LA LEY THOMSON REUTERS

Abogacía Corporativa

Editor responsable: Diego Martinotti

Septiembre de 2021 - Nº 4

ISSN: En trámite - **RNPI:** En trámite

Networking

El impacto de la nueva normalidad en los abogados corporativos

Sabrina Propper

Abogada, egresada de la Universidad de Belgrano. Tiene posgrados en la Universidad de Harvard y en la Fundaçao Dom Cabral. Ocupó distintas posiciones en el área legal de *British American Tobacco* incluyendo un rol como expatriada en Inglaterra, hasta liderar el Departamento Legal como Directora. Fue Gerente Legal para Latinoamérica Sur de Monsanto y actualmente es Gerente Legal de Healthcare para Cono Sur de Bayer.

Juan Manuel Haddad

Abogado, egresado de la Universidad de Buenos Aires. Master en Derecho Empresarial de la Universidad Austral. Trabajó en el Estudio Millé y actualmente se desempeña como Gerente de Asuntos Regulatorios y Competencia de Telefónica, empresa líder del sector de telecomunicaciones. Es director académico de la Diplomatura Derecho 4.0 y del Programa de Formación para Abogados de Empresas de la Universidad Austral.

José A. García

Es ingeniero con postgrados en finanzas, marketing y medioambiente. Durante más de 25 años ha desarrollado su carrera en cargos directivos de empresas multinacionales y grupos empresariales de ámbito familiar para diferentes industrias (fue *Managing Director de Johnson Diversey* y de CCR Latam, fue Gerente General de Arquimed y Director Ejecutivo del Hotel Renaissance). En el año 2019 se incorporó a AZ (Albagli Zaliasnik), estudio jurídico con sede en Chile, como *Director of Business Strategy* para reforzar la visión y construcción de la Firma, y promover la cultura y lógica de negocios en cada una de las áreas de práctica.

SUMARIO: I. Introducción.— II. El impacto del aislamiento en las distintas realidades.— III. El rol central de la tecnología.— IV. Las oportunidades que trajo la pandemia.— V. Un caso de adopción exitosa de tecnología.— VI. La transformación del sector legal.— VII. Conclusiones.

I. Introducción

El pasado 7 de julio tuvo lugar el evento "Nueva normalidad ¿tu equipo legal tiene lo que necesita para ser exitoso?" durante el cual Sabrina Propper (Gerente Legal de Healthcare para Cono Sur de Bayer), Juan Manuel Haddad (Gerente de Asuntos Regulatorios y Competencia de Telefónica) y José Antonio García Gutiérrez (*Director of Business Strategy* del Estudio Jurídico Chileno Albagli Zaliasnik) intercambiaron experiencias acerca del impacto de la pandemia en el ejercicio de la abogacía corporativa y cómo será la nueva normalidad para los departamentos jurídicos y estudios.

Compartimos a continuación los aspectos salientes del evento convocado por Thomson Reuters y del cual participaron abogados de toda América Latina.

II. El impacto del aislamiento en las distintas realidades

Para Sabrina Propper, la dinámica del trabajo cambió sustancialmente, movido por el hecho de que antes los abogados internos tenían interacción cotidiana con sus clientes internos y hubo que acostumbrarse rápidamente a la virtualidad para mantener la misma cercanía. En cambio, los equipos que trabajan a nivel regional tenían experiencia en esto de estar conectados de manera remota. En el nuevo escenario que trajo la pandemia, cobró relevancia la forma de conectarse y allí la tecnología jugó un papel clave.

La pandemia revalorizó al líder orientado a las personas. En un momento en el cual se conjugaban familia y trabajo en un mismo ámbito, tomó suma relevancia que el líder pudiera entender esta situación, que tuviera la capacidad de empatizar y que consiguiera la proximidad con su equipo para saber cómo administrar las tareas del día a día brindando flexibilidad; para eso el líder necesitaba priorizar en su agenda un tiempo para conversar con el equipo, ponerse a disposición y ver qué necesitaba cada uno. Sin lugar a duda quienes trabajaron en este período con líderes volcados al *micromanagement* (buscando el control en todo) en lugar de delegar, tuvieron una dificultad más para superar, comenta Sabrina.

La experiencia en Telefónica fue muy positiva, según pudo relatar Juan Manuel, y en esto ayudó el hecho de que la empresa estaba ya acostumbrada al teletrabajo, que había sido implementado en el año 2012.

Especial para La Ley. Derechos reservados (Ley 11.723)

Novedades legislativas 3

Reseña doctrinaria 4

Jurisprudencia sintetizada 4

Panorama internacional 5

Informe 2021 sobre la Situación de los Departamentos Jurídicos Corporativos
La pandemia global de COVID-19: Un catalizador para acelerar la agenda de cambios

CORREO ARGENTINO	FRANQUEO A PAGAR
CENTRAL B	CUENTA N° 10269F1

Sin embargo, a pesar de tener el teletrabajo implementado, la falta total de presencialidad generó un cierto impacto. La tecnología jugó en esto un papel fundamental que permitió continuar el trabajo sin disrupciones.

Para José Antonio, la pandemia permitió acelerar, consolidar y mejorar algunos de los lineamientos estratégicos que había definido el Estudio Albagli Zaliasnik en su plan de negocio. Para esto, establecieron focos de actuación que promovieron la mejora en la calidad de la interacción con colaboradores y clientes, a través de acciones de proximidad, trabajo colaborativo, comunicación efectiva, lineamientos, objetivos y metas claras y mejoras tecnológicas. Un tema central fue que cada persona del estudio tuviera claro qué se esperaba de ella y cuáles eran los principales retos, oportunidades y amenazas.

III. El rol central de la tecnología

Con respecto al rol que jugó la tecnología, Juan Manuel compartió un caso de su empresa del cual pudieron obtener un aprendizaje importante. Telefónica había implementado la firma digital para todos los contratos y habían hecho un esfuerzo grande para que todas las áreas de negocio adoptaran la firma digital. Creyeron que con esto estaban preparados para llevar todo a la virtualidad y se encontraron con que las contrapartes contractuales, tanto individuos como empresas, no estaban en condiciones de firmar digitalmente. Ante esta situación tuvieron que reconvertir la herramienta para la firma electrónica. Ese fue un gran aprendizaje para tomar en consideración cómo y desde dónde se empiezan a pensar en la innovación en procesos. Otro caso que compartió y que impactó en el trabajo, fue el fuerte incremento en la cantidad de oficios judiciales que recibieron durante la pandemia (pasaron de 7000 a 12.000 por mes). Desde el año 2017, Telefónica tiene un robot para contestar automáticamente esos pedidos de informe pero la presión presupuestaria hizo que tuvieran que reducir el soporte externo recibido y, en el medio del camino, tuvieron que desarrollar internamente el robot y aplicar recursos a ese desarrollo. Hoy están orgullosos de haber desarrollado ese robot y lo están por aplicar a otros usos.

José Antonio comentó que la incorporación de nuevas tecnologías fue uno de los pilares fundamentales que se definió en el estudio para asegurar la sustentabilidad futura. La tecnología no es un fin en sí mismo sino un medio para obtener resultados y un factor competitivo diferencial. El trabajo de generar cultura de negocio en las diferentes áreas de práctica del estudio que se inició en el año 2019 permitió levantar nuevos indicadores en el trabajo de los abogados, más allá de los relacionados con la praxis legal, que recomendaba ser gestionada con nuevas herramientas que conversarán y potenciaran las que se utilizaban hasta ahora. Entre las herramientas que implementaron se encontraba HighQ de Thomson Reuters en la que vieron el potencial para mejorar ámbitos de la operación que consideran fundamentales como el trabajo colaborativo entre las diversas áreas de práctica ya que el Estudio es *full service*, la mejora en la eficiencia y productividad de sus equipos, y el acceso a consultas por parte de los clientes reduciendo los tiempos de interacción no críticos con los abogados, entre otros.

Sabrina contó que en el caso de su empresa, la pandemia coincidió con un proyecto global que implementó una plataforma de *Shared Services Centre* a nivel regional a la cual se migraban las consultas de *compliance* y legales más reiterativas, permitiendo que los abogados se focalizaran más en las necesidades del negocio y así poder acompañar mejor a los clientes internos.

Para Juan Manuel resulta fundamental que los abogados entiendan para qué sirve cada herramienta tecnológica. En este proceso de entendimiento no necesariamente ayuda el exceso de información, lo que puede implicar la falta de internalización del uso de cada herramienta. Es fundamental que los abogados entiendan cuál es el retorno de la inversión en tecnología y cómo priorizar las diversas necesidades que surgen, dice Juan Manuel, para quien el cambio de modelo de prestación en el servicio jurídico tiene que tener siempre como norte al cliente. El cliente no busca abogados sino solución a sus problemas legales.

La importancia de la tecnología quedó también evidenciada cuando los asistentes al evento realizaron una votación en vivo que arrojó como resultado que el 21% de los presentes consideraba que la mayor dificultad para que los equipos legales alcancen sus resultados con eficiencia se debía a la poca adhesión a la tecnología.

IV. Las oportunidades que trajo la pandemia

Sabrina Propper comentó que en Bayer se adaptaron rápidamente para poder desarrollar las actividades sin disrupción en vista del impacto que generó la Pandemia en la forma de interactuar con los pacientes, médicos y clientes entre otros. En el ínterin, surgió normativa novedosa, como por ejemplo la Ley de Receta Digital, y también se dictó normativa transitoria que dio oportunidades a la industria, como la posibilidad de tener presencia en las plataformas digitales de las farmacias y para poder llegar así de otro modo al consumidor.

En Argentina hubo una iniciativa muy interesante de CAEME, la cámara sectorial de medicamentos de innovación, que coordinó una iniciativa con sociedades médicas de distintas especialidades y autoridades, y se trabajó en campañas de difusión y concientización para que la gente no dejara de ir a hacer las consultas médicas y no interrumpiera los tratamientos crónicos. Para Sabrina los abogados tenemos que estar sentados en esas mesas y en esos foros, porque es lo que permite entender el entorno, el contexto y con el tiempo, el negocio en el que se trabaja.

En síntesis, hubo oportunidades de demostrar que los abogados podemos adaptarnos, tanto hacia dentro de la organización como hacia afuera y para ello resultó fundamental el hecho de entender el negocio, entender el para qué y dónde se puede agregar valor.

V. Un caso de adopción exitosa de tecnología

En el caso del Estudio Albagli Zaliasnik, trabajaron en la implementación de HighQ con un plan que consideró varios axiomas: 1) Que el uso efectivo de la tecnología tiene que ver mucho con el grupo etario. Conforme cuenta José Antonio, hay quien nace con la tecnología y hay quien aprende a usar la tecnología. Por eso, en el estudio jurídico donde trabaja como Director de *Business Strategy*, nombraron "champions" en las diferentes áreas de práctica, que eran principalmente *millennials*, para implementar cada uno de los desarrollos tecnológicos. Estos *millennials* fueron capacitados para entender la tecnología, identificar las reales mejoras y adaptarla. 2) Que si los líderes del Estudio y de las áreas no están comprometidos e involucrados, la implementación no será exitosa, por lo que se aseguraron de que los líderes de las áreas de práctica tuvieran como uno de sus objetivos personales, y por el que serían evaluados, el tema tecnológico. 3) Que hay que tener la paciencia, la comunicación, así como la persistencia, en demostrar los reales beneficios de las nuevas herramientas tecnológicas en "en el trabajo y calidad de vida" del abogado, porque es un cambio de hábitos y de cultura.

Y un punto clave, antes de todo lo anterior, es que la razón de pensar en la implementación de tecnología es que el foco no puede estar en el departamento jurídico o en el estudio jurídico sino que tiene que estar necesariamente en el cliente. Por lo tanto, el centro debe ser el cliente y eso es lo que realmente genera cambios.

En Albagli Zaliasnik se trabaja para que el abogado entienda que para dar un buen servicio al cliente, tiene que entender el negocio de su cliente, no solo centrarse en el caso concreto en el que está trabajando. Esa mirada permite evitar resolver y, a la vez, generar otro problema dentro de la organización, por falta de una mirada más holística y más allá del caso concreto que se está tratando, además de poder identificar otras potenciales área de colaboración y servicio con el cliente.

En tema de implementación de innovaciones tecnológicas, muchas veces los estudios se preguntan si el cliente va a pagar por esa tecnología. El tema central es que el cliente quiere buenos servicios a menores costos, y para eso ayuda mucho la tecnología, sostiene José Antonio. Es decir, la tecnología ayuda a tener una propuesta diferencial competitiva. Por otro lado, y para servicios que tienden a una "comoditización" parcial o total es fundamental la utilización de herramientas electrónicas.

La nueva normalidad ha venido para quedarse. Por ejemplo, cuenta José Antonio, en una encuesta que hicieron en el Estudio, gana por lejos el modelo híbrido de trabajo. Es decir, poder trabajar desde la comodidad del hogar, pero también teniendo la posibilidad de interactuar y encontrarse algunos días en la oficina. Lo mismo sucede con los clientes.

VI. La transformación del sector legal

Para Sabrina Propper la transformación del sector legal pasa por el lado de la tecnología, también por el entorno cada más cambiante y por último, por un tema cultural. La pregunta que deberíamos formularnos, siempre según Sabrina, es ¿cómo estamos predispuestos los abogados para abrazar estos tres elementos? Hay cuestiones que los abogados no aprenden en la facultad y que en la práctica tienen que ir desarrollando. Los abogados tienen que actuar con agilidad. Ya no hay lugar para que los abogados manden memos eternos; los clientes internos que lleven adelante el negocio no tienen ni el tiempo ni la paciencia para frenarse en números de artículos y en detalles legales. Por eso, los abogados tienen que hablar en el mismo idioma y entender el negocio. Por el tema cultural, hoy está claro que una transformación en cualquier organización requiere tener equipos diversos, pero la diversidad sola no sirve, tenemos que ser inclusivos y entender cómo gestionar esos equipos diversos y qué es lo que aporta cada uno.

José Antonio comentó que la transformación en el Estudio donde trabaja comenzó en el año 2019, cuando desarrollaron un plan de negocios para el Departamento de Propiedad Intelectual y Tecnología, estableciendo objetivos personales para cada uno de los abogados y *paralegals*, con indicadores claros. El resultado fue muy bueno porque en el año 2020, con todo el impacto económico de la pandemia, terminaron muy por encima del presupuesto tanto en ingresos como en margen operacional. Pero, lo más importante es que la mirada de los abogados respecto a su impacto real en el desarrollo del área como negocio se potenció de forma exponencial. El abogado empezó a pensar y ser percibido por los clientes como una persona de negocio experto en una especialidad legal. Esta experiencia animó, apoyado por los socios principales y el Directorio a implementarlo en el año 2021 a las otras áreas de práctica del estudio. Esta implementación de modelo de gestión por objetivos y de cultura de negocio es un proceso, que lleva tiempo y en el que hay que tener un permanente seguimiento en su evolución, adaptándose a la naturaleza de cada área de práctica, los equipos, las cultura y el entorno legal y de mercado. Los abogados no tienen que tener miedo de no parecer abogados ante sus clientes siendo los mejores profesionales, porque lo que están buscando realmente los clientes son soluciones a los problemas legales que tiene su empresa, su negocio o su proyecto.

Juan Manuel comentó que es fundamental, para el proceso de transformación, que el Directorio de la empresa esté comprometido, así como también el área de Sistemas y de Compras. Para Juan Manuel, las diligencias que quitan energía y no agregan valor, como por ejemplo los trámites presenciales van a dejar de realizarse; y por eso todo lo que es trámite y gestión a distancia llegó para quedarse. Lo mismo ocurre con ir a la oficina, se irá en la medida en que se sienta que agrega valor.

VII. Conclusiones

Quedó claro que el mundo cambió y que la pandemia vino a acelerar ese cambio, lo cual impacta a todos los sectores, pero sin lugar a duda esos cambios representan un desafío para los abogados y los obliga a adaptarse rápidamente a la nueva realidad y a los nuevos pedidos de los clientes (sean internos de la empresa o clientes del estudio donde trabajan).

Con respecto a esto último, es decir la visión del cliente, durante el evento se mencionó un reporte preparado por una consultora inglesa (*RSG Consulting*) el año 2021 del cual surge que la práctica de la abogacía no está pudiendo mantenerse al día con los cambios que piden los clientes. En particular, y sobre la base de encuestas efectuadas a empresas de primera línea, surgió que los clientes quieren que sus abogados sean:

- Multifacéticos: El cambio requiere que los abogados abandonen etiquetas de nombres en sus áreas de práctica y trabajen en equipos cognitivamente diversos.

- Digitales: Solo el 13% de los estudios jurídicos encuestados tiene una estrategia que valora el uso de datos de clientes y terceros para mejorar el servicio.

- Listos para el futuro: Las empresas cambiaron, sin embargo solo el 6% de los abogados, que respondieron la encuesta, entienden que su práctica cambiará los próximos años.

- Ser rápidos: Mientras que algunas compañías reportaron hacer negocios le 40% más rápido, solo el 14% de los abogados dieron esa misma respuesta.

- Ser "usables": Solo el 13% de los encuestados dice haber incorporado alguna solución para sus clientes incorporando el "Design Thinking".

Este encuentro fue un primer marco para la reflexión sobre los cambios que trajo la pandemia y sobre el futuro de la abogacía corporativa.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2496/2021

Novedades legislativas

I. Pandemia COVID

La Pandemia del Coronavirus (COVID-19) y las medidas tomadas por el Gobierno a partir del dec. 260/2020, que declaró la emergencia sanitaria, ha dado lugar a la emisión de una gran cantidad de normativas que se van modificando y actualizando diariamente. Por tal motivo, Thomson Reuters ha generado un sitio *web* completo con la totalidad de las normas aplicables, clasificada de manera temática, tanto a nivel nacional, provincial como en el marco de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Con motivo de las nuevas normas dictadas en el marco de la llamada "segunda ola de COVID" volvemos a poner a disposición dicho sitio *web* haciendo **clik** en el recuadro de abajo.

EMERGENCIA SANITARIA COVID-19

NORMATIVA NACIONAL

NORMATIVA PROVINCIAL

DOCTRINA

JURISPRUDENCIA

II. Biocombustibles

Ley 27.640 | Aprobación del marco regulatorio de Biocombustibles y creación de la Comisión Especial de Biocombustibles

Cita Online: AR/LEGI/ACIG
Publicación: 04/08/2021

Se aprueba el nuevo marco regulatorio de biocombustibles de aplicación a partir del 5 de agosto de 2021 hasta el 31 de diciembre de 2030. La Ley regula las actividades de elaboración, almacenaje, comercialización y mezcla de biocombustibles. Asimismo, se establece como autoridad de aplicación a la Secretaría de Energía dependiente del Ministerio de Economía cuya función será la de regular, administrar y fiscalizar la producción, comercialización y uso sustentable de los biocombustibles, entre otras. La ley determina que las empresas que produzcan y/o destilen hidrocarburos no podrán ser titulares o tener participación en empresas y/o plantas productoras de biocombustibles. Se crea, asimismo, la Comisión Especial de Biocombustibles, que tendrá por finalidad el estudio y análisis de las posibilidades del sector, la consulta con todos los actores involucrados, así como la formulación de propuestas y de proyectos para la industria.

III. Diversidad e inclusión

Ley 27.635 | Ley de Equidad en la representación de los géneros en los servicios de comunicación de la República Argentina

Cita Online: AR/LEGI/AC1V
Publicación: 08/07/2021

La ley tiene por objeto promover la equidad en la representación de los géneros desde una perspectiva de diversidad sexual en los servicios de comunicación, cualquiera sea la plataforma utilizada. La norma alcanza a todos los servicios de comunicación operados por prestadores de gestión estatal y prestadores de gestión privada con o sin fines de lucro.

Debe garantizarse una representación de personas travestis, transexuales, transgéneros e intersex en una proporción no inferior al uno por ciento (1%) de la totalidad del personal. La Autoridad de Aplicación expedirá un certificado de equidad en la representación de los géneros a los prestadores de gestión privada que implementen las medidas introducidas por la ley. Quienes obtengan el certificado tendrán preferencia en la asignación de publicidad oficial.

Ley 27.636 | Ley de Promoción del Acceso al Empleo Formal para personas Travestis, Transexuales y Transgénero "Diana Sacayán — Lohana Berkins". Medidas de Acción Positiva

Cita Online: AR/LEGI/AC1W
Publicación: 08/07/2021

La norma busca establecer las medidas de acción positiva orientadas a lograr la efectiva inclusión laboral de las personas travestis, transexuales y transgénero, con el fin de promover la igualdad real de oportunidades en todo el territorio de la República Argentina. Se establece la inclusión laboral en el Estado nacional de personas travestis, transexuales y transgénero, en una proporción no inferior al 1% de la totalidad de su personal. Asimismo, como incentivo al sector privado, se estipula que las contribuciones patronales que se generen por la contratación de las personas beneficiarias de la presente norma podrán tomarse como pago a cuenta de impuestos nacionales. Se determina que el Banco de la Nación Argentina deberá promover líneas de crédito con tasa preferencial para el financiamiento de emprendimientos productivos, comerciales y/o de servicios, individuales o asociativos, destinados específicamente a personas solicitantes travestis, transexuales y transgénero.

Resolución Conjuntas Nº 5/21 del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad y Nº 5/21 del Director Ejecutivo de la Agencia Nacional de Discapacidad | Mujeres y LGTBI+ con discapacidad — Creación del "Programa Interagencial para la Promoción de la Igualdad en la Diversidad y la Prevención de la Violencia en Mujeres y LGBTI+ con Discapacidad - Equiparar"

Cita Online: AR/LEGI/ACPB
Publicación: 18/08/2021

Se crea en el ámbito del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación y de la Agencia Nacional de Discapacidad el "Programa Interagencial para la Promoción de la Igualdad en la Diversidad y la Prevención de la Violencia en Mujeres y LGBTI+ con Discapacidad — Equiparar" con el objetivo general de fortalecer, desde una perspectiva de género y discapacidad de tipo interseccional, las políticas públicas y las acciones de la sociedad civil que garanticen la igualdad en la diversidad de mujeres y LGBTI+ con discapacidad, para el acceso efectivo a derechos y para el disfrute de una vida libre de violencias por motivos de género.

Resolución General Nº 12/2021 de la Inspección General de Justicia | Entidades comerciales y civiles reguladas por la Inspección General de Justicia. Paridad de género en la integración de órganos de administración y/o fiscalización

Cita Online: AR/LEGI/ACRC
Publicación: 20/08/2021

Se ratifica la vigencia de todo lo dispuesto en las res. generales 34/2020, 35/2020 y 42/2020 (I.G.J.), en relación con la paridad de género en la integración de órganos de administración y/o de fiscalización de entidades comerciales y civiles reguladas por la Inspección General de Justicia.

IV. Sociedades comerciales

Resolución General Nº 10/2021 de la Inspección General de Justicia | Inscripción de toda transferencia de cuotas sociales. Requisitos. Norma complementaria de la res. general 7/15 (IGJ) y de la ley 19.550

Cita Online: AR/LEGI/ACAP
Publicación: 21/07/2021

Establece que para la inscripción de toda transferencia de cuotas sociales, por cualquier título o causa, sea por actos entre vivos o por actos *mortis causa*, además de los requisitos previstos en los arts. 136 y 141 de la res. general 7/2015 deberá acompañarse la publicación prescripta por el art. 10 de la ley 19.550, la cual deberá contener la cifra del capital social, la cantidad y valor nominal de las cuotas en que este se divide, la individualización del transferente, del adquirente, y de la cantidad de cuotas que se transfieren o adjudican.

V. Mercado de capitales

Resolución General Nº 900/2021 de la Comisión General de Valores| Mercado de Capitales. Régimen especial para la constitución de Fondos Comunes de Inversión Abiertos. Modificación de las Normas (N.T. 2013)

Cita Online: AR/LEGI/ACPA
Publicación: 18/08/2021

Se modifican las Normas N.T. 2013, entre los aspectos más relevantes, a los fines de instituir un régimen especial para la constitución de Fondos Comunes de Inversión Abiertos, cuyo objeto especial de inversión lo constituyan títulos de deuda pública nacional adquiridos en la colocación primaria, con un vencimiento menor o igual a un año. Asimismo, con el objetivo de dotar a las sociedades gerentes de herramientas que les permitan administrar de manera eficaz las carteras de inversiones de estos vehículos, se incorpora la posibilidad de invertir hasta el 45% del haber del Fondo en cuotapartes de otros fondos comunes de inversión, encuadrados bajo las previsiones del inc. b) del art. 4º de la Sección II del Capítulo II del Título V.

Resolución General Nº 901/2021 de la Comisión General de Valores| Mercado de Capitales. Pequeñas y Medianas Empresas. Modificación de las Normas (N.T. 2013)

Cita Online: AR/LEGI/ACT0
Publicación: 23/08/2021

Se modifican las Normas N.T. 2013, entre los aspectos principales de esta modificación se adecua la reglamentación vigente en materia de definición, acreditación y actualización de la condición de PyME, dentro de los regímenes especiales de oferta pública previstos en el Capítulo VI del Título II, adecuándola a la dictada por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, dependiente del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.

Al solo efecto del acceso al mercado de capitales a través de los regímenes especiales establecidos por la CNV, aplicables a las PyMEs CNV, se incluye a las asociaciones civiles, aun cuando no cuenten con Certificado MiPyME, en la medida que se acredite el cumplimiento de los criterios de facturación establecidos por la citada Secretaría para poder ser asimiladas a esas empresas; previéndose que en caso de que la emisión se encuentre avalada por una Entidad de Garantía autorizada por la CNV sea esa entidad la encargada de evaluar y controlar su cumplimiento.

Resolución General Nº 902/2021 de la Comisión General de Valores| Mercado de Capitales. Negociación de cheques de pago diferido y pagarés. Modificación de las Normas (N.T. 2013)

Cita Online: AR/LEGI/ACSX
Publicación: 23/08/2021

Se modifican las Normas N.T. 2013, entre los aspectos más relevantes y en lo que respecta al segmento de negociación directo de los cheques de pago diferido, incorporándose la posibilidad de que los mercados reglamenten la negociación de aquellos cheques cuyos libradores no cumplan con la totalidad de los requisitos establecidos para el análisis de riesgo, siempre que los compradores sean notificados de tal situación, revistan calidad de inversores calificados y dichos instrumentos se negocien en un segmento especial y debidamente diferenciado.

VI. Exterior y cambios

Comunicación "A" 7348 del Banco Central de la República Argentina | Deudas Comerciales.

Cita Online: AR/LEGI/AD02
Publicación: 27/08/2021

Quienes registren liquidaciones de nuevos endeudamientos financieros del exterior y cuenten con una certificación emitida por una entidad respecto al cumplimiento de determinados requisitos, quedarán exceptuados del requisito de conformidad previa del BCRA para acceder al mercado de cambios para la cancelación, a partir del vencimiento del capital, de deudas comerciales por la importación de bienes y servicios vigentes al 30/06/21.

Comunicación "A" 7340 del Banco Central de la República Argentina | Exterior y Cambios. Adecuaciones

Cita Online: AR/LEGI/AD46

Publicación: 13/08/2021

El BCRA resolvió que las operaciones de compra y venta de títulos valores que se realicen con liquidación en moneda extranjera deberán abonarse: a) mediante transferencia de fondos desde y hacia cuentas a la vista a nombre de clientes en entidades financieras locales; y b) contra cable sobre cuentas bancarias a nombre del cliente en una entidad del exterior que no esté constituida en países o territorios donde no se aplican (o no lo hacen suficientemente), las Recomendaciones del GAFI (Grupo de Acción Financiera Internacional). La comunicación prohíbe la liquidación de estas operaciones mediante el pago en billetes en moneda extranjera, o mediante su depósito en cuentas custodia o en cuentas de terceros.

VII. Economía del conocimiento

Resolución Nº 441/2021 de la Secretaría de Industria, Economía del Conocimiento y Gestión Comercial Externa | Creación del Programa "Nodos de la Economía del Conocimiento". Norma complementaria de la Ley 27.506

Cita Online: AR/LEGI/AC9A
Publicación: 20/07/2021

Se crea el Programa "Nodos de la Economía del Conocimiento" en la órbita de la Secretaría de Industria, Economía del Conocimiento y Gestión Comercial Externa del Ministerio de Desarrollo Productivo, con el objetivo de promover la conformación y consolidación de agrupamientos de empresas e instituciones dedicadas a la producción de bienes y servicios de la Economía del Conocimiento que dinamicen, diversifiquen y fortalezcan las economías regionales de acuerdo con el espíritu de Ley 27.506. El beneficio del Programa consiste en Aportes No Reembolsables.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2498/2021

Reseña doctrinaria

I. Derecho de la empresa. Código Civil y Comercial

Título: *El derecho de la empresa en el Código Civil y Comercial*

Autor: *Lorenzetti, Ricardo L.* Presidente de la Comisión Redactora del Código Civil y Comercial de la Nación. Ministro de la Corte Suprema de Justicia de la Nación. Profesor Titular de Contratos Civiles y Comerciales y doctor honoris causa de numerosas universidades nacionales e internacionales. Miembro de *Governing Council* de UNIDROIT. Integrante de diversas academias de derecho internacionales. Autor de numerosos libros publicados en el país y en América Latina, Europa y Estados Unidos.

Publicado: LA LEY 17/08/21. Cita online: TR LA LEY AR/DOC/2272/2021

El ministro de la Corte y Presidente de la Comisión redactora del Código Civil y Comercial evalúa el curso del derecho comercial, luego de seis años de vigencia del Código y la derogación del Código de Comercio de 1862. Al respecto, señala que la unificación de los códigos en un solo sistema no significa dejar de lado la enorme elaboración que la doctrina argentina ha realizado del derecho económico. Señala que el comercialista no ha perdido trascendencia, así como el derecho comercial no ha perdido su autonomía, sino que ha cambiado para adaptarse a la nueva realidad económica y social, lo que le dará una potencia mucho mayor.

El Código construye un edificio sobre tres presupuestos diferentes: 1) La materia comercial se ubica en un plano supero dentro del sistema de fuentes; 2) El Código considera insuficiente la visión subjetiva. El concepto de comerciante y acto de comercio no resultan comprensivos de la totalidad de la actividad económica. La noción de empresa ha cambiado y ha perdido su verticalidad. 3) El derecho económico actual tiene en cuenta las externalidades positivas y negativas de la actividad, lo que amplía el derecho comercial.

Por su parte, el Código amplía la limitada noción que tenía el acto de comercio. Se supera la idea del fin de lucro como elemento de distinción general y se reconoce la importancia que tienen las empresas que adoptan figuras de mutuales, cooperativas, asociaciones. Respecto del mercado, se protege las relaciones de competencia, que es un bien de incidencia colectiva tutelado por la Constitución Nacional (art. 43) y por el Código al censurar el abuso de derechos individuales respecto de bienes colectivos (arts. 14 y 240) y el abuso de posición dominante (art. 11).

Hay varios principios básicos para que la empresa funcione dentro de un mercado competitivo. La protección de la buena fe (arts. 9 y 961), aun en las tratativas (art. 991). La confianza (art. 1067, Cód. Civ. y Com.), para reforzar la lealtad en el cumplimiento de los negocios, ya que es un importante elemento para reducir costos de transacción. La confidencialidad de la información (art. 992, Cód. Civ. y Com.). El principio de conservación de la empresa, sobre todo la pequeña y mediana de origen familiar, está muy desarrollado.

En este sentido, el autor entiende que hay un amplio campo para que la doctrina trabaje en la elaboración de una concepción actual del derecho económico y de la empresa.

II. Teletrabajo

Título: *El esquema mixto de la pospandemia: "teletrabajo seguro 3x2"*

Autor: *Grisolia Julio Armando.* Juez Nacional del Trabajo. Doctor en Ciencias Jurídicas y Sociales. Magíster en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales Internacionales. Profesor de grado y posgrado en la UBA, UNTREF, USAL, UCA y UADE. Director de la Maestría en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales Internacionales (UNTREF), del Doctorado en Derecho del Trabajo (UNTREF) y de las Diplomaturas de IDEIDES y ARTRA. Presidente de ILERA-ARTRA. Director de la Revista de Derecho Laboral y Seguridad Social de Abeledo Perrot.

Publicado: La Ley 19/08/21. Cita online: TR LALEY AR/DOC/2286/2021

En el trabajo que se comenta, el autor plantea que en el futuro inmediato el trabajo remoto y el presencial van a coexistir en una misma relación laboral. Se va a imponer un sistema mixto, un esquema que combina la modalidad presencial y la virtual, en el cual se multiplican las ventajas y se reducen las desventajas de ambos. De este modo, siempre conforme Grisolia, la mayoría de las relaciones laborales en la pospandemia se desarrollarán con tres días de teletrabajo y dos por semana de trabajo presencial, y eso es lo que denomina "teletrabajo seguro 3x2". La excepción será el trabajo presencial todos los días de la semana o el trabajo remoto todos los días de la semana. Y será así para los casos puntuales que así lo requieran, ya sea por las características de la propia actividad, por la prestación de la tarea o por las propias necesidades del trabajador.

El autor distingue el trabajo remoto surgido como necesidad durante la pandemia, que es una versión de mala calidad del teletrabajo, que nada tiene que ver con el teletrabajo seguro que propone. Este último presenta características bien definidas: Voluntariedad, reversibilidad, posibilidad de elección, derecho a la desconexión, etc., la mayoría de las cuales están presentes en la llamada "nueva normalidad". Resalta la importancia de invertir en infraestructura digital y capacitación, reinventar procesos y políticas, lo cual generará costo para las empresas pero también, por ejemplo, va a liberar espacio de las oficinas, con la obvia reducción de costos.

Grisolia afirma que hace años que viene insistiendo en el que el concepto es productividad, por encima del cumplimiento estricto del horario de inicio y de finalización, incluso del tiempo de trabajo. Obviamente con el irrestricto respeto a los límites de la jornada laboral y el derecho a la desconexión. El teletrabajo seguro también va a modificar la gestión del rendimiento, ya que se va a poner más énfasis en el trabajo realizado que en el tiempo trabajado; y esto será un beneficio para los trabajadores diligentes que podrán gestionar su tiempo y también para las empresas, porque mejorará la productividad.

No se va a volver al trabajo presencial al que estábamos acostumbrados en la prepandemia, pero tampoco el trabajo va a ser parecido a la llamada "nueva normalidad" de la pandemia, porque allí apareció el trabajo remoto forzado que nada tiene que ver con el teletrabajo seguro.

Por otro lado, el teletrabajo produce la "federalización" del empleo, ya que los trabajadores pueden desarrollar la tarea desde los lugares más diversos de nuestro país en sus tiempos disponibles, y permite que se vinculen de una manera más cercana con sus familias, que se revalorice los afectos y que gestione mejor el tiempo libre y no pierde valor social el espacio físico del empleo.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2499/2021

Jurisprudencia sintetizada

I. Internet. Derecho a la imagen

Tribunal: Corte Suprema de Justicia de la Nación

Partes: "M., V. R. c. Yahoo! Argentina y otro s/ daños y perjuicios del 24/06/2021

Publicado: SJA 28/07/2021, 28/04/2021, 33.
Cita Online: AR/JUR/90772/2021

Hechos: Una conocida modelo publicitaria y empresaria, promovió demanda contra los motores de búsqueda de Internet Google Inc. y Yahoo de Argentina S.R.L., por indemnización de los daños y perjuicios provocados por el uso comercial y no autorizado de su imagen, y por haber afectado sus derechos personalísimos al honor, nombre, imagen e intimidad, al haberla vinculado e incluido en determinadas páginas de Internet de contenido sexual, pornográfico y de actividades relacionadas al tráfico de sexo. La sentencia de primera instancia rechaza la demanda. La Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil revoca el fallo y admite la demanda condenando al pago de daño material y moral. La Corte Suprema confirma la sentencia de Cámara.

Doctrina que se desprende del fallo:

- Las cuestiones planteadas en el presente juicio, relacionadas con la naturaleza y el alcance de la responsabilidad de las demandadas tanto por la vinculación que efectúan de la actora con páginas de contenido sexual como por la utilización de su imagen, resultan sustancialmente análogas a las resueltas por el Tribual en las causas "R., M. B." y "G., C. V." (Fallos: 337:1174 y 340:1236, respectivamente).

- La mera actividad de las demandadas de indexar los contenidos publicados por terceros para ser ofrecidos a los usuarios del servicio del buscador se encuentra dentro del ejercicio del derecho a la libertad de expresión y la difusión de información, conformando una actividad lícita que excluye, *a priori*, un comportamiento antijurídico base de un eventual deber de responder.

- Para que se configure la participación antijurídica de los buscadores en la producción del evento lesivo se requiere, por un lado, que el buscador tenga efectivo conocimiento de la ilicitud de la vinculación que un tercero efectúa respecto del nombre de una persona en una página *web* y, por el otro, que pese a ello no elimine el enlace que asocia al nombre del damnificado con la página en cuestión.

- Excepto que el contenido de la publicación sea expresamente prohibido o resulte una palmaria ilicitud (por ej. la incitación directa y pública al genocidio, la pornografía infantil) o que el proveedor de servicios de búsqueda asuma una participación activa en la información publicada, en los demás casos este resulta responsable cuando, teniendo un conocimiento efectivo de que la actividad o la información a la que remite o recomienda causa un perjuicio individualizado, no actúa con diligencia para suprimir o inutilizar el enlace correspondiente.

- De las constancias de la causa no surge que hubiese mediado incumplimiento de las medidas ordenadas respecto de los sitios de Internet que fueron correctamente individualizados por la actora. En efecto, no se advierte conducta negligente por parte de las codemandadas, dado que ambas procedieron a bloquear los resultados de búsquedas denunciados que vinculaban el nombre de la demandante con páginas de contenido sexual o pornográfico. Por tal motivo, cabe confirmar la sentencia de grado que las exime de responsabilidad por falta de culpa.

- Diferente es la solución al caso en lo que respecta a la responsabilidad que se deriva de la reproducción y/o utilización que los motores de búsqueda hacen de la imagen de la actora. A los efectos de resolver la cuestión planteada, resultaba ineludible acudir al art. 31 de la ley 11.723 que establece claramente la exigencia del consentimiento del titular del derecho personalísimo para la publicación de su imagen y que era aplicable ante la ausencia de distinción en la norma sobre el medio que se emplease.

- Que el legislador ha prohibido —como regla— la reproducción de la imagen en resguardo del correlativo derecho a ella, restricción que solo cede si se dan específicas circunstancias que tengan en mira un interés general que aconseje hacerlas prevalecer por sobre aquel derecho. Que la utilidad que pudiese derivarse del citado funcionamiento de los motores de búsqueda por imágenes no puede en manera alguna significar que las personas deban resignar la defensa y protección de este derecho personalísimo a la propia imagen. Más aún si su titular no ha dado una autorización inequívoca para su utilización por aquellos, como tampoco se alegan ni existen circunstancias que, aun así, justifiquen su divulgación. Esta interpretación se ve reforzada por el actual Código Civil y Comercial que en su art. 53 estableció que la captación o reproducción de la imagen de una persona no está permitida si no median circunstancias habilitantes que el mismo precepto contempla, entre ellas, el consentimiento del sujeto titular del derecho.

II. Inspección General de Justicia. Perspectiva de género

Tribunal: Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, Sala C
Partes: "Inspección General de Justicia c. Línea Expreso Liniers S.A.I.C. s/organismos externos" del 09/08/2021

Cita Online: AR/JUR/117902/2021
Hechos: Las sociedades anónimas actoras impugnar las res. generales Nº 34/2020 y Nº 35/2020 de la Inspección General de Justicia en cuanto dispusieron que ciertas sociedades —entre las que se encuentran— debían respetar la diversidad de género en la composición de sus órganos de administración y fiscalización, procediendo a integrarlos con la misma cantidad de mujeres que de hombres. Las apelantes sostienen que, utilizando como argumentos el derecho a la igualdad y la prohibición de discriminar por razones de género y mediante profusas y extrapoladas consideraciones sobre normas, tratados y convenciones internacionales, la IGJ les ha impuesto una condición en la conformación de esos órganos que no surge de la ley. La Cámara hace lugar al recurso y deja sin efecto las resoluciones apeladas.

Doctrina que se desprende del fallo:

- El criterio tradicional de igualdad debe ser, entonces, un piso mínimo y necesario, pero insuficiente cuando lo que se enfrenten sean desigualdades estructurales que muestren que, por hallarse en situación de postergación, ciertas personas también se encuentran impedidas de acceder a los beneficios de esa igualdad legal, que a su respecto se presenta meramente declamatoria.

- El aludido concepto tradicional de igualdad se encuentra previsto en el art. 16 de la Constitución Nacional; pero junto a él aparece esa nueva concepción que, aunque no consagrada expresamente en ninguna norma, surge inequívoca del reconocimiento constitucional de las llamadas "acciones positivas" (art. 75, inc. 23 CN), que confirman que el constituyente ha aceptado que de nada vale que la ley asegure igualdad de trato a un sujeto si, por razones vinculadas a su realidad, ese sujeto jamás ha de encontrarse, siquiera, en la situación contemplada en la norma que debería ser aplicada a su respecto.

- La necesidad de asignar ese trato superador de situaciones estructurales de postergación debe considerarse aplicable a las mujeres, lo cual es entre nosotros verdad constitucional, pues es la misma Constitución Nacional la que las presume (a las mujeres) en esa situación al mencionarlas expresamente en su art. 75, inc. 23.

- Todo lo anterior es tan cierto como que la tarea excede la competencia reglamentaria del Inspector a cargo de la IGJ. El art. 75, inc. 23 de la CN establece que corresponde al Congreso "...legislar y promover medidas de acción positiva que garanticen la igualdad real de oportunidades y de trato ... en particular respecto de ... las mujeres..."

- Si, por la naturaleza y contenido de lo regulado, la "acción positiva" que se adopta concierne a derechos de fondo que hacen a la materia legislativa, su alteración solo puede resultar de una ley sustancial y se encuentra vedada a la Administración. De lo contrario, se ingresa en el art. 99 de la Constitución Nacional en cuanto establece que el Poder Ejecutivo "...no podrá en ningún caso bajo pena de nulidad absoluta e insanable emitir disposiciones de carácter legislativo...".

- Determinar si el mecanismo adecuado para proteger a las mujeres es el de fijar cuotas que garanticen su participación, cuál es la medida a asignar a esas cuotas, cuáles son los sujetos que deben aplicarlas y cuáles son, en su caso, las consecuencias de su incumplimiento, remite a atribuciones que deben considerarse del Congreso (art. 75, inc. 12).

- Ese cupo automático no solo importó imponer una obligación a quienes antes no la tenían, sino también descartar a otros postulantes por el solo hecho de no pertenecer al grupo tutelado, postergando —en su caso— a otros colectivos que pudieran encontrarse en similar grado de vulnerabilidad, todo lo cual evidencia que estamos ante materias que no encuadran dentro de la noción de "reglamentación" que el señor Inspector a cargo de la IGJ invocó.

- La llamada "perspectiva de género" no impone siempre decidir a favor de la mujer, sino impedir que ella sea postergada por el hecho de serlo; y, si bien parece indudable que las "acciones positivas" ya vistas son temperamentos que se encaminan a ese objetivo sobre la base de "preferir" al grupo a cuya tutela se ordenan, esa preferencia no puede realizarse a expensas de derechos de otros sujetos que también cuenten con amparo constitucional.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2500/2021

Panorama internacional

Informe 2021 sobre la Situación de los Departamentos Jurídicos Corporativos

La pandemia global de COVID-19: Un catalizador para acelerar la agenda de cambios

Elaborado por el Instituto Thomson Reuters (*)

Resumen Ejecutivo: Para la mayoría de los departamentos jurídicos corporativos, el año 2020 será recordado como un año en el que el mundo "quedó patas para arriba". Líderes de los departamentos jurídicos tenían la experiencia de dirigir sus departamentos durante recesiones, caídas en ventas y reestructuraciones, pero nunca en una pandemia global. Sin embargo, los efectos causados por el año 2020 probablemente contengan tantos aspectos positivos como negativos; y, si los líderes de los departamentos son inteligentes, deberían actuar como catalizadores para acelerar la agenda de cambios en el año 2021 y más allá.

Los cuatro principales efectos de la pandemia en los departamentos jurídicos corporativos:

1. Carga de trabajo mayor y evolucionada — Ocho veces más departamentos jurídicos tuvieron un aumento en la carga de trabajo en lugar de una disminución. Además, han apoyado a sus organizaciones en la reinvención de las operaciones de negocios en varios grados y han superado barreras que antes serían consideradas insuperables. Esta dinámica ha cambiado la composición del trabajo de los procedimientos habituales de gestión de crisis.

2. Cambio en la demanda por soporte externo — La demanda de los departamentos jurídicos corporativos por consultoría externa en estudios jurídicos cayó un 2,5% en el año 2020, ya que muchos casos y negocios fueron paralizados. Sin embargo, los aumentos de precios aplicados por los estudios jurídicos a principios de año, junto con un cambio en el uso de profesionales de nivel senior para el apoyo a la crisis, representó un crecimiento general de los ingresos para la mayoría de los estudios en el año 2020.

3. Muchos departamentos jurídicos tradicionales tuvieron dificultades para adaptarse. Muchos departamentos jurídicos tradicionales perdieron tiempo mientras que sus pares, con una estructura más moderna, han podido adaptarse a las condiciones cambiantes más rápido. Estrategias como invertir en tecnología y establecer prácticas de trabajo a distancia han sobresalido.

4. La protección se convirtió en una prioridad mucho mayor para los departamentos jurídicos. Desde mantener la organización en funcionamiento hasta mitigar los riesgos derivados de la pandemia, el mandato de proteger a la empresa se convirtió en algo fundamental durante la crisis. Más del 40%

(*) El presente es un resumen del informe escrito por Lisa Hart Shepherd, vicepresidente de Investigación y Servicios de Asesoría y fundadora de Acritas, ahora parte de Thomson Reuters. Acritas hace estudios con abogados de nivel senior en todo el mundo desde hace 14 años. Este estudio incorpora las respuestas recogidas en más de 2000 entrevistas telefónicas, cada una de ellas de aproximadamente 30 minutos, incluyendo más de 600 en Estados Unidos. Los temas tratados incluyen gastos jurídicos, patrones de *sourcing*, experiencias con escritorios de abogados y tendencias generales del mercado. Además, este año, el informe analizó en detalle el impacto de la pandemia global del COVID-19 en los departamentos jurídicos corporativos. Se puede descargar de manera gratuita el informe completo en: https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/reports/2021-state-of-corporate-law-departments-report

de los departamentos jurídicos aplicaron nuevas medidas de prevención de conflictos, además de las que ya utilizaban.

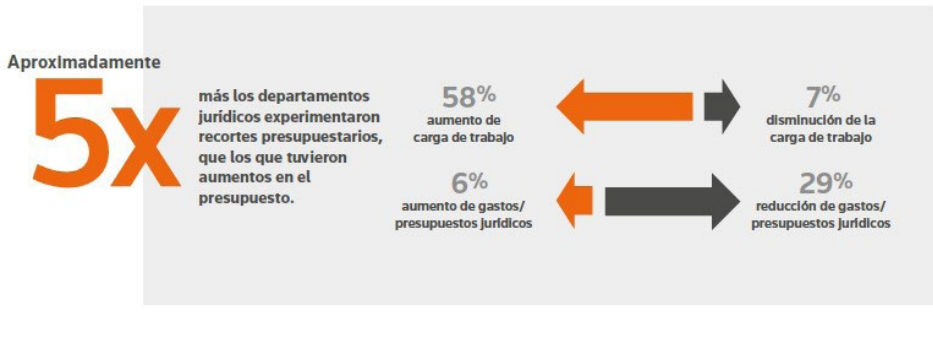
A medida que nos adentramos en el año 2021, los retos continúan. Pero muchos departamentos jurídicos corporativos ahora están preparados, al menos sobre la base de lo que experimentaron durante la pandemia. Muchos líderes de departamentos establecieron una nueva mentalidad adaptable y mostraron la eficacia de un modelo de actividad laboral a distancia. Los presupuestos jurídicos probablemente serán aún más limitados, por supuesto, a medida que los procedimientos habituales vuelvan con toda su fuerza junto con el aumento de volumen de trabajo tras el ambiente dinámico del COVID-19 y las disputas relacionadas.

Todas las deficiencias en la modernización del sector fueron reveladas y los líderes del departamento jurídico tienen una oportunidad única de continuar con el ritmo de cambio en el año 2021 con respecto a la forma de como trabajamos en el año 2020. Departamentos jurídicos con visión de futuro usarán este tiempo para invertir en tecnología, procesos y recursos inteligentes necesarios para optimizar el valor y la eficacia de sus presupuestos actuales.

De hecho, los departamentos jurídicos corporativos están en una posición única para liderar más cambios fundamentales en todo el sector jurídico y de varias maneras, como i) responsabilizar a sus organizaciones y sus proveedores por patrones nuevos y modernos; y ii) buscar la autenticidad en el enfoque y establecer áreas como servicio al cliente, metas rígidas como eficiencia, diversidad e inclusión, sostenibilidad y responsabilidad social corporativa más amplia.

Como resultado de la crisis de la pandemia, el 58% de los departamentos jurídicos corporativos tuvo un aumento en la carga de trabajo, más de ocho veces el número de departamentos que experimentaron una reducción. Desafortunadamente, este aumento del trabajo se produjo al mismo tiempo que los fuertes recortes presupuestarios en muchas organizaciones, ya que los líderes de los departamentos buscaban proteger la viabilidad financiera de sus modelos de negocio a medida que los ingresos caían.

De hecho, prácticamente cinco veces más departamentos jurídicos experimentaron recortes presupuestarios que los que tuvieron aumentos en el presupuesto. Esto significa que el cambio hacia "más por menos" en los gastos jurídicos ha pasado de ser un deseo a una obligación.



En general, los estudios jurídicos externos han asumido la responsabilidad de apoyar a los departamentos jurídicos de las empresas. Muchos estudios jurídicos reorientaron sus esfuerzos de intercambio de conocimientos para ayudar a las organizaciones a comprender las repercusiones jurídicas de la pandemia y proporcionaron asesoramiento general y personalizado a los clientes en forma de boletines, seminarios web y portales de conocimiento.

Muchos socios de estudios jurídicos ofrecían a sus clientes horas de consultoría gratuita, muchas veces más allá de sus áreas de especialización, para ayudar a sus clientes a pensar mejor en los problemas, las implicaciones y las posibles soluciones a las que se enfrentaban en ese momento. Como estas conversaciones se llevaban a cabo a distancia, de una casa a otra, las relaciones entre el abogado interno y externo se hicieron más personales y, como resultado, fueron fortalecidas.

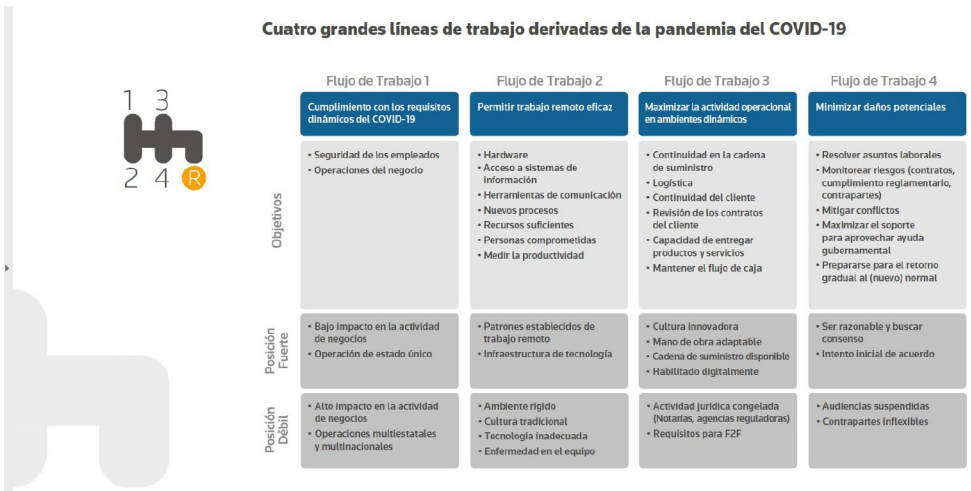
Durante todo esto, los departamentos jurídicos corporativos han tenido que lidiar con nuevos y diferentes retos, ya que han surgido cuatro líneas de trabajo diferentes:

1. Cumplir con las reglamentaciones del COVID-19

2. Establecer procedimientos de trabajo remoto

3. Maximizar operaciones

4. Minimizar daños potenciales



Cómo la pandemia cambió la forma en que los departamentos jurídicos funcionan

El rápido cambio hacia un modelo de trabajo a distancia en el sector jurídico forzó a varios líderes de departamentos jurídicos a romper la mentalidad tradicional de tener que ver a las personas en sus oficinas para entender que el trabajo está siendo hecho.

La capacidad de los abogados para trabajar a distancia sin dejar de ser eficaces y productivos ha sido probada por los departamentos que proporcionan la tecnología y los procesos de apoyo adecuados. Esta nueva dinámica aporta una gran cantidad de oportunidades, la capacidad de ampliar el espacio de las oficinas, contratar talentos o buscar nuevos proveedores más allá de las limitaciones geográficas habituales. Los departamentos también pueden ofrecer una experiencia más flexible al empleado, que se adapte al individuo, y no al lugar de trabajo.

Checklist:
Características de los departamentos jurídicos que estaban en buenas condiciones para lidiar con la pandemia

- Utilizaban tecnología que permitía un trabajo a distancia eficaz y eficiente (hardware y software).
- Establecieron prácticas de trabajo a distancia que permitieron a los equipos internos tener procesos de trabajo estructurados y una cadencia de reuniones en línea.
- Verificaron regularmente con los líderes de las áreas de negocios internos para garantizar que una perspectiva legal sea incluida en todas las reuniones principales y que los riesgos sean identificados.
- Fomentaron una cultura creativa y no jerárquica en la que todos los miembros del equipo se sintieron capaces de aportar ideas para resolver problemas desafiadores.
- Capacitaron abogados externos para que prestaran el mismo servicio continuo de forma virtual.
- Accedieron a recursos gratuitos de escritorios de abogacía para ayudar a identificar y comprender las cuestiones jurídicas emergentes.
- Aprendieron de las experiencias de otros clientes, contando con abogados externos de confianza, bien conectados en sus propios despachos.
- Monitorearon reglamentaciones dinámicas relacionadas al COVID-19 en todas las jurisdicciones y garantizaron su cumplimiento.
- Crearon y mantuvieron un registro de riesgos que incorporaba y clasificaba todos los posibles riesgos legales.
- Tomaron medidas para mitigar los riesgos más preocupantes en todos los niveles.

¿Cómo será el mundo en el que vivimos?

Hasta que la pandemia esté totalmente controlada, es probable que la mayoría de las economías experimenten continuas perturbaciones y una menor actividad económica.

Esto creará una presión financiera para varias organizaciones jurídicas y sus clientes, lo que sin duda aumentará la presión sobre los presupuestos jurídicos. Para aquellos departamentos jurídicos que estaban bien posicionados para el crecimiento durante esta crisis o que adaptaron rápidamente sus modelos de negocio para encontrar mayores oportunidades, es probable que haya desafíos continuos para ayudar a facilitar el cambio en los negocios y el rápido crecimiento.

Para muchos sectores, incluido el jurídico, operar en un panorama político y económico incierto seguirá siendo la norma. Los departamentos jurídicos serán fundamentales para ayudar a sus organizaciones a maximizar el desempeño mientras minimizan los riesgos futuros y a corto plazo.

Para muchos sectores, incluido el jurídico, operar en un panorama político y económico incierto seguirá siendo la norma. Los departamentos jurídicos serán fundamentales para ayudar a sus organizaciones a maximizar el desempeño mientras minimizan los riesgos futuros y a corto plazo.

¿Cómo pueden prepararse los departamentos jurídicos?

Mantenga el soporte jurídico disponible continuamente

En primer lugar, los departamentos jurídicos corporativos deben aprovechar el aumento de la productividad y la flexibilidad que han experimentado en su transición al trabajo a distancia. Incluso después de que muchos vuelvan a la oficina, los departamentos deben estar preparados para cambiar a un modelo de trabajo virtual con la rapidez y eficacia que exige la demanda. Esto significa continuar con la transición de los sistemas y procesos que lo hacen posible y apoyar a los individuos en sus capacidades de trabajo a distancia.

Sea un asesor proactivo y fundamental para las áreas de negocio

En segundo lugar, el equipo jurídico interno debe permanecer cerca de las áreas de negocio, no solo identificando y mitigando los posibles riesgos, sino asumiendo un papel más proactivo, proporcionando una plataforma de lanzamiento para nuevas estrategias y presentando posibles soluciones.

En tiempos dinámicos como los actuales, mantenerse al día de los movimientos estratégicos de los competidores o de las organizaciones de sectores paralelos será esencial, al igual que mantenerse actualizado con los cambios en la normativa. Cuanto más formalizado esté ese proceso, más eficaz será.

Los líderes del departamento jurídico también deben informar a los estudios jurídicos que se espera que aporten ideas y mejores prácticas, recopiladas de otros clientes, para su equipo jurídico. Y es crucial agendar tiempo para estas actividades y recompensarles por estas acciones.

En la estructura anterior, fueron identificados siete componentes principales que un departamento jurídico corporativo de éxito debe tratar de incorporar.

Un gran acontecimiento en el año 2020, según el informe, fue el enorme aumento de los departamentos jurídicos que contratan funciones de *Legal Operations*, con el 81% de los departamentos informando que hicieron tales contrataciones, frente al 57% que dijeron eso en el informe del año pasado. Los especialistas en *Legal Operations* se consideran cada vez más la fuerza motriz de los siete elementos de esta estructura, y suelen garantizar que los departamentos jurídicos cuentan con las herramientas y los recursos adecuados.

1. Metas estratégicas, métricas relaciones e informes

Si bien la mayoría de los departamentos jurídicos pueden articular varios objetivos estratégicos convincentes —por ejemplo, proporcionar un apoyo jurídico eficaz para el negocio, proteger a la organización a largo plazo o impulsar la eficiencia—, la mayoría de los informes de métricas de los departamentos están relacionados con su gasto jurídico.

Efectivamente, las cinco principales métricas utilizadas, según el Informe del Índice de Operaciones del Departamento Jurídico de Thomson Reuters, se basaron en el gasto:

- Gasto total por estudio de abogacía (con 92% de los departamentos afirmando que monitorean esa métrica)

- Gasto total por tipo de caso (62%)

- Gasto total por grupo de actividad (54%)

- Gasto total por unidad de negocios (50%)

- Gasto previsto x gasto real (48%)

Si bien las métricas de gasto son de vital importancia, no pueden medir de forma aislada el valor central que un departamento jurídico contribuye.

Los departamentos jurídicos que puedan encontrar medidas que ayuden a demostrarle a las áreas de negocio cómo el departamento crea valor o evita pérdidas pueden utilizar estas métricas para ayudarles a evitar ataques a su presupuesto.

Por ejemplo, la sexta métrica más usada por los departamentos jurídicos es el seguimiento del número de casos abiertos y cerrados. A pesar de que esto todavía no evalúa la calidad del trabajo y el valor creado, sí mide el volumen de trabajo. La octava métrica más utilizada es la exposición a los litigios, que suele ser una de las principales preocupaciones de los directores financieros, por esta razón se recomienda mantener el control de este indicador. Curiosamente, el seguimiento de la calidad de los resultados jurídicos solo es utilizado por el 11% de los departamentos.

- Número de casos jurídicos abiertos y cerrados (46%)

- Exposición a litigios (36%)

- Calidad de los resultados jurídicos (11%)

2. Asignación y gestión del presupuesto

Si bien los líderes del departamento jurídico pueden tener acceso a referencia reales —recopiladas mediante la comparación de informaciones de presupuestos e ingresos de miles de empresas—, la realidad es que el presupuesto real de un departamento depende del tamaño de la organización, la ubicación, el sector, el nivel de escrutinio normativo, la fase de crecimiento, el alcance internacional y muchos otros factores. Este informe comparte las medianas, medias y las tendencias generales, aunque reconoce que las cifras recogidas no suelen tener en cuenta la calidad de la provisión legal.

A continuación se presentan dos métricas de alto nivel que los líderes del departamento jurídico deben considerar como fundamentales cuando se trata de referencias de gastos legales

- Gastos jurídicos como porcentaje del ingreso

- Porcentaje de gastos jurídicos asignados para abogados externos

En el año 2020, una organización con US$ 1000 millones de dólares o más de ingresos globales normalmente gastaba el 0,18% de esos ingresos en servicios jurídicos. En EE.UU., esa cifra fue mucho mayor, ya que las organizaciones con sede en EE.UU., gastaron casi el doble de ese porcentaje en relación con los ingresos. El Reino Unido y Canadá se acercan a la media global, mientras que la mayoría de los demás países suelen tener gastos jurídicos un poco menores.

Presupuesto jurídico total = 0,18% de los ingresos

Referencia de gastos para organizaciones de más de US$ 1.000 millones de ingresos, por ubicación de la sede principal:

		Gasto total en relación al ingreso (mediana)
Global		0.18%
América del Norte	América del Norte General	0.28%
	EEUU	0.32%
	Canadá	0.19%
Europa	Europa General	0.15%
	Reino Unido	0.18%
	Alemania	0.13%
	Francia	0.11%
Latam	Latam General	0.14%
Asia-Pacífico	Asia-Pacífico General	0.12%

Además de la ubicación geográfica, el tamaño de la organización (basado en sus ingresos totales) marca la mayor diferencia cuando se trata del nivel de gastos jurídicos, porque las grandes economías de escala pueden ser un factor. Una organización en EE.UU., con ingresos de US$ 6000 millones o más normalmente gastará casi un 15% menos en asuntos jurídicos en comparación con una organización que tiene menos de US$ 250 millones de dólares de ingresos.

El siguiente cuadro ofrece una guía aproximada por ingresos, pero no tiene en consideración otras variables como el sector. Los sectores financiero e inmobiliario de Estados Unidos, por ejemplo, destinan más del 1% de sus ingresos al ámbito jurídico, en gran parte debido a las exigencias normativas.

Referencias de gasto para organizaciones de más de US$ 50 millones de ingresos en EEUU por volumen de ingresos:

Ingresos	Gasto total en relación al ingreso (mediana)
<$250m	1.40%
$250m-<$500m	0.54%
$500m-<$1bn	0.54%
$1bn-<$3bn	0.35%
$3bn-<$6bn	0.24%
$6bn+	0.19%

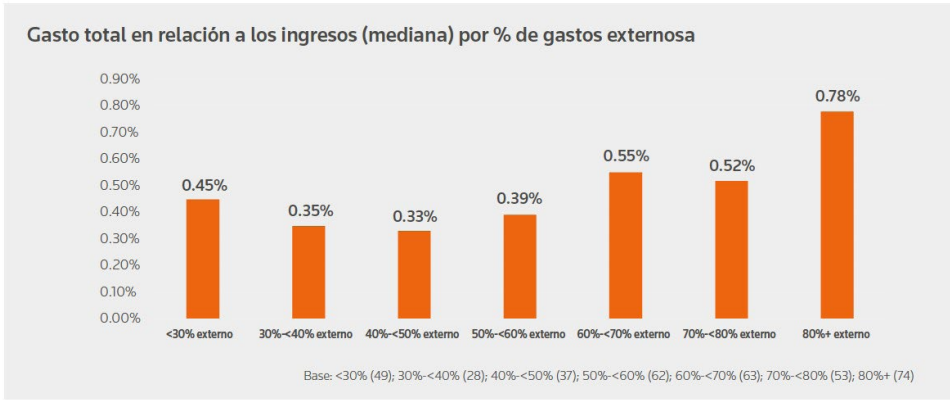
Proporción asignada externamente = **55%**

Gastos jurídicos externos - La proporción media del presupuesto jurídico general de un departamento jurídico corporativo asignado externamente permaneció consistente en 55%. En Estados Unidos, el promedio es un poco más alto, 60%, mientras que en Europa y en la región de Asia-Pacífico el valor está cerca de 50%.

Para las organizaciones en EE.UU., al menos, parece haber un rango ideal cuando se trata del equilibrio ideal entre el gasto externo y el interno, que corresponde a la menor proporción entre gastos e ingresos.

La proporción más baja se sitúa entre el 40% y el 50%, lo que sugiere que los departamentos jurídicos de EE.UU., se beneficiarían de asignar internamente al menos otro 10% de su presupuesto general, lo que se aproxima a la media europea y asiática.

Referencias de gastos para organizaciones de +US$ 50 millones de ingresos en EEUU, considerando la proporción externa/interna:



A medida que las empresas empiezan a aumentar el uso de ALSPs externos, que muchas veces afirman ofrecer precios más ajustados, el rango ideal puede cambiar en cuanto la tercerización se vuelve más económica.

0.4 abogados internos por ingresos de US$ 100 millones

La organización típica con US$ 1000 millones de dólares o más de ingresos tiene el equivalente a 0,4 abogados internos por cada US$ 100 millones de ingresos; esto es así en Estados Unidos y Europa. Sin embargo, los costos legales internos de las empresas en EE.UU., siguen siendo mucho más elevados que los de sus contrapartes europeas, ya que el costo medio por abogado en EE.UU., es más del doble, US$ 300.000 frente a US$ 133.000 en Europa. En la región de Asia-Pacífico, el tamaño de los equipos jurídicos suele ser menor, con 0,2 abogados internos por cada US$ 100 millones de ingresos.

Economías de escala pueden ser vistas nuevamente aquí, con empresas más pequeñas necesitando equipos más grandes en relación con sus ingresos, pero siguen gastando una cantidad similar a las organizaciones más grandes por abogado.

3. Atraer y comprometer talentos

Muchos departamentos jurídicos contratan a sus talentos directamente de los estudios jurídicos. Y la pandemia hizo que talentos en los estudios jurídicos se replanteasen su vida profesional, y casi el 80% de los abogados dijo que quiere mantener los cambios que ha experimentado al trabajar a distancia, según un reciente informe de Acritas sobre el futuro del trabajo jurídico. Además, el 20% dijo que dejaría su oficina actual si no se le ofrecía una mayor flexibilidad.

Si su departamento puede ofrecer a estas nuevas contrataciones más control sobre dónde y cuándo trabajan, eso puede darle una oportunidad única de reforzar su equipo interno con talento de estudios jurídicos en todo el país.

Además, algunos de los mayores departamentos jurídicos de las empresas contratan directamente en las universidades de derecho, mientras que otros aprovechan las plataformas de aprendizaje de sus estudios preferidos para garantizar que los miembros más jóvenes del departamento continúen su desarrollo profesional a medida que crean una red de colegas profesionales.

Según una encuesta realizada por Acritas, a fines de del año 2020, entre estudiantes de Derecho de EE.UU., solo el 30% dijo que consideraría una carrera en un departamento interno, y solo el 11% dijo que esta sería su opción profesional preferida. La encuesta también mostró que había muy poca comprensión de lo que implica una carrera en un departamento interno, y algunos encuestados de la Facultad de Derecho dijeron que no creían que estarían cualificados, que no tenían la experiencia adecuada o que no ofrecería un gran potencial de beneficio o variedad de actividades.

Claramente, los departamentos jurídicos corporativos se beneficiarían si mejoraran su imagen de empleador entre las Facultades de Derecho y los abogados externos, por ejemplo, mostrando la rica variedad de actividades. El 30% de los encuestados dijo que consideraría una carrera en departamentos internos y las perspectivas de carrera disponibles, junto con formas de trabajo flexibles y una oportunidad para trabajo pro bono.

Una vez contratados, los miembros del equipo altamente comprometidos tienen un buen desempeño. Además, es más probable que permanezcan. Los departamentos jurídicos pueden fomentar este entusiasmo invitando a los nuevos miembros del equipo a expresarse y compartir sus ideas dentro de la organización. Después de trabajar en escritorios de abogados jerárquicos, los nuevos miembros del equipo interno verán esto como una oportunidad extremadamente estimulante.

Y una forma de hacer un seguimiento de los progresos en esta área es medir el *Net Promoter Score* del equipo actual para ver cómo le ha ido al departamento cuando los funcionarios lo recomiendan como un buen lugar para trabajar.

4. Tecnología y sistemas

El informe de este año muestra que el 30% de los departamentos jurídicos está aumentando su gasto en tecnología, frente a solo un 11% que lo está reduciendo. Una tendencia aún más fuerte, identificada en la encuesta LDO de este año es que más departamentos están haciendo un mejor uso de las tecnologías existentes, con un 44% de los departamentos informando que aumentaron el uso de herramientas tecnológicas, en comparación frente a una reducción de solo el 2%.

Las cinco tecnologías más importantes citadas por los departamentos jurídicos corporativos, según la encuesta de LDO, fueron:

- Facturación/gastos electrónicos y gestión de casos

- Gestión de contratos

- Investigación legal

- Gestión de documentos

- Retención legal

Las cinco soluciones de tecnología más comunes que los departamentos jurídicos afirmaron no tener en la actualidad, pero que están buscando adquirir, incluyen:

- Gestión de documentos

- Inteligencia de negocios jurídicos

- IA de contratos para análisis, avaluación de riesgos o diligencia debida

- Gestión de contratos

- Automatización del flujo de trabajo jurídico

Más allá de las tecnologías utilizadas por los departamentos, la seguridad de los datos se cita como la segunda mayor prioridad para los departamentos jurídicos, según la encuesta de LDO. En medio de la pandemia, por supuesto, la seguridad y la protección de los datos se han vuelto aún más importantes ahora que los sistemas de datos, los documentos y las redes deben ser accesibles para los empleados remotos.

¿Qué grado de sofisticación tiene su departamento en cuanto a tecnología y procesos?

Thomson Reuters ha desarrollado un modelo para ayudar a los departamentos jurídicos a evaluar la sofisticación de su tecnología y sus procesos.

En el último año, los departamentos jurídicos han crecido en sofisticación, siendo el mayor cambio el de las organizaciones proactivas que pasan a ser optimizadas y predictivas.

Categoría	Descripción	2020	Cambio desde 2019
CAÓTICO	Facturas legales fuera del sistema de facturación electrónica; no hay una forma coherente de informar sobre los gastos jurídicos.	0%	-1%
REACTIVO	Uso de un sistema de facturación electrónica e informes básicos para gastos.	23%	—
PROACTIVO	Uso de directrices de facturación, auditorías de facturas y revisión de facturas legales; proceso de gestión de horas trabajadas y casos.	51%	-6%
OPTIMIZADO	Gestión centralizada de tarifas; uso de solicitudes de propuestas (RFPs), licitaciones o descuentos para definir tasas; enfoque en procesos internos que reducen los costos; informes avanzados sobre el rendimiento del departamento jurídico.	18%	+2%
PREDICTIVO	Gestión activa de los casos con la participación de los abogados, los asesores externos y las operaciones jurídicas; presupuestos detallados de los casos, previsibilidad y previsión; referencia de desempeño.	7%	+3%

6. Gestión de abogados externos

La principal prioridad citada por los departamentos jurídicos en la encuesta de LDO fue controlar los costos de los abogados externos. No es de extrañar, ya que estos costos suponen una media del 60% del presupuesto total de los departamentos.

Las 10 formas más eficaces de gestionar los costos de los abogados externos identificados por los departamentos jurídicos fueron:

1. Aplicación general de las directrices de facturación y reducción de las tarifas y gastos de las facturas, citado por el 81% de los encuestado.

2. Descuentos estándar en las tablas de precios de las horas trabajadas propuestas (por ejemplo, ofreciendo un 10% de descuento en las tarifas establecidas), citado por el 53%.

3. Revisión periódica de los presupuestos y comparación con los gastos reales en los casos de alto costo (51%)

4. Reducción de los gastos con facturas (50%)

5. Reducción de los aumentos de las tasas de horas trabajadas (49%)

6. Descuento por volumen (45%)

7. Exigencia de presupuestos para los casos de estudios jurídicos (42%)

8. Tarifas combinadas por horas trabajadas (por ejemplo, oferta de tarifa plana para los socios, tarifa plana para los asociados) (35%)

9. Tarifa fija con valor establecido por nivel de caso (34%)

10. Utilización del programa/panel de proveedores preferenciales (28%)

La comunicación es crítica: Los problemas típicos entre los departamentos jurídicos y los abogados externos suelen ser causados por una mala comunicación. Estos problemas pueden superarse o reducirse de algunas maneras, como por ejemplo:

- Llegar a un acuerdo de una estructura de patrones de servicio que detalle cómo quiere que su departamento se comunique con el estudio jurídico, los métodos preferidos para proporcionar asesoría, tiempos de respuesta razonables y un sistema de semáforo para las tareas urgentes.

- Alineación de metas y métricas sobre cómo se mide el éxito y es recompensado por el cumplimiento de las condiciones de presupuestos.

- Revisión de los casos tras el cierre para garantizar la optimización del servicio, asegurando que los costos generales sigan disminuyendo y que la propia firma de abogados se vea recompensada por el aumento de la eficiencia general.

- Reuniones informativas periódicas sobre las metas, desafíos y el apetito de riesgo de la empresa para garantizar que se entreguen soluciones de negocios y no solo un asesoramiento jurídico. Estas sesiones deben ser interactivas y ofrecer una oportunidad para que los abogados externos sugieran ideas o compartan las experiencias que han observado al trabajar con otros clientes

7. Cultura

La cultura de un departamento jurídico es impulsada por varios factores diferentes. Las orientaciones de los líderes, los comportamientos que son recompensados, cuáles son males vistos y la actitud hacia los clientes internos y los proveedores externos. De hecho, el trato que reciben los proveedores tiene un gran impacto en el valor que irán a agregar.

Sin embargo, el concepto de cultura es mucho más amplio. De hecho, la cultura incita a plantearse cuestiones fundamentales como: ¿Qué tipo de persona tiene éxito aquí? ¿El sexo, raza, u orientación sexual afectan a las posibilidades de éxito de un miembro del equipo? ¿Esto también afecta la selección de un abogado externo?

Acritas identificó una tendencia significativa, aunque muchas veces inconsciente, en la selección de socios en los estudios jurídicos por parte de sus clientes internos. Esta tendencia muestra que los clientes masculinos son mucho más propensos a elegir un profesional de su mismo sexo. Aun así, el rendimiento de los profesionales masculinos y femeninos se considera similar, según la encuesta. Además, un equipo diversificado mostró un desempeño significativamente mayor en varias cuestiones.

Conclusión

En el año 2021, los departamentos jurídicos corporativos tendrán una oportunidad única para crear un departamento que se adapte a los futuros cambios en el sector jurídico, al mismo tiempo que atiendan a la creciente demanda que los mejores talentos exigen ahora en un lugar de trabajo.

El año de la pandemia del año 2020 comprobó los límites de las operaciones actuales de la mayoría de los departamentos jurídicos. Por medio de una disrupción sin precedentes, la gestión de la crisis y cambios inmediatos en las nuevas formas de trabajo, las discrepancias dentro de los departamentos fueron reveladas. Los líderes de los departamentos jurídicos se dieron cuenta rápidamente de que las formas tradicionales de trabajo podían evolucionar y aun así seguir cumpliendo los objetivos del departamento.

Los departamentos también tuvieron beneficios en conveniencia, ahorro en costos y mayor accesibilidad; pero hubo algunos desafíos, como tareas u ocasiones en las que la conexión remota no cumplió las expectativas. De hecho, muchos líderes de departamento descubrieron que algunos elementos legales seguían requiriendo un contacto personal y continuarán siguiendo ese modelo en el futuro.

La pandemia ha ofrecido a muchos, en el sector jurídico, la oportunidad de reflexionar, ya sea pasando más tiempo con la familia o disfrutando de un equilibrio más favorable entre la vida personal y profesional. De hecho, el año 2020 demostró que los abogados no necesitan pasar muchas horas en la oficina todos los días para hacer su mejor contribución, y cada vez es más anticuado pensar lo contrario.

Para los departamentos jurídicos corporativos, todas estas experiencias han abierto nuevas formas más ágiles, de encontrar soluciones a los desafíos jurídicos, muchas veces recurriendo a procesos jurídicos virtuales guiados por la tecnología.

Los líderes de departamentos jurídicos también tendrán que repensar cómo entrenan a sus profesionales y también ser más estructurados en la forma de colaborar, asignar el trabajo y construcción de relaciones.

Los líderes también pueden usar las lecciones de la pandemia para estructurar un departamento que fomente las relaciones con los abogados externos y otros proveedores de servicios jurídicos que sean más eficientes, saludables y más centrados en resultados mutuamente beneficiosos.

En conclusión, este nuevo enfoque del trabajo jurídico permitirá a los líderes progresistas de los departamentos jurídicos cosechar los beneficios de su innovación y, lo que es más importante, demostrar claramente el valor de su departamento para la organización.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2497/2021

PROPIEDAD DE LA LEY S.A.E. e I.
Administración, Comercialización y Redacción:
Tucumán 1471 (C. P. 1050 AAC) Bs. As. República Argentina
Impreso en La Ley, Rivadavia 130, Avellaneda, Provincia de Buenos Aires.

Thomsonreuterslaley
TRLaLey
linkedin.com/showcase/thomson-reuters-argentina-legal/
thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-legales/blog-legal.html
Centro de atención al cliente:
0810-266-4444