



CLAUDIO CORTÉS

## Estudios internacionales en Chile analizan las claves de sus modelos

En los últimos años, firmas de EE.UU. y Europa, principalmente de España, concretaron fusiones o integraciones con estudios nacionales, aunque también están los que abrieron oficinas propias y movieron la grúa en el mercado. Asuntos como un plan estratégico común y estudiar la cultura destacan al decidir alianzas.

*Daniel Inostroza Gálvez*

La estabilidad económica mostrada por Chile en las últimas décadas, la proliferación de capitales internacionales en la región y la institucionalidad local, entre otros factores, propiciaron que el país se convirtiera en un importante

mercado para distintas áreas de desarrollo. Y la esfera legal no quedó exenta a este fenómeno.

En los últimos años, la llegada de reconocidas firmas extranjeras y su fusión o integración con estudios nacionales es

“

**El mercado chileno es muy maduro y con competidores fuertes.**

*Las firmas extranjeras deben considerar esta variable y realizar esfuerzos para ir equiparándose.*

Cristián Conejeros  
Socio de Cuatrecasas

”

“

**Nos enfrentamos a un cambio radical en la forma de ejercer la profesión, que si bien venía dándose progresivamente, fue acelerado por la pandemia.**

Luis Felipe Arze  
Socio de CMS Carey & Allende

”

un tema de análisis y, con el paso del tiempo, surge la interrogante de cómo han funcionado, qué ámbitos destacan sus socios para asegurar una alianza exitosa, cuáles son las principales áreas en que se han desarrollado y cómo ven las tendencias futuras en un contexto cada vez más globalizado y cambiante, acentuado además por la pandemia.

¿Qué estudios han desembarcado en Chile? Algunos de ellos han sido Cuatrecasas, Garrigues y Uría Menéndez, que destacan entre los mayores de España. También están los casos, entre otros, de la internacional CMS, de origen europeo, de DLA Piper, una de las más grandes de Estados Unidos, o la francesa DS Abogados. A eso se suma el primero de estos grandes movimientos: el surgimiento —en 2015— de lo que hoy es Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría (PPU). Las experiencias de funcionamiento son variadas (ver recuadro).

Para analizar el contexto nacional, explica Luis Felipe Arze, socio de CMS Carey & Allende, es imprescindible mirar a Latinoamérica. “Sus tasas de crecimiento y su incipiente proceso de sofisticación en los negocios despertaron el interés de las grandes firmas internacionales, que vieron en la región oportunidades serias de inversión”, señala.

“La realidad del mercado legal chileno es muy maduro y con competidores muy fuertes, por eso las firmas extranjeras que llegan deben considerar esta variable y realizar grandes esfuerzos, sostenidos en el tiempo, para ir equiparándose con esos estudios que constituyen el primer nivel de calidad dentro del mercado local”, destaca por otro lado Cristián Conejeros, socio de Cuatrecasas, al referirse a los elementos que deben tener hoy en cuenta todos quienes deseen convertirse en nuevos actores. A diferencia de lo que ocurría hace unas pocas dé-

cadadas, la entrada ya no es tan fácil, ni siquiera para los grandes.

Y agrega que, por eso, “el foco va a estar en cuál es el sello que ofrece cada oficina”.

Por su parte, José Luis Ilabaca, socio de la sede en Chile de DS Abogados, asegura que el arribo de estudios extranjeros ha propiciado que “firmas de tamaño medio o ‘segunda banda’ accedan a clientes extranjeros que históricamente han trabajado con los estudios tradicionales o grandes”. A lo que Francisca Rochet, socia a cargo del área de infraestructura y contratación pública de la misma oficina, añade que si bien en un principio estas nuevas firmas eran españolas y norteamericanas, “en los últimos años han llegado estudios internacionalizados o globalizados que tienen su origen en otros países”, precisamente como ocurrió con su oficina, de origen europeo.

#### **Fusión, alianza o integración: ¿cuál elegir?**

Las modalidades de integración son varias, explican los especialistas, desde acuerdos de colaboración exclusiva y otros de franquicias, hasta estudios extranjeros que invierten en oficinas locales sin llegar a fusionarse totalmente. Varias firmas anglosajonas han aterrizado en Chile bajo esa primera aproximación, plantea Conejeros, “donde el estudio chileno mantiene su independencia, personalidad jurídica y socios, pero se beneficia de un marco que le permite desde usar la marca y acceder a cierto conocimiento y *know how*, además de tener acceso a otros clientes”.

Un tercer modelo, añade, es el de abrir oficinas propias e intentar posicionarse como estudio todo servicio o *full service*, “en todas las áreas relevantes del derecho al poco tiempo de llegar al país”. Esta fue justamente la fórmula utilizada por





**Somos una firma totalmente integrada, (...) donde los socios de cada oficina son socios a nivel global y comparten la misma cultura.**

Luis Felipe Merino  
Socio de Garrigues



Cuatrecasas a fines del año pasado, para lo que fue fundamental —dice— guiar esta operación “de la mano de líderes del mercado, identificando personas en las que se pone un alto grado de confianza para que estos profesionales armen equipos y la oficina vaya creciendo de manera orgánica”.

“La realidad de los estudios internacionales que han aterrizado en Chile son muy distintas en cuanto al modo que han utilizado, ya sea tener solo una representación o un proyecto de más largo plazo, como nuestro caso”, asegura. En esa línea, puntualiza, “los objetivos de cada uno son bien diferentes”, pero todos están determinados por las condiciones que ofrece el mercado.

Así, en su primer año estructuraron el área de litigio y arbitraje, a cargo de Conejeros, y en enero pasado se sumó al equipo el exsocio principal de Guerrero Olivos, Roberto Guerrero Valenzuela, que dirige el área corporativa y transaccional, en lo que significó uno de los grandes movimientos del mercado legal en el último tiempo.

En el caso de Garrigues, ingresaron a América Latina en 2013 abriendo oficinas propias en Colombia, Perú, México, Brasil y finalmente Chile, donde se integraron con la oficina local Avendaño Merino Abogados, tres años después. A diferencia de otros estudios internacionales presentes en el país, su modelo es el de una firma totalmente integrada, “con un único *partnership*, donde los socios de cada oficina son socios a nivel global y comparten la misma cultura”, asegura el socio Luis Felipe Merino.

Hoy cuentan —dice— con más de 1.500 abogados en 13 países del mundo, de los cuales cerca de 200 trabajan en las oficinas de Latinoamérica.

CMS tampoco se fusionó ni abrió oficinas propias, sino que efectuó una “integración operativa” con el estudio chileno, explica el socio Fernando de Cárcer.

“Todos los abogados de Carey & Allende pasaron a formar parte de un grupo de práctica global, organizado en sectores de industria, cada uno de los cuales tiene un presupuesto y un plan de negocios anual”, plantea. Junto con ello, destaca que esta integración “permite a cada firma local mantener su autonomía respecto de la contratación de nuevos abogados, el nombramiento de socios y los mecanismos de compensación”.

Previo a estos procesos se informó con gran repercusión mediática la inauguración del “primer estudio iberoamericano”: Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría (PPU), producto de la fusión entre una firma chilena, una colombiana, dos peruana y una española.

Su *country manager*, Andrés Sanfuentes, destaca que la oficina se trazó desde sus inicios como meta clara la de abarcar toda la región, “para convertirnos en la firma de referencia y con mayor presencia directa en Latinoamérica”.

Actualmente tienen presencia y reconocimiento tanto en sus distintos países de origen como a nivel internacional.

**“Es fundamental conocer la cultura de los estudios involucrados”**

Las experiencias de oficinas extranjeras que llegan a Chile han sido, según las impresiones de sus propios socios, en general exitosas. Sin embargo, no siempre perduran.

En abril de 2018, la firma local NLD Abogados —Noguera, Larrain y Dulanto— y la internacional DLA Piper se fusionaron y comenzaron a trabajar bajo el nombre de esta última; casi tres años después ambos decidieron poner fin a la alianza por diferencias en cuanto a la conducción del estudio hacia el futuro.

Para Paulo Larraín, socio de NLD, las uniones de estudios son “procesos habituales” cuando las firmas buscan crecer a través de “sinergias y complementariedad, o expandirse geográficamente”. Si bien asegura que “puede tener muchas cosas positivas”, también repara en que el éxito depende “del tipo de asociación que hagas”.

“Aquello puede consistir en estar completamente integrado a la firma internacional, tener un acuerdo de colaboración con exclusividad o tener un acuerdo de *best friends*. Cada una de esas formas de asociación puede tener ventajas y desventajas y es un análisis que debe hacerse caso a caso, ya que hay muchos elementos a considerar para definir cual tipo de asociación es la más apropiada”, advierte.

Plantea, en ese sentido, que “un punto fundamental es conocer muy bien cómo es la cultura de los estudios involucrados. Ya sea en una fusión de estudios locales o en una asociación con una firma extranjera, es clave que pueda lograrse una identificación de las culturas respectivas”.

## CÓMO Y CUÁNDO: EL CAMINO DE LOS DESEMBARCOS INTERNACIONALES

Los principales movimientos comenzaron en 2015, cuando la firma chilena Philippi, Yrarrázaval, Pulido & Brunner y la colombiana Prietocarrizosa se fusionaron, además de asociarse con la ibérica Uría Menéndez —con quienes el estudio nacional tenía vínculos previos—. Al año siguiente se anunció un nuevo paso: la integración con las peruanas Ferrero Abogados y Delmar Ugarte (DU).

Según han comentado previamente expertos en el mercado local, el estudio europeo habría congelado una operación para ingresar de lleno este año a la región; sin embargo, debiera reactivar en el mediano plazo alguna decisión en torno a si se separará de las oficinas latinoamericanas o si las absorberá.

En 2016 se inauguró Garrigues Chile, oficina que le ha significado a la marca global altos dividendos de facturación y reconocimiento en mediaciones internacionales de prestigio. Ac-

tualmente cuentan con oficinas en 13 países de cuatro continentes, incluidos Perú, Colombia, Brasil y México.

Durante ese mismo año ingresaron los franceses de DS Abogados, con presencia en 14 países, incluidos Argentina y Perú. Su socia Francisca Rochet cree que la firma debiera crecer hacia áreas como libre competencia, “sin perjuicio de otras especialidades que podamos incorporar, como propiedad intelectual, financiamiento y mercado de capitales o seguros. Esto, pensando en que se ha derrumbado un mito y que en cierta forma constituía una limitación de crecimiento”.

Hace cuatro años, y con un trabajo que se ha mantenido estable entre ambas, la internacional CMS —de origen europeo— se integró con Carey & Allende. La firma cuenta a nivel global con oficinas en 43 países, incluidos Perú, Colombia, Brasil y México.

En 2018, en tanto, NLD se fusionó

con DLA Piper —en ese entonces llamada BAZ|DLA Piper, por su integración un año antes con los también locales Bahamondez, Álvarez & Zegers—; sin embargo, esa alianza se terminó a principios de este año. Desde entonces ambas firmas continúan operando de manera independiente en el país.

Y, finalmente, en abril de 2020 se anunció la apertura de la oficina en Chile de Cuatrecasas. Sobre su crecimiento, el socio Cristián Conejeros anticipa que en el mediano plazo debieran incorporar a un socio de referencia en el área tributaria, “muy potente en Chile, y eso está en línea con el expertise de la firma, desde su creación en 1917, como un estudio focalizado en esa práctica”. Desde ahí, agrega, irán viendo la apertura de otras especialidades, como podrían ser derecho de la energía y derecho regulatorio, libre competencia, recursos naturales y medio ambiente y derecho laboral.

En la misma línea, el socio de CMS Carey & Allende, Luis Felipe Arze, también cree que es necesario “poner el foco en un factor que considero como definitorio del éxito o dificultad en una integración, o fusión o figuras similares, entre firmas, y es que su visión de futuro sea similar”.

“Las culturas organizacionales se crean a lo largo de los años y son muy diversas. Obviamente hay muchas cosas a las que uno debe adaptarse en un proceso de este tipo, pero si se comparten los valores y las proyecciones, los cambios que necesariamente ocurrirán, harán sentido al colectivo de los socios y asociados: esa adaptación será un proceso natural y cómodo para todos”, añade.

Sanfuentes igualmente destaca la necesidad de “tener un objetivo y una visión comunes. En nuestro caso (PPU), expandirse por el cordón andino y responder de manera eficiente a las nuevas demandas de servicios profesionales en los países de la Alianza del Pacífico, y las ganas de implementar un estudio adecuado a cada mercado, entendiendo sus particularidades y el entorno legal y social, así como de los recursos humanos y técnicos de cada país”.

Estos factores, agrega, se deben cohesionar a través de un plan estratégico delineado a corto, mediano y largo plazo. “Esto requiere estar a la vanguardia en infraestructura tecnológica, contar con equipos de abogados especializados en las di-





**Son procesos de largo plazo, que requieren inversión en darse a conocer como oficina y demostrar sus reales capacidades ante sus socios en el extranjero.**

Francisca Rochet  
Socia de DS Abogados



versas materias del derecho, contar con un profundo y constante conocimiento de la ley y también de los mercados en los que operan nuestros clientes y, por supuesto, cumplir las metas de facturación propuestas”, explica.

Mientras que la socia de DS Abogados, Francisca Rochet, complementa con otra idea: “Es importante entender que estos son procesos de largo plazo, que requieren inversión en darse a conocer como oficina y demostrar sus reales capacidades ante sus socios en el extranjero”, porque, más allá del modelo que se asuma en la alianza, “es esencial contar con abogados especializados y reconocidos en diversos rankings, que hablen idiomas, con disposición para viajar y trabajar en proyectos liderados desde el extranjero”.

En general, señalan algunos expertos, la modalidad de *best friends*, antes muy utilizada, ha ido perdiendo popularidad, muchas veces por las propias exigencias de los clientes, que le piden a los estudios de abogados con los que trabajan el mismo estándar en cualquier jurisdicción, de tal forma de asegurar una calidad y, además, evitar tener que presentarse dependiendo de la región en donde estén desempeñándose para un caso concreto.

### ¿Y cómo han funcionado?

Luis Felipe Merino, socio de Garrigues, destaca que, tras cinco años en Chile, el resultado “ha sido sumamente provechoso” para la oficina local. “Hemos prácticamente triplicado nuestro número de abogados, desde 18, a la fecha de la integración, hasta más de 50 hoy”, asegura. Y suma otro dato: “En el ranking de Chambers and Partners subimos de cuatro a siete áreas de práctica rankeadas durante estos años y solo el pasado subimos de banda en tres. Hemos tenido tasas de crecimiento de dos dígitos, lo que nos ha llevado a duplicar nuestra facturación en este período”.

Aunque la fusión con DLA Piper ya llegó a su término, el socio de NLD Abogados asegura que “tuvo aspectos positivos”.

“Las firmas globales tienen una gran capacidad de gestión y marketing, con muy buenas prácticas, por ejemplo, en cuanto a diversidad y a inclusión”, explica Paulo Larraín. En esa línea, destaca la posibilidad de conocer esas formas de funcionamiento, “lo cual nos ha permitido aplicarlas en NLD.

En este sentido, siempre he creído que el activo de los estudios de abogados más importante es contar con un equipo humano muy calificado, motivado e inclusivo”.

Para el *country manager* de PPU, Andrés Sanfuentes, “a seis años de la fusión podemos afirmar que, no exentos de desafíos, hemos logrado consolidar nuestro proyecto”, mientras que Fernando de Cárcer socio de CMS explica que “hoy participamos en operaciones de alcance global, formando equipo con otras oficinas de la firma. Para nosotros, el número, cuantía, complejidad

y el carácter transfronterizo de las transacciones en que participamos es un claro indicador respecto al avance que las firmas globales han tenido en el mercado local”.

### “Nos enfrentamos a un cambio radical”

Merino concluye que buscarán “seguir profundizando en la estrategia de digitalización y sostenibilidad que impulsamos en todas nuestras oficinas”. Hoy, explica, el foco y el nivel de inversión en digitalización es muy alto: se han invertido 55 millones de euros en los últimos cinco años, y solo en 2020 fue el 3,1% de los ingresos, “lo que nos permitió trabajar como si estuviéramos en la misma oficina desde el día uno de la pandemia”.

Por su parte, Arze advierte que “nos enfrentamos a un cambio radical en la forma de ejercer la profesión, que si bien venía dándose progresivamente, fue acelerado por la pandemia. La incorporación de la tecnología en el ejercicio profesional ya es un hecho”.

Y añade: “Lo que hoy importa es que, manteniendo la calidad jurídica, seamos capaces de ofrecer plataformas y herramientas tecnológicas a los clientes, que hagan nuestros servicios más eficientes y que no solo se ajusten a la complejidad de los negocios, sino que vayan un paso más adelante”.

En la misma línea, Rochet plantea que “las cuarentenas obligatorias no han enseñado que es posible trabajar a distancia, tener reuniones de trabajo no presenciales y, en consecuencia, repensar la forma en que estructuramos y diseñamos nuestras oficinas, privilegiando los espacios comunes y trabajo en equipo por sobre oficinas privadas”. **L**