



FONDO EDITORIAL

CONGRESO INTERNACIONAL DE DERECHO



UNIVERSIDAD
DE LIMA

DERECHO CORPORATIVO

UN MUNDO SIN FRONTERAS



FONDO EDITORIAL | CONGRESO INTERNACIONAL DE DERECHO



UNIVERSIDAD
DE LIMA

DERECHO CORPORATIVO

UN MUNDO SIN FRONTERAS

Congreso Internacional de Derecho

Derecho corporativo. Un mundo sin fronteras

FONDO EDITORIAL | CONGRESO INTERNACIONAL DE DERECHO



DERECHO CORPORATIVO

UN MUNDO SIN FRONTERAS

Congreso Internacional de Derecho Corporativo. Un mundo sin fronteras

Primera edición impresa: octubre, 2020

Primera edición digital: noviembre, 2020

© Universidad de Lima

Fondo Editorial

Av. Javier Prado Este 4600

Urb. Fundo Monterrico Chico, Lima 33

Apartado postal 852, Lima 100

Teléfono: 437-6767, anexo 30131

fondoeditorial@ulima.edu.pe

www.ulima.edu.pe

Diseño, edición y carátula: Fondo Editorial de la Universidad de Lima

Versión *e-book* 2020

Digitalizado y distribuido por Saxo.com Perú S. A. C.

<https://yopublico.saxo.com/>

Teléfono: 51-1-221-9998

Avenida Dos de Mayo 534, Of. 404, Miraflores

Lima - Perú

Se prohíbe la reproducción total o parcial de este libro, por cualquier medio, sin permiso expreso del Fondo Editorial.

ISBN 978-9972-45-546-9

Hecho el depósito legal de la versión digital en la Biblioteca Nacional del Perú n.º 2020-07133

Índice

PRESENTACIÓN

PALABRAS DE BIENVENIDA

Alonso Morales Acosta

DISCURSO DE INAUGURACIÓN

Germán Ramírez-Gastón Ballón

CONFERENCIA MAGISTRAL

Retos del abogado corporativo en un mundo sin fronteras

Carlos de la Pedraja

PONENCIAS OFICIALES

TEMA I: INICIATIVAS CORPORATIVAS

Oportunidades y riesgos del desarrollo de *fintech* en América Latina

Eduardo Flores Herrera y Luis Ernesto Salomón Llinás

Financiamiento participativo financiero (FPF)-*crowdfunding*

José Manuel Peschiera Rebagliati

Squeeze-outs: su racionalidad económica y su validez constitucional y legal. Las ventajas de la regulación societaria

Christian Hoedl

Sociedad por acciones simplificada

Juan Carlos Veiga

Joint venture: un instrumento de desarrollo y de inversión en los mercados internacionales

Maristela Basso

La doctrina de la extensión del acuerdo arbitral en el caso de los grupos de sociedades: entre el mito y la realidad, cuarenta años después

Ignacio Suárez Anzorena

TEMA II: OPERACIONES TRANSFRONTERIZAS

Control previo de fusiones en el Perú: situación actual y proyecciones

Ivo Gagliuffi

¿Hacia M & A sintéticas?

Javier Amantegui

Inversión extranjera en Europa. Modalidades modernas de financiación de empresas

Leonardo Britto León

Propuestas para una cooperación jurídica internacional en materia mercantil entre España y Perú más efectiva: la eficacia extraterritorial de títulos ejecutivos

Virginia Pardo Iranzo

Transacciones electrónicas y derechos del consumidor: la protección en los pagos con tarjetas en internet

Mariliana Rico Carrillo

TEMA III: PROBLEMAS DE ESTÁNDAR: LA ACTUACIÓN COMO DILIGENTE EMPRESARIO Y REPRESENTANTE LEAL

Responsabilidad social corporativa. Una perspectiva societaria y continental europea

Paula del Val Talens

Creación de una cultura ética y prevención de la corrupción

Enrique Aznar

Prevención del lavado de activos y titularidad real

José Ignacio González Álvarez

Anatomía del deber de lealtad

Cándido Paz-Ares

PONENCIAS LIBRES

ACTIVIDAD TRANSFRONTERIZA

La regulación de las relaciones en y para la aldea comercial global

María Elena Guerra-Cerrón

Externalidades y nuevos paradigmas en el derecho corporativo

Luis Miguel García Mori

Fusiones transfronterizas

Andrea Mariana Lazo Pérez-Palma

La institución jurídica que podría ser expresión de un derecho societario global: la regulación armonizada de los grupos de empresas

Oswaldo Hundskopf Exebio

El inglés jurídico en la desfronterización del derecho corporativo

Eduardo Alberto Hinojosa Cabada

ACTIVIDAD SOCIETARIA-CORPORATIVA

El derecho a la libertad de empresa en un Estado constitucional de derecho: contenido constitucionalmente protegido, alcance y límites en su ejercicio a partir de la jurisprudencia del Tribunal Constitucional peruano

Luis Andrés Roel Alva

Admisibilidad de la sociedad unipersonal y su relación con la E. I. R. L.

Jorge Luis Gonzales Loli

La junta general de accionistas, la conformación de la voluntad y su problemática registral

Luis Alberto Aliaga Huaripata

Las sociedades de beneficio e interés colectivo y la #LeyBIC

Juan Diego Mujica Filippi

El control constitucional del arbitraje en el Perú, en el alba del nuevo milenio

Eder Juárez Jurado

GESTIÓN EMPRESARIAL Y COMPLIANCE

La prevención de riesgos y *compliance* en las personas jurídicas societarias

Hernando Montoya Alberti

Tiempos de *compliance*: nociones generales, alcances y relevancia en la actualidad

Carlos Martín Hermoza Horna

El *compliance* y las buenas prácticas en la designación del árbitro de parte

Roger Vidal Ramos

La gestión del cumplimiento legal en el sector marítimo (*maritime compliance*)

José Antonio Pejovés Macedo

El *compliance* en el derecho penal

Mary Claudia Alvarado Cabanillas

DIRECTORIO Y GOBIERNO CORPORATIVO

El rol del directorio en el marco de las reglas del buen gobierno corporativo

Rafael José Artieda Aramburú

La labor del director independiente como práctica del buen gobierno corporativo en el Perú

Edison Paul Tabra Ochoa

El director independiente en las sociedades que participan en el mercado de valores peruano

Liliana Gil Vásquez

CONTRATACIÓN EMPRESARIAL

Compraventa de la empresa: modernización e incorporación de la cesión global del activo

Alonso Morales Acosta

La contratación masiva del futuro. Apuntes a partir del mundo bancario

Miguel Bueno Olazábal

El contrato de opción como herramienta idónea para controlar la adquisición oportuna del activo requerido para un proyecto inmobiliario

Moisés Arata Solís

Eficacia y funcionalidad del nuevo contrato de *crowdfunding* o micromecenazgo empresarial

José Blossiers Mazzini

Algunas reflexiones a los cinco años de vigencia de la Ley 29946 (Ley del Contrato de Seguro)

Américo Hidalgo Gómez

Análisis económico y jurídico del negocio de multipropiedad en el Perú

Milushka Rojas Ulloa

Exclusión de la acción revocatoria contra un fideicomiso

Roberto Shimabukuro Miyasato

PALABRAS DE CLAUSURA

Alonso Morales Acosta

DISCURSO DE CLAUSURA

Germán Ramírez-Gastón Ballón

ENSAYOS DEL CONCURSO DE INVESTIGACIÓN JURÍDICA

¿Cuán caro es un divorcio? Valorización de acciones en el ejercicio del derecho de separación de los accionistas y propuesta de modificación

Fernando Rodríguez Molina

¡La posible incorporación de la sociedad por acciones simplificada no resolverá todos mis problemas!

Romina Milagros Peña Ormeño

El *crowdfunding* y su eventual regulación en el Perú

Isabella Guadalupe Díaz Herrera

Presentación

En mayo del 2019 se llevó a cabo el Congreso Internacional de Derecho Corporativo organizado por la Facultad de Derecho de la Universidad de Lima, evento que contó con la presencia de destacados ponentes nacionales e internacionales, con amplia experiencia y trayectoria, que expusieron acerca de los últimos avances en materia de las distintas áreas vinculadas al derecho corporativo.

Hoy, la Universidad de Lima se complace en presentar la compilación de las ponencias de dicho congreso, evidenciándose así el gran esfuerzo de esta casa de estudios para ponerse a la vanguardia de las nuevas tendencias en materia de derecho empresarial, comercial y de tecnologías de la información, como temáticas transversales a una serie de instituciones propias del derecho civil, el mercado de valores, la prevención de riesgos, la ética, la responsabilidad social empresarial, entre otros.

La misión de la Universidad de Lima no solo es colocar en el centro de debate los temas de mayor relevancia y contemporaneidad, sino también motivar la investigación por parte de docentes y estudiantes, así como mantener actualizada a la comunidad universitaria en la materia que se constituye como el horizonte del plan curricular de esta casa de estudios: la empresa.

A lo largo de estas páginas se podrá corroborar lo mencionado con relación a la transversalidad, el contenido, la profundidad y la novedad de los temas tratados en el evento.

Quiero agradecer a los especialistas nacionales e internacionales que han tenido la gentileza de dedicar parte de su invaluable tiempo a participar de esta iniciativa académica, así como al grupo humano con el que, en conjunto, se ha hecho posible la elaboración de la presente obra, la cual ponemos a disposición de la comunidad jurídica de nuestro país.

Lima, julio del 2020

Alonso Morales Acosta

Palabras de bienvenida

Alonso Morales Acosta

Presidente de la Comisión Organizadora del Congreso

Estimados todos:

Es un gusto dirigirme a ustedes para darles la bienvenida al Congreso Internacional de Derecho Corporativo, organizado por la Universidad de Lima y que vamos a celebrar durante tres días. Conforme a lo señalado por el decano, esta disciplina jurídica ha tenido siempre una característica cosmopolita y globalizadora, que hoy se traduce en el título de este Congreso: Un mundo sin fronteras.

Es por todos conocido que el derecho mercantil se ha organizado sobre la base de tres pilares: el empresario, la empresa y la actividad económica. La organización del titular ha planteado desde hace mucho tiempo darle un ropaje societario a la empresa unipersonal y enfatizar las prácticas de BGC en la S. A. Asimismo, como unidad de producción puede ser objeto de adquisiciones y reorganizaciones societarias que trascienden territorios. Mirada desde un lado externo, su actividad se va adaptando en tiempo y espacio a las exigencias del mercado, impulsada por las TI, el *e-commerce* y las plataformas tecnológicas; asimismo, las *startups* no han sido ajenas a ello, la *fintech* va logrando la inclusión financiera y el *crowdfunding* va haciendo realidad muchos sueños de emprendedores. Empero, lo más importante de nuestro tiempo es que se ha formado conciencia de que no hay empresa sostenible si no cuida el nivel ético de sus actos y las relaciones de sus representantes, directores, accionistas y

funcionarios frente a sus *stakeholders*. Definitivamente, nos dirigimos hacia una época mejor.

Todos estos asuntos, desde luego, plantean retos jurídicos a la regulación, cuestionan nuestras categorías y hacen visibles los conflictos de interés e invisibles las relaciones interpersonales, ya que estas se vuelven más rápidas, se multiplican en menos tiempo y no creen en limitaciones espaciales o territoriales. Es otra realidad que nace de su disrupción con el pasado, así como la caída de Roma en el siglo v, la de Constantinopla en el siglo xv y el surgimiento de la Revolución francesa en el siglo xix marcaron la llegada de un nuevo tiempo. Qué duda cabe de que la caída del Muro de Berlín a fines de 1989 y el ímpetu de la tecnología de los años noventa nos han cambiado la vida a todos y han volcado su vértigo hacia nuestras relaciones jurídicas para cuestionar nuestros estándares, modelos, arquetipos, contratos, corporaciones, cláusulas generales y mecanismos de tutela, y nos enfrentan a las limitaciones de los sistemas jurídicos territoriales.

Hemos organizado el presente Congreso anclando esta arrolladora realidad a tres hitos a desarrollarse en tres días: el primero dedicado a las iniciativas corporativas, el segundo a las operaciones transfronterizas y el tercero al problema del estándar, la actuación diligente del empresario y el representante leal, así como a la ética y la responsabilidad social.

En la primera jornada nos aproximaremos a temas como las *startups*, la *fintech*, el *crowdfunding*, las *squeeze-outs*, las *joint ventures* y la cláusula arbitral de partes no signatarias (escogida por vinculación con grupos de sociedades). En el segundo día, revisaremos las operaciones de M & A, el control de fusiones, la inversión extranjera, las modalidades modernas de financiamiento de empresas, la ejecución extraterritorial de títulos valores, la transparencia fiscal internacional y las *offshores*, las transacciones electrónicas y el derecho del consumidor, la insolvencia transfronteriza y la disolución de sociedades por paralización de los órganos. Y en la última fecha abordaremos la

responsabilidad social empresarial, los programas de *compliance*, la prevención de lavado de activos, la responsabilidad de directores y gerentes, y las propuestas de reforma de la Ley General de Sociedades.

Todo este programa está antecedido por la conferencia que se desarrollará a continuación y que es de interés para todos: “Retos del abogado corporativo en un mundo sin fronteras”, a cargo del profesor Carlos de la Pedraja. Asimismo, contaremos con la participación del doctor Cándido Paz-Ares, que abordará el tema de los deberes fiduciarios.

Para que ustedes aprecien cómo nos hemos organizado, pueden ver que en el programa, después de cada bloque de conferencias, hay una mesa de panelistas. Dado el gran esfuerzo que ha realizado la Universidad para traer a ponentes con amplia experiencia y trayectoria internacional, hemos considerado apropiado generar este espacio para escuchar y reflexionar; no abundar en lo que ya sabemos, sino comentar sobre las experiencias de otros ordenamientos jurídicos, contrastarlas con las nuestras y sugerir otras perspectivas.

Así está estructurado, entonces, el presente Congreso, con un bloque de conferencias y, luego, las palabras de los panelistas nacionales con el tiempo que determinen los presidentes de mesa, quienes han venido coordinando y organizando las intervenciones.

También deseo informarles que el evento central se ha complementado con otras actividades. Por ejemplo, el día jueves tenemos la presentación de las ponencias libres, preparadas por investigadores y profesionales de diferentes universidades nacionales y extranjeras, a cargo de la doctora María Elena Guerra-Cerrón. En esa misma fecha, como parte de este evento, se conocerá y premiará a los alumnos que participaron en el Concurso Universitario de Investigación Jurídica, a cargo del doctor Paolo Robilliard, que concluyó el 15 de mayo.

Quiero destacar el esfuerzo del comité organizador, compuesto por los doctores Jorge Luis González Loli, Guillermo Ferrero y Felipe Boisset, así como la ayuda en las coordinaciones de la doctora Mariana Lazo. Este esfuerzo y entusiasmo no tendría oportunidad de desarrollarse de no ser por el apoyo de nuestras autoridades universitarias: el doctor Raúl Pardo —secretario académico—, Andrés Vernal —coordinador de eventos de la Facultad de Derecho— y el doctor Germán Ramírez Gastón —decano—. Realmente es muy agradable trabajar con una persona que asume el liderazgo con responsabilidad y empeño en que las cosas sucedan. Ello, pues, coloca a la Universidad de Lima en el nivel, protagonismo y posicionamiento que siempre le ha correspondido en materia de derecho empresarial. En ese sentido, ha resultado muy gratificante compartir este año de trabajo con todo el equipo apoyado por el señor decano.

No me queda más que agradecer la respuesta de los expositores y ponentes, que con entusiasmo y profesionalismo se han dado el tiempo para presentar sus trabajos y venir desde lejos a visitarnos. Asimismo, quiero anunciar que estas ponencias serán recopiladas en un libro dedicado exclusivamente a este evento.

Lo más importante es que, gracias a este esfuerzo, vamos a compartir tres días de ciencia, experiencia y debate; una verdadera fiesta de reflexión jurídica sobre el derecho mercantil.

Finalmente, quiero agradecer a los muchachos de *Advocatus*, así como a quienes colaboraron con tanto empeño. También a nuestros gentiles auspiciadores y a todos ustedes por su presencia.

Muchas gracias.

Discurso de inauguración

Germán Ramírez-Gastón Ballón

Decano de la Facultad de Derecho de la Universidad de Lima

Distinguido profesor Carlos de la Pedraja, vicedecano del IE Law School

Señor profesor Alonso Morales Acosta, presidente del Comité Organizador de este Congreso

Señores expositores extranjeros y nacionales

Ilustres visitantes y participantes que nos acompañan

Queridos profesores y alumnos:

Para la Facultad de Derecho de la Universidad de Lima es muy grato dar inicio a este Congreso Internacional de Derecho Corporativo, al cual hemos denominado “Un mundo sin fronteras”.

Hoy, más que nunca, el derecho corporativo se encuentra enfrentando los nuevos retos del mundo globalizado y exigiendo a todos los abogados especializados en dicha área, a los estudiantes de Derecho y, en especial, a los inversionistas nacionales y extranjeros un conocimiento más amplio y profundo sobre diversos y complejos temas del ámbito empresarial.

Lo cierto es que, en los últimos años, el mundo ha ingresado a una vertiginosa dinámica de cambios que exige un cuestionamiento y replanteamiento de las diferentes instituciones del derecho corporativo para

enfrentar los nuevos retos que impone la globalización, la informalidad, la influencia de las nuevas tecnologías y la complejidad de las inversiones que, incluso, ocasionan el enfrentamiento de las potencias mundiales (sobre derechos comerciales relacionados con el uso de la tecnología, que crean una atmósfera cargada de incertidumbre y malestar, y afectan los derechos de los particulares y el entorno económico de los países que se ven envueltos en problemas ajenos).

Frente a este escenario, resulta de vital importancia reflexionar sobre diversos temas de esta problemática para enfrentar el futuro con acierto. Es evidente, pues, que la coyuntura social, política y tecnológica propicia de manera irremediable la necesidad de efectuar algunos ajustes sustanciales para evitar la inestabilidad de nuestro ordenamiento, vaciado de contenido sobre las nuevas formas de hacer empresa en un mundo sin fronteras.

En la actualidad, casi todos los países iberoamericanos pasamos por el mismo trance al observar que nuestras sociedades no están preparadas, mientras que las operaciones transfronterizas se suceden unas a otras con un ritmo sostenido por la aceleración del progreso y la globalización. Observamos con preocupación que nuestras leyes contienen grandes vacíos o no cubren los nuevos retos del mundo moderno, por lo que resulta importante recordar que solo la ley “ordena, permite o prohíbe”.

Estas reflexiones preliminares nos llevarán a abordar, durante el desarrollo del presente Congreso, nuevos temas como *startups*, *fintech*, *crowdfunding*, *squeeze-outs*, *compliance*, operaciones de M & A, control de fusiones, modalidades modernas de financiamiento de empresas, insolvencias transfronterizas, ejecución extraterritorial de títulos valores, prevención de lavado de activos y transparencia de titularidades societarias, entre otros. Dichos temas nos recuerdan la urgente necesidad de reformar la Ley General de Sociedades, para mantener el ideal de una norma clara que garantice la estabilidad dentro de una sociedad moderna; pues es evidente que, frente a las guerras comerciales y los

cambios tecnológicos, sociales y políticos que estamos viviendo, parecería que nada puede quedar como estaba antes.

Nuestras sociedades han sido remecidas por avances de la ciencia y cada día nos sorprenden graves hechos económicos y conductas reñidas profundamente con una sociedad de bienestar, lo que atañe no solo al ámbito del derecho penal y la reparación que tales conductas conllevan, sino que también comprometen al derecho corporativo y, frontalmente, al ámbito de las personas, las obligaciones y los contratos regulados por el derecho civil y empresarial. Por ende, no podemos ignorar ni dejar de colocar en nuestra agenda el fortalecimiento de nuestras instituciones y el de la ética, a la que no podemos ni debemos renunciar.

Los profesores de Derecho estamos acostumbrados a hablar de las zonas grises cuando la realidad no calza dentro de las normas jurídicas o no ha sido contemplada para ser tratada, cuidando muchas veces con rigor que la problemática coincida con el derecho positivo, para no caer en ilicitudes jurídicas o morales.

La formalización de las zonas grises es necesaria dentro del contexto en el que vivimos, pues es constitutiva del derecho. Se trata de un elemento esencial que brinda seguridad jurídica, por lo que se hace necesario abordar el limbo jurídico para esclarecer las contradicciones y vacíos que se plantean frente a las necesidades modernas, a fin de descartar cualquier duda u oscuridad mental — interesada o ingenua— y de establecer y garantizar los derechos y obligaciones de las personas naturales y jurídicas.

Por tal motivo, la Facultad de Derecho de la Universidad de Lima acoge con entusiasmo y simpatía esta cita, en la que el intercambio de experiencias contribuirá a fortalecer las instituciones del derecho corporativo.

Estamos seguros de que de este diálogo y estas reflexiones surgirán nuevas ideas y proyectos que exigirán una atención prioritaria, y definitivamente contribuirán a fortalecer las reglas de nuestra sociedad.

No quiero terminar sin antes agradecer la participación de todos los expositores extranjeros y nacionales convocados, los cuales con su valiosa experiencia contribuirán a engrandecer este certamen internacional.

Del mismo modo, quiero expresar mi agradecimiento a todos los ponentes libres cuyos trabajos de investigación serán expuestos en el tercer día de este Congreso.

Asimismo, agradezco de manera especial a todos los alumnos participantes en el Concurso de Investigación Jurídica que fueron convocados con ocasión de este Congreso, cuyos trabajos ponen de manifiesto un gran interés sobre los retos del abogado corporativo en un mundo sin fronteras.

Igualmente, deseo expresar nuestro agradecimiento al IE Law School; al estudio Philippi, Prietocarrizosa, Ferrero DU & Uría; al estudio Echeopar Asociados; a Baker & Mckenzie International; al estudio Torres y Torres Lara Abogados; al estudio Rebaza, Alcázar & De las Casas; al estudio Muñiz; al estudio Payet, Rey, Cauvi y Pérez; al estudio CMS Grau; al banco BBVA Continental; al Jockey Plaza, y a la notaría González Loli por el invaluable apoyo en la realización de este certamen; así como a todos ustedes, por compartir estas jornadas de reflexión académica.

Por último, en mi condición de decano de la Facultad de Derecho de la Universidad de Lima, declaro inaugurado el Congreso Internacional de Derecho Corporativo “Un mundo sin fronteras”.

Esperamos que sus expectativas sean alcanzadas y que este evento sea un espacio de reflexión y creación de nuevos conocimientos.

Muchas gracias y bienvenidos a esta casa de estudios.

CONFERENCIA MAGISTRAL

Retos del abogado corporativo en un mundo sin fronteras

*Carlos de la Pedraja**

Muchísimas gracias a todos. Muchas gracias por estar aquí y, sobre todo, muchísimas gracias a la Universidad de Lima, al señor decano y al profesor Alonso por la oportunidad de estar con todos vosotros en este Congreso Internacional de Derecho Corporativo.

Es un honor tener la oportunidad de estar aquí como vicedecano del IE Law School y sobre todo compartiendo con vosotros, en esta primera conferencia, algunas de mis pasiones sobre la abogacía corporativa. Creo que es una oportunidad para nosotros no solo como escuela, no solo como universidad, sino que también os hemos traído desde España la joya de la corona: los mejores profesores que no solo son superexpertos en derecho corporativo, sino que, además, van a transmitir una pasión desmesurada por la materia también por absolutamente toda la enseñanza y el mundo docente.

Hechos estos agradecimientos, llega ahora el momento de las confesiones. Os tengo que contar un secreto: hace unos cuantos meses, cuando la Universidad de Lima se puso en contacto conmigo, me preguntaron si me gustaría dictar la conferencia magistral. Y la confesión es la siguiente: yo no tengo ni idea de lo que es dar conferencias, no sé lo que es una lección magistral y, además, no voy a hablar de derecho corporativo. Con lo cual son

dos problemitas unidos a un tercero: que yo no puedo estar detrás de un atril, por lo cual vais a verme mover por el escenario. Y, claro, cuando estaba pensando en esos retos de los abogados hay una cosa que sí suelo hacer de vez en cuando, sobre todo porque tengo cuatro pequeñines: cuento muchas historias y muchísimas películas. Y, pensando en vosotros, la primera película en la que pensé es una, apasionante, que me gustaría ver con todos vosotros y a la he llamado *Odisea del espacio, abogacía corporativa 2020*.

Esto es, básicamente, una traducción de lo que vamos a ver en los retos. Cuando empecé a ver cuáles son los retos de la abogacía en estos últimos años, intenté hablar de microrretos y macrorretos. Pero al final esta, como todas las películas, tiene un hilo conductor. El hilo conductor al que he llegado es que, básicamente, el único reto que tiene la abogacía corporativa en estos años es *la gestión del cambio*. De verdad, por mucho que en los próximos minutos hablemos de los microrretos, hablemos de los *challenges* que estamos realmente enfocando: todo está directamente relacionado con la *gestión del cambio*.

- ¿Os acordáis de cómo era el mundo hace algunos años?, ¿os acordáis de cómo era el mundo del abogado corporativo?
- En ese mundo teníamos unos clientes que trabajaban y trabajaban en organizaciones, tenían unas estrategias lineales.
- Podíamos predecir más o menos sus comportamientos. Trabajaban local y regionalmente; los problemas no eran tan complejos. Incluso era un paraíso para los abogados corporativos en el que realmente podíamos facturarles —que no me oiga nadie— lo que queríamos. No nos discutían los honorarios. Resulta que les decíamos que esto valía 600 dólares la hora y nos lo pagaban.
- ¿Y sabéis lo que pasaba también? Eran fieles. No se iban con otro. No nos dejaban abandonados. Siempre eran fieles a su abogado y a su abogado corporativo.

— De igual manera:

- ✓ Las organizaciones eran más simples.
- ✓ Los modelos de negocio eran más estandarizados y predecibles.
- ✓ Actuaban local y regionalmente.
- ✓ Eran fieles a sus abogados corporativos.
- ✓ Pagaban por horas.
- ✓ Aceptaban sin mayor problema nuestros honorarios.
- ✓ La fidelidad estaba garantizada.

Y esto, si os fijáis en el mundo de la abogacía corporativa, ha pasado durante muchísimos años. Pero hasta hace apenas un tiempo las cosas han comenzado a cambiar. Os hago una pregunta: ¿cómo os sentíais los abogados corporativos en esa época? Como unos reyes. Erais absolutamente los protagonistas en la relación cliente-abogado. Yo ya sé que aquí en Perú, probablemente, no sea esa “cervecita” que ya sabéis que en España nos gusta mucho; sería un “pisco sour”, pero allí estabais, esperando a que entrasen los clientes: “Oye, aquí viene una empresa, tienen otro problema corporativo y no pasa nada”, y yo estaba esperando. Lo único que tenía que tener era el botellero lleno de cervezas porque seguía trabajando en esa abogacía corporativa sin ningún problema.

Así vemos que esto comienza a cambiar cuando empezamos a perder la perspectiva; y cuando nos damos cuenta de que hacia 1990 el entorno se vuelve mucho más global, mucho más competitivo, con problemas más complejos, jurisdicciones interconectadas; ya nuestro sistema continental, nuestro sistema civil parece que no abarca absolutamente todos los problemas corporativos de nuestros clientes que siguen viajando, que siguen llevando negocios por todo el mundo. Y al final tenemos que ver cómo funcionan esos enlaces entre problemas jurisdiccionales. En este punto es cuando empiezan a aparecer despachos más grandes, despachos internacionales, firmas globales que siguen entrando, y en Perú siguen ingresando desde hace bastante tiempo.

Esto, desde luego, empieza a cambiar la perspectiva de los retos del abogado corporativo:

- Entorno más complejo.
- Trabajos más especializados.
- Problemas más globales.
- Equipos multidisciplinarios.
- Clientes más exigentes.
- Diferentes sistemas jurídicos.

Diferentes formas de ejercer la abogacía:

- Firmas internacionales.
- Despachos nacionales pequeños y medianos.
- *Boutiques*.

Y, claro, de repente, nos vemos en un eclipse absoluto en el 2007, en el que tenemos la gran crisis. Este es un hito absolutamente fundamental para analizar los retos de la abogacía corporativa. ¿Qué sucedió en el 2007? ¿Cuál es el principal cambio que se produjo en la abogacía corporativa en el 2007 con esta supercrisis mundial? Sin embargo, lo único que cambia es el *poder del cliente*: resulta que nos damos cuenta de que antes éramos los “reyes de mambo”, pero ahora el cliente es quien empieza a tener la sartén por el mango. Así:

- Los clientes *in the driver's seat, more for less*.
- *Cost cutting*. El cliente tiene un objetivo claro: la reducción de costos en servicios.
- La reputación de la firma ya no es suficiente.
- Mucha más competencia y aumento de prestadores de servicios.

- Los clientes demandan más tiempo de socio, de colaboración y ser escuchados.
- *Project management.*
- *Alternative fee structure.*

Empieza a sentarse en el *driving seat* y empieza a marcar absolutamente toda nuestra función. Nos asustamos: un cliente se ha ido con la competencia. Pero no es eso, nos está negociando los *fees*. Os pongo un ejemplo: soy la empresa, la organización más grande, el cliente más importante de un despacho de abogados. Llega la crisis y mi director financiero me dice: “Oye, Carlos, que no puedes externalizar, no tienes tanto dinero para externalizar”. Entonces, yo, como empresa, me dirijo a mi superabogado que ha trabajado conmigo tantísimos años y le digo: “Oye, no tengo dinero para pagarte 100 dólares. ¿Me lo haces por 60?”. ¿Y qué me dicen los abogados?: “*Of course!* ¡Cómo voy a perder un cliente! ¡Claro que lo voy a hacer por 60 dólares!”. Y, entonces, venían al IE y me decían: “Carlos, no te preocupes que cuando esto vaya mejor les subimos otra vez los *fees*”.

Yo los miraba con una cara de marciano que decía: “Pero ¿cómo que les vas a subir los *fees* si estás demostrando que eres capaz de trabajar un 40 % más barato?”. Y esto es lo que pasó en la crisis, lo que pasó con los *fees* y es la guerra de los precios que se está produciendo. Y en Perú, especialmente en toda la zona en Latinoamérica y en España, también hay mucha guerra de precios, y que es algo a tener en cuenta. Y, claro, cuando empezamos a ver una crisis, lo primero que observamos también es que empieza la innovación, aparecen nuevos competidores que entran a formar parte de la abogacía corporativa y a quienes no teníamos muy en mente. Así, a partir del 2007, nos encontramos con cosas tan raras como que en el Reino Unido, en el 2011, se aprueba una ley de los *alternative business structures*, que nada más ni nada menos permite que los no abogados presten servicios legales.

Tenemos, pues, la entrada de nuevos competidores:

- Entrada de socios no profesionales: las ABS (Alternative Business Structures 2011 UK), Irwin Mitchel, Supermarket Coop. Everyman Legal.
- Salidas a bolsa. Australia: Slater & Gordon, IHL. Financiar crecimiento.
- Legal Process Outsourcing (los LPO): Integreon, Pangea, CPA Global. Destinos: India, Filipinas, Argentina.
- Firmas virtuales.
- Segundas marcas.

Es decir, los no abogados entran a la estructura de una organización de asesoramiento corporativo y lo que van a hacer es meter dinero para ser más eficientes, para ser más competitivos y para reinvertir. Y, claro, esto choca radicalmente contra la estructura de los despachos tradicionales de abogados que el 31 de diciembre cierran el chiringuito, cierran la caja, reparten beneficios y no reinvierten o no reinvertían tanto en tecnología o en innovación.

Estas estructuras están empezando —o, más bien, desde el 2007, empiezan — a competir y a hacerlo de una forma muy rápida; pero luego también hay despachos que de repente dicen: “Oye, pues, mira, puedes salir a bolsa en Australia”. ¿En Australia? En nuestras legislaciones no se permite, pero esto, desde luego, se ha hecho y se está haciendo pues se captan fondos para hacer las cosas de una forma totalmente distinta. Hay muchos ejemplos que veremos a lo largo de esta presentación, incluso despachos que decían: “Bueno, para no bajar los precios sacaré una segunda marca y competiré de una forma diferente en el mercado con mi estructura, con una segunda marca más barata”. De este modo, empezamos a ver también, sobre todo en Estados Unidos, cómo el

mercado de los *law firms* tradicionales empieza a estancarse en cuanto a contrataciones y cómo las *alternatives structures* empiezan a crecer; no sabemos quiénes son, pero están ahí y crecen rápidamente y, claro, este es el momento en que con la crisis vamos a las organizaciones y entramos en un mundo en el que pensábamos que los abogados no íbamos a estar, que a la abogacía corporativa no le iba a pasar esto, pero me imagino que lo habéis oído:

VUCA

VOLATILITY

UNCERTAINTY

COMPLEXITY

AMBIGUITY

Es decir, los entornos volátiles, inciertos, complejos, ambiguos. Todos nuestros clientes, incluso nosotros como estructuras, estamos trabajando en entornos absolutamente más dinámicos, más volátiles, en los que tomar decisiones ya no equivale a una estrategia a diez ni a cinco años. Resulta que nuestros clientes están haciendo cosas a la velocidad de la luz y en tres meses son capaces de cambiar objetivos empresariales. De modo que nosotros, quienes los asesoramos como abogados corporativos, tenemos que ir exactamente a esa misma velocidad. Claro, cuando nosotros vivíamos en esa tierra controlada veíamos que la vida media de una empresa era de 90 años y decíamos: “¡Qué bien!”. Pero luego empezamos a ver los estándares internacionales como Standard & Poors que dice que, actualmente, una empresa igual va a durar 13 años. Ya no es una empresa de esas de por vida, que teníamos *forever*. Esto está cambiando y, desde luego, lo que tendremos que hacer es cambiar también nuestra forma de ver las cosas. Entonces, ¿qué va a pasar? ¿Qué está pasando actualmente? Resulta que el sector, la abogacía corporativa, sigue *astonished*, con una neblina, con una nebulosa esta como la que tenéis en Lima. ¿Qué hago entonces con estos competidores? ¿Qué hago con esta forma nueva de trabajar? ¿Qué hago con estas organizaciones que estoy entendiendo? Modelos de negocios que incluso ni entiendo. Y, mientras estamos pensando esto, resulta que viene un tema bastante complicado que es

una explosión y un cohete que viaja a la velocidad de la luz. Realmente, los grandes retos de la abogacía corporativa en los próximos años están en lo que aparece en la transparencia:

✓	Liberalización
✓	<i>Commoditizing the law</i>
✓	Tecnología
✓	<i>Much more for much less</i>

La liberalización del sector, la comoditización de nuestro derecho, de nuestra función, la tecnología y, claro, estos clientes que no van a bajarse del carro: *much more for much less*, *squeezing*. Siempre apretando a los abogados corporativos para que puedan hacer las cosas de una forma diferente. ¿Queréis saber en qué consisten esas cuatro cosas? Porque, desde luego, mi intención es contáros las. Empecemos con la *liberalización* del sector. Vivíamos en un mundo en que esa era nuestra tierra, ese era nuestro territorio y pensábamos que era solo nuestro, que solo lo podíamos tocar los abogados, y que solo ellos podrían prestar servicios jurídicos o servicios de asesoramiento corporativo. Pero luego nos damos cuenta de que aparecieron otros operadores quienes incluso no eran abogados o que empezaban a trabajar ingenieros con abogados o tecnología con abogados haciendo un *delivery* espectacular. Y fíjense, en ese antiguo mundo, siempre que nos decía un hijo nuestro: “Papi quiero ser abogado”, les respondíamos: “Bueno, vete al superdespacho de alguno de estos auspiciadores espectaculares que tenéis en Perú”. Pero luego ellos nos replicaban: “No, no, es que quiero una consultora, una Big Four”. “Perdona, no, esto es abogacía corporativa”. “¿Cómo que te vas a ir a una consultora?”. Pues esto es la liberalización. Y es que antes parecía que no competíamos con EY, Pricewaterhouse Coopers, Deloitte, KPMG, y cuando empiezas a ver cómo están implantándose esas consultoras en todo el mundo,

en prestación de servicios legales, te das cuenta de que son capaces de asesorar a clientes corporativos con una estructura distinta y prestando servicios legales en más de 80 países. Claro que vamos a competir y, claro, vamos a competir con unas estructuras distintas.

A continuación hablaremos de un tema que es muy sensible. Aquí estoy viendo muchos abogados corporativos y yo sé que os da mucha rabia esto de “comoditizar”. Y seguro dirán: “¡Qué hombre!”. “¡Que no, Carlos! ¡Yo hago todo a medida por mis clientes!”. “Yo, que cada vez que traigo un cliente, ¡bum!, traje a medida!”. “Pero ¿qué me estáis contando? ¿Por qué te contrata un cliente?”. Te contrata un cliente porque has hecho 700 000 fusiones, 700 000 operaciones de M & A y sabes hacerlas. ¿Por qué te contrata para un litigio? Porque has llevado no sé cuántos casos y, al final, tú tienes procesos que... no me engañéis, no me miréis con esa cara diciendo: “¡Carlos no sabe que cada documento que sale de mi despacho es una obra maestra, ¡que es original e inédita y nueva!”. Mentira. Empiezas con una fusión y empiezas a ver qué documentos tienes, qué contratos hay y qué es lo que tienes en la base de datos; empiezas a ver cómo lo tienes organizado. Entonces, claro, no me engañéis, y a los clientes ya no se les puede cobrar por eso porque hay organizaciones que lo dan gratis. Competidores vuestros que lo hacen gratis y cuando hablamos de comoditizar yo me refiero a tres cosas muy importantes que son estandarizar. Estamos con un reto fundamental en la abogacía corporativa que es saber dónde está nuestro valor añadido y dónde está la estandarización de nuestro servicio. Cuando esa estandarización ya es capaz de ver cómo es el *flow* de tu función y le metes tecnología, lo que haces es sistematizar; y ya cuando eres capaz de descomponer la función de los abogados, entonces, eres capaz de sacar muchas partes de esto a otro tema diferente. Les pongo dos ejemplos muy claros: el abogado de *deals*. Durante estos días vais a hablar mucho de *deals*, vais a hablar mucho de M & A. Yo soy un abogado de *deals*. Eso está chulísimo; entonces, lo que hago es dirigirme a mis clientes y les digo: “Yo te voy a facturar por el *deal* completo. Que es así

como hemos vivido toda la vida”. ¿Y sabéis que es lo que pasa? Que ahora las compañías dicen: “Bueno, no. Mira, bueno, no”, esto de abogados *deals* significa varias cosas:

Comoditizing the law

Abogado <i>deals</i>	Abogado de litigios
✓ <i>Due diligence</i>	✓ <i>Document review</i>
✓ <i>Legal research</i>	✓ <i>Legal research</i>
✓ <i>Transaction</i>	✓ <i>Project management</i>
✓ <i>Mangement</i>	✓ <i>Litigation support</i>
✓ <i>Template selection</i>	✓ <i>(Electronic) disclosure</i>
✓ <i>Negotiation</i>	✓ <i>Strategy</i>
✓ <i>Bespoke drafting</i>	✓ <i>Tactics</i>
✓ <i>Document management</i>	✓ <i>Negotiation</i>
✓ <i>Legal advice</i>	✓ <i>Advocacy</i>
✓ <i>Risk assesment</i>	

Y estas cosas significan: “Mira, *deals* implica hacer una *due diligence*, hacer una *legal research*, una *transaction management*, tienes que hacer negociación, tienes que hacer *bespoke drafting*, tienes que hacer *legal advice*. Hay un montón de funciones dentro de *deals* que nosotros siempre las vendíamos como un monolito, pero que ahora resulta que las podemos descomponer y así empiezan a trabajar en abogacía corporativa en plena tecnología que te hacen los *documents review*: yo aquí contrato, para una de estas líneas horizontales, a no abogados que me hacen un asesoramiento sobre un determinado tema. Sucede que el *risk assesment* lo contrato a través de una empresa diferente y de este modo te das cuenta de que eres capaz y de que hay empresas que están compitiendo en esas horizontales como modelos de negocios muy focalizados *on one thing* y cuando están muy focalizadas pueden ser muy rentables. Y en el caso de los abogados de litigios ocurre exactamente lo mismo, pues serlo