



**AUNO**  
ABOGADOS



IN HOUSE

## Google

Entrevista con  
María Baudino,  
directora legal  
de Google  
Latinoamérica  
y Canadá

# CAROLINA ZANG

A cinco años de ser  
nombrada managing  
partner de ZBV,  
Carolina Zang hace  
un balance de gestión.



### INFORME ESPECIAL

## MERCADO JURÍDICO PARAGUAYO

En un contexto de crecimiento macroeconómico continuo, tres firmas líderes de Paraguay analizan el rumbo del mercado.

# ERREIUS

## PORTAL DE NOTICIAS JURÍDICAS



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

# Descubre el portafolio más amplio para escanear

## Digitalizadores Epson

Soluciones eficientes para el manejo de documentos.



Epson WorkForce® DS-1630



Epson WorkForce® DS-40n



Epson WorkForce® DS-780n

**Para más información, haz clic aquí**

Teléfono: 4505-0569

Dirección: Emilio Lamarca 4662 – Villa Devoto (C1419ASJ) - CABA

**EPSON®**  
EXCEED YOUR VISION

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

# POSGRADOS DI TELLA

INICIO: marzo 2019

## REUNIONES INFORMATIVAS DEL 29/10 AL 02/11

### MAESTRÍA EN DERECHO Y ECONOMÍA

Dirección académica: Eduardo Stordeur (h)  
**29/10, 19h**

### MAESTRÍA Y ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO PENAL

Dirección académica: Hernán Gullco y  
Jesica Sircovich  
**01/11, 19h**

### MAESTRÍA Y LL.M. EN DERECHO TRIBUTARIO

Dirección académica: Eduardo Baistrocchi  
y M. Celina Valls  
**01/11, 19h**

#### Informes e inscripción

✉ [posgradosditella@utdt.edu](mailto:posgradosditella@utdt.edu)  
☎ 5169 7231 / 7251 📞 (+54 911) 5571 9552

Av. Figueroa Alcorta 7350  
Ciudad de Buenos Aires,  
Argentina

# 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](http://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**

# ABRIMOS CAMINOS PARA SU PRÁCTICA PROFESIONAL



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

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

# DURRIEU

— ABOGADOS —

Derecho Penal - Penal Económico

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

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

## STAFF

Dirección:

**ALFREDO VERONESI**

Colaboraciones especiales:

**JAIME FERNÁNDEZ MADERO**

**FERNANDO TOMELO**

**LUIS DENUBLE**

**WALTER VODEB**

Departamento comercial:

**MARÍA TOMASSONI**

Producción general:

**ARTÍCULO UNO EDICIONES**

info@aunoabogados.com.ar

www.aunoabogados.com.ar

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

Año 8 - Número 35

Agosto de 2018

ISSN 1853-7405

AUNO ABOGADOS es una publicación de Alfredo Enrique Veronesi  
Director: Alfredo Enrique Veronesi  
Propietario: Alfredo Enrique Veronesi

N° de CUIT: 20-16766252-9  
Tucumán 695 2° 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. N° 5332981.

## SPONSOR PLATINO

**DURRIEU**  
— ABOGADOS —



**Kimberly-Clark**  
Compartimos tu vida



**UCEMA**

## SPONSOR ORO

**ABB  
FP&W**

Alchouren, Berisso, Balconi,  
Fernández Pelayo & Werner  
abogados

**elDial.com**  
Biblioteca Jurídica Online

**ESEADE**  
Instituto Universitario

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

**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

## SPONSOR PLATA

**ALLENDE & BREA**  
ABOGADOS

**BECCAR  
VARELA**

**BULLÓ**  
ABOGADOS

**CEROLINI  
& FERRARI**

**Confidens**  
CAUCIONES JUDICIALES

**DL** Denuble Law PLLC

**DIRECTV**

**ESTUDIO YMAZ**  
ABOGADOS

**HOPE  
DUGGAN  
& SILVA**  
ABOGADOS

**Lewis  
Baach  
Kaufmann  
Middlemiss  
PLLC**

**MORENO  
BALDIVIESO**  
LAW OFFICES

**O'FARRELL**  
ABOGADOS DESDE 1885

**RACCIATTI &  
HOURQUESCO**  
ABOGADOS

**ESTUDIO SIGNO**  
PERITOS CALIGRAFOS

**Silva Ortiz  
Alfonso  
Pavic &  
Lozano  
Abogados**

**T  
S  
M** TAVARONE, ROVELLI  
SALIM & MIANI  
ABOGADOS

## CONTACTO

**MAIL:**

**WEB:**

**TWITTER:**

**FACEBOOK:**

**LINKEDIN:**

**INSTAGRAM:**

info@aunoabogados.com.ar

aunoabogados.com.ar

@aunoabogados

facebook.com/aunoabogados

linkedin.com/company/auno-abogados

instagram.com/aunoabogados/



# 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



# CONTENIDO

## INFORME ESPECIAL



# 18

### MERCADO JURÍDICO PARAGUAYO

En un contexto de crecimiento macroeconómico continuo, tres firmas líderes de Paraguay analizan el rumbo del mercado. Mismas preguntas con respuestas bien distintas.

## NOTA DE TAPA

# 36



### CAROLINA ZANG

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

### 5 CONSEJOS

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

# 46



# 48

### GOOGLE

María Baudino, directora legal de Google Latinoamérica y Canadá.

**12** **INFOGRAFÍA**  
6to. Encuentro de Abogados

**17** **NOTICIAS BREVES**

**28** **INTERNACIONAL**  
Coletazos de los cuadernos

**42** **MANAGEMENT**  
???????????? ????  
Por Jaime Fernández Madero

**14** **MERCADOS**  
Ecuador en la mira

**23** **PERFIL**  
El derecho que viene

**31** **MARKETING JURÍDICO**  
Eventos

**45** **OPINIÓN**  
Anonimato online  
Por Fernando Torneo



**32** **CASOS**  
A sola firma

**48** **TENDENCIAS**  
Legaltech Forum

**27** **TIME TRACKING**  
Procesos de negocios automatizados  
Por Walter Vodeb

**41** **ESTADOS UNIDOS**  
Lotería de Green Cards  
Por Luis Denuble

**50** **EVENTOS**  
Compliance por las astas

# MAESTRÍA Y ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO EMPRESARIO 2018

Un programa profesional que te prepara y te brinda herramientas competitivas para ejercer en un mundo empresarial desafiante, en constante cambio, y que integra a los debates jurídicos aspectos relacionados con economía, administración de empresas y negocios.

Un cuerpo de profesores compuesto por socios de los estudios más importantes, directores de legales de compañías de primera línea, miembros del poder judicial, del Tribunal Fiscal de la Nación y profesores visitantes de universidades del exterior de reconocido prestigio.

## Contenidos de actualidad:

- . Financiamiento de Proyectos de Energías Renovables
- . Compliance (prevención de lavado, anticorrupción, investigaciones internas, entre otros temas)
- . Derecho Inmobiliario y Agribusiness
- . Derecho de Internet y Tecnología de las Comunicaciones
- . Responsabilidad Social Empresaria
- . Fintech
- . Marketing para Abogados y Empresas
- . Gobierno Corporativo

## DURACIÓN

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

## INICIO

6 de abril

## HORARIO Y LUGAR DE CURSADA

Viernes de 9:30 a 18 h  
Campus: Vito Dumas 284, Victoria, Bs. As.

## OPCIONES DE AYUDA FINANCIERA

Descuentos corporativos, becas y planes de financiamiento.

## CONTACTANOS PARA INFORMES E INSCRIPCIÓN

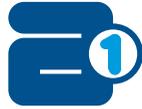
Tel.: (54-11) 4725-6993/6929  
posgradodederecho@udesa.edu.ar



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

 Universidad de San Andrés

 @udesa



## 6to. ENCUENTRO DE ABOGADOS

Inteligencia artificial, legaltech, blockchain, nichos de mercado, modelos de negocio y reputación serán los ejes de esta edición. Esto presentamos en los anteriores encuentros, para analizar el futuro de la abogacía.

### SALIDA LABORAL



### MODELOS DE NEGOCIO



### TECNOLOGÍA APLICADA A LA PROFESIÓN



### GESTIÓN DEL TALENTO



### COMUNICACIÓN Y MARKETING JURÍDICO



### TENDENCIAS



**5to.** VER VIDEOS  
ENCUENTRO DE ABOGADOS 2017



**4to.** VER VIDEOS  
ENCUENTRO DE ABOGADOS 2016



**3er.** VER VIDEOS  
ENCUENTRO DE ABOGADOS 2015



# #ElFuturode la Abogacía

Profesional independiente | Poder Judicial | Academia | Editoriales |  
Estudio corporativo | Ministerio Público | Organismos no gubernamentales |  
Empresas | Firmas familiares | Carrera en el exterior | Carrera en el interior |  
Consultor | Asesor | Emprendimientos | Periodismo | Administración pública

Relación abogados internos y externos de empresa | Métricas |  
Cuantificación | Relaciones con la comunidad

Inteligencia artificial | Gestión del conocimiento |  
Virtualidad y seguridad | Blockchain | LegalTech | LPO

Desarrollo de carrera | Captar y vender talento | Formación |  
Nichos de mercado | Diversidad

Buenas prácticas | Branding | Redes sociales |  
Venta del servicio jurídico | Rankings de abogados

Compliance | Fashion law | Reputación digital |  
Estudios sustentables | Empresas B | Pro bono |

## ALGUNOS DE LOS ORADORES



Fernando Tomeo



Pablo Ortega



Víctor Roldán



Horacio Granero



Carlos Rozen



Jaime Fernández  
Madero



Mike Remmer



Marcelo Gobbi



Marina Bericua



Diego Cabot



Tomás Thibaud



Roberto Durrieu



**2do.** VER VIDEOS

ENCUENTRO DE  
ABOGADOS  
2014

**1er.** VER VIDEOS

ENCUENTRO DE  
ABOGADOS  
2013

# Ecuador en la mira

Tendencias, competencia, precios, nuevas generaciones, regionalización e impacto tecnológico.



**“Las nuevas generaciones ayudan a cuestionar el status quo y preguntarse por qué no, al tiempo que juegan un papel fundamental en temas como innovación y diversidad”.**

En 2009, 10, 11, 13, 14, 15, 16 y 17, **Pérez Bustamante y Ponce** fue considerada como la firma más importante de Ecuador por Chambers and Partners.

Diego Pérez Ordóñez, *executive partner* de PBP, analiza con AUNO Abogados las tendencias del mercado jurídico corporativo de su país.

## **¿Cómo es el ejercicio de la abogacía corporativa en Ecuador en términos de competencia?**

El mercado ecuatoriano de firmas corporativas está centralizado en Quito y Guayaquil. Poco a poco van llegando las tendencias que ya son la regla general en otros

países de la región: nuevas áreas de práctica, regionalización, clientes que demandan cada vez más valor agregado por los servicios prestados, expectativas de acuerdos de honorarios alternativos, por ejemplo.

En Ecuador la profesión de abogado es muy común y la cantidad de organizaciones que prestan servicios legales es importante: al cierre de 2017 el sector legal comprendía 1.224 compañías que prestan servicios legales (sin incluir practicantes individuales), de las cuales alrededor de 35 son firmas de carácter corporativo con servicios múlti-práctica y con una presencia relevante en el mercado local.

## **¿Cómo juega el fenómeno de los despachos regionales e internacionales en vuestro mercado?**

Es una tendencia mundial y en Ecuador ya hay presencia de firmas regionales o alianzas a nivel mundial que atienden clientes locales e internacionales.

Además, la presencia de las llamadas Big 4 es destacada.

## **¿La variable precio, aparece como factor de competencia?**

Siempre la variable precio es un factor de competencia y la presión de los clientes por acordar tarifas competitivas y alternativas es constante.

En PBP tratamos de enfocar en

# TOMA DE DECISIONES

Pocas firmas latinoamericanas explicitan la forma en que toman decisiones. PBP lo hace. En su sitio web, se lee: "Creemos en la importancia de ser una firma sólida, institucionalizada y con reglas claras, en beneficio de nuestros clientes y de nuestros colaboradores. La firma está gobernada por una Asamblea de Socios, administrada por un Presidente, por un Gerente General y por un Gerente Profesional, dirigida por un Directorio y regulada por un Comité Profesional que decide ascensos y conflictos de interés. Las normas para acceder a la calidad de socio están acordadas desde hace cuatro décadas y PBP tiene políticas claras de carrera y promoción para sus asociados y para sus abogados. Los procesos de selección de abogados se llevan a cabo bajo estrictas normas de profesionalismo y de excelencia. Creemos en el crecimiento orgánico y en el desarrollo profesional de nuestros abogados".

En relación a la política sobre conflicto de intereses, establecen: "Luego de décadas de manejo profesional e institucional, en PBP hemos consolidado una clara política de prevención, detección y administración de conflictos de intereses:

- No participamos económicamente en los negocios de los clientes.

- Actuamos bajo instrucciones expresas de los clientes.
- Todos los contactos con posibles nuevos clientes son reportados de forma inmediata a la administración del estudio.
- Antes de aceptar a un cliente cada abogado informa, bajo respeto de las normas de confidencialidad, los nuevos posibles asuntos y clientes a cargo de la firma.
- En caso de potenciales conflictos de interés, la resolución es tomada por el Comité Profesional de PBP e informada oportunamente a los clientes o potenciales clientes involucrados.
- Nos guiamos por las normas profesionales de la American Bar Association".



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

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

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

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

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

### CGMP

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

valor, más que en precio. Buscamos cómo maximizar el valor que le damos al cliente con nuestro trabajo, y en operar de la manera óptima de manera que para el cliente la relación costo/beneficio funcione muy bien. De ahí, pues, el alto grado de especialización y de experiencia de nuestros equipos y de nuestras áreas de práctica.

**¿Qué rol están jugando las nuevas generaciones para el cambio en el negocio legal?**

Un rol clave. Ayudan a cuestionar el *statu quo* y preguntarse por qué no, al tiempo que juegan un papel fundamental en temas como innovación y diversidad.

PBP es una firma de trayectoria; hemos estado 100 años involucrados en los más desafiantes y complejos asuntos legales de Ecuador, y la razón de por qué mantenemos un liderazgo en el mercado es porque siempre la voz de las nuevas generaciones ha guiado los momentos y decisiones



PÉREZ BUSTAMANTE & PONCE **PBP**

Ecuador Law Firm of the Year  
Firma ecuatoriana del año

2017	2016	2015	2014
2013	2011	2010	2009

claves de la firma.

**¿Por ejemplo?**

La fusión en el 2000, la apertura en Guayaquil, la creación de una práctica de compliance y ahora con la integración tecnológica.

Hoy en día, la integración digital es una cosa natural, simplemente es la manera en que la generación actual se aproxima a la práctica profesional. El reto de integrar

la tecnología en lo que hacemos, no como un fin en sí mismo, sino como un medio para lograr atender mejor las necesidades de nuestros clientes es, sin duda, un objetivo estratégico de las firmas de hoy. Estamos convencidos de que solo con la participación y liderazgo de las nuevas generaciones será una realidad en beneficio de nuestros clientes.

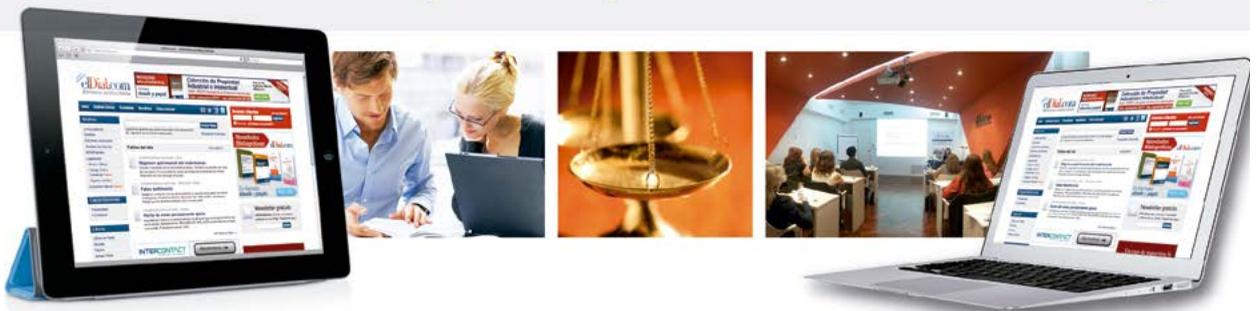
**elDial.com**

Seguinos en:



- Jurisprudencia
- Doctrina
- Legislación
- Libros Papel
- E-books
- Capacitaciones Presenciales y Online
- Modelos de Escritos

Toda la información jurídica que necesitás en un solo lugar



**Contenidos Jurídicos**  
<http://www.eldial.com>

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

Llamanos al **(5411) 4371 2806**



# NOTICIAS BREVES

## III CONGRESO INTERNACIONAL DE COMPLIANCE

| Fue organizado por la Asociación Argentina de Ética y Compliance y Thomson Reuters Especialistas internacionales, representantes de Estados Unidos, Suiza, Brasil, Argentina y Chile, debatieron sobre corrupción y compliance y coincidieron en que no se trata de cumplir órdenes, sino que se necesita un verdadero cambio cultural.

## OPEN DAY EN

**MITRANI** | Mitrani, Caballero & Ruiz Moreno realizó una nueva

edición de su Open Day, jornada de integración y capacitación dirigida a estudiantes de derecho de 4° y 5° año de la carrera, sobre los aspectos legales de las redes sociales.

## LOS MEJORES PROFESORES DE DERECHO

| La Facultad de Derecho de la UP presentó su nueva publicación: ¿Qué hacen los mejores profesores de Derecho?, de Michael Hunter Schwartz, Gerry F. Hess y Sophie M. Sparrow.

## EDUCACIÓN LEGAL EJECUTIVA EN LA DI TELLA

| Derecho

y start ups, precios de transferencia, derecho aduanero, proceso penal, energía e hidrocarburos y reforma tributaria, algunas de las capacitaciones que la UTDT arranca en octubre/noviembre.

## MOM ASESORA EN LITIO

| Marval, O'Farrell & Mairal asesoró a Posco Corporation en la adquisición de derechos mineros de Galaxy Resources Limited y Galaxy Lithium (Sal de Vida) SA por USD 280.000.000.

## CASSAGNE, HONORIS CAUSA

| El 11 de septiembre, a través de



la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Abierta Interamericana, se designó a Juan Carlos Cassagne como Doctor Honoris Causa.

## DISTINCIÓN PARA CEROLINI & FERRARI

| Cerolini & Ferrari Abogados recibió un nuevo reconocimiento de The Legal 500, por su trabajo

en Derecho Corporativo y Fusiones y Adquisiciones (Corporate and M&A).

## DISEÑO DE OFICINAS EN MHR

| La consultora 3g office lideró el proyecto de las nuevas oficinas centrales de Martínez de Hoz & Rueda (MHR). El flamante estudio, ubicado en el piso 19 de la emblemática Torre Fortabat, cuenta con espacio de trabajo para 45 personas y tiene capacidad para otras 15 en un espacio que expresa la cultura y los valores de la organización. Espacios abiertos, colaborativos, puestos de trabajo flexibles y variedad de zonas según tipos de actividad, definen un "ecosistema" innovador.

*Details*

MAKE THE

**DIFFERENCE**

LOS DETALLES HACEN LA DIFERENCIA

CHAMBERS LATIN AMERICA AWARDS FOR EXCELLENCE

LATIN AMERICA LAW FIRM OF THE YEAR 2011

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

CLIENT SERVICE AWARD 2012 & 2015

**GUYER & REGULES**

LEGAL · ACCOUNTING & TAX · REAL ESTATE

URUGUAY

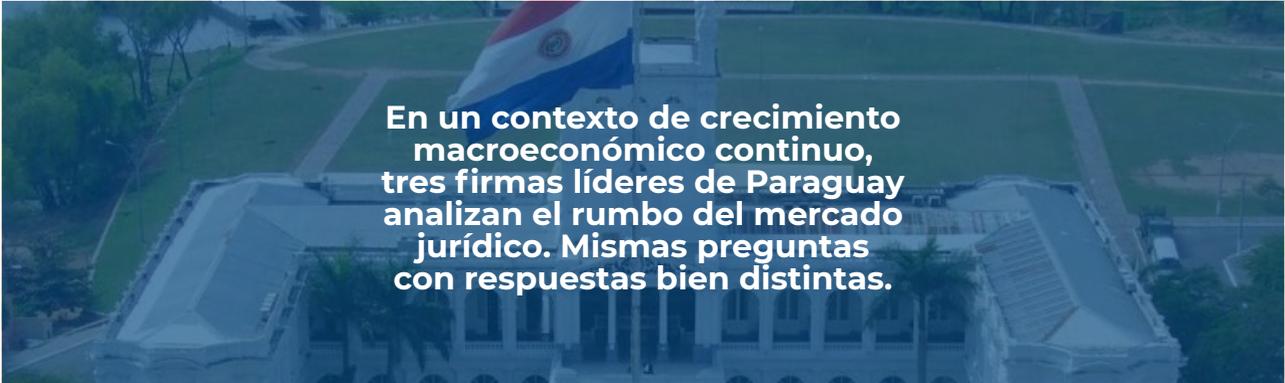
**+ 100 YEARS + INNOVATION**  
**+ 100 AÑOS + INNOVACIÓN**

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

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



# MERCADO JURÍDICO PARAGUAYO



En un contexto de crecimiento macroeconómico continuo, tres firmas líderes de Paraguay analizan el rumbo del mercado jurídico. Mismas preguntas con respuestas bien distintas.

## 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 paraguayo 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

**MARVAL  
O'FARRELL  
MAIRAL**

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

**New York**  
375 Park Ave, 36th Floor, Suite 3607  
NY 10152, U.S.A.  
T. (1.212) 838.4641  
F. (1.212) 751.3854

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

## INFORME ESPECIAL

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

**DIRECTV**  
**ESTÁ DONDE ESTÉS**

DIRECTV llega a todo el país brindando la más variada programación y alta tecnología, para que las familias de todos sus rincones disfruten del mejor entretenimiento.

DIRECTV ARGENTINA S.A., CUIT 30-68588939-7, PARAGUAY 610 PISO 28, C.A.B.A.

manejo de documentos, almacenamiento de archivos, carga de horas.

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

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

## 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.

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

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

### BUENOS AIRES

TORRE FORTABAT  
Boucharde 680 piso 19  
T. +54 11-215097790

### NEUQUÉN

Corrientes 1650  
Patagonia  
T. +54 299-4422135

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



## INFORME ESPECIAL

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 dependientes 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.

ZANG  
BERGEL  
VIÑES

ABOGADOS

FUNDADO EN 1975



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

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



La evolución del estudio familiar. El vínculo padre e hijos, la ampliación a firma mediana y los desafíos que las nuevas tecnologías le traen a las prácticas tradicionales de la profesión. El caso del Estudio Cárrega.



# El derecho que viene

Hace 40 años Enrique Cárrega fundó su [estudio](#). Hijo de juez, con un paso por tribunales en modo meritorio, Cárrega fue forjando un nombre en derecho laboral. Primero parte actora en representación de empresas, luego sumó compañías de seguros de la mano de los daños y perjuicios y la mala praxis médica. Ahora, corriendo el siglo de la IT, incorporaron a un especialista en plataformas digitales para dar respuesta a los desafíos que muchas aplicaciones generan, entre otros, en el mismo derecho laboral de hace cuatro décadas atrás.

“Somos negociadores”, reconoce Cárrega, quien junto con su hijo Emilio, socio de la firma, se formó en Harvard con Fisher y Uri, los archiconocidos autores de “Sí! De acuerdo”. “Realmente estamos

por la resolución pacífica de los conflictos. Aplicamos la negociación a todo, entonces tenemos buena relación con los sindicalistas. No vamos al choque, a la agresión. No coimeamos, no ofrecemos el sobre bajo la mesa, vamos con la verdad de lo que podemos cumplir. Si no puedo cumplir, no prometo nada”, describe.

En esa línea también aparecen temas de familia, donde la negociación está a la orden del día. “Es apasionante cuando podés conciliar familias que no se hablaban o estaban totalmente distanciadas”, dice.

Emilio diferencia y señala que “muchas veces los temas de familia son más complicados, porque por cosas que parecen verdaderas pavadas no se llega a un acuerdo, y es que detrás de esa pavada

hay toda una historia que nunca permite acercar a las partes”.

Cuando del otro lado está el sindicato, la clave, pase lo que pase, es dialogar siempre bien, nunca romper las relaciones, bajo ningún punto de vista, ni aunque se levanten todos enojados de la mesa, retoma el padre.

“La mayor parte del sistema sindical es de 1975. No se han modificado desde entonces la mayoría de los convenios o, al menos, los más importantes. Para que te des una idea, el convenio de bancarios tiene un adicional por el uso de computadora, que obviamente en el 75 era un adelanto, pero hoy todos lo cobran. Mirás una categoría de un convenio y es completamente arcaico. Deberíamos empezar las discusiones por ahí, por mejorar las categorías, los



**“En ese momento tomé la decisión de decir: “Me voy”. Hasta tanto yo no viva solo, no vuelvo al estudio. Y el viejo me dijo: “Te pongo una condición más: hasta tanto no estés formado y con un posgrado, no vuelvas”.**



convenios, ir progresando en el fondo de la cuestión y no tanto en los números, que con los números, mal que mal, siempre en algún momento se llega al acuerdo”, refuerza Cárrega hijo.

#### FAMILIA

En su décimo mandamiento, Couture decía “Ama a tu profesión - Trata de considerar la abogacía de tal manera que el día en que tu hijo te pida consejo sobre su destino consideres un honor para ti proponerle que se haga abogado”.

Ahora, de ahí a ser socio padre e hijos, una distancia (N. de R.: **Enrique Javier**, hermano de Emilio, es también socio de la firma).

Emilio empezó trabajando en el estudio como cadete a los 17 años, apenas terminado el secundario y mientras estudiaba derecho en la UBA, en oposición a su madre, también abogada, que alentaba por su *alma mater*, la UCA. De ahí pasó a procurador pero, como había tanto trabajo, no había tiempo para recibir demasiadas explicaciones sobre el trasfondo de lo que estaba haciendo.

“Decidí empezar a formar mi camino y me fui a Tribunales, de meritorio. Estuve dos años, volví al estudio y estuve trabajando unos tres años, pero en esa época todavía vivía con mis padres y era muy difícil e incompatible vivir y trabajar juntos. Poner la mediane-

ra era imposible”, reconoce.

A la noche, una y otra vez se repetía el diálogo: “Che, ¿y esta carpeta?, ¿y la otra carpeta? No podíamos cortar nunca, fin de semana ni nada. En ese momento tomé la decisión de decir: “Me voy”. Hasta tanto yo no viva solo, no vuelvo al estudio. Y el viejo me dijo: “Te pongo una condición más: hasta tanto no estés formado y con un posgrado, no vuelvas”. En quinto año de la facultad Emilio entró a Marval, O’Farrell & Mairal como pasante y luego al programa de jóvenes profesionales. Estuvo cinco años. De ahí a Beccar Varela. Un año.

En el medio un posgrado en negociación, una maestría en derecho



**Lewis  
Baach  
Kaufmann  
Middlemiss**  
PLLC

**ibkmlaw.com | +54 11 4850-1220**

## Nuevo nombre. El compromiso de siempre.

Representación legal internacional.  
Solución de controversias complejas y compliance.



WASHINGTON DC    NEW YORK    LONDON    BUENOS AIRES

laboral y recién entonces, viviendo solo, más formado, más grande y pudiendo separar lo que es la vida familiar de la laboral, volvió a la firma que lleva por nombre a su apellido.

“Mi hijo mayor, que es el que hace daños y perjuicios, mala praxis, lleva muy ordenadamente el estudio. Hace la parte actora también, y hay una buena relación. Como él (por Emilio) hace laboral, no hay competencia entre ellos, que era el miedo que yo tenía”, cuenta el padre.

Con vista plena al Teatro Colón, los 25 abogados y 15 asistentes que hay trabajando en la firma representan mensualmente, en términos de costo, un gran desafío.

“Esto es un electrocardiograma: de repente cobrás un muy buen honorario y de ahí tenés que hacer una reserva para cuando viene la vaca flaca. Hay meses que el estudio da pérdida, que no conseguís la plata para pagar todo y

## LA JUANITA

Hace más de 15 años, antes de que Toty Flores fuera diputado nacional, el estudio colabora con su emprendimiento **La Juanita** en modo pro bono. Cárrega es profesor titular de Formas Alternativas de Resolución de Conflictos en la UBA. Su cátedra “se enamoró del proyecto”, y durante dos años fueron allí a dar capacitaciones a gente con realidades bien diversas. “Consideramos que es un buen servicio. Estudiamos en la universidad pública, tenemos que devolver a la sociedad mucho de lo que nos dio”, razona.

tenés que vender dólares, cosa que me duele en el hígado. El estudio debería autosustentarse todos los meses, pero vivís en la Argentina. Además, te agarra enero, en que se factura poco y hay que pagar aguinaldos y se te complica. No somos un gran estudio que facturamos en dólares a compañías extranjeras”, reconoce el padre.

“Hay que remarla y hay que poner a la gente a reclamar facturas a los clientes, porque si no los llamás,

no te pagan. La gente se olvida. La gente te reconoce mucho cuando viene con el problema. Por eso los penalistas cobran antes, porque una vez que sacaron al preso, no cobran. Acá no podés hacer eso. Te hago el contrato, revisalo, te gustó, me pagás; te hago el divorcio, cuando sale, me pagás. Podés cobrar un adelanto, pero siempre es cuotificado de alguna manera, y los juicios parte actora en laboral se cobran cuando terminan. Son

## Posgrados en Derecho



### MAESTRÍA EN DERECHO EMPRESARIO

*Director: Francisco Cárrega*

*Subdirector: Demetrio Alejandro Chamatropulos*

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



**INICIO:  
MARZO 2017**



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

*Director: Demetrio Alejandro Chamatropulos*

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



**INICIO:  
ABRIL 2017**



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

*Director: Demetrio Alejandro Chamatropulos*

Cursada: Martes 19 a 21:30 hrs.



**INICIO:  
ABRIL 2017**

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

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



cinco años financiando tiempo de audiencias, tribunales, corredores, alegatos, apelaciones, y a los cinco años, cobrás... si tenés la suerte de que la empresa no se fundió y cerró”, avanza.

Con 40 años, reconoce Emilio, “ya hay una rueda”, pero el que se larga a la profesión sin un *backup*, hasta que la hace tiene que dejar pasar cuatro o cinco años.

Padre e hijo rescatan el clima de trabajo en el estudio. “Cuando uno estudia -reflexiona Emilio-, estudia derecho. Yo estudié civil, laboral, comercial, penal y después elegí qué me gustaba, pero lo que no te enseñan en la facultad es recursos humanos; no te enseñan a tratar con la gente, a escuchar a la gente y saber

cómo resolver los problemas de los empleados, que son personas y como cualquier persona tienen problemas familiares, personales o lo que fuere”. En su firma, dicen, priorizan el clima, “que la gente trabaje contenta”.

#### LADO TECH

Por un lado, convenios colectivos que se mantienen constantes desde antes de que Emilio naciera. Por el otro, autos, motos y bicicletas que hacen viajes y mandados, y decenas de *apps* que irrumpen en la red y se traducen en trabajo para cientos de personas.

“Hay un vacío en la ley. Esto es nuevo, no está legislado salvo en Mendoza, donde está la Ley

Uber. Lo van a tener que regular, y en ese sentido se están haciendo consultas con Trabajo, con Producción, con jueces, con camaristas a ver qué opinan de esto, porque esto sorprendió a todos, fue una explosión, un *boom* que empezó a principios de año con Glovo, con Rappi, con PedidosYa”, enumera Enrique.

Para los Cárrega no hay relación de dependencia. “Lo analizo como profesor de Derecho Laboral, en donde el 99% de los casos es relación de dependencia, salvo el ejemplo que siempre ponemos en clase del changarín, que cuando llegás a Ezeiza te dice: “Señor, ¿lo ayudo con la valija?”. Ése no tiene relación de dependencia, porque es una propina, es voluntario, señala y refuerza su posición: “Con estas plataformas pasa lo mismo. El motoquero o el *rappitendero* acepta o no el pedido, va a trabajar si quiere, en la zona que quiere, en el momento que quiere, los días que quiere y si no quiere, no trabaja. Puede pasar un mes que no va, entonces hay una libertad absoluta, no hay una subordinación ni jurídica ni técnica ni económica. Él le cobra a la persona a la que le llevó la pizza o el helado. No tiene que darle nada a la empresa, la empresa no se mete con su ganancia, por llamarlo de alguna manera”, dice.

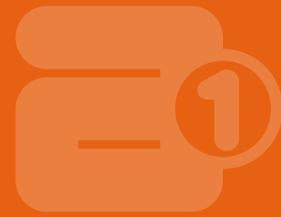
Su hijo acompaña esa mirada y redondea: “Las tecnologías evolucionaron muchísimo. La sociedad ha acompañado desde atrás ese avance, y más atrás, siempre, queda el derecho”.



TAVARONE, ROVELLI  
SALIM & MIANI  
A B O G A D O S

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





Por  
**Walter Vodeb**  
conexiones.com

# PROCESOS DE NEGOCIOS AUTOMATIZADOS

## ¿Cómo lidiar con tareas y procesos rutinarios?

Frecuentemente me encuentro con colegas de estudios que instalan sistemas de gestión para manejar sus casos judiciales y luego de un tiempo se preguntan cómo hacer para integrar ese sistema con otros, o cómo realizar tareas que involucran exportación o importación de datos.

En muchos de esos casos la respuesta es Business Process Automation (BPA): la automatización de procesos de negocios. Algo que parece un tanto extravagante para un estudio jurídico, en realidad, no es más que aplicar tecnología a procesos rutinarios. Estos procesos pueden ir desde procesar planillas de excel para luego importarlas, o hasta exportar historias completas de casos de clientes para luego crear un pdf, adjuntarlos a un email y enviárselos al cliente junto con la factura. Estos procesos son algunos ejemplos y en muchos de ellos son tan repetitivas las tareas que se transforman en continuas postergaciones.

El BPA surge como disciplina que apunta a aplicar sistemas tecnológicos a procesos

repetitivos, que involucran varios pasos, medibles y con claros resultados. Eso permite definir los resultados positivos y aquellos que arrojan errores o excepciones para luego involucrarlos en sistema que pueden ejecutar los mismos indefinidamente.

La ventaja: bajar costos, permitir su trazabilidad y crear mejoras.

¿Por dónde empezar? Lo primero es detectar el proceso (ejemplo: listar todos los casos de un cliente, crear un pdf, imprimir la factura, abrir el email, ingresar el destinatario, adjuntar los archivos y hacer clic en enviar). Luego determinar las posibles fallas. Por último, elegir el software que pueda adaptarse a nuestras necesidades.

Ahí aparece toda una industria bajo esta disciplina. Robotask es una herramienta relativamente simple que permite automatizar tareas cotidianas.

Ya para los más exigentes se puede explorar ProcessMaker. Esta aplicación open-source permite crear los procesos en *workflow* gráficos y crear formularios para validar el proceso y generar sus etapas de aprobación.



**MORENO  
BALDIVIESO**  
LAW OFFICES

EL ESTUDIO JURIDICO BOLIVIANO CON MAYOR RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL

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

Miembros de: INTERLAW  
An International Association of Enforcement Law Firms

CHAMBERS  
LATIN  
AMERICA  
AWARDS  
2015  
WINNER

THE  
LEGAL  
500  
TOP TIER

GAR 100  
Selected firm 2015

g.moo  
Selected firm 2014  
100

Distiuguen en primer lugar a Moreno Baldivieso por su experiencia y solidéz en el asesoramiento legal.

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

La Paz: 591.2.2441600 • Santa Cruz: 591.3.3353515 • Cochabamba: 591.4.4532688 • Tarija: 591.4.6633303

www.emba.com.bo



# Coletazos de los cuadernos

En su visita a la Argentina, Cristian Francos, socio de Lewis Baach Kaufmann Middlemiss, analiza las repercusiones que podría tener en los Estados Unidos la megacausa de corrupción.

“Los abogados están reaccionando por el tema urgente que es que su cliente no vaya preso o que salga de prisión si es que fue. Pero da la sensación de que no se están tomando en cuenta las repercusiones mediatas del caso”.

Así visualiza la causa por los **cuadernos** de las coimas **Cristian Francos**, socio argentino en Washington de **Lewis Baach Kaufmann Middlemiss**.

En un mundo integrado, cualquier suma de dinero sospechada de corrupción que haya pasado por los Estados Unidos puede generar

directamente una investigación por lavado, explica, e incluye desde depósitos en cuenta hasta compras online o pagos con tarjetas internacionales.

“Me da la sensación de que no están teniendo en cuenta eso, y que va a venir una gran investigación en Estados Unidos sobre todos los actores que fueron declarando, reconociéndose arrepentidos y, por ende, responsables, ya sea que los procesen con algún cargo criminal o los llamen meramente para brindar información. Lo hemos visto con

Odebrecht”, amplifica.

Más allá de lo controvertida de su definición, Francos afirma que la de Estados Unidos, por alcance y *enforcement*, es “lo más más cercano a una justicia universal”, y agrega: “si un fiscal agarra todo el listado de gente que se presentó como arrepentida y los quiere investigar, te puedo asegurar que de alguna manera o vía va a crear jurisdicción”.

En este punto, insiste sobre la importancia de que los abogados que están planeando las estrategias de la gente involucrada en



ESTUDIO

O'FARRELL

ABOGADOS DESDE 1883

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



los cuadernos piense que lo que declara en los tribunales locales va a tener repercusiones afuera. “Esto no es una cosa que empieza y termina en Argentina. Empieza acá y nadie sabe hasta dónde llega. En el caso Odebrecht, por citar uno conocido y cercano, hubo no solamente investigaciones en Brasil, sino en otras 12 jurisdicciones”, recuerda.

### ESTRATEGIA

Llamado a indagatoria, ¿cuál sería la estrategia de defensa ideal? ¿Qué decir?, le preguntamos. “Hay que lidiar con la verdad, y lidiar con la verdad no siempre es algo fácil”, responde. “El riesgo de ir a la cárcel es un riesgo inmediato, con lo cual es lo primero que tenés que atacar, pero también tenés que tener presente que lo que decís hoy, queda. La estrategia tiene que ser un poquito más global. Por ahí es casi imposible en la urgencia, pero los abogados locales y la gente implicada tiene que tener en su equipo de decisión

## REPERCUSIONES

La causa por los cuadernos fue tapa en todo el mundo. ¿Qué repercusiones tuvo en los Estados Unidos? “Es una causa muy novedosa, pero quizás esperada por muchos. Es muy bueno que esté pasando. En un principio puede parecer: “Qué mala imagen que tiene la Argentina”, pero creo que, al contrario, es una cuestión importante de depuración del sistema, de mostrar que podemos reconvertirnos, que las cosas se pueden hacer de mejor manera”, reflexiona.

¿Cómo ve el inversor extranjero este escenario? “Los inversores cuando vienen a un país lleno de oportunidades, como es la Argentina, lo que quieren ver es que se cumplan las reglas, y en el largo plazo, y que no tengan que estar sometidos a esquemas de corrupción mediante el cual si no aportás lo que te pide el regulador de turno, no podés hacer negocios. Eso no lo quiere tener nadie. Que haya pasado en distintas partes del mundo es una cuestión que va en contra de lo que un inversor quiere hacer. El inversor quiere desarrollar su negocio”, redondea.

a alguien que tenga una mirada más global, con experiencia de haber pasado por otros procesos similares, justamente para tener en el radar cuál puede ser el riesgo futuro por haber declarado lo que declaró”, insiste.

Franco sostiene que una investigación profunda del Departamento de

Justicia de los Estados Unidos tiene “muchas chances de avanzar”.

### ANTECEDENTES

En 2007, su firma abrió la oficina en Buenos Aires con una actividad sobre compliance y anticorrupción. El tiempo demostró que no estaban equivocados.



LA IMPRENTA WINGORD S.A.

### Impresión

#### offset digital

Baja tirada (desde 1 ejemplar)

### Impresión

#### offset tradicional

grandes tiradas

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

Mendoza 1244, Tigre, Buenos Aires / Teléfono: 011 4731-8338  
E-mail: [imprentawingord@wingord.com.ar](mailto:imprentawingord@wingord.com.ar) / Web: [www.wingord.com.ar](http://www.wingord.com.ar)





**“Tenés que buscar la manera de lograr que los directorios de las empresas entiendan que conviene hacer esto bien, de una sola vez, que hacerlo mal y que te falle”.**

La pregunta, entonces, es qué cambió en estos 11 años.

“La cuestión de *compliance*, anticorrupción y sobre todo el cumplimiento de normas que no son estrictamente nacionales, siempre fue mirado un poco de reojo. Cuando arrancamos a hablar de eso en 2007, en la primera conferencia que hicimos, había mucho interés en el tema, pero parecía un riesgo muy remoto, de “qué bueno saberlo, pero no nos va a tocar nunca”. A partir de la ley de responsabilidad penal de las personas jurídicas, con todas las herramientas que acompañan el proceso como la ley del arrepentido, temas de corrupción y demás, se ha dado un renovado interés al tema”, responde.

Contracara: todo el mundo salió a ofrecer soluciones de *compliance*, no siempre a la altura de las necesidades, considera.

“Tenés que buscar la manera de lograr que los directorios de las empresas entiendan que conviene hacer esto bien, de una sola vez, que hacerlo mal y que te falle, porque las repercusiones son altas. Los reguladores americanos le dan mucha importancia a cuán bueno

es el programa anticorrupción, cuán actualizado, cuán entrenados están los empleados al respecto. Es algo que se toma muy en cuenta a la hora de decidir penas, multas, posibilidades de que no te lleven a juicio”, dice.

En su trabajo en el país del norte, Francos explica que en anticorrupción se puede actuar desde dos flancos. Por un lado, prevención. Cuando aquella falla, reacción o, dicho de otro modo, la defensa en casos de citaciones, imputaciones y juicios.

“Creo que estamos en posición ideal por haber trabajado en

el tema hace varios años y por conocer los dos mundos también. Yo tengo una preparación en dos mundos, con lo cual, no es menor cuando vos tenés un cliente que nunca transitó este tipo de problemas que tenga una mano que le explique, que conozca su idiosincrasia, que conozca el medioambiente en el que vive, que conozca a los abogados locales, que esté entrenado en derecho local, que pueda acompañarlo. Es una gran diferencia para estos casos que generalmente son nuevos para todos”, afirma.

# EVENTOS

## ¿De boliche en boliche?

Por **Alfredo Veronesi**  
 Director de **Artículo Uno**

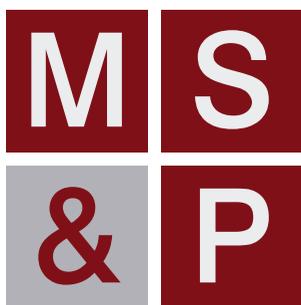
En relación a los eventos, se puede ser organizador o asistente. En uno y otro caso lo que hay que tener en claro, antes de empezar, es el objetivo que se persigue. En función de eso habrá que definir los públicos de interés (a invitar o contactar), los contenidos (a generar o a llevar) y el valor que 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.



# Munilla Lacasa, Salaber & de Palacios

Derecho Penal – Penal Económico

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

# A SOLA FIRMA

El rol de los peritos calígrafos en tiempos de IT.



Un “garabato” puede implicar 250 millones en un testamento. Otro, la toma de un crédito de 1.000 “a sola firma”.

En los tiempos que corren, los calígrafos siguen más que vigentes, verificando la autenticidad o falsedad de todo tipo de escrituras, sea manuscritas o impresas, sea en máquina de escribir, computadora, impresora y, más amplio aún, sobre cualquier expresión gráfica que se le venga a la mente.

“A un cheque le pueden sacar un número de serie para hacer un

cheque nuevo, a un DNI lo pueden lavar y ser otra persona, a un billete de 1 dólar lo pueden lavar y hacer un billete de 100”, enumera el calígrafo público [Facundo Signo](#).

Con la profesión impresa en su apellido, Signo, miembro del Consejo Directivo del [Colegio de Calígrafos Públicos de la Ciudad de Buenos Aires](#), señala que la reforma del Código Civil y Comercial trajo mucho nuevo trabajo a los 318 calígrafos matriculados en la Reina del Plata, en particular en el subrubro de los

testamentos hológrafos.

Profesor de la carrera que se dicta en la Facultad de Derecho de la UBA, refuerza la idea del asesoramiento previo y “no iniciar algo por iniciarlo”.

Muchas veces, explica, el cliente dice que la firma en un documento no es suya, y lo que en realidad quiere decir es que no firmó ese documento en particular. “Por ahí lo que está modificado son los valores, pero la firma es auténtica. Si como abogado desconocés la firma, pero no el contenido,

UN NUEVO CONCEPTO  
EN SERVICIOS LEGALES



CEROLINI  
& FERRARI

WWW.CEROLINFERRARI.COM.AR

## PERICIAS AL AÑO

¿Cuántas pericias se hacen por año? Depende del perito, responde Signo. Están los que hacen 10 y los que llegan a las dos por día.



cuando se haga el peritaje va a salir que la firma es buena. Por eso es importante el asesoramiento previo: se gana tiempo y se va directamente al hecho”, dice.

En cuanto a los tipos de adulteración, van cambiando con el tiempo y las jurisdicciones. “Antes había mucho en cheques; luego se hizo la ley del cheque y entonces el cheque pasó de moda. El delito va mutando, por eso es importante saber sobre las nuevas tecnologías que se utilizan, no solo para identificar, sino para interpretar qué puede venir”.

Hoy, por ejemplo, los certificados médicos con alteraciones marcan una de las tantas tendencias en la actividad.

En la práctica, siempre se compara el elemento que es cuestionado con otros que se saben auténticos. Como todo, hay casos muy simples y otros muy complicados. “Por ahí un caso se resuelve con una sola firma y en otros tenés cientos de firmas y no podés resolverlo. No siempre la abundancia de material alcanza, por eso es importante el asesoramiento previo”, explica.

### PERFILES Y TECNOLOGÍA

¿Cómo es el perfil de estudiante de una carrera como ésta? “El calígrafo tiene que ser curioso, tiene que buscar, te tiene que interesar. No venís por plata, porque no hay. Cuando empezás, no vas a ganar casi nada. Para ganar tenés que tener fama, y no vas a conocer a ningún perito calígrafo famoso. Si buscás novia o novio, sabé que es una carrera que la estudian, como mucho, 20 personas. Es más que

nada curiosidad, tratar de investigar”, responde y desmitifica: “mucho de lo que hay ahora en las series, ese auge de investigador, crea ciertos mitos que cuando venís a practicar, te das cuenta de que es otra cosa”.

Entre los cambios que vive la profesión, uno de los más impactantes es el tecnológico.

La escritura a mano dejó paso a la digital. La digital, al audio. “La tecnología te va superando. Tenés que estar al tanto de todo. Es como si no te terminaras de recibir nunca. Estás todo el tiempo aprendiendo”, comparte.

Hay muchas cosas que ya no se firman, que ya no se escriben. “Eso es perjudicial, no solo para la profesión, sino como sistema de seguridad para todos”, dice Signo, y amplía: “Es fundamental que

haya firmas, porque al firmar algo no solo se identifica a la persona que lo está haciendo, sino que también queda constancia de que la persona sabe, conoce lo que está haciendo, se presta conformidad. Si ponés el dedo, el dedo puede ser agarrado. No prestás conformidad. Si tengo una firma tuya, la copio sobre un pad y la empiezo a dibujar arriba, ¿es tu firma o no es tu firma? Eso, si lo hacés en papel, sale que estás calcando”.

Lejos del luddismo, Signo aclara que hay que ser cauto con las nuevas tecnologías. “Si quiero ver el ausentismo de los profesores que vienen a la Facultad, que firmen así, que es algo simple y no junto 77 millones de papeles. Ahora, si lo que tengo es algo más importante, yo tendría mi cuidado. El original es fundamental”, redondea.

Silva Ortiz  
Alfonso  
Pavic &  
Louge.  
Abogados

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



# 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

**ABOGADOS DE NEGOCIOS EN ROSARIO**



Edificio Bolsa de Comercio de Rosario - Paraguay 777 - Piso 12 / S2000CVO Rosario - Argentina  
 Tel.: +54 (0341) 530-0030 / Cel.: + 54 (9341) 608-2556  
 estudio@estudioracciatti.com.ar / www.estudioracciatti.com.ar



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*.

## 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.

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 teníamos 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

# ALLENDE & BREA

## A B O G A D O S

MAIPÚ 1300, PISO 11

C1006ACT, BUENOS AIRES, ARGENTINA

T.: +54.11.4318.9900 / F.: +54.11.4318.9999

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

**“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”.**



inversiones que teníamos que hacer, cuestiones tecnológicas, informáticas, viendo la madurez de nuestro estudio.

Siempre trabajamos en estos ejes: mundo, Argentina, madurez institucional, 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 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



Denable Law PLLC

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



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

## 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”.

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 perdu-

N | Nicholson y Cano  
C | ABOGADOS

## Grandes Metas, Grandes Resultados

### Oficinas

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

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



ren 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 estrellas 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 nosotros 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.

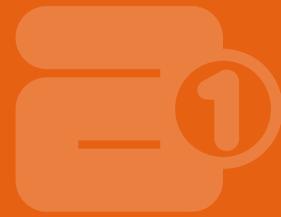
Entre otras muchas cosas, lo que te exigen hoy los clientes y que antes no te exigían es que tengas políticas de diversidad, de protección de datos, seguro de responsabilidad, *compliance*, que hagas probono.

#### **¿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.



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

# LOTERÍA DE GREEN CARDS

## Derecho de inmigración y residencia permanente

El Departamento de Estado de Estados Unidos emitió recientemente instrucciones para ingresar en la lotería de visas de diversidad (DV -Diversity Visas-) del año fiscal 2020.

La lotería DV otorga 50.000 visas de inmigrantes cada año a solicitantes calificados. La inscripción para el año fiscal 2020 comenzó el 3 de octubre y finaliza el 6 de noviembre de 2018.

Este es un programa que ha estado bajo revisión recientemente por la actual Administración de Estados Unidos y no hay certeza sobre cuánto tiempo más pueda estar vigente. Es que el propósito de la lotería DV es proporcionar

un estado de residencia permanente (Green Cards) a personas de países con bajos índices de inmigración a los Estados Unidos, entre los cuales se encuentra la Argentina.

Los solicitantes de lotería DV también están sujetos a un requisito de experiencia educativa o

laboral. Los solicitantes deben tener al menos una educación secundaria (o equivalente), o dos años de experiencia laboral en los últimos cinco años en una ocupación calificada.

Las ocupaciones que califican son, según el Departamento de Trabajo, aquellas que requieren al menos dos años de capacitación o experiencia.

La participación en esta lotería de visas de inmigrantes no tiene costo o aranceles oficiales. El registro es muy sencillo y solo es posible hacerlo a través del [link oficial del Departamento de Estado de los Estados Unidos](#).

Cualquier otro portal de internet que ofrezca canalizar la participación en la lotería de DV puede tratarse de una empresa que cobra para hacerlo o simplemente un spam. Los sorteos se realizan todos los meses de mayo. En este caso, los resultados se podrán conocer online a partir del 7 de mayo de 2019.



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

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

LA GARANTÍA MÁS ACCESIBLE

# CROSS SELLING, colaboración y confianza

La especialización, el camino para destacarse.



Por JAIME  
FERNÁNDEZ  
MADERO

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

Una de las cuestiones más complejas que enfrentan las firmas "full service" o multi-práctica es cómo lograr que los clientes utilicen los servicios de varias de sus especialidades.

Si bien siempre existen clientes que contratan a las firmas para muchas áreas de especialidad basados en una relación institucional que viene de tiempo atrás, la verdad es que esos lazos de confianza y credibilidad cada vez son más difíciles de mantener.

Además, las firmas muchas veces no ayudan a lograr ese objetivo por una variedad de factores que intentaremos repasar.

En el pasado (no muy lejano en

el tiempo, pero que hoy parece prehistórico) los clientes depositaban su confianza en una firma y le encomendaban sus asuntos en forma genérica. En ese tipo de relación primaba la confianza personal (tal vez con algún socio principal), un nivel de especialización menos profundo que en la actualidad y clientes menos sofisticados que hoy en el día para entender el contenido y calidad de los servicios prestados. Todas estas cosas han cambiado de manera profunda en los últimos 10 años. La especialización requiere que las firmas realmente sepan lo que están haciendo en cada área donde esperan servir a sus clientes. A su vez, los clientes saben lo que quieren y cómo lo quieren, y cuentan con las herramientas para exigir a sus firmas que entreguen lo que ellos esperan. Si ello no ocurre, simplemente cambian de firma, al menos parcialmente.

Esta mayor sofisticación permite a los clientes percibir las diferencias de calidad que muchas veces hay dentro de las firmas entre sus áreas de especialidad. Esta falta de homogeneidad conspira de manera esencial para que un

cliente esté dispuesto a entregar todos sus temas a la misma firma. En la IBA que acaba de terminar en Roma participé de una presentación realizada por Heidi Gardner, profesora que Harvard y experta en el tema de colaboración aplicada al funcionamiento de firmas profesionales, donde analiza los resultados de su investigación en relación al impacto que tiene en los resultados económicos de las firmas el uso de una o más áreas de práctica por parte de los clientes (su contenido se encuentra en "The American Lawyer" de octubre 2018, "Money on the Table"). Una primera afirmación de Heidi que seguramente sorprenderá es que los clientes odian el cross selling. Numerosas entrevistas con clientes por ella realizadas indican esta percepción: los clientes no ven ningún valor para ellos cuando un socio que conocen de una firma les quiere vender los servicios de otra área de la firma.

Creo que el problema es que la idea del cross selling para la mayoría de las firmas y los socios es algo exclusivamente en beneficio de la firma, pero no necesariamente del cliente. Todos los clientes típi-

## ESTUDIO SIGNO PERITOS CALÍGRAFOS

Tel.: (011) 3980-4024

Móvil: 15-5113-2955

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



camente ya tienen abogados para sus distintas necesidades; simplemente presentarles otro experto en algún área sin ningún valor o conocimiento diferencial de lo que ya tiene no es agregar valor alguno. Y sin embargo, es lo que en el mejor de los casos la mayoría de las firmas o socios hacen.

### CAUSAS INTERNAS QUE LIMITAN EL CROSS SELLING

1. Falta de incentivos correctos. Demasiadas firmas aún funcionan en sus culturas y sistemas de compensación como silos donde los méritos y logros se miden de manera individual. En ese contexto, los socios tienden a guardar los clientes para sí, aún a costa de los intereses de los mismos clientes que terminan recibiendo un servicio de peor calidad. El cross selling efectivo (aquél donde el cliente efectivamente recibe un servicio de mayor calidad atendido por socios de distintas especialidades) requiere de una fuerte cultura de colaboración y un sistema de incentivos económicos acorde con ese objetivo.
2. Falta de calidad homogénea y confianza entre socios. Una de las razones más expuestas por los socios para ser renuentes a utilizar el cross selling es que no confían en la calidad profesional de sus socios y no desean poner en riesgo la relación con “su cliente”. Muchas veces esta razón es valedera, dadas las grandes diferencias de calidad que se encuentran en muchas firmas (especialmente aque-

llas que funcionan con silos fragmentados entre sí). Pero también es cierto que la falta de confianza casi existencial que existe entre socios en tantas firmas es una base extremadamente débil para pensar en una dinámica eficaz de venta y servicio cruzado.

### CAUSAS EXTERNAS QUE LIMITAN EL CROSS SELLING

1. Falta de conocimiento del cliente. Es notorio que las firmas y sus socios saben demasiado poco del negocio de sus clien-



tes. Es una queja permanente de ellos. Sin conocimiento del negocio es muy difícil ofrecer otras áreas agregando valor al cliente.

2. Esquemas de honorarios poco eficientes. Cuando distintas áreas comienzan a trabajar con el mismo cliente, la cuestión de los honorarios se vuelve más

compleja y sensible. Esquemas que tal vez funcionan para un área, no sirven para otras. Encontrar esquemas de honorarios que sirvan a los clientes cuando se prestan servicios distintos en su naturaleza es uno de los elementos importantes para hacer la idea viable.

3. Flujo de comunicación y colaboración. Cuando distintos socios comienzan a interactuar con el mismo cliente es fundamental tener sistemas y políticas de comunicación entre ellos y con el cliente que los muestre como parte de un mismo equipo que defiende los intereses del cliente. Ello requiere del elemento de colaboración entre los socios. Cuando ello no está, los clientes lo perciben y el servicio y la confianza se resienten.

La investigación de Gardner muestra el tremendo upside que tiene potenciar el cross selling dentro de las firmas y en beneficio de los clientes. Para poder aprovechar ese nicho de crecimiento y rentabilidad no sirve establecer un objetivo genérico. Se debe analizar dónde y cómo sería mejor realizar ese cross selling en beneficio de los clientes, para estar seguros que son ellos quienes reciben primero el valor de ampliar los servicios. Además, es necesario realizar un análisis honesto y realista de que aspectos internos y externos pueden desalentar o limitar un servicio de multi-práctica. Vistos los resultados que muestra la profesora Gardner, vale la pena el esfuerzo.

ESTUDIO JURIDICO  
**DEBORAH COHEN**

DERECHO SOCIETARIO | DERECHO ADMINISTRATIVO

# ALEJANDRO WERNER

name partner de  
Alchouron, Berisso, Balconi,  
Fernández Pelayo & Werner

# CONSEJOS

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



## Ficha:

Alejandro Werner es socio administrador del Estudio que integra desde 2005, responsable de su "German Desk" y especialista en derecho corporativo y societario. Abogado egresado de la Universidad Nacional de Buenos Aires, obtuvo una maestría en derecho empresario en la Universidad Austral. Fue Director de Asuntos Jurídicos Regional de Siemens y ocupó luego posiciones de alta dirección en áreas de estrategia, desarrollo de negocios y servicios compartidos del mismo grupo en Alemania y México.

# 1

### RECONOCERSE COMO EMPRESA DE SERVICIOS

Para los estudios jurídicos resulta esencial y determinante, aunque no suficiente, contar con abogados altamente capacitados y gozar del reconocimiento en determinada práctica profesional. El asesoramiento debe ser además brindado en las formas y tiempos requeridos, y a un valor razonable que permita ser competitivo en el mercado. Ello solo es posible si se gestionan como empresas de servicios, organizando sus recursos y procesos de la manera más eficiente y generando el mayor valor agregado a sus clientes.

# 2

### APOSTAR A LA INNOVACIÓN Y A LA MEJORA CONTINUA

Los estudios que no apuestan a la innovación pueden perder rápidamente posiciones de liderazgo y poner en riesgo su cartera de clientes. La innovación incluye pero no se limita a la inversión inteligente en tecnología, abarca desde la generación de esquemas alternativos de honorarios hasta la creación de nuevos servicios al cliente. Se trata también de salir de la "zona de confort", de establecer objetivos de mejora ambiciosos e implementar indicadores de desempeño para medir su cumplimiento.

# 3

### DESARROLLAR LÍDERES Y EQUIPOS DE EXCELENCIA

Nuestra formación profesional no incluye el desarrollo de capacidades para dirigir y motivar equipos de trabajo. Además, los abogados tenemos una tendencia a la individualidad que puede colisionar con la necesidad de actuar en equipo. Los requerimientos de clientes suelen involucrar diversas áreas de asesoramiento e inclusive interacción con otras profesiones. A todos los niveles de la organización, no alcanza con ser jefes, se requieren líderes.

# 4

### DEFINIR CLARAMENTE ROLES Y RESPONSABILIDADES

La ausencia de definición en este sentido es fuente generadora de ineficiencias, afecta la calidad del servicio profesional brindado y, en general, el trato con los clientes. En este mismo sentido también impide el adecuado funcionamiento de los procesos internos, demorando la toma de decisión y los tiempos de respuesta frente a los clientes. La utilización de organigramas y planes de tarea resulta de gran utilidad.

# 5

### COMUNICAR EN FORMA CLARA Y CONSISTENTE

En un entorno sujeto a constantes cambios y desafíos, una comunicación clara y consistente en toda la organización resulta fundamental. Incluye no solo los logros circunstanciales sino especialmente la visión, las políticas y los desafíos del Estudio. Una adecuada comunicación ayuda a alinear los esfuerzos individuales, a cohesionar equipos y a aumentar el sentido de pertenencia de todos sus integrantes.

# 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



Celebramos nuestro aniversario renovando nuestra marca.

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

**“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”.**

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 indus-

tria 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 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.



## **ESTUDIO YMAZ**

**ABOGADOS**

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

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

# COMPLIANCE POR LAS ASTAS

Marval organizó su primera Conferencia Internacional de Compliance, Anticorrupción e Investigaciones



Frente a un auditorio colmado, Marval, O'Farrell & Mairal realizó su Conferencia Internacional de Compliance, Anticorrupción e Investigaciones, donde destacados expertos locales e internacionales analizaron novedades, tendencias y casos reales en esta creciente área de práctica.

La apertura de la jornada estuvo a cargo del presidente del Estudio, Santiago Carregal, y contó con la presentación vía video del ministro de Justicia de la Nación, Germán Garavano, quien analizó las tendencias en materia de lucha contra la corrupción que se están

dando en el país.

Luego, en la primera parte de la conferencia cinco paneles debatieron sobre programas de compliance como defensa en casos de corrupción, investigaciones internas y cooperación internacional en casos de corrupción, due diligence de compliance en transacciones de M&A, y la responsabilidad de personas jurídicas y humanas en casos de corrupción.

El primer panel fue encabezado por Andrew Levine (socio de Deveboise & Plimpton), Dalma Parisi (*Regional Compliance Officer* de Siemens Argentina)

y Mora Kantor (subsecretaria de Integridad y Transparencia de la Oficina Anticorrupción); el segundo, por Geert Aalbers (socio senior de Control Risks), Pedro Castro Nevares (director de Legales de Torneos) y Gustavo Morales Oliver (socio de Marval); el tercero, por Jonathan Kolodner (socio de Cleary Gottlieb) y Guillermo Christensen (socio de Brown Rudnick); el cuarto panel por Gavin Parrish (*Managing Director* de FTI Consulting), Thiago Jabor Pinheiro (socio de Mattos Filho) y Pedro Serrano Espelta (socio de Marval), y el último por



Juana Manso 205, Piso 2  
C1107CBE, CABA, Argentina  
Tel. 54-11 4320-9600/500

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



Matteson Ellis (miembro de Miller & Chevalier), John Couriel (socio de Kobre & Kim) y Fernando Frávega (abogado de Marval). La segunda parte de la jornada comenzó con una entrevista de Pedro Serrano Espelta al periodista del diario *La Nación* Diego Cabot, quien narró en detalle sus vivencias tras haber impulsado las investigaciones por los “Cuadernos” y analizó el rol del periodismo en los casos de corrupción y su interacción con el Poder Judicial. El evento continuó con otros tres paneles. En el primero de ellos se analizó el impacto de los casos Lava

Jato/Odebrecht de Brasil, y contó con la presencia de Olga Pontes (*Chief Compliance Officer* de Odebrecht), Giovanni Paolo Falcetta (socio de TozziniFreire Advogados) y Bruno Maeda (socio de Maeda, Ayres & Sarubbi Advogados). Luego siguió un panel encabezado por la jueza Patricia Llerena y María Lorena Schiariti, socia de Marval, quienes analizaron la relación entre las leyes penales y las regulaciones de ética pública en casos de corrupción. Finalmente, se debatieron los aspectos laborales y de privacidad en investigaciones *cross-border*, en un panel

encabezado por Enrique Stile (socio de Marval), José Alexandre Buaiz Neto (socio de Pinheiro Neto Advogados) y Gustavo Giay (socio de Marval). Tras finalizar la jornada, a la que asistieron más de 170 personas incluyendo directores de legales, *chief compliance officers* y destacados especialistas, y luego de las palabras de Pedro Serrano Espelta, a cargo del Departamento de Compliance, Anticorrupción e Investigaciones de Marval, los asistentes y los oradores pudieron compartir ideas y experiencias durante el *cocktail* de cierre.

ABB  
FP&W

Alchouron, Berisso, Balconi,  
Fernández Pelayo & Werner  
abogados

Maipú 267 - Pisos 6,11 y 13  
(C1084ABE) Buenos Aires, Argentina  
Tel.: (+5411)4626-2340  
[www.abbfp.com.ar](http://www.abbfp.com.ar)



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

## ANONIMATO ON LINE

### Avances de la Agencia de Acceso a la Información Pública

Tirar la piedra y esconder la mano es un acto de cobardía. También lo es el anonimato en línea cuando se utilizan los medios informáticos y las redes sociales para, desde la oscuridad que ofrece un nombre de fantasía o un pseudónimo, difamar, escrachar, perjudicar o beneficiar a alguno en detrimento de otro.

En la época de mi abuelo se inclinaba la balanza hacia una u otra persona o a favor de cierta compañía usando nombre y apellido. En la actualidad se insulta, se difama y se contamina la opinión pública desde una computadora, con el nombre de nadie o con la imagen de otro.

Y lo peor es que la gente lo cree en un universo donde todos "somos lo que Google dice que somos".

Hace unos días llegó a mi estudio el caso de un conocido restó de Buenos Aires que aparece con pésimas críticas en distintos sitios de consulta gastronómica. Las citas son falsas y los comentarios tendenciosos y mentirosos, rayando verdaderas injurias.

El derecho no protege este tipo de situaciones con inmediatez y se hace complejo explicarle al cliente que tendrá que esperar los resultados de una medida cautelar para, eventualmente, lograr que los comentarios se eliminen de las páginas en cuestión.

La historia se agrava si dichos comentarios son indexados por "Don Google" a través del buscador, porque nos encontraremos con un ejército dispuesto a defender, bajo el paraguas de la libertad de expresión, cualquier comentario, rumor o acto de cobardía vertido a través de un perfil trucho.

Estas tristes situaciones, amparadas en el anonimato, afectan a los ciudadanos que tienen que salir a probar que los dichos injuriantes

constituyen una "lesión contumeliosa al honor" (todavía no puedo definir los alcances de esta expresión) para seguir la doctrina de la Corte Suprema de Justicia de la Nación en el caso de la modelo Belén Rodríguez, que consagró la responsabilidad subjetiva de los buscadores de internet por contenidos publicados por terceros. Dicho en criollo: el buscador será responsable por el contenido de los sitios que enlaza (aún cuando los mismos contengan comentarios que se traducen en absolutas barbaridades anónimas) recién luego de haber sido requerido judicialmente a dar de baja dichos

contenidos respecto de los cuales el damnificado deberá probar previamente, con el grado de "verosimilitud del derecho" que exigen las medidas cautelares, constituyen una lesión a su honor.

La realidad es que hasta que tanta historia transcurra y semejante caudal de agua pase por el río judicial, el restó en cuestión perderá el 50% de las ventas por críticas maliciosas e infundadas, lo que sumado al otro 50% adicional perdido por el "efecto dólar" vivido actualmente en la Argentina, lo llevarán a tomar la decisión de "cerrar el boliche" o presentarse en concurso preventivo, en una nueva primavera del proceso concursal que, lamentablemente, estamos vislumbrando en la práctica profesional.

Las respuestas deberían ser más sencillas a la luz de una legislación que ampare estas situaciones que hoy carecen de una debida protección legal. Las tecnologías no parecen ser prioridad legislativa, por ahora. Y el derecho a réplica en internet es empírico porque nadie lo lee. Un buen título de castigo puede más que mil palabras de réplica.



# Legaltech Forum

Disrupción, transformación digital, el impacto del blockchain en la Justicia e inteligencia artificial, algunos de los ejes de la jornada organizada por Movistar en la Argentina.



La tecnología como elemento de disrupción fue el eje del encuentro Legaltech Forum organizado por Movistar, y del que participaron unos 100 abogados corporativos, en el marco de la celebración por el Día del Abogado en la Argentina.

Alejandro Pinedo, Secretario General de Telefónica – Movistar en Argentina, dio la bienvenida a la jornada destacando la importancia de innovar en la actividad legal, incorporando las posibilidades que la tecnología habilita.

Por su parte, [Juan Manuel Haddad](#), gerente de Regulación y Competencias de Telefónica –

Movistar en Argentina, se refirió a cómo la empresa está liderando la transformación digital en muchas de sus gestiones legales, e hizo foco en dos casos concretos.

El primero, ya implementado, puso a disposición un portal web para la solicitud de requerimientos judiciales que son respondidos por un robot, en acuerdo con el Ministerio Público de la Nación, el Ministerio Público de la Ciudad de Buenos Aires, el de Mendoza, Santa Fe y Jujuy.

Uno de los principales beneficios es la reducción del tiempo de respuesta, dijo, que pasó de una

semana en promedio, a unos 15 minutos en la actualidad.

El segundo proyecto, en desarrollo, comentó Haddad, aborda el uso de inteligencia cognitiva para el análisis de contratos. El denominado Proyecto Maite es un sistema de IA desarrollado dentro de la compañía -donde hay un área de big data de 100 personas- junto a una consultora. Un robot lee los contratos y contesta dudas que se generan dentro de la empresa sobre estos documentos, como fechas de vencimiento y cláusulas. “Hay un proceso de desintermediación, que lleva a generar un sistema de autoservicio focalizado en los clientes”, contextualizó Haddad.

## EXPERIENCIAS

El LegalTech Forum contó, además, con referentes especializados en innovación y emprendurismo, como Gabriel Weinstein, embajador de Singularity University en Argentina; [Federico Ast](#), fundador de Kleros; [Andrés Jara](#), CEO de Alster Legal, y [Gabriela Colombo](#), directora regional de legales y relaciones gubernamentales de Mercado Libre.

# ¿CON GANAS DE MÁS AUNO ABOGADOS?

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



CANAL



VER MÁS

