

La estrategia de crecimiento de Benites, Vargas y Ugaz, a tres décadas de su fundación

Roberto Pereira Chumbe, en entrevista, habla sobre la evolución del despacho, sus pilares estratégicos, proyección internacional y adaptación a la tecnología.

Pocas firmas de abogados pueden presumir de haber transformado radicalmente la percepción de una especialidad legal en todo un país. **Benites, Vargas & Ugaz** no solo lo logró, sino que lo hizo desde su fundación, cuando tomó la decisión disruptiva de incorporar, por primera vez en el Perú, una práctica penal robusta dentro de un estudio full service. Tres décadas después, esa apuesta visionaria sigue siendo su ADN.

Con motivo de los 33 años de la firma, conversamos con **Roberto Pereira Chumbe**, managing partner de la firma, quien desde junio de 2017 se incorporó como socio del área penal.

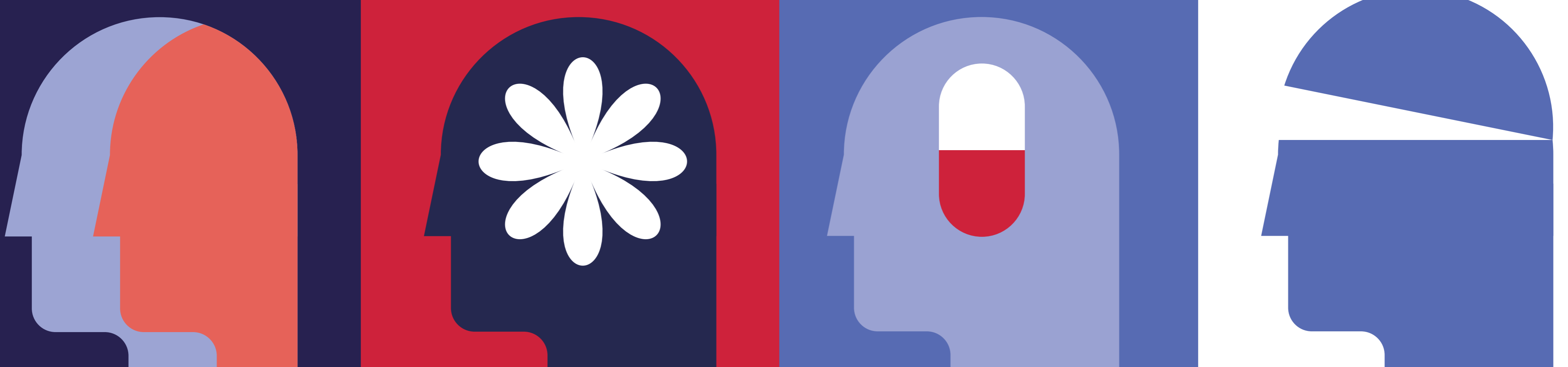
Pereira ejerce desde 2008 la profesión en el ámbito privado, concretamente en el litigio y en la asesoría en materia penal. Representa diversas e importantes empresas privadas y a sus funcionarios que actúan en los distintos ámbitos de la actividad económica, así como a altos funcionarios del Estado, tanto en sede penal como ante el Congreso de la República. Antes de eso tuvo una extensa trayectoria en la función pública.

En esta conversación, Pereira nos lleva por un fascinante recorrido que va desde los orígenes revolucionarios de la firma hasta los desafíos del futuro: la irrupción de la inteligencia artificial, la expansión hacia Asia con la llegada de inversiones chinas, el perfil del abogado del siglo XXI, y cómo el trabajo probono se ha convertido en un factor diferenciador y de atracción de talento. Una mirada privilegiada al pasado, presente y futuro de una de las firmas más influyentes del continente.

¿Cuáles han sido los momentos más destacables en la gestión de Benites, Vargas & Ugaz para transformar al despacho en lo que es hoy?

Roberto Pereira Chumbe: El despacho fue creado por profesionales con trayectorias importantes y reconocidas en el mercado, que venían de estudios de abogados destacados pero que decidieron formar algo completamente innovador y disruptivo para la época. Tal vez lo más revolucionario fue que incorporaron, por primera vez en el Perú, una práctica penal robusta dentro de un estudio full service. Esto explica, en gran medida, la permanencia y relevancia del estudio en el mercado durante estas tres décadas.

En aquel momento, el derecho penal en el Perú estaba relegado a despachos individuales o firmas boutiques especializadas. La práctica penal se asociaba exclusivamente con los delitos tradicionales: delitos de sangre, contra el patrimonio, estafas simples, apropiaciones, hurtos. Ocasionalmente surgía algún caso



más complejo de estafa, pero fundamentalmente se trataba de esa tipología delictiva tradicional. Los delitos de responsabilidad de funcionarios públicos no existían en la práctica y la especialización penal no estaba desarrollada como la conocemos hoy.

La decisión disruptiva del estudio cambió radicalmente la percepción del derecho penal en el país. Logró que la práctica penal fuese más atractiva y atrajo a estudiantes de derecho y jóvenes profesionales hacia un área que ahora se percibía no solo como rentable, sino también de mayor reconocimiento social.

Antes de esto, el penalista era visto como alguien que transitaba por comisarías y despachos lúgubres. El estudio se propuso cambiar eso e incorporó un área penal muy robusta, con dos figuras ya relevantes —aunque jóvenes en ese momento— como **José Ugaz** y **Luis Vargas Valdivia**, quien venía nada menos que de haber sido un destacado juez penal.

La práctica penal se convirtió así en el buque insignia. Sin duda, es el área más importante del despacho. Luego se han desarrollado otras áreas con el tiempo, pero esa fue la idea disruptiva clave de los fundadores: plantear algo novedoso en el mercado.

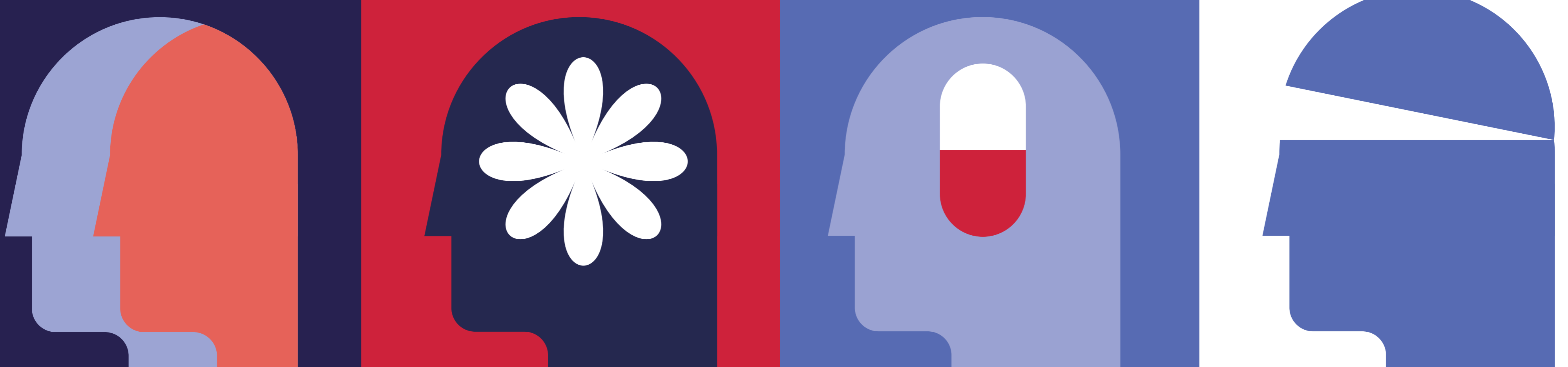
¿Cómo fue el proceso de crecimiento de un despacho de abogados en un entorno como el peruano, marcado por décadas de inestabilidad institucional e incertidumbre política?

R.P.: El despacho fue creciendo en la misma medida del desarrollo económico del país. Por ejemplo, la década de los 90, la época del gobierno de Alberto Fujimori —más allá de los problemas políticos e institucionales que hubo—, fue una etapa en la que el país se transformó radicalmente en términos económicos.

Muchas actividades económicas relevantes que eran monopolizadas o realizadas mayoritariamente por el Estado fueron transferidas a privados. El rol del Estado en la economía se transformó: pasó de ser una intervención ejecutiva a una intervención reguladora. Comenzó a llegar mucha inversión, atraída fundamentalmente por las privatizaciones. Esto modificó radicalmente el mercado, la economía peruana y también la demanda de servicios legales.

Las empresas comenzaron a gestionar servicios públicos, lo que se tradujo en mayor complejidad en sus estructuras. Los delitos patrimoniales clásicos evolucionaron: ya no se trataba del sujeto individual que se concertaba con otro para hacer una estafa simple. Ahora se trata de delitos cometidos al interior de personas jurídicas en el ejercicio de estas nuevas actividades económicas. Además, todo el tema de fusiones, adquisiciones y operaciones corporativas comenzó a tener mayor relevancia, y el estudio comenzó a adaptarse y a responder a la altura de esos cambios. También el derecho regulatorio y administrativo pasó de ser un derecho meramente de procedimientos ante la administración pública a convertirse en un derecho vinculado a la regulación especializada.

Otro hito importante fue la capacidad de adaptación a lo que ocurrió desde el 2000 en adelante: una época de crecimiento económico en el Perú que nos llevó a trabajar mucho más en el tema de infraestructura y de capitales privados. Un mayor caudal de inversión llegó al Perú después del gobierno de Fujimori, diría que fundamentalmente a partir del 2004, cuando el país comenzó a crecer a niveles históricos en América Latina: 4 %, 5 %, 6 %, hasta 7 % durante el gobierno de Alan García. Es un proceso



que tuvo un impacto positivo en algunos aspectos, pero nocivo en otros, porque lo que nunca terminó de consolidarse en el país fue la institucionalidad necesaria para gestionar estos recursos.

Llegaron entonces los problemas que todos conocemos. La trama Lava Jato impactó al Perú y luego tuvimos el caso del "Club de la Construcción", una concertación empresarial de alrededor de 23 empresas para repartirse el mercado a la que se sumó un sistema de sobornos. Al mismo tiempo, en el mundo se multiplicaban los escándalos de fraude corporativo al estilo de Enron, WorldCom y de las auditoras como Arthur Andersen. Problemas que hicieron que la demanda por servicios legales fuese más compleja, porque a las empresas multinacionales y locales se les comenzó a exigir mayor diligencia en la prevención de delitos y en prácticas de buen gobierno corporativo. Los despachos de abogados del Perú tuvimos que responder a estas necesidades, asesorando a nuestros clientes para adaptarse a esas nuevas demandas de la mejor forma posible.

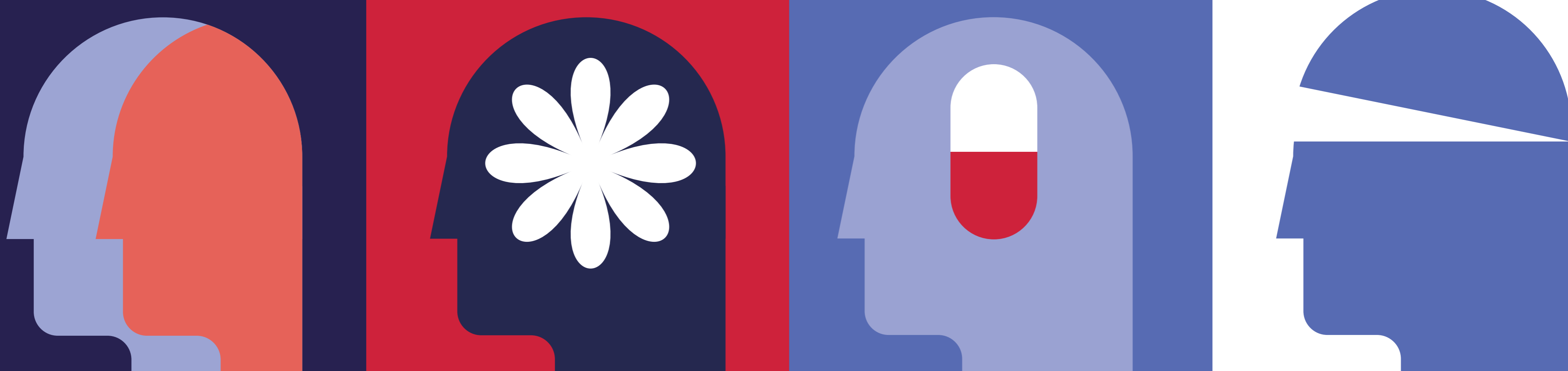
Ahora estamos en una tercera etapa, muy influenciada por los cambios geopolíticos y económicos en el mundo. China es un factor importante para considerar: tiene muchas operaciones significativas en el Perú. No solamente en minería; también las tiene en infraestructura. Un ejemplo emblemático ahora de ello es el puerto de Chancay, que ha comenzado a operar como un centro logístico clave con Asia en el Pacífico, bajo el liderazgo de una empresa estatal china.

En esa medida nos estamos vinculando con colegas del Asia: ya tenemos un memorando de entendimiento suscrito con un importante despacho de abogados de China, con el que hemos empezado a intercambiar propuestas de servicios para clientes chinos interesados en invertir en el Perú y en otros países de la región.

El despacho ha estado a la altura de las circunstancias. Nuestro compromiso hoy es entender a fondo al cliente, sus necesidades de negocio, sus intereses, y darle así la mejor asesoría posible para que tome las decisiones más idóneas. Hoy los abogados somos efectivos solo si tenemos una perspectiva mucho más multidisciplinaria. Por ejemplo, el abogado penalista de un despacho como el nuestro no puede limitarse únicamente a conocer el Código Penal y la jurisprudencia de la Corte Suprema. También deben entender los aspectos corporativos como el proceso de toma de decisiones, los roles y responsabilidades de los principales estamentos como un directorio. Hoy nuestros interlocutores no son únicamente otros abogados y menos penalistas sino los gerentes, los directores de finanzas, los responsables bursátiles... Esto impone la necesidad de cambiar la forma en la que entendemos la profesión, desde la forma en la que nos comunicamos hasta la manera en la que interiorizamos las necesidades del cliente.

Hablemos ahora del futuro de la firma. En un mercado legal peruano cada vez más competitivo, con una presencia creciente de firmas internacionales en la región, sin duda que el elemento diferenciador es el talento interno de la firma. ¿Cuáles son las características profesionales y los atributos de los jóvenes abogados que pretendan integrarse a la firma?

R.P.: Hay que partir de una idea fundamental: de la forma en la que concebimos el derecho en la firma. Para nosotros, asociar al derecho únicamente con el conocimiento y la aplicación de las normas vigentes implica tener una visión muy estrecha, insuficiente y limitada de la profesión. Creemos que el derecho es una práctica social que busca determinados objetivos valiosos como la justicia, la seguridad, la estabilidad, la creación de riqueza y mejora de las condiciones de vida; y en ese sentido un abogado que se destaca es un abogado que está muy atento a lo que pasa en su entorno, en todos los ámbitos que se relacionan en



forma directa e indirecta con su oficio.

Lo comparo con la descripción que hace Pep Guardiola de Messi, que es muy ilustrativa del talento que buscamos. Incluso cuando no participa del juego, Messi está constantemente mirando cómo se mueven todos en el campo, olfateando puntos débiles y qué oportunidades hay; y cuando recibe la pelota, sabe exactamente lo que hará, en dónde están parados los defensas, cómo definir a qué compañero le va a dar el balón. Es decir, que tiene mucha sensibilidad al entorno. El abogado hoy debe ser similar; el que no entiende el entorno en el que opera no tiene la capacidad de dar respuestas oportunas y certeras según las nuevas necesidades del mercado.

Una expresión de este entendimiento es nuestra estrategia de posicionamiento. Hace dos o tres años empezamos un proceso importante de posicionamiento de nuestros abogados en el mercado, haciendo que sean referentes de su práctica y aporten valor a la comunidad.

Esto nos obliga a todos a estar permanentemente atentos a lo que ocurre, a cómo resuelve la Corte tal problema, por ejemplo, o cuáles son las consecuencias sociales de cierto acontecimiento.

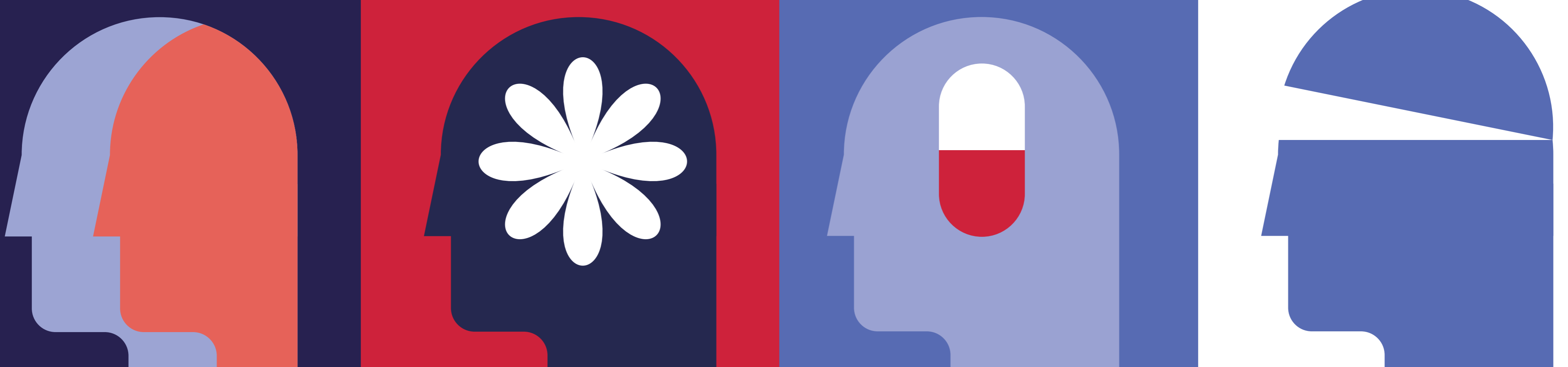
La manera más eficaz de que los abogados miren su entorno es motivarlos a reflexionar constantemente sobre los problemas de su práctica legal y que aporten valor a la comunidad: ejerciendo docencia, participando activamente en la explicación jurídica de los problemas sociales, en publicaciones o foros especializados, en debates con otros colegas, comunicando sus experiencias, interviniendo en la discusión pública de temas importantes de su práctica en todos los niveles. Lo que mejor les acomode.

Ese es el perfil fundamental que promovemos y buscamos: un abogado atento a su entorno, que a partir de ahí reflexiona siempre sobre las consecuencias de su práctica legal. Habrá especializaciones que importan, claro, pero lo esencial es tener los pies en la tierra, desarrollar criterio, junto con el rigor académico, profesional y ético.

Hablando de un mundo impredecible, ¿cómo se está adaptando la firma a los cambios tecnológicos tan volátiles y desafiantes?

R.P.: Afrontamos el asunto desde dos perspectivas. La primera es la de los eventuales impactos negativos de la tecnología. Hemos decidido invertir en ciberseguridad, ampliado la capacidad de nuestro servidor, garantizando la protección de datos digitales —tanto del despacho como de los clientes— y desarrollando nuestro sistema de seguridad de información. Un porcentaje altísimo de información transcurre por correos electrónicos, que es el principal foco de agresión de la ciberdelincuencia. Estamos reforzando esos sistemas internos para tener seguridad frente a usos delictivos de la tecnología.

La segunda perspectiva es la de implementar el uso de tecnología de avanzada en nuestro trabajo, como inteligencia artificial. Esto comenzó con la pandemia, cuando nos obligó a usar tecnología para audiencias. Como tenemos una importante presencia en litigios, implementamos cámaras de calidad en computadoras, y luego salas destinadas a audiencias virtuales. De hecho, tuvimos que comprar software para grabar audiencias virtuales. También implementamos un programa para hacer resúmenes automáticos de audiencias, lo que facilita transmitir resultados al cliente y elaborar recursos si es necesario.



Ahora estamos implementando en forma institucional la inteligencia artificial. Hay abogados jóvenes que ya la usan para el trabajo cotidiano: elaboración de documentos recurrentes —como informar el estado de una causa con información histórica—, propuestas de honorarios en servicios, escritos de mero trámite como apersonarse a una causa. Todo absolutamente estandarizado.

Esperamos próximamente tener un proveedor de inteligencia artificial adaptado a nuestras necesidades. Queremos terminar el año con este modelo implementado. Hemos consultado proveedores tanto del exterior como locales.

Pero esto tiene riesgos. La idea que nunca debe perderse es que es una herramienta más. No podemos desmerecer su potencia impresionante, pero su uso debe ser absolutamente responsable. El compliance tecnológico es fundamental. Ya se han visto casos en jurisprudencia comparada estadounidense y peruana donde se ha usado irresponsablemente inteligencia artificial en litigios y los tribunales lo han advertido y reconvenido por alucinaciones o impertinencia. Nuestra ventaja es que tenemos abogados de mucha experiencia que inmediatamente detectan cuándo algo está hecho por reflexión humana y cuándo por una máquina, por más sofisticada que sea.

Aquí dos aspectos resultan fundamentales: la concepción de que es una herramienta necesaria, y la premisa de que debe tener un uso ético y responsable.

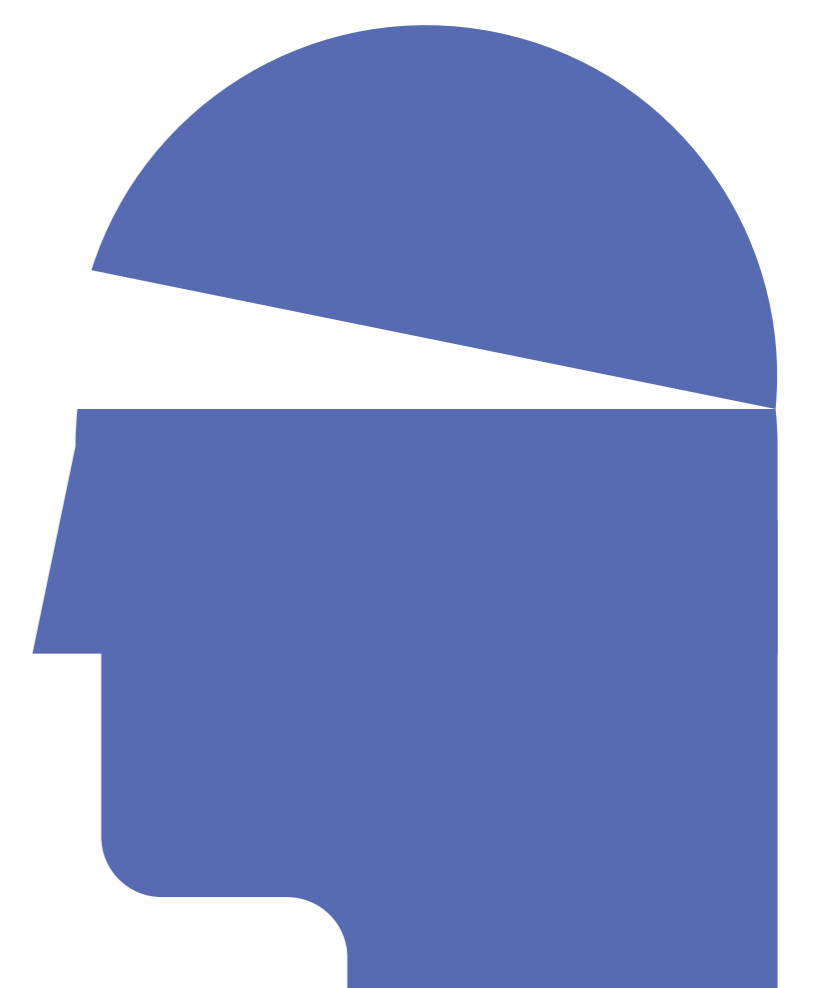
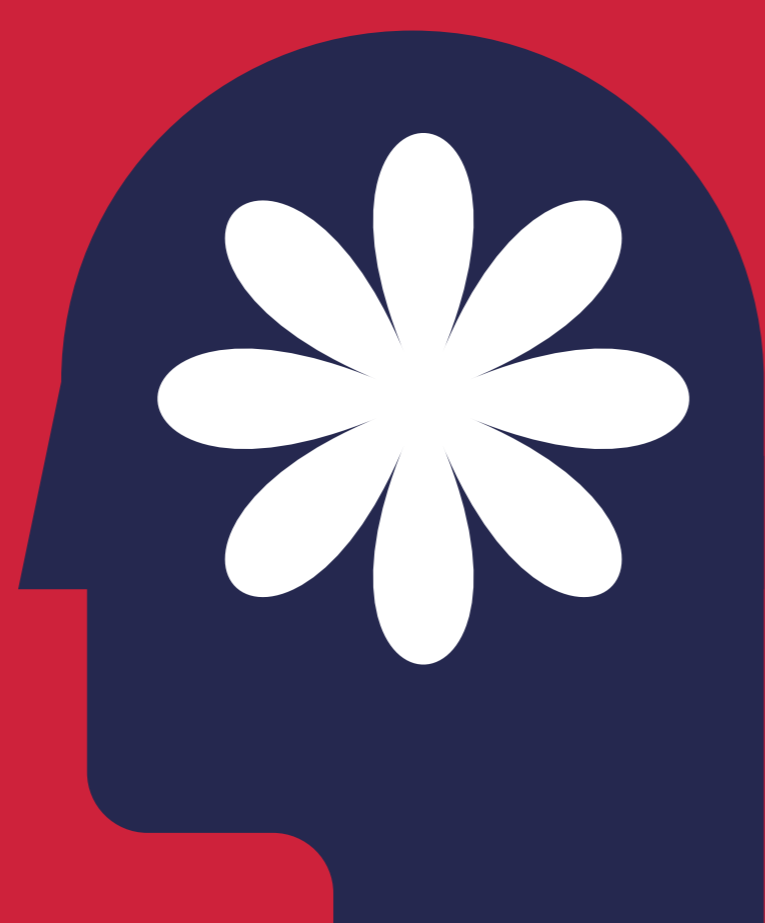
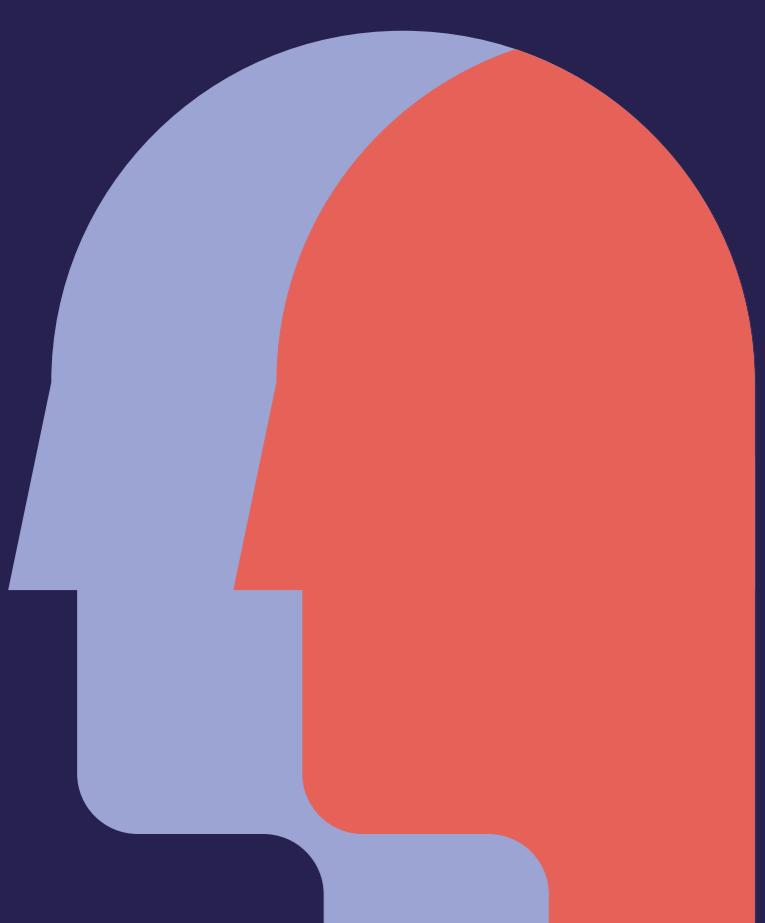
El crecimiento de una firma ya no está ligado a las prácticas tradicionales, en las que las firmas simplemente recibían a su clientela y vivían de su prestigio. Ahora los abogados deben salir a conseguir clientes y consolidar su reputación constantemente. Pensando en las próximas tres décadas, ¿cuáles son los planes de diferenciación de la firma que garantizarán su sostenibilidad a largo plazo?

R.P.: Hay tres pilares para la consolidación. El primero ya lo mencionamos: en una coyuntura de mucha inestabilidad internacional y local, es importante tener abogados muy atentos a lo que pasa, que revisen lo que ocurre en el mundo y lo conecten con su práctica profesional. Vamos a vivir tiempos de mucha inestabilidad institucional. Las certezas de antes hoy están en entredicho. Por ejemplo, los tratados de libre comercio ya no son un referente estable: se demostró que están al vaivén del político de turno. Hay un ataque sostenido a la integración global y al estado de derecho. Los nacionalismos y particularismos van ganando terreno.

El segundo: la vinculación con colegas y estudios del exterior para atender y captar clientes con intereses en el Perú es imprescindible. Agrega valor al trabajo y permite saber cómo responden otros países cercanos a problemas similares que probablemente surjan aquí en semanas o meses. Es una forma de prestar servicios más adecuados a esa realidad inestable porque puedes adelantar soluciones y sumar conocimiento y fuerzas con abogados de otras jurisdicciones.

El tercero, que ya analizamos también: el uso adecuado de la tecnología. Debemos acostumbrarnos a usarla y a sacarle el mejor provecho posible, obviamente con la advertencia de que sigue siendo una herramienta y es necesaria la vigilancia humana. El tema ético tecnológico es fundamental.

Hay que comenzar y ser muy audaz. Si descubres que lo que haces no es perfecto para ti, hay que cambiar.



Cambiar de área de práctica, o de firma, hasta que encuentres el nicho que quieres, y tal vez ese nicho no esté en el derecho en absoluto.

Lo que me funcionó fue aprovechar cada una de las oportunidades que tuve. No sabía nada sobre derecho español, Y no hablaba el idioma, pero tuve una oportunidad fantástica en España gracias a un cliente de la firma en la que estaba. Luego dirigí una gran firma anglosajona, lo cual, como abogado formado en Bélgica, no es el camino obvio.

Hay que ser honestos consigo mismo. ¿Lo disfrutas? ¿Te gusta? ¿Es este el tipo de práctica que quieres hacer? Si no, cambia y toma las oportunidades de aprender algo nuevo. Encontrarás tu camino, pero tal vez te tomé al menos cinco años descubrirlo.

Hablando de fusiones y adquisiciones, ¿cuál es su opinión sobre el futuro de las fusiones legales transfronterizas? ¿Ves esto como una tendencia de consolidación arraigada, o hay barreras estructurales que limitarían qué tan lejos puede llegar esta integración?

Técnicamente, es posible. Creo que todavía hay bastante oportunidad de consolidación en América Latina, muy parecido a lo que sucedió a finales de la década de los 90 en Europa. Lo que sí me parece importante resaltar es que no hay forma de ser una firma global de élite sin dominar el derecho inglés y estadounidense. Las grandes operaciones de fusiones, adquisiciones, finanzas y arbitraje a menudo ocurren bajo esa sombrilla.

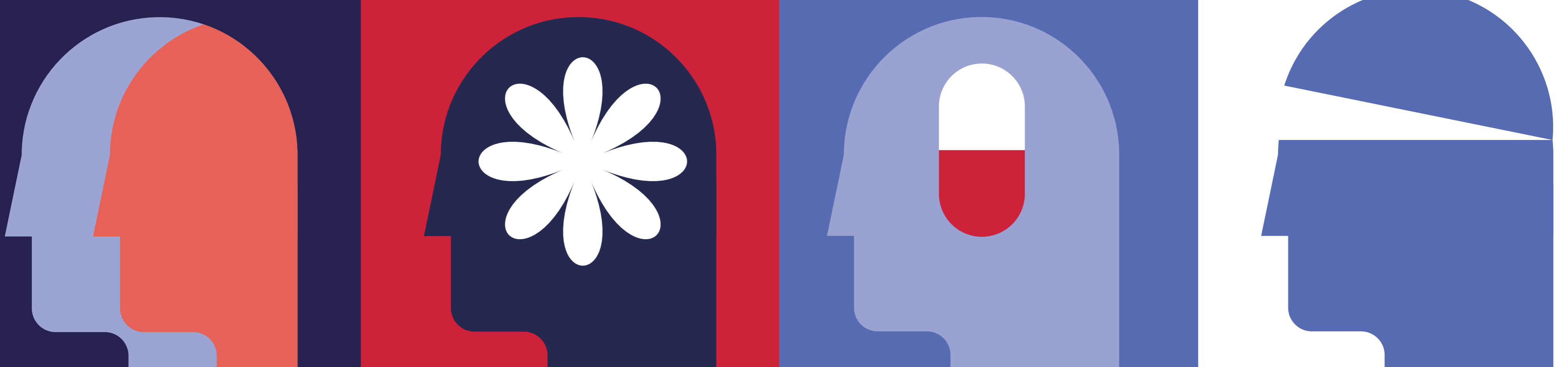
Su caso ha sido el de un penalista de muchas décadas de trayectoria que ahora se desempeña como managing partner de la firma, ¿Cómo ha sido su experiencia personal en este rol?

R.P: Me ayudó mucho una experiencia previa que tuve en materia de gestión: fui funcionario público 11 años en la Defensoría del Pueblo y en mi última etapa lideré la gestión de la institución, lo que implica trabajar con todas las áreas de apoyo como recursos humanos, administración, presupuesto, cooperación internacional. También me ayudó que antes de ingresar al estudio tenía una firma boutique propia que, si bien con otros volúmenes de ventas y atención de clientes, te entrena en nociones básicas de gestión: manejo de clientes, equipo, flujo de caja, etc.

A pesar de todo, es inevitable transitar por una curva de aprendizaje porque debes manejar complejidades internas con socios, interactuar con clientes corporativos, estar alerta a lo que pasa con abogados seniors y juniors, y algo muy crítico en la actualidad: cómo se capta y retiene talento.

Mi práctica penal, lejos de ser una desventaja, fue una ventaja porque ya tenía una interrelación robusta con el ámbito corporativo. Esa vinculación me puso en alerta para darme cuenta de que lo fundamental es ayudar al cliente en la mejor decisión para su negocio. Se trata no solo de solucionar el caso concreto que nos presentan, sino de anticiparse a los riesgos y problemas eventuales que están detrás de las circunstancias actuales.

Esto me sensibilizó mucho más con la demanda de servicios legales y cómo debe impactar en la organización de la firma, la selección de abogados, la consolidación de perfiles, etc. No es tarea fácil porque implica cambiar dinámicas y culturas que tienden a mantenerse en una concepción conservadora



de la profesión. Hay que desarrollar estrategias para no estrellarse contra la pared constantemente. Hay cosas que se pueden hacer rápido y otras que necesitan maduración porque hay que convencer. Imponer algo es lo peor que puede hacer un managing partner.

El poder que te dan los socios está basado en la confianza, y hay que mantenerla siempre. Lo importante es persuadir. Las decisiones que no se sustentan en convencimiento tienen pies de barro. Hay un trabajo interno complejo que a veces puede ser frustrante, pero en esos casos cambio la perspectiva y trato de encontrar consensos, en vez de acelerar irresponsablemente las decisiones. Es inevitable: hay una pluralidad de personas al interior de cada organización, y cada una de ellas demanda un proceso distinto. Lo importante es que todos estemos unidos por los objetivos comunes.

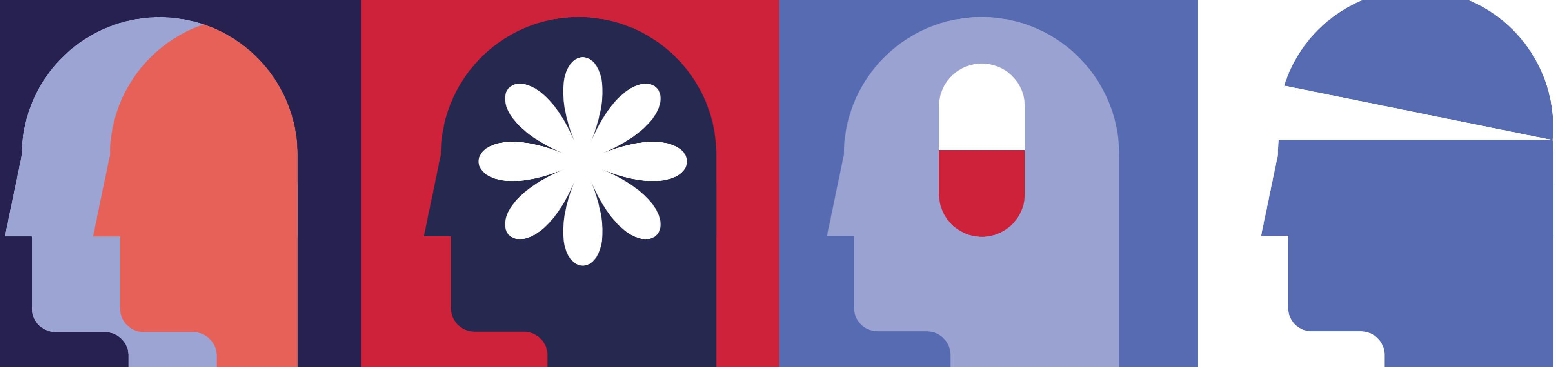
Agradezco a mis socios que me hayan dado esta oportunidad, porque no soy el mismo abogado de antes. Me doy cuenta de cosas que no veía, de ciertas necesidades, y puedo interactuar mejor con clientes, con otros colegas, con otras firmas, con otros managing partners. Este trabajo me ha hecho mejor profesional, me he enriquecido notablemente, y espero haber devuelto esa experiencia positiva a la organización para enriquecerla también.

Dejamos para el final un tema fascinante: el trabajo pro bono, que es un factor diferenciador muy grande de su firma y un baluarte de atracción de talento muy importante para las nuevas generaciones. ¿Cuál ha sido su experiencia en el trabajo pro bono y cómo se combina con la misión de rentabilidad? ¿Cómo han manejado ese equilibrio?

R.P.: Nuestro liderazgo en el trabajo pro-bono proviene justo de la necesidad de concebir el derecho como una práctica social orientada a lograr objetivos valiosos establecidos en la Constitución como el acceso universal a la Justicia. Es una idea más potente y profunda que únicamente la "responsabilidad social" porque nos conecta con una concepción de sociedad y país, y está muy enraizada en los líderes y fundadores del estudio. No es una imposición cosmética: está muy arraigada desde la cima de la firma.

Un ejemplo concreto: en Perú hace un tiempo, ante el total abandono del Estado, asesinaron a unos líderes comunales indígenas que defendían el bosque ante la invasión de madereros ilegales. Nuestro socio, José Ugaz, fue al segundo de los juicios que hubo contra los acusados en Pucallpa, en la Amazonía, y allí presentó y sustentó un informe amicus curiae, intervención que fue acompañada de la difusión mediática muy importante del caso para evidenciar esta problemática y movilizar a la sociedad y a las autoridades. Esto tiene mucho impacto al interior de la firma porque son valores que permean y que atrae mucho talento joven.

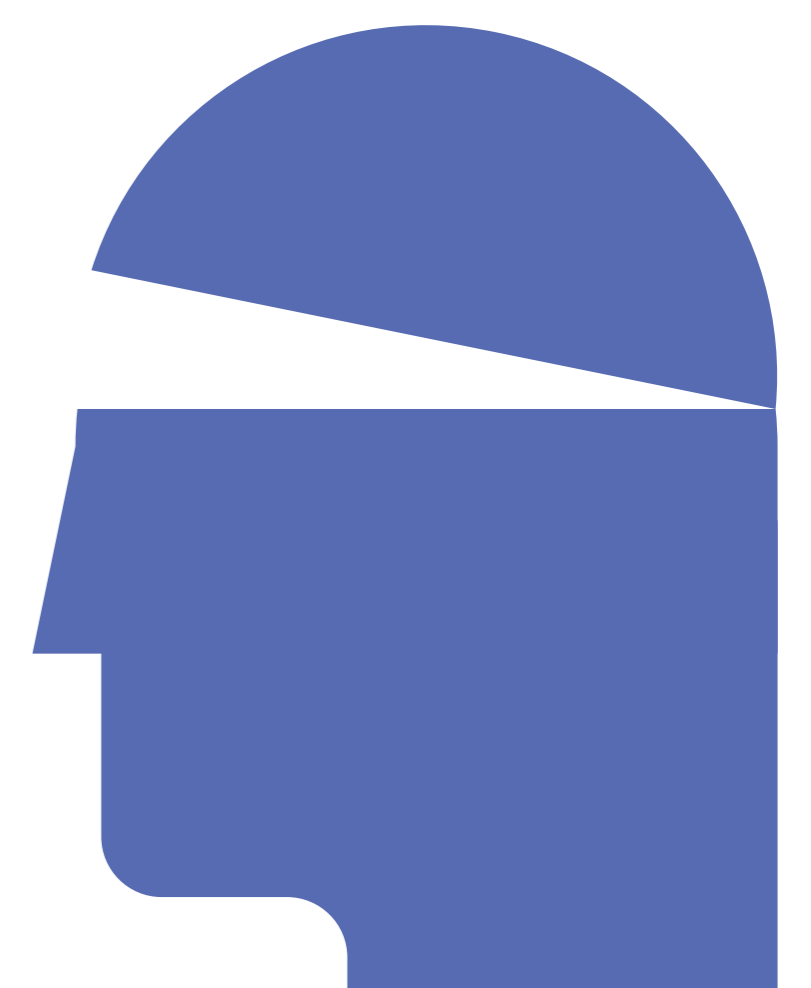
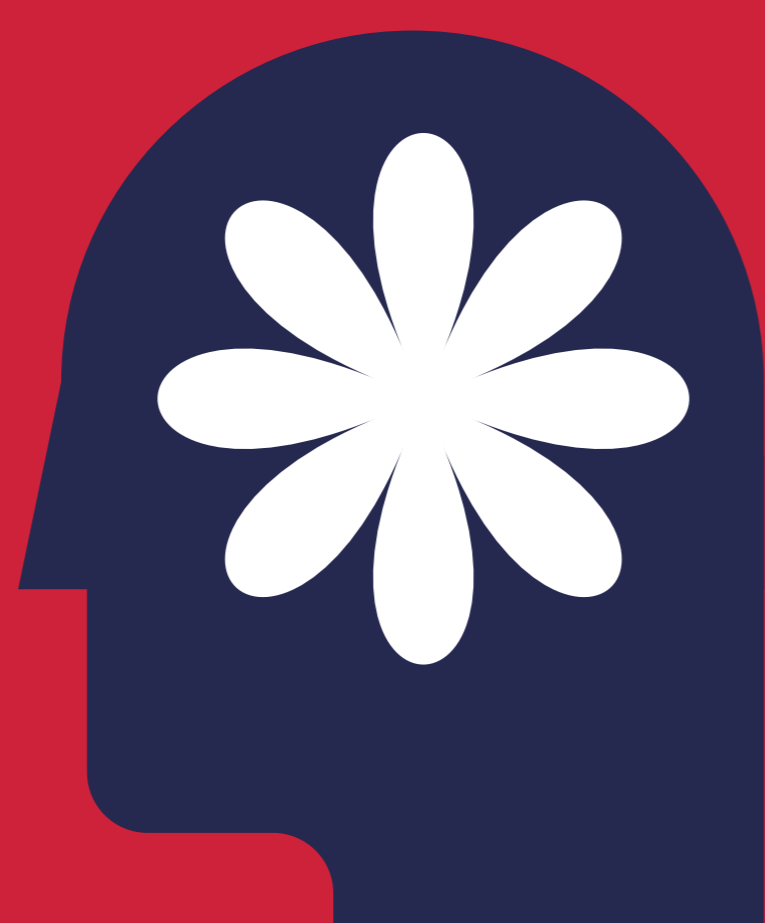
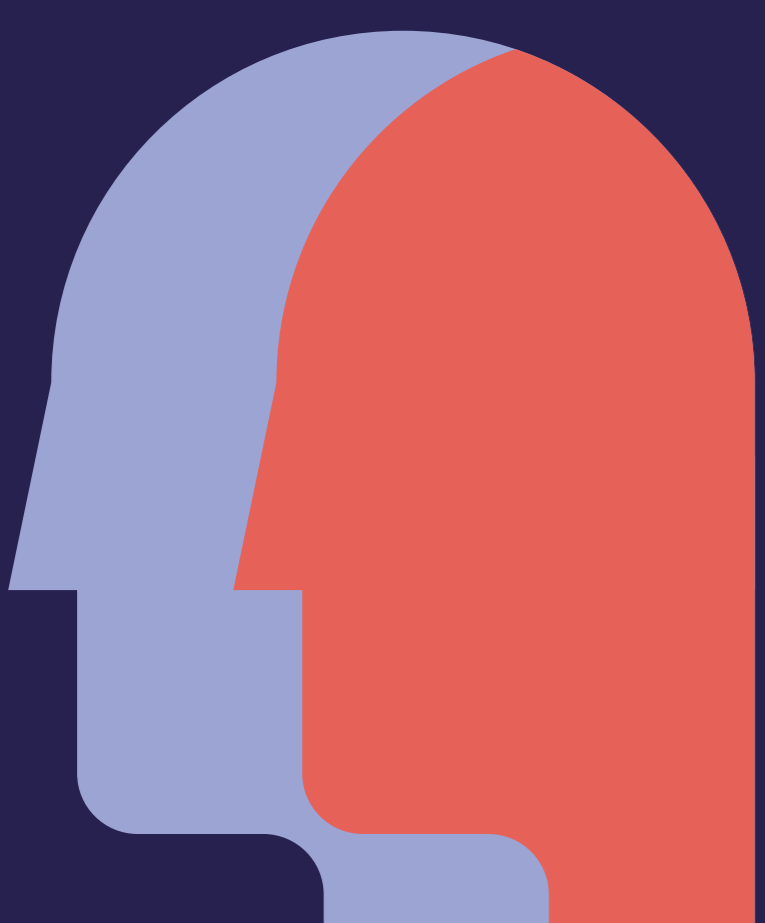
Nuestra política es la de involucrar a los abogados jóvenes muy rápidamente a los equipos de trabajo pro-bono dirigidos por abogados senior y socios. Tenemos abogados muy destacados trabajando en casos como la trata de personas: estamos patrocinando, por ejemplo, en un caso en el que trajeron mujeres filipinas al Perú con engaños, las despojaron de documentación y las pusieron a trabajar en régimen casi esclavista en servicios de manicure y pedicure controlados por una mafia. Un joven abogado senior muy talentoso del estudio es el que maneja este caso, que ganamos en primera instancia, condenaron a los responsables.

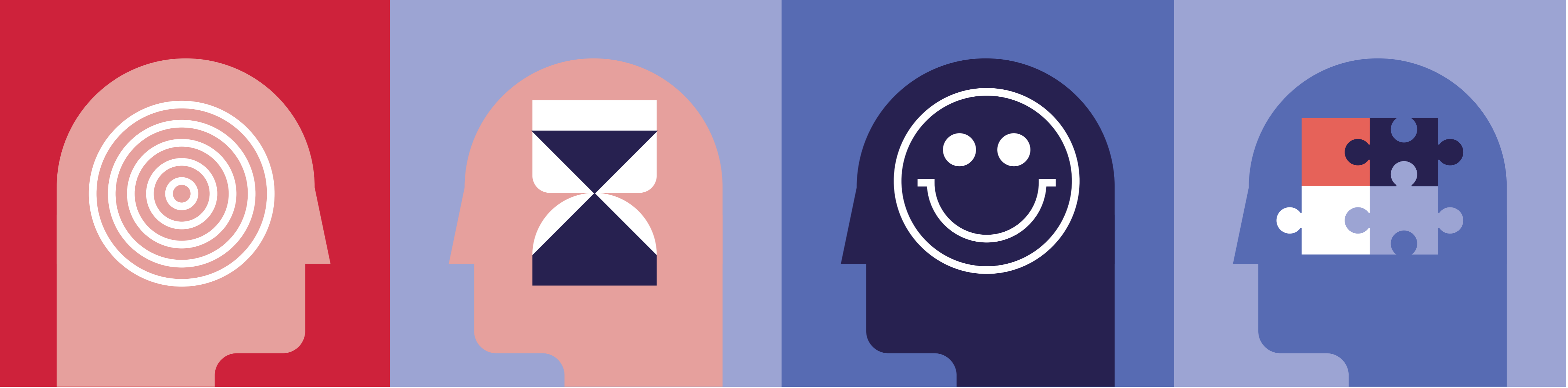


¿Cómo armonizamos la rentabilidad con el impacto social? Distribuyendo muy bien el trabajo pro-bono en toda la plantilla. Tenemos controlado el número de horas que los abogados dedicarán a estos asuntos. Armamos equipos para que el trabajo sea dividido en roles y no ocupe 100 % del tiempo de cada abogado. Nos funciona muy bien tener una distribución amplia de responsabilidades en el estudio.

Puedo decir, de hecho, que nuestro trabajo pro-bono ha contribuido mucho a nuestra identidad como firma y al impacto social de nuestra práctica. En esto último radica lo más importante porque rescatas a víctimas que probablemente nunca habrían podido tener acceso a servicios legales adecuados, y contribuyes a que vuelvan a creer en la justicia, eso es lo que nos dicen al final. Esto genera mucha satisfacción personal e institucional. Le da significado y propósito a la profesión más allá de las consideraciones económicas.

Agradezco a mis socios que me hayan dado esta oportunidad, porque no soy el mismo abogado de antes. Me doy cuenta de cosas que no veía, de ciertas necesidades, y puedo interactuar mejor con clientes, con otros colegas, con otras firmas, con otros managing partners. Este trabajo me ha hecho mejor profesional, me he enriquecido notablemente, y espero haber devuelto esa experiencia positiva a la organización para enriquecerla también.





LexLatin 
Más que un medio

