



**AUNO**  
ABOGADOS



ENTREVISTA:

**Guillermo Grela**

Director de legales  
de Avon para el  
Cono Sur

# PACGBAM

El momento actual  
del estudio y de la Argentina.  
La gestión de la firma  
y los desafíos para los más  
de 140 profesionales  
que trabajan en ella.



INFORME ESPECIAL

## **TALENTO Y CLIMA**

La mirada de Great Place to Work y de  
Alejandro Melamed. ¿Qué y cuánto se puede  
traspolar a las firmas de servicios profesionales?

# DURRIEU

— ABOGADOS —

Derecho Penal - Penal Económico

Avenida Córdoba 1309, pisos 6<sup>to</sup>, 7<sup>mo</sup> y 8<sup>vo</sup>.  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
Teléfono (5411) 4811-8008  
E-mail: [durrieu@durrieu.com.ar](mailto:durrieu@durrieu.com.ar)

**[www.durrieu.com.ar](http://www.durrieu.com.ar)**

# ABOGACÍA UCEMA

## CARRERAS DE GRADO

## ABOGACÍA

**4 años** | Innovación, liderazgo y visión interdisciplinaria para los abogados que el presente y el futuro demandan

Clínicas jurídicas desde el inicio de la carrera

## POSGRADOS EN DERECHO

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

Certificación Internacional en Ética y Compliance

Prevención de Lavado de Activos, Lavado de Dinero proveniente del Narcotráfico y Financiamiento del Crimen organizado

Finanzas para abogados

Regulación del Comercio Internacional: los acuerdos de la OMC

Sistema de Solución de Controversias Mercosur vis a vis Solución de Diferencias de la OMC

más información en  
**ucema.edu.ar**

**Abogacía** Reconocimiento oficial y validez nacional. Res. ME Nro. 2171/15. Carrera de grado | Modalidad presencial. Título: Abogado/a. Requisitos de admisión: entrevista personal y formulario de admisión completo. **Maestría en Finanzas** CONEAU Res. N° 539/11. Res. ME N° 2066/98. Carrera de posgrado | Modalidad presencial. Título: Magíster en Finanzas.

Av. Córdoba 374, Ciudad de Buenos Aires

(+5411) 6314-3000   



**UCEMA**



# MAESTRÍA Y ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO EMPRESARIO 2018

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

6 de abril

## 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.

## CONTACTANOS PARA INFORMES E INSCRIPCIÓN

Tel.: (54-11) 4725-6993/6929

posgradodederecho@udesa.edu.ar



Universidad de  
**SanAndrés**



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

Universidad de San Andrés

@udesa

# TU *Presencia* LO CAMBIA TODO

NUESTRA PRESENCIA TAMBIÉN



Cuando elegís Kimberly-Clark elegís transformar la realidad.

## ACTIVANDO UN GRAN EQUIPO HUMANO

- Más de 1.400 personas detrás de cada producto.
- 3 plantas productivas.
- 90% de proveedores nacionales.

## ELIGIENDO PRODUCTOS ESENCIALES PARA UNA VIDA MEJOR.

- 5 marcas y más de 170 productos para tu higiene y el cuidado personal.
- Fibra virgen 100% certificada FSC.
- Packagings reciclables.

## RESPETANDO AL AMBIENTE Y A LA COMUNIDAD

- Reducimos 7,3% el consumo de agua y 3,5% la emisión de gases.
- Reciclamos y reutilizamos el 85% de los residuos productivos.



**Kimberly-Clark**

Compartimos tu vida





## STAFF

Dirección y edición:

**ARIEL ALBERTO NEUMAN**

Dirección de arte y diseño:

**ALFREDO VERONESI**

Colaboraciones especiales:

**JAIME FERNÁNDEZ MADERO**

**FERNANDO TOMELO**

**LUIS DENUBLE**

**WALTER VODEB**

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 8 - Número 32

Abril de 2018

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 5352240.

## SPONSOR PLATINO

**DURRIEU**  
— ABOGADOS —

**Kimberly-Clark**  
Compartimos tu vida

**UCEMA**

## SPONSOR ORO

**ABB  
FP&B**

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

**elDial.com**  
Biblioteca Jurídica Online

**ESEADE**  
Instituto de Estudios

**GUYER &  
REGULES**  
ABOGADOS

**MHR**  
MARTINEZ  
DE HOZ  
& RUEDA

**MARVAL  
O'FARRELL  
MAIRAL**

**MS  
& P** Munilla Lacasa,  
Salaber  
& de Palacios

**N Nicholson y Cano**  
ABOGADOS

**PEREZ ALATI, GRONDONA,  
BENITES & ARNTSEN**  
ABOGADOS

**SanAndrés**  
Universidad de

**UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA**

**ZANG  
BERDEL  
VINÉS**

## SPONSOR PLATA

**ALLENDE & BREA**  
ABOGADOS

**BECCAR  
VARELA**

**BULLÓ**  
ABOGADOS

**GEROLINI  
& FERRARI**

**Confidens**  
CAUCIONES JUDICIALES

**DL** Denuble Law PLLC

**DIRECTV**

**ESTUDIO YMAZ**  
ABOGADOS

**HOPE  
DUGGAN  
& SILVA**  
ABOGADOS

**Lewis  
Baach  
Kaufmann  
Middlemiss**  
PLC

**MORENO  
BALDIVIESO**  
LAW STUDIOS

**O'FARRELL**  
ABOGADOS DESDE 1883

**ESTUDIO SIGNO**  
PERITOS CALÍGRAFOS

Silva Ortiz  
Alfonso  
Pavic &  
Lounge  
Abogados

**TAVARONE, ROVELLI  
SALIM & MIANI**  
ABOGADOS

## CONTACTO

**MAIL:**  
**WEB:**  
**TWITTER:**  
**FACEBOOK:**  
**LINKEDIN:**  
**INSTAGRAM:**

info@aunoabogados.com.ar  
aunoabogados.com.ar  
@aunoabogados  
facebook.com/aunoabogados  
linkedin.com/company/auno-abogados  
instagram.com/aunoabogados/



Programas abiertos 2018

# EDUCACIÓN LEGAL EJECUTIVA

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

## REFORMA TRIBUTARIA: ANÁLISIS INTEGRAL Y LA VISIÓN DE LOS EXPERTOS

Dirección académica: Corina Laudato

## PREVENCIÓN DE LAVADO DE DINERO Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO

Dirección académica: Agustín Flah

## MANAGEMENT DE ESTUDIOS JURÍDICOS

Dirección académica: Jaime Fernández Madero

## DERECHO Y ENERGÍAS RENOVABLES

Dirección académica: José Carlos Cueva

## PRÁCTICA PROFESIONAL EN ADQUISICIÓN DE EMPRESAS

Dirección académica: Gabriel Gómez Giglio

## COMPLIANCE Y RESPONSABILIDAD PENAL EMPRESARIA

Dirección académica: Roberto Durrieu Figueroa

## PROGRAMA INTENSIVO EN MERCADO DE CAPITALES

Dirección académica: Martín Paolantonio

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

Dirección académica: Eduardo Baistrocchi y Milton González Malla

## GARANTÍAS EN EL PROCESO PENAL: DOCTRINA DE LA CSJN

Dirección académica: Cristian Abritta y Hernán Gullco

## DERECHO Y START UPS

Dirección académica: Pablo A. Legón

## DERECHO Y ENERGÍA: HIDROCARBUROS

Dirección académica: Nicolás Gadano

## PROGRAMA INTRODUCTORIO AL DERECHO ADUANERO

Dirección académica: Juan Martín Jovanovich

## DERECHO ADUANERO: ACTUALIZACIÓN Y PROFUNDIZACIÓN

Director académico: Juan Martín Jovanovich



## CONTENIDO



# 24 >

NOTA DE TAPA

### PAGBAM

Entrevista con los socios Jorge Pérez Alati, Diego Serrano Redonnet y Santiago Daireaoux. El momento actual del estudio y de la Argentina.

## INFORME ESPECIAL



# 32

### TALENTO Y CLIMA

La mirada de Great Place to Work y de Alejandro Melamed sobre dos drivers de suma actualidad para el mercado legal. ¿Qué y cuánto se puede traspolar a las firmas de servicios profesionales?

### 5 CONSEJOS

Carolina Zang (Zang, Bergel & Viñes). ¿Qué hacer para que el estudio funcione (bien)?

# 38



# 52 >

### AVON

Entrevista con Guillermo Grela, director de legales para el cluster Latin America South Cone.

**10 INFOGRAFÍA**  
Innovación legal

**12 BOLIVIA**  
Entrevista con los socios de Moreno Baldivieso



**16 ENTREVISTA**  
Carlos Mignaqui



**21 NOTICIAS BREVES**

**20 MANAGEMENT**  
Clientes nuevos y viejos: buscando el equilibrio  
Por Jaime Fernández Madero

**31 TECH**  
Abogados en la nube  
Por Walter Vodeb

**40 ESTADOS UNIDOS**  
Novedades fiscales para inversores extranjeros  
Por Luis Denuble

**42 COWORKING LEGAL**  
Abrió en Buenos Aires Law Works

**45 ENTREVISTA**  
Daniel Alonso, general counsel y managing director de Exiger

**50 OPINIÓN**  
Facebook filtrado  
Por Fernando Tomeo



# ABRIMOS CAMINOS PARA SU PRÁCTICA PROFESIONAL



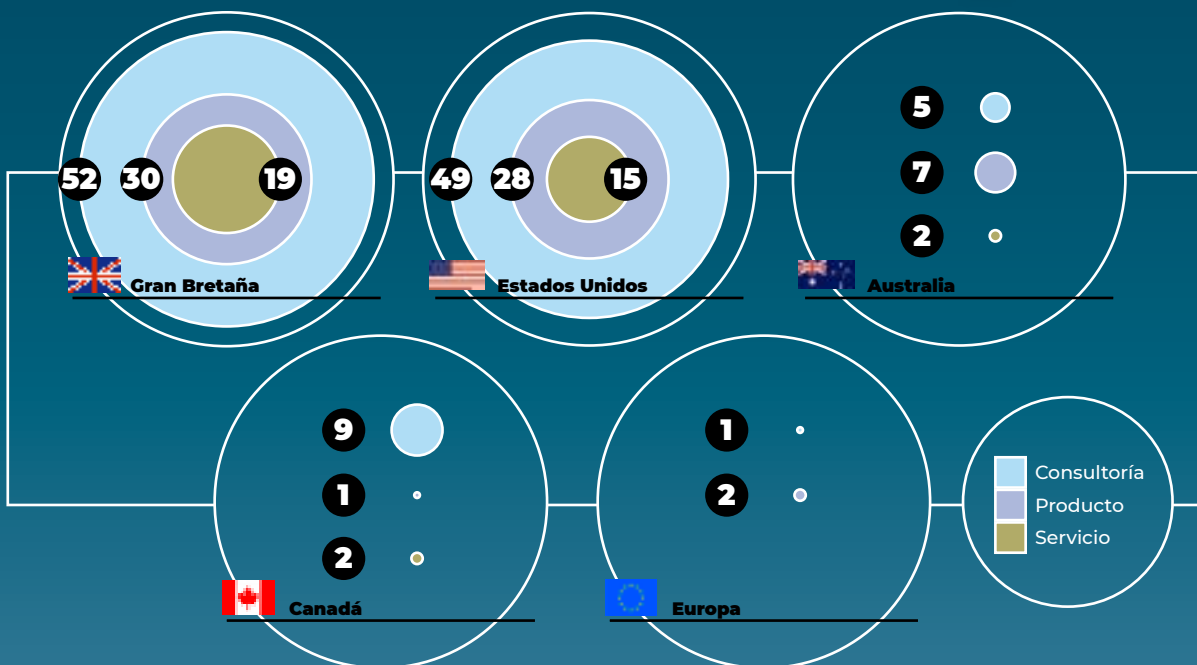
Diseño | Sitios web | Posicionamiento |  
Detección de nichos de mercado |  
Identidad corporativa | Videos | Redes sociales |  
Generación de contenidos | Posicionamiento |  
Networking | Estudios de mercado

**[www.articulouno.com](http://www.articulouno.com)**

# INNOVACIÓN LEGAL



## INNOVACIÓN POR JURISDICCIÓN

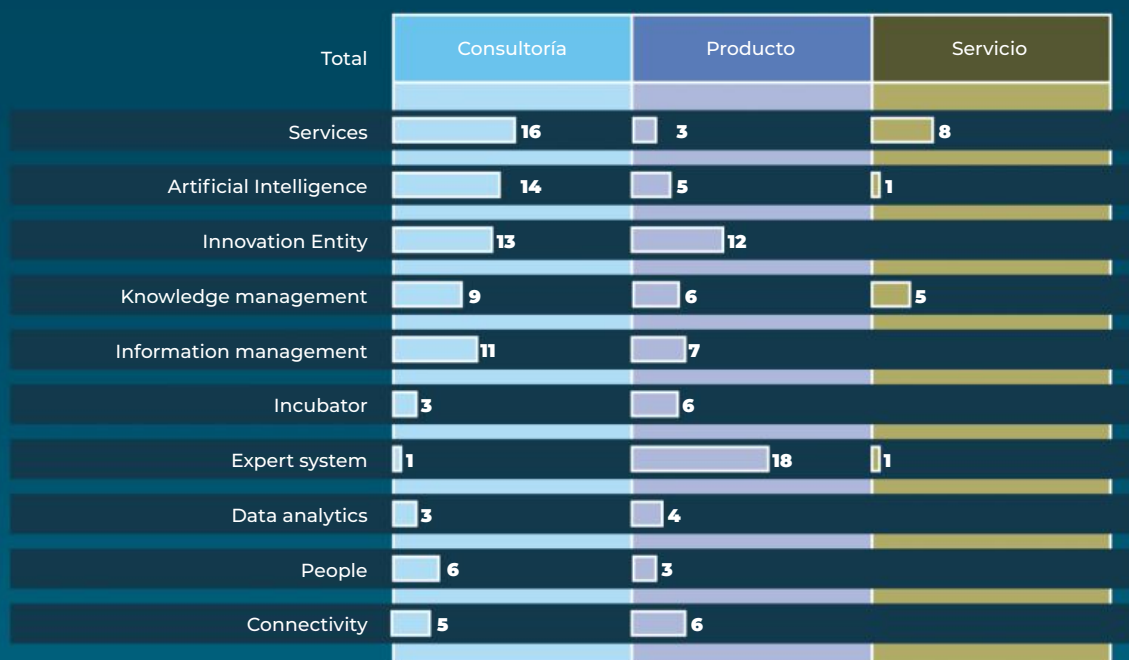


## INNOVACIÓN POR ÁREAS DE PRÁCTICA

| Total                         | Consultoría | Producto | Servicio |
|-------------------------------|-------------|----------|----------|
| Compliance                    | 5           | 11       | 3        |
| Dilligence Trasaction         | 10          | 7        | 2        |
| Employments                   |             | 5        |          |
| Financial services regulation | 1           | 4        | 2        |
| Intellectual property         | 2           | 2        | 5        |
| Litigation general            | 2           | 4        | 6        |
| Transactional general         | 8           | 3        | 4        |
| eDiscovery-Litigation         | 1           | 7        | 1        |
| Privacy & Data Security       | 4           | 2        | 7        |



## INNOVACIÓN POR HERRAMIENTAS/DISCIPLINA



Fuente: Proyecto Legal Tech Innovation

## EJES DE INNOVACIÓN EN AMÉRICA LATINA



Fuente: Artículo Uno

## CURSOS OFRECIDOS EN UNIVERSIDADES DE EEUU, UK Y UE BAJO LA DENOMINACIÓN "DERECHO Y...".



## ¿QUÉ SE ENSEÑA EN LAS UNIVERSIDADES Y EN LOS CENTROS DE INNOVACIÓN?\*



\*Universidades de Estados Unidos, Unión Europea y Reino Unido

# EN BUSCA DEL EQUILIBRIO

Los socios de Moreno Baldivieso analizan la actualidad del mercado jurídico, los desafíos tecnológicos y generacionales.

A los 87 años, con oficinas en La Paz, Santa Cruz, Cochabamba y Tarija, Moreno Baldivieso es una de las firmas de referencia en Bolivia, con línea directa al mercado jurídico de todo el cono sur.

De paso por Buenos Aires, **AUNO Abogados** contactó a sus socios para hablar de la actualidad y los desafíos que enfrentan.

“Se está viendo un modelo diferente al tradicional de estructuras familiares para la organización de estudios. Hay un camino a la institucionalización. De allí que nosotros nos hemos abierto y ya no seamos un estudio de familia. Tenemos 9 socios en total, de los 42 abogados que somos en todo el país”, enmarca Ramiro Moreno Baldivieso (RMB) la transformación que el sector legal atraviesa en su país.

**¿Cómo está la “guerra de tarifas” en el sector?**



**Ramiro Moreno Baldivieso**

**Andrés Moreno Gutiérrez (AMG):** En Bolivia hay una guerra de precios muy fuerte, pero el desafío no pasa por ahí. Hay despachos extranjeros que ya están poniendo el ojo en Bolivia, y están viendo si entran. Están viendo a Bolivia como un lugar interesante. Ahí es donde viene el reto de las firmas locales, de poder aguantar la presión que van a hacer los despachos de afuera y nosotros, en particular, mantener la posición de liderazgo compi-

tiendo mejor.

Es una buena cosa que estén entrando, porque te ayudan a ser mejor. La competencia ayuda. No creo que sea un tema de precios ahora. El desafío es más conceptual.

**RMB:** Yo creo que el mercado boliviano no está maduro para recibir firmas grandes. Es una cuestión de escala. Bolivia, Ecuador, Uruguay y Paraguay son países en los que no se nota la presencia de firmas internacionales.

En el corto plazo, no creo en el desembarco. No creo que las conversaciones se traduzcan en hechos.

**Daniel Arredondo Zelada (DAZ):** Por lo pronto, se nota que los estudios de abogados en Bolivia están buscando ya estrategias de diferenciación. El precio puede ser una de ellas, pero es mucho más.

Los estudios de abogados quieren complementarse con la prestación de servicios adicionales: contabilidad y otro tipo de servicios, tener otro alcance, alcance nacional. Son elementos de diferenciación que se están queriendo explotar ahora, y que antes no se hacía.



**Andrés Moreno Gutiérrez**

En general, se están buscando estrategias de mercadeo más que antes.

**¿Cómo lo encaran ustedes?**

**RMB:** Lo encaramos primero



**Daniel Arredondo Zelada**

desde un punto de vista muy serio. Acá la virtud es saber leer desde el principio cuál es el contexto y el desafío, porque después te subes a un carro que tal vez se ha alejado y no tiene



**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**



una segunda vuelta.

Segundo, tener un departamento de marketing muy bien desarrollado, que haga una planificación estratégica continua, porque tienes que seguir estando en el *top of mind*, y para eso tienes que estar, tienes que vivir. Si te cruzas de manos...

Hoy por hoy, y es algo que no ocurría hace unos 10 o 15 años, el departamento de marketing es una realidad, y si no lo tienes vas a quedarte atrás.

El tema del marketing es una cosa que va a marcar mucho a los despachos, no solo en Bolivia, sino en el ámbito internacional.

### **¿Cómo están recibiendo el impacto de las nuevas tecnologías aplicadas**

### **a la profesión, lo que refiere a inteligencia artificial?**

**AMG:** El otro día hablábamos en una cena con un despacho americano muy grande y nos decían que en Estados Unidos ya no existe un solo despacho que tenga libros.

Nosotros usamos libros de manera constante en el día a día. Eso, para dimensionar que los tiempos son distintos. El ataque tecnológico es algo que no sé cómo nos pegará, pero nos va a pegar seguro.

El tema está muy ligado al de las nuevas generaciones, y ahí tenemos un programa muy bien desarrollado de mentoreo, que se llama MB Mentor.

Estás frente a una nueva generación a la que le gusta trabajar desde su casa, le gusta ir a la oficina dos horas y luego se va al gimnasio y vuelve, y hoy en día si piensas que le vas a imponer al *millennial* las condiciones, vas a salir perdiendo.

### **¿Cómo compatibilizan eso con las exigencias de los clientes?**

**AMG:** Yo no creo que haya que compatibilizar. Es una nueva forma de cultura organizacional a la cual uno se tiene que adaptar.

Yo no puedo ir en contra de la corriente. El cambio siempre es difícil, pero tienes que aceptarlo, no lo vamos a poder deshacer nosotros, hay que adaptarlo

# elDial.com

Seguinos en:



Jurisprudencia

Doctrina

Legislación

Libros Papel

E-books

Capacitaciones Presenciales y Online

Modelos de Escritos

Toda la información jurídica que necesitás en un solo lugar



## Contenidos Jurídicos

<http://www.eldial.com>

[info@albrematica.com.ar](mailto:info@albrematica.com.ar)

Llamanos al **(5411) 4371 2806**



de la mejor manera.

**DAZ:** Es transformarse, adaptarse, pero manteniendo la actitud organizacional que tiene el estudio. No es un blanco - negro, porque también ellos se van adaptando a lo que uno quiere y a la estructura que funciona.

### **¿Cómo es la convivencia intergeneracional?**

**AMG:** Muy buena. La experiencia la necesitas. Tú no puedes prescindir de la experiencia solamente basándote en la generación actual y la nueva generación que viene. Sería aventurado y hasta un poco irresponsable. Necesitas la experiencia.

La clave es hacer una simbiosis, un verdadero equilibrio entre la

experiencia y las nuevas generaciones, donde ambos lados se puedan respetar y puedan ayudar a crecer al despacho.

Es un pilar muy fuerte, no solo

en nuestra oficina. En toda organización, de abogados o no, necesitas de la experiencia. Yo no me animaría a prescindir de ella.

## **CAPITAL INTELECTUAL**

“Va a haber un repunte en cuanto a la defensa jurisdiccional de los derechos de propiedad, más que nada industrial, de marcas y patentes. Pero también por otra parte, hay cuestiones novedosas en propiedad intelectual, hay nuevas formas de protección o están demandando nuevas formas de protección a distintas actividades, a las *start ups*, a la innovación”, describe Ramiro Moreno Baldivieso.

¿Hay un ecosistema de emprendedores en Bolivia? “Hay, y es bastante ingenioso. La Cámara Boliviana de Comercio está promocionando a los emprendedores nuevos, jóvenes, con una muy interesante respuesta. Por otra parte, ha habido dos o tres ejemplos de bolivianos que han sido contratados por Facebook, Amazon. Eso ha despertado muchísimo interés en la juventud”.

**Details**  
MAKE THE  
**DIFFERENCE**  
LOS DETALLES HACEN LA DIFERENCIA

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

URUGUAY

CHAMBERS LATIN AMERICA AWARDS FOR EXCELLENCE

LATIN AMERICA LAW FIRM  
OF THE YEAR 2011

URUGUAYAN LAW FIRM OF THE YEAR  
2009, 2010, 2011, 2013, 2014, 2016 & 2017

CLIENT SERVICE AWARD  
2012 & 2015

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

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

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

A portrait of Carlos Mignaqui, an older man with white hair, wearing a white shirt, standing in front of green foliage.

Un recorrido por la carrera del abogado emblema de Ford en la Argentina.

# CARLOS MIGNAQUY

El inicio en las ciencias económicas. Las becas de todo tipo. El viaje a dedo por el continente en medio de los turbulentos años 70. Si creía que conocía la vida de Carlos Mignaqui, cabeza de legales de Ford durante más de dos décadas, debería leer esta entrevista exclusiva con **AUNO Abogados**.

## ¿Cómo llegó a la abogacía?

Curiosamente, la cosa empezó en Ciencias Económicas. Estuve un año entero para hacer el ingreso. Entré en primer año y me di cuenta de que no era para mí ni la trigonometría, ni las elipses, ni todas

las cosas –muy interesantes– que te enseñan ahí.

En paralelo, estaba haciendo el ingreso libre a Derecho en la UBA. Terminé el año dando Introducción al Derecho, y ahí empezó mi carrera para recuperar el año perdido.

Hice la carrera en un año menos, me recibí de abogado y me fui con dos becas distintas a los Estados Unidos. Era un programa especial. Se veían asuntos económicos, políticos, sociales. Fue una buena experiencia. Quería quedarme, pero la beca nos llevaba como un grupo grande, y rompía la *fidelity group*



Celebramos nuestro aniversario renovando nuestra marca.

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



(que tenía pasajes más baratos), así que volví con ellos, pero prácticamente para rehacer la valija y volver a irme a Estados Unidos.

Bah! En realidad, de acá a Canadá, por mi cuenta. A dedo, en ómnibus. Lo que venga.

### ¿De qué época estamos hablando?

Este viaje lo hice en el 75. Era una época movida y me mandé a mudar.

Fue muy, pero muy interesante. Acababa de terminar la guerra de Vietnam, así que todos los americanos que andaban dando vuelta por ahí de la edad de uno venían con... Bueno. Con una experiencia de vida muy distinta a la que uno podía conocer o tener acá. Cuando volví a la Argentina trabajé seis o siete meses en una autoperitista mientras buscaba una beca para hacer un posgrado en Europa. Quería ir a Lovaina, pero no me salía para el año siguiente, sino para el otro. También estaba buscando en los Estados Unidos, y me salió una para ir a hacer un máster en Ciencias Políticas en una universidad de Connecticut. La universidad no era muy buena,

## EL DESPUÉS

2013 fue el año de la salida de Mignaquy de Ford. "Al principio fue un cansancio emocional muy grande. La verdad que estaba cansado. Yo no me di cuenta, mi mujer me lo decía, todo el día me la pasaba durmiendo. Estaba cansado. Dejé el ejercicio de la profesión completamente. Me dedico a mis cosas, viajo, juego al golf", dice sin ánimo de volver. ¿La corbata? "Fui el último tipo en la compañía en sacarse la corbata. Cuando entré, se usaba. Después, con el tiempo, empezó lo de los *casual fridays*, y ahora vos vas y es zapatillas, bermudas", cuenta.

pero estaba a una hora y cuarto de Grand Central, así que el lugar era espléndido.

Fue una experiencia interesantísima, e incluía vivir con familias americanas.

Cuando terminó eso, me quedé tres meses viajan-

## Posgrados en Derecho



### MAESTRÍA EN DERECHO EMPRESARIO

*Director: Francisco Cárrega*

*Subdirector: Demetrio Alejandro Chamatropulos*

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



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



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

*Director: Demetrio Alejandro Chamatropulos*

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



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



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

*Director: Demetrio Alejandro Chamatropulos*

Cursada: Martes 19 a 21:30 hrs.



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

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

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

do por los Estados Unidos, por todas partes, pese a ese viaje a dedo de tres meses y medio que te comentaba, de los cuales dos fueron solo por Estados Unidos, Canadá, México, Panamá.

Volví para acá el 1° de enero del 79. Me fui de vacaciones y a la vuelta, un viejo amigo mío me llama para ver si tenía interés en entrar en Marval & O'Farrell, que en aquel entonces era uno de los grandes estudios, aunque claramente no lo es hoy.

Tuve una entrevista muy interesante, un almuerzo en la casa de Ernesto O'Farrell con Juan Cambiaso y una sobrina de Ernesto. Almorzamos, él se volvió al estudio y al día siguiente me llamó y me dijo: "¿Cuándo venís?".

Por supuesto, todo el almuerzo fue en inglés.

Entré en Marval & O'Farrell y me quedé 12 años.

Como me manejaba en inglés, francés, portugués, tenía mucha clientela extranjera.

En un momento dado empezó la transformación. De un estudio familiar manejado por los O'Farrell, a uno más abierto, y la incorporación de Héctor Mairal fue bastante determinante para eso. Yo migré a través de un *headhunter* a Ford.

En un primer momento el título era de Gerente de Legales, pero en realidad, como dependía directamente de Presidencia, le cambiaron el estatus a director al poquito tiempo que entré.

Allí me quedé durante 23 años, con 7 presidentes diferentes.

Mirando para atrás te diría que los años de Marval no los cambio por nada. Aprendí muchísimo.

Mi mentor era Ernesto O'Farrell. Brillante. Para mí fue un gran maestro. Realmente se aprendía

y estudiaba derecho.

### **¿Cómo fue el cambio de abogado externo a interno?**

Fue bastante difícil.

Fui moldeando el puesto en Ford porque nunca habían tenido abogados internos.

En realidad, cuando digo Ford me estoy equivocando porque en estos años todavía se llamaba Autolatina, y era un *joint venture* entre Ford y Volkswagen, así que era también un ambiente dinámico y a veces explosivo entre los americanos y los alemanes.

Con los años me di cuenta de que la mayoría de las

## **"Tienen razón los abogados de estudio cuando dicen que uno se aleja del derecho cuando está en una empresa".**

políticas estándar de las dos compañías no se aplicaban al *joint venture*. Era un híbrido, y costaba ver un poco el fondo de lo que era cada una.

Llegó el momento de la escisión, que debió haber sido una de las cosas más interesantes de las que me tocó participar, en el fin del año 95, y que duró casi dos años.

Yo había tratado mucho a la gente de Ford y a la de Volkswagen, pero me llamaron de Ford.

Tiempo después, el Director de Legales de Volkswagen, con el que tenía un trato espectacular, me reprendió por no haberme ido con ellos, y le



dije la verdad: que localmente no me llamaron, en cambio Ford no me puso la alfombra roja, pero me dijeron “venite con nosotros”.

Era evidentemente una pelea por mercados. Habían empezado a compartir las plataformas donde se hacen los autos, y Ford quería compartir la del Gol, que en Brasil era un *boom*, y Volkswagen no lo dejó. Así lo entiendo yo.

Ford se vio forzado a desarrollar a fondo la plataforma del Fiesta para poder competir con el Gol, y ese fue el principio del fin.

El departamento legal se fue desarrollando.

Pasamos de cero a cinco personas, un departa-



mento inexistente al que la gente de negocios no estaba acostumbrado y mucho menos a incorporarlo en los procesos de toma de decisiones.

### **¿Cómo define el rol del abogado interno?**

El abogado externo trabaja con muchas compañías, cada una es diferente y son distintos ramos: farmacéutico, petrolero, en fin. Los negocios son diferentes, pero uno los ve desde afuera. *Touch and go*.

En cambio, allá adentro es un único cliente, que es la compañía.

Con el tiempo te das cuenta de que tenés tantos clientes como sectores, porque son problemas diferentes: uno es sistemas, otro compras, otro ventas, otro marketing, que tienen su problemática particular cada uno, hasta que les vas pescando la vuelta.

La gente rota de puestos en la estructura, por lo que muchas veces es volver a empezar el entrenamiento legal de las nuevas camadas de gerentes, algo que también es muy interesante.

La verdad que para mí fue una experiencia inolvidable. Tratando de acelerar los procesos, trabajamos mucho en la creación de una jubilación privada de Ford, que tenía como ingrediente permitirte ir a los 60 años, si querías, y si no, te quedabas hasta los 65.

Ésa era la carta para renovar un poco a la gerencia, que durante los años de Autolatina se había osificado un poco. Pero antes de que me diera cuenta, llegué yo a ese punto.

Me pidieron que me quede un año más, otro año más, otro. Como en toda organización, tenía a mi sucesor entrenado, preparado. Curiosamente podría ser mi hijo generacionalmente. Un muchacho brillante, que actualmente es el Director de Legales de Ford, que quedó con todo el equipo que habíamos armado.

Entró como pasante y terminó como director, al revés que yo, que lo hice por la ventana, desde Autolatina, casi como un injerto.

### **Habiendo estado un largo tiempo de los dos lados: ¿Quién es más abogado, el interno o el externo?**

Creo que son cosas distintas. Bastante distintas.

Cuando estaba en derecho, en la academia, y trataba



LA IMPRENTA WINGORD S.A.

**Impresión offset digital**

Baja tirada (desde 1 ejemplar)

**Impresión offset tradicional**

grandes tiradas

**BROCHURES | LIBROS | PAPELERÍA COMERCIAL | FOLLETERÍA**

Mendoza 1244, Tigre, Buenos Aires / Teléfono: 011 4731-8338

E-mail: [imprentawingord@wingord.com.ar](mailto:imprentawingord@wingord.com.ar) / Web: [www.wingord.com.ar](http://www.wingord.com.ar)





con los gerentes, directores de legales de las empresas, te daba la impresión de que la dimensión jurídica de un argentino no abogado es igual a cero.

Hay que partir de esa realidad.

Diría, también, que en aquellos años la dimensión empresarial de un abogado también estaba muy cerca de cero. No tenían ni la más remota idea de lo que es el manejo de una empresa.

Creo que esas cosas se han ido acercando con los años, con mucho trabajo multidisciplinario, mucha más interacción entre las empresas y los abogados. Creo que tienen razón los abogados de estudio

obstáculo y un problema porque está señalando riesgos.

Como sea, me parece que es mucho más entretenido para ambas partes, internos y externos, trabajar en conjunto.

Con los abogados de O'Farrell he tenido las discusiones más divertidas y jugosas jurídicamente que se puedan tener, porque tenés el *challenge* del abogado empresario versus el abogado académico y es fantástico, sobre todo cuando el abogado académico sabe derecho.

Lo disfrutás...

**“Las empresas, en general, lo que tienen es rechazo: cualquier cosa antes que ver a un abogado”.**



cuando dicen que uno se aleja del derecho cuando está en una empresa.

**¿Cómo fue lidiar durante tanto tiempo con los estudios y abogados, pretendientes de Ford?**

En los estudios que yo conocía, los vínculos eran sino permanentes, bastante duraderos.

Las empresas, en general, como desconocen el mundo jurídico olímpicamente, lo que tienen innato es un rechazo: cualquier cosa antes que ver a un abogado. El abogado es nada más que para crear problemas, entonces tenés que luchar contra toda esa cultura.

En general, al abogado se lo tiende a considerar un

**Ya que menciona eso del “abogado académico” en lugar de “abogado de estudio”: ¿En las nuevas generaciones, esa figura existe o se fue diluyendo?**

En mi generación ya se notaba un cambio muy grande respecto de la anterior, pero sí los había.

Hoy en día no son tantos los que saben derecho. Son muy pocos los que tienen la estructura metida adentro, que los agarres donde los agarres sepan dónde están parados.

No hay tantos en mi impresión.

No es despreciar a la profesión ni a los abogados externos ni nada así, porque la verdad es que de mi generación, tampoco había tantos que supieran.



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

SUSTITUCIÓN DE MEDIDAS CAUTELARES  
CONTRACAUTELA  
SUSTITUCIÓN DE ARRAIGO  
SUSTITUCIÓN DE PAGO PREVIO  
PÓLIZAS PARA PROCESOS ARBITRALES

LA GARANTÍA MÁS ACCESIBLE



# NOTICIAS BREVES

**MANAGEMENT  
DE ESTUDIOS** | La  
Escuela de Derecho  
de la UDTT organiza  
un programa intensivo  
de management de  
estudios jurídicos. Será  
el 10 y 11 de mayo,  
dirigido por Jaime  
Fernández Madero  
y con profesores  
invitados. Informes e  
inscripción haciendo  
clic [aquí](#).

## CURSOS ONLINE DE COMUNICACIÓN Y MARKETING JURÍDICO | Cuando quiera, dónde quiera, cursos online de comunicación y marketing jurídico. Pensados para firmas pequeñas y abogados individuales. Contenidos: Artículo Uno. Plataforma: Diario

Judicial. Haga clic [aquí](#) para conocer la propuesta.

**AICMJ** | Con la participación del publicista Rodrigo Figueroa Reyes, la Asociación Iberoamericana de Comunicación y Marketing Jurídico abrió sus actividades del año. Zang, Bergel & Viñes ofició de anfitrión del cóncave.

### III CUMBRE LATINOAMERICANA WOMEN IN LAW

Del jueves 19 al sábado 21 de abril de 2018 se desarrollará en Buenos Aires la III Cumbre Latinoamericana Women in law, organizada por la alianza entre Fundación

Pro Bono Perú, el  
Colegio Público de  
Abogados de la Capital  
Federal y la Red de  
Mujeres Abogadas del  
Pacífico.

**BONO VERDE** | Nicholson y Cano asesoró en la emisión del primer bono verde argentino, por u\$s 100 millones.



**ESPAÑOLES POR EL MUNDO** | Con una infografía, el periódico Expansión da cuenta del empuje que tienen los despachos ibéricos en el mundo.



# ESTUDIO SIGNO PERITOS CALÍGRAFOS

Tel.: **(011) 3980-4024**  
Móvil: **15-5113-2955**  
**[www.caligrafosigno.com.ar](http://www.caligrafosigno.com.ar)**



# Cientes nuevos y viejos: buscando el equilibrio

Estructura, organización, focos y tendencias del mercado legal.



Por JAIME  
FERNÁNDEZ  
MADERO

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

Una vieja percepción intuitiva entre los abogados de estudio es que los clientes nuevos son mejores que los que ya tienen. La satisfacción de conseguir un cliente nuevo es inigualable. Es por esta razón que los llamados *rain-makers*, grandes generadores de asuntos y clientes, cuentan con la mayor admiración en los estudios y se llevan la parte más grande de la torta.

Sin embargo, ésta es una versión muy limitada y prejuiciosa de la realidad. Destaca al abogado cazador, pero no toma en cuenta lo que implica atender a un cliente, ni sus resultados económicos.

En un artículo en la última *The American Lawyer* ("[Doubling Down on Existing Clients. Firms should focus on client satisfaction and retention rates](#)", Kathrin B. Whitaker), se analizan los resultados de

una buena estrategia para desarrollar clientes existentes, y los resultados relativos en comparación con nuevos clientes. Se menciona un estudio de [Fred Reichheld de Bain & Co.](#) que indica que un 5% de aumento en el nivel de retención (*retention rate*) de clientes puede generar un incremento de rentabilidad de entre el 25% y el 95%.

Mantener la lealtad de los clientes puede ser muy buen negocio. ¿Cuáles son algunas de las estrategias para mejorar la retención de los clientes?

Los abogados no son en general buenos para atender a los clientes más allá de los aspectos técnicos. Las experiencias *client-centric*, tan usadas en estos tiempos, reciben poca atención de los abogados.

Una de las razones es que los abogados miden más el *input* (horas facturadas, originación) que el *output*.

Aspectos como satisfacción del cliente, resultado de los trabajos o niveles de retención son escasamente medidos u observados, entre otras cuestiones porque son más difíciles de medir.

Es notorio lo poco que se utiliza el sistema de *client-feedback* para recibir información relevante

sobre el grado de satisfacción de los clientes. En todo caso, se hace de manera informal, superficial e inorgánica, y sin usar sus resultados para mejorar aspectos de la firma.

La creciente complejidad de los temas de los clientes (bien descrito por la sigla VUCA: *volatile, uncertain, complex, ambiguous*) hace que ganar la confianza de los clientes se torne también más complejo.

Para los clientes es difícil evaluar con claridad la calidad de un profesional exclusivamente desde su perspectiva técnica. Ello hace que la "experiencia del cliente" (*customer experience*) se vuelva cada vez más crítica y mucho más amplia que sólo una respuesta legal a un problema o necesidad.

Un informe citado en el artículo que comento menciona que la "experiencia del cliente" está considerada el elemento diferenciador más importante para crear una ventaja competitiva. Ello implica un servicio que sea personalizado, proactivo y sin fisuras (*seamless*) dentro de la organización.

Pensar la relación con el cliente desde la perspectiva de su experiencia cambia mucho la forma en que los abogados estamos



acostumbrados a atenderlos. Los aspectos técnicos tienen una importancia desmesurada sobre otras cuestiones claves, como el tipo de comunicación, el conocimiento del negocio del cliente y un formato de servicio que el cliente pueda entender mejor.

En una reciente nota que escribí, mencioné una encuesta que realicé hace un tiempo con CEOs de empresas líderes de Argentina en donde se les preguntó cuáles eran, en su opinión, las principales limitaciones y desafíos de los estudios profesionales que los atendían.

Recibimos una gama variada de respuestas dependiendo de la industria en la cual estaban y sus propios estilos de lideraz-

go y conducción, pero un tema resaltó sobre todos y recibió un alto consenso: los profesionales no entienden nuestro negocio ni se esfuerzan por hacerlo mejor.

No entender bien el negocio y los problemas de los clientes trae riesgos asociados a la calidad de la solución a encontrar y al tiempo que lleve hacerlo.

Si una buena retención de clientes puede generar buenos resultados económicos, también es cierto que requiere una inversión de tiempo en trabajo no facturable para hacerlo.

Estar informado del negocio y la industria donde está el cliente (que incluye, cómo escuché recientemente, leer lo que el cliente lee), ser proacti-

vo en buscar soluciones o ideas en momentos en que el cliente no está dispuesto o preparado a pagar por ellas, preparar al equipo para estar en condiciones adecuadas de atender los asuntos en el momento que se necesite, etcétera.

Conseguir nuevos clientes seguirá siendo esencial dentro del modelo económico de las firmas legales, pero profundizar la eficiencia y calidad de la atención de los clientes actuales tiene que ser igualmente importante. Sólo aquellas firmas que logren altos niveles de retención de clientes podrán ocupar lugares de liderazgo en el mercado y mantener organizaciones saludables.



FUNDADO EN 1975



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

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



# PAG



**Entrevista con los socios  
Jorge Pérez Alati,  
Diego Serrano Redonnet  
y Santiago Daireaux.  
El momento actual del  
estudio y de la Argentina.  
La gestión de la firma  
y los desafíos para los  
más de 140 profesionales  
que trabajan en ella.**

# **BAM**



## NOTA DE TAPA

Pérez Alati, Grondona, Benites & Arnsten es un sello reconocido en el mercado jurídico argentino y regional. La firma, una de las más fuertes del país, atraviesa un nuevo momento de bonanza y cuenta, a través de Jorge Pérez Alati (JPA), Diego Serrano Redonnet (DSR) y Santiago Daireaux (SD), cómo se prepara para pegar el próximo gran salto.

### **¿Cómo está el estudio hoy?**

**JPA:** Somos muy optimistas y lo fuimos particularmente desde 2015. Seguimos siéndolo con todo lo que está ocurriendo en el país.

La realidad es que después de los años de kirchnerismo y de Duhalde, no podemos estar más que contentos con los cambios que han ocurrido en la Argentina, en el entendimiento de que todas aquellas cuestiones que faltan mejorar, van a ocurrir en los próximos años.

El estudio obviamente se beneficia de esta situación. Hemos visto un interés, una corriente de inversión tanto local como del exterior, muy importante. No va al ritmo que el gobierno querría, pero sin embargo, fondos de inversión que durante años tenían olvidada a la Argentina, han vuelto, y hay otros fondos que nunca habían mirado a la Argentina y están viniendo.

**En un mercado ávido de operaciones, la competencia entre los distintos estudios parece ser cada vez más virulenta. ¿Cómo trabajan ustedes el aspecto comercial?**

**JPA:** Desde que me recibí de abogado siempre la competencia en la Argentina fue importante, con jugadores sofisticados; es difícil pensar que hay uno excelente y todo el resto, mediocres.

Nos manejamos en un ambiente donde tenés abogados y estudios jurídicos realmente sofisticados.

Claramente, los estudios que ofrecen mayor cantidad de servicios están mejor posicionados que aquellos que cubren un área nada más.

Los estudios “full service” que tienen especialistas reconocidos en cada disciplina están en una situación competitiva mejor. Eso ya marca una diferencia.

**“Desde que me recibí de abogado siempre la competencia en la Argentina fue importante, con jugadores sofisticados”, repasa Jorge Pérez Alati.**





**“No podemos estar más que contentos con los cambios que han ocurrido en la Argentina, en el entendimiento de que todas aquellas cuestiones que faltan mejorar, van a ocurrir en los próximos años”.**

¿Cómo se da la captación de los clientes? Cada estudio debe tener su fórmula, y nosotros creemos que en ese sentido nos distinguimos.

Nos distinguimos justamente por tener expertos en cada área, por asumir como propios los problemas y trabajos que nos traen los clientes.

Los temas acá son asumidos personalmente porque este es un estudio que siempre ha valorizado mucho la relación con el cliente y no solamente la transacción aislada.

Esto no quiere decir que no haya clientes que vienen únicamente por temas de mercado de capitales o únicamente por temas de *tax* o litigios o laboral, pero normalmente nosotros tratamos de distinguirnos en

el sentido de que somos un estudio de clientes, que establece una relación muy personal con el cliente, para entender su problemática, su temática, y poder así dar la mejor solución a su problema u operación.

**DSR:** Competencia hay, pero no estoy seguro de que sea más o menos virulenta que antes.

Lo bueno es que hay más trabajo también.

Para los estudios de primera línea hay bastante trabajo en todas las áreas, porque no solo se ha abierto un mercado de capitales, sino que primero las energías renovables y ahora los corredores viales están abriendo nuevas áreas.

Y también hay nuevas especialidades, por ejemplo, *compliance*, que antes no era un tema

tan importante y ahora lo es cada vez más.

El hecho de que haya también nuevos clientes, porque el mercado se ha abierto, con nuevos operadores en todas las áreas, abre más posibilidades.

Hay un grupo de estudios posicionado para enfrentar este nuevo trabajo, pero tampoco es que hay 40 o 50.

Cuando vas a cierto *full service* integral, con cierta trayectoria en todas las áreas, tenés pocos con una estructura capaz de abastecer la demanda de este momento.

Con lo cual, no estoy seguro de que la competencia sea mucho más virulenta, sí que hay mucho más trabajo, y lo que creo es que la competencia se segmenta un poco depen-



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



**“Competencia hay, pero no estoy seguro de que sea más o menos virulenta que antes. Lo bueno es que hay más trabajo también. Para los estudios de primera línea hay bastante trabajo en todas las áreas”, dice Serrano Redonnet.**

diendo del tipo de operación y cliente.

Es una buena época en general para todos los estudios, creo que todos están invirtiendo porque esperan tiempos buenos, después de muchos años donde no había grandes perspectivas.

Desde el punto de vista del trabajo legal, más allá de que en el mundo hay un incremento porque la vida se complejiza, en Argentina también van apareciendo nuevas normas, marcos jurídicos que antes no existían, y eso va a llegar a la demanda de servicios legales.

**SD:** Respecto a la búsqueda de nuevos clientes, la realidad es que el estudio siempre ha tenido muy buen *feedback* de

sus clientes, por lo tanto lo que es el *referral* ha sido siempre muy importante.

También tenemos mucha relación con estudios de afuera, americanos y europeos, con los que hemos trabajado muchos años y que ahora, después de mucho tiempo de no tener o tener poco contacto con ellos, muestran un nuevo interés en la Argentina. Se reestableció la relación y es un buen generador de trabajo.

Tenemos un mandato muy importante de generar una relación tanto con el cliente como con la otra parte, y tratamos de no ser la estrella de la transacción.

Eso siempre ha sido muy bien reconocido desde el punto de

vista de todos los interlocutores, porque sabemos que lo que le interesa al cliente es el negocio y no que el abogado sea el que se luzca, sino el que ayude a hacer la transacción.

**Ustedes no tienen gente de marketing, de comunicación, de relaciones públicas. Los estudios con los que compiten, sí. ¿Cómo encaran esta situación?**

**JPA:** Es cierto, no contamos con una persona dedicada al marketing.

Eso es una descripción de la realidad, no necesariamente porque ello sea un mérito o haya sido una virtud de nuestra parte. Pero hasta ahora fue así. Esas cuestiones nosotros la



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





hemos manejado siempre con un abogado que es designado por el estudio para que esté en contacto con las personas de los medios, en el entendimiento de que puede conocer de mejor manera y más acabadamente las cuestiones que puede tratar un periodista o directorio que cubra temas o aspectos legales. No sé si es una virtud, es una cuestión de la realidad y posiblemente el *management* del estudio tenga que definir si es una estrategia que va a continuar o que va a cambiar.

Notamos que hoy la demanda de tener información sobre lo que hacemos hace que posiblemente sea necesario tener una persona dedicada pura y exclusivamente a eso, y no un abogado que está en otros miles de temas.

**DSR:** Yo creo que el mejor marketing es cuando hacés un trabajo bien hecho y eso genera confianza.

En el fondo, en el mercado legal, como en muchos otros profesionales, el boca a boca y la confianza es definitoria.

## TRANSFORMAR EL MANAGEMENT

Pagbam nació en 1991. Desde entonces tuvo un crecimiento muy importante, pero siempre mantuvo la impronta de los fundadores.

“Hace dos años dijimos: “¿Cómo hacemos el cambio para que realmente la antorcha del estudio siga manejándose con este ánimo competitivo, pero con otras generaciones?”. Eso resultó en un nuevo marco de estatuto social, en un nuevo *management committee*, donde los fundadores quedamos como personas de consulta o asesoramiento en función de nuestra experiencia, pero el management del día a día lo tiene otra generación”, cuenta Jorge Pérez Alati.

“Este es un estudio que no se agota en los fundadores, sino que la idea es seguir creciendo y ser como las firmas americanas que tienen 100, 150 años”, agrega Daireaux.

¿Qué pasa cuando ese comité toma una decisión que los fundadores no comparten? ¿Cómo impacta en la persona que le pone el apellido al estudio? “Francamente, en lo que a mí respecta, confío plenamente en los socios. Hemos trabajado y seguimos haciéndolo codo a codo, así que tengo total confianza. Por otro lado, el nuevo management reporta a este comité de fundadores. Si no nos gustan las decisiones, votaremos en contra, como cualquier otro socio del estudio, pero la realidad es que tenemos plena confianza. Creo que es algo importante para dar un paso más alto. Los estudios que tienen a sus fundadores, tienen necesariamente que dar ese paso si quieren seguir creciendo”, responde Pérez Alati.

Vos podés hacer mucha publicidad, pero si eso no está sostenido por una confianza por el boca a boca de gente importan-

te, la verdad que queda vacío. En el fondo, es una profesión 100% de confianza. Es el intangible más valioso. La confian-



**Lewis  
Baach  
Kaufmann  
Middlemiss**  
PLLC

[lbkmlaw.com](http://lbkmlaw.com) | +54 11 4850-1220

### Nuevo nombre. El compromiso de siempre.

Representación legal internacional.  
Solución de controversias complejas y compliance.



WASHINGTON DC   NEW YORK   LONDON   BUENOS AIRES



**“Tratamos de no ser la estrella de la transacción. Eso siempre ha sido muy bien reconocido desde el punto de vista de todos los interlocutores”, reconoce Daireaux.**

za y la buena reputación en el mercado es fundamental.

**SD:** Hay otra realidad y es que el estudio, por suerte, siempre tuvo una situación en la cual no tuvo que salir a buscar trabajo. En ese sentido, el marketing se daba más que nada trabajando y generando trabajo desde ese lado.

Estamos tratando de encarar todo ese proceso de una manera más profesionalizada, estamos viendo la posibilidad de contratar a alguien próximamente, pero lo tiene que definir el nuevo Comité de Dirección del estudio.

### **¿Cómo perciben el impacto tecnológico en la profesión?**

**JPA:** Nosotros creamos una comisión para pensar al estudio

del futuro, cómo adoptamos las nuevas tecnologías para anticiparnos y no enterarnos de que salió un *software* que eliminó el departamento tal o cual.

Acá, voy a tomar una frase que suele decir Diego: “Nadie quiere que le llegue su Uber”.

**DSR:** Yo lo que digo es que “a todos les llega su Uber”.

### **¿Por dónde pasan hoy los principales desafíos para la práctica jurídica en la Argentina?**

**JPA:** Los estudios jurídicos como el nuestro tienen desafíos importantes, más tangibles que la inteligencia artificial.

Por ejemplo: las empresas con departamentos legales muy importantes, ahí el desafío es ser una herramienta de apoyo para que esos departamentos

puedan hacer mejor su trabajo. ¿Qué hacemos? Ser más sofisticados, tener más y mejores especialistas.

Tenés también otros desafíos: estudios jurídicos del exterior con miles de abogados, que facturan *billions*, y que pueden querer venir a la Argentina, en un mercado en crecimiento, como lo hicieron en su momento en San Pablo. Ahí, estudios como el nuestro pueden seguir compitiendo por el nivel de sofisticación que se tiene y porque tenés una ventaja local muy importante.

Otro desafío más tiene que ver con las plataformas tecnológicas que ofrecen servicios legales. Por ahora son servicios masivos, poco sofisticados, pero no hay que perderlas de vista.



# Denable Law PLLC

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





Por  
**Walter Vodeb** -  
Conexiones.com

## ABOGADOS EN LA NUBE

### Oferta de servicios para profesionales

Hoy en día todo nuestro estudio puede estar completamente en Internet, incluida la línea de teléfono y nuestros clientes.

Si queremos tener solo un procesador de textos para hacer escritos y por ahí un excel para llevar los gastos, podemos usar Gmail, Google Docs y Google Sheets.

Para que la competencia no se enoje también tenemos la version Outlook, Word, y Excel en Internet.

Con un poco mas de costo y tal vez con mejores prestaciones para nosotros, los abogados, tenemos sistemas de gestión como ProcuSmart, para la procuración desde el teléfono; Abogapolis, como sistema de gestión, o iusnet, y claro que tenemos a los que pueden usar LegalOne.

Si queremos concentrar todas las mesas virtuales y tener las novedades en la palma, Litisnet es la opción y hasta tiene un link

para vincular directo a sus sistemas.

Internet nos da la ventaja de tener nuestro estudio en el celu y además colaborar con nuestro equipo de trabajo.

Todos los sistemas están diseñados para múltiples usuarios e, inclusive, hacer una presentación simultánea.

¿Que hay del teléfono? No quiero solo mi celular, me gustaría tener un preatendedor que diga opciones y mis horarios de atención. Iplan, en este caso, tiene la opción de la central virtual, pero también tenemos empresas como Anura, que ofrece un botón para que te llamen desde tu pagina web.

¿Y la oficina?

La tendencia en el mundo es tener cada vez menos metros ocupados.

Los nuevos emprendedores y startups utilizan espacios compartidos hoy llamados *coworking*.

**ALLENDE & BREA**  
A B O G A D O S

MAIPÚ 1300, PISO 11

C1006ACT, BUENOS AIRES, ARGENTINA

T.: +54.11.4318.9900 / F.: +54.11.4318.9999

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



# TALENTO Y CLIMA

La mirada de Great Place to Work y de Alejandro Melamed sobre dos *drivers* de suma actualidad para el mercado legal. ¿Qué y cuánto se puede traspolar a las firmas de servicios legales?

Por Ariel Alberto Neuman

## TALENTO Y CLIMA

Quien diga que no tiene o busca o atrae a “los mejores talentos”; quien diga que tiene un “mal clima interno”, probablemente sea visto hoy como una *rara avis*.

De un tiempo a esta parte se ha vuelto un cliché, casi una necesidad, hablar de estos temas y presentarlos como parte de la cultura organizacional.

El fenómeno se da en los estudios jurídicos, pero también en empresas de todo tipo, rubro y bandera.

¿Por qué es importante? ¿Por qué hay que prestarle genuina atención?

“Talento y clima necesariamente van de la mano. Para poder atraer desarrollar y retener talentos necesito, entre otras cosas, manejar un excelente clima de trabajo”, enmarca Emilia Montero, Directora de I&D de [Great Place to Work](#), y agrega: “Puedo tener unas prácticas de recursos humanos buenísimas, modernas, en donde le metan mucho recurso, pero si descuido la cuestión de los vínculos no voy a tener un excelente clima de trabajo”.



Cuando habla de vínculos, Montero se refiere específicamente a la relación que los empleados o colaboradores tienen primero con su líder.

Este vínculo es clave, dice, y debe ser de confianza.

Después está la relación que ese colaborador o empleado tiene con su trabajo, las tareas que desempeña y con sus colegas, y el resto de los colaboradores.

“El líder debe ser superconsciente de la influencia que genera en la gente, porque la gente nos está mirando siempre, no solamente cuando

## ¿QUÉ SE VALORA?

Una investigación de Great Place to Work sobre las competencias más valoradas de los líderes y de la que participaron más de 95.000 empleados, arrojó que tener una comunicación abierta es más importante que el conocimiento y la experiencia.

Mantener una comunicación abierta y transparente (52 puntos), ser honesto y confiable (46) y justo y equitativo (31) están por encima de poseer conocimientos técnicos y experiencia (en cuarto lugar, con 27 puntos).

Medido en diferentes cargos, el estudio concluye que las personas que ocupan puestos con liderazgo valoran más la competencia de inspirar a los demás (51 puntos en directores, 33 en jefes y 22 en personal no gerencial), mientras que los que no tienen gente a cargo valoran más la justicia, la equidad y el reconocimiento.

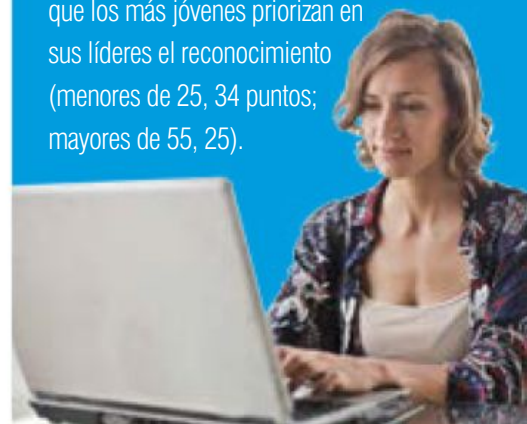
Otra de las conclusiones de la investigación es que la valoración de competencias relacionadas con la comunicación y la honestidad crece a medida que aumenta la edad (menores de 25 años, 47 puntos; mayores de 55, 62 puntos), mientras que los más jóvenes priorizan en sus líderes el reconocimiento (menores de 25, 34 puntos; mayores de 55, 25).

## PRINCIPALES ACTIVOS

**Valeriano Guevara Lynch**

**ALLENDE & BREA**

Nuestros principales activos son nuestros clientes y los abogados que trabajamos en Allende & Brea. Nos gusta trabajar en un buen ambiente, confiando entre nosotros, colaborando y haciendo que valga la pena venir a trabajar todos los días.





## EN EL CENTRO DE LA ESCENA

**María Lucía Aquino, gerente de Recursos Humanos**

**MARVAL, O'FARRELL & MAIRAL**

En MOM buscamos atraer profesionales talentosos que busquen sumarse a un equipo altamente reconocido en el mercado, que trabaja en pos de brindar un servicio de excelencia a todos sus clientes.

Desde hace unos años los socios tuvieron la visión estratégica de colocar a los profesionales en el centro de la escena. Así, comenzamos un camino de evolución que nos permitió implementar mejores prácticas en la gestión de personas, buscando una propuesta de valor atractiva. Creemos que estas iniciativas que generan una buena experiencia en nuestros equipos se trasladan al servicio que brindamos.

En nuestros equipos, además, se valora la diversidad con inclusión, y esto nos permite contar con diferentes perfiles que aseguran en el largo plazo una mejor calidad y mayor amplitud de soluciones a los nuevos desafíos que plantea el

mercado y el mundo.

Los socios han mostrado una gran capacidad de evolución para escuchar las necesidades de sus profesionales, fomentando el equilibrio entre la vida privada y el trabajo. Implementamos el Marval Day, por el cual un viernes al mes los profesionales tienen una tarde libre.

Cada año distinguimos el desempeño destacado a través de un programa de reconocimiento para *semiseniors* y *juniors* avanzados, con la posibilidad de participar de *summer programs* en el exterior y seminarios en la Argentina.

El trabajo en equipo es uno de los pilares del estudio.

Por ello, a lo largo del año organizamos *happy hours* con diferentes temáticas, participamos de torneos de fútbol y semanalmente los abogados cuentan con una cancha donde se organizan partidos internamente.



digo. También cuando no digo, cuando doy vuelta y miro para otro lado, cuando yo líder no ayudo a mis equipos a desarrollarse, cuando no los escucho en sus problemas personales, en cuestiones específicas de trabajo. La gente va a estar siempre observando”, apunta. Desde el punto de vista del colaborador, esta percepción del relacionamiento que tiene

con su jefe y después con sus colegas y tareas, es la clave.

La organización, en tanto, tiene que darles algo a estos líderes para poder generar estas relaciones de confianza.

¿Qué? Prácticas.

“Nosotros tenemos mucha medición de que cuanto mejor es el clima, mejor es la *performance* y el *profit* del negocio. No es solamente lindo tener buenos

climas, sino que es sano para el negocio en el que estamos metidos, no importa cuál sea, la cantidad de colaboradores que haya dentro de esa organización, el estilo, si es un servicio, si es una fábrica, no importa. Lo importante es cómo manejamos estas relaciones”, enfatiza.

### **PURO TALENTO**

¿Todos tenemos talento?



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.





¿Algunos más que otros?  
¿Talentos diferentes? ¿Según  
la actividad que se haga?

“Hoy la palabra talento es casi  
sinónimo de empleado. Ahora,  
si doy una vuelta de tuerca al  
término, te diría que los talen-  
tos son aquellas personas muy  
difíciles de reemplazar en el  
mercado laboral y personas  
que no importa la posición  
en la que se encuentren, van  
a agregar valor al consumi-  
dor final de mi negocio”,  
delimita Montero.

La definición, entonces,  
depende en cada organización  
de lo que se defina que es valor  
agregado para el cliente, por un  
lado, y de la escasez de talento  
en ese mercado en particular,

## INQUIETUDES Y EXPECTATIVAS

**Marcelo Tavarone**

**TAVARONE, ROVELLI, SALIM & MIANI**

Tenemos muy claro que el éxito de las  
organizaciones de servicios profesionales  
depende de su capacidad de reclutar y  
mantener talento, especialmente, talento  
joven.

Por eso trabajamos permanentemente en identificar y conocer las inquietudes,  
expectativas y preocupaciones de los abogados más jóvenes, tanto en lo  
profesional como en lo humano y, por supuesto, lo económico.

Por otro lado, sabemos muy bien que una organización de personas debe ser  
una organización de buenas personas, así que hacemos mucho hincapié en  
que se compartan ciertos valores que para nuestra firma son fundamentales y  
entre los cuales se cuentan la honestidad, la solidaridad y el espíritu de grupo



por el otro.

En este esquema, existe la real  
necesidad de retener al talento,

pero al mismo tiempo, repli-  
camos desde **AUNO Aboga-  
dos**, aparece la posibilidad

## PEREZ ALATI, GRONDONA, BENITES & ARNTSEN A B O G A D O S

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

• Oficinas en New York  
110 East 55th Street 10th floor  
New York, NY 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, Lleida, Madrid, Sevilla,  
Valencia, Santa Cruz de Tenerife, Zaragoza - Bélgica: Bruselas - Portugal: Lisboa, Porto - Brasil: Brasilia, Curitiba, Rio de Janeiro, Sao Paulo.

## PALABRA DE EXPERTO

Alejandro Melamed es hombre de referencia cuando se trata de hablar de trabajo. El director general de Humanize Consulting es un conferencista internacionalmente reconocido, consultor y referente en temas de estrategia e innovación disruptiva en recursos humanos, el futuro del trabajo, cultura, talento y liderazgo.

Para él, “talento tiene todo el mundo, el tema es si este talento es suficiente o no y para qué lo tenés”.

Hoy lo que se mide en las organizaciones, más que el talento, dice, es el nivel de compromiso y esa milla extra que tiene cada persona para dar. “Todos los estudios que se están haciendo, lo primero que te señalan es que lo más importante es que la persona tenga un nivel de compromiso total y absoluto, satisfacción y fascinación con la tarea que está desarrollando, con lo cual el primer aspecto, más allá de cualquier otro factor motivacional que quieras trabajar, es que la persona tiene que estar en el lugar donde haga aquello que realmente le apasiona”, señala el autor de libros como “Empresas depredadoras”, “Empresas + humanas”, e “Historias y mitos de la oficina”, entre otros.

Melamed habla de una tendencia a “moldear, a rediseñar tu propio trabajo y dar la responsabilidad y la autoridad a cada persona para que haga de su trabajo el mejor lugar”. Así, cada uno se convierte en el “gerente general de su propio escritorio”, de modo que decide de qué manera quiere administrarlo y cuáles son los elementos que quiere tener. Un segundo concepto, señala, es que la persona se entusiasma por lo que se denomina su “marco de vínculo o de relaciones”. En este sentido, lo que se debe considerar es que pares, jefes, colaboradores, aquellas personas con las que interactúa, brinden un marco de motivación adicional o de compromiso de estar “enganchado” con el trabajo. Estos dos factores no tienen que ver con lo económico, destaca, sino con lo que se denomina salario emocional, que es todo aquello que no es retribución económica, pero hace que el nivel de satisfacción se incremente o no.

“El salario también es un factor motivacional, pero no para mantenerlo como único. Si solamente tu estrategia motivacional la basás en eso, lo que generás es un ejército de mercenarios que por \$2 más se van a la empresa de enfrente. Eso no sirve”, agrega.



### ¿Cómo se hace para que una tarea repetitiva o tediosa se convierta en algo motivante?

Es interesante y depende de a quién contratás y para qué, y cuáles son las reglas del juego.

Se dice que la gente trabaja por una P: plata, poder, placer, prestigio, propósito, o una A, aprendizaje.

Hay que aprender que en distintos momentos de nuestra carrera son distintas las motivaciones. Uno tiene que mostrar el camino.

Si contratás a un egresado de Harvard con una maestría en la que se gastó un montón de dinero para este trabajo repetitivo, obviamente que no va a estar motivado.

Lo que hay que entender es que cada persona tiene un tipo de motivación y en distintos momentos de tu vida te motivás por distintas cosas.

Hay un dicho que reformularía. Todo el mundo dice: “trata al otro como te gustaría ser tratado”. Creo que hay que tratar al otro como el otro quiere ser tratado. Hay que escucharlo. A veces lo que busca la gente es reconocimiento.

Si los jóvenes postean algo en Facebook, en Twitter, en Instagram o donde sea y están contando la cantidad de *likes*, y tengo un jefe que durante meses no me dice si hago bien o mal mi trabajo, por más que me pague lo que me pague o haga el trabajo que haga, no voy a estar motivado.

### ¿Por qué a un estudio jurídico debería importarle esto?

Cuando hay un clima que genera buenos vínculos, la gente quiere hacer negocios con estas organizaciones, quiere trabajar en estas organizaciones, las empresas se desarrollan. Se genera un contexto ideal. Cuando el contexto está generado, cualquier texto fluye, y las organizaciones tienen que desarrollarse como contexto favorables para que los textos puedan fluir. Cuando hay un clima adecuado, la gente quiere aportar, dar su milla extra, comprometerse, pertenecer.

de descuidar al resto de los empleados, conspirando en última instancia contra el clima de la organización.

“Es una excelente pregunta. Cuando pienso en el clima, como decimos nosotros y perdón la expresión porque es en inglés, es *for all*, para todos. A todo el mundo dentro de mi organización debería darle algo en función de la necesidad de cada uno, más allá de si esa persona es un alto potencial, si está atrincherado en la línea de la alta *performance*, si es un líder o si es el operario que está operando la máquina para que el producto salga. Lo que tengo que lograr es segmentar a mi población. Los grandes lugares para trabajar no les dan a todos lo mismo, le dan a cada uno algo según la necesidad de la persona y de los talentos”.

En el vínculo laboral, otra palabra en boga es confianza.

La pregunta clave aquí es ¿cómo se genera?

“Nosotros entendemos la construcción de confianza como que el líder sea creíble, que respete a la gente y que sea imparcial en sus decisiones. Cuando el líder

## VÍNCULO DE CONFIANZA

**María Porzio, responsable de Recursos Humanos**

**NICHOLSON Y CANO ABOGADOS**

Buscamos generar un vínculo de confianza y profesionalismo con las personas desde el momento de su incorporación. Entendemos que nuestro negocio depende del talento de quienes componemos NyC y la gestión y retención de estos talentos es uno de nuestros mayores desafíos. Con una

población en su mayoría *millennial*, las herramientas de gestión de talento están a la orden del día: identificación de los mejores perfiles (trabajo que se realiza entre RRHH y el/la socio/a a cargo de cada área), planes de carrera, *feedback* de cada socio a sus equipos (para los asociados, el trabajar codo a codo con el socio del área muchas veces es un plus importantísimo, y que se valora) y el famoso *work-life balance* son algunas de las utilizadas por nosotros.

En cuanto al clima laboral, me animo a decir que es una de las grandes fortalezas de Nicholson. Siempre se pondera el buen trato, la buena onda y el respeto con el que se maneja todo internamente. En mi opinión, esto se debe mucho a la relación que prima entre los socios. Este buen clima nace con ellos. Prima por sobre todas las cosas la cordialidad entre ellos (y en muchos casos la amistad), y eso se refleja también en los equipos.



es creíble, es un líder que hace lo que dice, sabe hacia dónde está yendo y tiene la capacidad de mostrárselo al resto, entonces la cosa se vuelve coherente y compacta a los ojos de los que nos están mirando. Un líder es creíble cuando sabe comunicar, pero

además abre el canal de la doble vía, no se dedica a hablar, sino que además está abierto a escuchar, entender y aceptar. Un líder es creíble cuando respeta, respalda, admite que pueden cometerse errores y está ahí para ayudar a solucionarlos”, enumera.

Silva Ortiz  
Alfonso  
Pavic &  
Louge.  
Abogados

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



# CAROLINA ZANG

Zang, Bergel & Viñes Abogados

# CONSEJOS

¿Cómo hacer para que el estudio funcione (bien)?



## Ficha:

Socia administradora en Zang, Bergel & Viñes Abogados desde 2012, Carolina Zang dirige el área de Mercado de Capitales, Bancos y Finanzas. Cuando se convirtió en socia del Estudio, era la única mujer en los rangos ejecutivos. Hoy, de los 12 socios, cinco son jóvenes mujeres. En 2017 ZBV fue considerado mejor estudio en Argentina por sus iniciativas en cuanto a diversidad de género, innovación, tutoría y mentoreo, programas de equilibrio vida profesional/ personal, trabajo pro bono y gestión del talento.

1

### IDENTIFICAR LO MEJOR DE CADA UNO

Un viejo proverbio chino dice que un viaje de 1000 kilómetros comienza dando el primer paso. Convertirse en líder de una firma legal es un proceso similar. Un/a *managing partner* tiene el deber de, paso a paso, aunar al equipo, conocer a todos no solamente por nombre y apellido sino por sus logros, sus fortalezas, sus debilidades y sus historias de vida. Es fundamental saber escuchar y hacerse tiempo para identificar lo mejor de cada integrante de la comunidad y ofrecer herramientas para potenciar esas cualidades. Una mente audaz y generosa y pequeños pasos constituyen la madera del buen liderazgo.

2

### CONFIAR

Un líder que obtiene la confianza de su equipo logra que todos velen por el cumplimiento de los objetivos de la firma y esto, a su vez, influye en la motivación de cada uno de los miembros para que den la milla extra y logren su máximo potencial. Mediante la confianza se logra romper la barrera que existe entre el líder y su equipo; el equipo no ve al líder como un jefe, sino como un modelo a seguir y viceversa.

3

### INTENTAR NO TRANSMITIR TU PROPIA ANSIEDAD

La ansiedad es una sensación normal que experimentamos todos alguna vez, y si bien nos sirve para poder reaccionar mejor en momentos difíciles, hay que aprender a dominarla para que no nos domine a nosotros. La ansiedad es un motor fabuloso de movimiento y productividad, pero puede generar nerviosismo y ser contraproducente si dejamos que el viento la esparza. La ansiedad es la mente que acelera más que la vida, es un exceso de futuro y hay que aprender que todo llega a su debido tiempo, lo que tiene que ser será y que muchas veces de la incertidumbre nacen estrellas.

4

### AGRADECER

No se trata de una simple cortesía: agradecer es reconocer al otro, una manera de retribuir lo recibido. No pasa inadvertido un "gracias". Aunque el otro tuviese la responsabilidad de darnos, o hubiese un compromiso de entregar lo brindado, el GRACIAS lo cambia todo. Significa que no ha sido ignorado lo que hemos recibido, que es valorado, que nos importa.

No hay que perder la costumbre de expresar nuestra gratitud hacia el otro; en este mundo de liquidez y fugacidad, donde todo es *express*, se destacan aún más los gestos cálidos y genuinos. La empatía es saber conectar emocionalmente y reconocer al otro.

5

### EMPODERAR

Fomentar el empoderamiento dentro de una firma va a permitir aumentar la confiabilidad de los abogados y generar un ambiente de trabajo mucho más colaborativo.

Empoderar aumenta la creatividad, la comunicación y la motivación. Implica brindar herramientas para que todos puedan tomar decisiones de mucha valentía.

El *empowerment* es hoy la herramienta más eficaz para alcanzar el éxito.

La inclusión es un elemento de empoderamiento clave.

La prioridad de la diversidad de género tiene que ser explícita.

Creo en lo que se verbaliza y en que la organización tiene que expresarlo constantemente porque las actitudes son muy contagiosas.



Por  
**Luis E. Denable**  
Abogado  
matriculado en  
Argentina  
y Nueva York.  
Fundador de  
*Denable Law PLLC.*

## NOVEDADES FISCALES PARA INVERSORES EXTRANJEROS

Existen nuevos requisitos informativos en materia fiscal que afectan a las entidades llamadas “transparentes” constituidas en los Estados Unidos, estas son las Limited Liability Companies o LLC (Compañías de Responsabilidad Limitada).

El Departamento de Tesorería de los Estados Unidos y el Servicio de Rentas Internas (IRS) han emitido la reglamentación final que obliga a las entidades LLC constituidas en ese

sea considerada residente de los EEUU), en general no tenía ningún requisito de declaración si no había ingresos de fuente estadounidense o ingresos efectivamente conectados con una operación o negocio en los Estados Unidos atribuibles al propietario. Ahora, bajo este nuevo ordenamiento, las LLC domésticas de dueños extranjeros deben presentar el formulario 5472 para reportar transacciones con partes

relacionadas, tales como los importes pagados o recibidos en relación con la formación, disolución, adquisición y enajenación de la entidad. Esto también incluye contribuciones y distribuciones.

Por otra parte, se deberán informar los préstamos, ventas, comisiones recibidas o pagadas, intereses recibidos o pagados, etcétera.

país que sean propiedad exclusiva, directa o indirectamente de una persona física o jurídica extranjera, a los requisitos informativos previstos en la Sección 6038A del Código de Rentas Internas.

Antes de esta nueva reglamentación, una LLC de propiedad exclusiva de una persona extranjera (persona física o jurídica que no

Estos nuevos requisitos entran en vigor en el año fiscal 2017, lo cual significa que tienen que ser incluidos con las declaraciones que se realizarán ahora, en el 2018. Caso contrario, la regulación prevé sanciones civiles con un mínimo de u\$s10.000, y sanciones penales para los titulares de las sociedades en infracción.





# Actualización y posicionamiento

¿Qué hacer con el sitio web del estudio?

Dos escenarios más que frecuentes en el mercado jurídico virtual son la falta de actualización de los sitios web y su prácticamente nulo trabajo de posicionamiento en buscadores. Lo primero se ve reflejado con estéticas propias de décadas pasadas (dos décadas), fotos de la primera juventud de profesionales hoy sumamente experimentados, presencia de otros que ya no forman parte de la firma y novedades discontinuadas varios meses o años atrás, todos ejemplos que no se condicen con la vitalidad que debería tener una firma que está en funcionamiento y que quiera demostrar -como suele ser el caso- una bonanza más o menos creíble. Lo segundo está atado a la falta de trabajo en el tagueo del sitio, lo que dificulta que los algoritmos de



Por **Ariel Neuman**  
Director de Artículo Uno\*

los buscadores de internet indexen la página de la manera adecuada.

El uso de palabras clave en base a tendencias de

usuarios es fundamental para sobresalir en una búsqueda de manera natural. El primer impulso, sin embargo, pasa por la contratación de anuncios digitales o la compra de palabras clave, política que, en la mayoría de los casos, termina siendo pan para hoy, hambre para mañana.

\* Artículo Uno es una empresa especializada en el desarrollo de estrategias de comunicación y marketing jurídico y su implementación.

**MHR** | **MARTINEZ  
DE HOZ  
& RUEDA**

**BUENOS AIRES**

TORRE FORTABAT  
Bouchard 680 piso 19  
T. +54 11-48503709

**NEUQUÉN**

Corrientes 1650  
Patagonia  
T. +54 299- 4422135

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



Se abrió en Buenos Aires el primer espacio de trabajo colaborativo para abogados.

En plenísimo microcentro porteño, el *coworking* para abogados comienza a encontrar su espacio de la mano de [Law Works](#), un lugar que busca ser un punto medio entre los típicos lugares de este tilo, más pareci-

dos a un *after office* que a una oficina, y el *rictus* propio de la profesión.

“Mi idea era fomentar el punto medio: tener ese *networking*, ese espacio de distensión, bienestar, y el compartir con otras perso-

nas, pero que sea un poquito más formal, por lo menos a los ojos del cliente”, señala Benjamín Muñoz, impulsor de la iniciativa. Más allá de la ambientación, el gran diferencial que busca brindar Law Works es el de

**HOPE  
DUGGAN  
& SILVA**  
ABOGADOS

Suipacha 1111, Buenos Aires

Teléfono: 011 4891-1000

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



los “servicios especializados”. Porque, al fin de cuentas, es el único lugar de *coworking* que ofrece procuradores, sede para fijar domicilio, archivo de documentación, jurisprudencia *online* y sala de reuniones símil estudio jurídico.

“Uno de los problemas que vi fue a raíz de la situación en que

estaban algunos amigos míos de la Facultad, dando el salto con el Estudio. La oficina era un problema para ellos desde el punto de vista de la administración y financiero, y el *coworking* tradicional no era suficiente para sus necesidades”, señala.

Recepcionista, infraestructura, impresoras, todo queda cubier-

to, obviamente en función del plan que se contrate.

Los planes, dicho sea de paso, son mensuales, con un mínimo de un mes, aunque también hay pases diarios.

“Hay cuatro planes: uno que es el *full*, que te cubre procurador, y es por mes y tenés tu escritorio personal, con tu *locker*, con tu

ABB  
FP&B

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

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





cajonera personal, renovable por el tiempo que precisés. Ahí tenés las horas de oficina cubiertas para vos. Hay otro plan estándar parecido a ése, lo único que no cubre es procuración. Después tenés un plan flexible, que son 20 horas por mes, y ahí sí es escritorio rotativo. Si te excedés pasás al plan por hora. Alguien puede reservar por horas y... bienvenido, porque es más caro”, sonríe.

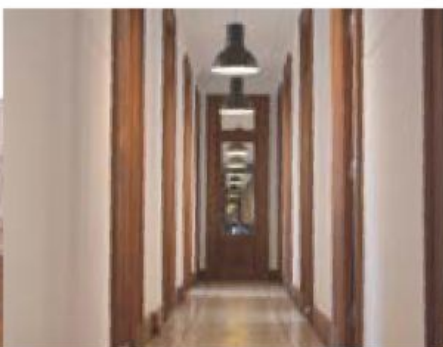
Por lo pronto, Law Works ocupa unos 200 m<sup>2</sup>, con 33 puestos de trabajo, aunque existe la posibilidad de que se vaya expandiendo a lo largo de buena parte del mismo edificio en el que hoy está.

¿Cuál es el perfil de los abogados que optan por esta modalidad?, preguntó **AUNO Abogados**.

“Hay de todo”, responde. “Hay gente que ya tiene su estudio, pero son pocos y quieren reducir

costos, o están en un ambiente muy chico y necesitan sala de reuniones. Hay gente que tiene estudio en provincia y necesita una oficina para hacer base en Capital o para estar de paso mientras viene a hacer trámites”, describe.

El rango de edad oscila entre los 28 y los 40 años, todos abogados y distribuidos por igual entre hombres y mujeres.



**MORENO  
BALDIVIESO**  
LAW OFFICES

EL ESTUDIO JURIDICO BOLIVIANO CON MAYOR RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL

CHAMBER LATIN AMERICA AWARDS  
EXCELLENCE BOLIVIA  
2010 - 2011 - 2012 - 2013

Miembros de: **INTERLAW**  
a world of legal excellence

CHAMBER  
LATIN  
AMERICA  
AWARDS  
2017  
WINNER

LEGAL  
500  
TOP FIRM

**GAR 100**  
Selected Nov 2015

**gundo**  
Selected Nov 2014

Distiñen 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: 591.2.2441500 • Santa Cruz: 591.3.3353515 • Cochabamba: 591.4.4532608 • Tarija: 591.4.6633303

[www.emba.com.bo](http://www.emba.com.bo)

# MONITOREAR EL COMPLIANCE

Entrevista exclusiva con Daniel Alonso, *general counsel* y *managing director* de Exiger, y ex Jefe de los Fiscales Auxiliares de Distrito de la Fiscalía de Manhattan.



durante el primer mandato del Fiscal Cyrus R. Vance, Jr., es su *general counsel* y *managing director*. Aquí, una entrevista exclusiva que recorre su carrera y aporta una mirada general a los cambios que se están dando en la región.

## ¿En qué consiste su trabajo?

Trabajo en todos los aspectos de los negocios de la empresa, con un enfoque especial en monitoreos independientes, investigaciones y cumplimiento anticorrupción. También soy el principal asesor jurídico de Exiger.

## ¿Cómo evolucionó esa figura del monitor en los

En la Argentina en particular y en la región en general, todo lo relativo a integridad y políticas anticorrupción está en plena ebullición.

**Exiger** es una firma de consultoría de *compliance* y riesgo que opera en todo el mundo. A

pesar de tener oficinas físicas en siete ciudades en cinco países, ya ejecutó proyectos en más de 35 países, incluyendo la Argentina, Brasil y Uruguay.

Daniel Alonso, ex Jefe de los Fiscales Auxiliares de Distrito de la Fiscalía de Manhattan

UN NUEVO CONCEPTO  
EN SERVICIOS LEGALES



CEROLINI  
& FERRARI

WWW.CEROLINIFERRARI.COM.AR

## RECORRIDO PROESIONAL

“Después de recibirme en la facultad de derecho de la New York University en 1990, trabajé como fiscal auxiliar en la oficina del fiscal de distrito de Manhattan durante cinco años. Empecé a trabajar en crímenes callejeros de bajo nivel, pero rápidamente pasé a investigar y enjuiciar casos de fraude y corrupción. A partir de ahí, pasé un año como asesor de un juez de la corte más alta del estado de Nueva York, y luego fui contratado por el Departamento de Justicia de Estados Unidos en Brooklyn, Nueva York”, repasa Alonso.

Fue Fiscal Federal Auxiliar (“Assistant U.S. Attorney”) durante nueve años, incluidos los últimos tres como Jefe de la División Penal, supervisando a los 110 fiscales de su distrito federal.

“Me especialicé en fraude y corrupción, pero también manejé varios casos de delincuencia organizada. Luego me convertí en socio de un bufete de abogados internacional que manejaba investigaciones internas y delitos de guante blanco. Después de cuatro años haciendo eso, volví a donde empecé, a la Fiscalía de Manhattan, solo que esta vez era el Jefe de los Fiscales Auxiliares, el puesto número dos en una oficina de 550 abogados y otros 750 empleados. Pasé cuatro años en la oficina del Fiscal del Distrito, después de lo cual me uní a la firma innovadora de compliance en la que me encuentro ahora, Exiger”, recorre.



### Estados Unidos y cuál es su función hoy?

Es una larga historia. Los monitores de cumplimiento independientes evolucionaron a partir de sus primos cercanos,

los síndicos independientes nombrados por los tribunales.

La figura del monitor independiente se creó originalmente hace unos 25 años para garantizar que cuando las empresas

celebraran acuerdos con fiscales y otras agencias gubernamentales —civiles o penales— cumplieran con los requisitos del acuerdo de resolución o el decreto de consentimiento. Esos requisitos generalmente incluyen mejorar los programas de cumplimiento y ejecutar otras medidas correctivas. Desde algunos monitores aquí y allá, hemos llegado a un escenario en el que es la excepción cuando un acuerdo corporativo importante no implica un monitor.

### ¿Cómo cree que debería evolucionar esa figura en LatAm a la luz del avance de la normativa anticorrupción?

Según mi experiencia y la del sistema de justicia de los Estados Unidos, en muchos casos incluso las empresas mejor intencionadas no pueden mejorar sus programas de cumplimiento hasta el punto de proporcionar controles sostenibles en el futuro.

En esos casos, tener un monitor que brinda una vigilancia independiente de lo que está haciendo la empresa es crucial para garantizar a las autoridades y al público que la mala conducta no se repetirá.

### ¿Qué opinión le merece el avance de las investigaciones de casos de corrupción contra ex funcionarios y hasta presidentes en América Latina?



No quiero comentar sobre ningún caso en particular, excepto para señalar que cada caso de corrupción es importante para el pueblo al que afecta. Pero señalaré que para que las naciones realmente empleen el estado de derecho, deben llegar a un lugar donde los esquemas corruptos sean descubiertos y procesados a medida que ocurren, en lugar de cuando una administración diferente asume el poder.

La corrupción es la corrupción, y erradicarla debería ser parte de la plataforma de cada partido y candidato.

**¿Por qué es tan difícil avanzar en casos de delitos de cuello blanco**

**en la región? ¿Lo atribuye a la dificultad de su comprobación, falta de conciencia o de voluntad de perseguirlos?**

Varias razones son evidentes: la justicia tiende a moverse demasiado lentamente en ciertas naciones latinoamericanas para que el sistema de justicia sea un elemento disuasorio eficaz; muchos de estos casos requieren conocimientos especializados que no siempre están presentes en ministerios públicos particulares; las leyes sustantivas y procesales pueden ser ineficaces, y a menudo es difícil penetrar asociaciones ilícitas secretas sin el tipo de evidencia que proviene de delincuentes arrepentidos,

agentes encubiertos o vigilancia electrónica.

Estas técnicas a menudo no están disponibles o están infrutilizadas en América Latina.

**¿Hacia dónde cree que irá todo el fenómeno del compliance que se está viviendo en la región?**

Si la experiencia en los Estados Unidos y Europa es una indicación, las empresas de América Latina continuarán mejorando sus controles de compliance e invertirán en mejorar esos controles en los próximos años. Actualmente, estas empresas tienen una ventaja que los Estados Unidos y los países de la UE no tenían hace 10 o 15 años: nuevas tecnologías

**MARVAL  
O'FARRELL  
MAIRAL**

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

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

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

## IMPACTO TECNOLÓGICO

¿Cómo está impactando la tecnología en su trabajo?, preguntó **AUNO Abogados**. La respuesta: “Por el lado de compliance, los clientes exigen una tecnología que les permita recortar sus gastos, particularmente para anticorrupción y prevención del lavado de activos. Para eso, las plataformas basadas en inteligencia artificial que gestionan la diligencia debida del cliente, como los productos de Exiger DDIQ y Exiger Insight 3PM, son cruciales. En cuanto a las investigaciones, las herramientas de análisis de datos basadas en el aprendizaje automático se han vuelto muy importantes, tanto para llegar a la respuesta investigativa antes como para ahorrar dinero en recursos humanos”. El antiguo método de revisión de documentos involucraba a docenas de personas en una habitación en frente de pantallas. Ahora, eso se puede hacer con una fracción del personal que solía ser requerido, compara. “Todo lo que hacemos hoy—monitoreos, compliance, o investigaciones—involucra tecnología de una manera u otra”, redondea. En cuanto a la inteligencia artificial, es el “camino del futuro” “Estamos utilizando la inteligencia artificial para la debida diligencia del cliente, y también revisando datos estructurados y no estructurados en investigaciones complejas. Planeamos ampliar sus usos en el futuro”, dice.

diseñadas para hacer que los controles de cumplimiento sean menos costosos.

### **¿Cómo describiría su experiencia en la Fiscalía de Manhattan?**

La Fiscalía de Distrito de Manhattan es legendaria dentro de los Estados Unidos.

Mi experiencia, tanto como joven fiscal y como Jefe, fue excelente; pude trabajar en muchos casos complejos y novedosos de todo tipo, y pude trabajar con algunos de los mejores profesionales que he conocido.

### **¿Qué fue lo más complejo que le tocó**

### **hacer en ese rol?**

En mi último turno en la Fiscalía, creo que la tarea más compleja que abordé fue el año en que serví como Copresidente de la Fuerza de Tarea sobre Delitos de Guante Blanco del Estado de Nueva York, a la que se le asignó la responsabilidad de analizar las leyes anticuadas de Nueva York contra el fraude, la corrupción, el lavado de activos, los delitos fiscales y asuntos similares, y recomendar cambios.

Trabajé con abogados defensores, fiscales de todo el estado, jueces y académicos, y obtuvimos un consenso de 100 páginas sobre cómo debería cambiar el status quo.

### **Habiendo trabajado en el sector público y en el sector privado: ¿cuáles son las principales diferencias que encuentra entre uno y otro cuando se trata de encarar la investigación y persecución de los delitos de cuello blanco?**

Las diferencias son enormes, y cada una tiene sus propias ventajas sobre la otra.



DERECHO SOCIETARIO | DERECHO ADMINISTRATIVO

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





**Los esquemas corruptos deben ser descubiertos y procesados a medida que ocurren, en lugar de cuando una administración diferente asume el poder, señala Alonso.**

Como abogado y consultor privado, tengo acceso a la corporación cliente, por lo que entrevistar testigos y obtener acceso rápido a documentos no es difícil, lo que a menudo ayuda al cliente porque puedo

darles respuestas rápidamente y también aconsejarlos de manera eficaz.

Pero los fiscales tienen herramientas importantes que no están disponibles para el sector privado, como órdenes de alla-

namiento, vigilancia electrónica, poder de arresto y la capacidad de alentar la cooperación para quienes cometieron delitos. Esas son herramientas con las que solo podemos soñar en el sector privado.

**N | Nicholson y Cano**  
**C | ABOGADOS**

**Grandes Metas,  
Grandes Resultados**

#### Oficinas

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

[info@nyc.com.ar](mailto:info@nyc.com.ar)  
[www.nicholsonycano.com.ar](http://www.nicholsonycano.com.ar)





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

## FACEBOOK FILTRADO

### Recaudos para tener en cuenta.

El mes pasado, Facebook Inc se vió involucrada en un escándalo sin precedentes cuando se conoció que Cambridge Analytica, empresa analista y procesadora de datos personales, habría recopilado y manipulado la información de más de 50 millones de usuarios de la red social con la intención de influenciar y definir el voto de miles de ciudadanos en las últimas elecciones presidenciales de los Estados Unidos.

El caso sirvió para que el público y las empresas tomen conciencia de la importancia de gestionar adecuadamente la información que alojan y comparten, máxime, en el caso del universo empresarial, para aquellas organizaciones que tratan datos personales de ciudadanos de la Unión Europea, cuando se aproxima la aplicación forzosa del nuevo Reglamento General de Protección de Datos.

Vale la pena recordar entonces algunos aspectos a tener en cuenta:

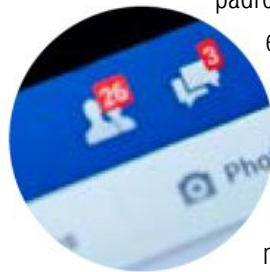
- a) el dato personal es poder y cotiza como el oro o el petróleo, a tal punto que puede inclinar la balanza en una elección presidencial;
- b) las empresas deben ajustar sus políticas de privacidad en forma responsable

como así también sus mecanismos de protección y seguridad de la información;

- c) el Estado debería ensayar políticas de concientización a la población sobre el uso y gestión responsable de su información en redes sociales y aplicaciones de mensajería instantánea;
- d) las escuelas deberían aplicar programas obligatorios sobre uso responsable de herramientas informáticas para alumnos, padres y profesores, y
- e) las empresas deberían instrumentar programas similares obligatorios para sus empleados, siguiendo los lineamientos de "proactividad" que destaca la nueva reglamentación de la Unión Europea.

Caso contrario, los casos de manipulación de información personal seguirán atravesando nuestra realidad en una verdadera fiesta donde "todo vale" con tal de conectar a la gente, palabras que se habrían filtrado de un memo interno correspondiente a un empleado de la red social.

La educación y la prevención se imponen, aunque estos conceptos parecieran entrar en desuso cuando con un simple *click* aceptamos las condiciones de uso de distintas plataformas de internet que nadie lee.





# **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:

*donacionespcc@equidad.org*

*www.equidad.org*

# AVON

Entrevista  
con Guillermo Grela,  
director de legales  
para el cluster  
Latin America South Cone.

*Por Ariel Alberto Neuman*





AVON

...en poder de...

Avon está en la Argentina desde 1970 y en el mundo desde 1886. Desde entonces, abrió un canal para que las mujeres pudieran formar un negocio independiente con la venta de sus productos.

Tiene presencia en más de 70 países, con más de 33.000 empleados. Acá son 2600.

El 54% de la población de asociados de Avon en la Argentina son mujeres; el 45% está en puestos gerenciales.

En Legales son cuatro abogados, todos argentinos y recibidos en universidades locales, ubicados en las oficinas de San Fernando, desde donde dan soporte al negocio en la Argentina, Uruguay, Bolivia y Chile, describe Guillermo Grela, director de legales de Cosméticos Avon para el Cono Sur.

Internamente dividen las tareas de una forma bastante

natural, en dos grandes ramas: una laboral y *legal operations*; la otra comercial y corporativa. “Como director, lo que hago es tener una visión generalista del área, las demandas y además ser obviamente el asesor directo del directorio”, dice.

En todos los países trabajan, además, con estudios externos.

### **¿Siempre los mismos?**

Tenemos en cada país un estudio principal de cabecera con el que mantenemos una relación de larga data. Después tenemos otros por distintos temas de un *expertise* en particular, como puede ser derecho aduanero, medioambiental, penal, tributario.

### **¿Se les acercan nuevos estudios?**

Sí, y también nosotros buscamos tener experiencia con otros estudios, sea por el *expertise* de determinado socio, sea por una

oportunidad económica.

Como en toda compañía uno está permanentemente presionado por el tema costos, y ésta es una variable importante a considerar al momento de elegir un estudio, pero realmente la oportunidad de ahorro tiene que ser significativa para justificar un cambio.

En realidad, los factores más importantes debieran pasar por otro lado, porque si bien uno tiene que estar buscando constantemente la manera de ser más eficiente, no necesariamente significa un cambio de estudio.

Hay otras alternativas para hacer mejor uso de los recursos.

### **Una y otra vez escuchamos hablar del pedido de descuentos y ajustes de honorarios.**

### **¿Ese fenómeno se da de forma similar en**



## AVONIZARSE

Como es de suponer, Legales en Avon no puede acartonarse. Grela pasó por la experiencia de ser entrevistado públicamente para un entrenamiento en vivo a “300 señoras”, participar en el escenario en un evento multitudinario en un reconocido estadio cubierto, y por la creación de una más “convencional” página en la intranet en la que “de una manera muy relajada e informal, todo el equipo comunica información legal relevante para el negocio, muy fácil de entender”.

Todo es con preguntas que “sirven como gancho” para que alguien interesado en el sitio vea la respuesta. ¿Tengo que pedir autorización para hacer un sorteo? ¿Qué es una marca? ¿Puedo hacer publicidad comparativa? “Para asegurarme de que la gente entre y lea, cada vez que lo actualizamos hacemos un sorteo de productos de la compañía, y para poder participar del sorteo, tiene que responder correctamente tres preguntas, cuya respuesta las encuentra en el contenido, entonces logramos así, un ida y vuelta”, dice. Básicamente el propósito es “mostrarnos más descontracturados, más cercanos al negocio y a la vez aprovechar pasar información relevante para el negocio desde el punto de vista jurídico”, explica.

### los cuatro países en los que están?

Depende del mercado. Donde vos tenés menos opciones, desde ya la posición negociadora de un estudio es mayor.

Lo que siempre tengo como objetivo es nunca llegar a un punto en el que el estudio piense que está perdiendo plata.

Yo trabajo con abono fijo con algunos estudios, es una forma

que a mí me resulta práctica para tener una buen proyección del gasto que voy a tener en el año, y tratar de evitar grandes desvíos por más que la demanda de trabajo sea variable.

Al momento de poner un abono hay un montón de variables que uno puede dialogar de manera franca y directa con el socio de un estudio para tratar de llegar a un buen servicio por un buen precio.

Cada vez que me hacen un reporte anual de las tareas realizadas, pido un desagregado por materias y lo analizamos.

Me siento con el socio y vemos cuántas horas utilizamos en cada materia y cómo podemos hacer un mejor uso de los recursos del estudio de manera tal que el precio que yo esté pagando sea razonable para mí y para ellos.



**ESTUDIO YMAZ**  
ABOGADOS

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

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



## RECORRIDO

“Me gradué de abogado en La Plata. Soy platense. Mis primeros pasos antes de recibirme los di en un estudio con mi viejo, en La Plata. Después empecé a alternar la práctica profesional con Buenos Aires, litigando mayormente”, cuenta Grela.

Desde que inició la carrera su interés estaba en el asesoramiento empresarial y se empezó a capacitar. En el 2005 hizo el premaster y después la Maestría en Derecho Empresarial en la Universidad Austral. Luego del fallecimiento de su padre entró a Syngenta como gerente de legales en el área de semillas. Pasados dos años, le ofrecieron ir a Avon como gerente de legales senior, y hace tres lo promovieron a director.

“En el medio hice un LLM en Estados Unidos, después cursos de actualización, hasta que decidí abrir el campo de conocimiento, ver otras disciplinas en las que en la Facultad de Derecho no te dan demasiada formación, en áreas que son importantes para el desarrollo corporativo de cualquier persona”, repasa.

Ahí vinieron el programa de desarrollo directivo del IAE; después, la certificación en *compliance*, y ahora una Diplomatura en Asuntos Públicos en la Escuela de Posgrados en Comunicación de la Austral.



Prefiero tener esa conversación abierta y buscar eso como una alternativa de ser lo más eficiente posible.

Así también buscar el equilibrio entre nosotros: cuánto internalizamos y que cosas externalizamos.

Externalizamos porque el tema es muy complejo o porque estamos con demasiado trabajo.

### ¿Cómo aparece ahí el tema de la hora junior?

Tengo un reporte anual y nos sentamos con cada estudio dos veces al año para ver cómo viene el año, y tengo todos los meses un reporte de horas, y lo reviso línea por línea.

Están divididos por temas y

por la persona que trabajó, qué grado tiene y cuántas horas dedicó. Para mí, de vuelta -y es por eso que es importante cuánto tiempo tenés con los estudios, cuántas veces has cambiado, si vas, venís-, es importante encontrar al estudio externo como un socio que no solamente conozca la industria, la compañía, el negocio, las áreas, cómo interactúan, sino que debe existir además una relación de confianza.

Esa relación de confianza permite sentarse y hablar francamente. Y lo he hablado con los estudios en todos los países y les he dicho: “Por este tema, estas horas no pueden ser”.

Me ha pasado que las han bajado a la mitad porque se han dado cuenta de que, efectivamente, hay una carga de horas que no ha sido. Ahí hay un problema: o esa persona no es la indicada para ese tema porque cargó muchas horas, es decir, tuvo que estudiar desde cero el tema, entonces el nivel de *expertise* no era el adecuado y tenía que haber sido otra persona; o está cargando horas de más.

El tema se charla muy abierto y muy franco con los socios de los estudios, y tenemos esa confianza para poder decírnoslo con total franqueza, pero a la vez respeto.



# ¿CON GANAS DE MÁS AUNO ABOGADOS?

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



CANAL



VER MÁS

