



AUNO
ABOGADOS



IN HOUSE

Nike

Entrevista con
Pablo Windhausen,
director de Legales
de Nike

CEROLINI & FERRARI

Los socios de Cerolini & Ferrari cuentan cómo trabajan para diferenciarse en un mercado altamente competitivo. Las claves: innovación, clima laboral, comunicación y profesionalismo.



INFORME ESPECIAL

DESAFÍO TECNOLÓGICO

La evolución constante de la tecnología invita a pensar el corto, mediano y largo plazo de su aplicación. Hablan referentes del mercado.

DIRECTV

**ESTAMOS EN LAS BUENAS, EN LAS MALAS,
EN LAS COMEDIAS, EN LAS FINALES, EN LAS AVENTURAS,
EN LAS DE CIENCIA FICCIÓN, EN LOS KICK OFF, EN LOS GOLAZOS Y MUCHO MÁS.**

TODO EL ENTRETENIMIENTO QUE QUERÉS ESTÁ EN DIRECTV.



Los logos, marcas, camisetas y las imágenes de los jugadores se utilizan al solo fin de promocionar los partidos de fútbol en virtud de acuerdos entre DIRECTV y las ligas de fútbol intervinientes, no existiendo ningún otro tipo de patrocinio o asociación. ©2019 AT&T Intellectual Property. DIRECTV, el logotipo de DIRECTV, y todas las otras marcas de DIRECTV contenidas aquí son marcas comerciales de AT&T Intellectual Property y/o compañías afiliadas de AT&T. DIRECTV Argentina S.A., CUIT 30-68588939-7, Paraguay 610 piso 28, CABA.

ESCÁNERES EPSON, CREADOS PARA ORGANIZAR CUALQUIER DESAFÍO

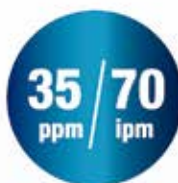


Epson DS-530

La solución inteligente para la administración veloz y sencilla de documentos

Alimentador de documentos
(ADF) de 50 páginas

Resolución óptica 600 dpi



Velocidad
de escaneo¹



Escaneo directo a la nube
(Dropbox®, SharePoint®,
Google Drive™ y más)²



Escanea doble
faz en una sola
pasada

1- Basado en escaneo de documento tamaño carta, a 300 dpi en modos de blanco y negro, escalas de grises, o a color.
2- Utilizando el software Epson Document Capture instalado en la PC o Mac conectada en red.

www.epson.com.ar

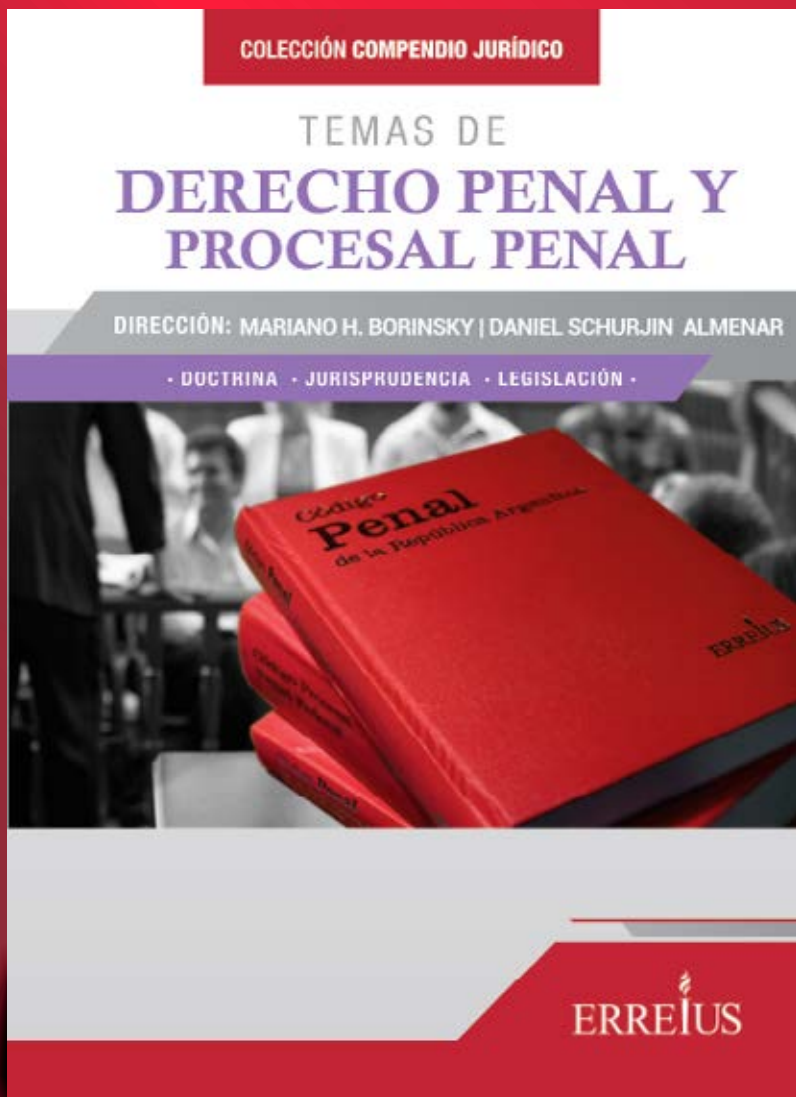
[epsonlatinoamerica](#) [@epsonlatin](#) [epsonlatinoamerica](#) [@epsonlatinoamerica](#)

EPSON[®]
EXCEED YOUR VISION

TEMAS DE DERECHO PENAL Y PROCESAL PENAL

LANZAMIENTO

DIRECCIÓN: MARIANO H. BORINSKY | DANIEL SCHURJIN ALMENAR



Presentamos la **NUEVA** publicación **Temas de Derecho Penal y Procesal Penal**, dirigida por un prestigioso equipo y editada por **ERREIUS** como parte de la **Colección Compendio Jurídico**.

- ▷ DOCTRINA
- ▷ JURISPRUDENCIA
- ▷ LEGISLACIÓN

CONOZCA MÁS INFORMACIÓN SOBRE LA SUSCRIPCIÓN

» [INGRESANDO AQUÍ](#) ◀

ERREIUS

ESCUELA DE DERECHO

Educación Legal Ejecutiva

Programas abiertos 2019 | Inicios en agosto



PROGRAMA AVANZADO EN DEFENSA DE LA COMPETENCIA

Dirección académica: Marcelo Celani y Eduardo Stordeur (h)
Inicio: 6/8
Cursada: 6, 13, 20 y 27/8 | 3 y 10/9, de 19 a 22h
Duración: 6 encuentros



PRÁCTICA AVANZADA EN ADQUISICIÓN DE EMPRESAS

Dirección académica: Rafael Salaberren Dupont
Inicio: 7/8
Cursada: 7, 14, 21 y 28/8 | 4/9, de 19 a 22h
Duración: 5 encuentros



PRUEBAS INFORMÁTICAS

Dirección académica: Gustavo Presman y Daniel Monastersky
Inicio: 15/8
Cursada: 15, 22 y 29/8 | 5 y 12/9, de 19 a 22h
Duración: 5 encuentros



PROGRAMA INTENSIVO EN MERCADO DE CAPITALES

Dirección académica: Martín Paolantonio
Inicio: 20/8
Cursada: 20 y 27/8 | 3, 10, 17 y 24/9 | 1, 8, 15, 22 y 29/10 | 5/11, de 19 a 22h
Duración: 12 encuentros



COMPLIANCE

Dirección académica: Gustavo Morales Oliver y Raúl Sacconi
Inicio: 27/8
Cursada: 27 y 28/8 | 10 y 11/9, de 10 a 16h
Duración: 4 encuentros

Informes e inscripción

✉ posgraduadostella@utdt.edu

☎ 5169 7231 / 7251 📞 (+54 911) 5571 9552

Seguinos en:     

campus
di tella

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

VACANTES AGOTADAS

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

Finanzas para abogados

Regulaciones Financieras, Bancarias y del Mercado de Capitales

Diplomatura en Derecho del Consumidor y Defensa de la Competencia

Diplomatura en Gestión y Estrategia en Ciberseguridad

más información en
ucema.edu.ar

Abogacía Reconocimiento oficial y validez nacional. Res. ME N° 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



LOS FRAUDES CORPORATIVOS, A VECES, NO SON TAN FÁCILES DE DETECTAR

BDO, ganadora del Investigations Consultancy 2018*, fusiona sus conocimientos de contabilidad, auditoría, ingeniería e informática para brindar soluciones precisas, ágiles y coordinadas. Confíe en nosotros como el mejor soporte técnico y tecnológico para investigaciones.

▶ SERVICIOS DE FRAUDES, INVESTIGACIONES Y DISPUTAS (FID)

*Premio otorgado por el Global Investigations Review



www.bdoargentina.com

Bchar y Asociados S.R.L., una sociedad Argentina de responsabilidad limitada, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO.

BDO

SUDESTE

r e s t a u r a n t



Av. Tiscornia 960 -Bajo de San Isidro / Tel.: 4742 7694
Miércoles y jueves 20% de descuento previa reserva.

www.sudeste-resto.com.ar

MAESTRÍA EN DERECHO EMPRESARIO



INICIA:
25 de Marzo



DURACIÓN: 2 años



CURSADA: 2 veces por semana presencial,
y clases virtuales

Destinada a: Abogados, Contadores, Lic en Ciencias Económicas y Funcionarios judiciales.

La Maestría en Derecho Empresario está dirigida a profundizar la formación de aquellos profesionales interesados en la problemática legal empresaria. Se diferencia por contar con una importante formación en materia de administración y finanzas, que permiten adquirir las herramientas de comprensión básicas del funcionamiento de la empresa, y de la economía en la que la misma se mueve.

Cuenta con un destacado cuerpo de profesores con experiencia y formación nacional e internacional.

Inscríbete en: maestrias@eseade.edu.ar
Uriarte 2472 - 11 4773-5825

www.eseade.edu.ar



STAFF

Dirección:

ALFREDO VERONESI

Redacción y edición:

VICTORIA PIÑERA

Colaboraciones especiales:

JAIME FERNÁNDEZ MADERO

LUIS DENUBLE

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 del director o la de los restantes

colaboradores de esta publicación.

Año 9 - Número 39

Junio de 2019

ISSN 1853-7405

AUNO ABOGADOS es una publicación de

Alfredo Enrique Veronesi

Director: Alfredo Enrique Veronesi

Propietario: Alfredo Enrique Veronesi

Veronesi

N° de CUIT: 20-16766252-9

Agustín Donado 2579, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Tel.: (5411) 4545-4662.

Se prohíbe la reproducción total o parcial sin la expresa autorización de su director.

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723. Registro de Publicaciones Periódicas, Expte. N° 5332981.

SPONSOR PLATINO



UCEMA

SPONSOR ORO



SPONSOR PLATA



CONTACTO

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

info@aunoabogados.com.ar
www.aunoabogados.com.ar
[@aunoabogados](https://twitter.com/aunoabogados)
www.facebook.com/aunoabogados
www.linkedin.com/company/auno-abogados
www.instagram.com/aunoabogados/



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

elDial.com



**Bonificación especial
suscriptores**



Jurisprudencia	Doctrina	Legislación
Capacitaciones Presenciales y Online		
Modelos de Escritos	Actualidad	

Libros Papel	E-books
Suplementos temáticos	

elDial.com express Newsletter Jurídico
newsletter diario vía email.



Visitanos en: **www.eldial.com**

@Contacto info@albrematica.com.ar

Llamanos al **(5411) 4371 2806**

Seguinos en:



CONTENIDO

NOTA DE TAPA

14



ROMPIENDO LÍMITES

Los socios de Cerolini & Ferrari cuentan cómo trabajan para diferenciarse en un mercado altamente competitivo. Las claves: innovación, clima laboral, comunicación y profesionalismo.

DESAFÍO TECNOLÓGICO

Durante mucho tiempo los estudios jurídicos no tuvieron un lazo directo con la tecnología. Al día de hoy el tema se vuelve recurrente e invita a pensar el corto, mediano y largo plazo de su aplicación.

24

INFORME ESPECIAL



44

NIKE

Entrevista con Pablo Windhausen, director de Legales de Nike.

22 INFOGRAFÍA
Tecnología.
Evolución y aplicación

34 PRO BONO
Espacio de la Comisión Pro Bono del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires

36 EVENTO
Outside Counsel Summit

39 MANAGEMENT
Detectando las causas del fracaso
Por Jaime Fernández Madero

40 CASOS
Coaching jurídico

49 ESTADOS UNIDOS
La visa E2 de inversor
Por Luis Denuble

50 CASOS
Pujante - Hernaez.
Cerca de Vaca Muerta



54 OPINIÓN
Derechos de exportación y limitaciones constitucionales
Por Maximiliano A. Batista

56 TECNOLOGÍA
El futuro ya llegó



MAESTRÍA Y ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO EMPRESARIO

Un programa profesional que potencia las habilidades de liderazgo y creatividad necesarias para resolver los problemas legales que plantea el mundo de los negocios.

ALGUNOS DE NUESTROS SEMINARIOS OPTATIVOS

- Programación para Abogados
- Financiamiento de proyectos de infraestructura
- Auditorías de Compliance
- Fintech
- Aspectos regulatorios de empresas de internet
- Acceso a la información y datos personales
- Ciberseguridad y delitos informáticos
- Marketing para Abogados y Estudios
- Derivados financieros


 @MDE_udesa  @mde_udesa

 DURACIÓN:
Especialización:
un año y medio
Maestría:
dos años

 INICIO:
29/03/2019

 INTERCAMBIOS
CON UNIVERSIDADES
DEL EXTERIOR:
Último cuatrimestre
del 2do año


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

 HORARIO Y
LUGAR DE CURSADA:
Viernes de 9:30 a 18:15 h
Campus: Vito Dumas 284,
Victoria, Bs. As.

PRÓXIMAS
REUNIONES INFORMATIVAS

21/02, 19 h

07/03, 13 h

Para más información podés escribirnos por WhatsApp!  15 2186-6815

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

udesa.edu.ar/derecho-empresario



Universidad de
San Andrés

ROMPIENDO LÍMITES

SOME ^{MAKE} IT UNFORGETTABLE
CREATIVE ^{MAKE} IT BETTER
SPIRIT ^{MAKE} IT
LA ^{MAKE} IT
SIMPLE



Los socios de Cerolini & Ferrari cuentan cómo trabajan para diferenciarse en un mercado altamente competitivo. Las claves: innovación, clima laboral, comunicación y profesionalismo.

Cerolini & Ferrari comienzan a escribir su historia como empresa de servicios jurídicos en 2013. Desde ese momento nos hemos cruzado varias veces y por distintos motivos.

Hemos visto la *start up*, la mudanza y otros eventos en la vida del estudio. ¿En qué lugar de la línea de tiempo del estudio estamos hoy?

Matías H. Ferrari (MF): Estamos ya en una etapa muy consolidada. Superamos el período de *start up* y tenemos un equipo de trabajo, líneas de servicios y tipos de práctica muy consolidados. No quiere decir que hayamos “terminado nuestro recorrido”, sino todo lo contrario. Sentamos bases sólidas para el crecimiento que esperamos para los próximos años.

Agustín L. Cerolini (AC): En un plano de organización interna, también tenemos muy consolidadas las áreas de apoyo del estudio, con los equipos de Administración y Marketing y Comunicación, las dinámicas de trabajo e incluso la forma de captar talento. Si bien siempre hay cosas por mejorar y aprender, estamos en un momento muy distinto en relación con lo que fueron sus primeros tres o cuatro años.

Ingresando al sitio web, lo primero que encontramos

es una lamparita que se enciende, casi como una declaración de principios. ¿Cómo se maneja el concepto de innovación?, ¿hay alguna técnica?

MF: La lamparita no quiere decir que somos los mejores en términos de ser los más iluminados ni los mejores en el mercado jurídico en términos de innovación, pero sí la innovación junto con la creatividad son conceptos que nos definen como estudio. Muchas veces creatividad e inno-

vación se usan como ideas remanidas o clichés que están de moda y que todos “debemos” y queremos decir. En nuestro caso, creo que es distinto. Para adoptar esa visión, hay que tener algunas cosas presentes. En primer lugar, requiere apertura mental respecto de que las cosas se pueden hacer distintas, pero también autoconvencerse de que se deben hacer distintas y cambiar con cierta frecuencia, porque vivimos en un mundo que demanda replantearse todo el tiempo cómo mejorar los procesos. Si uno se queda con los brazos cruzados, refunfuñando frente al cambio, se parte de una muy mala fórmula.

AC: Sí. Otra cuestión que para

PROFESIONALISMO Y OTRA CULTURA DE TRABAJO

El reconocimiento de los clientes y rankings

“La experiencia de los socios en grandes firmas locales e internacionales propició, desde un primer momento, la calidad del servicio brindado a los clientes. Esto se vio reflejado en el tipo de compañías con las cuales trabajamos: empresas demandantes de altos estándares de calidad y profesionalismo”, afirma Agustín Cerolini.

“También se evidenció en el pronto reconocimiento de los rankings de estudios. Al año de la apertura del estudio, posicionaron nuestra práctica dentro de las mejores firmas del mercado local y regional. Desde hace cinco años, C&F es reconocido por los rankings internacionales más destacados”, añade Matías Ferrari.

“Actualmente tenemos una participación muy activa en los foros líderes del derecho, y el *feedback* recibido nos demuestra que, efectivamente, las cosas se pueden hacer de manera distinta, manteniendo el compromiso, la responsabilidad y la excelencia”, concluye Ferrari.



Av. Eduardo Madero 1020,
piso 5to.
C1106ACX - Buenos Aires - Argentina
Tel. (54 11) 4516-1500
Mail: estudio@abeledogottheil.com
www.abeledogottheil.com.ar

nosotros es clave tiene que ver con una dinámica de trabajo muy abierta y horizontal en la que se puede charlar todo. No quiere decir que no haya jerarquías, pero sí entendemos que el estudio tiene que ser un ámbito colaborativo en el que todos podamos aprender del otro. En muchos casos, no es cuestión de contenidos, sino de metodologías, formas y visiones. En este sentido, hay que tener un baño de humildad muy importante, y aceptar que hay cosas que podés creer entender y que, en realidad, necesitás a otras personas que te ayuden a pensar distinto, a innovar o hacer cosas que nadie hacía antes. Es una retroalimentación constante, pero depende, principalmente, de una cuestión actitudinal. Otro punto importantísimo, alineado con este tema, es la administración de los errores. Tenemos pautas muy claras de que no se castiguen ni se penalicen, algo muy normal en las organizaciones, sino que se charlen para evaluar cómo evitar que se repitan. La comunicación es siempre un motor clave de innovación.

MF: Nada de esto lo inventamos nosotros, está estudiado. Quizás la verdadera innovación que hicimos pasó por incorporar estos conceptos muy intensamente en un mercado como el jurídico

CONSTRUIR LA IMAGEN

“Creo que uno de los principales distintivos de C&F dentro del mercado fue detectar desde muy temprano en su historia la necesidad de contar con un área de marketing y comunicación profesionalizada. Sin ir más lejos, cronológicamente hablando, esta fue la primera área no jurídica “oficial”, incluso estableciéndose antes que otras como administración o recursos humanos”, afirma Sol Gottig, encargada del área de comunicación y marketing.

“El hito más importante se dio con la mudanza en 2017, cuando trabajamos en un proyecto muy ambicioso de *rebranding* que reflejara la cultura de trabajo que la nueva oficina buscaba consolidar. Fue en este proceso cuando se terminó de cristalizar la importancia de tener un área de comunicación *inhouse*, que pudiera abarcar la cohesión del proyecto de manera integral”, amplía Gottig.

Respecto al foco de su trabajo afirma: “Hoy en día, no nos enfocamos únicamente en

una estética visual identitaria. Cada una de las actividades que desarrollamos busca transmitir esa cultura que nos define como estudio, desde las oficinas y los eventos internos, a la particular manera de encarar nuestros seminarios de difusión”.

“Dentro de este desarrollo continuo es clave la participación de los socios, quienes entienden que la atención de las responsabilidades asociadas al marketing y a la comunicación del estudio es tan importante como el *closing* de un *deal* o la contestación de una demanda. En este sentido, si bien los proyectos se trabajan en equipo en pos de los objetivos comerciales del estudio, los socios entienden que, para salir de su zona de confort, en última instancia son ellos quienes reportan al área”, concluye la responsable del área.



y en estructuras que, en general, han funcionado con la antítesis de este pensamiento.

Para el inicio de sus actividades eran “los jóvenes del mercado”.

Hoy pasó el tiempo y tienen que convivir con la generación anterior y la posterior, ¿cómo es esa experiencia?

MF: Quiero creer que todavía



INSIGHT
RECURSOS HUMANOS

www.insight-rh.com.ar

Your Partner of Choice
Legal Recruitment

CLIMA LABORAL

El clima laboral dentro de Cerolini & Ferrari se ha convertido en uno de los principales *assets* dentro de la propuesta de valor que el estudio ofrece, y que es destacada como uno de sus principales distintivos por sus propios integrantes. Al respecto, Ferrari cuenta: “Todo esto tiene detrás una fuerte convicción y organización emplazadas en el objetivo de desarrollar una cultura de trabajo que fomente la autonomía de las personas, la colaboración y las relaciones interpersonales desde una perspectiva no estresante y positiva”.

“Cada ingreso se encuentra sujeto a diversas instancias de evaluación que testean el nivel de adaptabilidad de los candidatos al grupo. Nuestras entrevistas se enfocan en la evaluación de las habilidades blandas del candidato: manejo de la presión, tolerancia a la frustración, capacidad de escucha, ponerse en la posición del otro, entre otras cualidades”, añade Cerolini. “Una vez que se produce el ingreso, realizamos un seguimiento muy



personalizado de la integración de la persona al equipo y sobre cómo se la puede asistir en este sentido. En este camino, el nuevo miembro del equipo es acompañado por un *coach* que lo guía en su experiencia de incorporación, quien es el encargado de supervisar cómo se desarrolla este proceso”, dice Matías Ferrari ([VER VIDEO](#)).

“Asimismo, los distintos *amenities* que tiene el estudio no solo están trabajados y pensados para que el equipo administre y sobrelleve el

estrés laboral diario, sino para que los momentos de recreación también funcionen como una instancia de *team building: after office* dentro del estudio con juegos y premios, un metegol, una Play Station, masajes, almuerzos quincenales, desayunos de capacitación, asados en la casa de los socios, entre otros. Hoy en día, y a medida que el equipo crece, seguimos en el proceso de incorporar nuevas herramientas que nos permitan mantener y potenciar el clima laboral que nos caracteriza”, concluye Cerolini.

seguimos siendo los jóvenes del mercado y nos queda un rato (*se ríe*). Por un lado, por un temario eso está fuera de discusión. No es normal que los socios tengan nuestra edad y hayan fundado un estudio con las características del nuestro a la edad que teníamos. Pero al mismo tiempo, hay un tema de juventud que no tiene que ver con los años. Conozco socios de otros estudios que quizás tienen 10 años más que nosotros, pero tienen una mentalidad abierta, joven y humilde que, de alguna manera, refleja lo que nosotros hacemos, más allá de la edad cronológica.

AC: Con la generación anterior a

la nuestra, no es tan difícil convivir, sentimos que somos parte ella, quizás los últimos. Las generaciones de arriba de 40 años, claramente, manejan una mentalidad relacionada a una cultura de trabajo demoledora e intensa en la que el trabajo suele ser un fin en sí mismo. Nosotros somos tributarios de esa visión y nuestro pasado profesional se desarrolló en esa cultura, con lo cual no tenemos mayores problemas con las generaciones anteriores.

MF: Con los eternos *millennials*, tampoco sentimos que tenemos problemas, pero sí hay una cuestión de adaptación al medio. Hace un tiempo un consultor nos decía

que los abogados con cierta edad creíamos que los jóvenes traían en sus dinámicas una moda que iba a pasar, pero que, por nuestro bien, teníamos que darnos cuenta que llegó para quedarse y que los desactualizados somos nosotros. Es necesario cambiar para no sucumbir. Muchas veces nos pasa al día de hoy que al hablar con socios de otros estudios piensan que los *millennials* están mal y que no se comprometen con nada. Yo entiendo por qué lo dicen y ahí es claramente donde se da el choque generacional.

Está claro que para las generaciones que siguieron a la nuestra hay valores que operan de otra

manera. No voy a inventar la pólvora y decir que para los *millennials* el trabajo no tiene la relevancia que tiene para las generaciones anteriores, pero eso tampoco es cierto. Tiene una enorme relevancia, solo está matizada por lo que obtienen a cambio. Nuestras generaciones pensaban que lo que uno obtenía a cambio era un sueldo y una oportunidad de crecimiento a largo plazo y al final del camino uno iba a tener una satisfacción mayor.

AC: Para los *millennials*, sin que sea su culpa, el mundo cambió, se aceleró, se acortó en distancias. “Todo es más sencillo”. Aunque sea mentira y todo sea tan complejo como antes, pareciera estar más alcance de la mano. Eso hizo que las fortalezas y debilidades sean distintas. Tienen menor tolerancia a la frus-



tración y menos paciencia, pero creo que son generaciones muy comprometidas con su trabajo en la medida que sienten que vale la pena. No es que no valoran el trabajo, tienen otras expectativas, otras formas de comunicar y de demostrar lo que quieren, con otro *timing*. No es mejor ni peor,

es distinto. Es importante tener claras las diferentes expectativas. En el estudio trabajamos con eso en mente todo el tiempo y, de esa manera, logramos adaptar las respuestas que emocional o racionalmente nos salen desde otra cultura de trabajo. Requiere un ejercicio constante. Con las reglas

Details
MAKE THE DIFFERENCE
 LOS DETALLES HACEN LA DIFERENCIA

GUYER & REGULES
 LEGAL · ACCOUNTING & TAX · REAL ESTATE

URUGUAY

+ 100 YEARS + INNOVATION
+ 100 AÑOS + INNOVACIÓN

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 & 2018

CLIENT SERVICE AWARD 2012 & 2015

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

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

LOS 5 MOTORES DE LA INNOVACIÓN

Horizontalidad. Trabajamos en una dinámica basada en la idea de que todos, desde socios a *paralegals*, pueden aprender del otro. Este enfoque se cimenta en un sistema de comunicación muy abierto, que fomenta la colaboración y el compañerismo entre todos los miembros del equipo, y permite la mejora continua de nuestros servicios.

Autonomía. Seguimos una modalidad de trabajo orientada a resultados basada en un *coaching* muy fuerte de priorización de responsabilidades. De este modo, cada profesional cuenta con la capacidad de manejar sus propios tiempos, a la vez que logramos promover muy fuertemente la iniciativa y el compromiso dentro de cada uno de los asuntos de nuestros clientes.

Capacitación. El estudio trabaja fuertemente en la capacitación de sus abogados a través de seminarios y charlas internas y externas, proyectos de investigación sobre novedades jurídicas y una plataforma digital de contenidos de capacitación multimedia.

Escucha activa. Es uno de los principales nortes en todas nuestras actividades. A nivel externo, nos permite entender y adaptar nuestro servicio a las necesidades comerciales de nuestros clientes, brindando respuestas creativas y útiles. A nivel interno, nos permite desarrollar una cultura de trabajo en equipo muy fuerte.

Tecnología. Nos mantenemos muy atentos a toda innovación tecnológica que nos permita efficientizar los recursos para poder brindarle al cliente el mejor servicio y las mejores herramientas a nuestro equipo.

del *management* en el mundo, esto ya es algo elemental, pero los abogados en particular tendemos a tener una visión más estática de las cosas. En este sentido, la búsqueda de adaptación como clave a la hora de tomar decisiones es algo que nos ha funcionado bien como convicción y técnica de supervivencia.

Hace tiempo que se viene hablando de inteligencia artificial y de su uso en la práctica profesional. ¿Qué papel juega la tecnología en el negocio del estudio?, ¿qué proyectan al respecto?

MF: No hay una discusión sobre si la tecnología sí o no. Se hace uso de la tecnología, y el mayor posible. No es cuestión de moda, es cuestión de que hace más eficiente y sencillo todo. Cada vez que encontramos un proceso que

se puede mejorar o una solución tecnológica superior buscamos adoptarla.


Tecnología puede ser desde una simple planilla de Excel, a la implementación de un *customer relationship management* (CRM) para manejar el desarrollo comercial del estudio. Hay una búsqueda de profesionalización constante. Cuando hace un tiempo lanzamos la intranet, fue un gran paso en la manera en que se relaciona el estudio y sus integrantes en materia de procesos administrativos, recursos disponibles, capacitación y recreación. No es normal que estructuras como la nuestra tengan una intranet y, sin embargo, hoy nos costaría pensar cómo manejar los procesos sin esa plataforma.

Me cuesta pensar un año de nuestro estudio en el que no haya una novedad o implementación de

usos de tecnología. Con Agustín y el equipo de trabajo nos reímos, porque no llegamos a hacer todo lo que nos gustaría, por más que estamos todo el tiempo haciendo cosas para mejorar procesos. Es una actitud de vara alta, pero que también nos motiva todo el tiempo a ser mejores.

¿Cuáles son los requisitos fundamentales para trabajar en el estudio?

MF: No siento que trabajar acá sea difícil, pero, a su vez, sé que lo es. Hay una dualidad ahí. La condición indispensable y sin la cual no podemos empezar a charlar probablemente sea la más difícil: un muy buen manejo de las relaciones interpersonales, la predisposición a trabajar en equipo y la colaboración. Tiene que ver con tener una actitud generosa hacia el otro en lugar de un afán de competencia malsano. No es que la competencia en sí tenga algo de malo, pero el tema está cuando se pasa de un límite y prevalece la visión de que a uno le va bien si al otro le va mal. Esa mentalidad para nosotros es dañina y evaluamos mucho cada incorporación para evitar estas dinámicas en el equipo de trabajo. Nuestros procesos de selección son largos y, con este objetivo en mente, ahondamos mucho en las aptitudes de los candidatos en el plano emocional.

AC: Desde ya, también evaluamos que los candidatos sean sólidos en sus conocimientos jurídicos. Si bien no es necesariamente excluyente, buscamos que tengan antecedentes en lugares de trabajo de prestigio, y valoramos todo dato que nos permita advertir que el candidato cumple con los estándares desde un punto de vista más técnico 

EL EQUIPO

“No hay un solo día en el que no vuelva a mi casa sintiendo que aprendí cosas nuevas y que disfruté de trabajar junto a un equipo increíble, lleno de personas a quienes puedo considerar mis amigos”.

– **Julieta Santillán**,
abogada junior.

“Trabajar en C&F te da la posibilidad de desarrollarte en un ambiente dinámico y joven privilegiando el trabajo en equipo y el buen clima laboral”.

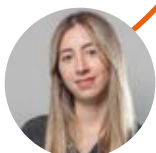
– **Paula Patronelli**,
administrativa.

“C&F es un lugar donde estoy permanentemente motivada. Todo lo que aprendo día a día y la experiencia adquirida son fundamentales para mi desarrollo profesional y desempeño como abogada el día de mañana”.

– **Rocío Barragán**, *paralegal*.

“Trabajar en C&F me permite desarrollarme profesionalmente en un ambiente joven y dinámico, que rompe con el esquema tradicional de los estudios jurídicos”.

– **Gonzalo Morenate**,
abogado senior.



“Trabajar en el estudio no significa únicamente adquirir nuevos conocimientos y potenciar nuestras capacidades, sino también aprender a trabajar en equipo y en un excelente clima laboral”.

– **Candela Fernández**,
abogada.

“El estudio es un lugar donde se trabaja con mucho compañerismo, buena predisposición y solidaridad en un ambiente que equilibra perfectamente el valor de la responsabilidad y la distensión”.

– **Camila Zingman**, *abogada*.

“El estudio organiza capacitaciones internas que nos permiten mejorar la calidad de los servicios brindados y fortalecer nuestros vínculos como equipo”.

– **Lucas Capmourteres**,
abogado.

“La experiencia de trabajar en C&F tiene un mix en el que confluyen el desafío de atender a clientes de primera línea en asuntos complejos con un clima interno de trabajo muy relajado y distendido”.

– **Martín Chindamo**,
abogado.

TECNOLOGÍA

Evolución y aplicación

Período 1970 - 2019

Avances tecnológicos que cambiaron nuestras vidas personales y profesionales.

COMPUTADORA PORTÁTIL

Epson lanza su modelo HX-20, que se consideró la primera computadora portátil.



COMPACT DISC

Se comienzan a comercializar para soporte de informática. Anteriormente se vendían como soporte de música.



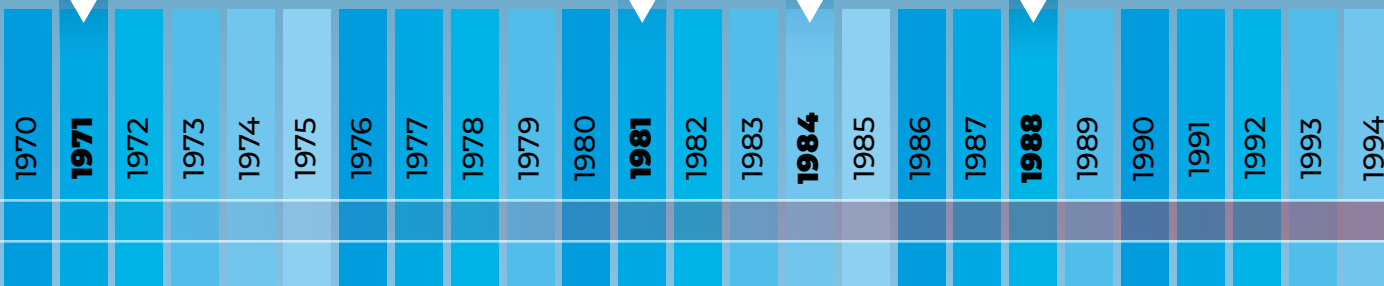
MÓDEM

Para conectarse a Internet. O se hablaba por teléfono o se navegaba.



FIBRA ÓPTICA

Permitió las transmisiones de calidad a largas distancias.



¿Y LA ABOGACÍA?

El ejercicio de la abogacía, como el de casi todas las profesiones, recibe el impacto de los avances tecnológicos. Aquí algunos de los avances que ya vimos y los que veremos en poco tiempo.

EXPEDIENTE DIGITAL

El reemplazo del papel en la actividad jurídica se va haciendo realidad, lo cual acelera algunos procesos clave.

SOFTWARE DE GESTIÓN

Gestionar tareas legales, administrativas y contables de un estudio era más complejo años atrás.

FIRMA DIGITAL

Otro avance que tiende a acortar los tiempos y economizar en traslados y materiales.

BIBLIOTECAS ONLINE

El acceso a la información es una de las fotografías de época. En un clic, toda una biblioteca.



SMARTPHONE

El primer *smartphone* de la historia fue el IBM Simon. Fabricado en 1992, y distribuido entre agosto de 1994 y febrero de 1995.



REDES SOCIALES

Si bien hay redes sociales anteriores el nacimiento de Facebook, el 2004 marca el inicio de las redes sociales a nivel masivo.



EMBER MUG



Los desarrollos tecnológicos continúan a ritmo veloz. Solo a título representativo, nos quedamos con esta taza de acero inoxidable. Ember mantiene el café o el té a una temperatura precisa a través de una aplicación.

MOUSE ÓPTICO

Hasta esta aparición, los mouse estándares eran los conocidos como "a bolita".



IPAD



Si bien fue inventado en 1987, recién se comercializó en 2010.

1995

1996

1997

1998

1999

2000

2001

2002

2003

2004

2005

2006

2007

2008

2009

2010

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

El gran desafío a futuro para el mercado jurídico. La agilización de procesos puede ser un beneficio.

CIBERDELITOS

Mobbing, phishing, sexting, stalking; los ciberdelitos se renuevan y necesitan de respuestas legales.

BITCOINS

Las criptomonedas, el dinero virtual y el *blockchain* están vigentes y muchos expertos auguran una desaparición de la moneda física.



OTROS

Robótica, impresoras 3D, realidad virtual/ realidad aumentada, *bigdata* biotecnología, nanotecnología, automóviles sin chofer, drones. Estas nuevas tecnologías precisan de un marco legal nuevo o adaptaciones de este. Muchas de ellas ya son utilizadas.



Nota: Las fechas son aproximadas y a título ilustrativo, ya que algunas fuentes difieren en los datos.



INFORME ESPECIAL

DESAFÍO TECNOLÓGICO

Durante mucho tiempo los estudios jurídicos no tuvieron un lazo directo con la tecnología. Al día de hoy el tema se vuelve recurrente e invita a pensar el corto, mediano y largo plazo de su aplicación.

Si bien la inteligencia artificial viene asomando, los estudios de la región tienen realidades y necesidades propias que generan distintos grados de relación con la tecnología.

Podemos afirmar que, tarde o temprano y por distintas causas, el uso de tecnología para la gestión del despacho será un tema fundamental en el ejercicio de la profesión.

AUNO Abogados consultó a referentes del mercado para conocer la experiencia y la proyección a futuro.



PREGUNTAS:

1. ¿En qué procesos la tecnología modificó la gestión del estudio en los últimos tiempos?
2. En términos tecnológicos, ¿cuáles son los desafíos a futuro?
3. ¿En cuáles áreas del derecho cree que será más notable el impacto de la tecnología?



Rodrigo Bustingorry

Zang, Bergel & Viñes
(Argentina)

1. Definiendo “los últimos tiempos” como los últimos tres años, por ejemplo, los avances tecnológicos que hemos venido implementando en la firma nos permitieron mejorar notablemente los

procesos de gestión interna. La implementación de tecnología en la nube nos ha permitido tener ciertos datos a disposición las 24 horas del día, sin importar el lugar en el mundo en el que se encuentre el abogado. Hemos mejorado mucho los sistemas de comunicación y de orden interno, así como los procesos de gestión documental, facturación y marketing del estudio. Asimismo, hemos mejorado nuestra seguridad informática a partir de nuevas tecnologías aplicadas a la protección de datos. Destaco también la utilización e implementación de aplicaciones *mobile*, que nos permiten tener información disponible en la palma de la mano en el momento que la necesitamos.

2. Sin dudas, la implementación de aplicaciones de inteligencia artificial. Ya estamos haciendo algunas pruebas en temas de M&A. La inteligencia artificial modificará la forma de trabajar y hará más competitivo el mercado legal.

También las tecnologías como *big data* y *blockchain* son enormes desafíos para los abogados y para las firmas. Si bien dichas tecnologías impactarán en todas las áreas, se destacan las áreas de contratos (*smart contracts*), M&A y, por supuesto, propiedad intelectual. En el estudio, vemos a la implementación en tecnología y sistemas como necesidades de inversión permanente. El principal desafío es estar siempre actualizados, tanto a nivel *soft* como en *hardware*. Y, por supuesto, contar con un plantel de profesionales capacitados.

3. En todas. Por ejemplo, en relación con la inteligencia artificial, creemos que en el área de M&A es en la que impactará más. También, en la búsqueda de doctrina y de precedentes jurisprudenciales en general o en la redacción de contratos estándar. Las nuevas aplicaciones en desarrollo serán más inteligentes en la búsqueda de parámetros, lo que sin dudas nos ahorrará muchas horas. Las aplicaciones serán capaces de reconocer y de aplicar los datos obtenidos a los casos concretos para los que encaremos la búsqueda de información. Sin importar el área de la que se trate, la tecnología impactará fuertemente en la automatización de tareas legales, es decir, aquellas vinculadas con búsquedas y orden de documentos.



**Lewis
Baach
Kaufmann
Middlemiss**
PLLC

Representación legal internacional.
Solución de controversias complejas y compliance.



WASHINGTON DC

NEW YORK

LONDON

BUENOS AIRES

lbkmlaw.com | +54 11 4850-1220



Santiago Carregal

Marval, O'Farrell & Mairal
(Argentina)

1. En el estudio, existe una comisión llamada "Marval 2023", que está a cargo de liderar todas las iniciativas de innovación de la firma. Esta comisión es la que se ocupa de analizar las nuevas oportunidades de negocios que surgen de la interacción entre la tecnología y el derecho, y de descubrir la mejor forma de aprovecharlas.

Tratamos de mantenernos al día con los nuevos desarrollos tecnológicos. De hecho, el año pasado decidimos introducir el uso de inteligencia artificial en la prestación de nuestros servicios,

nos mudamos a la nube, incorporamos un nuevo programa de gestión del conocimiento y desarrollamos aplicaciones que facilitan el trabajo de nuestros profesionales desde cualquier lugar en el que se encuentren.

2. Nos enfrentamos a dos desafíos. Por un lado, tenemos que seguir el ritmo de las innovaciones que se producen en el campo de lo jurídico y que nos permiten trabajar más y mejor. Por otro, tenemos que estar alerta respecto de las oportunidades que surgen a partir de nuevos desarrollos tecnológicos en otras áreas. En este sentido, estar pendientes de los desarrollos que afectan la actividad de nuestros clientes nos permite anticiparnos a las necesidades que puedan llegar a tener y así encontrar la mejor forma de satisfacerlas.

Es sumamente importante que tomemos conciencia de que los cambios son cada vez más rápidos. La única respuesta posible es la adaptación. Si queremos brindar servicios de un modo eficiente y atraer y retener talentos, tenemos una sola opción: arriesgarnos a cambiar.

Nadie puede darse el lujo de trabajar en ningún ámbito sin contar con las herramientas que internet pone a nuestra disposición. Pero eso no es suficiente, y cada vez más tenemos que incorporar otros desarrollos tecnológicos como el *machine learning* y la intelligen-

cia artificial para poder procesar datos e información a gran escala que luego aplicaremos en la prestación de servicios.

3. Consideramos que el impacto de la tecnología no se circunscribe a un área específica, sino que abarca todas las áreas de práctica porque tiene más que ver con la formación integral del profesional. Estamos convencidos de que el abogado de hoy tiene que desarrollar habilidades que van más allá de lo estrictamente técnico: debe poder trabajar interdisciplinariamente, interactuar con todo tipo de personas y culturas, adaptarse a los cambios y, por supuesto, formarse en las nuevas tecnologías.

Si nuestros profesionales comprenden cómo la tecnología atraviesa los negocios de los clientes, podrán atender las necesidades que surjan de este nuevo escenario de un modo más eficiente. Para nosotros, esta es una de las competencias que debe desarrollar cualquier abogado, trabaje en el área en que trabaje. Es por eso que, más que hablar de abogados TIC, preferimos hablar de abogados especializados en distintas ramas del derecho que están familiarizados con la tecnología. Este abordaje transversal es el que venimos implementando en el estudio desde hace años, y con excelentes resultados.



**Petra
Cremaschi**
ABOGADOS

Mendoza | Buenos Aires

info@petracremaschi.com | www.petracremaschi.com

MENDOZA

Av. San Martín 914
Piso 1º - Ofi. 3º
CP 5500 -
Ciudad de Mendoza
(+54 261) 4239470 / 4232341

BUENOS AIRES

Juncal 1192 Piso 2
C1062ABL CABA
+54 9 261 563-6904





Nicolás Herrera

**Guyer & Regules
(Uruguay)**

1. La tecnología ha modificado la gestión y los procesos, en forma constante, en nuestra firma por más de 20 años. Tenemos un equipo de profesionales de cada área de práctica (abogados, escribanos, contadores)

que interactúa en proyectos de diverso alcance (como una cuestión cultural del estudio), aplicando metodologías ágiles. Cada profesional se apropia de sus proyectos y los ve florecer. Contamos con un *pipeline* de proyectos ambicioso y muy numeroso, y con prioridades bien establecidas. Siempre dirigidos a beneficiar al cliente, hay proyectos que buscan mayor eficiencia, o mejorar la calidad y reducir riesgos, y otros, literalmente, cambian la forma en que hacemos las cosas.

2. Nosotros tenemos un norte: ser *future ready*. En los servicios profesionales que prestamos, la revolución no ocurrirá en un día, viene ocurriendo más rápido de lo que imaginamos, pero se incrementa. No es solamente el cambio tecnológico, sino la forma de servir a nuestros clientes. Hoy, los clientes a nivel global están yendo más rápido que sus asesores externos y que los departamentos *in house* especialmente. Si no

tomamos conciencia de ello, y no nos preguntamos cómo serán los estudios en 10 años, y no concebimos una estructura que deberá cambiar necesariamente (un achicamiento de la base de la pirámide por lo menos), quedaremos al costado. Habrá firmas nuevas, jóvenes, sin la carga de estructuras rígidas, las cuales podrán competir con poca inversión y poca estructura. Nuestros principales competidores ya no son los estudios con los cuales hemos competido décadas.

3. En todas las áreas, pero principalmente en litigios, propiedad intelectual, *due diligence*, asesoramientos tradicionales donde no haya mucha complejidad y, me animo a anticipar, también en el coto que creemos sagrado del M&A y las negociaciones. Nada va a quedar fuera en mayor o menor medida. Cabe preguntarse todos los días cómo, en qué y a quiénes vamos a servir mañana.



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 / Web: www.wingord.com.ar



**Ramiro Moreno
Baldivieso**

**Moreno Baldivieso
(Bolivia)**

1. Las últimas dos décadas, sin lugar a dudas, se han visto profundamente marcadas por un incremento tecnológico que ha permitido revolucionar el ejercicio del derecho y el asesoramiento jurídico de manera integral. Todo este complejo entramado ha llevado a una verdadera revolución en el paradigma de lo que significa el asesoramiento jurídico y a un incremento vertiginoso en su eficiencia.

Esta situación ha dado lugar a cambios sustanciales en la relación cliente-abogado y ha permitido que el asesoramiento brindado desarrolle un nivel de eficiencia sin precedentes. De esta manera, las áreas del derecho en las que este incremento se ha hecho más notable: la gestión del tiempo y su factu-

ración, aspecto profundamente vinculado con la sistematización de procesos y la digitalización de documentos; por otra parte, los sistemas internos de vigilancia en materia de propiedad intelectual y, finalmente, el área de cumplimiento regulatorio.

Al día de hoy, la utilización de programas de facturación inteligente permite otorgar al cliente un aprovechamiento preciso de sus recursos económicos. A este aspecto se suma la sistematización de procesos que, combinada con la digitalización de documentos, ha derivado en un viraje en el paradigma del asesoramiento, lo cual permitió un incremento exponencial en la eficiencia. De esta manera, mientras que es posible predefinir algunos de los elementos

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
www.nicholsonycano.com.ar

centrales del asesoramiento, su estandarización juega un papel de contraste, ya que permite vislumbrar aquellos aspectos individuales de cada cliente que posibiliten un asesoramiento verdaderamente personalizado y a la medida de cada necesidad.

En una segunda esfera, la implementación de la tecnología para desarrollar sistemas de vigilancia y control para la protección efectiva de la propiedad intelectual ha generado un nivel de eficacia sin precedentes. Así, al día de hoy, nos encontramos con la posibilidad de resguardar, con una fiabilidad casi absoluta, los activos inmateriales más importantes para las empresas: su propiedad industrial.

Finalmente, en los últimos años

hemos venido desarrollando y realizando importantes progresos en la innovación del control regulatorio mediante sistemas cada vez más tecnificados que nos permiten realizar la vigilancia sistemática de las áreas sujetas a *compliance*.

2. En el futuro, la práctica del derecho avizora retos en el corto y mediano plazo. De esta manera, en el corto plazo, el reto se encuentra en lograr implementar el derecho a los espacios que la innovación comercial ya ha desarrollado en los años previos. Estos son, fundamentalmente, el comercio electrónico, las plataformas de gestión financiera y democratización bursátil, el *e-trade* y el *fintech*, así como los aún emergentes *bitcoin* y *blockchain*. Todos estos elementos son

aquellos espacios en los que el derecho afronta el reto de permitir a los usuarios realizar operaciones que, sin importar su escala, gocen de efectiva protección, seguridad y fiabilidad.

En el mediano plazo, el desafío trasciende la posibilidad de alcanzar las nuevas tecnologías; al contrario, el reto persiste en poder progresar a la par. Así, nos encontramos conscientes de la necesidad de desarrollar sistemas automatizados de gestión mediante complejos procesos de implementación abstracta y codificada. Es de esta forma que hemos destinado importantes esfuerzos en los últimos años para desarrollar algoritmos y redes cuya aplicabilidad permita generar un auténtico



EL ACCESO A LA INFORMACIÓN JURÍDICA DESDE LA TECNOLOGÍA



Por Dr. Horacio R. Granero*

En tiempos en que la tecnología transformó la forma en que nos relacionamos, nos movemos y conocemos el mundo, no es extraño decir que también cambió por completo nuestra forma de trabajar, sea cual sea nuestra profesión. Y el derecho no es una excepción a la regla.

En efecto, la resolución de los problemas se presenta al hombre con un grado de dificultad que puede ser mensurada y ello se llama “entropía”. La realidad jurídica se presenta, por lo tanto, como mensurable si se nos ofrecen sistemas que, analizando aquellos conceptos que poseen entre sí una mayor o menor “atracción” o, lo que es lo mismo, un grado diverso de entropía, nos llevan a una solución correcta.

Entendemos que no siempre es mejor partir del pasado —analizar exclusivamente precedentes jurisprudenciales con las formas tradicionales de rastreo de la información—, sino que parecería necesario hacerlo desde el futuro, y, para ello, entra a jugar un nuevo concepto sistémico de entropía, definido como “la medida del progreso hacia un sistema ordenado”.

Dado que el orden es un estado menos probable que el desorden, ya que la realidad tiende hacia este (pensemos en la cantidad de precedentes jurisprudenciales que surgen diariamente), si queremos llevar un sector de la realidad hacia el orden (o mantenerlo en él) —lo que los

científicos denominan “neguentropía”—, es indispensable que le inyectemos una energía particular. Esto puede ser la búsqueda a partir de inteligencia artificial, o sea, modelizar la inteligencia racional, tratando de comprender de la mejor manera posible qué pasa cuando, dentro de una situación compleja, el cerebro elige de forma silenciosa e invisible la solución que parece más razonable entre otras posibles. Luego de varios años de experiencia en acceso a la información jurídica mediante papel y enormes bibliotecas, los abogados pasamos a la era de los datos en CD e internet, que nos dio mayor agilidad y rapidez para encontrar la información que buscábamos. Pero será en esta nueva era de la inteligencia artificial que la resolución de los casos y la búsqueda de información legal se verá enormemente simplificada con la ayuda de aquella, la cual también ha demostrado que puede complementar al hombre, ahorrar tiempo y costos, y dar rapidez a sus respuestas. Su capacidad de procesar grandes volúmenes de información, de “aprender”, de analizar y relacionar conceptos con antecedentes de fallos o casos es la que ayuda a reducir el desorden que presenta la realidad jurídica y, de ese modo, potenciar el trabajo del profesional y solucionar los problemas diarios de la gente con más eficiencia. Así, ya han surgido varios proyectos al respecto en el mundo, como, por ejemplo, el de Ross Intelligence en los Estados



Unidos, de reciente desembarco comercial, con resultados prominentes. En nuestro país, en 2016, surgió desde elDial.com la idea de desarrollar una aplicación que, con desarrollos de inteligencia artificial, aproveche la experiencia y la base de datos almacenada desde sus inicios, hace 30 años. Así nació Sherlock Legal, una obra intelectual que actúa como interfaz con la base de datos de jurisprudencia, originalmente sobre la base del lenguaje Watson de IBM y, posteriormente, sobre elaboraciones propias, y la aplicación de sistemas de análisis semántico, como Sentilecto, montado en Freeling. Partiendo de una primera búsqueda de información en la base de elDial.com en función de la pregunta realizada por el usuario correspondiente, se realiza el análisis y el módulo devuelve la información, junto con los párrafos sobresalientes relacionados a la pregunta, y, por último, la información entregada por el segundo módulo es procesada para mostrarse al usuario en forma coherente, junto con gráficos y distintas prestaciones gráficas y funcionales.

¿Reemplaza la tecnología a esta profesión? No, en absoluto. La inteligencia artificial colabora con el profesional, quien tiene y necesita de su propio *expertise*, para dar respuestas eficientes a su cliente.

** Abogado, doctor en Derecho, presidente y socio fundador de elDial.com - Editorial Albremática.*

O'FARRELL

ABOGADOS DESDE 1883

Av. de Mayo 651. 3º piso. BsAs, Argentina | +5411 4346100 | www.eof.com.ar   



co valor agregado al asesoramiento legal.

3. La preminencia del progreso en la ciencia jurídica se deduce a partir de las áreas de mayor desarrollo en las actividades humanas. De este modo, son dos las áreas en las que se hace evidente el impacto de la tecnología: el comercio y el área financiera. Sin embargo, como respuesta estatal frente al progreso de las dos anteriores, el *compliance* (entendido en el sentido más amplio del concepto) será también un área de importante impacto.

De esta manera, y como antes fue señalado, el desarrollo de estas áreas moldeará las relaciones que se entretengan bajo el manto del derecho y definirá los próximos progresos.



Nicolás Ricciardi
Hope, Dugan & Silva
(Argentina)

1. Los avances tecnológicos generan siempre una modificación en la gestión de los estudios jurídicos. La forma de trabajar cambió por completo desde la introducción de las herramientas informáticas más sencillas a fines de los años 80 hasta la variedad de soluciones tecnológicas que fueron apareciendo en el día de hoy. Estamos en una época en que los cambios tecnológicos se suceden con gran rapidez y parecen no detenerse.

La comunicación con el cliente es hoy inmediata y se ha completado la transición de modelos de comunicación basados en el teléfono y el fax hacia la movilidad total: celular, Skype, WhatsApp, redes privadas virtuales. Hoy no es para nada extraño recibir de un cliente una foto u otro documento por

DURRIEU

— ABOGADOS —

Derecho Penal - Penal Económico

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

www.durrieu.com.ar

WhatsApp, seguido de una consulta urgente. O recibir un proveído que se esperaba con ansiedad de parte de algún abogado del estudio que esté recorriendo tribunales. También ha cambiado el seguimiento de litigios: el control de expedientes en las jurisdicciones más importantes del país se realiza en forma remota y ya se están sumando jurisdicciones administrativas. Las notificaciones electrónicas han simplificado los trámites y acortado los plazos. Avanza la incorporación de la firma digital, por lo que los tradicionales firma y sello del abogado serán cada vez menos habituales en la práctica forense.

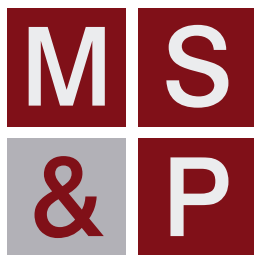
Se ha reducido enormemente el uso del papel como soporte documental y ya existen varias *paperless offices*. En muchos casos ya no es necesario adjuntar

copias al expediente, porque la documentación se escanea para su consulta *on line*. Lo mismo pasa con los *data rooms*: ya no existe prácticamente transacción donde se consulten pilas de carpetas en salas colmadas de abogados o contadores, o, al menos, hay mucho menos disponibilidad al respecto.

Además, nace una nueva rama jurídica: el derecho de la alta tecnología motiva la contratación de nuevos especialistas (o la redefinición de especialidades de abogados). También, la apertura de nuevos departamentos en el estudio: contratos perfeccionados por internet, protección de la intimidad en las redes sociales, correos electrónicos y chats de WhatsApp como prueba en expedientes judiciales o administrativos, depósito de cheques vía

dispositivos móviles, declaraciones impositivas completadas vía aplicaciones web. El mundo de las *fintech*, el *blockchain* y las *bitcoins* son ejemplos de la consolidación de la ya no tan novel especialidad. Para una firma *full service*, es esencial incorporar abogados que conozcan estas áreas, porque se reciben consultas a diario sobre estos temas. Más todavía si se considera que el impacto de la tecnología es también directo en otras áreas como la regulación de defensa del consumidor, el tratamiento de datos personales y la prevención del lavado de dinero, ámbitos cada vez más tenidos en cuenta incluso por los tribunales.

2. Es difícil hablar de desafíos cuando, en general, los abogados reaccionamos al impacto tecnológico más que liderarlo. Pero creemos que, en primer lugar, será clave



**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

la adaptación de los estudios a las áreas (descriptas en la siguiente pregunta) donde mayor será el impacto de la tecnología.


Por otro lado, se sancionan regulaciones (como las relativas a firma digital o al expediente electrónico) que, más allá de especialidades, los abogados en general deberemos conocer como cualquier otra área más tradicional del derecho, o incluso dominarlas como a nuestra propia especialidad. Por ejemplo, un procesalista debe comprender perfectamente la operación y las implicancias de un expediente electrónico, o cómo aportar contenido digital como prueba. Esto puede suponer un esfuerzo para muchos abogados, especialmente los más acostumbrados a trabajar de modos y con normativas más tradicionales. También para la justicia, que

deberá acompañar esta actualización tecnológica y normativa.

3. Depende mucho del avance en ciertos terrenos, pero en ciertas instancias decisorias, como tribunales administrativos o jueces de faltas, el auxilio que proveerán procesos informáticos como **Prometea** constituye un avance notable y, salvo para los más optimistas, insospechado hace pocos años. Además, será habitual el ensamblado de contratos mediante *software*, lo que permitirá generar en poco tiempo (con el consiguiente ahorro de recursos) un documento muy completo a partir del cual es posible incluso sumar las cuestiones específicas de cada caso. Muchos aventuran que la difusión del *blockchain* modificará completamente la instrumentación y operación de los contratos.

Por otra parte, el manejo de grandes datos, la disponibilidad inmediata de casi cualquier información y la universalización de procesos exigirá a los abogados ser más creativos y obligará a proveer soluciones particularmente eficientes para cada caso concreto, de modo tal de escapar de la masificación que los procesos referidos manejarán con mayor agilidad.

Finalmente, y esto es algo que ya se viene observando, la tecnología brindará sistemas de investigación mucho más acertados y completos que los actuales buscadores de jurisprudencia y doctrina *online* (ni hablar de los viejos repertorios de jurisprudencia y doctrina, hoy casi abandonados).

En resumen, creemos que el impacto se verá en varias áreas del derecho 

PEREZ ALATI, GRONDONA, BENITES & ARNTSEN

A B O G A D O S

Buenos Aires

Suipacha 1111 - Piso 18
(54 11) 4114 - 3000

New York

110th East 55th Street - 10h Floor
1 (212) 748 - 8800

pagbam@pagbam.com.ar

www.pagbam.com.ar



ARTICULACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Capacitaciones a titulares de programas de la Secretaría de Economía Popular



Comprometidos con la inclusión laboral de los titulares del programa “Hacemos Futuro”, dictamos capacitaciones y talleres sobre derecho laboral a titulares de programas sociales de transferencia condicionada del Ministerio de Salud y Desarrollo Social. El objetivo es acompañarlos para que puedan adquirir herramientas en miras de su empleabilidad futura. Los titulares no suelen contar con información para ingresar y desenvolverse con facilidad en el mercado formal de trabajo y es ahí donde intervenimos como Comisión Pro Bono. Convencidos de que solo pueden ejercerse los derechos que se conocen, distintos abogados se acercaron a los barrios del conurbano, Almirante Brown (barrio Libertad) y Quilmes (Itatí), y Avellaneda a dar charlas de concientización e información del derecho laboral y así lograr dotar de mayores herramientas

a los titulares. Participaron en las capacitaciones Patricia Galán, del estudio Silva Ortiz, Alfonso Pavic & Louge; Andrés Prieto Fasano, del estudio Prieto Fasano; Agustina Atlante, del estudio Bomchil y Florencia Calvo, del estudio Beccar Varela. “Creo que impactará en un futuro cercano, estoy segura que muchos de los presentes les transmiten a sus hijos todo lo que les informamos, ya que generalmente ellos están en búsqueda laboral”, dice Patricia Galán. “A los demás colegas que no se han involucrado aún a realizar tareas ad honorem, les recomiendo que lo prueben, ya sea desde el ámbito académico, un voluntariado escolar o trabajos pro bono con gente que realmente no puede afrontar los gastos o no tiene el conocimiento para hacer determinadas actividades”, indicó Agustina Atlante.

ENCUENTRO

Nos visitó el Presidente de la Corte Interamericana de Derechos Humanos



Promoviendo que sean más los abogados involucrados con el acceso a la justicia en el sistema interamericano, generamos un encuentro que tuvo como invitados especiales al presidente de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, Dr. Eduardo Ferrer Mac-Gregor Poisot, a Ciro Colombara, del Comité Asesor de la Red Pro Bono de las Américas, y a Pedro Saavedra Alessandri, secretario ejecutivo de la Corte Interamericana de Derechos Humanos. Dicho encuentro tuvo por objetivo principal estrechar vínculos entre ambas instituciones, compartir información general sobre el procedimiento ante la Corte y motivar a que más abogados pro bono puedan sumarse a litigar ante el sistema interamericano de derechos humanos. Finalmente, Martín Zapiola Guerrico, coordinador de Relaciones Institucionales, y Fernanda Mierez, presidente de la Comisión Pro Bono, culminaron el intercambio hablando sobre las posibles acciones conjuntas para que los abogados pro bono sean protagonistas en el acceso a la justicia ante el sistema interamericano.

Se expande la Red



El estudio Munilla Lacasa, Salaber & de Palacios se suma a los 23 estudios jurídicos y 3 departamentos legales que trabajan por el bien común. Hernán Munilla, Ramiro Salaber y Vicente de Palacios firmaron el Compromiso de Buenas Prácticas y la Declaración Pro Bono de las Américas. Celebramos este evento y esperamos la futura incorporación de más estudios jurídicos y departamentos legales de empresas.

Programa de Patrocinio Pro Bono en Ciudad de Buenos Aires.

El testimonio de Francisco Olavarría, del estudio Fontán Balestra, trata de un caso pro bono derivado por el Centro de Acceso a la Justicia de la villa 31, en el marco del convenio marco de colaboración firmado con el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación para facilitar el acceso a la justicia a sectores vulnerables. Contempla patrocinio gratuito de los abogados de la red de estudios jurídicos y empresas de la Comisión Pro Bono, a vecinos derivados por los centros de acceso a justicia (CAJ) de las villas 21 -24, 31 y 31 bis, 1-11-14, Liniers, La Boca y otras zonas. Este caso trató de una querrela por un accidente

automovilístico que produjo la muerte de un menor de 4 años cuya consultante fue su propia madre. El niño fue atropellado por un camión. Al conductor se le imputó el delito de homicidio culposo. **Ver video.**

“Con estos patrocinios se permite que las víctimas tengan un abogado gratuito para asesorarlas en el proceso penal que atraviesan. Antes estaban muy indefensas, y muchas veces no tenían información en los juzgados o fiscalías. A partir de un nexo con un abogado que transita tribunales, la víctima se siente más acompañada, informada y recibe información para entender su situación. Son casos donde vale la pena participar”, concluye Olavarría.

ACOMPANAMIENTO A ONG

Asesoramiento societario a La Colifata



Esta asociación brinda servicios de salud mental utilizando los medios de comunicación. Conocida como la radio de los internos del Hospital J. T. Borda, es la primera en el mundo en transmitir desde un neuropsiquiátrico. Necesitaban asesoramiento societario, ya que no podían participar en proyectos nacionales por sus estatutos.

Respecto del asesoramiento recibido, una de las representantes de La Colifata expresó: “La experiencia de trabajo con el estudio de la Comisión Pro Bono (Martínez de Hoz & Rueda) fue excelente. El estudio se tomó el tiempo de conocer de cerca nuestra historia y de profundizar en las problemáticas que estamos atravesando. En todos los casos nos acompañaron con dedicación, compartiendo las implicancias legales de cada proyecto que afrontamos y aportando soluciones”.

INFORME

Pro Bono y transparencia



El informe Argentina Transparente de la Comisión Pro Bono fue entregado al presidente Macri en la Jornada de Diálogos para la Argentina, organizada por el Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires. El proyecto se trabajó durante dos años por 12 estudios. Es un trabajo comparativo respecto de la regulación y tratamiento de ciertos temas relacionados con la prevención y sanción de prácticas corruptas en el

sector público y privado en el mundo. El informe fue realizado gracias a los estudios: Allende & Brea; Baker & McKenzie; Beccar Varela; Bulló Abogados; Bruchou, Fernández Madero & Lombardi; Fontán Balestra; Hope, Duggan & Silva; el equipo legal de La Meridional; Marval, O'Farrell & Mairal; Martínez de Hoz & Rueda; Nicholson & Cano, estudio O'Farrell, y Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen.

SEMINARIO

Acceso a la Justicia

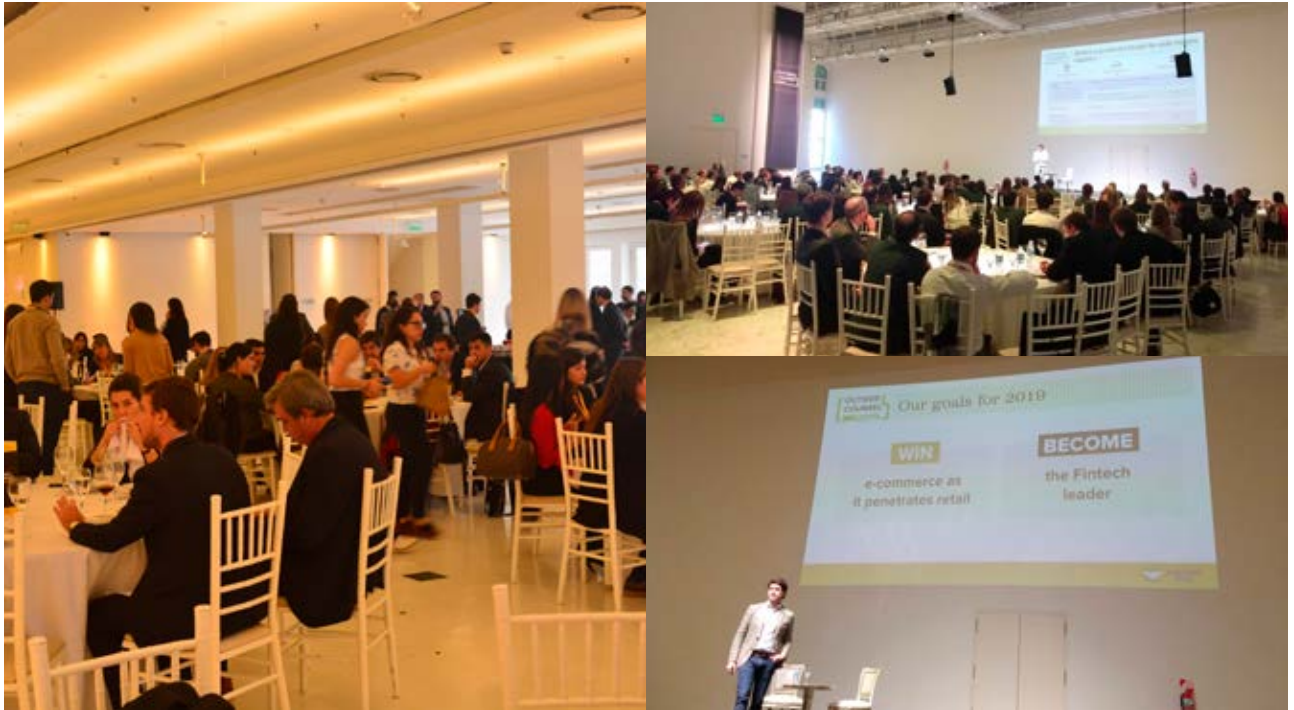


En el marco de la Semana Internacional de Acceso a la Justicia, organizada por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, la comisión coorganizó el encuentro “El rol de la abogacía en el acceso a la justicia”. Abordó las distintas dimensiones de la abogacía en la comunidad jurídica argentina. Se exploraron distintas prácticas pro bono desde los estudios jurídicos, los colegios de abogados, los consultorios jurídicos gratuitos y la importancia de promover la práctica pro bono desde la universidad.

Para participar en la Red: **Comisión de Trabajo Pro Bono e Interés Público. Cel.: 15-6950-7676**
Montevideo 640 - Ciudad Autónoma de Bs. As. (C1019ABN) - Buenos Aires - Argentina

OUTSIDE COUNSEL SUMMIT

Mercado Libre organizó el evento destinado a sus abogados externos.



La evolución constante de la compañía tiene como correlato la necesidad de ser acompañada por sus abogados externos.

Con ese propósito como eje principal, la empresa organizó el Outside Counsel Summit, un evento dise-

ñado para reunir a todos los abogados externos de Mercado Libre en un mismo lugar y con un objetivo principal: igualar el conocimiento de los asesores externos sobre el funcionamiento de las distintas unidades de negocio de la compa-

ña. “Evolucionamos muy rápido. Es imprescindible que aquellos que nos asesoren en los temas legales más importantes estén lo más actualizados posible en cuanto al rumbo que va tomando la compañía”, indicaron desde el



Suipacha 1111, Buenos Aires

Teléfono: 011 4891-1000

Web: www.hds.com.ar

área de Legales de la empresa. Consultados por los asistentes, señalaron: “Invitamos a los abogados externos de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Estados Unidos, México, Perú y Uruguay con los que trabajamos diariamente en los diversos temas que vinculan al departamento de Legales y Relaciones Gubernamentales de Mercado Libre”.

EL PROPÓSITO

¿Qué busca brindar la compañía a los abogados externos?

Trasladamos la consulta al área de Legales, organizadores del evento, y respondieron: “Hoy en día tenemos un equipo de abogados internos de altísima calidad, que se apoya, luego de un análisis profundo de los temas, en el asesoramiento experto de nuestros abogados externos. Ahora

bien, con la evolución que ha ido teniendo el negocio lo que hemos advertido, en muchas ocasiones, es que esos asesoramientos necesitaban comprender, con una mirada holística, todo el ecosistema de Mercado Libre”.

La visión del negocio a futuro constituye un punto saliente para la compañía: “En este evento buscamos que todos nuestros asesores externos tuvieran la oportunidad de escuchar, directamente de los responsables de las principales unidades de negocio, cómo ha ido evolucionando y cuáles serán los principales desafíos para los años que vienen”, aseguran desde la empresa.

Acerca de qué otros objetivos persiguen al realizar una actividad de este tipo, comentaron: “Si bien el objetivo principal es brindar un pie de igualdad en cuanto al cono-

EN NÚMEROS

El evento, que se desarrolló a la largo de 2 días, contó con asistentes de 8 países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Estados Unidos, México, Perú y Uruguay).

160 abogados externos provenientes de 76 estudios.

cimiento del negocio, lo cierto es que también quisimos que sea un espacio de *networking*, para que se conozcan y puedan compartir mejores experiencias. Porque las defensas, enfoques y análisis que desarrollan, por ejemplo, los abogados brasileños muy posiblemente sean útiles para los abogados de los otros países, y así van aprendiendo mutuamente de las diferentes perspectivas, matices y puntos de vista”.

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

EVENTO

Completan la información aclarando las reglas de competencia entre los estudios: “También es mostrar que el otro abogado externo es tu compañero, no tu competencia. Tenemos una cartera de temas muy grande y quizá algún abogado piensa: ‘Si hago todo bien, me puedo llevar toda esa cartera’. Pero la verdad que esa no es nuestra forma de ver las cosas. Nosotros elegimos estratégicamente a cada uno de esos estudios para que nos representen, para que trabajen en conjunto, puedan sacar el mejor producto y sepan que no están compitiendo, sino más bien colaborando entre sí para obtener el mejor resultado para Mercado Libre”, destacaron.

EL EVENTO

El evento tuvo dos días de duración. En el primero, los referen-

tes de las principales unidades de negocio explicaron a los abogados externos cómo funcionaban estas unidades, y cuáles iban a ser las principales iniciativas y novedades para los años próximos. El día, a puro conocimiento de negocio, finalizó con una charla abierta con el *general counsel* de la compañía, Jacobo Cohen Imach, en la cual los abogados externos tuvieron la posibilidad de conversar sobre los principales temas y desafíos del departamento de Legales y Relaciones Gubernamentales.

En el segundo, se buscó un enfoque más jurídico del evento, para esto los abogados fueron separados por áreas de práctica y participaron de diferentes modalidades de trabajo.

LA EXPERIENCIA

Consultados acerca de la experiencia recogida en la actividad, indicaron:

“Creemos tener tenemos una gran oportunidad de mejora en cuanto a la generación de espacios de trabajo más reducidos, sobre todo en resolución de disputas, porque el segundo día participaron aproximadamente 100 abogados de dicha área y muchos de ellos eran especialistas en derecho laboral, tributario, penal y posiblemente se pueda pensar en una modalidad específica para ellos, como así también de trabajo grupal para el resto de los participantes. Creemos que el desafío será capitalizar esta primera experiencia y generar distintos espacios de trabajo más reducidos, para que nuestros abogados externos puedan interactuar entre ellos, con los abogados externos e, incluso, con gente del negocio o las áreas de soporte que son de gran ayuda para su día a día”, sostienen desde el área de Legales de la compañía.

MHR | **MARTINEZ
DE HOZ
& RUEDA**

BUENOS AIRES

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

NEUQUÉN

Corrientes 1650
Patagonia
T. +54 299-4422135

www.mhrlegal.com



Detectando las causas del fracaso

Cómo juega su rol la inteligencia en el camino al éxito.



Por Jaime
Fernández
Madero

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

A veces perdemos de vista que los caminos al éxito están plagados de fracasos, muchas veces pequeños, otras veces grandes. La inteligencia consiste en poder observar cuando un camino nos está llevando al fracaso, y cambiarlo. James Clear escribió un buen artículo sobre este tema *The 3 Stages of Failure in Life and Work (and How to Fix Them)*. Clear dice que la primera etapa del fracaso se relaciona con las tácticas. Son errores sobre cómo hacer las cosas: es cuando fallamos en la implementación. La segunda etapa se refiere a fallas en la estrategia, o sea el qué: quizás sepamos por qué queremos hacer algo, o inclusive cómo, pero fallamos en el qué. La tercera etapa se relaciona con fallas en la visión, o sea, el por qué hacemos las cosas que nos proponemos (y hacia dónde queremos ir). Por un lado, pareciera que las etapas más importantes son las

referidas a la visión y a la estrategia, en tanto ellas implican en gran sentido que queremos dar a nuestros proyectos. Sin una visión y una estrategia adecuada es muy difícil de tomar acciones eficaces. Mi observación, sin embargo, es que las firmas legales en la región incurren más en errores de tácticas (o implementación). Me explico. La visión no es algo tan complicado en firmas legales. Normalmente esta viene dada por el tipo de clientes y especialidades que los socios iniciales llevan adelante. Las dificultades con la visión surgen cuando los socios desarrollan intereses diferentes sobre hacia dónde debe ir la firma, en especial porque comienzan a desalinearse los intereses personales de los socios. La estrategia tampoco es algo notoriamente complicado. El tipo de clientes y especialidades otorga bastantes elementos para armar una estrategia posible. El problema con la estrategia tiene que ver más con el foco (al cual dirigir los esfuerzos más significativos) y la continuidad (mantener un orden y una consistencia). Donde yo veo las mayores dificultades normalmente tiene que ver con la implementación. Hay una cantidad significativa de casos, en los cuales los socios saben qué tienen que hacer y, sin embargo, no lo hacen. ¿Porqué? Los aboga-

dos prefieren actuar con gran autonomía, lo cual implica no someterse a una planificación estricta y poder actuar de manera intuitiva según lo indique el sentido común en cada momento. Hay veces que esta manera intuitiva de funcionar es positiva y otorga buenos resultados, pero la verdad es que cada vez más se verifica que una planificación y un cierto orden en el conjunto de acciones que se llevan a cabo es necesario para lograr efectividad. La dificultad de los abogados para organizarse estratégicamente no es por la demostración de que no es necesario para lograr buenos resultados, sino por su visión profesional que los lleva a no someterse a controles y planificación. Ya no es suficiente contar con buenos individuos desde lo profesional. A ello hay que agregarle una planificación e implementación que ordene las acciones de los individuos de manera coordinada en función de determinados objetivos. Tal vez no sea tan difícil fijar los objetivos, pero si seguramente lo será conseguir el compromiso de los abogados en llevar adelante esos objetivos. Mi experiencia indica que muchos de los fracasos de las firmas pasan por no organizar las acciones y no llevarlas adelante con una implementación eficaz.

COACHING JURÍDICO

Un programa dirigido a abogados y enfocado en las competencias y capacidades personales.



Rossana Bril es abogada. Durante muchos años se desempeñó en empresas del rubro de seguros y, más tarde, en su propio estudio especializado en seguros, reaseguros, análisis de riesgos y derecho ambiental.

Hace dos años volcó su experiencia en lo que entiende como “una experiencia inmersiva de transformación, que busca despertar las habilidades de la escucha, la observación y el desarrollo óptimo de los actos del habla”, el *coaching* jurídico.

Nos encontramos para conocer más acerca del programa destinado a abogados.

¿Qué es el *coaching* jurídico?

Es un movimiento de transformación personal y profesional. Parte de una actualización de las competencias y capacidades del abogado en el mundo de hoy (mundo VICA, siglas de “volátil, incierto, cambiante y ambiguo”), prepara al profesional para adaptarse a la irrupción de la oralidad en los procesos, la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías. Resulta de gran utilidad para que el abogado incorpore las llamadas “habilidades blandas”, que son básicamente las “humanas”, para responder rápidamente a un

mundo líquido, cambiante según las demandas de los clientes: celeridad, flexibilidad, resolución de conflictos en tiempos acotados, menores costos. Sin que en ese cambio la labor profesional pierda su “valor”: nosotros hablamos de “valor”, no de “honorarios” ni de “precio”. Es un salto cuántico: cuando comenzamos a cambiar ciertos términos o palabras tan arraigados en nuestro sistema, podemos darnos cuenta de que las palabras crean la realidad, no solo la describen.

Los abogados estamos entrenados en normas y procedimientos, que son rígidos y, ciertamente, esquemáticos. Esa rigidez choca con la realidad del mundo actual. El *coaching* jurídico resetea al profesional para la incorporación de habilidades como la escucha; la empatía; la intuición; la oralidad; la coherencia entre cuerpo, lenguaje y emoción con conocimientos y experiencia profesional. Permite comprender las situaciones con una mirada integral en la cual los contextos emocionales, personales, humanos y sistémicos forman parte del análisis. Así, las acciones y los compromisos no se limitan a procesos descriptivos y rígidos ni al asesoramiento o acompañamiento de índole

estrictamente normativo, el cual será resuelto por los programas de *software* y la inteligencia artificial.

El diferencial del abogado humano frente al abogado robot son las capacidades humanas, y esas son, precisamente, las que desarrolla el *coaching* jurídico.

¿Qué habilidades puede desarrollar un abogado mediante el programa?

La oralidad efectiva es de gran utilidad, no solamente para los procesos orales y los juicios por jurados, sino para las presentaciones en conferencias, seminarios, dictado de clases, etcétera. El cambio generacional requiere de presentaciones orales con ciertas dinámicas ágiles, con contenido de *storytelling*, método de las conferencias TED. Al mismo tiempo, incorporar herramientas, competencias y habilidades necesarias para abordar las audiencias orales con solvencia, solidez, aplomo y coherencia.

Asimismo prepara al profesional en gestión de emociones, ejercicio de la empatía, desarrollo de la intuición, integración y liderazgo de equipos, gestión de entornos complejos, negociaciones efectivas, y coherencia entre cuerpo, lenguaje y emoción. Se logra una integración de las habilidades de escucha, indagación poderosa,

articulación efectiva de negociaciones y conversaciones de pares improbables, cuestiones complejas, ambientales, sociales, sindicales, políticas, y de lo macro a lo micro, porque es transversal a todo tipo de conflictos.

El programa integra disciplinas, ¿cuáles?, ¿de qué manera?

La disciplina base es el *coaching* ontológico. La formación de *coach* ontológico profesional requiere de un mínimo de dos años, más una cantidad de horas de práctica para conocer, integrar y desarrollarse en esa disciplina. En este caso, elegí y tomé ciertas herramientas del *coaching* ontológico que, desde mi mirada como abogada, son de gran utilidad para los abogados, y las adapté a las necesidades de nuestro ejercicio profesional.

También se encuentran involucradas la neurociencia y el conocimiento del sistema límbico. A partir de dicho conocimiento, empezamos a comprender ciertas reacciones y emociones, así como a analizar la toma de decisiones de los jueces, que luego se ve reflejada en las sentencias judiciales. Esto es importante: no se trata de convencer, se trata de gestionar, de conocer nuestro propio poder para crear los espacios que se necesitan para el abor-

EL PROGRAMA

El 16 de mayo del 2019 tuvo lugar la presentación del programa de "*Coaching* en la política y el poder", a cargo del *coach* español Juan Vera. El programa completo se dará en Buenos Aires el 4, 5, 6 y 7 de septiembre. Se encuentra organizado y avalado por la Escuela Internacional de *Coaching* Newfield Network, una de las escuelas más importantes del mundo y, sin duda, líder entre las escuelas de habla hispana.

¿Por qué es importante para los abogados tomar este programa?

Porque brinda una mirada de 360°, especialmente a aquellos que trabajan cerca de espacios políticos (o con estos), que forman parte de gobiernos corporativos o trabajan con corporaciones, se desempeñan en áreas de *compliance* o corrupción, o forman parte del Poder Judicial (o se encuentran cerca de este).

daje de una situación, ya sea una audiencia, un conflicto complejo, un equipo de trabajo, un alegato oral, etcétera.

El programa integra dinámicas de juegos y creatividad para la resolución de conflictos comple-



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

www.ebullo.com.ar

jos, en los cuales se requiere de una gestión y articulación de las conversaciones para que sean constructivas y entre las partes logren encontrar la solución. Así, los abogados luego serán los *coaches*, “guías” articuladores, facilitadores y guardianes de los derechos de los diferentes grupos involucrados. Destacando que hay ciertas cuestiones de gran complejidad social (como las ambientales, por ejemplo), para las cuales los mecanismos judiciales clásicos no brindan las respuestas requeridas, y es necesario que los propios involucrados desarrollen las soluciones.

No se trata de una mediación ni una conciliación, se trata de una forma totalmente diferente, creativa y profesional, la cual, para ser llevada adelante en forma adecuada, el abogado debe integrar todas las herramientas del *coaching* jurídico. Podemos mencionar como ejemplos de dinámicas creativas: el World Café, la metodología del 3xi y el *Design Thinking*.

Hacemos una adaptación del Método de negociación de Harvard, al que le agregamos temas de inteligencia emocional. También adaptamos cuestiones de liderazgo consciente, siguiendo el Modelo de Fredy Koffman, para el que se presentan temas de

metamanagement, comunicación auténtica, negociación constructiva, coordinación impecable y competencia emocional. Tenemos contenidos sobre presentaciones orales efectivas y efecto anclaje, también con base en el Método de negociación de Harvard. Adicionalmente, sumamos técnicas de meditación con respiración consciente y corporalidad.

¿A qué tipo de abogado está dirigido?

A todo abogado que sienta que hay algo que necesita incorporar y no sepa bien qué es. Es el abogado que está en la búsqueda de una actualización y hay algo que le dice que esa actualización no es jurídica únicamente.

Los participantes del programa llegan sin saber mucho de qué se trata, pero vienen muy disgustados con la profesión, la justicia, los clientes, los colegas, con todo en general, vienen con emociones de enojo, desconfianza, resignación, frustración. Cuando terminan el segundo día (solo pasaron ocho horas de programa), dicen: “¡Esto es lo que estaba buscando!”. Difícil ponerlo en palabras: los abogados estamos demasiado acostumbrados a ponerlo todo en definiciones y conceptos, pero esto se trata de experiencia, de una experiencia de transformación.

El programa es sumamente trans-



PERFIL

Abogada (UBA). Especialista en Derecho de Seguros y Derecho Ambiental y en Derecho Tributario. Certificada como *coach* ontológico profesional en la Escuela Internacional Newfield Network. Diplomada en Arbitraje Internacional. Presidente de la fundación La Tierra Habla. Miembro de la Comisión Directiva de la Asociación Argentina de Derecho de Seguros (AIDA), rama Argentina (tesorera). Docente y conferencista internacional, creadora del programa de *coaching* jurídico, con formación en *coaching* en el poder y la política, neurociencia y derecho, bioneuroemoción Enric Corbera, y técnicas de meditación y respiración consciente.

BULIT GOÑI | LEMA

ABOGADOS

Av. Córdoba 1255, piso 11, (C1055AAC) Ciudad de Buenos Aires- Argentina
Tel. 54 11 3986 5727 / estudio@bglabogados.com.ar / www.bglabogados.com.ar



versal porque está dirigido al ser humano detrás del título, cargo o rol profesional que represente. Tiene como finalidad la unión y potenciación de esos talentos naturales y humanos, con los profesionales.

¿Qué aplicaciones tiene para el trabajo en equipo?

Es sumamente potente. Los equipos de trabajo se encuentran dentro de una organización, la cual es una red de compromisos a través de la cual se coordinan acciones para lograr los resultados que se desean. Esta red se riga y mantiene por una red de conversaciones.

Nosotros trabajamos dentro de las organizaciones y los equipos de trabajo en forma de consultoría para los equipos de trabajo, ya sea dentro de una empresa, un

estudio jurídico e, incluso, en los equipos de trabajo de los juzgados. Si, dentro del programa de *coaching* organizacional, los participantes incorporan las distinciones de *coaching* jurídico, se potencia aún más el equipo, ya que los vínculos y miradas cambian totalmente luego de la experiencia del programa. Sucede entre participantes que no se conocen y no trabajan juntos, más todavía con participantes que, además de trabajar juntos, se encuentran inmersos en un proceso de *coaching* organizacional.

¿Cómo es la modalidad?

La modalidad es pura experiencia, no hay casi teoría, no hay apuntes, ni libros, ni nada de lo que estamos acostumbrados: son juegos. A través del juego, de la interacción, de textos reflexivos,

de dinámicas corporales, de análisis personal. En cada encuentro los protagonistas son los participantes. Los *coaches* a cargo del programa facilitarán, a partir de sus conocimientos y experiencias, que los participantes construyan sus aprendizajes, potenciándose entre ellos.

Cada módulo cuenta con diferentes recursos, entre ellos, juegos y otras dinámicas. Cada recurso está pensado para ayudar a llevar a la práctica y a la realidad de su trabajo las habilidades que requiere el abogado en el nuevo paradigma. Potenciándolos en forma individual y grupal. El material teórico, de lectura complementaria y bibliografía sugerida, se entrega al finalizar los encuentros, para quien quiera profundizar.

**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

IN HOUSE

NIKE

Entrevista con Pablo Windhausen,
director de Legales de Nike.





¿Cómo está conformado el departamento de Legales?

En el departamento de Legales de Nike Argentina somos cuatro abogados: María Mercedes Ribero, gerente de Legales; Santiago Peña, gerente de Protección de Marca; Julieta López, analista del área, y yo, más dos estudiantes de Abogacía, que hacen sus pasantías con nosotros. Si bien tenemos responsabilidad sobre el Cono Sur, tenemos base en Buenos Aires.

¿Cuáles son las tareas principales del área?

Brindamos asesoramiento legal a todas las áreas de la compañía en todas las ramas del derecho, tanto en la Argentina como en Chile y Uruguay. Reportamos directamente al departamento legal global, por lo que también damos soporte a otras marcas del portafolio de Nike, como lo son Jordan,

Converse y Hurley. Velamos por el cumplimiento de normas y políticas tanto internas como externas, asistimos a las áreas de negocio en negociaciones y brindamos entrenamientos de manera proactiva a los equipos en los tres países. Asimismo, contratamos y administramos los servicios profesionales de los estudios externos.

¿Qué tercerizan?

Hay temas en los que nos asesoramos casi exclusivamente con soporte externo, como ser todas aquellas cuestiones litigiosas, asistencia a audiencias, etcétera. También algunos contratos, dependiendo del volumen de trabajo, y ciertos temas específicos como los societarios, aduaneros o laborales.

Hay trabajo en equipo. La mayoría de los temas los abordamos en conjunto con los estu-

COMPLIANCE

Compliance está a la cabeza de todo lo que hacemos, está inserto en nuestros valores y en nuestras acciones. Adicionalmente a los esfuerzos en esta materia, hemos también establecido un programa de *compliance cross-functional*, anclado en antisoborno y anticorrupción, y, aprovechando el programa global, es supervisado por un director de *Compliance* Regional dentro del área de Legales.

dios, recibimos su soporte con más o menos involucramiento según sea el caso. En Chile y en Uruguay, al no tener abogados internos en nuestras oficinas allí, claramente tenemos un grado de tercerización mayor, pero igualmente hay temas que manejamos internamente.



¿En quiénes tercerizan?

Trabajamos con algunos de los principales estudios de la Argentina, así como también con firmas más chicas o especializadas en determinadas materias. Tanto en Chile como en Uruguay, contamos desde hace más de 20 años con los mismos estudios de cabecera y, ocasionalmente para temas puntuales, con algunos otros del mercado.

¿Qué consideran a la hora de contratar un estudio?

Al momento no solo de contratar un estudio nuevo, sino también de seguir trabajando con aquellos que lo hacemos hace tiempo, tenemos en cuenta el *expertise* y la solidez en la materia en la que nos dan soporte, el conocimiento de la industria y el mercado, su integridad, compromiso e identificación con la cultura y

los valores de la compañía, y la dedicación y disponibilidad de los profesionales asignados.

¿Cuáles son los cambios más notables de la actividad en el paso de una empresa de comidas (McDonald's) a una de indumentaria?

Al ser ambas compañías multinacionales y con origen en los Estados Unidos, hay ciertas cosas de la cultura que son similares. Lo principal es que en ambas he podido trabajar con absoluta libertad y siempre con la premisa de hacer lo correcto, que es fundamental; así como también he podido crecer y desarrollarme profesionalmente.

En cuanto a las diferencias, la principal es que Nike tiene una gran parte del negocio basada en la venta al por mayor a nuestros

clientes, que son luego quienes hacen llegar el producto a los consumidores. Si bien el *retail* directo también es una parte muy importante del negocio, tiene de las dos, y eso demanda un asesoramiento legal diferente a tener la mayor parte enfocada a locales operados directamente los siete días de la semana, todo el año, y en algunos casos, incluso, las 24 horas. Pero de las dos actividades he aprendido muchísimo, y lo sigo haciendo.

¿Cómo trabajan desde el área el problema de las falsificaciones de la marca?

Nike invierte fuertemente para proteger sus derechos sobre propiedad intelectual y, entre otros, cuenta con un programa de protección de marca muy sólido a nivel global. Un equipo

**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



LLEGAR A NIKE

Comenzó en Arcos Dorados cuando era estudiante de Abogacía. Iniciado como un trabajo temporario, terminó siendo el lugar donde se desempeñó por casi 18 años: 10 en el área de operaciones y 8 en el área legal, donde ocupó diferentes roles hasta el de gerente de Legales para la Argentina.

Hace 7 años recibió la propuesta de Nike, y logró ser el primer abogado interno de Nike en el Cono Sur, primero como gerente y luego como director del área.

significativo de profesionales, en diferentes países, incluida la Argentina, se dedica *full time* a proteger los derechos de propiedad intelectual de Nike. Trabajan de cerca con diferentes actores como policía, aduanas y abogados para tomar acciones efectivas en contra de los falsificadores. La compañía invierte considerables recursos para reducir el daño causado por el mercado de falsificaciones tanto al negocio como a los consumidores y a toda la sociedad.

¿Qué hace Legales para sumar valor a una

compañía como Nike?

Estamos permanentemente enfocados en ser socios del negocio, facilitadores. Queremos que la compañía pueda llevar a cabo sus negocios con foco en el consumidor de una manera segura y haciendo lo correcto. Buscamos alternativas si las iniciativas o proyectos que nos comparten no se pueden llevar a cabo tal cual nos los cuentan.

Es fundamental también entender el negocio para poder emitir una opinión útil y productiva, y explicar de manera simple las cuestiones técnicas o legales. Buscamos

siempre tener un punto de vista y una comunicación abierta, clara y transparente con nuestros clientes internos. Pregonamos una cultura de juego limpio, actuamos como si fuéramos dueños y hablamos cada vez que es necesario. Tomamos la responsabilidad de ser ejemplo de todos estos valores para el resto de la compañía. También, apoyamos de manera activa las iniciativas en materia de impacto social y comunitario, convencidos del propósito de Nike, que es usar el poder del deporte para hacer un mundo mejor 🌍

**TANOIRA
CASSAGNE**
A B O G A D O S

Puerto Madero

Juana Manso 205, 7mo. piso
Puerto Madero (C1107CBE)
Ciudad de Buenos Aires

San Isidro

Quito 2618, 3er. piso
Béccar (B1609)
Provincia de Buenos Aires

Tel.: 5272-5300

tanoiracassagne.com



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

LA VISA E2 DE INVERSOR

La visa E2 es una visa de no inmigrante que permite al extranjero y su grupo familiar (cónyuge e hijos menores de 21 años) vivir en los Estados Unidos durante 5 años y solicitar su renovación en forma ilimitada, mientras la inversión haya generado fuentes de trabajo e impactado positivamente en la economía de este país. Permite también que el cónyuge pueda trabajar, con permiso de trabajo mediante, y que los hijos puedan asistir a las escuelas en este país.

A continuación, algunos de los requisitos necesarios:

1. El inversor debe ser un ciudadano de un país que haya firmado un tratado con los EE.UU. Argentina tiene un tratado bilateral con Estados Unidos vigente desde 1994.
2. La inversión debe ser sustancial: si bien la regulación legal aplicable no define cuál es el monto mínimo que califica como

“inversión sustancial”, se sugiere que el capital mínimo del inversor no debería ser menor a un rango de entre \$100.000 y \$150.000. Es claro que cuanto mayor sea la inversión, mayores son las chances de obtener la visa E2.

3. Los fondos invertidos o en proceso de inversión deben estar en riesgo. Si bien



los fondos en la cuenta bancaria de la sociedad que opere la inversión podrían ser considerados capital de trabajo (*working capital*) y por ende parte de la inversión, a los agentes de inmigración no les agrada encontrar que un porcentaje sustancial de la inversión está en forma de capital de trabajo.

4. La inversión no debe ser marginal. Se entiende que una inversión es marginal cuando solo genera ingresos

para que puedan vivir el inversor y su familia.



DPTO. JUDICIAL ZÁRATE CAMPANA

MATILLA ABOGADOS
ESTUDIO JURÍDICO

Desde 1995 brindando Servicio Jurídico a Empresas, Pymes y corresponsalia a los principales estudios Jurídicos del país.

H. Yrigoyen 728 - Zárate // Tel/fax: 03487-436308
www.mm-ejuridico.com  estudio@mm-ejuridico.com



CERCA DE VACA MUERTA

Cómo es trabajar en el centro de la mayor expectativa de crecimiento del país.

Pujante Hernaez Abogados es un estudio *boutique* ubicado en Neuquén, nacido en el corazón del yacimiento conocido como Vaca Muerta. En medio de la perspectiva de desarrollo que el yacimiento tiene a su alrededor, quisimos conocer la opinión de quienes viven el tema desde adentro. Conversamos con Ignacio Pujante, socio fundador del estudio.

¿Cuándo se formó el estudio?, ¿quiénes lo conforman?

En 2007, conformamos, con Natalia Hernaez Galarraga y otro socio, un estudio jurídico dedicado al asesoramiento a empresas, del cual luego se desprendió Pujante Hernaez Abogados. Actualmente somos dos socios, aunque nos encontramos culminando un proceso de integración

con el estudio del Dr. Germán Busamia, quien, al ser nombrado juez del Tribunal Superior de Justicia de Neuquén, confió en nosotros para continuar con su práctica. Una vez finalizada la integración, pasaremos a ser tres socios y ocho abogados asociados. Natalia Hernaez Galarraga es de Bahía Blanca y egresó de la Universidad Nacional del Sur. Durante su formación académi-



Denable Law PLLC

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

ca participó de grupos de estudio dedicados al derecho internacional. Inició su práctica profesional en Buenos Aires, en el estudio Marval, O'Farrell y Mairal. Se especializó en petróleo y gas, y en áreas de societario, bancario y litigios. Cuenta con un posgrado de especialización en derecho del petróleo y gas y cursa actualmente un posgrado en derecho procesal. Yo nací en Neuquén y estudié en Buenos Aires, donde inicié mi carrera profesional. Luego de trabajar como pasante en un estudio, ingresé a Pluspetrol en 1999 y desde entonces me dediqué principalmente al asesoramiento a empresas vinculadas al sector hidrocarburífero. Estudié un máster (LLM) en Dallas (Texas) y trabajé allí, durante algunos años, participando en el nacimiento del

desarrollo de los no convencionales en los Estados Unidos. Luego regresé a la Argentina, donde continué trabajando con empresas del sector, y obtuve el posgrado de especialización en derecho del petróleo y gas de la Universidad de Buenos Aires.

En 2007, luego de la transferencia de la administración de los recursos hidrocarburíferos del Estado nacional a las provincias, detectamos la oportunidad de desarrollo y decidimos instalarnos en Neuquén para abrir el estudio.

¿Cuáles son las áreas de práctica?

Nuestro foco está puesto en el asesoramiento a empresas en general. Por ubicación, especialización y experiencia, nuestros principales clientes están vinculados al sector hidrocarburífero y minero. Aseso-

ramos desde su ingreso a la región a las empresas petroleras líderes y también asesoramos a empresas de servicios (perforación, fractura, cementación, transporte, montajes), inversores inmobiliarios, emprendimientos agropecuarios (bodegas, *feedlots*, exportadores de frutas, etc.), energéticos y turísticos.

Brindamos asesoramiento regulatorio, societario, contractual, laboral, sindical y ambiental. Contamos, además, con un sector dedicado a litigios complejos. Con la integración del nuevo estudio, ampliamos y diversificamos nuestra práctica al sector de entidades financieras, seguros y juegos de azar. Además de asesorar a empresas directamente, actuamos como corresponsales de confianza de importantes estudios jurídicos nacionales e internacionales, que



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

entienden la ventaja que significa para sus clientes contar con la asistencia de asesores locales. Ofrecen a sus clientes un valor agregado insustituible, al integrar su asesoramiento con el soporte de un estudio con experiencia local y que conoce la idiosincrasia de la zona.

¿En qué estado se encuentra la explotación del yacimiento en la actualidad?

Durante los últimos años, se ha verificado un sensible incremento del nivel de inversión en el desarrollo de Vaca Muerta, tanto en proyectos gasíferos como petroleros. Fuimos parte del asesoramiento cuando se realizó la perforación del primer pozo horizontal multifracturado en la Provincia, cuando no había regulación específica ni experiencias previas. Desde entonces, los distintos actores han generado un marco propicio para el desarrollo de Vaca Muerta. Se adecuó la regulación y se modificaron los convenios colectivos de trabajo para adaptarlos a las nuevas exigencias y tecnologías. Se conformaron *clusters* integradores y potenciadores de servicios brindados por proveedores locales. Se obtuvo mucha experiencia técnica y se bajaron los costos del desarrollo. Llegamos a 34 concesiones de explotación no convencional otorgadas por la Provincia.

Hay siete áreas que se encuentran en desarrollo masivo: Loma Campana, Fortín de Piedra, El Orejano, La Amarga Chica, Cruz de Lorena, Sierras Blancas y Coirón Amargo Sur Oeste. La superficie de estos desarrollos representa solamente el 4 por ciento del total de Vaca Muerta. Sin perjuicio de encontrarnos en una etapa inicial, durante 2018 se invirtieron U\$S 9.000 millones y se espera llegar a U\$S 12.000 millones en 2019. Este



“Esperamos que el contexto nacional e internacional acompañe la transición a un desarrollo masivo general. Debemos entender que el potencial es enorme, pero que competimos con otras formaciones no convencionales en el resto del mundo”.

nivel de inversión es muy importante y repercute positivamente en el resto de las actividades locales incrementando las oportunidades de inversión. Se observa también el interés de empresas que antes no participaban en el mercado *upstream* argentino y el impulso de nuevos proyectos de transporte y de exportación. Nos encontramos entonces en una fase inicial, pero crucial para definir el futuro de Vaca Muerta y de nuestro país. Tenemos el potencial y el conocimiento para el desarrollo de Vaca

Muerta, hay que aprovechar esta oportunidad única para el país.

¿Cómo creen que será el desarrollo de Vaca Muerta a futuro?

Esperamos que el contexto nacional e internacional acompañe la transición a un desarrollo masivo general. Debemos entender que el potencial es enorme, pero que competimos con otras formaciones no convencionales en el resto del mundo. Por los proyectos actualmente en carpeta, creemos que se continuará ganando escala con nuevas concesiones, nuevos desarrollos masivos, el ingreso de nuevas compañías y la consolidación de mejoras de productividad y reducción de costos. Esto permitiría a Vaca Muerta convertirse en un *player* de no convencionales a escala mundial y poner en valor –a través principalmente de la exportación– su enorme potencial de producción. Según informó el gobernador Gutiérrez en Houston, durante el 2019 se alcanzarían las 40 concesiones no convencionales y 10 de ellas estarían en etapa de desarrollo masivo. Será fundamental lograr una reducción de los costos de financiamiento y un aumento de inversión en infraestructura, para producción y transporte de hidrocarburos, como así también para



servicios necesarios para sostener este aumento importante de actividad (redes de transporte en general, capacidad habitacional, servicios básicos).

¿Qué desafíos les plantea el desarrollo de Vaca Muerta como profesionales de la zona?

Tenemos un gran potencial de progreso por la existencia de Vaca Muerta en nuestra provincia. Esta posibilidad nos encuentra posicionados con un *know how* local inigualable en el sector, por lo que la oportunidad de crecimiento de nuestro estudio es significativa. Sin embargo, esta oportunidad nos presenta un gran desafío, que es respetar nuestro compromiso de brindar un servicio de excelencia y crecer manteniendo su calidad. En tal sentido, todas nuestras decisiones deben orientarse a progresar

en forma ordenada y a evitar crecimientos que no puedan ser sostenidos o que repercutan negativamente en nuestros servicios.

Este potencial de crecimiento nos obliga, además, a consolidar nuestras alianzas estratégicas con otros estudios y a competir con aquellos que pretenden brindar servicios locales desde afuera. Para ello, debemos capacitarnos permanentemente y procurar (y retener) recursos humanos calificados que compartan nuestros valores éticos y profesionales. Por otro lado, estamos armando una nueva oficina que duplica la superficie de nuestra oficina actual y que estará equipada con la última tecnología necesaria para encarar esta nueva etapa.

En su web cuentan que 15 de las empresas Fortune 500 son sus clientes,

¿cómo se logra eso?

Estamos orgullosos de la confianza que depositan en nosotros empresas de nivel internacional. Recorrimos un largo camino. Nuestro objetivo es siempre intentar brindar un servicio de calidad internacional en el interior del país.

Para lograr el reconocimiento actual, ha sido fundamental sostener nuestro compromiso con el más alto nivel de dedicación y ética. Nuestra experiencia previa en grandes estudios y empresas también es una ventaja. Nos permite conocer sus necesidades y adaptar nuestros servicios. Por último, ser verdaderamente locales, conocer cada rincón de la provincia y ser respetados por los funcionarios administrativos y judiciales con los que interactuamos diariamente también es muy valorado por los clientes.


**BECCAR
VARELA**

trayectoria e innovación

Sede Central
Edificio República,
Tucumán 1, Piso 3
(C1049AAA) CABA

Sede Zona Norte
Torre de las Naciones,
Luis García 695, Piso 9
(B1648AEC) Tigre, BA

+54 11 4379 6800/4700 Argentina

www.beccarvarela.com



Derechos de exportación y limitaciones constitucionales



Por **Maximiliano A. Batista** (Socio),
de Martínez de Hoz & Rueda

En este artículo, analizaremos las últimas novedades en materia de tributos aduaneros, que han sido abundantes en los últimos meses, y su marco constitucional.

La utilización de los tributos aduaneros para aumentar los ingresos fiscales comenzó a escalar a mediados de 2018. El Decreto 793/2018 (BO 4/9/2018), que estableció derechos de exportación sobre varias mercaderías que no estaban sujetas a ellos, fue dictado por el Poder Ejecutivo en los términos del artículo 99, incisos 1 y 2 de la Constitución Nacional y del artículo 755 del Código Aduanero.

Los incisos 1 y 2 del artículo 99 de la Constitución Nacional se refieren a la facultad del Poder Ejecutivo de dictar normas vinculadas con la administración general del país, y a reglamentar las leyes que dicte el Congreso Nacional, facultades que no permiten al Poder Ejecutivo

la imposición de tributos.

La invocación de las facultades que le otorgaría el Código Aduanero actualiza un debate sobre la legislación delegada. El artículo 755 apartado 1 del Código Aduanero (sancionado por la Ley 22.415, de 1981) faculta al Poder Ejecutivo Nacional a gravar con derechos de exportación la exportación para consumo de mercaderías, a desgravar la que estuviere gravada y a modificar los derechos de exportación establecidos. La definición de “mercaderías” está expandida, por el artículo 10 apartado 2 del mismo Código, a:

- a) Las locaciones y prestaciones de servicios realizadas en el exterior, cuya utilización o explotación efectiva se lleve a cabo en el país, excluido todo servicio que no se suministre en condiciones comerciales ni en competencia con uno o varios proveedores de servicios.
- b) Los derechos de autor y derechos de propiedad intelectual.
- c) Las prestaciones de servicios realizadas en el país, cuya utilización o explotación efectiva se lleven a cabo en el exterior.

Esta última inclusión fue introducida por la Ley 27.467 (BO 4/12/2018) y permite, en los hechos, imponer derechos de aduana sobre la exportación de servicios. El Decreto 793/2018 fue ratificado por la misma Ley 27.467 en su artículo 82.

Recordamos que la reforma constitucional de 1994 incorporó el artículo 76, en el cual:

Se prohíbe la delegación legislativa en el Poder Ejecutivo, salvo en materias determinadas de administración o de emergencia pública, con plazo fijado para su ejercicio y dentro de las bases de la delegación que el Congreso establezca. La caducidad resultante del transcurso del plazo previsto en el párrafo anterior no importará revisión de las relaciones jurídicas nacidas al amparo de las normas dictadas en consecuencia de la delegación legislativa.

La Cláusula Transitoria Octava de la Constitución Nacional, incorporada por la reforma constitucional de 1994, establece que:

La legislación delegada preexistente que no contenga plazo establecido para su ejercicio caducará a los cinco años de la vigencia de esta disposición excepto aquella que el Congreso de la Nación ratifique expresamente por una nueva ley.

Este plazo fue prorrogado varias veces hasta el 24 de agosto de 2010, cuando venció la última extensión (por la Ley 26.519).

La Corte Suprema de Justicia de la Nación (CSJN) en su sentencia en la causa “Camaronera Patagónica S.A. c/ Ministerio de Economía y otros s/ amparo”, del 15 de abril de 2014, Fallos 337:388,

declaró inconstitucional la imposición de derechos de exportación por norma infralegal por las siguientes razones:

- Definir los aspectos sustanciales del tributo no puede delegarse en el Poder Ejecutivo, por el principio constitucional de reserva de ley en materia tributaria.
- El Código Aduanero no constituye delegación suficiente dado que no establece, siquiera con mínimos recaudos, los elementos esenciales del tributo en cuestión; en particular, no previó la alícuota aplicable ni siquiera mediante el establecimiento de límites máximos y mínimos.

La CSJN aclaró que una ley no podía convalidar retroactivamente un derecho de aduana impuesto de esta forma, pero sí podía hacerlo para hechos imponderables posteriores a su entrada en vigencia.

Aplicando el antecedente de Camaronera Patagónica, los derechos de exportación introducidos por el Decreto 793/2018 solo serían válidos para los períodos posteriores al dictado de la Ley 27.467, que lo ratificó. Este fue el criterio seguido por la Cámara Federal de Comodoro Rivadavia en “Estelar Resources Ltd. S.A. c/ Poder Ejecutivo Nacional s/ amparo”, del 26 de diciembre de 2018, que declaró inaplicables los derechos del Decreto 793/2018



Photo by Tom Fisk from Pexels

sobre los hechos imponderables ocurridos entre su entrada en vigencia y la entrada en vigencia de la Ley 27.467.

El artículo 81 de la Ley 27.467 facultó al Poder Ejecutivo de fijar derechos de exportación cuya alícuota no podrá superar en ningún caso el 30% del valor imponible o del precio oficial FOB (por sus siglas en inglés: *free on board*, en español: libre a bordo), lo que determina un tope máximo del 12% para aquellas mercaderías que no estaban sujetas a derechos de exportación al 2 de septiembre de 2018 o que estaban gravadas con una alícuota del 0% a esa fecha. Como los servicios no estaban sujetos

a derechos de exportación en tal fecha en uso de esta delegación (con una alícuota máxima para cumplir con Camaronera Patagónica), el Poder Ejecutivo pudo válidamente imponer derechos de exportación sobre servicios por el Decreto 1201/2018.

Además, para cumplir con el requisito constitucional de que la delegación debe tener un plazo máximo, la Ley 27.467 estableció que el Poder Ejecutivo solamente puede ejercer el derecho de imponer derechos de exportación hasta el 31 de diciembre de 2020. Con esta amplia autorización, no sería de sorprender que se introdujeran nuevos derechos a la exportación.



EL ESTUDIO JURIDICO BOLIVIANO CON MAYOR RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL

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

CHAMBERS LATIN AMERICA AWARDS 2015

LEGAL 500 TOP TIER

GAR 100 Selected firm 2015

g.r100 Selected firm 2014 100

Miembros de: INTERLAW

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

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

La Paz: 591.2.2441600 • Santa Cruz: 591.3.3353515 • Cochabamba: 591.4.4532688 • Tarija: 591.4.6633303 www.emba.com.bo

EL FUTURO YA LLEGÓ

Ya opera Legal Hub, empresa argentina de servicios basados en la automatización y *machine learning*.



Hace un tiempo que el concepto “inteligencia artificial” suena en los despachos de los abogados como lo que está llegando. Llegó la hora de cambiar el tiempo del verbo.

Ya está disponible en el mercado [Legal Hub](#), un desarrollo tecnológico realizado íntegramente en la Argentina.

El CEO de la compañía, Pablo Balancini, nos recibió en sus oficinas y, demostración mediante, nos contó de esta *startup* tecnológica con

impacto directo en el mercado jurídico.

¿Qué es Legal Hub?

Es una plataforma de analítica avanzada, basada en tecnología de punta como el procesamiento del lenguaje natural, que es una de las ramas de inteligencia artificial, y hace uso del *machine learning*.

Procesamos datos no estructurados, textos en todos sus formatos, para interpretar la data de ese texto que nos interesa mapear. A partir de ahí, convertimos una

gran base de datos con la cual hacemos analítica descriptiva y analítica avanzada para poder sacar conclusiones.

¿Qué información tiene disponible en la actualidad?

En el lanzamiento, comenzamos sobre el Fuero Civil Nacional, que tiene 17.000 sentencias de cámara y 14.000 sentencias de primera instancia. La plataforma nos permite, con un alto volumen de información, la posibilidad de trabajar en paralelo en distintas jurisdicciones y extraer información, montos de los rubros para este fuero.

Podemos extraer montos en todas sus características, valor asignado a una discapacidad, qué dice un juzgado determinado para un monto en esa discapacidad, etc. También se pueden realizar búsquedas refinadas sobre toda la base de datos y, de esa manera, el abogado puede definir su estrategia de actuación.

¿Quiénes pueden utilizar el producto?

Como usuarios, alcanza a todos los abogados. Mediante una suscripción de un valor razonable, pueden acceder a toda la información disponible.

La idea base del producto está destinada a tener en la plataforma, mediante un *software as a Service*, información analítica compleja y permanentemente actualizada en el tiempo. Tener las últimas sentencias incorporadas, pero además tener acceso a otros fueros y otras jurisdicciones.

¿Cómo funciona?

Se accede a la plataforma tanto en una aplicación móvil o en una computadora de escritorio.

¿Desde cuándo estará disponible?

La semana del 20 de mayo estará saliendo al mercado. Estamos haciendo los últimos refinamientos y el *testing*, buscando *feedback* con algunos *focus group* internos del estudio, que es el principal accionista, y con algunos estudios externos. Además, hicimos una campaña muy fuerte en LinkedIn, donde tenemos una base de 80 interesados que están esperando para probarla por un período de 15 días a modo de *testing* para después realizar la suscripción.

¿Quiénes conforman Legal Hub?

Legal Hub es una unión de varios accionistas entre los que están: el estudio Bulló, la consultora Facts (dedicada a la analítica) y varios inversores individuales.

¿QUÉ OFRECE?

Los clientes de Legal Hub tendrán disponible información actualizada que será de ayuda fundamental en la toma de decisiones.

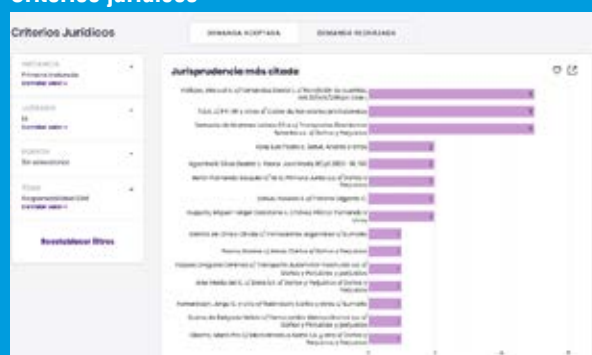
La empresa también ofrece la posibilidad de crear análisis de casos particulares.

Los siguientes son algunos ejemplos de la información disponen los suscriptores:

Criterios económicos



Criterios jurídicos



Simulación



ESTUDIO SIGNO PERITOS CALÍGRAFOS

Tel.: (011) 3980-4024

Móvil: 15-5113-2955

www.caligrafosigno.com.ar



¿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

