la medida en que hay ventajas concretas percibidas, el tema honorarios desaparece. El punto es trabajar mucho la percepción de valor", concluye.

Profesionales millenials

Económicas y abogacía están unidos por un mismo gran desafío: la generación Y. "Tenemos nuestro grupo Y al que tratamos de entender, escuchar… Son nuestro futuro", señala San Martín, quien reconoce ser parte de una generación con mirada de largo plazo, con una gigantesca contracción al trabajo, sacrificando calidad de vida. "Los miro con cierta empatía y ganas de, en mi época de joven profesional, haber trabajado con la filosofía con la que trabajan hoy, que me encanta", agrega. En su firma intentan compatibilizar las dos miradas, "sabiendo que la transición es a ellos, sabiendo que los socios estamos más de salida", dice.

"Hace cuatro años que tenemos la Comisión de Generación Y, donde sin importar la categoría profesional (lo que importa es haber nacido entre 1980 y 1990, 1992) se junta todo el estudio y cada 90 días se plantean disparadores. Tratamos de escuchar y tratamos de darle una respuesta a la necesidad de los jóvenes profesionales", redondea.

Diego
BUNGE



Un abogado con múltiples sombreros. El estudio, Fores, la Cámara Holandesa y... Nordelta.

Por Ariel Neuman

Ver en formato texto

Ver galería de fotos

Diego Bunge es el titular del **Estudio Bunge - Bunge Smith & Luchía Puig Abogados**, firma fundada por su padre. Además, es el presidente del comité ejecutivo del Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia (FORES). Y, además, ocupa ese mismo cargo en la Cámara de Comercio Argentino – Holandesa.
El listado de membresías y representaciones sigue por unas cuantas páginas más, pero el recorrido de la entrevista que mantuvo con **AUNO Abogados** se pautó y manejó sobre esos ejes.

¿Cómo llegó al derecho?

Empecé a estudiar derecho porque claramente había una influencia familiar. Mi padre era abogado, pero no era un abogado de toda la vida, porque él trabajó mucho como economista antes de ser abogado en materia de finanzas, inversión y comercio internacional, y tuvo distintos roles en la administración pública. De hecho, yo nací en Washington por eso. Mi familia estaba viviendo allá y yo soy argentino nativo porque nací en la Embajada.
Empecé con esa influencia, pero también hay un aspecto cultural fuerte. Salía de un colegio privado inglés, y mi padre, que ya había fundado este estudio donde estamos ahora (estamos aquí desde 1958), me sacó no bien terminé y me dijo en diciembre: "Tenés un mes de vacaciones y en febrero empezás a trabajar de pinche".
Así lo hice, y en febrero empecé mi primer curso en la facultad, porque había un curso de verano especial que lo daba alguien que trabajaba acá en ese entonces. Era un joven idealista en aquel momento, de quien los abogados más viejos decían que era un poeta más que un abogado, pero probó ser un buen abogado porque terminó siendo ministro de la Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires.
Entré en la universidad pública en 1968, de la cual nunca me despegué, porque seguí estudiando, me recibí, me fui afuera, volví y siempre quedé vinculado académicamente con la facultad.
Mi padre fue un modelo importante, pero tuve otro, que era de la generación de mi padre y de alguna manera me hizo transitar un camino profesional y académico. Era Cueto Rúa, quien combinaba el ejercicio profesional con mucha profundidad en el análisis, con profundidad en lo académico.
A fines de los 60, él tenía organizado un sistema de una beca para estudiar en los Estados Unidos, por la cual habían transitado abogados prestigiosísimos, como Héctor Mairal, Videgain, Bosch, y muchos otros, aparte de él. Era una beca que tenía instituida la Southern Methodist University. Ya estando en la facultad, me dije:

"Parte importante del problema que tiene la justicia, para el pobre o para el rico, para el que no puede acceder por problemas monetarios o el que escapa porque desconfía del sistema y busca medios arbitrales o judiciales afuera de la Argentina, somos nosotros, los abogados".

"Ese es mi camino", ahí quería ir. Efectivamente lo transité, competí y gané la beca. Estoy hablando de 1973, en momentos muy convulsionados, pude irme a estudiar con una beca completa a los Estados Unidos.

También tuve la suerte de ser adjunto de un extraordinario profesor, que era Luis Negri Pisano, quien me llevó de muy chico a ser su ayudante hasta en los cursos de posgrado y eso me fue haciendo mamar derecho del bueno, con buenos principios, sólidos, con buena formación.

¿Cómo se vuelca eso a la gestión del negocio?

El cliente no busca un santuario legal, busca un servicio sustentable, ético, que le resuelva sus problemas.

Uno puede resolver el problema de una manera precaria, que es pan para hoy, hambre para mañana, y eso se sabe en el mercado.

Una de las cosas que hemos tratado de inculcar aquí, a los costados y hacia abajo, es decir, a los más jóvenes y entre todos nosotros, es que estamos prestando un servicio y se tiene que dar satisfacción al cliente de acuerdo a cierta pautas éticas de cómo se ofrece la profesión aquí y de cómo se presta el servicio internacionalmente.

Nos pusimos al nivel de prestación del servicio que exigen los clientes internacionales e hicimos un *benchmarking* para comparar lo que presta un estudio en la Argentina, con, si se quiere, en Nueva York, Londres, Hong Kong, Lima, Caracas, San Pablo, Mozambique.

Se pretende que el servicio tenga cierta homogeneidad, calidad, transparencia.

Eso lo fuimos aprendiendo con los años. Es un trabajo no menor, porque implica interactuar con profesionales con otra cultura, otras maneras de ver la profesión y estar permanentemente flexibles para lo que implican las nuevas tecnologías y los nuevos requisitos a nivel internacional, pero lo vale.

¿Cómo aparece FORES en todo esto?

Desde que empecé a ejercer la profesión he podido ver cómo se ha ido deteriorando el contexto. Deteriorando en lo económico, en lo social, en lo institucional, en el funcionamiento de la justicia.

Creo en la universidad pública, y creo que una manera de devolver lo que recibí de ella es hacer trabajo pro bono en lo que uno pueda.

FORES es una ONG que se preocupa por el mejoramiento del servicio de justicia y esto, desde

Presidente de cámara

Bunge es presidente de la Cámara de Comercio Argentino Holandesa. Su padre, mucho tiempo atrás, había sido el vice. "Si bien no es holandesa de origen, toda mi familia vino de Holanda en 1897, entonces el vínculo afectivo es fuerte. Trabajando para empresas de distinto tipo que están en distintos rubros en la Argentina, pertenecer a una cámara de comercio binacional o internacional es sumamente importante. Permite estar actualizado, tener contactos, exponerse a la realidad más allá de la Argentina", enumera.

¿Se traduce en clientes? "Si vas como paracaidista y empezás a vender tu servicio, te chantificás", responde, aunque admite la importancia de estar, participar, colaborar, interiorizarse y, recién entonces, puede que se vean resultados de tipo comercial.

"Claramente la visibilidad, la presencia, el acceso a la información es muy importante", insiste.

un punto de vista personal, es una manera de devolverle a la sociedad lo que ella me dio.

Desde el punto de vista de la organización, ha tenido un arraigo y una trascendencia en nuestra sociedad y, de alguna manera, desde que se fundó y en los contextos más variados siempre ha brindado algo a la sociedad, desde planes integrales de reforma a la justicia (hubo dos antes de la actual Justicia 2020, emanada de este Foro), a proyectos innovadores, profundos, que hacen a la mejora de la gestión judicial, a la mejora institucional.

Eso creo que es algo que nosotros, que vivimos en esta sociedad tan conmocionada por tantas y tantas cosas, podemos aportar.

Hablaba del sistema judicial y de su deterioro...

Alcanza con ver que hay varios fueros que están declarados como colapsados.

Hay que tener en cuenta que cuando hablamos del sistema judicial en la Argentina, el tema es bastante complejo, porque no es uno, son 23 provincias, más la Ciudad de Buenos Aires, más el sistema federal y el nacional para Buenos Aires. Estamos hablando de múltiples sistemas, por lo menos 25, que se solapan muchas veces y que tienen distintos grados de problemas en su funcionamiento, y de diseño institucional, de formación de quienes conforman los respectivos sistemas, de distintos grados de falta de autonomía e independencia.

Hay problemas importantes.

Está el tema de que estamos trabajando, quizás a propósito, sin definición de reglas éticas para los miembros de los respectivos sistemas judiciales, salvo honrosas excepciones que han adoptado alguna regla ética en su conducta.

Claramente, y esto también es significativo, no hay definición del perfil de juez que se necesita.

Hay problemas de gestión, de derecho de fondo, de diseño institucional y culturales. Pero no hay que confinarlo solo al poder judicial o a los jueces y magistrados. En realidad, parte importante del problema que tiene la justicia, para el pobre o para el rico, para el que no puede acceder por problemas monetarios o el que escapa porque desconfía del sistema y busca medios arbitrales o judiciales afuera de la Argentina, somos nosotros, los abogados: cómo somos formados, cómo nos conducimos, con qué reglas éticas nos manejamos, qué grado de control tenemos en cuanto al ejercicio profesional, cuáles son las reglas en lo que rigen nuestra relación con los clientes.

Cuando sumamos todo, vemos que efectivamente estamos ante una situación grave, profunda, que requiere cirugía mayor.

Dicho esto, creo firmemente que el camino de Justicia 2020 es el adecuado. Se está mirando al tema de la prestación del servicio desde la óptica del usuario del servicio de justicia, y se lo mira tanto en lo que hace al poder judicial como en lo que hace a los abogados y a su formación.

Deficiencia en la formación...

Primero, generalizado, dramático, es la absoluta falta de educación y formación en lo ético. Recién ahora se está promoviendo la incorporación a la currícula en las facultades de derecho.

Yo nunca estudié ética en la facultad, nunca se me indicó.

Pensemos que acá no hay examen de admisión para acceder a la matrícula, primer punto.

Segundo, casi tan grave como aquél, es la inadecuada preparación en lo que son habilidades para ejercer la profesión.

Una cosa es lo que se puede recibir académicamente y que a veces hay excelentes profesores y se puede tener mucha riqueza, actualidad o profundidad en lo que se recibe;

pero otra cosa es ejercer la profesión para resolver los problemas, que es lo que quieren los clientes, sea en lo judicial o asesorando preventivamente. Para eso hay que saber estrategia, hay que saber escribir.

No es lo mismo escribir para un tribunal, que un memorándum, que una nota, que un correo electrónico u otra manera de comunicarse para abajo, para el costado, para afuera, para arriba.

Con esto quiero decir que hay habilidades que en otros lugares sí se enseñan y son requisito para brindar el servicio al cliente, que aquí no se han considerado importantes.

Fores desde hace más de 30 años consideró esto central, por eso formó el Programa de Entrenamiento para Abogados.

Vuelvo a su rol como socio de estudio: ¿Qué tan cierto es eso de la distancia que hay entre la calle y lo que establecen los códigos de ética profesional?

En el ejercicio profesional esto se ve claramente. Y tiene una relación causal directa con el control de la matrícula que haga el Colegio de Abogados. El régimen es laxo, no es transparente (por ejemplo: es curioso que cuando hay un abogado sancionado se lo trata como si fuera un caso de familia, no se pueden dar los apellidos y son todas iniciales), y somos nosotros, los abogados, los que nos autocontrolamos. Realmente debemos revisarlo.

Nuestra relación con el cliente, que es asimétrica, como es la del cirujano con el paciente, curiosamente está fuera de la Ley de Defensa al Consumidor, dentro del Código Civil y Comercial de la Nación -que ha sido diseñado por los abogados- y es una relación contractual en la cual la carga de la prueba la tiene el cliente.

Eso explica la visión que tiene la población respecto de nosotros.

¿Qué incentivos hay para que esto se revierta?

El único incentivo que a mi parecer hay aparece cuando las cosas se empiezan a transparentar y cuando la sociedad empieza a requerir cambios.

¿Ejemplos?

Ante la pobre o poca provisión del servicio de justicia, vemos que de distintas maneras aparece la llamada justicia por mano propia y se muestra como una serie televisiva cuando se va a quemar la casa de quien cometió un ilícito, y se entiende que el fiscal de turno no hizo lo que tenía que hacer o el juzgado lo liberó rápidamente.

Hay problemas de monitoreo y control de cómo los actores en el sistema prestan su servicio, que es absolutamente laxo, a propósito, y crea intereses en contra de cualquier cambio.

Permanentemente estamos tomando atajos. No vamos a la solución de fondo, que es que haya presupuesto, que se cumpla, que haya inversión en cárceles para que cumplan su función constitucional, que haya cumplimiento efectivo del poder disciplinario por parte del Colegio de Abogados, que se cumplan las normas que están previstas y en función de que no se cumplan haya sanción.

En este escenario casi desolador: ¿No se arrepiente de haber sido abogado?

La verdad, nunca...

El rol del abogado es ayudar al cliente a navegar esas aguas turbulentas, eso es parte de lo que hace al arte de la abogacía.

Me divierte, y espero seguir haciéndolo por bastante tiempo ■

Ver en formato texto

La hora de la UCEMA

En 2018 arranca la carrera de abogacía. Sus particularidades.

En una ciudad en la que abunda la oferta académica especializada, la Universidad del CEMA inaugurará en 2018 **su propia carrera de abogacía**.

La idea, afirman sus directivos, es diferenciarse rápidamente del resto de las propuestas que hay hoy en el mercado; incorporarle la impronta de esa casa de estudios -vinculada fuertemente al campo de la economía, las finanzas y las ciencias de la administración, con materias como principios de microeconomía, fundamentos de financiamiento de la empresa y finanzas corporativas-, y darle un perfil internacional a sus graduados.

"Muchos dicen: "Voy a estudiar abogacía porque no tiene matemática", pero es un gran error, porque todo el razonamiento del abogado tiene lógica, y la lógica es la base de la matemática, y la matemática es, al fin y al cabo, un idioma", señala **Cecilia Lanús Ocampo**, coordinadora académica de la flamante carrera.

De los profesores, muchos ya son parte de la Universidad y otros tantos se incorporan, todos con un perfil teórico-práctico, sumamente preparados, señala.

ALUMNOS

"Hoy el conocimiento está ahí, ahora: ¿cómo llego a ese conocimiento y lo linkeo con la práctica?", resume Lanús Ocampo el vínculo de las nuevas generaciones con el acervo digital y su aprovechamiento.

El desafío que se les presenta desde el punto de vista del alumnado no pasa ya por las particularidades de la generación Y, sino por las de la Z. "Tenemos vínculos con los cole-

gios secundarios, y hasta ahora en las distintas actividades que estamos haciendo tocamos tópicos muy específicos como para meter nuestra impronta y que puedan ver al derecho desde otro lugar", dice.

Por ejemplo, el año pasado el desafío fue un ataque terrorista en California y las comunicaciones a través de un iPhone, y cómo la tecnología se puede utilizar para un delito de carácter global.

Este año, el análisis pasó por la política migratoria de Donald Trump y los derechos humanos.

"Son temas nuevos que escapan a lo clásico del derecho, pero las nuevas generaciones son, como decimos en UCEMA, de "categoría global", entonces tenemos que tener una visión más amplia del campo de estudio", dice Lanús Ocampo.

¿Qué preguntan los chicos cuando vienen a las entrevistas de admisión? "Lo primero que te vienen a preguntar, y que preguntan en las ferias, es: ¿puedo cursar afuera? Les interesa muchísimo el intercambio, tener contacto con otras universidades, tener trabajo o viajes al exterior. Esa cuestión de querer ser globales en su visión de la preparación y formación", responde Lanús Ocampo.

Más allá de eso, una de las cosas en que se enfoca la carrera es en formar un "profesional con valores éticos, responsabilidad social, comprometido con lo que hace y con el mundo en su profesión". Se trata de "mirar la ética profesional del abogado, darles herramientas transversales a lo largo de la carrera, pero también la parte de ética y cumplimiento, dado que van a ser abogados corporativos, de acuerdo a la industria en la que estén", señala.

CARRERA

La carrera de abogacía durará 4 años (los dos primeros *full time*), con 4 materias por semestre.

Hay talleres del ciclo común, donde se da la parte práctica, y "vamos a hacer cosas que uno empieza a hacer en un estudio: buscar jurisprudencia, análisis de casos, argumentación jurídica, hasta simulaciones de asuntos judiciales o que haya una gerencia jurídica", ejemplifica.

Los talleres del tercer y cuarto año son orientativos. "La idea es que vayas armando tu perfil profesional: si querés hacer una doble titulación con relaciones internacionales, con contador o con administrador, que puedas hacerlo. Queda el campo abierto para que cada uno pueda tomar la orientación que quiera", señala.

También habrá talleres específicos, de orientación y de práctica profesional clásica.

En el tercer año, en el segundo semestre, tienen además la posibilidad de hacer un intercambio con cualquiera de las universidades con las que UCEMA tiene convenio.

En el último hay una práctica profesional fuera de la universidad, y para ello hay en marcha una serie de convenios con estudio de abogados.

N C | Nicholson y Cano
ABOGADOS

Oficinas

San Martin 140, piso 22
(C1004AAD) Buenos Aires, Argentina
Tel.: (+54 11) 4872 1600

info@nyc.com.ar
www.nicholsonycano.com.ar

Por
Fernando Tomeo
Abogado especialista en derecho informático y corporativo. Autor del libro "Redes Sociales y Tecnologías 2.0".

Si te gusta, tenés que pagar

A fines de mayo un tribunal de Zurich condenó a un hombre a pagar una multa de US$ 4.100 por darle un "me gusta" en Facebook a ciertos comentarios difamatorios que acusaban a un activista de los derechos de los animales de ser "racista", "fascista" y "antisemita".

Los comentarios se habían efectuado en el perfil de Facebook del actor durante unas discusiones sobre qué grupos de bienestar animal debían ser invitados a participar en un festival vegano.

En ese momento, Erwin Kessler, activista y presidente de la Asociación contra las Fábricas de Animales, denunció a varios individuos que participaron en esos intercambios con sendos "me gusta", sobre algunas publicaciones efectuadas en el muro del actor, quien se consideró afectado es su derecho personalísimo al honor.

Según el juez, que declaró procedente el reclamo, con el "me gusta" el acusado se apropiaba de un contenido difamatorio y lo hacía suyo, similar a una verdadera manifestación de voluntad, y permitía el acceso a dichos comentarios a otras personas.

El tema que parece a priori algo fantasioso, definitivamente no lo es y pone sobre la mesa de debate si un "me gusta" en Facebook o un "retweet" en Twitter pueden considerarse una manifestación del consentimiento, una aserción, la convalidación de un hecho o de una opinión ajena.

Las leyes argentinas –que todavía no reconocen ni mínimamente una norma especial aplicable a *Internet services providers*– no dicen nada al respecto. No obstante ello, nuestra ley civil considera que el consentimiento puede ser expreso o tácito. Es expreso cuando se manifiesta verbalmente, por escrito o por signos inequívocos, mientras que el consentimiento tácito resulta de hechos o de actos que lo presupongan o que autoricen presumirlo.

¿No podría considerarse entonces un acto de consentimiento el dar un "me gusta" a una publicación en Facebook que afecta el honor de una persona o un retweet a un comentario que incita a la violencia masiva? Parece que la respuesta es afirmativa desde el sentido común y en base a normas generales del derecho.

El hecho de que una opinión, un rumor o una expresión se manifiesten en una plataforma digital como Twitter, Facebook o Instagram no los exime de sus consecuencias legales, esto es, de su encuadre como hecho ilícito en los términos del Código Civil y Comercial, que genera obligación de reparar el daño causado al honor o a la reputación personal. Y si bien los "me gusta" no integran el vocabulario legal local, la realidad es que una interpretación no forzada del derecho de fondo autorizaría a darles relevancia a la hora de calificar una conducta como generadora de daño.

Tengamos en cuenta entonces que un solo "me gusta" podría considerarse, por analogía, la aprobación y la propagación de un propósito o el asentimiento a un hecho o a una opinión que genera obligación de reparar. Para pensar, antes de postear.

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

Derecho de Inmigración

Por
Luis Denuble
denublelaw.com

La visa B es un tipo de visa de no inmigrante que le permite a los visitantes ingresar a los Estados Unidos en forma temporal para negocios, asistir a conferencias, negociar un contrato (B-1), o con fines de turismo o tratamiento médico (B-2), o una combinación de ambas (B1-B2).
El Departamento de Estado de los Estados Unidos ha dado a conocer las estadísticas de rechazos de visas B durante el año 2016. La Argentina lidera el ranking de la región con el más bajo índice de rechazos (2,14%), seguido por Uruguay (3,14%). En el otro extremo se encuentra El Salvador con 57,12%.
Las únicas jurisdicciones que tuvieron 0 rechazos fueron Mónaco, San Marino y Liechtenstein.
Técnicamente el otorgamiento de una visa no es suficiente para ingresar a los Estados Unidos. Dicho documento estampado (únicamente en embajadas o consulados de los Estados Unidos en el exterior) en el pasaporte permite a un extranjero viajar a un puerto de entrada y que un inspector de inmigración lo interrogue a los fines de permitir su ingreso.
El oficial de inmigración ubicado en un aeropuerto, puerto o puesto fronterizo tiene la facultad discrecional de impedir el ingreso a un extranjero con una visa aprobada y vigente luego de interrogarlo, si entiende que dicha persona tiene intenciones o motivos distintos a las que originaron la concesión de la visa.

Abogado audiovisual

Un cambio en la forma de comunicar.

Por Alfredo Veronesi

Por milenios los abogados se comunicaron por escrito. Con sus clientes, con sus colegas, con los tribunales.
Apenas en las últimas décadas, revolución tecnológica mediante, aparecieron herramientas para agilizar la escritura (desde la máquina de escribir eléctrica, hasta Twitter y WhatsApp, con un sinfín de opciones menos populares entremedio).
En paralelo, la comunicación audiovisual se puso al alcance de todos. Los teléfonos móviles son, desde hace tiempo, complejas computadoras (cuestan lo mismo o más) que permiten generar videos de alta calidad.
Los jóvenes profesionales usan canales como YouTube o Vimeo como principal fuente de entretenimiento e información. Esos jóvenes son ya hoy los que deciden la contratación de servicios legales.
Hablar frente a una cámara, es cierto, no es para improvisados. Solo pocos tienen el don. El resto lo puede (y lo tiene que) aprender. Es allí donde se librará una de las principales batallas del marketing jurídico digital del corto plazo.
Todavía es terreno cuasi virgen, aunque hay quienes, colegas, empiezan a pulir sus espadas para lanzarse al ataque.

ALLENDE & BREA
ABOGADOS
MAIPÚ 1300, PISO 11
C1006ACT, BUENOS AIRES, ARGENTINA
T.: +54.11.4318.9900 / F.: +54.11.4318.9999
LEX@ALLENDEBREA.COM.AR / WWW.ALLENDEBREA.COM.AR

Tribunales se asoma al siglo XXI

Experiencias de modernización tecnológica. El proyecto en la Ciudad de Buenos Aires. El caso San Luis.

La Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI) realizó la segunda edición del Foro Argentino de Transformación Digital del Estado, en el que se incluyó un panel sobre Avances en la Transformación Digital de la Justicia.

En él participaron Marcela Basterra, vicepresidenta del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; Ana María Boiero, secretaria de Informática Judicial en el Poder Judicial de la provincia de San Luis, y Juan Pablo Marcet, tesorero del Foro de Estudios sobre Administración de Justicia y asesor en el programa Justicia 2020 del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

"En general, los poderes judiciales tenemos una deuda muy grande con la sociedad", reconoció Basterra, y enumeró una serie de iniciativas que, en la Ciudad, tienden a saldarla.

La visualización en internet de todos aquellos temas que son de interés para la ciudadanía, promover el acceso a la información pública estatal, la firma digital y un sistema único judicial redunda en la mejora de la calidad institucional, dijo.

Desde la CABA se están desarrollando dos grandes programas. Uno: la plataforma de servicio judicial (PSJ), cuyos objetivos son la interacción informática no solo con los organismos del Poder Judicial, sino también con otras agencias nacionales y con los correspondientes de las restantes 23 jurisdicciones, con estándares internacionales.

El otro es el denominado programa EJE, por expediente judicial electrónico, que es multi-fuero, multi-instancia y multi-organismo, y que requerirá de una clave única de identificación judicial (CUIJ). "Cambia los paradigmas de cómo es la gestión judicial a través de la digitalización de los expedientes, de la firma y de las notificaciones", dijo.

OTRO PAÍS

El slogan de la provincia de San

MORENO BALDIVIESO
LAW OFFICES
EL ESTUDIO JURIDICO BOLIVIANO CON MAYOR RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL
CHAMBERS LATIN AMERICA AWARDS EXCELLENCE BOLIVIA 2010 - 2011 - 2012 - 2013
Miembros de: INTERLAW
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
La Paz: 591.2.2441600 • Santa Cruz: 591.3.3353515 • Cochabamba: 591.4.4532688 • Tarija: 591.4.6633303
www.emba.com.bo

Luis fue, durante muchos años, "San Luis, otro país". Hace 16 años que Boiero está a cargo del proyecto ya materializado, de un poder judicial despapelizado. En la provincia, hace 10 años licitaron el software para el desarrollo de una "justicia sin papeles".

El inicio de la cruzada consistió en hacer algo así como un inventario, que "sirvió para crear la cultura y la idea de que hay que cargar los datos en algún lado", dijo la funcionaria.

"Los abogados somos una de las profesiones más atadas a las tradiciones. Somos esquemáticos y formales y nos cuesta el cambio. Todavía expresamos algunas cosas en latín. El nuestro es el primer caso en el país de una justicia sin papeles, y es resultado de una serie de factores que se dieron en la provincia", apuntaló.

Cuando se saca el papel de los tribunales el sistema "se transparenta", dijo, "y eso es una de las cosas que más resistencia provoca", provocó.

Boiero dijo que la implementación de soluciones tecnológicas acercan a la gente y a los abogados a lo que genera la justicia. "El ciudadano puede controlar su expediente íntegro, sin necesidad de consultar a sus abogados. A algunos abogados no les gusta. Ya no se puede decir "el juzgado se demora, yo hice la presentación"", ejemplificó. Hoy en los tribunales solo se toman audiencias. El resto de los trámites se hace online, desde un bar, la cama, la playa.

Para los profesionales que ejercen en distintas jurisdicciones dentro de la provincia no es un tema menor. Algunos hacían 360 km para una gestión de 2 minutos. "El abogado no viaja más, y eso redujo sustancialmente los gastos fijos que tenía en su estudio: en movilidad, en papel".

Finalmente, dijo, esto iguala. "Cuando se manda un escrito, queda en la bandeja de entrada del juzgado. Cuando iba el profesional con el escrito en la mano, era una atención diferente la que recibía el experimentado y el recién recibido. Ahora el trato es para todos el mismo. Y, además, iguala en lo que hace a género" por la posibilidad del *home office* y la no necesidad de traslado para litigar.

Detrás de todo esto, remarcó la Secretaria, tiene que haber una verdadera decisión de Estado. "No sirve tener una tecnología que sea bárbara en el sector público si el ciudadano no tiene cómo conectarse", enfatizó. En su provincia, aclaró, toda población con más de 25 habitantes tiene acceso a internet.

2020

Juan Pablo Marcet, asesor del Programa Justicia 2020 del Ministerio de Justicia de la Nación, presentó las alternativas de gobierno abierto, espacios de participación ciudadana (con preminencia de la sociedad civil) e intercambio con funcionarios, del que ya hemos dado cuenta en **ediciones anteriores**.

Posgrados en Derecho

ESEADE
Instituto Universitario

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 | Tel. 47735825 | info@eseade.edu.ar

En retroceso

Se conocieron los niveles salariales de Estados Unidos.

Ser abogado en una de las tierras prometidas de la abogacía ya no es para cualquiera. O, al menos, no para quienes deciden estudiar derecho contra su vocación y con fines únicamente lucrativos.

Así se desprende de los últimos informes de la oficina de estadísticas laborales de los Estados Unidos, que muestran un franco retroceso en el comparado de las remuneraciones de letrados versus otros profesionales.

En efecto, los salarios medios de los administradores de sistemas de información, farmacéuticos y anestesistas-enfermeros son más altos que el salario medio de los abogados, según los datos de la agencia estatal.

Las cifras, publicadas en mayo, muestran que el salario medio anual de los abogados es de USD 118.160 que, ajustados por inflación, representan un retroceso del 2,9% comparado con 2006.

En 2006, de hecho, sólo seis grupos ocupacionales tenían salarios medios más altos que los abogados. En 2016, en cambio, la remuneración media de los abogados era superada por 16 rubros de actividad, en una tendencia que según muchos especialistas seguirá ese rumbo hasta tanto se alcance una madurez tecnológica de la industria y se reconvierta la actividad profesional (lo que implicará, dicho sea de paso, una readecuación de la oferta de servicios jurídicos).

NÚMEROS

El dato numérico no es menor al momento de fijar precios de matrículas universitarias y reclutar a jóvenes estudiantes, más aún en mercados en los que pesa no solo la vocación, sino también la oferta laboral y escala salarial al momento de definir un futuro profesional.

Si bien los datos estadísticas sólo rastrean posiciones asalariadas y, por tanto, no incluyen la remuneración de los socios ni de los *solo practitioners*, se observa que en el percentil 25 los salarios de abogados ajustados a la inflación se redujeron un 6,5%, de USD 82.935 en 2006 a USD 77.580 en 2016.

Los salarios también se deslizaron un 5,2% en el percentil 10, de USD 60.004 en 2006 a USD 56.910 en 2016.

Los datos oficiales estiman que hubo 619.530 abogados asalariados en 2016 (la ABA estima en alrededor de un millón a los abogados en actividad), y apuntan un aumento de 9.600 empleos de abogados entre 2015 y 2016.

Entre 2012 y 2014, sin embargo, el aumento en el número de puestos de trabajo fue superior (más de 10.600 cada año), lo que marca una tendencia de expansión, aunque más leve, algo que algunos insisten en señalar como mera recuperación tras la crisis de 2008 que llevó al cierre y reconversión de decenas de firmas en todo el país.

ESTUDIO JURIDICO
DEBORAH COHEN
DERECHO SOCIETARIO | DERECHO ADMINISTRATIVO

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

DONÁ LAS COMPUTADORAS QUE NO SE USAN EN TU TRABAJO!

Fundación Equidad las recicla
y las dona a escuelas de todo el país.

EQUIDAD
FUNDACIÓN COMPAÑÍA SOCIAL

Sumate:

donacionespc@equidad.org

www.equidad.org

¿Con ganas de más AUNO Abogados?

Ingrese en un espacio en el que
los abogados siguen contando
cómo piensan y gestionan su negocio.

CANAL YouTube AUNO ABOGADOS

VER MÁS

2018

I CONGRESO NACIONAL DE ABOGADAS

- Liderazgo de abogadas en el mundo legal
- Marketing
- Desarrollo personal y profesional
- Tips para crecer en los diferentes ámbitos en los que se puede desarrollar la carrera profesional
- Gestión de equipos
- Soft skills

Contaremos con la presencia de expertos y oradores renombrados en sus diferentes ámbitos de actuación: firmas legales, empresas, Poder Judicial, organismos gubernamentales, ONGs y mundo académico de todo el país.

El Congreso Nacional de Abogadas será una actividad itinerante, con ediciones en distintas ciudades de la Argentina.

Más información

Organizan:

Artículo Uno

Universidad de San Andrés

ZANG BERGEL VIÑES ABOGADOS