



AUNO
ABOGADOS



ANUARIO 2018

EL FUTURO DE LA ABOGACÍA

Más de 50 abogados internos y externos de empresas, periodistas y consultores de diferentes países responden cuáles serán los principales desafíos para el negocio jurídico en los próximos años.

Todos los **Contenidos Jurídicos**
que necesitás
en un solo
lugar

elDial.com



**Bonificación especial
suscriptores**

UNO
Asociación

Jurisprudencia Doctrina Legislación

Capacitaciones Presenciales y Online

Modelos de Escritos Actualidad

Libros Papel E-books

Suplementos temáticos

elDial.com **express** newsletter
Newsletter diario
Jurídico vía email.



Visítanos en: **www.eldial.com**

@Contacto info@albrematica.com.ar

Llámanos al **(5411) 4371 2806**

Seguinos en:

facebook.

Twitter

YouTube

ZANG
BERGEL
VIÑES

ABOGADOS

FUNDADO EN 1975



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

www.zbv.com.ar

DURRIEU

— ABOGADOS —

Derecho Penal - Penal Económico

Avenida Córdoba 1309, pisos 6^{to}, 7^{mo} y 8^{vo}.
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Teléfono (5411) 4811-8008
E-mail: durrieu@durrieu.com.ar

www.durrieu.com.ar

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:
ALFREDO VERONESI

Departamento comercial:
MARÍA TOMASSONI

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

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

Año 8 - Edición especial
Noviembre de 2018
ISSN 1853-7405

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

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

Hecho el depósito que marca la ley 11.723.
Registro de Publicaciones Periódicas,
Expte. Nº 5332981.

CONTACTO

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

CONTENIDO/ANUARIO2018

#31 - Febrero de 2018



Fernando Hofmann

La función del abogado in house mucho más allá de sus fronteras. Entrevista con el responsable de legales para la región sur de Kimberly-Clark.

Página
42



Inteligencia artificial argentina

Desarrollos albicelestes para el mercado jurídico. El impacto en la práctica profesional. Mitos y verdades sobre la IA. Principales ejes de transformación

Página
20

#32 - Abril de 2018



PAGBAM

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

Página
46



Talento y clima

¿Qué y cuánto se puede traspolar a las firmas de servicios legales?

Página
24



Guillermo Grela

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

Página
66

#33 - Junio de 2018



Delia Ferreira Rubio

Presidenta de Transparencia Internacional. Su mirada sobre la Argentina y la región. El análisis sobre la corrupción, sus vínculos con la cultura y el boom del compliance.

Página **50**



Legal Tech

Los desarrollos que conjugan tecnología y derecho pegan fuerte. Eficientizan procesos, pero también eliminan intermediaciones abogado-cliente.

Página **28**



Federico Wilensky

Entrevista con el director de Asuntos Legales de TGLT.

Página **68**

#34 - Agosto de 2018



Diego Sabat

El director de legales y relaciones institucionales del Grupo Casino Libertad cuenta cómo se manejan las cuestiones jurídicas de la cadena de hipermercados más grande del interior del país.

Página **56**



Abogados y arte

Cada vez más cerca, abogados, estudios jurídicos y arte caminan por una senda de muestras, promoción de artistas, colecciones y ejercicio de la abogacía. Casos y experiencias.

Página **32**

#35 - Octubre de 2018



Carolina Zang

Un balance de gestión a cinco años de ser nombrada managing partner de Zang, Bergel & Viñes. La coadministración con Juan Manuel Quintana y el futuro de la profesión.

Página **60**



Inteligencia artificial argentina

Tres firmas líderes de Paraguay analizan el rumbo del mercado jurídico.

Página **38**



María Baudino

La directora legal de Google Latinoamérica y Canadá, cuenta cómo son los perfiles de sus abogados, los desafíos jurídicos y la interacción con los estudios externos.

Página **70**



EL FUTURO DE LA ABOGACIA

Más de 50 abogados internos y externos de empresas, periodistas y consultores de diferentes países responden cuáles serán los principales desafíos para el negocio jurídico en los próximos años.

AGUSTÍN CEROLINI

Organización:

Cerolini & Ferrari Abogados

Argentina

Cantidad de abogados: 20

ceroliniferrari.com.ar



Un gran desafío es y seguirá siendo la búsqueda y retención de talento millennial. En el mercado de los estudios jurídicos la demanda de jóvenes profesionales entra en tensión con una idiosincrasia conservadora que los deja en desventaja frente a otros ámbitos de empleo. En este sentido, es importante avanzar en la profesionalización de las áreas de apoyo de las firmas (RRHH, Marketing, etc.) para gestionar este cambio generacional exitosamente.

ALEJANDRO ANDERLIC

Organización:

Microsoft

Argentina

Cantidad de abogados:

2000 a nivel global, 4 en Argentina

microsoft.com/es-ar



Los abogados se actualizan rápido en legislación y jurisprudencia, pero suelen ser de los últimos en

abrazar los cambios tecnológicos. Hoy todas las personas y organizaciones son protagonistas de la Cuarta Revolución Industrial y viven un proceso de transformación. Como profesionales, deberíamos acompañar a nuestros clientes en ese proceso y adoptar nube, big data e IA para amplificar nuestro intelecto, aprovechando la posibilidad de automatizar lo repetitivo y aportar valor “humano” creativo.

ALEJANDRO SÁNCHEZ DEL CAMPO REDONET

Organización:

Garrigues

España

Cantidad de abogados: 1500

garrigues.com/es_ES



El principal desafío para el sector legal es el cambio de mentalidad. No se puede entender bien la transformación digital, el impacto de las tecnologías disruptivas, los nuevos modelos económicos que están imponiendo los gigantes de internet ni, en general, todo lo que afecta a los negocios de nuestros clientes, sin antes cambiar el chip de cada uno de los abogados así como la cultura de los despachos, que tiene que ser más líquida, flexible, colaborativa y creativa.

ALEJANDRO WERNER

Organización:

Alchouron, Berisso, Balconi, Fernández Pelayo & Werner

Argentina

Cantidad de abogados: 35

abfp.com.ar



La adaptación de los servicios profesionales prestados a la era de la digitalización y la acentuada tendencia del “more for less” en la demanda de los servicios corporativos.

Resulta prioritario desarrollar a mi entender “think tanks” en todos los niveles con el objetivo de imaginar los nuevos escenarios que se abren para nuestra profesión durante los próximos 10 años. No alcanza que algunos de los participantes ya sean estatales o privados adopten nuevas tecnologías o procesos digitales, si no son acompañados y adoptados por todos los usuarios, reparticiones, colegas.

Ya se está modificando la dinámica de procuración de los expedientes judiciales y administrativos, la manera y la velocidad con la que se accede y gestiona la información, se interrelaciona con los clientes y se presta el asesoramiento también se encuentra en un proceso de transformación irreversible.

En lo que refiere al segundo desafío (más por menos), se exige transparencia, previsibilidad en la cotización y la definición de los servicios prestados.

Resulta esencial adoptar una lógica de empresa de servicios en lo que se refiere a la gestión de los recursos humanos, al uso de la tecnología y en especial a los criterios de calidad y rentabilidad.

La identificación, incorporación y sobre todo la retención de los mejores candidatos es un elemento clave.

Se afianza la necesidad de incorporar funciones no tradicionales en los estudios jurídicos (por ejemplo project management) y de rede-

finir las funciones que cumplen actualmente los abogados y los paralegales.

ÁLVARO TARABAL

Organización:

Guyer & Regules

Uruguay

Cantidad de abogados: 111

guyer.com.uy



El desafío es la revolución tecnológica en la forma de prestar nuestros servicios, por lo tanto nuestra gente, nuestra cultura y nuestros sistemas deben alinearse en busca de lo que vendrá. Nosotros hablamos de estar “future ready”, analizamos lo que está pasando a nivel de las firmas, de las innovaciones e incluso de cambios fuera de nuestra industria. Un claro ejemplo es la inteligencia artificial. Muy poco quedará sin disrupción. Las profesiones tal como las conocemos estarán en duda.

ANDRÉS JARA

Organización:

Alster Legal

Chile

Cantidad de abogados: 50

alsterlegal.com



La industria de servicios legales ha cambiado de forma irreversible y el cliente ha tomado una posición de mayor liderazgo, aumentando sus expectativas y opciones. Por lo anterior, todo prestador de servicios legales debe adaptar su oferta y propuesta de valor, debe construir soluciones diferenciadas y orientar su línea de servicios hacia el cliente.

Sobrevivirán quienes tengan la capacidad de adaptarse, flexibilizar sus modelos, potenciar la calidad y adoptar tecnologías.

BLANCA MEJIA

Organización:

BMA S.DE R.L. d/b/a Bufete Mejia & Asociados

Honduras (BMA Network con servicio en Centroamérica)

Cantidad de abogados: 10

bufetemejia.com



El diseño e implementación de sistemas de facturación alternativos más flexibles. Prepararse para tratar con un cliente con acceso a sitios web que ofrecen “servicio legal básico” o “preparación básica de documentos”.

La irrupción de la inteligencia artificial en el mercado legal.

La competencia de firmas de “consultoría y auditoría” que ofrecen también ciertos servicios legales dentro de sus “especialidades”.

CARLOS FERNÁNDEZ

Organización:

Wolters Kluwer

España

Cantidad de abogados: Menos de 10

diariolaley.com



Competir en un mercado muy maduro con una fuerte tendencia a la baja de los precios; la llegada de nuevos competidores que, con un modelo de trabajo industrializado, ofrecen servicios legales básicos a coste muy bajo o cero; el Do-it-yourself; la llegada de nuevos competidores procedentes de la consultoría que, con fuerte apoyo tecnológico, aprovechan su posicionamiento cerca de las empresas; conocer y saber aprovechar la tecnología para mejorar la calidad del servicio y reducir costes.

CAROLINA ZANG

Organización:

Zang, Bergel & Viñes

Cantidad de abogados: 50 abogados

zang.com.ar



Es esencial tener una mirada actual que converse con una de futuro del futuro, conscientes de que el futuro hoy llega a otra velocidad y finalmente está a la vuelta de la esquina.

Por eso hay que ir repensando la profesión y las prácticas, en especial mirando dónde el abogado aporta valor agregado y por lo tanto se dificulte ser reemplazados

por inteligencia artificial que hará nuestro trabajo mejor, más rápido y a menores costos.

Es primordial que los abogados entendamos los avances de la tecnología, para así poder utilizar la misma para “commoditizar” ciertos servicios jurídicos “low-cost” sin resignar calidad en el servicio prestado.

Además de aprender a aprovechar las ventajas de la tecnología, otras claves para lograr el éxito en el futuro serán gestionar el talento, atender a la diversidad, generar nuevos líderes de la firma (como así nuevos modelos de liderazgo que se acomoden al futuro) y aportar al negocio jurídico. Estoy convencida de que la innovación vendrá de los intraemprendedores. Por eso es imprescindible conocer en profundidad las capacidades de tu equipo de abogados para alinearlos a las necesidades del negocio.

Hay que generar y dar oportunidades para que los asociados sean creativos y emprendan retos dentro de las firmas.

Por último no hay que olvidarse de la colaboración. Una cultura de la colaboración potencia el trabajo en equipo, mejora la gestión y el producto final. A su vez, resulta un elemento clave que aglutina a un equipo diverso como el que requiere el futuro.

CHRISTIAN VIDAL BEROS

Organización:

LWYR Magazine

Chile

Cantidad de abogados: 3

lwyr.cl



La gran cantidad de abogados; la diversidad de facultades y las diferencias en las exigencias entre unas y otras. Ciertamente vamos hacia una realidad donde la Universidad de egreso será cada vez más importante para diferenciarnos del otro. La especialización y la rapidez de respuesta. Preparamos para la diversificación de la profesión. Invertir en habilidades “blandas”: Coaching, liderazgo, expresión oral, y también optar por complementar el Derecho con la economía, las ciencias, los medios.

DANIEL CALATRAVA

Organización:

Estudio O'Farrell

Argentina

Cantidad de abogados: 67

eof.com.ar



El principal desafío para el negocio jurídico en los próximos años será la de tomar efectiva y cabal conciencia de que el negocio jurídico ha iniciado un irreversible y sustancial proceso de transformación.

A través de profesionales del derecho con cada vez menos capacidad jurídica basados en sistemas informáticos que brindan respuestas rápidas y estandarizadas, el negocio jurídico exhibe un cambio gradual pero incesante hacia un ámbito donde existirá una sobreoferta de servicios, con cuestionables conductas en el aspecto comercial, que redundarán en retribuciones cada vez más magras para el ejercicio profesional.

En el futuro, el abogado convencional que pretenda abarcar

varias áreas de especialidad en forma simultánea, no tendrá ya la importancia y preeminencia que supo tener el modelo adoptado en décadas pasadas. Por el contrario, solo cuando resulte necesario un asesoramiento diferente en cuanto a creatividad, innovación e inteligencia, desde luego en relación a asuntos de alta especialización y con soporte digital a todo nivel, recién allí los clientes recurrirán al profesional altamente calificado para la prestación del servicio jurídico.

En tal sentido, la necesidad de proceder a una reconversión parece una necesidad inmediata e insoslayable.

La institucionalización de las firmas corporativas y la definición de un proyecto empresarial con soporte en la integración digital deberán ser entendidas como una necesidad imperiosa, que demandará tiempo, esfuerzo económico y de recursos humanos, pero en la cual los socios deberán trabajar en permanente colaboración a fin de lograr los objetivos propuestos.

DIEGO MARTÍN SABAT

Organización:

Libertad S.A. - Groupe Casino

Argentina

Cantidad de abogados: 4

libertadsa.com.ar



Cumplir la ley es el punto de partida, esencial pero no suficiente. Las sociedades demandan mucho más de las organizaciones: compromiso, coherencia, comunicación y transparencia. Son valores que construyen una reputación para la empresa y permiten

a la organización interactuar con las comunidades. Así, la reputación corporativa es el resultado de una actuación responsable, de una comunicación proactiva y honesta y de una conducta íntegra.

En esta nueva y desafiante demanda social, el abogado interno tiene una función muy importante. Somos quienes marcamos el camino de la ley, pero también debemos ayudar a la organización a escuchar las demandas sociales, a dialogar mejor con sus públicos de interés y a encontrar un resultado integrador.

No se trata solamente de “dar a cada uno lo suyo” sino también de construir reputación, escuchar, gestionar intereses y ayudar a transformar nuestras organizaciones.

ENRIQUE FERRANDO

Organización:

Osterling Abogados

Perú

Cantidad de abogados: 30

osterlingfirm.com



El principal desafío del negocio jurídico en los próximos años será adaptar el modelo de negocio a un mercado que demanda servicios cada vez más eficientes, tanto en costos como en resultados. Así, ya no solo serán necesarios conocimientos jurídicos sólidos, sino también una clara orientación comercial, visión estratégica y habilidades interpersonales muy desarrolladas. Ello permitirá adoptar nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, el blockchain o los smart contracts y metodologías que optimicen la

prestación de los servicios, como el Legal Project Management. Todo lo anterior exige romper barreras tecnológicas, pero también los paradigmas propios de la profesión.

FEDERICO BRAVO

Organización:

Metlife

Argentina

Cantidad de abogados: 8

metlife.com.ar



Sin dudas uno de los principales desafíos que deberán afrontar los abogados en el futuro tiene que ver con los robots y la inteligencia artificial, al igual que en todas las industrias.

Hoy en día ya se usan robots para entrevistar candidatos a una posición abierta, que interactúan con el candidato y van haciendo las preguntas en función de las respuestas. De eso a que un robot pueda armar un contrato, enviar o responder una carta documento y hasta asesorar en alguna materia, no va a pasar mucho tiempo.

Con el nivel de sofisticación que van adquiriendo los buscadores, con inteligencia artificial aplicada, perfectamente se podría llegar al armado de una demanda o un recurso, llenando un simple formulario. Es por esto que creo que el valor agregado que solo le puede dar la mirada humana en el trabajo artesanal de cualquier servicio legal, tiene que estar más presente que nunca. Tiene que haber valor agregado en todo lo que hacemos.

Concibo al derecho como una ciencia y como un arte. Es en esta

amalgama donde el toque humano adquiere valor y mantendrá -hoy y siempre- su ventaja competitiva frente a un robot.

En cualquier caso, un número significativo de profesionales deberá reinventarse.

Otro desafío creo que vendrá del lado de mantener la profesión atractiva para las nuevas generaciones. Con tantos nuevos oficios que se requerirán en el futuro, muchos de los cuales no existen todavía, la profesión deberá mantenerse como una oferta tentadora para quienes ingresen a las universidades. Entiendo que hay que darle un formato más dinámico y un “look and feel” más atractivo para que se mantenga vigente y no caiga la matrícula.

Por otro lado, la justicia deberá adaptarse a los “tiempos modernos”. En una era en la que se requiere una velocidad de respuesta en todo lo que hacemos, la justicia no podrá ser ajena a estos requerimientos y deberá agilizarse muchísimo, para no caer en desuso o ser reemplazada por alguna aplicación a crearse.

Por último, la ética constituye un desafío creciente en todos los estratos y en todas las profesiones, pero –sin duda– con una ponderación mayor en nuestra industria por su íntima vinculación con la justicia. El día que a la mayoría de los abogados no le preocupen las cuestiones éticas, habremos perdido la última batalla.

FERNANDO S. ZOPPI

Organización:

Martinez de Hoz & Rueda

Argentina

Cantidad de abogados: 32

mhrlegal.com

Últimamente se hace foco en desafíos generados por ciertos avances tecnológicos (IA a la cabeza), la captación y retención del mejor talento humano, la mayor competencia por la entrada de jugadores extranjeros o no tradicionales (firmas auditoras globales u otros al estilo Axiom en Estados Unidos).

También, la presión por honorarios competitivos.



En definitiva, el desafío subyacente parece ser quiénes podrán lograr estructuras eficientes y versátiles para continuar prestando servicios de alta calidad.

FERNANDO TOMEO

Organización:

Abieri Fracchia y Tomeo Abogados

Argentina

Cantidad de abogados: 7

aftabogados.com.ar



Los datos personales, las tecnologías y la seguridad informática, data compliance o data informático.

GABRIELA COLOMBO

Organización:

Mercado Libre

Latam

Cantidad de abogados: +80

mercadolibre.com

El principal: atravesar exitosamente esta etapa de cambio del negocio jurídico, eliminando las actuales ineficiencias del sistema y maximizando el

acceso efectivo a la justicia y a la información jurídica.



Otros: adaptar al cambio los contenidos y metodología de la carrera de abogacía. Crear nuevas carreras conexas. Resolver quién asumirá el costo de capacitar en la práctica a los nuevos graduados. Definir nuevos modelos de negocio. Integrar la tecnología a todo el sistema (público y privado).

GUILLERMO GRELA

Organización:

AVON

Argentina

Cantidad de abogados: 4

avon.com



Frente a la creciente presión por hacer más con menos, el mayor desafío será aprovechar adecuadamente las fuerzas de cambio del mercado jurídico (avance de la tecnología, ingreso de nuevos jugadores -ASLP, Big4-, creciente importancia del rol de legal operations), con el objetivo de seguir creando valor para la corporación (sea como abogado in-house o abogado externo).

HAROLDO ESPALTER

Organización:

Hughes & Hughes

Uruguay

Cantidad de abogados: 40

hughes.com.uy



El avance tecnológico. Veo un futuro muy cercano donde muchas actividades que desde siempre hicimos los abogados van a ser muy simplificadas por la aplicación de inteligencia artificial. Eso va a pegar en la rentabilidad de nuestros negocios. Por tanto, si queremos seguir siendo exitosos, vamos a tener que reconvertirnos en un asesor que brinde valor agregado a nuestros clientes. Y un poco después se van a introducir cambios radicales en el desarrollo de los procesos judiciales, hasta llegar a que se decidan por un Juez virtual.

HERNÁN MUNILLA LACASA

Organización:

Munilla Lacasa, Salaber & de Palacios

Argentina

Cantidad de abogados: 4

mlsdp.com.ar



El derecho penal se expande sin pausa. A excepción de los escándalos de corrupción, la incidencia no se ve tanto en los tribunales como en la prevención. El penalista empieza a ser convocado antes de que la sangre llegue al río. Se ha convertido en un actor de consulta cotidiana y acompaña el negocio desde su gestación. Su presencia además resulta ineludible en materias como criminal compliance, cibercrimen, lavado de dinero y en investigaciones privadas.

HORACIO E. BECCAR VARELA

Organización:

Beccar Varela

Argentina

Cantidad de abogados: 155

beccarvarela.com



El negocio jurídico cambiará por la irrupción de nuevas tecnologías y de nuevos jugadores asociados a éstas. El desafío será saber adaptarse a los cambios por venir, lo que implicará cambios esenciales en las estructuras actuales. Creo que en lo sustancial la estructura del pensamiento jurídico se mantendrá, pero cambiará la forma de ejercer la abogacía y los tipos de problemas a considerar.

HORACIO GRANERO

Organización:

Estudio Jurídico Granero Abogados

Argentina

Cantidad de abogados: 2

graneroabogados.com.ar

Los sistemas de pago de honorarios hoy están en crisis, sea un porcentaje del litigio o sobre la base del tiempo trabajado no siendo tomado como justa la rela-

ción entre lo percibido y el trabajo realizado para la solución o la prevención de un problema.



Los clientes exigirán mejores servicios más económicos. Lo que hasta hoy el cliente requería de un abogado probablemente lo consigan hoy en Internet. El desafío estará en dar un real valor agregado a la profesión que la convierta en insustituible.

JONAS BERGSTEIN

Organización:

Bergstein Abogados

Uruguay

Cantidad de abogados: 25

bergsteinlaw.com



Mantenerse al día con los desarrollos tecnológicos de un mundo nuevo.

JORDI FERNÁNDEZ

Organización:

Gómez-Acebo & Pombo

España

Cantidad de abogados: 275

ga-p.com

El futuro pasa por transformar a las actuales fábricas de servicios técnicos en las que se han conver-

tido los despachos de abogados de hoy en verdaderos proveedores de soluciones para problemas complejos.



La tecnología se encargará de realizar de manera rápida y eficaz todo aquello que no sea de valor añadido. El desafío llegará por la parte humana, en cómo llegar a ser un súperabogado con menos tiempo para formarse y adquirir experiencia.

JORGE PEREZ ALATI

Organización:

Perez Alati, Grondona, Benites & Arntsen

Argentina

Cantidad de abogados: 180

pagbam.com.ar



Así como algunos años atrás la globalización nos presentaba el desafío de la internacionalización de los servicios jurídicos, hoy el reto lo vemos en los avances de la inteligencia artificial. Y cómo poder adaptarnos a prestar servicios cada vez más sofisticados y especializados, a la vez de abandonar aquellas tareas más rutinarias. Así que solamente aquellos aboga-

dos y estudios jurídicos que sepan adoptar las nuevas tecnologías podrán superar el desafío que las nuevas tecnologías nos presentan.

JOSÉ LUIS SUÁREZ

Organización:

Gómez-Pinzón Abogados

Colombia

Cantidad de abogados: 120

gomezpinzon.com



Retención del talento humano: gerencia de profesionales que buscan salarios emocionales más que una remuneración económica. Evolución de la gestión comercial: desarrollo de habilidades no sólo en lo jurídico, sino también en áreas como el mercadeo. Servicio al cliente: diseño de procesos que permitan entender el negocio de los clientes, para así prestar asesorías a la medida. Transformación tecnológica: estrategias para afrontar el cambio y direccionar el negocio hacia lo digital.

JUAN PABLO ALVARADO

Organización:

Despegar.com

Argentina

Cantidad de abogados: 19

investor.despegar.com

La revolución tecnológica, el comercio electrónico e internet plantean grandes desafíos. La inteligencia artificial y el blockchain obligará a los abogados a grandes cambios en su trabajo. Regulaciones aplicables a comercio electrónico es otro desafío. Los abogados deberán ser -cada vez más-

hombres de negocio con conocimiento del derecho y visión internacional.



La privacidad, uso, protección y transferencia de datos personales son otros desafíos.

JUAN CAMBIASO

Organización:

Cambiaso & Ferrari

Argentina

Cantidad de abogados: 13

cambiasoferrari.com.ar



Desanclar lo material.

Desconcentrar lugares de trabajo: estudio archipiélago (¿Call center externos o telefonistas internos?).

Oficinas baratas para telefonistas, mecanógrafos, bibliotecarios. CEO joven innovation friendly.

Comprender clientes vía jóvenes coetáneos de sus contrapartes.

Ante avances científicos y digitales evergreen education, desvincular a redundantes y tomar actualizados.

Reclutamiento hiper exigente bajo nuevos parámetros.

Fondo para mutaciones.

Permanente refundación.

JUAN PABLO SILVA

Organización:

Silva

Chile

Cantidad de abogados: 10

silva.cl



Los próximos años traen una serie de desafíos para nuestra industria, mucho más de los que han existido en las últimas décadas. Creo que los principales ejes son el aumento de fusiones entre estudios, la retención de talentos, el correcto uso del marketing y comunicaciones a favor de la empresa y sus clientes y, por último, el que considero uno de los más importantes: la incorporación activa de herramientas tecnológicas vinculadas a inteligencia artificial. Estas entendidas en un contexto de potenciar los servicios que brindamos, más que reemplazarlos.

La tecnología debe estar al servicio de los estudios jurídicos, desarrollar softwares propios y estar a la vanguardia en esta materia será una de las principales tareas que tendremos que asumir como mercado.

Todos estamos cada vez más acostumbrados a sistemas completamente automatizados, desde nuestra vida diaria a nuestro quehacer profesional. Por lo mismo es vital que a nivel empresa tomemos estas herramientas y potenciemos todas nuestras áreas de servicio, logrando así brindar un mejor servicio a nuestros clientes y generando una mejor calidad de vida dentro de nuestros equipos.

LIDIA ZOMMER

Organización:

Mirada 360

España

Cantidad de abogados: 6

mirada360.es



La competencia es implacable. No solo con otros despachos, sino también con auditoras y firmas del new law, e incluso con los propios clientes que internalizan el trabajo apalancados en tecnología.

El desafío es transformar el modelo de negocio para poder: dar soluciones con precios predecibles y competitivos basados en el valor aportado; mantener la rentabilidad de los socios mientras se invierte en tecnología; comunicar adecuadamente para mejorar la reputación y diferenciarse.

LUIS E. DENUBLE

Organización:

Denable Law PLLC

Estados Unidos

Cantidad de abogados: 1

denublelaw.com



Los principales desafíos son el uso de nuevas tecnologías y la inteligencia artificial; la incorporación

de millenials en la fuerza laboral; el proceso de globalización y los vertiginosos cambios en las regulaciones de los países, entre otros. Si tuviera que elegir el mayor desafío frente a este panorama complejo y de alta competencia es que los servicios legales que uno brinda deben encontrar un elemento diferenciador de manera tal que los clientes no solo lo perciban, sino también lo valoren.

MARCELO GOBBI

Organización:

Marcelo Gobbi

Argentina

Cantidad de abogados: 1



Diferenciación. Internacionalización. Integración de la tecnología en la artesanía. En la Argentina, comprender que sin instituciones sólidas, confiables y eficientes no hay “negocio” lícito.

MARIA ALEJANDRA OSTI

Organización:

Fabrica Austral de Productos Electricos S.A.

Argentina

Cantidad de abogados: 2

philips.com.ar/c-m-so/televisor



El desafío del área jurídica será trascender lo transaccional y entender que el verdadero valor agregado del servicio que prestamos está en aquellas áreas que no las puede realizar un algoritmo. Nuevas tecnologías, redes sociales y el manejo de la información crean nuevas oportunidades de negocios, relacionamiento con los consumidores, clientes y con nuestros propios colaboradores que desafía lo establecido (o no regulado) desde el punto de vista legal.

MARINA BERICUA

Organización:

Universidad de San Andrés

Argentina

Cantidad de abogados: 2

udesu.edu.ar



Predecir el impacto real y no aparente de la tecnología en el ejercicio de la profesión tanto respecto de las cuestiones de derecho sustantivo como respecto de la manera en que se brindan los servicios legales.

MATÍAS AVILA NORES

Organización:

OneLegem

Argentina

Cantidad de abogados: 15

onelegem.com

Los negocios jurídicos, en particular aquellos de complejidad baja y media (auditorías y redacción de contratos y gestión de litigios en volumen) enfrentarán el desafío de eficiencia que requerirá una sustancial mejora de costos y tiempos de respuestas.

Esto implica introducir procesos y/o plataformas de software de gestión e información, ofrecer

métricas para medir el valor de la gestión de estudios y departamentos de legales.



La inteligencia artificial acelerará estos procesos.

MATÍAS FERRARI

Organización:
Cerolini & Ferrari Abogados
Argentina
Cantidad de abogados: 20
ceroliniferrari.com.ar



Dentro del mercado jurídico uno de los principales desafíos va a ser la incorporación de nuevas tecnologías. La velocidad de los avances en este campo es realmente prometedora y creemos que en un futuro no tan lejano la integración de este tipo de herramientas va a influir fuertemente en la competitividad de las firmas.

MERCEDES CARMONA MARISCAL

Organización:
MA Abogados
España
Cantidad de abogados: 100
maabogados.com

La introducción de la tecnología, la captación y retención del

talento y la necesidad de satisfacer las demandas de un cliente cada vez más sofisticado y exigente.



NICOLÁS DURRIEU

Organización:
Durrieu
Argentina
Cantidad de abogados: 14
durrieu.com.ar



Demostrar que en muchos casos los servicios jurídicos no son un commodity.

NICOLÁS JOSÉ RICCIARDI

Organización:
Hope Duggan & Silva Abogados
Argentina
Cantidad de abogados: 21
hds.com.ar/

El devenir del país y los avances tecnológicos.

La demanda de asesoramiento en cuanto a temas y áreas de práctica dependen del modelo (político y económico) de país.

La tecnología obliga a actualizar los conocimientos, cambia modos de trabajar y la comunicación y otros aspectos de la relación con el cliente.



La disponibilidad de información y la universalización de procesos cuestionan la relevancia de nuestra intervención en ciertos campos

PABLO BALANCINI

Organización:
Estudio Bullo
Argentina
Cantidad de abogados: 83
ebullo.com.ar



Adaptar el negocio y la cultura organizacional a la dinámica que exige la incorporación de nuevas tecnologías.

PEDRO RUEDA

Organización:
Araoz & Rueda
España
Cantidad de abogados: 36
araozyrueda.com/

Mantener la rentabilidad en un entorno cada vez más exigente donde la presión sobre los honorarios seguirá creciendo, sobre todo en asuntos con poco valor añadido.

Será más difícil mantener a los equipos ocupados si el ciclo económico cambia.



Se incrementará la necesidad de usar nuevas tecnologías para aumentar la eficiencia de los despachos y se tornará más difícil desarrollar y gestionar equipos y abogados líderes en sectores nuevos donde la presión sobre honorarios no esté presente.

PILAR MENOR

Organización:

DLA Piper

España

Cantidad de abogados: 85

dlapiper.com/es/spain/



Los grandes retos a los que nos enfrentaremos los bufetes en los próximos años están principalmente relacionados con la globalización, la transformación digital y el uso de la tecnología. Necesitamos abogados bien formados y con un marcado perfil internacional para intervenir en operaciones *cross-border*, una habilidad importante en los profesionales va a ser el *cultural awareness*.

Veo a los despachos incrementando la inversión en sistemas de inteligencia artificial y en ciberseguridad.

La mayor sofisticación de los

clientes en la compra de servicios legales y la búsqueda constante del incremento de valor en el servicio que prestamos a nuestros clientes será otro reto importante para todos.

Por otra parte, es importante que tengamos en cuenta a las nuevas generaciones de profesionales nativos digitales y *millennials*, a quien hemos de atraer, retener y motivar.

La retención del talento vinculada a cuestiones como la flexibilidad, diversidad y posibilidad de conciliar la vida laboral y familiar será clave.

SANTIAGO CARREGAL

Organización:

Marval, O'Farrell & Mairal

Argentina

Cantidad de abogados: 310

marval.com



Para identificar los desafíos que afrontarán los negocios jurídicos en los próximos años hay que tener en cuenta cuatro factores principales: el talento, la competencia, los desarrollos tecnológicos y la coyuntura.

El primer factor es la atracción y retención de talentos, ya que la carrera de socio se ha alargado y se requieren nuevas carreras alternativas dentro de las organizaciones. Otro desafío que se plantea dentro de este campo es el cambio generacional y el hecho de que las nuevas generaciones sean menos proclives a invertir tiempo y esfuerzo en carreras a largo plazo.

Con respecto a la competencia, los departamentos jurídicos internos de las compañías son cada vez más

sofisticados y cuentan con una gran capacidad técnica. Paralelamente, se acentúa la competencia de las auditoras y de los estudios extranjeros.

Por otro lado, los desarrollos tecnológicos suponen un desafío para el sector, ya que la introducción de la inteligencia artificial y su consecuente disrupción tendrán un impacto en el modelo de negocios.

Además, con los años, el negocio requerirá de nuevas y crecientes inversiones en sistemas, gestión del conocimiento y ciberseguridad para ser más eficiente.

Por último, en la Argentina, las condiciones económicas cambiantes y la tendencia al stop & go dificultan el planeamiento estratégico.

SANTIAGO NICHOLSON

Organización:

Nicholson y Cano Abogados

Argentina

Cantidad de abogados: 150

nicholsonycano.com.ar



Podemos identificar tres tipos de desafíos relevantes.

Uno de ellos, vinculado a los recursos humanos. No es novedad que la forma de trabajo cambió mucho en los últimos años. Los intereses, proyectos y expectativas de los más jóvenes en cuanto a su futuro son muy variados entre sí, por lo que no es posible proponer un solo modelo de trabajo o una sola forma de crecimiento dentro de un estudio. Es importante ajustar y diseñar nuevas herramientas de incorporación y retención de profesionales, para poder acompañar las expectativas y carrera

de los grandes talentos, de modo tal de seguir creciendo y de seguir brindando la misma, o una mejor, calidad de servicio.

El segundo depende de factores externos más profundos, ya que tiene que ver con lo que pase en el país política y económicamente. El desafío requiere tener un gran poder de adaptación y buenos reflejos para interpretar a tiempo las necesidades del mercado, y conforme a ello actuar en consecuencia, con el objetivo de poder seguir brindando servicios acordes con las necesidades del país.

El tercer desafío, instalado ya hace algunos años, tiene que ver con la tecnología y su influencia en nuestra profesión.

La capacidad que tengamos los estudios jurídicos y sus profesionales de adaptarnos a las nuevas formas de ejercer la profesión, sin duda marcarán agenda en los próximos meses y años.

Dado el dinamismo y la velocidad con la que avanzan estos cambios, ya no deberían tratarse como un punto extraordinario, sino como una constante de aprendizaje y evolución.

SEBASTIAN BAGLIETTO

Organización:

Grupo Peñaflo S.A.

Argentina

Cantidad de abogados: 6

grupopenaflo.com.ar



El principal desafío será el desarrollo de la capacidad de adaptación al cambio e innovación, dado que el contexto en el que los abogados interactúan está modificando su morfología en forma

exponencial.

Los cambios pasan por alteraciones en el comportamiento mismo de la sociedad, generados por cambios de hábitos, necesidades y paradigmas. Todo esto sumado al uso (en la sociedad y profesional) de las nuevas tecnologías y disponibilidad instantánea de información.

SERGIO SAIZ

Organización:

Expansión

España

expansion.com/juridico.html



La inteligencia artificial marcará la agenda de los despachos de abogados, que se verán obligados a redefinir sus estructuras y modelo de negocio.

SONIA GUMPERT MELGOSA

Organización:

Moreno Meyer Abogados

España

Cantidad de abogados: 40

mmmm.es/es/



El desafío global que ya en este momento y en los próximos años afronta el negocio jurídico y singularmente la abogacía, es, sin duda, su necesaria adaptación al profundo cambio operado en nuestra sociedad por efecto de la globalización y de la implantación de la tecnología en todos los ámbitos, para poder dar respuesta legal, en tiempo y forma, a los conflictos derivados de los nuevos modelos de negocio y, en general, de convivencia.

LA MUESTRA

Para la elaboración de este informe invitamos a participar a los principales referentes de la abogacía corporativa de Iberoamérica. En particular: a managing partners de firmas líderes y a los responsables de legales de empresas. En España, contamos con el apoyo de Mirada 360° para realizar la convocatoria. En América Latina, con el de Artículo Uno y la Asociación Iberoamericana de Comunicación y Marketing Jurídico.





documentos y logra predecir la solución al caso en pocos segundos. Es un sistema innovador, inédito, accesible e inclusivo, que no requiere ningún tipo de



Juan Corvalán

capacitación previa”, agrega el funcionario en un artículo de reciente publicación.

En cada presentación que hacen, sin importar el país, los desarrolladores de esta iniciativa experimentan reacciones similares por parte del público. “Lo primero es el factor sorpresa. En general no se espera que en un evento jurídico se hable de inteligencia artificial, y mucho menos de inteligencia artificial aplicada al servicio de justicia. El derecho y la innovación no suelen ir de la mano. Y eso es lo que nosotros intentamos cambiar”, dice.

Pasada la sorpresa inicial vienen las dudas en forma de preguntas. “Las más recurrentes versan sobre la deshumanización de la justicia, o la posibilidad de que la inteligencia artificial prediga un resultado erróneo”, reconoce.

Prometea no es un juez, ni un fiscal, ni se pretende que lo sea, aclara. “Es un asistente predictivo, un sistema entrenado para

El avance de la inteligencia artificial en las más variadas disciplinas nos sorprende casi a diario. En general son noticias que llegan desde la mítica Silicon Valley o desde la menos popular (aunque mucho más populosa) Bangalore. Sin embargo, a pocas cuadras de su oficina, hay gente que está desarrollando plataformas pensadas específicamente para el mercado jurídico local.

Contrario a lo que suele decirse, la innovación en la práctica profesional en este caso no está llegando por fuera de la abogacía, sino desde su corazón mismo. De hecho, los tres entrevistados en esta nota no son ni programadores ni ingenieros, sino abogados.

Ya en el número de diciembre de **AUNO Abogados publicamos una nota** con el Fiscal General Adjunto de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Juan Corvalán, sobre el desarrollo de Prometea.

En los meses que pasaron desde entonces, tiempos de vacaciones y ferias judiciales, además de avanzar en las funcionalidades de la plataforma de IA desarrollada en la propia Fiscalía, estuvieron incursionando en lo que deno-

minan “pruebas de concepto” con varias organizaciones e instituciones (la Asociación de Magistradas y Juezas de Argentina (AMJA); el Ministerio de Justicia de la CABA -donde se implementó Prometea en los procesos de contratación por medio de licitaciones-; en las Fiscalías de Primera Instancia en lo Penal, Contravencional y de Faltas de la Ciudad, y en algunas Fiscalías Generales de otras provincias, como Santa Fe).

“También estamos trabajando junto con la gente de Blockchain, con el fin de certificar los datos de los procesos de la Fiscalía. Y tenemos planeadas visitas a distintos tribunales constitucionales como los de Perú, Colombia e Italia, la OEA y también una próxima visita a la ONU, para mostrar la plataforma y esparcir su mensaje”, enumera Corvalán.

En el MPF porteño, Prometea ya predice la solución de expedientes judiciales simples (el 52% del total) en unos 15 segundos y con un 95% de tasa de acierto.

“Actúa con aprendizaje de máquina y aprendizaje supervisado, lee patrones de actuaciones anteriores entre miles de

actuar sobre casos que podemos llamar “simples”, es decir, en aquellos en los que ya se tiene algo dicho y en los que, por una cuestión de seguridad jurídica, la solución tiende a ser solo una. Además, cuando Prometea actúa no lo hace sola. Primero necesita de una persona que le dé indicaciones y le aporte cierta información relevante sobre el caso. Y una vez realizada esa interacción, el documento que genera pasa por una etapa de revisión humana para



Horacio Granero

su control”, tranquiliza.

BÚSQUEDA

Horacio Granero, presidente de elDial.com y CEO del proyecto Sherlock-Legal, fue uno de los animadores del V Encuentro de Abogados celebrado en noviembre del año pasado.

Desde entonces, en Sherlock... avanzaron con Cognitiva, el partner de IBM con el que hicieron el prototipo para evaluar los elementos

necesarios y los recursos para la elaboración del proyecto.

“La solución de un problema sólo es concebible si se dispone de la información correcta en el instante oportuno. Ello implica tener la información y controlar que ésta sea correcta”, explica Granero, como paso previo a cualquier desarrollo en materia de IA.

En un reciente artículo, el referente en materia de derecho y tecnología retrocedió casi un siglo y medio hasta llegar a Boole, para describir la forma “tradicional” de búsqueda



Walter Vodeb

de información (especialmente jurisprudencial). Sin embargo, la recuperación de información legal conceptual es diferente de la búsqueda legal ordinaria. De allí que en 2016 nació la idea de Sherlock-Legal, que actúa como interfaz con la base de datos de la biblioteca jurídica online elDial.com, consistente en la metodología original en la administración de API's del lenguaje Watson de

MÁS VIEJO DE LO QUE SE CREÉ

“El primer sistema experto que podría llamarse de “razonamiento legal” fue desarrollado por James Sprowl a fines de la década del 60, y permitía la inclusión de cláusulas en documentos preelaborados, como testamentos”, señala Granero.

Dentro de los intentos más modernos menciona el “*Legal Research System*”, desarrollado por la Universidad de Michigan, que permite elaborar documentos de uso común para el abogado en situaciones diversas, el LEGOL (*Legally Oriented Language*) para la recuperación inteligente de normas legales existentes en bases de datos (Universidad de Londres, 1980) y el LDS (*Legal Decision-making System*), desarrollado en 1979 por Rand Corporation, de Santa Mónica, California en el que se aplican reglas de inferencia preestablecidas para la solución de problemas legales de diverso tipo.

“En las Primeras Jornadas Internacionales de Informática al Servicio del Derecho (Mercedes, provincia de Buenos Aires, junio de 1985) presenté el sistema INSAN que consiste en un programa de aplicación a tribunales civiles, tendiente a ordenar el proceso de insania en base a reglas de inferencia del proceso, que culmina con el dictado de la sentencia en forma automática”, recuerda el CEO de Sherlock-Legal.

En agosto de 1987, prosigue, en el II Congreso Nacional de Informática Jurídica, en la ciudad de Córdoba, “expuse un sistema experto desarrollado en lenguaje Microexpert, en el que, por medio de preguntas que el sistema va efectuando al usuario y 35 reglas de inferencia, el programa deduce quién hereda en caso de fallecimiento y en qué proporción en caso de ser varios herederos”.



COMPONENTE DE INVERSIÓN

ALEJANDRO WERNER

Alchouron, Berisso, Balconi, Fernández Pelayo & Werner

“La inteligencia artificial debe ser considerado un componente e inversión clave en nuestro país para enfrentar los sostenidos requerimientos de eficiencia del mercado de servicios jurídicos.

Uno de los factores que influirán en su implementación será el avance por parte del Estado en la digitalización de los procedimientos administrativos, judiciales y los contenidos relevantes”.



¿REEMPLAZAR AL ABOGADO?

RODRIGO BUSTIGORRY
Zang, Bergel & Viñes

“No creo que la IA llegue para reemplazar al abogado, más bien será un compañero imprescindible al que deberemos adaptarnos y entender, aprendiendo a convivir con él. En ZBV somos conscientes de ello y lo tomamos como un verdadero desafío. No nos asusta el cambio. Por el contrario, entendemos que la IA llega en el momento indicado como una solución en un mercado legal feroz, cada vez más competitivo. Sin duda, la IA desafía a los abogados a desarrollar habilidades nuevas, a transformarnos, a evolucionar”.

inteligencia artificial, destinada a obtener mejores resultados de búsqueda, repasa.

“Hoy Sherlock es un prototipo desarrollado sobre una base de datos consistente en el Título Segundo del Código Civil y Comercial referido a temas de familia, y se aplicaron diversas API’s del entorno Watson, como R&R (Retrieve and Rank), NLC (Natural Language Classifier) en una primera etapa, y Alchemy en la segunda (hasta que fue descatalogada) y posteriormente Discovery, NLU (Natural Language Understan-

ding) y WKS (Watson Knowledge Studio). Próximamente se va a aplicar el Conversation para facilitar el diálogo con el usuario”, técnica.

La consulta a Sherlock se hace en lenguaje natural y posteriormente la plataforma analiza las respuestas más pertinentes en grado de probabilidad de certeza, adjuntando en el caso del prototipo no sólo el artículo del Código Civil aplicable, sino también la jurisprudencia, doctrina y modelos de escritos pertinentes.

“El proyecto se encuentra en

etapa de escalamiento a otras ramas del derecho, y ha recibido una mención honorífica en el Desafío Cognitiva celebrado en Costa Rica en diciembre 2017”, cuenta Granero.

PREDICCIONES

Desde su empresa Conexiones, Walter Vodeb viene digitalizando expedientes judiciales en todo el país desde hace varios años, al punto que ya superó los 6 millones para su producto Litisnet. “Estamos trabajando con la parte de redes neuronales y con el tratamiento y procesamiento de texto, que se llama NLP (*natural language processing*), que son dos áreas completamente diferentes”, enmarca en una entrevista de más de una hora, verdadera clase magistral de programación, IA y derecho.

El objetivo final que persiguen es predecir el resultado de un juicio de daños y perjuicios. “Todavía estamos en proceso. Es complicado. Las variables son muy altas y todavía no tenemos un producto claro. Sí tenemos productos en otras cosas, como por ejemplo en el procesamiento del lenguaje natural”, señala y se explica: “Nosotros damos información de la mesa virtual de los expedientes y digitalizamos los juicios. La digitalización se pasó a texto y los expedientes que se pueden capturar a través de esa mesa virtual los procesamos, y estamos sacando las relaciones. ¿Qué permite hacer eso? Detectar por ejemplo duplicidad de testigos, personas aparentemente no relacionadas entre sí que tienen una relación”.

En buen castigo: fraudes en juicio, moneda al parecer corriente en determinado tipo de industrias.

En terreno laboral, señala Vodeb, en casos simples (lesiones) ya están con un fuerte avance en la predicción de los montos en juego.

A diferencia de lo que pueda



REVOLUCIÓN DEL EJERCICIO

ALFREDO VÍTOLE
Nicholson y Cano

“Los desarrollos de inteligencia artificial aplicados al derecho van sin duda a revolucionar el ejercicio profesional, tanto o más como lo hizo la aparición de la computación. En el ámbito del litigio, al permitir cotejar la situación planteada con las bases de datos de casos y analizando los precedentes que apliquen a una situación dada, permitirán predecir con un grado razonable de certeza el resultado del juicio, sirviendo como una importante herramienta de ayuda al abogado, reduciendo la litigiosidad y abriendo un mayor ámbito de acción a la mediación y conciliación. Por su parte, ya hoy existen herramientas de IA que permiten, ingresando un conjunto de parámetros, obtener contratos razonablemente bien estructurados y fundados. La labor del abogado va sin duda a cambiar, permitiéndole desentenderse del ejercicio de tareas mecánicas para enfocarse con mayor precisión en los aspectos más particulares y específicos de los litigios y la negociación”.

MITOS Y VERDADES DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

MITO	REALIDAD
Para el 2050 la superinteligencia será un hecho.	Puede que la superinteligencia se alcance en décadas, siglos o nunca. Los expertos no se ponen de acuerdo sobre esto.
Solo los luditas le temen a la inteligencia artificial.	Muchos de los más grandes especialistas en IA están preocupados por lo que pueda llegar a pasar.
La IA tomará conciencia propia.	El temor real es que la IA se vuelva cada vez más competente y desarrolle objetivos no alineados con los nuestros.
Las máquinas no tienen objetivos propios.	Un misil, por ejemplo, tiene un objetivo claro a alcanzar.
Con el desarrollo de la IA, los robots se convertirán en una verdadera amenaza.	La IA no necesita un "cuerpo". Le alcanza con estar en Internet.
La IA no puede controlar a los humanos.	La inteligencia es lo que permite tomar control. Es lo que hacemos como humanos, sobre otras especies más fuertes.

decir un humano en la materia, baremo en mano, el desarrollo permite saber qué juez sigue tal o cual escala y lo ha hecho así en los últimos equis casos. "El secreto de la inteligencia artificial es cómo entrenaste

al sistema, qué datos tenés. Si no tenés datos, no sirve para nada", advierte. Contratos y sugerencia de cláusulas, *due diligence*, *e-discovery* y predicción de resoluciones forman parte del espectro en los

que la IA ya está en pleno despliegue, enumera. Por caso, en un reciente trabajo de posgrado Vodeb hizo un clasificador para determinar si en un juicio determinado se pedirá un embargo, se trabará y se levantará.

PARA ENTENDER LA TENDENCIA

A continuación reproducimos una serie de preguntas y respuestas extraídas de la iniciativa Future of Life, encabezada por Jaan Tallinn (Skype) y un comité de científicos entre los que, entre otros, se encuentra Stephen Hawking.

¿Por qué el futuro de la IA aparece de repente en las noticias? ¿Que ha cambiado?

En décadas anteriores, la investigación sobre IA había avanzado más lentamente de lo que algunos expertos predijeron. Sin embargo, esta tendencia se ha revertido en los últimos cinco años, más o menos.

Los investigadores de IA han sido repetidamente sorprendidos, por ejemplo, por la efectividad de los nuevos sistemas de reconocimiento visual y de voz.

Los sistemas de inteligencia artificial pueden resolver CAPTCHA -que fueron

diseñados específicamente para frustrar las IA-, traducir el texto hablado sobre la marcha y aprender a jugar juegos que no han visto antes ni han sido programados para jugar.

Además, el valor real de esta efectividad ha provocado la inversión masiva de grandes empresas de tecnología como Google, Facebook e IBM, creando un ciclo de retroalimentación positivo que podría acelerar el progreso drásticamente.

¿Cuál es la naturaleza general de la preocupación sobre la seguridad de la IA?

La preocupación básica a medida que los sistemas de inteligencia artificial se vuelven cada vez más poderosos es que no harán lo que nosotros queremos que hagan, quizás porque no están diseñados correctamente, quizás porque están deliberadamente subvertidos, o tal vez

porque hacen lo que les decimos hacer en lugar de lo que realmente queremos que hagan.

Muchos sistemas de IA están programados para tener objetivos y alcanzarlos de la manera más efectiva posible. Son sistemas que literalmente tienen una mente propia, y mantener la alineación entre los intereses humanos y sus elecciones y acciones será crucial. ¿Hay tipos de IA avanzada que serían más seguras que otras?

Todavía no sabemos qué arquitecturas de IA son seguras.

Los investigadores de IA generalmente son personas muy responsables que quieren que su trabajo mejore a la humanidad. Si hay ciertos diseños de IA que resultan inseguros, los investigadores querrán saberlo para poder desarrollar sistemas alternativos.



Emilia Montero

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 y desarrollar y retener talentos nece-

sario, 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 prácti-



VÍNCULO DE CONFIANZA

María Porzio, responsable de Recursos Humanos NICHOLSON Y CANO ABOGADOS

“En cuanto a la gestión de talento, desde Nicholson y Cano 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 (en lo que respecta al lado soft de la profesión). 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/desde

ellos y de ahí hacia abajo. Prima por sobre todas las cosas la cordialidad entre ellos (y en muchos casos la amistad), y eso se refleja también en los equipos.

Somos un estudio grande, pero que sigue manteniendo las tradiciones familiares. Si bien los niveles de exigencia son altos, no tenemos como lema “pisar cabezas” para llegar a uno u otro lugar.

Yo lo llamo algo así como “política de puerta abierta”, porque es literalmente así. Los socios tienen siempre sus puertas abiertas, las oficinas de los seniors también, y así es como se trabaja. Con reciprocidad constante y mucho compañerismo”.

cas 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, 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 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 tengo con mi jefe y después con mis 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, entonces no es solamente que es lindo tener buenos climas, sino que es sano para el negocio en el que estamos metidos, no importa cuál sea el negocio, 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? ¿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



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”.

diría que los talentos 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 consumidor 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, por el otro.

En este esquema, existe la real necesidad de retener al talento y aparece la posibilidad de descuidar al resto de los empleados, conspirando en última instancia contra el clima de

la organización, replicamos desde **AUNO Abogados**.

“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



PRINCIPALES ACTIVOS

Marcelo Tavarone
TAVARONE, ROVELLI, SALIM & MIANI

“En 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 (reforzada en lo formal a partir de nuestra política interna de compliance), la solidaridad (incrementada a partir de nuestra práctica de pro bono) y el espíritu de grupo (que trabajamos mucho a partir de distintas actividades, incluyendo las deportivas).

Estamos orgullosos de ver como nuestro equipo crece y se fortalece, y de cómo los jóvenes que decidieron acompañarnos continúan progresando en sus carreras”.

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 reconocido internacionalmente, 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 de ver 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, dice, es que la persona también 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 constantemente 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, tediosa, se convierta en algo motivante?

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

Se dice que la gente trabaja por una de

las P: plata, poder, placer, prestigio, propósito, o una A, que es aprendizaje. Hay que aprender que en distintos momentos de nuestra carrera son distintas las motivaciones.

Uno tiene que mostrar el camino.

Ahora, 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 o a un juzgado debería importarles esto?

Cuando uno trata de visualizar cuáles son los factores claves o críticos de éxito de una organización, lo que se ve de afuera es que no es ni la tecnología, no es ni el conocimiento siquiera, es lo que básicamente está relacionado con la actitud de la gente.

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.

¿Por qué? Porque cuando hay un clima adecuado, la gente quiere aportar, dar su milla extra, comprometerse, pertenecer.

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 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; es un líder que, de nuevo, cuando abre la comunicación, no es solo para informar, sino también para escuchar. Es

un líder imparcial, que cuando toma sus decisiones no las toma en base a favoritismos, amiguismos, y si tiene que dar una sentencia muy dura, lo va a hacer, sin agarrar un arma y gatillar; va a tener herramientas para entender que lo que estamos haciendo es relacionándonos todo el tiempo”, enumera.

A título personal, la ejecutiva considera que los grandes líderes de hoy son los que ayudan a desarrollarse, que es lo que la gente quiere. “Desarrollo tiene que ver con no el aquí y el ahora, sino con el mañana y donde sea que yo esté; es decir, que me vuelva empleable, que me ayude a volverme atractiva para el mercado laboral el día de mañana”, profundiza.

La pregunta a esta altura y de cara al mercado jurídico es sobre la existencia de distintos tipos de liderazgo. El duro, el blando, el amigote, el comprensivo, el dialoguista.

Aquí, la directora de GPTW distin-

DE ABAJO HACIA ARRIBA

¿Cómo se dan los cambios en el modelo de liderazgo? En general, responde Montero, son las generaciones más jóvenes las que empiezan a pujar para la transición de un modelo a otro.

“Me cuesta creer que un gerente general o un socio principal que no esté acostumbrado a gestionar el clima y que su negocio vaya bien, un día se levante y diga: “Ahora hay que gestionar el clima, hay que empezar a mirar para adentro”. No la veo”, refuerza.

que liderazgo de jefes y directivos, que controlan y coordinan, pero no necesariamente lideran.



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 quienes buscan un lugar para su desarrollo de carrera. Creemos que estas iniciativas que generan una buena experiencia en nuestros equipos se trasladan al servicio que brindamos. Nos mueven los desafíos profesionales, que nos permiten salir de nuestra zona de confort y dan la posibilidad de brindarle oportunidades de desarrollo

a nuestra gente.

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.

La agilidad es una de las competencias claves a la hora de reclutar talento en MOM. Esa habilidad nos permite adaptarnos y aún adelantarnos a situaciones que aún no conocemos pero vislumbramos, muchas de ellas impulsadas por irrupción de la tecnología.

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. En este camino hemos

implementado en una primera etapa home office parcial para seniors y para padres/madres con hijos de hasta dos años.

También 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 de MOM, y creemos que incentivar instancias de intercambio y conocimiento fuera del trabajo mejora el rendimiento del equipo. 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.



Un estudio realizado en la [Universidad Ben-Gurion](#), de Israel, publicado en 2011, dio cuenta del nivel de productividad de 8 jueces monitoreados durante 10 meses, en más de 1.000 casos de pedidos de libertad bajo palabra. El estudio mostró que, al iniciar el día, los

magistrados resolvían cerca de dos tercios de los casos de la jornada, con un rendimiento que decrecía drásticamente, para repuntar a niveles óptimos luego del almuerzo y volver a caer apenas unas horas más tarde hasta prácticamente cero. El factor humano en la llamada admi-

nistración de justicia es solo uno de los tantos aspectos en los que se están generando fuertes transformaciones de la mano de la tecnología. Las máquinas no se cansan, no toman vacaciones y, mientras haya luz y conexión a Internet, trabajan de corrido.

De hecho, no hay que perder de vista otro relevamiento, éste difundido por [Legal Geek](#) en su conferencia en Londres, a cuya última edición fueron más de 1100 *legaltechers*, que muestra que hoy, 2018, el nivel de acierto de la inteligencia artificial en temas legales ya está en el orden del 94%.

Los abogados humanos promedian el 85%, mérito de los mejores profesionales, que llegan al mismo 94%, mezclado con los de más abajo, que



ADAPTACIÓN RÁPIDA Y MEJOR

Fernando S. Zoppi
MHR | Martínez de Hoz & Rueda

En la Argentina estamos un tanto atrás en relación a la aplicación de los avances tecnológicos más disruptivos de los últimos años en la industria legal (ejemplo, inteligencia artificial). Por otro lado, no todas las herramientas usadas en los mercados desarrollados son automáticamente trasladables a (o utilizables en) nuestro mercado. Aún así, los estudios locales que estén dispuestos a invertir en tecnología pueden, hoy y aquí, acceder a herramientas tecnológicas de escaso uso en la industria hasta hace poco tiempo. Estas herramientas no sólo cambian dramáticamente la dinámica del funcionamiento de la firma frente a los clientes, sino que modifican por completo la “cocina” del estudio: la

forma en que se gestiona la información y el conocimiento, la manera en que interactúan los abogados y demás miembros del despacho, los espacios físicos que ocupan los estudios y sus abogados, entre otros. Los avances tecnológicos a los que me refiero son, por ejemplo, el uso masivo de la nube (que permite prescindir de servidores locales, abaratando costos y permitiendo un acceso a la información fácil y rápido, en cualquier momento y desde cualquier lugar) y software de gestión de documentos y del conocimiento (desde soluciones *tailor made* hasta paquetes pre armados, pasando por soluciones híbridas). Aplicaciones que permiten mejor y más conectividad, o aplicaciones que

fomentan procesos colaborativos. Software que permiten mejorar los procesos de *contract management*, e incluso herramientas que facilitan la revisión de documentos en los (tediosos) procesos de *due diligences* en M&As, IPOs o emisiones de deuda.

Es claro que quien realice la inversión necesaria estará en condiciones de ofrecer enormes eficiencias y soluciones innovadoras (en comparación a las firmas jurídicas en su modalidad más tradicional). Entonces, no hay mucho espacio para reflexionar sobre ventajas o desventajas. La pregunta es quiénes se van a adaptar más rápido y mejor, y quiénes liderarán el mercado legal en los próximos años.

están en el 67%.

Los tiempos, claro, son bien distintos: lo que a la IA le lleva 26 segundos, al homo sapiens le toma 5520.

Estos dos ejemplos dan cuenta del alcance que pueden llegar a tener los desarrollos tecnológicos aplicados a la abogacía. Y es que cada vez van apareciendo más aplicaciones y webs dirigidas tanto a despachos y reparticiones públicas para agilizar su gestión interna, como a usuarios finales que ven un modo de consumir los servicios jurídicos de un modo “más eficiente”.

¿Ejemplos? Buscar a un abogado cerca, rankearlos, solicitar presupuestos, autogestionar documentos legales, modelizarlos, personalizar contratos o realizar reclamos y hasta divorcios *online*.

Todo lo anterior, más algunas otras cuantas cosas, caen en la mega bolsa del LegalTech, punto de encuentro en el que la tecnología revoluciona al sector legal, con un margen de cambio, negocios y ganancias sumamente prometedores.

EVOLUCIÓN

El concepto LegalTech se usó desde inicios del nuevo milenio para denominar primero a las empresas que ponen a disposición de firmas legales herramientas de ayuda en temas de gestión, facturación, clasificación de documentos y contabilidad.

Las generaciones actuales de empresas LegalTech, en tanto, ofrecen servicios directamente a los “justiciables”, saltándose en muchos casos la intermediación del profesional.

Creación de empresas, cobro de deudas, defensa de marcas, aplicaciones para denunciar distintos tipos de ilícitos, asesoramiento en línea en sitios simil [TripAdvisor](#) entran en este enjambre.

Un informe publicado meses atrás por [Expansión](#) señala que “el sector de servicios jurídicos supone un perfecto caldo de cultivo para las *start up* tecnológicas, ya que buena parte de las tareas vinculadas a él son perfectamente automatizables” (hasta un 23%, según otro estudio de la consultora [McKinsey](#)) o, dicho de otra forma: pueden ser hechas por un programa informático.

“En España hay unas 50 iniciativas consolidadas y muchas más en fase

de ideación. Todavía hay un *gap* con el mundo anglosajón, pero se irá cerrando”, comenta en *Expansión* el CIO de Cuatrecasas.

CIO, valga la aclaración para el mercado jurídico latinoamericano (donde la función lleva otro nombre y, muchas veces, otras responsabilidades), es Chief Information Officer.

Y aquí, otro dato no menor es el crecimiento del sector. Porque apenas unos meses después de publicado este comentario, a fines de 2017, se contaban en España unas 110 iniciativas de LegalTech en marcha, pero hoy hay unas 160. En Inglaterra, el número se estima en 400; en Estados Unidos y en Australia, cerca de mil en cada uno.

DESARROLLOS

En términos generales, los ejes de trabajo de la industria pasan hoy, fundamentalmente, por la innovación hacia adentro (optimizar flujos de trabajo y procesos) y de cara al cliente (atender mejor y más rápido,

AGRUPADOS

En términos generales, los desarrollos de LegalTech pueden aglutinarse en alguna de estas categorías:

- Reducen o eliminan la necesidad de acudir al sector jurídico en su modalidad más tradicional.
- Aceleran los trámites y la gestión de tareas de los abogados, reduciendo el coste y el tiempo que se deben invertir.
- Simplifican y modifican la forma de contactarse entre los profesionales del sector legal (abogados, estudios jurídicos) y los potenciales clientes.

mantener una comunicación muy fluida, una mayor transparencia en el *pricing* y en la facturación).

Puestos a seleccionar, hay cientos de casos para regodearse. La Universidad de Stanford, a través de su [Codex](#), indiza los principales



CAMBIO DE MODELO

ALFREDO VÍTOLE
Nicholson y Cano

Las nuevas tecnologías llevan a variar sustancialmente el modelo clásico del trabajo del estudio jurídico. El desarrollo de cada vez mejores tecnologías de comunicación, la simplificación y baja de costos en los sistemas de videoconferencia, la posibilidad del trabajo colaborativo en documentos online entre los distintos estudios de abogados y con los clientes, la accesibilidad a los documentos y archivos en diversas plataformas, la digitalización de los “*data rooms*” en las operaciones de financiamiento o adquisiciones, por citar algunos de los avances de los últimos años, han modificado por completo el funcionamiento de los estudios jurídicos.

Muchas de las tareas que antes requerían la presencia física del abogado en el estudio han podido simplificarse mediante recursos como el “teletrabajo” y la “oficina móvil”, haciendo que el estudio esté allí donde esté el abogado, sin perder por ello acceso a recursos.

Los nuevos desarrollos tecnológicos permitirán una mucho mejor optimización de los tiempos y una mejora en la calidad de vida, sin que por ello se pierda calidad del trabajo (que es lo que pretenden y a lo cual tienen derecho nuestros clientes).

A su vez, las nuevas tecnologías plantean nuevos interrogantes: los temas de privacidad y confidencialidad de la información que intercambiamos con nuestros clientes y su almacenamiento en la nube constituyen hoy el gran desafío, similar al que se planteó, hace no muchos años, y que todavía nos cuesta resolver, entre los archivos en papel y los archivos digitales.

Está en nosotros encontrar las soluciones, ya que el progreso es constante y vertiginoso y no hay forma de detenerlo.



TRABAJO REMOTO

Valeriano Guevara Lynch
ALLENDE & BREA

Es esencial para nosotros trabajar con nuevas herramientas tecnológicas que nos permitan ser más eficientes en la prestación de servicios a nuestros clientes. El mayor impacto que tienen en nuestro estudio los avances tecnológicos es prestar servicios de manera remota desde cualquier lugar.

desarrollos.

A modo de ejemplos, sin valoración de nuestra parte, estas son algunas iniciativas para tomarle el gusto a lo que está pasando.

- IP Nexus: servicio online para propiedad intelectual, que pone en contacto a equipos de inversores de *startups* y universidades con abogados, para ayudar a los emprendedores a proteger sus ideas.
- MeWe: software móvil que sirve para gestionar las inspecciones de calidad y seguridad.
- PatentVector: herramienta para descubrir, analizar y comparar patentes.
- Reclamador.es: plataforma para reclamar desde accidentes hasta demora en los vuelos.
- Finboot: utiliza la tecnología *blockchain* para la gestión de contratos inteligentes, con la capacidad de actualizarse y realizar transac-

ciones automáticas, según lo que estipule el cliente.

- Lawers: plataforma de *crowdfunding* que permite financiar litigios empresariales.
- Jade: herramienta de código abierto para la gestión de casos y clientes.
- eJust: plataforma de arbitraje *online* que nació a raíz de una pregunta: ¿Cuántas veces has abandonado la idea de ir a juicio porque sabías que el procedimiento sería eterno y te costaría un montón de dinero?

Hasta la Wikipedia llega el fenómeno. La enciclopedia colaborativa destaca entre las principales empresas del rubro a Legal.io, LegalEase, Ravel Law, Wevorce, UpCounsel, Lex Machina, Rocket Lawyer, Legalzoom, LexisNexis, Recomind, TransPerfect, Westlaw, Consultant Plus, Garant, Lexoo, Practical Law Company y Luminance. Para los que buscan menos listas

y más acción, Stanford publica las presentaciones de sus conferencias anuales sobre el futuro de la abogacía, con información adicional a la relevada en este informe. Aunque lo cierto es que si leyó hasta acá y ya está pensando en su propio desarrollo, lo que tiene que saber es que las [inversiones que se están haciendo](#) en la industria pueden ser varias veces millonarias.

Eso sí: América Latina, por ahora, dice ausente en cuanto a grandes fondeos en este rubro.

PÚBLICO Y EN CASA

En lo que hace al sector público, las iniciativas a uno y otro lado del Atlántico son comparables, con el avance de los expedientes digitales administrativos y judiciales a la cabeza.

Las críticas también son parecidas: para su adecuado funcionamiento, requieren de una actualización del parque informático estatal y de una apertura mayor de datos bajo el manto del gobierno abierto.

La publicación de la base de datos de la IGJ, de Infoleg y del Sistema Argentino de Información Jurídica (SAIJ), por caso, posicionaron a la Argentina entre los 20 países con mejor apertura de datos en el índice desarrollado por la Fundación Conocimiento Abierto, organización internacional sin fines de lucro que trabaja en iniciativas que impulsan la innovación en datos y gobierno abierto.

Estas bases se publicaron en el Portal de Datos de la Justicia Argentina, disponible en datos.jus.gob.ar, que cuenta con 31 *datasets* provistos por 16 instituciones.

Modernización registral y simplificación de trámites son los rubros en los que el programa Justicia 2020, impulsado por el Ministerio de Justicia en la Argentina, viene poniendo énfasis.

Lo hace, fundamentalmente, con desarrollos en las áreas de LegalTech, con foco en el sector público e impacto en el privado (tanto en lo que hace a la actividad de los abogados como a la vida de la sociedad en su conjunto).

Un informe oficial reciente da cuenta de que desde septiem-



PURA OPORTUNIDAD

Pablo Balancini
ESTUDIO BULLÓ

Gracias a la tecnología, muchos de las tareas involucradas en los procesos legales repetitivos pueden ser automatizados.

Las nuevas herramientas (analytics, big data, AI, etcétera) son más una oportunidad que una amenaza. Oportunidad de enfocarse en el trabajo valioso para los clientes. Oportunidad de tener más información que posibilite a los abogados tomar mejores decisiones más rápidamente. Oportunidad para ofrecer a los abogados tareas desafiantes e innovadoras.

Sin duda la adopción de estas herramientas requiere de un cambio cultural importante dentro de la organización. Este cambio es incluso más difícil que el desarrollo e implementación de cualquier sistema.

El desafío es que la organización entienda que la adopción de nuevas tecnologías en el desarrollo del trabajo diario permitirá entregar mejores productos a los clientes y esto, en definitiva, lleva a ser mejores profesionales.



EN TODOS LOS FRENTES

Nicolás Ricciardi
HOPE, DUGGAN & SILVA

La tecnología ha impactado de distintos modos durante muchos años en la vida del estudio. La comunicación con los clientes es más rápida y fluida que nunca. Hoy en día, si bien el e-mail sigue siendo la principal vía de comunicación, no es extraño recibir mensajes por whatsapp, incluso con fotos de documentos urgentes. El teléfono celular, en este sentido, ha desplazado en buena medida al teléfono fijo. Ya no son extrañas las conferencias vía skype. Las herramientas de búsqueda de jurisprudencia y doctrina son

más poderosas que nunca. Los servicios de información jurídica online se esfuerzan por presentar la información del modo más accesible posible (especialmente para los inexpertos en materia informática) y los resultados de las búsquedas son cada día más precisos. Prácticamente todos los abogados del estudio han asistido alguna vez a un seminario dictado de modo no presencial sino virtual. El reinado del contenido online y el impacto de las redes sociales hacen que el estudio jurídico tenga que realizar esfuerzos para afirmarse también en este campo,

protegiendo su personalidad y su marca: actualización constante del sitio web, perfil del estudio en LinkedIn y algún tipo de publicación más o menos regular son hoy prácticamente imprescindibles para no quedar rezagados en esta área. Pero también la tecnología cambia al derecho mismo, tanto en el derecho transaccional (aparición de negocios íntimamente vinculados con lo tecnológico, como el amplio abanico de las fintech), como en el área de litigios (responsabilidad de buscadores por internet, contratación electrónica y derechos del usuario).

bre de 2017 se inscribieron en la inspección general de justicia 960 sociedades por acciones simplificadas y 2123 sociedades de responsabilidad limitada, gestionadas en 24 horas de manera *online*.

Por su parte, el Sistema EJE (Expediente Judicial Electrónico) propone la adaptación del proceso judicial a

las nuevas tecnologías y permite al Poder Judicial, a sus organismos auxiliares y a los actores involucrados acceder a la información digitalmente, ahorrando tiempo en el flujo del procedimiento y evitando el consumo de papel.

Desde noviembre de 2017, el fuero Contencioso Administrativo y Tributario de la Ciudad de Buenos

Aires (24 juzgados de primera instancia, la secretaría general y tres salas de cámara de apelaciones) cuenta con este sistema. En cuanto al Penal, Contravencional y de Faltas, está implementado en las tres salas de la cámara de apelaciones, la secretaría general y un juzgado de primera instancia. Y en un contexto de cooperación entre los organismos de la justicia porteña, el Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad también comenzó a implementarlo.

Esto, bien al sur del continente. Porque si lo que quiere es ver hasta dónde se puede llegar con la tecnología desarrollada hasta hoy para el sector legal, la recomendación es entrar al sitio de los tribunales de [California](#) para encontrar un extenso catálogo de temas legales bajo el modelo de autogestión o, más propiamente, de "hágalo usted mismo".

Así, y a partir de esta democratización del acceso a los tribunales, las opciones que se abren son bien variadas: celebrar el avance; preocuparse casi con terror; pensar que no llegará o, más sanamente, involucrarse con las nuevas tecnologías y empezar a actuar de cara a lo que ya hay y a lo que se viene.



FOCO EN EL CLIENTE

Ramiro Moreno Baldivieso
MORENO BALDIVIESO

Bolivia, en su condición de país en vías de desarrollo, aún mantiene como obstáculo una arraigada herencia ritualista y prácticas que hacen indispensable la utilización de escritos en soporte físico. Estas características suponen un reto a la hora de establecer procesos sistematizados por medios informáticos que permitan el despunte de tecnologías informativas para procesos legales. Sin embargo, también debe señalarse que estos obstáculos van en paulatino declive y se van abriendo campos del quehacer jurídico que permiten la introducción de nuevas tecnologías.

En todo caso, también debe considerarse la situación individual de cada estudio de abogados y sus respectivas áreas de ejercicio profesional. En función a estas variables existen firmas que ya aplican procesos sistematizados de gestión de la información, cargas horarias y contacto con el cliente que facilitan el asesoramiento eficiente y eficaz.

En este sentido, la nuestra se reafirma como líder en innovación, destinada a ofrecer a sus clientes los medios más idóneos para la atención de sus necesidades.



Vasili Vasílievich Kandinski fue un pintor ruso (1866-1944), precursor de la abstracción en pintura y teórico del arte.

También supo ser un abogado exitoso al que, incluso, llegaron a tentarlo con la docencia universitaria de la mano de un puesto de profesor de Derecho Romano en la Universidad de Dorpat.

El caso sirve para ilustrar que el vínculo entre abogados y arte es mucho más profundo de lo que se piensa, y en este informe especial recorreremos casos y experiencias de profesionales del derecho que se

acercan a él de distintas formas.

Mito mediante, el fundamento no es tanto de inversión o negocio, sino de valoración de las obras como elementos de disfrute, desarrollo personal y hasta activador profesional.

Después, cada quien opta según sus gustos. Figurativo. Contemporáneo. Ecléctico.

Están los que se inclinan por colecciones enteras, los que se interesan por obras específicas, los que se acercan al mecenazgo, los que van por el acervo histórico del arte argentino.

También, claro, los que trabajan en los vínculos que existen directa e indirectamente entre el arte y el derecho, que exceden con mucho a la propiedad intelectual y obligan a desarrollar una mirada altamente creativa para resolver los problemas que se plantean.

Entre otros, aparece la tensa relación entre artistas y galeristas, porcentajes y esfuerzos (o no) para ganárselos.

En el medio, muchas casas de arte cierran o se reconfiguran, producto de la situación económica, el impacto tecnológico y los cambios en los consumos culturales.

En ese escenario, los estudios jurídicos, con muchos metros cuadrados, gran número de abogados y desfile de clientes, aparecen como espacios “amigables” para mostrar obras y compartir arte.

En las próximas páginas mostramos los casos de Marval, O’Farrell & Mairal; Bruchou; el Estudio Garrido Abogados; Negri & Pueyrredón, y Juan Cambiaso, para que se conozcan, inspiren y sean recreados.

MarvalArt

“**Marval, O’Farrell & Mairal** ha valorado y apoyado siempre el arte en todas sus manifestaciones. A partir de 2017, decidimos afianzar esos valores culturales lanzando una iniciativa que denominamos MarvalArt”, cuenta Ricardo Beller, socio de la firma e impulsor de la propuesta. MarvalArt es una muestra de arte temporaria que se renueva todos los años y se ofrece en el edificio de MOM, junto con su Colección Permanente.

La muestra incluye cuadros, foto-



graffas y esculturas de artistas argentinos y de otros países de Sudamérica.

Quienes se acercan al Estudio tienen la posibilidad de apreciar estas **obras**.

Además, para la edición de este año hicieron un concurso interno al que se invitó a empleados, familiares, amigos y conocidos de quienes trabajan en la firma a enviar sus obras para formar parte de la muestra.

Ocho fueron seleccionadas y

exhibidas junto a las de los 13 artistas que forman parte de MarvalArt 2018.

El despacho no participa en modo alguno de la venta de las obras. Solo cede gratuitamente los espacios para la muestra.

Los interesados en adquirirlas, deben contactarse con la curadora **Corina Bellati**, aclara Beller. “Además de dar a conocer el trabajo de estos artistas, esta iniciativa fortalecerá la actividad pro bono del Estudio, ya que un porcentaje

de la venta de las obras exhibidas se destinará a patrocinar a alguna de las ONG con las que habitualmente trabajamos”, agrega.

Específicamente, para este año se eligió a **Música para el Alma**, un proyecto solidario que lleva a músicos de orquestas sinfónicas y coro a hospitales, escuelas de educación especial, geriátricos e instituciones de bien público para acompañar con su música a personas que pasan por situaciones de vida difíciles.

Artistas contemporáneos

Eduardo Mallea colecciona, disfruta y vive el arte. El socio de Bruchou, el “menos abogado de los abogados”, como se presenta, arrancó su colección a los 22 años, recién casado. Primero, artistas clásicos, luego pasó a los contemporáneos.

“En algún lugar leí que era muy atractivo coleccionar obras de artistas con los que uno es contemporáneo, porque vas acompañándolos en toda su carrera, y en el momento en que necesitan ayuda vos se la podés dar. Así empecé a conocerlos y a sentir una conexión muy especial”, cuenta.

Mallea es casi un fanático de la causa. “El arte me enriquece muchísimo. Realmente considero atractivo admirar obras de arte. Así surgió la idea. Nosotros (por Bruchou) nos mudamos a esta oficina que estaba pelada, no había nada, y el lugar es como si fuera una galería de arte”, repasa. Hoy, el ingreso al piso emblemático sobre la avenida Alem encuentra, apenas abiertas las puertas del ascensor, un ploteo de la obra de Vicente Grondona. Después, un pasillo con sus pinturas. Luego una escultura de carbón y cemento. En cada oficina, un mega cuadro del pintor.

Así, con ese contexto y una instalación con video, inauguraron la muestra. “Fue un éxito. Vino un montón de gente. Una mezcla. Por un lado, todo lo formal que



es el abogado, nuestros abogados, pero también vinieron abogados de compañías, el Gato Gaudio, Jessica Trosman, artistas, curadores, galeristas, coleccionistas... fue toda una amalgama de gente. Había un disc jockey, comida, barra; se extendió hasta un poco más de lo que pensábamos y luego la mayoría se fue a un bar, todos mezclados también. Hubo una conexión fuerte”, se entusiasma.

En perspectiva, considera que el momento actual del arte en la Argentina no es muy promisorio. Razones económicas y la eterna puja entre artistas y galeristas foguean la situación.

“La movida que yo hago, claramente, a los galeristas no los ayuda, porque acá, como pasó, viene un abogado, viene un cliente, y dicen: “Quiero ese cuadro”, y yo

les contesto: “Tomá el teléfono del artista, comunicate con él”. El artista obviamente vende a un valor más bajo, pero se queda con toda la plata”, confiesa.

Mallea no descarta que el propio Estudio compre una de las obras expuestas. “La idea es que se haga un acervo. En definitiva, es una inversión. No estoy comprando la obra porque creo que va a ser Picasso. Puede que lo sea, puede que no, y es imposible saberlo. Creo que a la obra se la compra porque se tiene conexión con el artista y porque uno tiene un cierto gusto”, avanza.

Diecisiete son las obras de Grondona expuestas en Bruchou.

¿Qué tan loco piensa que está un abogado que le pide a un artista sus obras para hacer una muestra en su estudio? “No me pareció tan loco”, responde al instante Grondona, y

retruca: “Me encantó la idea. He hecho bastantes muestras en galerías, y si bien es el lugar natural, no siempre es el más amoroso. Éste es un lugar atípico, con otro público, que a la vez es el mismo público porque vino todo el que cuando hay una muestra viene, más el que

movié el estudio”.

En la sala donde se hace gran parte de la entrevista, con un cuadro en rojos colgado a espaldas de Mallea, Grondona remarca un punto. “Fíjate: en vez de tener una tele, tenés una obra, para nada invasiva. Podés mirar

a los que están en la sala a los ojos, conversar. Si estoy haciendo tiempo, en vez de mirar el celular y chequear algún *like* que me pusieron, aprovecho y miro el cuadro, y como no es invasivo, si no quiero, miro para otro lado. Se puede no mirar”.

Colección Paideia

Colgados en las oficinas hay unos 400 cuadros. En total, la Colección Paideia del Estudio Garrido Abogados ronda los 1.000.

“La vinculación con el arte no es una cuestión accesorio, no es de marketing, hace a la esencia de nuestro rol en la comunidad”, define Gustavo Garrido, socio de la firma y un referente para el arte figurativo argentino. “Es una manera de apoyar, participar y difundir algo que es bello y a su vez permitir que los abogados que trabajan en el estudio puedan interactuar con el arte, y permitir que nuestros clientes puedan asociarnos con el arte”, reflexiona.

Conocido y conocedor de las casas de arte y remate, la pregunta sobre la falsificación es casi obligada: ¿Hay mucha?, preguntamos. “Sí, en algunos autores sí. Las normas argentinas no son depurativas del mercado. Una obra falsa es falsa, pero no se prohíbe su compra, y debería. La norma no castiga eso. Entran en el circuito y si uno no está en tema, puede caer”, señala. Garrido fue pionero en esto de hacer muestras de arte, sumándose al ciclo de Gallery Nights. Sin embargo, hace un par de años decidieron suspender su participación por falta de seguridad policial en el evento, y volcaron sus esfuerzos a la edición de tres libros que saldrán sucesivamente.

El primero estará dedicado a los cinco años de muestras en el *hall* del edificio, muestras para las cuales se elegía un tema y, sobre ese tema, se presentaba un conjunto de 20 obras en un total de cerca de 40 muestras.

Desde la firma también participa-



ron en Art Experience Punta del Este, en 2013 y 2014.

¿Cómo se arma el rumbo de la colección? “Lo decidimos nosotros. Va migrando en función de cómo está el mercado, pero no hay un criterio “pintores de 1930” o “pintores solamente de La Boca”. Hoy tenemos 1.000 cuadros de 200 artistas, y el 100% de los pintores está catalogado en alguno de los diccionarios de arte argentino”, responde.

Producto de esta colección, el Correo Argentino eligió obras de Garrido en dos oportunidades para el sello de Navidad: una de Norah Borges (Ángeles, en 2016) y otra de Fray Guillermo Butler (La Sagrada Familia, en 2015).

También la Fundación OSDE les pidió el año pasado -para una muestra entre noviembre de 2017 y enero de 2018-, cuadros

de Butler. “Obviamente, los prestamos. Estamos encantados de prestar los cuadros porque justamente queremos que el arte sea conocido y difundido. Cuadra con nuestros objetivos”, comenta, y recuerda otro préstamo reciente al Museo Sivori, esta vez con una obra no de Fray Guillermo, sino de Horacio Butler.

A lo anterior suman un libro de pequeño formato sobre Stephen Koek Koek, en ocasión del 75 aniversario de su muerte, junto a una muestra homenaje.

“Queremos promover el arte figurativo. Continuamos con el proceso de búsqueda de obras, compramos en la medida en que los precios sean buenos y que se cumplan los objetivos de la colección en cada momento. Uno va cambiando, redefiniendo”, dice.

De meteoritos y esculturas

“Las muestras de arte no son para nosotros una estrategia de marketing, sino un motivo de trabajo”, enmarca Juan Javier Negri, *name partner de* Negri & Pueyrredón Abogados.

En efecto, Negri representa a artistas en posibles conflictos con galeristas o coleccionistas (por daños a obras de arte, por ejemplo); a coleccionistas frente a galeristas (como en el caso de los seis Pettrutis falsos vendidos por un conocido galerista porteño y en trámite ante la justicia); a familias de artistas fallecidos que quieren resguardar sus derechos como derechohabientes (como la Fundación Federico Manuel Peralta Ramos); a entidades que prestan obras de arte al exterior (como el Centro Galicia, que prestará una obra de Castela a la Xunta de Galicia en España); a galeristas en conflicto con herederos de artistas (como un caso que involucró la obra de Curatella Manes); a empresas que adquieren arte; a *dealers* internacionales que quieren vender obras sujetas a interdicciones legales; a donantes que quieren asegurarse de la legalidad de su operación; a coleccionistas que quieren determinar el estatus jurídico de los bienes que coleccionan (como meteoritos), y una larga lista de etcéteras.

¿Meteoritos? Sí. Leyó bien. Resulta que un conocido empresario y mecenas colecciona autos antiguos, “arte político” (colección que se le ocurrió empezar al ver una obra icónica del pintor Miguel Santoro en la sala de espera del entonces Negri & Teijeiro, llamada “Evita devora las entrañas del Che Guevara”) y... meteoritos.

“Primero nos consultó acerca del status legal de estos objetos, más antiguos que el planeta Tierra y venidos del espacio extraterrestre. En la Argentina no hay ninguna norma que los mencione. Ni siquiera se los puede incluir en alguna categoría por analogía”, cuenta Negri.

En la cultura wichi se habla de una lluvia de meteoritos como en la civilización judeocristiana se habla del Diluvio. Y hay un lugar, a caballo del Chaco y de Santiago del Estero, al que se lo llama Campo del Cielo, lleno de meteoritos, geolocaliza el especialista.

A partir de allí, esas dos provincias modificaron sus respectivas constituciones para establecer que son bienes del dominio público provincial, y por lo tanto inajenables, imprescriptibles y demás cuestiones de rigor. “No se dice nada acerca de los meteoritos que a la fecha estaban en manos públicas y privadas”, aclara. Luego, su cliente decidió patrocinar a dos jóvenes artistas plásticos que trabajan con meteoritos, Goldberg y Faivovich. “Tuvimos que analizar las consecuencias y riesgos legales de una donación anónima (hecha a través de los artistas) de un meteorito a favor de la Sociedad Científica Argentina”, relaciona.

Los artistas quisieron concretar la donación mediante una “performance” en la sede de la SCA en la avenida Santa Fe de la ciudad de Buenos Aires. La SCA se negó a aceptar la donación en esas condiciones, entonces los artistas decidieron exponer el meteorito (oculto bajo un paño) en la última feria ArteBA, con una carta pública explicativa en la que, como apoderados de un donante anónimo, describían lo ocurrido y decían que, con motivo del rechazo de la donación, ésta quedaba cancelada y se la reabrirá en el año 2106, cuando la SCA podrá nuevamente aceptar o no la donación, cuenta Negri.

El 25 de mayo pasado, en el sector U Turn de ArteBA, el meteorito (oculto a la vista) fue encerrado por un escribano en una caja de madera que solo puede ser abierta destruyéndola (una “cápsula del tiempo”).

“Ahora estamos trabajando en la selección de una institución local o extranjera que, median-



te un mandato, mantenga la caja en custodia hasta el 2106 cuando volverá a ser ofrecida a la SCA. Si la institución fuera del exterior, se planteará la curiosa cuestión legal acerca de si se está ante una exportación temporaria de una obra de arte, de una caja de madera o, supuestamente, de un meteorito que nadie ha visto”, cuenta Negri. El caso Pinamar S.A. también vale la pena. Resulta que un empresario, con la curaduría de una conocida galería de Buenos Aires, fue formando a lo largo de más de 30 años la más completa colección de escultura contemporánea de la Argentina (69 esculturas de más de 50 artistas) y decidió ponerla a la venta.

“Pinamar S.A. contrató nuestros servicios para diseñar el contrato de compraventa y verificar la autenticidad y “provenance” de las obras. El trabajo consistió en obtener, obra por obra, la documentación faltante relativa a la autenticidad de los artistas aún vivos y de los derechohabientes de los fallecidos, de los permisos de exhibición pública y de la redacción del contrato de compraventa, que preveía pago del precio en moneda y en especie (inmuebles)”, relata.

Al día de hoy, Negri es el único argentino que ha ganado el Premio Uría Meruéndano de Derecho del Arte (en 2015), que otorga la Fundación Uría de Madrid, entregado por Javier Solana en Lisboa en 2016.

Color a la abogacía

“La única razón que tenía para dedicarle tiempo al arte visual era que la profesión era blanco y negro. Papel. Tinta. Muy estática”, bromea Juan Cambiaso, uno de los coleccionistas, referentes y entusiastas más importantes que tiene el arte en la Argentina.

Además, confiesa el ex *partner* de Marval, O’Farrell & Mairal, cuando viajaba (mucho), tenía tiempos libres modulares que le permitían pasar “un ratito” por una galería o un fin de semana en un museo.

Cambiaso empezó a “incorporar arte a la vida cotidiana” apenas casado.

El contacto con los artistas “fue algo vitalizante porque son tipos que piensan por otro lado. No leen y escriben como nosotros: piensan por imágenes”, dice.

Cambiaso tuvo, por un lado, clientes de renombre en el mundo del arte que le pagaban con obras o le daban la posibilidad de comprar obras junto con ellos.

Por otro, se “encontró en la vida con un tipo sensacional”, Jacobo Fiterman, una suerte de padre que lo invitó a participar en ArteBA, fundación de cuyo consejo consultivo forma parte y de la que fue Presidente. “Me divertí mucho durante muchos años y, con ese motivo, me acerqué más al mundo de las galerías y los artistas, que tienen un diálogo complicado, intentando entender; y de las galerías y los artistas con los consumidores de arte, que no son solamente los coleccionistas, sino muchos que tienen casas grandes, compran faltantes, tienen buen gusto y también los que se inician”, repasa.

Cambiaso también se incorporó a la Universidad Torcuato Di Tella. “El Instituto Di Tella de la calle Florida fue en los 60, hasta que fue cerrado, de un protagonismo único. Me pasaba muchas horas en las galerías y en los talleres”, cuenta.

En el crecer de su colección, llegó



un momento en que no entraban las obras en su casa y así, cuando fue presidente del consejo de dirección de Marval, empezó a “ponerle color” al estudio.

“Al principio creí que me iban a sacar a las patadas, pero todo el mundo empezó a descubrir que el color en la vida profesional era algo que sumaba bastante. Llegué a tener un montón de pisos con obras de jóvenes. Al principio, al arte contemporáneo todos lo miraban con un poco de recelo, pero cuando venían los clientes del exterior, que eran los que tenían contacto con el MOMA y museos de ese estilo, elogiaba las obras y ahí empezaron a ganar autoridad. A mí me acompañaron mucho, y cuando me retiré de Marval, dejé de regalo las que estaban en los espacios comunes, que eran bastantes”, cuenta.

El arte “es muy motivador, si uno lo sabe mirar; el arte dispara cosas que la hoja de la pantalla no dispara, sirve para trabajar; además, sirvió mucho para crear buenos nexos, permitiendo conversaciones que sacaban de la ruta puramente laboral a las charlas”, repasa.

Cambiaso entiende al arte como una “forma de conocimiento”, y “como todo conocimiento, eleva a quien lo tiene”.

El negocio no es lo que impulsa al coleccionismo, dice. Los precios del arte argentino vienen bajando e incluso, contrario a lo que se

pensaba, luego del último blanqueo de capitales el mercado se retrajo aún más. “El que se acerca al arte pensando en el negocio, si ésta es la única motivación, que se raje lo antes posible. Se calcula que en toda colección, con el 30% posiblemente se recupere el total de la inversión, pero si uno compró 100 cuadros, y si 30 permiten el pago de los 100, los otros 70 no valen nada. Y cuando una obra no vale, no vale. Ahora: si la obra es linda y uno tiene buen gusto, vale para uno”, explica.

En el living de su casa, Cambiaso tiene un monumental monumento al Sándwich de Milanesa de más de dos metros de alto, que obligó a desmantelar ventanales y sacar todo afuera para instalarlo. La obra, de Sandro Pereira, se la compró al artista en el barrio joven de ArteBA 2001 por USD 10.000. “El otro día me mandaron una oda al sándwich de milanesa hecha sobre el “Himno a la alegría” de la *novena sinfonía* de Beethoven. Es la obra paradigmática de esa camada”, cuenta.

Vuelta al ámbito laboral, para Cambiaso “los beneficios de la belleza en el lugar de trabajo es algo que la gente tiene que entender, es enorme porque lleva el diálogo a otros lugares, y crea incentivos ópticos que funcionan sobre el cerebro”. Muchas veces las oficinas, por austeras, son carcelarias, describe.

AUNO ABOGADOS

INFORMACIÓN DEL MERCADO JURÍDICO

agradece a las siguientes organizaciones,
quienes acompañaron su actividad en 2018

DURRIEU
— ABOGADOS —

 **Kimberly-Clark**
Compartimos tu vida

 **UCEMA**

**ABB
FP&W** | Alchouron, Berisso, Balconi,
Fernández Pelayo & Werner
abogados

elDial.com
Biblioteca Jurídica Online

ESEADE
Instituto de Estadística

GUYER & REGULES
ABOGADOS

MHR MARTINEZ
DE HOZ
& RUEDA

**MARVAL
O'FARRELL
MAIRAL**

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

**N
C** Nicholson y Cano
ABOGADOS

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

 Universidad de
San Andrés

 UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

**ZANG
BERGEL
VINES**
ABOGADOS

ALLENDE & BREA
ABOGADOS

**BECCAR
VARELA**

BULLÓ
ABOGADOS

**CEROLINI
& FERRARI**

 **Confidens**
CAUCIONES JUDICIALES

DL Denable Law PLLC

DIRECTV

ESTUDIO YMAZ
ABOGADOS

**HOPE
DUGGAN
& SILVA**
ABOGADOS

**Lewis
Baach
Kaufmann
Middlemiss**
PLC

**MORENO
BALDIVIESO**
ABOGADOS

O'FARRELL
ABOGADOS DESDE 1883

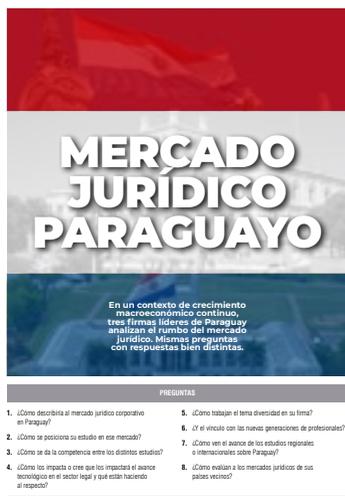
R&H RACCIATTI &
HOURQUESCOS
ABOGADOS

ESTUDIO SIGNO
PERITOS CALÍGRAFOS

Silva Ortiz
Alfonso
Pavic &
Louge,
Abogados

T R Tavarone, Rovelli
S M Salm & Miani
ABOGADOS

INFORME ESPECIAL



PREGUNTAS:

1. ¿Cómo describiría al mercado jurídico corporativo en Paraguay?
2. ¿Cómo se posiciona su estudio en ese mercado?
3. ¿Cómo se da la competencia entre los distintos estudios?
4. ¿Cómo los impacta o cree que los impactará el avance tecnológico en el sector legal y qué están haciendo al respecto?
5. ¿Cómo trabajan el tema diversidad en su firma?
6. ¿Y el vínculo con las nuevas generaciones de profesionales?
7. ¿Cómo ven el avance de los estudios regionales o internacionales sobre Paraguay?
8. ¿Cómo evalúan a los mercados jurídicos de sus países vecinos?



Antonio Villa Berkemeyer
Berkemeyer

1. El mercado jurídico corporativo en el Paraguay se encuentra en un alza importante, dada la cantidad de inversores extranjeros que consideró a nuestro país como una oportunidad de hacer negocios.

El mercado en sí se está sofisticando y diversificando. Empresas extranjeras que quieren participar de proyectos de gran envergadura, el intercambio de nuevas tecnologías, las buenas prácticas internacionales de hacer negocios más la búsqueda del grado de inversión obligaron a nuestro mercado a esa evolución.

2. Nuestro estudio se encuentra en constante desarrollo, apostando a prácticas poco tradicionales. Eso hizo que seamos una de las firmas con mayor cantidad de profesionales en el país. El perfil de los profesionales es algo que cuidamos mucho y somos muy estrictos al momento de seleccionar. En relación a una proyección regional, para un estudio para-

guayo no es fácil. A muchos despachos internacionales les hizo sentido expandirse acompañando a clientes de calibre multinacional. Esto en Paraguay es muy difícil. Igualmente, nosotros nos hemos expandido y recientemente abrimos nuestra segunda oficina en el World Trade Center de Asunción.

3. Tenemos una muy buena y sana competencia con los demás estudios jurídicos paraguayos. Los honorarios son siempre un tema tratar, pero creo que la solidez de un estudio y calidad del trabajo se ve respaldada al momento de presentar una cotización. El marketing es muy importante, por eso siempre se invierte mucho tiempo en las guías y en networking.

4. Consideramos que el avance tecnológico es un aliado del abogado.

Se teme a la inteligencia artificial, pensando que podría en algún momento suplantar a los abogados, pero nosotros consideramos todo lo contrario, ya que el abogado debería servirse de ella, junto con su criterio jurídico, para así elevar la calidad del trabajo a entregar y lograrlo en un tiempo inferior, lo que beneficia al cliente.

5. Desde siempre se promovió la diversidad. Si bien éste es un tema muy tratado últimamente, nosotros podemos jactarnos de ser la firma con mayor presencia femenina en cargos de alta dirección, y eso nos ayudó a mantener la reputación, el prestigio y la calidad del servicio.

6. Las nuevas generaciones son un poco difíciles. Las prioridades cambiaron, la forma de educar en la casa y en el colegio cambió, y eso hace que la comunicación, el trato y las expectativas no sean fáciles.

Intentamos apoyar a jóvenes emprendedores, estudiantes de derecho o ya abogados recién recibidos a desarrollarse en el mercado. Esta posibilidad puede ser tanto dentro del estudio, como no.

Nos interesa que los jóvenes puedan acceder a buena educación, que aprendan idiomas o los perfeccionen y que eso fortalezca a la sociedad para que puedan ser competitivos en el mercado.

7. Es muy difícil que puedan venir los estudios importantes al Paraguay. El mercado, si bien creciente y en pleno desarrollo, no es lo suficientemente grande a lo que estudios de gran magnitud están acostumbrados; entonces, realizar esos esfuerzos a gran escala nos hace considerar que no debería de interesarles.

Además, consideramos que cualquier firma grande que planease venir ya debe de tener un muy buen estudio paraguayo que pueda hacer el trabajo, que con eso ya les satisface.



Rodolfo Vouga

Vouga Abogados

1. El mercado jurídico en Paraguay ciertamente se encuentra en evolución. Los principales jugadores se están sofisticando, pues están incorporando, en mayor o menor medida, las mejores prácticas de los estudios jurídicos más importantes de la región y del hemisferio norte.

Respecto de la especialización en diversas áreas, aunque existe, aún hay un largo camino por recorrer para llegar al nivel de especialización de los estudios jurídicos brasileños y argentinos.

2. Nuestro estudio está en proceso de institucionalización. En ese contexto ha contratado firmas consultoras para que provean asesoramiento respecto de cómo estructurar el estudio jurídico para adecuarlo a los más altos estándares internacionales.

Ha implementado el coaching como una herramienta para potenciar el trabajo en equipo y la transferencia de conocimiento entre los integrantes del estudio. Asimismo, apoya continuamente a los abogados en su formación, ya sea por

medio de becas o licencias para realizar estudios de maestrías en el exterior -mayormente en países angloparlantes- como para el aprendizaje de idiomas extranjeros.

Los integrantes del estudio son en su mayoría mujeres. Asimismo, hay un gran número de abogados menores de 40 años con un claro perfil internacional y preparados para servir a los clientes en un contexto cada vez más globalizado y transnacional.

Todo esto se combina con la experiencia de los socios principales, todos con más de 20 años en el mercado y líderes en sus respectivas áreas, conforme lo acreditan los rankings de publicaciones como Chambers y Legal 500, entre otras.

Nuestro estudio tiene un claro perfil internacional, siendo la mayoría de los clientes multinacionales, muchos de ellos empresas Fortune 500.

También cuenta como clientes a las empresas locales más importantes en sus respectivos ámbitos.

4. Sin lugar a dudas, el impacto de los avances tecnológicos en el sector legal es grande. En ese sentido, tratamos constantemente de estar a la vanguardia, implementado las herramientas más probadas en materia de manejo de documentos, almacenamiento de archivos, carga de horas.

En materia de inteligencia artificial, el estudio está expectante respecto de cómo la están implementado las firmas más importantes del mundo, de modo a eventualmente incorporar las mejores herramientas en la materia.

COMPETITIVIDAD

En el Índice de Competitividad Global del 2018, en lo que refiere a ambiente macroeconómico, Paraguay se ubica en el puesto 42 sobre un total de 137 países. Diez años atrás estaba en el puesto 117.

5. El estudio cree en la diversidad como un elemento fundamental para su crecimiento. En ese sentido, la presencia de las mujeres es particularmente fuerte, pues la mayoría de nuestras integrantes son del género femenino. Tres de los siete socios son mujeres.

6. El vínculo con las nuevas generaciones de profesionales es muy dinámico y fructífero.

El estudio busca adaptarse a la nueva generación de los *millennials*, quienes desean mayor flexibilidad de modo de equilibrar vida personal y laboral sin que ello vaya en detrimento de la productividad, sino todo lo contrario. Al tener profesionales más satisfechos en su vida tanto personal como profesional, la productividad aumenta.

El capital humano es el principal activo del estudio y el apoyo integral a las nuevas generaciones es fundamental para la captación y retención de talento. Esto último nos permitirá permanecer como una de las firmas de referencia del Paraguay.

7. Creemos que es posible la entrada de estudios jurídicos internacionales en un futuro próximo y no lo vemos como una amenaza, sino como un desafío que nos ayuda a elevar cada vez más la calidad de nuestros servicios, lo cual redundará en beneficio directo del cliente. Por otra parte, creemos que su entrada traerá oportunidades que estaremos en condiciones de aprovechar por el hecho de que hemos tomado una actitud proactiva en cuanto a la adopción de las mejores prácticas internacionales.

8. Ciertamente como más evolucionados.

Por medio de la interacción con profesionales de los estudios de países vecinos hemos podido conocer los avances en el sector legal y claramente constituyen un punto de referencia para nosotros.

Nos referimos particularmente a las firmas más importantes

de Brasil, Chile, Argentina y Colombia.

Guillermo Peroni
Peroni Sosa Tellechea
Burt & Narvaja

1. El mercado jurídico en el Paraguay se divide entre un grupo de aproximadamente 10 estudios dedicados a la atención de clientes internacionales, incluidos fuentes de financiamiento para el Estado paraguayo, sus ministerios y entidades depen-



dientes de los mismos, y los restantes dedicados a la atención de empresas y personas.

2. Nuestro estudio se posiciona entre los 10 mencionados precedentemente, cumpliendo 50 años desde su fundación. Al principio fue primordialmente financiero, hasta la crisis bancaria de 2008, período en el cual asesoramos al Bank of America

NTSA, Chase Manhattan Bank, Bank of Boston y Banco Real del Paraguay SA. Todos ellos fueron posteriormente vendidos a capitales locales. Actualmente tenemos los siguientes departamentos: corporativo, arbitrajes y juicios, laboral, administrativo, impositivo, navegación fluvial y marítima. Participamos como *local legal counsel* en varios contratos de préstamos para financiar la construcción de las represas de Itaipú, con Brasil, y Yacyretá, con la Argentina, por montos multimillonarios.

Somos integrantes de *networks* internacionales tales como Club de Abogados, Lex Mundi, Meritas e Insuralex.

3. La competencia es ardua. Se han incorporado estudios extranjeros en asociación con estudios nacionales. Eso parece ser una práctica que se estaría incrementando con la aplicación de informática.
4. Estamos implementado el programa *imanager* para el archivo de documentos y correos electrónicos.
5. Entre nuestros abogados se cuentan muchas mujeres, y en el Consejo de Administración tenemos tres mujeres y cuatro hombres.
6. Contratamos nuevos abogados en la medida que la clientela y el ámbito de negocios en el Paraguay lo justifiquen.



6to. ENCUENTRO DE ABOGADOS

#ElFuturode laAbogacía.



en las 6 ediciones del Encuentro de Abogados.
Los esperamos en 2019.

Todos los videos en:

www.encuentrodeabogados.com.ar

FERNANDO

HOFMANN

En la edición de febrero
de 2018, entrevistamos
al entonces responsable
de legales para la región
sur de Kimberly-Clark.



Pionero en la ampliación de funciones desde su rol inicial como abogado interno de empresa, Fernando Hofmann supo abrazar bajo su ala áreas de compliance, asuntos públicos, RSE y comunicación externa, con alcance regional, nada menos que para un gigante multinacional como Kimberly-Clark. ¿Qué ganó y qué perdió como abogado en ese avance profesional? Un balance, en esta entrevista exclusiva con **AUNO Abogados**.

Definamos, primero, qué hace dentro de Kimberly...

Actualmente tengo la posición de director regional de todo lo que es Legal, Compliance and Governance, y lo que denominamos Asuntos Públicos, que son varias áreas que tienen que ver con responsabilidad social, con medios y vocería y relacionamiento de la compañía, para lo que llamamos región austral, que es Argentina, Uruguay, Paraguay y Chile.

Ingresé a la compañía hace 24 años. En un principio estaban buscando una gerencia legal, un rol que no existía, entonces el primer desafío y lo que me atrajo en su momento era armar un departamento legal.

A mi jefe lo habían tomado un par de meses antes que a mí para armar Legales y Recursos Humanos como una única área. Cuando él se fue, me ofrecieron quedarme a cargo, reportando directo a la Gerencia General.

Como suele suceder, los espacios que van surgiendo... el abogado, en general, sobre todo por un tema de formación humanística, va sumando a sus responsabilidades otras áreas, funciones, y entre ellas, temas que tengan que ver típicamente con gobierno, relación con el Estado, las cámaras.

Es un poco la dinámica de lo que pasó acá.

Como un jefe mío me dijo alguna vez: “Sos un hombre de negocios de formación legal”. Una frase que me quedó marcada. Siento que me define muy bien. El *approach* de

toma de decisiones, el *management*, desde una óptica legal.

¿Qué suma y qué resta ese approach legal?

Cuando arranqué acá, mis colegas me llegaron a decir, en confianza: “Sacate la toga”, porque uno viene del sesgo profesional.

Te vas dando cuenta y es parte del aprendizaje empezar a tomar riesgos inteligentes. Claramente, no te pagan para decir que no, te pagan para decir cómo. Dentro de la ley sí, pero buscando la

mejor economía de escala para el negocio que estás tomando. Ahí está la gran diferencia.

¿Cómo establece prioridades en su agenda? Supongamos una situación de crisis, donde se requiere salir a poner la cara, pero también ocuparse del frente legal. ¿Qué prioriza?

Priorizás lo urgente por sobre lo importante. Cuando tenés crisis, no tengo duda de que ése es el foco primordial. Como tenemos temas



INTERACCIÓN DE IN HOUSE

¿Sirven los espacios de interacción que tienen los abogados de empresa? “Yo estuve en ACC (de hecho, fui presidente algunos años), y es un buen espacio de networking, de intercambio de buenas prácticas. A veces la información está muy compartimentada. Está bueno poder tener colegas a tu mismo nivel y saber más o menos lo que todos pensamos de ciertos temas”, responde Hofmann. Además, reconoció el aporte de IDEA en esa misma línea y de la comisión de asuntos legales de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos.

de negocio, una huelga, un paro, una planta tomada, un incendio, cosas que te puedan pasar, definitivamente la realidad está puesta ahí, dejás el día, todo lo que es tu día a día, la estrategia, a un costado hasta que eso no esté funcionando.

Obviamente, tengo un equipo, y las cosas, lo estratégico, lo vamos coordinando para que fluya.

En lo que hace a la parte legal, ¿cómo se manejan con estudios y abogados externos?

En principio, y también por un tema de costo, nosotros derivamos temas que sean muy claves, donde necesites análisis en profundidad, una opinión legal profunda, y toda la parte litigiosa, que no tiene sentido hacerla *inhouse*, y definitivamente tenemos allí a un estudio que nos da todo su aporte y nos lleva los juicios.

¿Se manejan siempre con los mismos?

Busco el *expertise*. Quizás ahí sí, uno tiene el estudio de cabecera. No me gusta el *beauty contest*, andar todo el tiempo buscando.

Tiene que haber un conocimiento de la empresa de tu contraparte, es un socio en definitiva.

Cuánto rinda o no un estudio también hace o no a tu gestión y viceversa. Definitivamente debería ser una simbiosis.

No concibo ir cambiando de estudio en función de necesidades de *budget* anuales. Lo que no quita que, para ciertas temáticas muy particulares vas a personas referentes en el área que hagan a la cuestión.

¿Miden de alguna forma la performance de los estudios?

No. No tenemos una métrica formal. Lo que tenemos, obviamente, es un *check and adjust*: vas viendo cómo venís con los temas, a ver si hay que ponerle más o menos, pero no hay una herramienta de medición de *performance*.

En el marco de esta amplitud de funciones y tareas que fue asumiendo, ¿hay algo que hubiera sido

A, B, C PARA JÓVENES PROFESIONALES

“Estuve en Tribunales mientras estudiaba, después en un estudio grande, y después en empresa, así que conozco un poquito la realidad de todos”, repasa Hofmann.

“Para ser un buen abogado de empresa, no podés no haber sido antes un abogado en estudio, y en esa correlación, porque quizás empezar en empresa para terminar en estudio no es tan buena dinámica. La formación que te da un estudio, ese primer piletazo a la realidad que te da a la profesión, está bueno”, recomienda.



bueno aprender durante la época de formación universitaria y no sobre la marcha?

Hace años hice un master, un MBA en la Di Tella, que es algo raro para un abogado, pero justamente sentí que me faltaba eso, la otra parte.

Por supuesto, esto es con la visión del abogado de negocios. Si vas a ser penalista, esto no tiene mucho que ver, pero si vas a ser abogado de negocios, la formación en estas otras áreas que te da, por ejemplo, un MBA, es clave y hubiera estado bueno tenerlo en la carrera.

PAGBAM

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.



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 Redonet (DSR) y Santiago Daireaux (SD), cómo se prepara para pegar el próximo gran salto.

¿Cómo está el estudio hoy?

JPA: Es uno de los líderes en el mercado de servicios legales en la Argentina y en la región. 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.

¿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. Ellos vienen a que les demos el mejor asesoramiento. 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, 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 dependiendo 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 o las relaciones públicas. 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 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. El estudio siempre acompañó el trabajo nuestro y de nuestros clientes, pero 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.

Vos podés hacer mucha publicidad, pero si eso no está soportado

por una confianza por el boca a boca de gente importante, la verdad que queda vacío.

En el fondo, es una profesión 100% de confianza. Es el intangible más valioso. La confianza 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.

Repaso: ustedes hoy son algo más de 140 abogados, tienen mucho trabajo y hay un boom latente de inversiones. Supongamos el mejor escenario, la crisis de crecimiento, llegan estos nuevos fondos, nuevas inversiones, de manera fluida y constante: ¿En cuántos abogados habría que pensar para un estudio en la Argentina para darle soporte a eso? Y, sumo: ¿de dónde saldrían los abogados que harían falta?

JPA: La pregunta es buenísima por varias cuestiones. Una te la va a responder Diego.

Por nuestra forma de ser, nosotros acompañamos el crecimiento, ciertamente invertimos siempre

en recursos humanos y talento. Esa es una inversión que siempre te hace tratar de contratar a la gente más talentosa que sale de las universidades y que está en el mercado. Eso siempre ha sido así. Lo que nosotros buscamos es a los más talentosos.

Ahora bien, Diego dirige, junto con otros socios, un área muy particular que durante años en la Argentina no tuvo actividad (o, al menos, no tan importante como la que está teniendo ahora), y a Diego le cuesta encontrar gente capacitada.

Nosotros tenemos la suerte de que, hace muchos años, fuimos el primer estudio que, de manera masiva, empezó a contratar estudiantes de abogacía. Eso nos sirve para formar a los abogados de los próximos años.

DSR: No sé cuál es el tamaño, porque depende de cuál va a ser el tamaño del PBI argentino. Los servicios legales acompañarán ese crecimiento, quizás llevando la delantera porque nuestro trabajo es antecedente: antes de que se invierta un peso empezamos a trabajar. Hay que ver con qué estructura se invierte: impositiva, legal, contractual, y recién después se hacen las inversiones físicas en la economía.

Lo cierto es que es difícil. No podés salir a la calle y contratar 30 abogados que te hagan *project finance* porque no los hay. Tenés que ir formando de a poco, y con ese criterio tenés que ir anticipando un poco más para ir formando...

Ésa es la ventaja que tiene nuestra

actividad: para aquellos que son despiertos y tienen ganas, es muy rápido el plan de acción, no es que tienen que estar seis años para hacer algo que en otro contexto les llevaría más tiempo, sino que la necesidad lleva a que aquellos que tengan ganas, lo puedan hacer pronto.

La única forma de aprender a ser abogado es trabajando de abogado. No hay un simulador como tienen los pilotos, igual a la realidad. La facultad está muy lejos de ser un simulador de vuelo.

Tenés que incorporar gente joven, con ganas, e ir entrenándola, y a veces se tienen que acelerar mucho los tiempos.

La verdad que hoy, para ciertas especialidades, no hay una oferta ociosa de abogados.

¿Cómo perciben el impacto tecnológico en la profesión y cómo se están preparando, si es que lo están haciendo?

JPA: Respecto a la inteligencia artificial se habla mucho. Nosotros creamos una comisión para pensar al estudio del futuro, cómo adoptamos las nuevas tecnologías para anticiparnos y no enterarnos de que realmente salió un *software* que eliminó el departamento tal o cual.

Claramente es un tema de preocupación, que uno lo puede ver en toda la literatura de los estudios jurídicos, y siempre es algo que estamos mirando.

Desde el punto de vista de la tecnología informática, tenemos el tamaño necesario para tener lo mejor que exista en el mercado. ¿Cómo nos anticipamos? Seguir de cerca.

Hasta ahora, el tema de inteligencia artificial no nos afecta a nosotros, no lo hemos visto. Sin embargo, estamos al tanto de que hay estudios jurídicos en Estados Unidos trabajando con firmas de California en temas de *due diligence*, copiando contratos, viendo cómo se formulan las mismas preguntas y respuestas que haría un abogado. Todavía no es algo que vemos en los estudios

TRANSFORMAR EL MANAGEMENT

Nuestro estudio nació en 1991 con cuatro fundadores, Manuel Benites, Alan Arnsten, Mariano Grondona (h) y Jorge Pérez Alati. 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.

“Es un paso muy importante, como dice Jorge, para la institucionalización del estudio y para que siga para las nuevas generaciones. 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.

de primera línea el exterior con los que nosotros trabajamos, pero sí es algo que estamos viendo y siguiendo.

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”.

SD: Hemos tenido varias reuniones con estudios de primera línea de afuera, viendo cómo están encarando este tema.

La realidad es que muchos estudios tuvieron la intención de asociarse con alguna firma de tecnología como para ver esto y lo que nos dijeron es: “Todavía está en los inicios, no tenemos el fondeo como para hacer esto”, porque están compitiendo contra IBM. Todavía nadie sabe qué va a pasar.

¿Por dónde pasan hoy, entonces, los principales desafíos para la práctica jurídica en la Argentina?

JPA: La realidad es que 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 estas plataformas tecnológicas que te ofrecen servicios legales. Por ahora son servicios masivos, poco sofisticados, pero no hay que perderlas de vista.

DELIA
FERREIRA
RUBIO

Entrevista exclusiva con
la presidenta
de Transparencia Internacional.
Su mirada sobre
la Argentina y la región.
El análisis sobre la corrupción, sus
vínculos con la cultura
y el boom del compliance.



Delia Ferreira Rubio está un puñado de horas en su Argentina natal. Un día antes de que llegue y también se vaya, coordinamos una entrevista telefónica.

Lo maratónica de su agenda contrasta con la amabilidad con la que responde y, en función de sus contestaciones, queda claro que una hora en la agenda de la presidenta de **Transparencia Internacional** equivale a varios días en el *calendar* de la mayoría de los mortales.

¿Cómo cambió su agenda al pasar de ser “solo” una persona de referencia, a ser la presidenta de Transparencia?

Significó una carga de trabajo extra muy importante y obviamente mucho viaje en representación de Transparencia y por las cuestiones de nuestros capítulos. Nosotros tenemos capítulos en más de 100 países. Hay que estar en Berlín para las cosas de la Secretaría, esa es nuestra sede central, y obviamente viajar mucho.

En estos viajes, ¿está viendo nuevas buenas prácticas que se puedan compartir o emular?

Siempre hay discusiones interesantes, surgen herramientas nuevas, mucho de tecnología aplicada al acceso a la información pública o a las contrataciones públicas electrónicas, así que siempre se escuchan nuevas propuestas; surgen problemas nuevos que hay que discutir y tratar de enfrentar adecuadamente. Esos problemas tienen que ver, obviamente, con los casos de corrupción, como ha sido el de Odebrecht en la región; con los ataques a la libertad de expresión y al periodismo de investigación en muchos países.

Una cuestión que se ve claramente es que los países más corruptos coinciden con aquellos donde el espacio para la actividad de la sociedad civil está más restringido también.

¿Se advierte algún tipo de evolución en la toma de conciencia por parte de las sociedades respecto



del impacto que tiene la corrupción en sus vidas, o sigue imperando el “roba, pero hace”?

En los países con alto grado de corrupción, la movilización de la ciudadanía ha sido determinante para poner punto final a algunos procesos de corrupción, incluso con renuncias de presidentes o vicepresidentes o primeros ministros.

La ciudadanía está más activa de lo que estaba antes y creo que el desafío para la sociedad civil organizada es cómo ofrecer canales para que esa indignación, esa energía social de hartazgo con la corrupción, se pueda manifestar sin necesidad de estar movilizándose en las calles permanentemente, porque es una movilización que se puede producir en el momento de los escándalos, pero que no se puede mantener por mucho tiempo.

¿Esas vías serían legales, administrativas?

Sí, todas las disponibles, incluso usando las nuevas tecnologías para facilitar la participación o

utilizando las redes sociales para recabar la opinión de la gente y hacerla llegar en forma efectiva a quienes deciden.

En general, se advierte una tendencia a creer que con normas que prohíban las prácticas corruptas, se solucionan los problemas. En la práctica, ¿es así?

Para nada. La gente y las normas son necesarias para generar el marco institucional adecuado, pero no son suficientes para enfrentar los problemas, sobre todo en sociedades anómicas, que no valoran la norma, sino que simplemente las escriben y las guardan en archivos de legislación. Hacen falta normas, pero también hace falta un compromiso real de cumplimiento de esas normas y de implementación de mecanismos.

Hace unos meses empezó a regir en la Argentina la ley de responsabilidad penal de las personas jurídicas y hay toda una ebullición de programas de integridad,

QUIÉN ES

Delia Ferreira Rubio nació en Córdoba, Argentina, el 13 de julio de 1956. En 1974 comenzó sus estudios en la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Córdoba, graduándose como abogada, con honores, en 1979. Comenzó su carrera académica en el Instituto de Derecho Político y luego en el Instituto de Derecho Comparado. En 1982 publicó su primer libro que recibió el primer premio del Colegio de Abogados de Córdoba.

Delia obtuvo el grado de Doctora en Derecho en la Universidad Complutense de Madrid. Su tesis doctoral sobre la Buena Fe como Principio General del Derecho, obtuvo *summa cum laude*, y fue publicada en Madrid en 1984. Al regresar a la Argentina, en 1983, fue nombrada profesora adjunta en la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Buenos Aires. En diciembre de ese año fue designada directora de Proyectos Legislativos del gobierno de Córdoba.

En 1988 asumió como asesora del Subsecretario de Asuntos Institucionales de la Nación y colaboró en la organización de la elección presidencial de 1989.

Entre 1990 y 2005, se desempeñó como jefe de asesores de diputados y senadores en el Congreso de la Nación, trabajando con las comisiones de Asuntos Constitucionales de ambas Cámaras.

Entre 2005 y 2007 actuó como asesora de la Auditoría General de la Nación.

A partir de 2007, decidió dedicarse por completo a su actividad como consultora independiente. En tal carácter ha trabajado para la OEA, el PNUD, IDEA International, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), NEEDS, Transparency International, CAPEL, IFES y otros organismos internacionales y no gubernamentales.

Ha realizado tareas de consultoría y asesoramiento en programas de promoción de la transparencia, especialmente en el área de financiamiento de la política; en materia de ética pública y en proyectos de auditoría y lucha contra la corrupción en Nicaragua, Brasil, Colombia, Perú, Paraguay, Honduras y Jamaica.

Entre 2004 y 2010 fue miembro del *board* de Poder Ciudadano, y entre 2008 y 2010 su Presidenta. Además, fue miembro del *board* internacional de Transparency International por dos períodos consecutivos, entre octubre de 2008 y octubre de 2014. Actualmente es su presidenta.

Es autora de numerosas publicaciones sobre cultura democrática, instituciones políticas, política comparada, gobierno por decreto, ética pública y parlamentaria, financiamiento de los partidos políticos y sistemas electorales, entre otros temas.

compliance y afines. Eso ¿cómo lo ven?

Las leyes de responsabilidad penal de las personas jurídicas son una tendencia en el mundo. En ese sentido, Argentina se ha puesto a tono.

El tema de los programas de integridad, lo del *compliance*, es cosa antigua en el sector corporativo.

¿Por qué, entonces, el sector privado está más comprometido ahora con estos temas?

Creo que tiene que ver con que en

algunos países los están mirando y están siendo objeto de investigaciones judiciales o han terminado presos o pagando suculentas multas a título personal, tanto los dueños de las empresas como los CEOs. Eso ha hecho que estén más preocupados por el tema de lo que estaban antes (cuando los que recibían las sanciones eran solo los funcionarios públicos).

¿Cómo está conformado su equipo directo de trabajo?

No tengo. La Secretaría tiene una directora general, una CEO en

Berlín, y en la Secretaría trabajan más de 100 personas en distintas áreas, con los capítulos a nivel regional o en temas de fondo, como es comunicaciones; tratados internacionales; sector de investigaciones; índices de percepción de corrupción o el barómetro global de corrupción; el sector negocios, que trabaja en los principios que se deben aportar en el sector corporativo para terminar con la corrupción. Ese es el equipo.

Mi pregunta apunta al mito que vincula cultura y nacionalidad con corrupción. ¿Existen regiones o culturas más permisivas que otras con la corrupción?

La corrupción no es un tema de cultura, raza o nivel de desarrollo económico. Corrupción puede haber en cualquier país del mundo y, de hecho, la hay.

Si uno revisa los diarios de la mañana en cada país, puede encontrar información sobre casos de corrupción de mayor o menor intensidad, más sistémicos o más arraigados.

La diferencia entre los países tiene que ver con la reacción institucional y social ante esos casos.

No creo que pueda hacer una cuestión de regiones. Nuestro propio ejemplo de Latinoamérica es revelador en ese sentido. En el índice de percepción de corrupción, la mayoría de los países latinoamericanos estamos muy por debajo de la mitad de la tabla, es decir, en el caso de Argentina, seguimos aplazados porque no llegamos ni al 4, pero tenemos países como Chile o Uruguay que rankean alrededor de los 7 puntos entre los países menos corruptos del mundo.

Procedemos de la misma cultura, somos muy similares, hemos sido colonizados con la misma línea, así que no creo que tenga que ver con eso.

En relación a los rankings, ¿no hay un riesgo en caer en el autoengaño, en decir “somos menos corruptos que tal y cual”, pero en realidad, corruptos



seguimos siendo...?

Creo que la lectura que los países deben hacer no es cuántas posiciones escalan o no, porque eso tiene que ver con la cantidad de países que se analizan cada año, y para analizar o incluir a un país en la lista tiene que haber por lo menos tres fuentes respetables desde el punto de vista científico y estadístico. Hay países que se incorporan y países que quedan excluidos, por lo tanto la cantidad de países, en este último caso 180, no es siempre la misma y eso puede significar una alteración en el orden.

Lo que cada país tiene que ver es cómo evoluciona la percepción del sector público, de su sector público, en materia de corrupción, y entonces más que decir si Argentina ha subido 25 posiciones, lo que hay que ver es que hace dos años Argentina medía 32 de una escala de 0 a 100, donde 100 es

muy transparente y o altamente corrupto, y ahora mide 39. Ha sido un avance, pero sacarse 39 sobre 100 es estar aplazado.

Eso es lo que hay que mirar.

En cuanto a la importancia de estos índices, como el índice de percepción de transparencia, que ya tiene 20 años de utilización, reside en que inversionistas o personas de nivel internacional, que están por entrar en trato o invertir en el país, los consultan.

De hecho, muchos inversores consultan nuestros capítulos sobre cuál es la situación, por qué un país está en determinada percepción respecto de la corrupción, cuáles son los problemas, para saber a dónde van a ir a invertir. Obviamente, los países que tiene una percepción del sector público mucho más transparente y menos corrupto, tienen una ventaja comparativa importante.

En el caso de la Argentina,

¿qué cosas se podrían hacer para mejorar realmente, más allá de la percepción?

Los cambios en este sentido no son cambios que se puedan lograr por decreto de la noche a la mañana.

Hay que mostrar que las instituciones del país funcionan, que las instituciones que quieren ser independientes lo son.

Que la Justicia funciona adecuadamente.

Que existen las normas necesarias y los organismos de aplicación adecuados y los presupuestos asignados a estos organismos para que puedan realizar su labor.

En los últimos años, y eso en parte ha determinado este leve avance aun estando aplazados, se han hecho algunas cosas importantes, como la ley de acceso a la información pública, que durante años reclamamos desde la sociedad civil y no conseguíamos. Se han

realizado avances en materia de contrataciones públicas a través de servicios electrónicos que permiten que todos los competidores puedan observar cómo se desarrolla el proceso y detectar cualquier irregularidad. Se ha comprometido el envío al Congreso de una ley de integridad, que va a reemplazar a la de ética pública y eso ha mostrado una voluntad de cambio y el inicio de algunos cambios.

¿Qué queda pendiente? Muchos temas que tienen que ver con los conflictos de interés, que es un tema central del área ética pública en este gobierno. Creo que allí hay mucho por hacer.

También se pueden mejorar todos los instrumentos que hagan a la independencia de los organismos de control.

Obviamente, necesitaríamos ver una justicia más ágil, que aplique sanciones cuando una persona o empresa están metidas en casos de corrupción.

En ese sentido, la justicia argentina se ha despertado un poco, pero no vemos resultados y eso es indispensable para terminar con la impunidad.

En entrevistas pasadas habló del financiamiento de la política. Ahora no lo menciona...

Es que no ha habido ningún cambio.

Lo que hay es una promesa del gobierno de que va a enviar un proyecto.

Se ha discutido mucho sobre los lineamientos de ese proyecto, que apuntarían a la bancarización de los aportes y los gastos de los partidos políticos tanto en la actividad normal como de campaña.

Se habla también de eliminar la prohibición de aportes a las campañas por parte de las empresas. Esa fue una prohibición que se puso por el año 2009 o 2012 en una de las tantas modificaciones a la ley, y realmente no tiene ningún sentido práctico más que ocultar los fondos de las empresas que van a las campañas. En ese sentido creo que sería un avance regular adecuadamente, poner los límites

que haya que poner en cuanto al monto y a quiénes pueden aportar y qué empresas no, pero no decir que está prohibido, cuando las empresas aportan al financiamiento ordinario a través de personas individuales, con lo cual en realidad lo único que se hace es generar opacidad en la vinculación de las empresas con los distintos partidos políticos.

Mencionaba la aparición casi a diario, en los medios de comunicación de todo



“La gente y las normas son necesarias para generar el marco institucional adecuado, pero no son suficientes para enfrentar los problemas, sobre todo en sociedades anómicas”.

el mundo, de casos de corrupción. Si uno se guía por ellos, pareciera que la corrupción es cosa de hombres. ¿Hay una cuestión de género en los casos de corrupción? ¿O esa desproporción está dada por la postergación de la mujer dentro de las áreas de decisión?

Es un tema importante. No creo, y así lo hemos estudiado y publicado muchas veces, que haya una

cuestión genética que haga que las mujeres sean más honestas que los hombres. Esa visión esencialista ha sido superada hace muchísimo tiempo.

Donde hay una influencia o diferenciación en materia de género y corrupción es en el caso de la pequeña corrupción en el sentido de que la mujer está más expuesta a cierto tipo de corrupción, porque es la que se encarga de las tareas de cuidado y es la que tiene que ir al hospital a pedir la cama, o a la escuela a pedir la matrícula del niño o subsidio, y eso hace que esté más expuesta al pedido de una coima o favor por parte del funcionario que se encarga de distribuir esos derechos o beneficios. Ahí hay una diferenciación.

Otra diferencia, que tiene que ver con el género y también en el caso de la pequeña corrupción, es la moneda de cambio que se utiliza para el otorgamiento de los derechos que los ciudadanos reclaman o piden, que en el caso de las mujeres puede incluir lo que se llama “sextorsión”, el pedido de favores sexuales a cambio de...

En el mundo se detecta como un factor que diferencia al género en materia de victimización de la corrupción. De quiénes son las víctimas de la corrupción.

Ahí puede haber algo que tiene que ver con el género.

En cuanto a los actores que participan en los hechos de corrupción, no hay una diferencia marcada.

Hace años hubo un estudio de algún organismo internacional que decía que aquellos países que tenían más mujeres en el parlamento eran menos corruptos. Eso, al nivel de los primeros cinco puestos entre el índice de percepción de corrupción y la cantidad de parlamentarias, podía ser cierto en los países escandinavos, pero si uno hace esa misma comparación en Latinoamérica, tenía países con presidentes mujeres envueltas en corrupción, o vicepresidentas, como en el caso de Guatemala.

Esa correlación es incorrecta.

DIEGO SABAT

El director de legales
y relaciones
institucionales del Grupo
Casino Libertad
cuenta cómo se
manejan las cuestiones
jurídicas de la cadena
de hipermercados
más grande del interior
del país.



Los fideos están ahí. A la altura de la mano. Pero para que el paquete llegue a la góndola, antes hizo un largo recorrido.

Ese recorrido es el que acompaña Diego Sabat como director de legales y relaciones institucionales de **Libertad**, la principal cadena de hipermercados del interior del país, parte del Grupo Casino.

Fundado en 1898, Groupe Casino es una de las mayores empresas de distribución a nivel mundial, con presencia en Europa, América, Asia y el Océano Índico, 10.000 negocios, 423 hipermercados, 2.232 supermercados, 683 discounts, 6.751 negocios de proximidad y 894 actividades de diversa índole, como por ejemplo restaurantes.

Con más de 20 años en la Argentina, el Grupo Casino Libertad opera 29 hipermercados y tiendas de cercanía en el centro y norte del país, y es protagonista en

real estate comercial con galerías y centros comerciales en nueve provincias.

¿Qué ramas del derecho aparecen para poner una lata de tomate en góndola?

Uno tienda a simplificar y creer que es un proceso simple, pero desde el punto de vista legal, atrás de eso tenés contratos de distribución, aspectos laborales, contractuales, seguramente ciertos vehículos societarios, intermediación en toda la cadena de abastecimiento y, si a eso le sumás la complejidad de una operación de que una lata de tomates sea importada, seguramente aspectos de comercio exterior. Con lo cual, solamente en ese proceso de abastecimiento te podés encontrar no menos de cuatro ramas del derecho: aduanero, contractual, distribución comercial y probablemente algún

aspecto de comercialización o reglas vinculadas a las ventas de esos productos, porque si vamos a una coyuntura puntual, en lo que pueden ser ciertos programas de comercialización regulados por programas presentes como Precios Cuidados, aparecen algunas cuestiones regulatorias.

Y a eso hay que sumarle toda la parte laboral propia y de terceros, y tributaria.

Un hipermercado tiene, por un lado, toda la parte de venta de productos y, por otro, un fuerte componente de real estate. ¿Cómo se maneja esa duplicidad de frentes?

Hoy la compañía tiene puesto un *core* muy fuerte en lo que son estos grandes negocios.

Tiene un formato dual: grandes tiendas, que son supermercados o actividades de *retail* puro, conjugadas con la explotación comercial inmobiliaria.

En la diaria, es muy rico el desafío jurídico que te trae trabajar e interactuar con dos industrias, como el *retail* y el *real state*, con problemáticas muy propias.

Lo que habitualmente se hace es trabajar con equipos y dividir las tareas, y estar muy cerca de los dos negocios para poder ver cuál es el mejor asesoramiento y las oportunidades que te presenta el marco regulatorio en cada uno.

¿Cómo se arma tu equipo en la parte legal?

Tengo cuatro abogados y una asistente paralegal.

Un miembro del equipo está dedicado exclusivamente a la cobertura de *real state*. Puro. Otro abogado está más enfocado en el seguimiento de litigios; otro en procedimientos administrativos, defensa al consumidor y red comercial, y otro conjuga mucho *real state* con societario y mantenimiento corporativo.

Como en el *retail* actúa esa multiplicidad de ramas que mencioné, el equipo legal encuentra su equilibrio trabajando con abogados externos, en aquellos aspectos que complementan lo que se debe

TRANSPARENCIA

La tarjeta personal de Sabat tiene una leyenda en negrita que dice Línea de transparencia, un correo electrónico y dos líneas de denuncia 0800.

Libertad forma parte del grupo francés Casino, pero viene de una reestructuración en la que todas las actividades de América Latina se integraron al grupo colombiano Éxito, enmarca. "El manejo del programa de cumplimiento y la prevención del riesgo y la corrupción es una materia muy presente en la política del Grupo. De hecho, además de los roles que mencionamos antes, formo parte del Comité de Análisis de Conductas de la compañía, con lo cual, necesariamente la mención en la tarjeta es uno de los programas que tenemos de prevención del fraude y corrupción", explica.



buscar en *expertise*.

Es fundamental entender que la tarea de alguien que tiene posición de liderazgo en el departamento legal de una empresa necesariamente debe hacerse de la mano de un buen equipo de trabajo, que sea profesional, que acepte los desafíos, que tenga esa capacidad de poder transitar y pasar del derecho contractual a las cuestiones ambientales o regulatorias.

Tengo la suerte de poder contar con un muy buen equipo de trabajo que acepta con una actitud muy positiva todos los desafíos. Porque no es solamente el rol del líder, sino que hay que tener especialmente en cuenta la importancia del equipo para poder llevar de buena manera todos esos desafíos.

Hablabas del expertise del externo. ¿Dónde lo buscan?

Si bien nuestra actividad tiene fuerte presencia territorial, no miro tanto la ubicación geográfica como la verdadera especialidad.

En la Argentina, los estudios que tienen mejores prácticas de especialidad, y creo que hay muy buenos estudios en el interior, los encontrás en algunas prácticas, especialmente en regulatorio, en Buenos Aires, porque la autoridad de aplicación está allí.

¿Trabajan siempre con los mismos estudios?

No.

Si bien tenemos y buscamos la creación de buenas relaciones de trabajo, fluidas, eso no quita que constantemente estemos mirando el mercado para buscar las mejores prácticas, los buenos estudios.

Y eso tampoco quiere decir que uno va a cambiar un estudio porque sí o por una cuestión de costos.

Antes de hacer un cambio, se mira mucho la *performance* y la contribución que hacen los estudios para el negocio legal de la compañía.

Lo que uno busca no solo es conocimiento, sino que ese conocimiento se traduzca a la consecución de los objetivos que busca la compañía.

Esos motivos son los que llevan a

consolidar una relación o a interrumpir y buscar otro estudio.

¿Cuánto hay de verdad y de mito respecto a los ritmos más relajados en el interior, en un cargo como el tuyo, con dos celulares apoyados sobre la mesa? ¿Cómo es, por caso, la interacción con los abogados externos en las distintas provincias?

En algunas plazas en las que estamos, la interrupción entre la jornada mañana y tarde existe.

Muchas veces, si bien se pueden producir cortes, se prolonga mucho la jornada, entonces te encontrás con que el correo que te deberían contestar a las 5 de la tarde, lo contestan a las 9 de la noche.

Creo que hay idiosincrasias y formas de prestar el servicio muy particulares y que lo que uno tiene que hacer es conocerlas, plantear cuáles son las necesidades y ver dentro del abanico de posibilidades si esos estudios lo pueden brindar.

¿Cómo fue tu recorrido profesional para llegar hasta donde estás hoy?

Llevo más de 20 años en Libertad. Entré como abogado *junior* a fines del 97, unos pocos meses antes de que la compañía fuera comprada por el grupo francés Casino. A partir de ahí comencé un *cursus honorum* de toda la carrera.

Me tocó crear y armar el departamento de legales de la compañía. En ese momento Libertad era una empresa familiar y no tenía departamento de legales interno.

Este crecimiento, no solo jerárquico, fue acompañado con la asignación de nuevas funciones. Primero sumé el área de Asuntos Públicos; después el programa de sustentabilidad, que se llama "Cuentas en acción" y, por último, a comienzos de este año, el área de Comunicación Externa.

¿Crés que el rol del abogado interno va en esa dirección, hacia la multidisciplina, a la ampliación de competencias?

El desafío del abogado interno va cambiando.

PERFIL

Diego Martín Sabat es abogado y docente de la Universidad Nacional de Córdoba.

Realizó posgrados en Yale University, ESADE Business School y en la Universidad Católica Argentina.



Si uno mira la configuración actual de ciertos departamentos de legales, no es algo particular el crecimiento que tuvimos nosotros acá.

Es muy común que el abogado interno se involucre en cuestiones de comunicación, de relacionamiento (comunidad, sindicatos, clientes), que pueda ir acomodando y acompañando las decisiones que toma la compañía en materia de sustentabilidad, de comunicación y de asuntos públicos.

El abogado interno se involucra de una manera total y completa en la vida y el negocio de la compañía. Eso lo lleva a querer tener una especial mirada de las cuestiones que no forman parte de la formación tradicional del abogado.

¿Cuáles son? La gestión de riesgos, la prevención y los mecanismos para evitar conflictos, y una referencia a lo que es la comunicación. El abogado no tiene formación sobre cómo comunicarse con el cliente, con la comunidad, o cómo llevar la comunicación en términos de litigio o crisis.

CAROLINA ZANG

A cinco años de ser nombrada managing partner de su firma, Carolina Zang hace un balance de gestión. La coadministración con Juan Manuel Quintana, el futuro de la profesión en general y de Zang, Bergel & Viñes en particular, en la mira.





Corría el 2013 y Carolina Zang compartía la [tapa del número 11 de AUNO Abogados](#), con Juan Quintana y Saúl Zang, anunciando su nombramiento como *managing partner* de la firma y analizando el mercado legal de ese entonces.

“Para saber a dónde uno va, tiene que saber dónde está”, decía.

Cinco años después: ¿cómo estás?

CZ: Cinco años atrás estaba todo el desafío, con todas las herramientas o, mejor dicho, no herramientas, que en lo personal tenía. Juan (Quintana) había sido socio administrador del estudio años atrás, pero no era el estudio que se perfilaba que queríamos ser.

Nuestro plan era hacer mucho trabajo interno y externo y, en definitiva, ser *top one, two o three* como mucho, del *mid size*. Ese había sido nuestro deseo.

Juan tenía ventaja sobre mí. Una madurez en los temas de *management*, aunque con la poca madurez que -creo- tenemos todos los abogados para gestionar un estudio.

Yo estudié derecho y nadie, por cómo eran los modelos anteriores, nos había enseñado o incluido en un comité interno del estudio de

nada, con lo cual empezás a crear o desarrollar herramientas.

Nuestro mercado en ese momento estaba difícil y hoy lo está mucho más, porque hay muchas más firmas en nuestro mismo segmento. Trabajamos muchísimo la dupla. Yo soy y fui la cara visible, pero somos los dos co-administradores, con lo cual tenemos que trabajar un montón ciertos acuerdos y consensos para poder volcarlos y bajar las líneas a las diferentes situaciones.

Lo segundo que hicimos, que ahí fue cuando hablamos la primera vez, fue democratizar la base de socios. Salieron todos los socios fundadores y quedó una base de socios más joven. Con esto dábamos *ownership*, más sensación de pertenencia, y funcionó muy bien.

Desde el mismo día en que nosotros fuimos sucesores, dijimos: “Pensemos cómo nos van a suceder”. Todos en este estudio tienen alguna tarea de *management*, para que la vayan aprendiendo y que después, cuando les toque, no digan: “¿Esto con qué se come?”, que fue un poco lo que me pasó a mí.

Desde el vamos quisimos mostrar que este estudio es un estudio donde dominan los equipos, como

la abogacía lo pide, como los clientes lo piden. Para eso generamos varios comités. Siempre hay algún socio y algún asociado en alguno de estos comités.

Tenemos un comité ejecutivo (lo llamamos de “administración legal”), que se junta todos los martes, que empezó con nosotros dos como socios administradores, pero siempre con uno de los socios más jóvenes rondando; tenemos un comité de comunicación y marketing, que lo lidera Mery (N. de R.: por María Saravia), y estoy yo detrás; tenemos un comité de gestión de talentos, donde además de estar algunos de nosotros como socios administradores, está María, está la persona de capital humano, está un socio joven, que a su vez trabaja con un comité de asociados. Tenemos un comité de *business development*, a donde no van todos los socios ni los asociados *senior*, sino los que realmente tienen pasta. Tenemos un comité de pro bono.

Tratamos de generar muy buena comunicación.

La idea es, dentro de lo que podemos, que la gente empiece a ver todo lo que precisa un abogado hoy para desarrollarse en la carrera: no solamente conocimiento del derecho, sino más desarrollo de *skills*, que

se vaya metiendo en la cultura del estudio y vayan conociendo temas de *management*.

Algunos comités van mejor que otros, otros los fuimos cambiando, redireccionando... Tenemos un comité que es ZBV2022, porque tiene que haber alguien todo el tiempo pensando en el futuro, con la sensación de urgencia del futuro.

El tiempo que se le dedica al management es tiempo en que no se están generando clientes u horas facturables, ¿cómo se logra que se sumen a tantos comités?

CZ: Es un desafío enorme, porque mal manejado, y no te digo que lo manejamos bien, uno tiende a creer que va contra la rentabilidad, pero yo creo que si estoy más contenta, más apasionada, esto debería ser más rentable. La sensación de *ownership* es muy rendidora.

Este no es un estudio competitivo. Hay competencia, pero de la sana. Es un modelo de equipo.

Entendido eso, hace 5 años hicimos que las cuestiones estratégicas y las remuneraciones vayan en esta línea, porque además estábamos ampliando la base societaria y un poco era una apuesta para todos, de quién era quién y cómo iba a resultar cada uno en su tarea de socios.

Ahí nos dimos cuenta de que tenía-

DIVERSIDAD

¿Cómo viven la diversidad? "Cuando entrás a nuestro estudio hay una mezuzá en la puerta, pero andá un minuto a la sala de al lado: hay un crucifijo. En este estudio te diría que la diversidad está en el ADN. Hay inclusión en general. Tenemos una política de igualdad de oportunidades, que es básicamente un calco de la Constitución", responde Zang.

"Somos igual cantidad de socias mujeres que socios hombres; hay más cantidad de mujeres que de hombres en el estudio; en todos los comités hay mujeres; somos un estudio en el que la meritocracia, así como intentamos que se cumpla como norma en el estudio, también cuando salimos a traer o reclutar gente. Para mí la *diversity is the new identity, strategy, the new culture*. Para mí la diversidad tiene que ser la nueva cultura", refuerza.

mos que darle a todo el mundo las herramientas de *management, business development, networking*, esos *job skills* que nosotros no habíamos recibido.

En la práctica, se permiten, por un tiempo y a prueba, horas no facturables para los que están en las diferentes cuestiones.

Estuvimos estos años trabajando en 4 ejes, viendo donde estaba el país para ver dónde teníamos que enfocar aperturas, hacer proyecciones o cuestiones presupuestarias, donde agrandarse, dónde achicarse, viendo dónde está el mundo, priorizando también las inversiones que teníamos que hacer, cuestiones tecnológicas, informáticas, viendo la madurez de nuestro estudio.

Siempre trabajamos en estos ejes: mundo, Argentina, madurez insti-

tucional, acciones internas que tenemos que hacer y acciones externas, y esa es una mirada que ponemos todos los años.

¿Cuánto descalce hubo entre esa proyección que habían hecho ustedes, el contexto país, por un lado, y el tecnológico, por otro?

Juan Quintana (JQ): Si uno mira el estudio, que tiene que ver con esto que vos estás diciendo, de 5 años a la fecha, es como que se naturalizan los cambios. Como se los va haciendo día a día, como tenemos la convicción de que esto es un ejercicio permanente, nunca sentimos que llegamos a ningún lado, sino que estamos obligados a pensar todo el día en cómo reinventarnos.

La verdad es que éste era un estudio al que, dicho o no, se lo veía como que su gran desafío era que trascendiera a los socios fundadores, sobre todo porque fueron personas que para la época, empezando casi de cero en lo que significa hacer un estudio corporativo de estas características, habían tenido mucho éxito, y en general eran personas de mucha relevancia, con lo cual había grandes dudas de que las generaciones que veníamos abajo pudiésemos seguir exitosamente lo que se había iniciado.

La verdad es que a 5 años de eso, e insisto que uno lo tiene naturalizado muy internamente, lo hemos hecho. No es que llegamos a un lugar en el que uno dice "ya está", pero ese cambio significó



“Nosotros no nos vamos a expandir por las dudas. Le hemos dedicado mucho tiempo a pensar en la eficiencia. A cómo ser eficientes respecto a las formas en que brindamos nuestros servicios jurídicos, y también eficientes económicamente”.



una mayor institucionalización del estudio, con lo cual al ser un estudio mucho más institucional y menos dependiente de las genialidades individuales, podemos administrar mejor, tenemos más espalda y no dependemos más exclusivamente de algunas personas o de sus ideas, sino de cómo nos vamos adaptando a los distintos cambios.

Tenemos áreas diversificadas que se ocupan de la parte de estructura, técnica, de pensar en el futuro, de la parte jurídica, siempre con la visión de ser proactivos, pero con la prudencia necesaria.

Nosotros no nos vamos a expandir por las dudas. Le hemos dedicado mucho tiempo a pensar en la eficiencia. A cómo ser eficientes respecto a las formas en que brindamos nuestros servicios jurídicos, y también eficientes económicamente.

Hemos puesto mucho foco en eso, con lo cual, a pesar de las sorpresas y los altibajos permanentes de la Argentina, nunca nos agarró con: “Habíamos decidido armar un departamento para el cual habíamos invertido un montón de

plata y contratamos un montón de gente y la historia pasó absolutamente por otro lado”.

CZ: El gran deseo es mudarnos. Nos gustaría estar en un lugar con más facilidad, oficinas *aggiornadas*, pero la verdad, es un gasto que no nos animamos a hacer todavía. Lo teníamos en este plan de los 5 años, pero la Argentina todavía no dio la revancha que creíamos.

Somos bastante cautelosos en ese sentido, para no tener que sumarnos el estrés de un gasto.

Creo que empezamos a adquirir una sabiduría de cómo leer e interpretar cuestiones que están sucediendo en el mercado legal para evitar que nos pasen ciertas cosas.

Esa duda sobre si podrían lograr la transición, ¿era propia o externa? Y, en su caso, ¿era genuina o algo de “uno no le desea el mal a nadie, pero la verdad, un competidor menos...”?

CZ: No somos tan importantes en el radar de nadie para que alguien quiera que nos vaya mal. Era un modelo diferente, como el de millones de firmas que no habían dado un signo de transición. Estaban

los socios fundadores, todos muy reconocidos, y todos esos mitos de segundas generaciones...

Nos halaga muchísimo que socios de otras firmas, que respetamos un montón y consideramos que son de primera, hayan decidido unirse a nuestro equipo. Lo tomamos como una señal de que vamos por buen camino.

JQ: Y muchos estudios que eran los estudios fuertes en la época en que nuestros socios fundadores tenían nuestra edad, más allá de que algunos siguieron siendo exitosos, hay muchísimos que han desaparecido o se mantienen en un modelo que va en ese camino...

Nosotros tuvimos la suerte de tener socios fundadores generosos y abiertos mentalmente, en el sentido de entender que es importante que las instituciones perduren y los sobrepasen. De nuestro lado, también asumimos el desafío y la responsabilidad de llevar adelante el cambio, entendiendo cómo debía adaptarse un estudio a los nuevos tiempos, sobre todo, como decía Carolina, entendiendo que para que esos cambios se den, que es lo que nosotros estamos

queriendo hacer con las nuevas generaciones, hay que mejorar fundamentalmente los niveles de comunicación. Hicimos un estudio muy abierto.

¿Cómo se vuelca eso en el día a día?

CZ: Tenemos, por ejemplo, una plataforma de *gaming*, que está muy buena, que suma varias cuestiones. La plataforma es 360, cada uno tiene “estrellas” para darle a cualquiera de los miembros del estudio por alguna acción.

El *feedback* bueno nunca se da, o se da a cada año si te acordás que alguien trabajó bien en el momento de evaluar.

Nos dimos cuenta de que a todo el mundo le gusta que le digan algo lindo en su jornada laboral. Estamos tratando de ver cómo generamos todo el tiempo que la gente esté contenta, que genere más acciones, que no vaya juntando malestar.

El abogado ZBV tiene que ser ante todo un abogado colaborador, adoptando el concepto realmente de la colaboración, concepto que es para mí la nueva estrategia, la nueva cultura. Todo es colaboración.

Lo bueno de esta plataforma es que los valores del estudio los tenés todo el tiempo en la cabeza porque das estrellas a tus compañeros, porque reconociste en su acción diaria este valor: trabajo en equipo, eficiencia, compromiso, pasión por el cliente, pensar en grande. Viste a alguien que antes de irse te preguntó si necesitabas ayuda y dijiste que sí y se quedó. Ves que normalmente las estrella van y vienen: “Por la ayuda”, “Porque corriste volando a la CNV”, “Porque hiciste lo imposible para presentarlo”, “Por la charla de hoy y la empatía”. Es muy lindo lo que se genera. La gente está divertida, lo tiene en el celular.

Como esas cuestiones tenemos varias.

Tratamos de que los planes de tutorías también enganchen con los valores. Trabajamos con los *soft skills*. Asumimos que el derecho lo aprenden en la universidad y, obviamente, con noso-

MEDIANOS

En la edición de agosto de AUNO Abogados, **Jaime Fernández Madero** habla de la posición incómoda de los estudios medianos en los mercados latinoamericanos. Siendo ZBV un estudio de esas características, la pregunta obligada es cómo lo ven.

“Para mí lo más importante hoy es pensar el futuro. Si el futuro es que te absorban, crecer orgánicamente, fusionarse con un par, que seas la elección de una firma internacional, que sea achicarse, nos vamos a ir para donde creamos que el futuro nos indica que haya que ir. No estamos cerrados a ninguna de esas posibilidades”, responde Zang.

En esa línea, “se está siempre pensando hacia dónde va el mercado”, agrega Quintana, y aclara: “Si finalmente creemos que el camino es de mayor concentración, jamás lo haríamos por el solo hecho de crecer con quien nos caiga más o menos bien en 24 horas. Son terrenos que ya tienen que venir preparados, sondeados, conversados, y se da cuando uno identifica que puede haber organizaciones, personas o grupos de personas con los cuales uno se complementa, se siente cómodo y cree que el mercado va para ese lado”.

tros haciendo transacciones, pero trabajamos mucho más en otras cuestiones, que además hoy el cliente te requiere.

Toda esta transformación también trajo mejores prácticas profesionales, y especialmente mejores resultados en cuanto a rendimiento y eficiencia.

Siempre tenemos en mente que la finalidad de todos estos cambios es dar el mejor servicio y atención al cliente.

JQ: En algunas cosas hemos sido líderes casi absolutos, hasta te diría que internacionalmente, como es el caso del liderazgo de Carolina en todo lo que tiene que ver especialmente con la diversidad.

En la Argentina, sin duda no hay otra persona que en estos últimos años haya hecho tanto por eso.

También nos mantuvimos muy firmes y con mucho esfuerzo en mantener el *standing* internacional, y más que mantener, lo hemos incrementado bastante, a pesar de que la Argentina por varios años se cerró al mundo

Por suerte fue una buena política y una buena decisión. Eso nos permitió poder anticiparnos a cosas que sabíamos que iban a venir, no solamente en cuanto a tipos de trabajo, sino a nuevas exigencias del mundo laboral y en particular del jurídico.

Entre otras muchas cosas, lo que te exigen hoy los clientes y que antes no te exigían es que tengas políticas de diversidad, de protección de datos, seguro de responsabilidad, *compliance*, que hagas probono.

¿Cómo ven al mercado argentino en materia de diversidad?

CZ: Creo que se desarrolló mucho. Creo que el mercado argentino es bastante más proclive a ir con el *trend* de la diversidad que otros mercados en Latinoamérica. Creo que hay muchos estudios que lo están haciendo super bien, muchos estudios grandes, pero también chicos.

Entiendo que a los estudios les cuesta moverse, porque las decisiones cuestan más y hay que consensuar todo entre más personas, pero realmente creo que ves en todo el mapa de los estudios de Buenos Aires que se está haciendo un esfuerzo enorme por ir hacia estas tendencias. Es, en ciertos casos, aceptar la inevitabilidad y convertirla en estrategia. Me parece que es innegable.

Obviamente que hay firmas que no, pero no veo que en la Argentina haya un tema con la inclusión, de la diversidad de género en los estudios, si bien, en algunos, de vuelta, cuesta más que en otros.



AVON

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

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 es laboral y *legal operations* y 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 *expertise* de determinado socio, sea por una oportunidad económica.

Sinceramente, como en toda compañía uno está permanentemente presionado por el tema de costos, y esa 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 los cuatro países en los que están?

Obviamente 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 buena 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 desgajado por materias y lo analizamos. Me siento con el socio y vemos cuántas horas utilizamos en cada materias 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. 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 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

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 de la empresa 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. Por ejemplo: ¿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".

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 esta persona no es la indicada para este 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.

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 entre La Plata y Buenos Aires, pero siempre en estudios, litigando mayormente", cuenta Grela.

"Desde que inicié la carrera, mi mayor interés estaba en lo que era el asesoramiento empresarial. Me gustaba mucho cada oportunidad que tenía de asesorar empresas y de poder entender cómo las empresas trabajan por dentro, cuáles son los mecanismos que tienen para lograr que distintas personas con

background distintos y con funciones objetivas distintas, coordinasen entre sí para lograr el objetivo de la compañía", enfatiza.

Litigando "aprendí muchísimo y me sirve muchísimo a la hora de evaluar una situación de negocio donde efectivamente no lleguemos a un acuerdo y tengamos que ir a la Justicia; está bueno entender eso para poder medir de una manera razonable cuáles son las chances de éxito o la conveniencia de ir a un juicio por un tema".

Estando en la práctica privada, Grela se empezó a capacitar. Hizo la Maestría en Derecho Empresarial en la Universidad Austral y luego del fallecimiento de su padre entró a Syngenta como gerente de legales en el área de semillas. "Ahí tuve

la oportunidad de dar el salto y probar algo en lo que toda la vida tuve interés". 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". 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.



TGLT

Entrevista con
Federico Wilensky,
director de Asuntos
Legales de TGLT.

TGLT es una de las desarrolladoras más prolíficas de la Argentina. A pocas semanas de la incorporación de Federico Wilensky como su responsable legal, en noviembre pasado, saltó a la tapa de todos los diarios por una serie de compras, anuncios y expansiones. Así, acaparó la atención de todo el mercado, en particular del jurídico, que orientó sus flechas a uno de los sectores que prometen mayor actividad en los próximos meses.

¿Qué hace TGLT y qué hace Legales dentro de la empresa?

TGLT es una desarrolladora inmobiliaria, controla todo el proceso en un proyecto, desde la adquisición de la tierra, pasando por la contratación de empresas constructoras y el diseño, hasta la compra y venta. Con la reciente adquisición de

Caputo S.A., cambia y se amplía el *scoop* de negocios. Tener una constructora dentro del grupo, además de efficientizar costos genera una sinergia en varios aspectos. Se busca tener la capacidad constructiva del proyecto tanto de obra pública como de obra privada y permite saber que los proyectos los vas a construir de la manera en que vos querés, evitando un montón de demoras y desprolijidades en el proceso.

Legales, en todos eso, participa en el asesoramiento, en el análisis de adquisición de la tierra, en la negociación con un socio o con el dueño de la propia tierra, obviamente en la contratación y el seguimiento de todos los temas, en el análisis del título, en el proceso de construcción, la financiación del proyecto, el asesoramiento posterior cuando hay algún conflicto con alguna contraparte.

El Departamento de Legales y mi incorporación tiene que ver con oportunidades nuevas de negocio, que la compañía tomó como estrategia hace algo más de un año.

Pero antes de tu incorporación, ¿había área Legal?

Sí. Por ahora es un área chica, pero había un gerente y un equipo de *seniors* y *semiseniors* que dependían de otro director, no abogado, que llevaba determinados temas de soporte de negocio y procesos. Con mi incorporación se crea un nuevo sector, el área de Legales, y yo formo parte de la mesa de *management* de la compañía, que está liderada por el CEO; por el director de Desarrollos, que es arquitecto; por el director de Procesos, de quien antes dependía Legales, y por el CFO, que también se incorporó unos meses antes que yo...

¿Cuáles fueron los cambios más notorios que viste

o tuviste al pasar de un estudio a la empresa?

Estuve muchos años en Pérez Alati. Entré antes de terminar la carrera como pasante y llegué a ser socio, hace unos tres años, y en todo ese trayecto me tocó trabajar en temas variados, focalizado en mercado de capitales, M&A, finanzas corporativas.

El trabajo del abogado, socio joven de estudio grande, es muy demandante en horas y en cantidad de temas y clientes en los que trabajás, así que es algo medio obvio, pero al pasar a la compañía pasás a tener un único cliente: tu compañía, pero a su vez tenés muchos clientes secundarios, que son los distintos temas y áreas para los que trabajás.

Al ser una compañía en un proceso de crecimiento tan agresivo y con tantos temas dando vueltas, estás en demasiados temas a la vez, que dependen exclusivamente de vos o de tu equipo.

Obviamente tengo la posibilidad de contratar estudios y estoy trabajando con varios en distintos temas, pero lo que notás es que tenés mucha más responsabilidad porque no hay una red de contención. La decisión final es tuya. Eso es lo primero.

Otra cosa muy importante que cambia es que aprendés a analizar muchas otras variables.

Como abogado de estudio, tu foco obviamente está en dar un mejor servicio al cliente y tratar de analizar todas las aristas desde tu lugar como abogado externo. Te focalizás como jurídico.

Como abogado de empresa aprendés a buscarle muchas más vueltas que exceden lo jurídico. Tenés que analizar temas comerciales, de imagen de la compañía, políticos, financieros, los distintos intereses del negocio que estás tratando de llevar adelante. No es solamente lo jurídico, y a veces hasta es secundario y tiene que acompañar al negocio.

A veces lo que sería ideal y que recomendarías como abogado externo, como director de legales te das cuenta que puede no ser la

mejor solución, o por ahí sí, pero aprendés a buscar distintas vueltas y pensar de diferentes maneras.

Otra diferencia es el trabajo en equipo. En un estudio son todos abogados y se focalizan todos en el mismo tipo de temas. En una compañía, el trabajo en equipo interdisciplinario de distintas áreas es mucho más marcado, sobre todo en una compañía como ésta, donde tenés arquitectos, ingenieros, comerciales.

Tenés que aprender a tomar el punto de cada uno, escucharlo y buscarle la vuelta desde lo jurídico para que el negocio salga. Además, no hablan todos el mismo idioma, no son todos abogados, tenés que compatibilizar distintas necesidades, intereses y visiones para que las cosas salgan.

¿Cómo fue la toma de decisión, el momento de decir: “Salgo de un lugar y entro a otro”? ¿Qué balanceaste?

Sinceramente no estaba buscando trabajo, no tuve entrevistas ni me interesaba cambiar. Surgió la propuesta.

La compañía a partir del año pasado desarrolló un plan estratégico de fortalecimiento muy fuerte y salió a buscar un CFO de mucha trayectoria y después salió a buscar a un director de legales con un perfil como el mío, más transaccional y no tanto con *expertise* en el negocio en sí, que haga el seguimiento de los contratos de obra.

Me hicieron la propuesta, la pensé, tuve unas reuniones, hablé con mucha gente de confianza, me pareció que era el momento ideal en mi carrera, el momento de la industria en particular y de la Argentina en general, para jugármela.

Fueron unos días intensos de pensarlo y tener charlas, y a principios de noviembre (N. de R: de 2017) arranqué.

Trabajás algunos temas con estudios externos, ¿cómo los elegís?

Haber trabajado muchos años en estudio te da una visión del otro lado del mostrador que sirve mucho cuando estás de este lado.

PERFIL

Wilensky es abogado por la Universidad Torcuato Di Tella. Cuando todavía era estudiante, empezó a trabajar en Pagbam. Luego se fue a los Estados Unidos a hacer un LL.M. en la Universidad de Columbia y más luego se quedó trabajando un par de años en una firma norteamericana. "Volví a fines de 2011 a Pérez Alati. Me hicieron socio a fines de 2014, y hasta noviembre de 2017 estuve ahí", recorre.

Me tocó trabajar con todos los estudios grandes y no tan grandes, conocer abogados de distintos estudios, con *expertise* en distintas áreas. Eso me sirve mucho para saber a quién consulto, a quién llamo, con quién hablo.

En general, los abogados de estudio suelen decir que los de empresa dejan de ser un poco abogados para transformarse en ejecutivos. A pocos meses de estar en el cargo, ¿sentís eso?

No creo que se pierda una cosa en pos de lo otro, sino que tenés que aprender a complementarlo.

Creo que el trabajo es muy desafiante desde ese punto de vista.

El abogado de empresa, el director del área de una empresa, tiene que tener todo el rigor jurídico.

No soy de la idea de contratar un estudio y olvidarte del tema, sino de contratar para que te ayude a tomar las mejores decisiones.

Me gusta estar arriba de todos los temas en los que el departamento trabaja, y a eso hay que sumarle toda la visión comercial y de negocio, estratégica, política y de imagen que suma y enriquece mucho al análisis. No creo que eso haga perder el rigor jurídico. De hecho, eso sería un error. Dejarías de cumplir bien tu función si no le dieras la importancia al análisis legal.



GOOGLE

María Baudino, directora legal de Google Latinoamérica y Canadá, cuenta cómo son los perfiles de sus abogados, los desafíos jurídicos que enfrentan y la interacción con los estudios externos.

Novedad es la palabra clave, ADN de la organización. Junto con velocidad, característica de la industria, contribuye a perfilar el trabajo que se hace en la compañía.

Por mail, María Baudino, directora legal de Google Latinoamérica y Canadá, cuenta cómo es la tarea de los abogados en la empresa más conocida del mundo.

¿Cómo se conforma el área legal?

El área de legales que lidero está conformada por un equipo regional de 20 abogados. Cubrimos muchas de las cuestiones legales derivadas de las operaciones de Google en todo América, excluyendo Estados Unidos.

¿Qué perfil profesional tienen sus integrantes?

Buscamos profesionales innovadores, entusiastas, creativos y

con un alto grado de conocimiento, no sólo del mercado, sino del negocio.

Valoramos, además, mucho la diversidad por lo cual somos un equipo de abogados con distintos perfiles, formaciones, edades. Nuestra área además se inscribe en una cultura propia de Google que lleva la innovación en su ADN. Por eso resulta tan atractiva para las nuevas generaciones y para estos perfiles que buscan desafiarse constantemente.

Desde que era una startup hasta hoy, que es una gran empresa, mantiene esta cultura que impulsa a los emprendedores y a los pequeños equipos dentro de su propia estructura.

Ser emprendedor, tomar decisiones pronto, probar, no temerle al fracaso, hacer, no tener que pasar por tantos procesos y aprobaciones: todo eso se fomenta

desde adentro. Google sigue manteniendo ese espíritu de probar hacer, aprender y seguir mejorando.

¿Cómo es la inducción?

Todos los empleados de Google son, durante los primeros tres meses, Nooglers. Es la forma lúdica con que internamente llamamos a quienes están en proceso de inducción.

Sabemos que llegar a Google es aterrizar en un mundo completamente nuevo, por eso tratamos que sea lo más amigable posible. Esa inducción implica sumergirse en un mundo maravilloso que abre una puerta a una industria que piensa en grande y que busca impactar a gran escala, con cambios positivos a nivel global.

¿Qué conocimientos diferenciales requiere el negocio y la dinámica de Google para los abogados?

Buscamos profesionales capaces, innovadores y que sean creativos. No es un condicionante tener experiencia previa en temas de tecnología o en la industria de Internet.

Valoramos e impulsamos el emprendedurismo, permitiendo que todos en el equipo emprendan y tomen nuevos desafíos. Por eso también concedemos mucha libertad y autonomía a todos a la hora de trabajar; les damos poder real y capacidad genuina para tomar decisiones a cada uno de los miembros del equipo. Además, no encasillamos a las personas.

En Google fomentamos mucho la capacidad para reinventar nuestras carreras, asumiendo nuevos roles y creando cosas desde cero. Eso mantiene un muy alto nivel de motivación.

¿Cómo se manejan con sus abogados externos?

Trabajamos con estudios de abogados de gran profesionalismo en cada uno de los países donde operamos. En Argentina, puntualmente, con el estudio Perez Alati, Grondona, Benites & Arntsen. Solemos construir relaciones a largo plazo, donde nos retroalimentamos de nuestras propias experiencias.

Estamos en una industria nueva, donde la innovación es constante

y el aprendizaje también.

¿Cuáles son los principales desafíos legales que tienen?

Sin dudas el principal desafío es, justamente, trabajar en una industria nueva, disruptiva y en constante cambio. Muchas de las discusiones legales que nos involucran terminan sentando jurisprudencia, y hasta formando las bases de proyectos de ley específicos.

El caso Rodriguez, resuelto por la Corte Suprema en 2014, es un claro ejemplo. De leading case pasó a ser un proyecto de ley en camino de sanción para proteger la actividad de los intermediarios de Internet.

¿Cómo es la interacción con las otras áreas de la firma?

La interacción es muy fluida y constante. Trabajamos con diversos equipos internos a lo largo de toda la región. Permanentemente estamos en conversaciones y videoconferencias que nos permiten alinear los equipos y las estrategias en nuestro continente.

Vale decir también que por la diversidad de productos y servicios que Google ofrece, estas interacciones son muy diversas, con equipos diferentes que están en otras geografías.

La demanda interna es muy alta

“Buscamos profesionales capaces, innovadores y que sean creativos. En Google fomentamos mucho la capacidad para reinventar nuestras carreras, asumiendo nuevos roles y creando cosas desde cero. Eso mantiene un muy alto nivel de motivación”.

por la cantidad de lanzamientos y la llegada de productos distintos a mercados con realidades y regulaciones diferentes.

El negocio necesita de nuestra atención *full time* y con respuestas rápidas, porque el tiempo en la industria tecnológica es un factor clave para el negocio.



REDES SOCIALES

El mundo de la interacción.

Por **Alfredo Veronesi**
 Director de [Artículo Uno](#)

¿Qué tienen en común Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram y YouTube? Más allá de las obvias diferencias dadas por la naturaleza de cada una de estas redes sociales y sus públicos, todas ellas se caracterizan por la importancia de la interacción.

Sea con posteos, comentarios, consultas o etiquetados, la dinámica de estos espacios está dada por el ida y vuelta continuo (a veces, demasiado continuo) de opiniones e información.

¿Qué implica esto?

Que al momento de crear perfiles en las redes, una firma o un profesional deberá tener en consideración qué clase

de contenidos irá desarrollando para alimentar esas identidades virtuales y cuánto tiempo le dedicará a la tarea de compartir. Si bien no tener presencia implica algunos riesgos (que hablen de su organización sin que usted se entere y pueda reaccionar, entre varios otros), hacerlo y no dar respuestas en momentos oportunos puede ser, incluso, igual de perjudicial. Abundan en este sentido, más allá de cifras que se traducen en cientos y hasta miles de millones de usuarios, muchos



“cadáveres digitales”.

Se trata de aquellos perfiles que están, pero no se mueven, leídos como firmas o profesionales que dejaron o descuidaron la actividad profesional o a sus potenciales clientes. De allí la importancia de la planificación y ejecución sistematizada de la actividad 2.0.

EVENTOS

¿De boliche en boliche?

En relación a los eventos, se puede ser organizador o asistente.

En uno y otro caso lo que hay que tener en claro, antes de empezar, es el objetivo que se persigue. En función de eso habrá que definir los públicos de interés (a invitar o contactar), los contenidos (a generar o a llevar) y el valor que la actividad representa para el negocio en general y para la estrategia de posicionamiento en particular.

La tendencia es a saltarse uno o más de estos pasos, saliendo de ronda ya sea por el deseo de conocer el lugar de destino, porque “todos” o los competidores van, porque la actividad es presentada como un hito en determinado



rubro o, más simplemente, porque se recibió la invitación.

Una vez en el ruedo, no hay que perder de vista que raramente el gran conocimiento, ese que se cree oculto, sale a relucir en las presentaciones. Además, que si se pretende generar relaciones profesionales, el lugar en el que sí o sí hay que estar es en el

pasillo, el lobby o allí donde se hagan los breaks.

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

ABRIMOS CAMINOS PARA SU PRÁCTICA PROFESIONAL



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

www.articulouno.com

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