NICOLE NEHME: LA FÓRMULA DE SU ÉXITO

EDICIÓN ESPECIAL ABOGADOS

TRAS LA PISTA DEL FISCAL HÉCTOR BARROS

Forbes CHILE

LEERLA ES NEGOCIO | NOVIEMBRE 2026



XIMENA SANTIBÁÑEZ SOTO
VICEPRESIDENTA LEGAL DE WALMART CHILE

LUCIANA SANHUEZA CONDELL
GERENTE LEGAL DE RESIMPLE

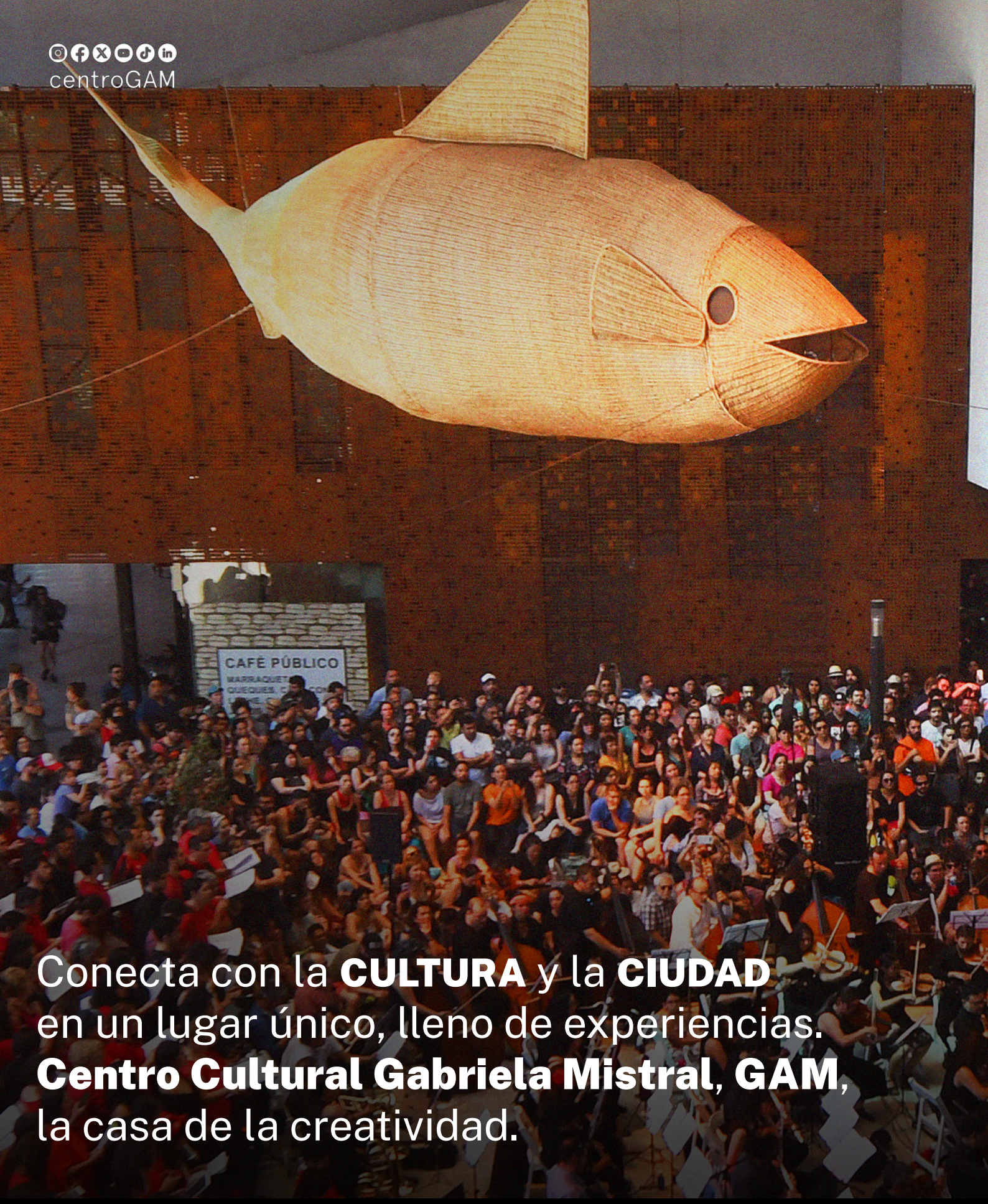
CATALINA APEY RADNIC
GERENTA DE ASUNTOS LEGALES & CORPORATIVOS DE LOTUS

EL PODER DEL CONTRATO

FORBES CHILE PRESENTA SU PRIMER LISTADO "QUIÉN ES QUIÉN EN LAS GERENCIAS LEGALES", QUE RECONOCE A LOS LIDERAZGOS JURÍDICOS QUE DEJARON DE SER UN ÁREA DE SOPORTE PARA CONVERTIRSE EN SOCIOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO. DESDE EL RETAIL Y LA MINERÍA HASTA LA ENERGÍA, LA BANCA Y LOS SERVICIOS, SUS LOGROS MUESTRAN CÓMO EL DERECHO CORPORATIVO SE ADAPTA A UN ENTORNO REGULATORIO CADA VEZ MÁS EXIGENTE.

MÁS: LA PASIÓN DE LOS ABOGADOS POR EL GOLF

centroGAM



Conecta con la **CULTURA** y la **CIUDAD**
en un lugar único, lleno de experiencias.
Centro Cultural Gabriela Mistral, **GAM**,
la casa de la creatividad.

TEATRO · DANZA · MÚSICA · ÓPERA · ARTES VISUALES · GASTRONOMÍA · CAFÉ ·



GAM

Alameda 227, metro UC. Santiago
Estacionamientos por Villavicencio 354
www.gam.cl

©Jorge Sanchez

LITERATURA · PATRIMONIO · FERIAS Y FESTIVALES · FAMILIAR · TALLERES

CASO CERRADO

Todo partió en una conversación con un exprofesor de periodismo. Por años nos habíamos cruzado en el ejercicio profesional: él, a cargo de crear y gestionar los equipos de comunicaciones del Poder Judicial y del Ministerio Público; yo, como reportera que cubría los casos de esas instituciones. Desde veredas distintas fuimos testigos de un tránsito, el que iba de un pasado de opacidad a una reforma que cambió por completo el proceso penal. Transparencia e innovación eran los ejes informativos de esa relación.

Hoy yo estoy en Forbes Chile y él, en Audentia, una consultora que asesora en comunicaciones a estudios de abogados que suelen participar en rankings internacionales. De esa conversación salió una pregunta: ¿qué rol juegan los abogados en las historias de éxito del mundo de los negocios? Y otra más: ¿qué encontraríamos si mirábamos detrás de la buena gestión de las empresas locales?

Así nació nuestro primer Quién es Quién de las Gerencias Legales, construido sobre la base metodológica que aportó Audentia, liderada por Christian Fuenzalida, y reforzado por un panel de expertos de lujo que se comprometieron, sin dudarlo, con esta visión.

El momento no podía ser más oportuno. Las empresas que operan en Chile tuvieron que prepararse para una nueva ley de protección de datos, adecuar sus modelos de prevención a la Ley de Delitos Económicos, implementar la Ley Karin y las 40 horas, y responder a nuevas exigencias en ciberseguridad. En lugar de mirar ese cambio regulatorio desde afuera, fuimos a buscar dentro de las compañías cómo estaban respondiendo.

Confieso que nos sorprendió lo que encontramos. Equipos con una enorme capacidad anticipatoria, que dejaron de llegar al final del proceso para sentarse en la mesa donde se define la estrategia. Varios de los hitos empresariales del año llevan una firma legal interna. Equipos diversos, que demuestran que la excelencia no depende del tamaño. Y, sobre todo, un alto liderazgo femenino.

De eso da cuenta nuestra portada: el mundo corporativo también cambia desde lugares tan impensados como el departamento legal. De las 50 gerencias seleccionadas, 23 están encabezadas por mujeres, y en los equipos ellas ya son mayoría.

Ese cierre de brecha no ocurrió por generación espontánea. Abogadas como Nicole Nehme tienen responsabilidad en él. Desde la práctica privada, anticipó en el Caso Farmacias la delación compensada, pavimentó el camino a la actual regulación de la libre competencia y hoy lidera un estudio con más socias que socios. En estas páginas comparte su fórmula.

Los desafíos para los abogados de empresa son cada vez mayores, y uno de ellos es el crimen organizado transnacional. Bien lo sabe el fiscal Héctor Barros, que a seis meses de dejar el Ministerio Público reconstruye la ruta de los cerca de 76 mil millones de pesos que el Tren de Aragua sacó del país en criptoactivos, a través de empresas creadas -con toda legalidad- en solo un día. Y advierte por qué el mundo corporativo debe prepararse.

Esta edición reconoce a quienes ejercen el derecho desde dentro de las organizaciones, con una convicción: el buen derecho corporativo no frena el negocio, lo hace posible.

Que la disfrutes.



CLAUDIA GUZMÁN VIVANCO
Directora Editorial
de Forbes Chile

cguzman@forbes.cl



RANGE ROVER
VELAR

ELEGANCIA SOFISTICADA

Land Rover Chile

Av. Raúl Labbé 12981, Lo Barnechea, Santiago.
Av. Jorge Alessandri 1885, Hualpén, Concepción.
chile.landrover.com

DIRECTORIO

Directora Editorial
Forbes Chile
CLAUDIA GUZMÁN VIVANCO
cguzman@forbes.cl

Editora
NATALIA SAAVEDRA MORALES
nsaavedra@forbes.cl

Reportera
VANESSA ARENAS
varenas@forbes.cl

Social Manager
MONSERRAT LECAROS
social@forbes.cl

Responsable de Fotografía y Video
RODOLFO ANDRÉS JARA VERDUGO
rjara@forbes.cl

Director de Arte LATAM
RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ

Diseño
JESÚS CHÁVEZ LAGUNA
JUAN JOSÉ MARTÍN ANDRÉS

Editor Regional Forbes Life
ALBERTO ROMERO
aromero@forbes.com.mx

Editora Adjunta Forbes Life
SHEILA RAMÍREZ

CEO
DANTE ACEVEDO RICARDEZ

Managing Director
MARIANO BENÍTEZ

CFO
MARTÍN CELAYA

Director de Operaciones
FELIPE ZAVALA SAGAHÓN

Senior Advisor
ENRIQUE CARRASCO

Coordinador Editorial Regional
GIORGIO ARTURI

Director Comercial
NICHOLAS O'CONNOR

Proyectos Comerciales
KATHERINE CALDERÓN

Periodistas Colaboradores
SOFÍA BEUCHAT
BÁRBARA GUTIÉRREZ
MARÍA CRISTINA JURADO

Fotógrafa Colaboradora
BÁRBARA SAN MARTIN

Editorial Director for Forbes Latin America: **JONATHAN TORRES ESCOBEDO**

Forbes Chile, Año 4, No. 15
FORBES CHILE EDITION is published by CASA PLINIO, S.A. DE C.V. under a license agreement with Forbes IP (HK) Limited, 21/F. 88 Gloucester Road, Wanchai, Hong Kong".
"FORBES" is a registered trademark used under license from FORBES LLC".
ISSN 2711-0648
Impresa en GRÁFICA ANDES LIMITADA. Santo Domingo #4593, Quinta Normal. Santiago, Chile.

FORBES MEDIA, LLC

Steve Forbes
Chairman & Editor-in-Chief
Sherry Phillips
President & CEO
Peter Hung
President, Licensing & Branded Ventures
Kerry A. Dolan
Assistant Managing Editor, Global Editions

Mathew Sevin
Director, Branded Ventures
MariaRosa Cartolano
General Counsel
Nikki Koval
Vice President & Assistant General Counsel

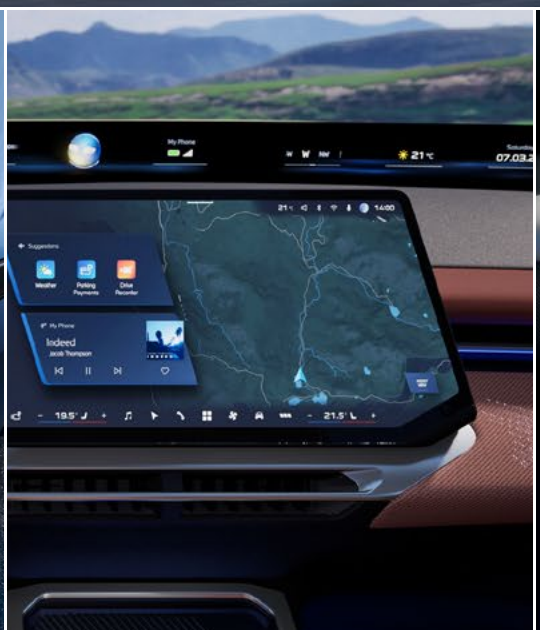
NUEVO BMW iX3

El Placer de Conducir

Conoce más aquí

* Imagen corresponde a modelo BMW iX3 50 xDrive, consulta en showrooms por stock disponible, La marca BMW y sus marcas registradas de BMW AG.







CONTENIDO



PÁG. 41

QUIÉN ES QUIÉN EN LAS GERENCIAS LEGALES

NUESTRO PRIMER LISTADO RECONOCE A 50 GERENCIAS LEGALES QUE DEJARON DE SER UN ÁREA DE SOPORTE Y PASARON A SER SOCIOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO. LUCIANA SANHUEZA, DE RESIMPLE; XIMENA SANTIBÁÑEZ, DE WALMART CHILE; Y CATALINA APEY, DE LOTUS, REPRESENTAN ESE LIDERAZGO.

FOTOGRAFÍA: RODOLFO JARA/FORBES CHILE

OPINIÓN

8. EL FUTURO DE LA ENSEÑANZA DEL DERECHO. Gabriel Bocksang Hola, decano de la Facultad de Derecho UC.

40. ¿DONAR O NO DONAR? LA PREGUNTA QUE ABRE LA REFORMA TRIBUTARIA. Manuel Alcalde, socio de Carey.

46. LA GERENCIA LEGAL QUE TAMBIÉN SE VE. Christian Fuenzalida, socio director de Audentia.





Salvador Valdés, presidente de la Comisión de Tecnología y Modernización en el Ejercicio Profesional del Colegio de Abogados de Chile.

NEGOCIOS

80. INVERTIR EN JUICIOS
Los Fondos de Litigios financian demandas de terceros a cambio de una parte de lo que se gane. Loopa Finance y Hakamana explican el negocio en Chile.



Nicole Nehme, socia fundadora y líder del estudio jurídico FerradaNehme

ENTREVISTAS

22. NICOLE NEHME, ABOGADA ESTRELLA
Cuatro veces Star Individual en Chambers & Partners, la abogada que anticipó la delación compensada comparte su fórmula.

30. LA HUELLA DEL FISCAL BARROS
El fiscal que enfrentó al Tren de Aragua y al PCC se prepara para dejar el Ministerio Público, mientras, estudia sobre delitos económicos de empresas.

TENDENCIAS

14. EDUCANDO A LA IA
Tras una seguidilla de casos en tribunales, el Colegio de Abogados fijó reglas para el uso de IA en el trabajo jurídico.



84. PODCASTS LEGALES
Abogados y economistas chilenos se tomaron el micrófono. Tienen pocos oyentes, pero son justo los que buscan.

LIFE

90. PASIÓN POR GOLF
Jorge Bofill, Matías Balmaceda, Augusta Quiñones y Michael Grasty explican por qué en la cancha se cierran más contratos de los que se confiesan.

FOTOS: RODOLFO JARA / FORBES CHILE / BÁRBARA SAN MARTÍN

EL FUTURO DE LA ENSEÑANZA DEL DERECHO

Gran parte del mundo académico se encuentra estremecido por las consecuencias de la irrupción de las nuevas tecnologías, y otro tanto sucede con gran parte del mundo profesional.

Pero, si se mira bien, estos son tiempos hermosos para las universidades, y en particular para las facultades de derecho.

El derecho es una conjunción admirable de teoría y de práctica, de ciencia y de arte, de experiencia y de creatividad.

Por ello, una visión de futuro sobre la enseñanza del derecho requiere de la asociación entre lo más esencial de las universidades, que es el cultivo del pensamiento profundo en miras de la búsqueda de la verdad, y lo más vanguardista, que es el despliegue de las técnicas de nuestros tiempos como instrumentos al servicio del desarrollo de la persona humana.

En cuanto a lo esencial, la enseñanza del derecho debe desplegarse como la quintaesencia de la enseñanza de las humanidades y de la cultura. Es en la profundidad y en la confluencia de la historia, la filosofía, la gramática, la antropología, y muchas otras disciplinas, que el derecho halla un suelo fértil para comprenderse y desplegarse.

Ello implica, asimismo, en relación con el derecho, el reconocimiento de la existencia del bien, y correlativamente del mal. Eso es lo que la filosofía denomina ética. Si no hubiera bien ni mal, no habría ética posible, y por lo tanto no habría tampoco ni justo ni injusto. Y, adicionalmente, no puede haber genuino cultivo de la ética sin cultivo de las virtudes, es decir, de aquellos hábitos que se orientan al bien, como la fortaleza, la justicia, la templanza y la prudencia. Bien enfatizaba Abdón Cifuentes hace más de un siglo que "no es la grandeza ni aun las leyes las que nos hacen libres y felices: es la virtud".

En relación con lo vanguardista, está más que claro que es indispensable integrar poderosamente en la enseñanza las nuevas tecnologías, y en especial la inteligencia artificial. Estos son instrumentos que no nos dejarán, y que debemos conducir con audacia y sensatez. Como señaló el Papa León XIV en Magnifica humanitas, "si la técnica se inscribe en un horizonte de sabiduría, puede convertirse en una oportunidad de crecimiento, justicia y fraternidad".

La vanguardia pasa también por el perfeccionamiento de la enseñanza clínica del derecho. La articulación de los elementos del derecho como ciencia deben hallar un correlato en los elementos como arte, lo que se da paradigmáticamente en nuestras carreras a través de la enseñanza clínica. Su articulación con las nuevas tecnologías es tan necesaria como exigente.

Pero, sobre todo, las facultades de derecho debemos estar conscientes de la magnitud de nuestra misión. La formación de personas, la búsqueda de la verdad y el servicio al bien común en relación con lo justo es una de las más grandes tareas de cualquier sociedad, y requiere hoy tanto de la lúcida conciencia de sus fundamentos como de una poderosa visión de futuro.

GABRIEL BOCKSANG HOLA

Decano Derecho UC

LABORATOIRES

FILORGA

PARIS

EXCLUSIVO EN: sb SALCOBRAND | dermocoaching by Salcobrand



LA CIENCIA DEL **CUIDADO DE LA PIEL,** INSPIRADA EN LA MEDICINAESTÉTICA **FRANCESA.**

PRIMER LABORATORIO FRANCÉS DE COSMÉTICOS, INSPIRADO EN MEDICINA ESTÉTICA, **FUNDADO EN 1978**

¿QUÉ LE PIDE HOY UNA EMPRESA A SU ABOGADO?

Con más de 5.900 abogados en más de 85 países, Dentons apuesta en Chile por equipos que cruzan regulación, tecnología y negocio. Tres de sus socios explican cómo la inteligencia artificial, la nueva ley de datos personales y las finanzas digitales están cambiando el trabajo de un estudio de abogados.

Un lunes por la mañana, la gerente legal de una empresa de retail recibe un correo del directorio: quieren lanzar antes de fin de año un asistente de inteligencia artificial para atención de clientes, que use el historial de compras y ofrezca financiamiento en línea. En un solo pedido hay tres preguntas jurídicas distintas: qué datos se pueden usar, quién responde por lo que diga el sistema y si ofrecer crédito digital exige algún registro ante el regulador.



Ese tipo de consulta es cada vez más frecuente en las oficinas de Dentons Chile, en Apoquindo. "En los últimos tres años recibimos cada vez más consultas que no buscan solamente determinar si un producto cumple con la regulación, sino cómo diseñarlo para que pueda operar y crecer dentro de ella", explica Ignacio Pera, socio, director global de Fintech y codirector del Grupo TMT de Dentons para América Latina y el Caribe. Los clientes, agrega, los involucran más temprano en decisiones que antes llegaban al abogado cuando ya estaban tomadas. La respuesta del estudio ha sido organizarse en equipos que trabajan juntos sobre un mismo problema, en lugar de derivar cada arista a un especialista distinto.



Ignacio Pera, socio, director global de Fintech y codirector del Grupo TMT de Dentons para América Latina y el Caribe.

UN ESTUDIO GLOBAL CON RAÍCES LOCALES

Dentons llegó a Chile en mayo de 2019, cuando inició su combinación con Larraín Rencoret Urzúa, un estudio con 11 años de trayectoria local que lideró el proceso, al que se sumaron Nieto, Morán —especializada en recursos naturales, minería y medio ambiente— y otros especialistas tributarios y de propiedad intelectual. Nació así una oficina de unos 30 abogados. Hoy reúne a más de 60, 21 de ellos socios, cubre todas las áreas del derecho salvo las materias penales y de familia, y forma parte de una red con más de 5.900 abogados en más de 85 países.

Para los clientes, esa combinación tiene un efecto práctico: una empresa chilena que se expande puede trabajar con el mismo equipo de referencia y sumar abogados de otras jurisdicciones. "Hemos trabajado, por ejemplo, en la evaluación regulatoria para la expansión de un cliente a Perú, México y Argentina", cuenta Pera. "Más allá de la cobertura geográfica, el valor está en organizar los equipos adecuados para los objetivos del proyecto: la red debe adaptarse al cliente, y no al revés". Carolina del Río, socia líder del área de Propiedad Intelectual y Privacidad y codirectora del grupo de Propiedad Intelectual de América Latina y El Caribe, ve el mismo fenómeno en sentido inverso: clientes internacionales que eligen a la oficina de Santiago para coordinar la protección de sus marcas y patentes en varios países de América Latina. Sectores como el farmacéutico, con activos intangibles en múltiples mercados, ilustran la importancia de contar con una asesoría articulada internacionalmente. "Contar con oficinas Dentons en varios países facilita la coordinación, garantiza la confidencialidad de los asuntos, evita conflictos de interés y contribuye a entregar respuestas alineadas con las necesidades de la empresa", señala.

> **"NO BASTA PREPARAR DOCUMENTOS; ES NECESARIO COMPRENDER QUIÉN DECIDE, CÓMO FUNCIONAN LOS CONTROLES Y QUÉ INFORMACIÓN GENERAN LOS SISTEMAS PARA ACREDITAR QUE ESOS CONTROLES OPERAN EN LA PRÁCTICA".**
>
> **IGNACIO PERA**

CUANDO LA REGULACIÓN LLEGA ANTES QUE EL PRODUCTO

La Ley Fintec (Ley 21.521), publicada en enero de 2023, cambió el mapa para bancos, plataformas de pago y startups financieras. Por primera vez, servicios como el crowdfunding, la asesoría de inversiones automatizada o la custodia de criptoactivos quedaron bajo la supervisión de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF).



Carolina del Río, socia líder del área de Propiedad Intelectual y Privacidad y codirectora del grupo de Propiedad Intelectual de América Latina y El Caribe.

Dentons participó en ese proceso desde las primeras mesas de trabajo del anteproyecto hasta la dictación de la normativa secundaria y el diseño del Sistema de Finanzas Abiertas. Hoy el equipo de Pera asesora a unos 70 clientes fintech activos, tramita 30 procesos de autorización bajo la Ley Fintec y ha concluido exitosamente otros siete bajo la ley de medios de pago, y obtuvo la primera autorización de la CMF para operar un Sistema Alternativo de Transacción bajo el nuevo marco. También lideró la estrategia legal de Tenpo en el caso que llevó a la Corte Suprema a establecer, en junio de 2024, la obligación para los comercios de aceptar los distintos tipos de tarjetas de una misma marca, incluidas las de prepago.

Esa experiencia ha cambiado el orden de las conversaciones. "La pregunta ya no es únicamente qué autorización se necesita, sino qué implicancias tendrá en el desarrollo del negocio", dice Pera. En un modelo de supervisión basado en riesgos, sostiene, el cumplimiento desde el diseño es una inversión: evita reconstruir procesos cuando el negocio ya está en marcha. "El desafío no es elegir entre innovar y cumplir, sino integrar ambas dimensiones sin complejidades innecesarias".

LOS DATOS COMO ACTIVO Y COMO RIESGO

El 1 de diciembre de 2026 está prevista la entrada en vigencia de la Ley 21.719 de protección de datos personales, que crea una agencia fiscalizadora y contempla multas de hasta 20.000 UTM para las infracciones más graves. Para empresas tecnológicas, de salud, de retail y plataformas digitales, cuyos modelos dependen del tratamiento de datos, Carolina del Río lo describe como un cambio de paradigma: "pasar de una asesoría centrada exclusivamente en interpretar las normas a una que permita anticipar riesgos, diseñar los planes de mitigación y acompañar las decisiones empresariales". Si la entrada en vigencia se posterga, agrega, el plazo adicional debiera usarse para revisar procesos y fortalecer protocolos, no para esperar.

La privacidad, en su experiencia, dejó de ser un tema exclusivo del área legal. "El cumplimiento normativo no puede abordarse únicamente como una obligación legal", afirma. "Es necesario incorporar una evaluación estratégica de los riesgos desde el diseño de productos y servicios, especialmente cuando involucran datos sensibles o usuarios menores de edad".

Luis Izquierdo, socio del área corporativa y de fusiones y adquisiciones, ve el efecto en las transacciones. En una compra de empresa, explica, "desde las primeras conversaciones se analiza qué datos trata la empresa objetivo, cómo gestiona su ciberseguridad y dónde utiliza inteligencia artificial". En una operación reciente, la posible calificación de la empresa adquirida como operador de importancia vital bajo la Ley Marco de Ciberseguridad (Ley 21.663) incidió en la negociación de declaraciones y garantías, una indemnidad especial y un plan de remediación previo al cierre. Lo que suele subestimarse, advierte, es el efecto acumulativo de las normas: un solo incidente puede activar

deberes de reporte, obligaciones de protección de datos y exigencias de información al mercado.

LA PRÓXIMA FRONTERA: EL ABOGADO QUE ENTIENDE EL NEGOCIO

Con la ley de datos en camino, la Ley Marco de Ciberseguridad en implementación y el proyecto de ley sobre inteligencia artificial en el Congreso, los tres socios coinciden en que el perfil del abogado corporativo está cambiando. Los clientes llegan más informados —muchos consultan herramientas de IA antes de levantar el teléfono— y eso, dice Carolina del Río, hace las conversaciones más exigentes: "resulta fundamental escuchar, contextualizar la información y distinguir entre una respuesta aparentemente correcta y una solución jurídica adecuada".

El estudio también usa esas herramientas puertas adentro. El equipo de Carolina del Río lleva más de veinte años incorporando tecnología al trabajo de abogados, ingenieros de patentes y paralegales; en fusiones y adquisiciones, la IA apoya la revisión de grandes volúmenes de contratos y la comparación de versiones. Pero los límites son claros. "Aunque utilicemos las herramientas más avanzadas de la industria, tal herramienta solo puede detectar contingencias como cláusulas de cambio de control en cientos de contratos; sin embargo, decidir si un hallazgo justifica renegociar el precio en el contexto específico o incluso desistir de una transacción requiere juicio jurídico y estratégico", dice Izquierdo. Pera va un paso más allá: "Creo que la IA no necesariamente va a homogeneizar a los abogados; puede hacer mucho más evidentes sus diferencias".

> **"LA CONFIANZA NO CONSISTE EN ESTAR SIEMPRE DE ACUERDO, SINO EN OFRECER RECOMENDACIONES FUNDADAS, INCLUSO CUANDO RESULTEN INCÓMODAS".**
>
> **IGNACIO PERA**



Luis Izquierdo, socio del área corporativa y de fusiones y adquisiciones.

¿Qué debería priorizar una gerencia legal para los próximos cinco años? Izquierdo recomienda llevar el cumplimiento tecnológico al gobierno corporativo: un mapa actualizado de obligaciones de ciberseguridad, tratamientos de datos y sistemas de IA, reportado al directorio, y contratos con proveedores tecnológicos negociados antes de que ocurra un incidente. Pera pide que los abogados participen en las decisiones del negocio desde el inicio, no solo en la revisión final. Carolina Del Río suma un rasgo menos habitual en la lista: Las habilidades interpersonales adquirirán un protagonismo aún mayor. Saber escuchar, recibir críticas, manejar la frustración y mantener una actitud abierta al aprendizaje serán capacidades fundamentales.Para la gerenta legal del ejemplo inicial, la respuesta no será un solo informe, sino una conversación entre especialistas de distintas disciplinas que entienden cómo se cruzan y se complementan sus áreas. La pregunta para los próximos años no es si la regulación de la tecnología seguirá creciendo, sino qué tan preparadas estarán las empresas para anticiparla.

Por **Bárbara Gutiérrez Palestro**

Foto: **Bárbara San Martín**

3L_CÓDIG0_D3L PROMPT

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PROMETE ACELERAR EL TRABAJO JURÍDICO, PERO TAMBIÉN MULTIPLICA LOS RIESGOS. TRAS UNA SEGUIDILLA DE CASOS EN TRIBUNALES, EL COLEGIO DE ABOGADOS FIJÓ REGLAS: RESPONSABILIDAD, CONFIDENCIALIDAD Y TRANSPARENCIA.

El documento que la Novena Sala de la Corte de Apelaciones de Santiago firmó el 6 de octubre debía ser un trámite: un "vistos, se confirma" en una causa civil que llevaba dos años en tribunales. Pero en sus dos primeras páginas quedó algo que nunca debió ver la luz: la instrucción que alguien le había dado a una herramienta de inteligencia artificial para redactar un fallo. "Eres un juez de la Corte de Apelaciones que debe redactar la parte considerativa", comenzaba el texto, que además pedía resolver "rechazando/acogiendo" el recurso. Se trataba de un prompt tipo para un recurso de amparo, sin relación alguna con el caso.

La presidenta de la sala, la ministra Jenny Book, aclaró que era un documento de trabajo del relator suplente, Felipe Larraín, que se subió por error; que la sala no lo utilizó y que la instrucción no forma parte de la resolución. Ordenó rectificarla esa misma tarde y pidió al relator un informe en 24 horas. El pleno de la Corte decidiría si abrir un sumario.

El episodio, que corrió rápido entre jueces y litigantes, dejó a la vista algo que varios funcionarios judiciales reconocen: el Poder Judicial no cuenta con un protocolo claro para el uso de IA en la redacción de sentencias. El recién aprobado Código de Ética Judicial fija, por ahora, un principio general: "La decisión judicial es siempre una tarea humana y su responsabilidad es indelegable".

Tampoco es un caso aislado. En junio, la Tercera Sala de la Corte Suprema suspendió por un mes y multó a una abogada que incluyó en un recurso de casación citas doctrinales inexistentes generadas por un chatbot. Las referencias falsas se atribuían a textos de juristas reconocidos e incluso a un ministro de la propia sala. En febrero, el Segundo Juzgado Civil de Concepción multó a un abogado tras detectar que un escrito presentado en una demanda contra una constructora contenía sentencias y jurisprudencia totalmente falsas —las llamadas "alucinaciones" de la IA— que nadie había revisado.

La IA se instaló y plantea desafíos profundos a múltiples profesiones, pero médicos y abogados parecen estar entre los más expuestos. Buena parte de su labor descansa en procesar grandes volúmenes de información —leyes, jurisprudencia, expedientes, historiales clínicos—,



Salvador Valdés, presidente de la Comisión de Tecnología y Modernización en el Ejercicio Profesional del Colegio de Abogados de Chile.

cruzar datos y aplicar reglas lógicas, tareas que estos sistemas ejecutan con enorme velocidad. En el ámbito legal, las herramientas ya redactan borradores de contratos, revisan documentos y rastrean antecedentes en segundos, lo que reconfigura la demanda por abogados junior y asistentes dedicados exclusivamente a recopilar información.

Por eso, en el Colegio de Abogados se tomaron el tema en serio. Quien encabeza esa cruzada es Salvador Valdés Correa, presidente de la Comisión de Tecnología y Modernización en el Ejercicio Profesional. "Fuimos alertando los problemas y los desafíos a medida que iba pasando el tiempo, porque al principio nadie sabía hacia dónde iba esto.

> **"TODOS O MUCHOS LA USAN, PERO NADIE O POCOS LO DECLARAN".**
>
> **SALVADOR VALDÉS**
> PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TECNOLOGÍA Y MODERNIZACIÓN EN EL EJERCICIO PROFESIONAL DEL COLEGIO DE ABOGADOS DE CHILE.

Entonces, partimos por crear una comisión de tecnología y desafíos de la profesión e invitamos a todos los abogados colegiados que tuvieran interés en el tema a integrarse y me tocó a mí presidirla", recuerda.

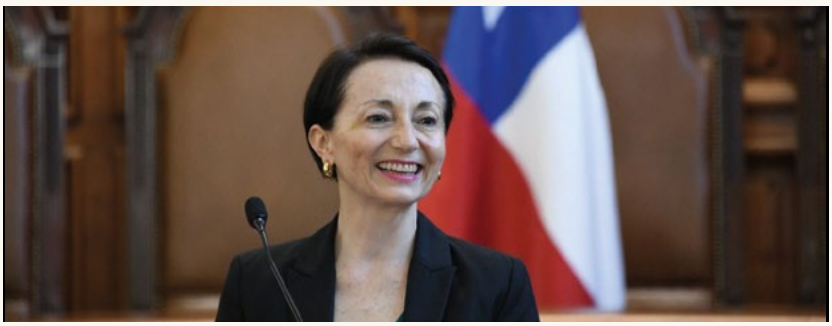
Al principio se reunían cada 15 días. Luego espaciaron los encuentros y fijaron metas como comisión. "Nos planteamos diversos temas, por ejemplo, un ámbito que está en discusión es una reforma al procedimiento civil, de qué manera la justicia civil puede ser más accesible a las personas y de qué manera la tecnología podría hacer que una reforma procesal civil, que está en el Congreso hace más de 10 años y que creo que ya quedó desactualizada, podría ofrecer muchas otras alternativas para hacer los procesos más eficientes, accesibles, baratos y rápidos".

Lo que se venía debatiendo tomó forma en julio: un documento de cinco páginas titulado "Guía de sugerencias para el uso responsable de IA en el ejercicio profesional", la primera que surge de un colegio profesional en Latinoamérica y que está disponible en su sitio web. Aunque está pensada para abogados y no para jueces, es hoy una de las pocas referencias locales en la materia, a falta de una normativa propia del Poder Judicial.

UN HUMANO AL FINAL

¿La clave? El abogado siempre es responsable, hasta la última instancia, del producto de su trabajo. "Puede utilizar una herramienta para hacer su trabajo más eficiente, obviamente, pero esta debe ser utilizada con responsabilidad. Otro componente es la confidencialidad. Se nos confían temas sensibles para nuestros clientes, entonces el uso de la IA no puede infringir ese deber. Esto obliga primero a informarse, a entender en qué consiste la herramienta, cuáles son los riesgos y de qué manera al yo

Foto: EFE



CORTE SUPREMA FIJA SUS REGLAS

En sus Jornadas de Reflexión del 22 y 23 de octubre, el Pleno de la Corte Suprema alcanzó consenso en el articulado de un futuro Auto Acordado que regulará de manera integral el diseño, desarrollo, evaluación y uso de inteligencia artificial en el Poder Judicial. La propuesta contó con la exposición técnica del académico de la Universidad de Chile Juan Velásquez Silva.

El instrumento consagra 13 principios rectores, entre ellos el respeto a los derechos fundamentales, la no discriminación, la supervisión humana, la explicabilidad, la trazabilidad, la proporcionalidad y la seguridad de la información. Su eje es la decisión humana. La IA podrá asistir en tareas preparatorias o de apoyo, pero la valoración de la prueba, la fundamentación y el fallo corresponden siempre al juez, explicó la presidenta Gloria Ana Chevesich. El mal uso de estas herramientas podrá dar origen a responsabilidad disciplinaria.

LAS CLAVES DE LA GUÍA

01 Siempre validación en el uso de inteligencia artificial y otras tecnologías.

02 Carácter instrumental de la inteligencia artificial.

03 Principios rectores en el uso de inteligencia artificial:

- Control y responsabilidad personal por parte del abogado.
- Resguardo de los deberes de independencia, confidencialidad y secreto profesional.
- Prevenir usos que puedan comprometer su juicio profesional, inducir a error o afectar indebidamente los derechos del cliente o de terceros.
- Verificar la corrección, pertinencia y suficiencia de los antecedentes, fundamentos o conclusiones que utilice, cite, suscriba o comunique.

compartir información con una de estas herramientas estoy exponiendo a un cliente", precisa Valdés.

Agrega que "hay otro deber que es el de lealtad y transparencia frente a terceros, los clientes o el tribunal. Se debe transparentar de dónde viene el producto del trabajo. De hecho, todos o muchos la usan, pero nadie o pocos lo declaran". Una frase que, después de lo ocurrido en la Novena Sala, suena casi premonitoria.

Declararlo, en todo caso, no libera de la responsabilidad de chequear los datos, advierte Valdés: "Puedo sentirme más informado y acoger, pero puedo incurrir igualmente en el error".

"Esta guía no crea nuevas obligaciones éticas, sino que básicamente aterriza los principios éticos que ya están en el Código de Ética del Colegio de Abogados al uso de una herramienta en particular. Y entonces, esos mismos principios de la confidencialidad, el control, la lealtad, etcétera, que están en el Código de Ética, pueden ser infringidos y puede ser sancionado por el Colegio de Abogados o, si no está colegiado, por los Tribunales de Justicia, como ha ocurrido en la actualidad".

Y hay interés por informarse. El Colegio de Abogados organiza cada año el Encuentro Nacional de Abogados, y en la última edición uno de los paneles con mayor convocatoria fue el de inteligencia artificial. Dado el éxito, este año habrá un panel sobre el gobierno de la IA, "es decir, hasta dónde regular, si es que está en peligro la subsistencia de la humanidad", adelanta Valdés.

ZOOM A LA TRAYECTORIA

No existen datos concluyentes, pero según un estudio de percepción de la profesión realizado en 2024 por el Colegio de Abogados y Cadem, los abogados mayores de 65 años representan una fracción menor frente a las nuevas generaciones: entre un 8% y un 10% de la muestra. Y si bien uno de los focos del Colegio es que los recién egresados se colegien, los profesionales con más experiencia también han sido prioridad en materia de IA y legaltech, un ámbito donde las brechas de información podrían ser incluso mayores.

Valdés se detiene con entusiasmo en TrayectorIA, un programa de capacitación y pasantías en tecnología e IA aplicada al trabajo jurídico, dirigido a abogados de 60 años o más y desarrollado junto a Travesía100.

Son cinco sesiones de formación práctica —una de ellas, una jornada inmersiva en Walmart Chile— y el desarrollo individual de un caso de uso por parte de cada uno de los 10 seleccionados. Las clases comienzan el 13 de octubre y, al terminar, los participantes podrán optar a pasantías en las empresas colaboradoras. La iniciativa cuenta con el respaldo de Carey, Walmart Chile, Microsoft, Magnar y LegalAlt, y da cuenta de que la IA tiene muchas aristas: mientras más información exista, más oportunidades puede ofrecer.

Al final, la lección que dejó el episodio de la Novena Sala es la misma que repite la guía del Colegio: la herramienta puede redactar, pero la firma —y la responsabilidad— siguen siendo humanas.



IA JURÍDICA EN EL BOLSILLO *DEL ABOGADO*

Trifolia, la plataforma chilena de inteligencia artificial jurídica desde octubre está presente en iOS y Android, se integra directo en Microsoft Word y suma herramientas de análisis de casos. Su apuesta es acercar la inteligencia artificial legal para que esté al alcance de todos los abogados de Chile, con funcionalidades avanzadas, seguridad y confianza en resultados provenientes de fuentes oficiales.

E

Eduardo Ramírez creció rodeado de abogados. Su bisabuelo, abuelos, padres y tíos fueron abogados, jueces y notarios, y el derecho estaba presente en las conversaciones familiares. Él, sin embargo, eligió la ingeniería: se formó como ingeniero civil en software y pasó una década en Berlín y Barcelona liderando equipos técnicos en compañías como Delivery Hero y Adevinta.

Cuando comenzó a usar inteligencia artificial para programar, notó que la herramienta lo liberaba de las tareas mecánicas para concentrarse en las decisiones de fondo, y se hizo una pregunta: ¿qué podría hacer esa tecnología por un abogado?

De esa pregunta nació Trifolia, un proyecto que Eduardo lidera junto a sus hermanos Claudio y Soledad Ramírez Herrera, con quienes creció en Talca. El nombre viene del Trifolium pratense, el trébol, y alude a las tres ramas de la investigación jurídica: legislación, jurisprudencia y doctrina. Con la llegada de sus hermanos, el símbolo sumó otro sentido: tres hojas, tres socios.

Trifolia es un asistente jurídico con inteligencia artificial que busca y analiza jurisprudencia, legislación y dictámenes oficiales, redacta escritos e informes y cita la fuente exacta en cada respuesta. A diferencia de los asistentes de uso general, que combinan modelos de lenguaje con fuentes abiertas, trabaja sobre sentencias de los tribunales chilenos, fallos del Tribunal Constitucional, legislación vigente y dictámenes publicados por Contraloría General de la República, Dirección del Trabajo, SII, CMF, TDLC y FNE. Cada cita se revisa contra el documento original antes de mostrarse y, cuando el sistema entrega una ley, informa el texto vigente a la fecha y advierte si un artículo fue derogado o modificado.

Hoy la plataforma suma más de cuatro mil usuarios en Chile. Cuenta con la certificación ISO/IEC 27001:2022 y ofrece una versión On-Premise que se instala en los servidores del propio cliente, pensada para estudios y empresas que manejan información sensible. Sus planes parten en $9.990 mensuales, con un propósito declarado: acercar la inteligencia artificial a todos los abogados de Chile.

DONDE EL ABOGADO YA TRABAJA

A fines de agosto, Trifolia dio un paso para salir de la pantalla del escritorio: sus aplicaciones ya están disponibles en las tiendas de iOS y Android. Con ellas, los abogados pueden hacer consultas legales, revisar fuentes y retomar su trabajo desde el teléfono, ya sea en un pasillo de tribunales o entre dos reuniones de directorio.

El lanzamiento se suma a su complemento para Microsoft Word, el lugar donde se redacta buena parte del trabajo jurídico. Desde el mismo documento, el profesional puede buscar e insertar citas de jurisprudencia, legislación y dictámenes. El asistente también puede editar el texto con control de cambios, de modo que cada modificación queda registrada y el abogado conserva la trazabilidad de su escrito.

Estas integraciones se agregan a la conexión de Trifolia con Claude y ChatGPT, que permite consultar fuentes legales chilenas desde el asistente de IA que cada usuario ya utiliza. Desde julio de 2026, Trifolia está publicada en el directorio de conectores de Claude y de ChatGPT, el listado que los usuarios de esa plataforma ven dentro de la aplicación.

“LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL NO VA A ARGUMENTAR POR EL ABOGADO, NI A NEGOCIAR, NI A SOSTENER UNA AUDIENCIA”

EDUARDO RAMÍREZ, FUNDADOR DE TRIFOLIA



EL CASO, EN UN SOLO LUGAR

La otra novedad está en el Módulo de Casos, un espacio de trabajo que reúne los documentos, las conversaciones y las fuentes de un mismo asunto. Cada documento del expediente se describe automáticamente y todas las conversaciones del caso lo conocen sin volver a subirlo. El abogado puede dejar instrucciones propias del caso, que el asistente aplica cada vez que trabaja en él, y guardar las sentencias, leyes y dictámenes relevantes en una bibliografía compartida con su equipo.

A ese módulo se suman dos herramientas de análisis. La Línea de Tiempo ordena cronológicamente los hitos del caso a partir de los documentos cargados, lo que facilita el análisis de los hechos y la preparación de la estrategia procesal. El Mapa permite visualizar las relaciones entre los actores, los documentos y las fuentes del asunto.

CONFIANZA VERIFICABLE

“Nuestro objetivo es que la inteligencia artificial jurídica llegue al

lugar donde el abogado está trabajando, ya sea en el tribunal, en la oficina o redactando un escrito. Tener Trifolia en el teléfono y dentro de Word significa ahorrar pasos y tiempo, y entregar respuestas siempre respaldadas en fuentes oficiales", explica Eduardo Ramírez, fundador de Trifolia.

Para Ramírez, el principal aporte de la plataforma no es la velocidad, sino la certeza. "El riesgo que más preocupa a un abogado es citar una sentencia que no existe o un artículo que ya no está vigente. Por eso cada afirmación de Trifolia viene con su cita, el sistema la revisa contra el documento original antes de mostrarla y marca cuáles quedaron verificadas. El profesional no tiene que creerle a la máquina: puede comprobarlo con un clic", sostiene.

Esa lógica se extiende a la seguridad, un punto crítico para las áreas legales corporativas. "Una gerencia legal maneja información que no puede salir de la empresa. La certificación ISO 27001 y la versión On-Premise, que se instala en los servidores del propio cliente, permiten usar inteligencia artificial sin exponer datos sensibles", agrega. La plataforma incorpora además verificación en dos pasos, inicio de sesión corporativo y borrado real de conversaciones, y está preparada para la entrada en vigencia de la Ley 21.719 de protección de datos personales al cumplir con la normativa europea.

El fundador insiste en que la herramienta no reemplaza el criterio profesional. "La inteligencia artificial no va a argumentar por el abogado, ni a negociar, ni a sostener una audiencia. Lo que hace es eliminar las horas de revisión mecánica que hoy consumen el tiempo que debería ir a la estrategia del caso y a la relación con el cliente", afirma. Con el Módulo de Casos, añade, "la Línea de Tiempo y el Mapa ayudan a ver en minutos la estructura de un expediente que antes tomaba días ordenar".

OBTÉN 2 SEMANAS GRATIS DEL **PLAN AVANZADO DE TRIFOLIA**

ESCANEA Y CREA TU CUENTA

O entra a **trifolia.cl/register** con el código **FORBES**
Válido hasta 01/2028

UN MERCADO QUE SE ABRE

El crecimiento de Trifolia coincide con la expansión acelerada de las legaltech en Chile. La plataforma registró más de 1.600 nuevos usuarios en los últimos 90 días. "La adopción de inteligencia artificial en el mundo legal dejó de ser una apuesta de los estudios grandes. Hoy la usan abogados independientes, instituciones públicas, estudiantes y departamentos legales de empresa, y cada uno necesita algo distinto", señala Soledad Ramírez, gerenta de Marketing de Trifolia.

Una encuesta aplicada por la compañía a usuarios frecuentes da una medida de ese cambio. Consultados por separado sobre cuánto les habría tomado una búsqueda sin la plataforma y cuánto les tomó con ella, la mediana pasó de dos horas a menos de 15 minutos. Dos de cada tres encuestados venían de la búsqueda manual en los sitios oficiales. "El ahorro que medimos es frente al trabajo hecho a mano, que sigue siendo la práctica de la mayoría. Ahí está el espacio de crecimiento del mercado", explica Soledad Ramírez.

Para la ejecutiva, el dato más relevante es otro: el 95% de los encuestados revisa siempre o casi siempre las fuentes citadas antes de usarlas. "Eso dice mucho de cómo madura este mercado. Los abogados no buscan una caja negra que les entregue respuestas, sino una herramienta que puedan auditar. La confianza se construye con trazabilidad", afirma.

Otro frente de servicio de Trifolia son las gerencias legales y los estudios medianos, donde la exigencia de cumplimiento es mayor. "Las áreas legales corporativas están bajo presión para responder más rápido con equipos acotados y, al mismo tiempo, enfrentan nuevas obligaciones en protección de datos. La inteligencia artificial jurídica va a ser parte de su infraestructura básica, pero solo si cumple sus estándares de seguridad", comenta Eduardo Ramírez.

Hacia allá apunta también el próximo paso de la compañía. Los estudios más grandes del país ya contratan ingenieros propios para incorporar inteligencia artificial en sus procesos, algo difícil de sostener para un estudio mediano o una gerencia legal. Trifolia está diseñando un servicio para cumplir ese rol: sentarse con los abogados, identificar dónde se les va el tiempo y construir herramientas a la medida de cada equipo sobre su plataforma, con la misma infraestructura de seguridad certificada que ya ofrece a sus clientes. "Muchos estudios saben que tienen que incorporar tecnología, pero no tienen cómo armar y retener un equipo de ingeniería propio. Queremos ser ese equipo", explica Ramírez.


Forbes CHILE
PODCAST
CENA DE NEGOCIOS
Forbes Chile
Rubaiyat Chile

Por **María Cristina Jurado**

Foto: **Bárbara San Martín**

LA RECETA DE UNA ABOGADA ESTRELLA

CUATRO VECES STAR INDIVIDUAL EN CHAMBERS & PARTNERS, NICOLE NEHME ENCONTRÓ EN EL CASO FARMACIAS LA DOSIS EXACTA: RECONOCER Y COLABORAR. ESA ESTRATEGIA ANTICIPÓ LA DELACIÓN COMPENSADA, EL MECANISMO QUE DESDE ENTONCES HA CASTIGADO LA COLUSIÓN CON MULTAS MILLONARIAS. HOY, AL FRENTE DE UN ESTUDIO CON MÁS SOCIAS QUE SOCIOS, COMPARTE SU FÓRMULA.

Antes de cumplir diez años, Nicole Nehme Zalaquett ya sabía lo que era perderlo todo. Nacida en Chile, pasó su infancia en El Líbano, la patria de su familia paterna, en medio de una cruenta guerra civil. Los Nehme Zalaquett tenían las comodidades de una familia de clase media alta y ella asistía a un colegio de excelencia en Beirut. Las bombas pulverizaron el negocio familiar, la casa y las inversiones. "Nos quedamos, literalmente, con una maleta", ha contado. La familia se refugió en Rayfoun, un pueblo de montaña de unos pocos cientos de habitantes a 28 kilómetros de la capital, donde Nicole asistió a una escuelita y pulió sus idiomas maternos: árabe, español y francés. Después sumaría el inglés. En 1983, a los diez años, volvió a Chile.

Distinguir lo esencial de la existencia —estar viva, tener afectos— de lo reemplazable —riqueza, poder, influencias— fue la lección que le dejó la guerra. "Entender la diferencia entre lo importante y lo accesorio", lo resume. Una lección ética, reconoce, que ha guiado su ejercicio profesional.

Esa claridad la acompañó en la Universidad de Chile, de donde egresó a fines de los 90 con los dos principales galardones que puede ganar un



“COMO ABOGADO, YO HABLO POR MIS ESCRITOS Y POR MIS ALEGATOS Y NO POR LA VÍA DE PEDIR AUDIENCIA O ALGÚN OTRO TIPO DE FAVORES QUE DAN LUGAR A LA CORRUPCIÓN”.

NICOLE NEHME ZALAQUETT

estudiante de derecho en el país: el premio Pedro Montenegro al mejor alumno de su promoción y el Fernando Fueyo, que distingue la mejor tesis de grado. Fueron los primeros de más de medio centenar de distinciones nacionales e internacionales. Hoy figura en rankings como Who’s Who Legal, Global Competition Review, Legal 500, Latin Lawyer, Chambers & Partners y Best Lawyers, y es reconocida como una de las mayores expertas en libre competencia y regulación económica del país y de Latinoamérica.

Tras un breve paso por Claro & Cía., donde se formó con sus

mentores Jorge Streeter y José María Eyzaguirre, fundó en 2000 Ferrada-Nehme junto a su marido, Rodrigo Ferrada, y se internó en el derecho económico y la litigación como su vocación principal.

Su nombre saltó a la notoriedad con el Caso Farmacias. En diciembre de 2008, la Fiscalía Nacional Económica acusó a las tres grandes cadenas del país de concertarse para subir el precio de más de 200 medicamentos de uso común. Nehme, entonces de 35 años, representaba a Farmacias Ahumada y apostó por una estrategia nueva para la época: reconocer los hechos y colaborar con la Fiscalía. Ese camino abrió paso a la delación compensada, hoy una eficaz herramienta de la FNE contra la colusión. Cuando el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia falló, en 2012, Cruz Verde y Salcobrand recibieron multas de unos 19 millones de dólares cada una; Farmacias Ahumada había pagado cerca de un millón.

Según datos de la FNE, la ley que regula el mecanismo de delación compensada permitió que entre los años 2011 y 2024 las empresas condenadas por colusión en Chile fueran sancionadas a pagar más de US$ 300 millones en multas a beneficio fiscal, además de millonarias sumas destinadas a compensaciones directas a los consumidores.

DE IA E INTELIGENCIA COLABORATIVA

Bajo su conducción, la pequeña "boutique de libre competencia" fundada con su marido se transformó en un cuarto de siglo en un "boulevard de boutiques" —remarca con humor— que hoy tiene 17 socios y 55 abogados. A Libre Competencia y Regulación Económica se sumaron, entre otras, Medio Ambiente y Recursos Naturales, Derecho Público, Litigación Compleja, Corporativo y M&A, Energía, Acuicultura y Pesca, Datos Personales y Ciberseguridad, y Compliance.



HAY QUE SABER GANAR CON SERENIDAD Y PERDER CON DIGNIDAD".

DEFINICIONES

VALOR DE UN EQUIPO: "No podría existir sin mi equipo. Uno brilla gracias a un grupo de gente alrededor que te permite brillar. Quizás eres la más antigua, eres la que fundó, eres la que tiene más años de circo y, por eso, llevas cierta delantera. Todo reconocimiento permite expresar el brillo colectivo de un equipo".

APRENDER DEL ERROR: "Si uno nunca se equivocara, si nunca perdiera, no tendría esa capacidad de introspección que da el dolor. ¿Qué es lo que genera una introspección? Una capacidad de entrar dentro de ti, de mirar el contexto y decir: ¿qué no vi? Es lo que te hace crecer. Y en un equipo colectivo hace reflexionar: ¿qué no vimos venir?".

LOS JUECES EN CHILE: "Mi sensación honesta es que la gran mayoría de los jueces hacen su trabajo y trabajan duro. Siempre me ha parecido que las encuestas de opinión que ponen a la justicia muy abajo en la consideración pública son injustas, en el sentido que el trabajo de los jueces es muy ingrato, porque los jueces tienen prohibición de hablar. El Código Orgánico Tribunales dice que los jueces solo hablan a través de sus sentencias".

Desde 2024, un equipo de especialistas se dedica a la inteligencia artificial. Ella dice que el crecimiento ha sido a punta de trabajo, estudio, imaginación, empatía y profunda comunicación con sus colaboradores.

"Se llama inteligencia colaborativa. De repente un caso exige a alguien de Corporativo, alguien de Libre Competencia y alguien de Judicial, porque es un caso que tiene las tres patitas; en otro es alguien de Acuicultura, alguien de Derecho Público y alguien de Ambiental. Entonces, las áreas se combinan para un resultado óptimo", define.

Su idea de liderazgo va en la misma línea. "El liderazgo supone la conciencia y responsabilidad de estar mostrando y construyendo un camino con sus pares. A principio del siglo pasado, uno pensaba en el señor abogado que tenía su oficina en el centro con muchos libros, y que trabajaba muy solo, con apenas un asistente. Pero hoy, más que nunca, la nuestra es una profesión de trabajo en equipo. Un liderazgo cercano, que corrige y aprende de los errores que todos cometemos".

Y uno que admite fragilidades: "Parte esencial de ese buen liderazgo es reconocer las propias debilidades, las fragilidades que nos conforman, y esas debilidades y fragilidades integrarlas para reforzar convicciones. Un liderazgo que supone humildad para entender que en ocasiones uno tiene razón y en ocasiones uno se equivocó".

FerradaNehme no tiene un plan para instalarse fuera de Chile, pero algunos de sus abogados mantienen colaboraciones crecientes con estudios en Francia, Inglaterra, Bélgica, Estados Unidos, Argentina, Perú y Colombia, además de intercambios académicos. "A pesar de la inteligencia artificial y de las redes sociales, el cara a cara sigue siendo relevante, tener una conexión humana con alguien sigue siendo valioso".

REGLAS PARA NIVELAR LA CANCHA

Defensora de la equidad de género —es directora de ComunidadMujer—, Nehme se topó con una realidad cuando decidió impulsar el avance femenino en la profesión: en Chile, las socias de estudios jurídicos no superan el 15%. En FerradaNehme, nueve de sus 17 socios son mujeres.

"Hemos avanzado mucho, pero nos falta muchísimo. Sigue siendo cierto esta especie de número mágico que es el 15%, como un techo de cristal. Seguimos con el 15%, seguimos siendo el país latinoamericano que tiene la peor tasa de mujeres socias. Siempre hay techos de cristal, pero el nuestro es particularmente bajo", asegura.

La estrategia del estudio fue explícita desde el inicio. "Desde que fundamos FerradaNehme dijimos: para que hombres y mujeres podamos desarrollarnos igual, vamos a establecer reglas claras. Desde que tú entras sabes qué reglas se te aplican, cómo vas creciendo. Nos propusimos reconocer los prenatales y postnatales no como periodos de pérdida de desarrollo profesional, sino de crecimiento: no crezco dentro de la oficina, pero crezco desarrollando capacidades como mamá: hay que respetar los ciclos de vida. Así como otros se van a estudiar al extranjero un LLM y vuelven habiendo tenido ese LLM en el cuerpo, o alguien se tomó un sabático y desarrolló otras

habilidades en ese sabático y sigue creciendo en el estudio".

Recuerda que, hasta antes de la pandemia, en Chile se castigaba cualquier ausencia física de la oficina. "Entonces dijimos: vamos a evaluar por resultados, por calidad, no por horas facturadas. Vamos a ser conscientes en dar las mismas oportunidades a hombres y mujeres y no caer en sesgos. Y, cuando haya un ranking como Chambers, mostremos a las mujeres y a los hombres de ese ranking con la misma intensidad. Y las abogadas del estudio que fueron tomando estas reglas, fueron creciendo por mérito. Esas reglas nivelaron la cancha. En esa lógica terminamos con la mitad de socios y la mitad de socias".

Hubo una decisión clave. "Decidimos no exigirles a las personas para hacerlas socias, tener clientes, porque ahí se te producía un círculo vicioso. Como las redes suelen ser más masculinas, quienes tienen más cartera de clientes son los hombres. Si tú exiges una cartera de clientes a mujeres muy talentosas y muy capaces, les estás poniendo una cortapisa. Dijimos: entren a la sociedad y en el camino tomemos capacitaciones, aprendamos y vamos desarrollando habilidades para ir manejando clientes, y para atraer nuevos clientes al estudio. Obviamente en el camino nos equivocamos mil veces, pero la intención fue que todos vamos de la mano aprendiendo a arar con estos bueyes al mismo tiempo, en vez de exigir como prerrequisito que vengan ya con el arado. Y dio resultado", resume.

UN VUELCO CULTURAL

En el mundo empresarial, un mundo que conoce bien, Nehme ve un vuelco cultural. "Siempre habrá infracciones, o sea, no vamos a vivir nunca en un mundo ideal. Hay que mirar, por eso, la tendencia. ¿Las empresas se han dotado de gerencias de cumplimiento? Muchas sí. ¿Les han dado la facultad y los recursos? Muchas sí. Y uno ve en el ejercicio profesional que hoy se evitan y precaven infracciones a la ley, porque las empresas se dieron cuenta a tiempo, pararon y cambiaron su conducta. Pero eso no sale a la luz: lo que se hace bien no sale a la luz. Hoy existe la Asociación Chilena de Ética y Compliance, o sea tienes todo un mundo del derecho que se dedica al cumplimiento. Sí, creo que ha habido un vuelco cultural", opina.

Al mismo tiempo, frente a la corrupción y a los tentáculos del narcotráfico, el rol del abogado se ha complejizado. "Hay leyes nuevas, las personas están sometidas a mayores reglas de responsabilidad civil, de responsabilidad penal, de responsabilidad en términos de gobiernos corporativos. Ser director, por ejemplo, también es mucho más complejo, ser gerente de empresa es mucho más complejo, y ser abogado asesor también es más complejo. Y está documentado que, cuando el narco entra a las sociedades, los tentáculos de la corrupción del narco atraviesan los intersticios de los lugares más recónditos", advierte.

4 VECES

STAR INDIVIDUAL EN CHAMBERS & PARTNERS

9 DE 17

SOCIOS DE FERRADANEHME SON MUJERES

55

ABOGADOS EN LA FIRMA QUE PARTIÓ CON SU MARIDO

7

PAÍSES CON PRESENCIA: FRANCIA, INGLATERRA, BÉLGICA, EEUU. ARGENTINA, PERÚ Y COLOMBIA

> **DIJIMOS: VAMOS A EVALUAR POR RESULTADOS, POR CALIDAD, NO POR HORAS FACTURADAS. VAMOS A SER CONSCIENTES EN DAR LAS MISMAS OPORTUNIDADES A HOMBRES Y MUJERES Y NO CAER EN SESGOS".**



Eterna estudiante

Sus alumnos y colegas destacan el entusiasmo de Nehme por leer y cómo esto se nota en la calidad de sus escritos legales.

Los abogados, cree, están hoy más expuestos: "Hay muchas profesiones muy expuestas. Y los abogados ¿sabes por qué estamos muy expuestos? Porque somos intermediadores. En esencia, intermediamos conflictos, consejos, litigios, y, por lo tanto, como intermediadores, estamos en una posición bien expuesta. Por eso, además de darnos buenas reglas y buenas institucionalidades, tenemos que mantener cierta humildad y los pies muy en la tierra para que el poder y el dinero no te cieguen. Es un ejercicio diario. Debes tener reglas muy claras frente al manejo de conflictos de interés, y de cómo llevas adelante un caso".

Las denuncias de malas prácticas entre abogados y jueces no la dejan indiferente: "Tú eliges cómo llevas adelante tu defensa de un cliente. Si desde la verdad o desde el ocultamiento, si desde la buena fe o desde la mala fe, si desde la colaboración con la justicia o entorpeciendo la justicia. Como abogado, yo hablo por mis escritos y por mis alegatos y no por la vía de pedir audiencia o algún otro tipo de favores que dan lugar a la corrupción".

En el ejercicio jurídico, reflexiona, se gana y se pierde. Y es en esos momentos cuando se juega el carácter:

"Hay que saber ganar con serenidad y perder con dignidad. Siempre le digo eso a mi equipo. Así como no hay que volverse loco cuando ganaste ni considerar que uno es mejor que el resto. Trabajaste duro, lo hiciste bien, capaz tuviste algo de suerte. Entonces, qué rico, gané: se celebra con serenidad. Y, si se pierde, saber que hice todo lo posible, todo lo que estaba en mis manos y ver dónde me equivoqué para aprender. Sin olvidar jamás que yo pierdo con dignidad: yo llamo a mi contraparte y la felicito. Siempre".

PACIFICAR LOS CONFLICTOS

A sus 53 años, Nehme asegura que la notoriedad y los premios son solo aristas de su quehacer. Lo que le enseñaron esos años de oficio, dice, es que para un buen abogado lograr la pacificación en los conflictos es esencial.

"Un buen abogado, una buena abogada, es alguien capaz de unir cabos donde otras personas no son capaces. Un buen abogado es alguien que ve el problema y en base a su visión del mundo, de la sociedad, de la cultura, de la ética, del derecho y demás disciplinas que combina y maneja, puede sugerir un camino para resolverlo. Un camino que busque dar el mejor cauce posible a ese problema y que permita pacificar. Y en ese camino de pacificación se logran otros objetivos sociales".

Sus alumnos y colegas dicen que deja la impresión de ser una eterna estudiante. Sus escritos son conocidos por lo bien redactados y por la claridad con que enuncia sus ideas, algo que ella atribuye a su pasión lectora. No tiene redes sociales: desde siempre ha necesitado el silencio que le permite la reflexión, y para ella las redes son, más que nada, ruido.

"El silencio me hace muy bien. Me gusta leer en papel, me gusta escuchar el ruido, las hojas moviéndose, me gusta subrayar con un lápiz a mina y escuchar el sonido de la mina pasando. La ausencia de ruido permite que se develen las cosas y la develación supone, en el camino del pensamiento, encontrarse con la verdad o encontrarse con la solución".

La escritura, para ella, es parte del oficio: "Al final nosotros relatamos, estamos transmitiendo un relato permanentemente. Un caso, un juicio, un alegato, es un relato. Y transmitir un relato, la oralidad o la escritura, tiene que ver con transmitir también una narrativa. Y en esa narrativa, el cariño con la que uno lo haga es fundamental". Y pensar fuera de la caja, una obligación: "Yo creo que es esencial para quienes ejercemos el derecho, el ser creativos, ir más allá, estar adelantándose a los fenómenos y frente al contexto de un eventual nudo gordiano, buscar ese camino que eventualmente no es más obvio, el primero que salta a la vista, sino ese camino que pueda ser más original, más creativo".

Esa pasión también la lleva a las aulas. Sus alumnos de Derecho en la Universidad de Chile cuentan que sus clases son arduas, pero imperdibles, y en 2023 ganó el premio a la mejor docente de su escuela. Un premio que, dice, la hizo llorar.



LA BATALLA POR LA PUERTA DE ENTRADA DEL ÁREA LEGAL

En una misma semana, Legora, Harvey y Microsoft lanzaron herramientas de inteligencia artificial para recibir y ordenar el trabajo legal de las empresas. Andrés Jara, fundador y CEO de Alster, advierte que la discusión parte antes de la tecnología: saber qué trabajo entra, cómo se clasifica y quién lo ejecuta.

La semana del 12 de octubre fue una de las más cargadas del año en tecnología legal. Legora presentó su herramienta Intake el martes 13 y Harvey lanzó otra con el mismo nombre al día siguiente, según reportó Artificial Lawyer. Ambas buscan ser la puerta única de entrada de los equipos legales corporativos: reciben las solicitudes del negocio, las clasifican y las derivan a un abogado o a un agente de IA. El jueves 15, Microsoft sumó Copilot for Legal, con plugins de ambas, tras los lanzamientos legales de Anthropic y Google.

Para Andrés Jara, fundador y CEO de Alster, lo relevante es el terreno que disputan: cómo se ordenan, clasifican, asignan y ejecutan las solicitudes que recibe un equipo legal. “Era el dominio de lo que siempre llamamos matter management, pero también un espacio común para todos los proveedores de gestión o automatización documental y contractual”, explica.

TODO EMPIEZA CON UNA SOLICITUD

Todo se activa con una solicitud y, “sorprendentemente, aún hoy es la fuente principal de casi todos los dolores de cabeza”, afirma Jara. Las solicitudes entran por cualquier canal, llegan en su mayoría incompletas y pasan por un triage que pocas veces se construye por diseño: existe por costumbre. “Cuando llega un enfermo a

urgencias hay que ponderar su gravedad y entender a quién derivarlo y con qué velocidad. Exactamente lo mismo ocurre cuando llega una solicitud a legales", compara. El volumen agrava el problema: "Con cinco requerimientos al mes es fácil administrarlo o incluso equivocarse; con 500 o 5.000, deja de serlo".

Para que una herramienta de intake funcione, un área legal necesita tener definidas cuatro cosas: qué cuenta como solicitud, qué información mínima debe llegar completa, quién la aborda y en qué plazo se responde. "La inteligencia artificial amplifica un proceso claro y también uno confuso, solo que más rápido".

> "LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL AMPLIFICA UN PROCESO CLARO Y TAMBIÉN UNO CONFUSO, SOLO QUE MÁS RÁPIDO."
>
> ANDRÉS JARA, FUNDADOR Y CEO DE ALSTER LAW

LA FUGA DE INTELIGENCIA

Muchos equipos siguen gestionando en Excel lo que les llega al correo. "Cuando les preguntamos si dejan registro, la respuesta suele ser negativa", cuenta Jara. Los casos que llegan a Alster lo confirman. En una empresa de retail con operación en cuatro países, nadie sabía cuántas solicitudes llegaban a legal ni cuántas relaciones comerciales operaban sin contratos de respaldo. En un grupo regional, el área legal gestionaba más de 3.000 proveedores, pero nadie medía el cumplimiento de los servicios antes de liberar los estados de pago. Y en una selección de software para una multinacional, los proveedores, sin datos de volumen, cotizaron entre 1,6 y 4,5 veces el presupuesto estimado, porque cada uno supuso un número distinto de usuarios y contratos. "Unas pocas semanas de línea base habrían bastado para saber cuántos contratos y usuarios cotizar antes del RFP", señala.

Esa línea base mínima se construye con esas mismas cuatro definiciones y un mes de registro ordenado. No requiere software.

PRIMERO, EL DIAGNÓSTICO

Alster parte por entender qué hace un equipo legal antes de recomendar eficiencia o tecnología. Su diagnóstico mide con las doce competencias de CLOC y los siete atributos de Factor, y suma la voz del negocio con cuestionarios breves, "porque un área legal puede creer que atiende bien sin que nadie lo haya contrastado". Evalúa el diseño del área, no a las personas; dura entre tres y diez semanas y tiene precio fijo. Dentro de la gerencia legal se quedan el presupuesto, el criterio de compra y los ahorros; afuera va lo que requiere método o capacidad puntual. "La empresa decide, el proveedor configura y nosotros estructuramos y controlamos".

Abogado de la Universidad Católica, máster en derecho y negocios de Bucerius/WHU y distinguido en el Fastcase 50 de 2024, Jara dejó la firma familiar años atrás, transitó a otras oficinas de abogados y luego lideró equipos legales en empresas, donde vio que se trabajaba "de oído, sin partitura". Con esa observación fundó Alster hace más de diez años; hoy es un prestador de servicios legales alternativos (ALSP) con más de 200 clientes corporativos en Latinoamérica. Su método nace de un error propio, que relata en su libro Derecho a Innovar: Reimaginando la Industria Legal en el Mundo Digital (2025): construyó una plataforma a medida y la ofreció al mercado dando por hecho que su dolor era el de todos. De ahí su regla de no comprarle un Ferrari a un equipo que aún no sabe manejar. "Lo que más valoran los clientes que confían en nosotros es que sabemos decir no".

LO ESENCIAL

La mayoría de los fracasos que Jara conoce comparte una causa raíz: falta de información, de trazabilidad y de datos históricos. Y hay una paradoja adicional. Cuando una tecnología hace más eficiente un recurso, el consumo total suele subir, no bajar: William Stanley Jevons lo observó con el carbón en 1865 y puede ocurrir con el trabajo legal. Si pedirle a legal es más fácil y barato, el negocio le pedirá más. "Hay que dejar de ser la caja negra que absorbe todo lo que llega".

Antes de la próxima demo de un proveedor, la pregunta de Jara es una: ¿cuántas solicitudes recibió su equipo legal el mes pasado? Quien responde con una cifra elige tecnología. Quien responde solo con una impresión, compra lo que le vendan.

TRAS LA PISTA DEL FISCAL BARROS

DESDE LA FISCALÍA SUR, HÉCTOR BARROS HA VISTO CAMBIAR EL CRIMEN EN CHILE. EL CASO RONALD OJEDA REVELÓ LA DIMENSIÓN POLÍTICA DEL CRIMEN TRANSNACIONAL. CON LA OPERACIÓN TOKIO DESCUBRIÓ CÓMO EL TREN DE ARAGUA SACÓ 76 MIL MILLONES DE PESOS DEL PAÍS, USANDO LA BANCA Y SOCIEDADES CREADAS CON TODA LEGALIDAD. A SEIS MESES DE DEJAR SU CARGO, LO MOTIVA GENERAR UN CAMBIO EN EL MUNDO EMPRESARIAL, PERO TAMBIÉN TIENE GANAS DE CULTIVAR OLIVOS.

Por **Claudia Guzmán Vivanco** / Fotos **Bárbara San Martín**

Eran cerca de las 11 de la mañana de un viernes cuando Héctor Barros llegó al lugar. No traía mucho: una información de vecinos que habían escuchado ruidos y visto herramientas, ninguna certeza. Ronald Ojeda, exteniente del Ejército venezolano y refugiado político en Chile, llevaba nueve días desaparecido. En el sitio se encontró con un funcionario policial con el que había compartido procedimientos exitosos durante años, y se lo dijo sin rodeos y con mucha fe: "Si tú estás aquí y yo estoy aquí, hoy vamos a encontrar a la víctima".

El hallazgo fue estremecedor. El cuerpo estaba dentro de una maleta, amarrado en posición fetal, cubierto con un saco de sal y enterrado a 1,40 metros de profundidad dentro de una caseta, bajo un radier de cemento. "El Tren de Aragua siempre dejaba los cuerpos tirados en cualquier parte. Jamás se había tomado el trabajo de esconder uno", dice Barros.

La causa, cree Barros, estaba diseñada para ser un fracaso investigativo. No lo fue. Hoy, con un primer veredicto condenatorio y en medio de un juicio oral contra 18 miembros del Tren de Aragua, el fiscal la define como el punto de quiebre de la criminalidad transnacional en Chile: "Vemos que las organizaciones criminales también están al servicio de los Estados. Cuando un Estado usa a un grupo criminal para cometer delitos en territorio extranjero sin involucrarse directamente, lo instrumentaliza".

En el juicio oral que se inició el pasado 20 de octubre, la Fiscalía presentará 192 testigos, 75 peritajes, 79 documentos, 122 evidencias materiales, 116 evidencias digitales y 234 evidencias fotográficas, entre otras pruebas. Se espera que dure meses. Y es muy posible que Barros, que termina su periodo como fiscal regional el 30 de abril de 2027, no esté para el alegato final.

¿Dónde estará en seis meses más el persecutor?

A través de los ventanales de su oficina, en los altos de un edificio de Gran Avenida, se ve un cielo encapotado sobre el sector sur de la ciudad. La mirada de Barros, en cambio, está puesta en dos grandes pizarras blancas que tiene frente a su escritorio: en una hay una lista de "diligencias pendientes"; en la otra, un largo listado de empresas cuya pista sigue y sobre las que pide reserva de identidad.

CURTIDO POR EL HORROR

Barros tiene 58 años. Nació en el campo, en una familia agricultora, y vivió allí hasta cuarto medio. Hizo dos años de servicio militar, estudió Derecho y fue abogado de la dirección jurídica de una municipalidad antes de entrar al Ministerio Público, hace 26 años. Lo atrajo el lugar

que la reforma procesal penal le daba a la víctima, omitida en el antiguo sistema. Al año ya estaba investigando narcotráfico.

En noviembre de 2023 la Fiscalía Nacional le encargó implementar el ECOH, el equipo especializado en homicidios y secuestros vinculados al crimen organizado en toda la Región Metropolitana. Pidió algo que no existía: turnos 24/7 con un abogado, un analista criminal y un profesional de atención a víctimas en cada sitio del suceso, y una sola mirada sobre las cuatro fiscalías regionales de Santiago. La razón era la amplitud del mapa: el delito se cometía en Maipú y el cuerpo aparecía en Lampa; el secuestro ocurría en Santiago Centro y la víctima terminaba en Puente Alto. "El homicidio es la consecuencia de algo. Si solo nos hacemos cargo del homicidio, no vamos a llegar a ningún lado", le planteó al fiscal nacional.

La metodología y el conocimiento acumulado por ese equipo en estos años dieron origen a una nueva institucionalidad: una fiscalía supraterritorial. Barros sigue siendo el referente en los casos de mayor complejidad.

Dice haber visto cientos de cuerpos. Ha observado videos de torturas y ajusticiamientos inenarrables.

"YA NO BASTA CON TENER UN MANUAL DE CUMPLIMIENTO EN LAS EMPRESAS. SE REQUIERE QUE SE APLIQUE".

HÉCTOR BARROS



Asegura que duerme tranquilo. "Lo que me llama la atención es que las víctimas nunca piden piedad. Es como si supieran que ese es su destino", comenta. Su hijo le reclama que solo habla de muertos. "Es mi trabajo", le responde.

Barros no es insensible, está curtido. Conoció otra criminalidad. Hacia 2007 y 2008 hubo una ola de secuestros contra antiguos lanzas internacionales que volvían a Chile a dedicarse al narcotráfico; las negociaciones a veces se hacían en italiano. Pero la víctima no era torturada, y si no había pago, terminaba liberada sin daño. Ese fair play se acabó. "Las organizaciones chilenas subieron sus niveles de violencia para equipararse a las transnacionales. Antes se disparaba a las piernas; ahora se dispara a la cabeza, al tiro", compara. Hoy ve víctimas golpeadas con bates de béisbol y con las iniciales de líderes de bandas grabadas con cuchillo en la piel. "Esa violencia no va a volver a bajar, aunque saquemos a la criminalidad transnacional, porque ya quedó en la raíz", lamenta.

Aun así, tiene esperanza. Se la dio la mujer de una víctima: el líder de una banda de motochorros que había sido secuestrado por sus rivales. A ella le extrañaba ser tratada como víctima, no entendía la preocupación de Barros por resolver el caso. En su país, le explicó la mujer, ese tipo de crímenes era normal y el Estado no perdía el tiempo investigando ajustes de cuenta entre delincuentes. "No podemos perder eso. Tenemos que seguir sobrerreaccionando, porque no podemos normalizar que alguien esté privado de libertad al arbitrio de un particular", dice el fiscal.

Cuenta que cuando quiere desconectarse de su trabajo reconecta con lo esencial. Le gusta el trabajo manual. Es el encargado de los arreglos en su casa. Y cada vez que puede vuelve a la tierra donde creció. Junto a su hermana están plantando olivos y el plan, en un futuro cercano, es dedicarse a la producción de aceite.

PEOR QUE EL TREN DE ARAGUA

En septiembre la Fiscalía Sur formalizó a 19 personas como integrantes de la primera célula en Chile del Primer Comando de la Capital, la mayor y más peligrosa organización criminal de Brasil. "Al lado del PCC, el Tren de Aragua es un niño de pecho", dice Barros sobre la organización nacida en la cárcel de Taubaté (São Paulo). Según sus cifras, el PCC tiene unos 11 mil miembros en Brasil y entre 20 mil y 30 mil a nivel internacional, y controla rutas de droga hacia Europa del Este en alianza con mafias albanesas.

Cuenta que la primera pista llegó en 2021, desde un procedimiento de la fiscalía de São Paulo en la triple frontera, donde se incautaron cientos de kilos de droga y dispositivos con fichas de miembros "bautizados" de varios países. A Chile le correspondían cuatro fichas. Con infiltraciones, seguimientos y escuchas, a partir de 2022 la Fiscalía identificó a más de 20 bautizados. Entre los formalizados hay un brasileño; el resto son chilenos. Es un modelo singular: a diferencia de la organización venezolana, que funciona con lógica de sucursales en el extranjero a cargo de sus connacionales, el PCC entrega a los locales de cada país la explotación de su franquicia criminal.

En Chile, según la Fiscalía, el grupo ofrecía información sobre bancos y empresas de traslado de valores para asaltos y coordinaba con el PCC boliviano el ingreso de un cargamento de droga. Todo eso se desarticuló antes de que se llegara a perpetrar. Barros lo plantea como una decisión de oportunidad: golpearlos a la entrada, antes de que empezaran a matar, o repetir la historia del Tren de Aragua. "Si al Tren de Aragua lo hubiésemos agarrado el primer día, tal vez no se habría expandido como lo hizo", asegura.

FOLLOW THE MONEY

Las pizarras blancas que al momento de esta entrevista con Forbes Chile concentraban la atención del fiscal Barros tienen que ver con la Operación Tokio. Fue el nombre que recibió la investigación que, tras el bullado allanamiento a una sucursal bancaria, reveló cómo se financiaba el Tren de Aragua en Chile, y cómo desde acá se enviaba dinero a la matriz de Venezuela. Una verdadera empresa transnacional del crimen puesta al descubierto.

La operación tenía su base en el barrio Bellavista. Los dueños de locales nocturnos pagaban una "vacuna" de un millón de pesos, semanal o mensual según el grupo, para poder funcionar y asegurar público que el mismo Tren se encargaba de movilizar. Parte de las entradas eran para la organización, la droga era controlada por ella y la prostitución encubierta pagaba comisión. Algunos locatarios terminaban encontrando el modelo rentable, porque en lugar de 100 clientes les llegaban 200.



Propuesta institucional
El fiscal Barros cree que Chile necesita tribunales especializados en crimen organizado o delitos económicos.

Barros explica —de memoria— el esquema: las cuotas se depositaban en cuentas enviadas por WhatsApp; cuatro cuentas concentraban los pagos; desde ahí, tras una cadena de transferencias, devoluciones y reenvíos destinada a borrar el rastro, el dinero llegaba a dos sociedades: Vex Digital y Vex Group. Dice que una de ellas estaba a nombre de un obrero de una empresa de Quilicura que, según los seguimientos, tomaba tres micros para llegar a su trabajo. Las cuentas de su sociedad, sin embargo, registraban 56 mil millones de pesos. La otra estaba a nombre de un hombre que se había trasladado a Estados Unidos, donde hoy está detenido en proceso de extradición.

Entre ambas empresas transfirieron unos 76 mil millones de pesos a Plus Service, una fintech que enviaba remesas en criptoactivos al exterior. Ahí, comenta, se perdía la pista. Insiste en que las tres sociedades estaban legalmente constituidas, tenían giros de tecnología o software —no de remesas, lo que exigiría registro—, pero ningún trabajador, ningún ingreso declarado y compartían el mismo domicilio: una oficina virtual en el centro de Santiago, contratada una vez y nunca más pagada. “Hemos visto empresas que llevan tres o cuatro años sin declarar ingresos, pero que tienen cuatro mil millones de pesos”, dice Barros.

Lo que más le impactó fue el nivel profesional de quienes operaban el sistema. “Habíamos menospreciado al Tren de Aragua. Lo veíamos como matarifes, carniceros dedicados a secuestrar, matar y agarrar plata. Nunca pensamos que estaban bien asesorados”, define. El ejecutivo bancario detenido en el allanamiento de junio es ingeniero comercial. Barros vincula este perfil a la primera ola migratoria venezolana, la más calificada, que necesitaba enviar dinero a sus familias: aprovecharon la normativa que permite crear empresas SpA

> **TENEMOS MUCHAS MÁS EMPRESAS QUE ESTÁN SIENDO INVESTIGADAS [DEL TREN DE ARAGUA]... ESTÁN DESANGRANDO ECONÓMICAMENTE AL PAÍS”.**
>
> **HÉCTOR BARROS**



De vuelta a los estudios
Tras la Operación Tokio, Héctor Barros se inscribió en un diplomado sobre responsabilidad penal de las empresas. "Hay que estar preparados para lo que viene", dice.

en un día, con giros tecnológicos. El dinero llegaba a Colombia y de ahí cruzaba en dólares físicos a Venezuela. "Encontraron una puerta con fines legítimos. Y por esa misma puerta el Tren de Aragua encontró cómo sacar su plata", resume.

Según el fiscal, los cerca de 76 mil millones de Tokio no provienen solo de extorsiones, prostitución y droga, sino principalmente de estafas telefónicas y de ventas por internet. "Pregúntate a cuántas personas conoces a las que les ha pasado... Los 76 mil millones que descubrimos no son nada al lado del volumen total", asegura.

Barros mira de reojo sus pizarras y dice: "Tenemos muchas más empresas que están siendo investigadas". Sin una pizca de dramatismo y con seguridad factual, agrega: "Están desangrando económicamente al país".

Según una investigación de Clapes UC, la delincuencia le cuesta a Chile en promedio unos US$8.222 millones al año, el 2,59% del PIB. Barros dice: "Me hace sentido, y capaz que sea más".

LAS GRIETAS DEL SISTEMA

Para explicar cómo se lavó el dinero aprovechando una estructura de legalidad, Barros usa una imagen doméstica: "Es como la poza de agua sobre un techo de cemento. Uno dice: con cemento no me va a entrar nunca el agua. Pero el agua busca las debilidades, se va metiendo por los lugares más débiles hasta que lo erosiona y empieza a caer". La empresa en un día, la apertura de cuentas en línea y el auge de las fintech —en las que Chile es líder regional— le parecen avances valiosos: "Los fines son súper loables. El problema es que en medio del cardumen siempre hay tiburones", define.

El problema, a su juicio, es que no se fiscalizó "con sentido de realidad".

Dice que la CMF y el Servicio de Impuestos Internos tenían las herramientas. "A mí, si hago cualquier

LOS FINES SON SÚPER LOABLES. EL PROBLEMA ES QUE EN MEDIO DEL CARDUMEN SIEMPRE HAY TIBURONES".

HÉCTOR BARROS

cosa, el SII me para la declaración al tiro. ¿Cómo es posible que una empresa que no declara durante dos o cuatro años tenga miles de millones en la cuenta?", cuestiona. Cuenta que entre los titulares de empresas investigados había personas con domicilio en un block de vivienda social en Bajos de Mena, pero que movían miles de millones sin que nadie preguntara nada. Dice que si la alerta llegaba, tardaba entre un año y un año y medio. Las organizaciones lo sabían: mantenían cada sociedad unos dos años, la abandonaban y abrían otra.

También falla el cruce entre bancos. Revela que el ejecutivo detenido ganaba alrededor de 1,2 millones de pesos en su banco, mientras en otras instituciones movía miles de millones. Admite que algunas lo reportaron, pero no todas, y que su empleador no lo sabía. Barros propone que la Unidad de Análisis Financiero autorice ese cruce con reserva. Y defiende el método de Tokio: partir desde abajo, desde la vacuna, "abriendo el paraguas", en vez de esperar un reporte de la UAF que solo indica que una empresa tiene ingresos inexplicables y obliga a buscar después el delito de origen.

COMPLIANCE DE VERDAD

Tokio le dejó a Barros otra preocupación: la empresa formal. La nueva Ley de Delitos Económicos amplió a cerca de 200 los delitos por los que pueden responder las personas jurídicas, desde la receptación hasta infracciones a la Ley de Mercado de Valores o a la normativa del Banco Central. A dos años de su entrada en vigor, describe un arranque "bien tímido", que se acelerará con la nueva institucionalidad de inteligencia económica: un comité encabezado por el director de la UAF, con el SII y Aduanas, entre otros. "Va a haber más cruce de información y más posibilidades de detectar responsabilidades penales de las empresas", pronostica.

La exigencia, insiste, será un compliance real. Hasta ahora —describe con una analogía— todo funcionaba "como en un colegio" que, ante un niño golpeado tres veces, se defiende diciendo que tiene manual de convivencia. "Ya no basta con tener un manual de cumplimiento en las empresas. Se requiere que se aplique y que los controles sean reales, no meramente formales", postula. A su juicio, las multas —que ahora existen y se ajustan al tamaño de la empresa— disuaden, pero pesa más la reputación.

El fiscal dice que percibe en los directorios conciencia y algo de temor. Los directores ahora responden con su patrimonio personal aunque el hecho ocurra en otro eslabón de la compañía, y eso, prevé, desincentivará la práctica de sentarse en muchos directorios a la vez "a escuchar un rato e irse a otra empresa a escuchar lo mismo". La autodenuncia, que la ley premia con beneficios procesales como en la colusión, le parece uno de los grandes incentivos del sistema. Pero recuerda que la Fiscalía actúa cuando el delito ya ocurrió: cree que los recursos deben ir a la prevención y a que los reportes de la CMF, la UAF, el SII y Aduanas lleguen a tiempo. "No basta un reporte de un delito de hace dos o tres años atrás", asegura.

Pide, además, tribunales especializados. "Si tenemos salas especializadas en responsabilidad penal adolescente, ¿por qué no en crimen organizado o en delitos económicos?". Recuerda que en 2006, cuando la Fiscalía empezó a hablar de crimen organizado, "todos se reían". También se necesita tecnología: cuenta que las policías aún revisan flujos financieros en planillas Excel que toman meses, cuando con inteligencia artificial tomaría solo horas.

Propuestas le sobran. Tiempo no. Esta nueva arista penal lo motiva tanto que se inscribió en un diplomado en compliance y responsabilidad penal de la empresa en la Universidad Andrés Bello. Lo decidió después de Tokio. "Cuando vi que existía todo este mundo, dije: 'Hay que prepararse bien para lo que viene'. Una cosa es la normativa y otra es ver cómo operan las empresas", define.

¿Acaso el fiscal se prepara para entrar al sector privado? Dice que su vocación ha sido siempre pública, porque desde ahí "uno puede cambiarle la vida a la gente". Pero tiene 58 años y aún no puede jubilar: "Voy a trabajar hasta el último día aquí. Lo que venga, Dios dirá". F

LA INFORMACIÓN CONTRACTUAL COMO INTELIGENCIA PARA EL NEGOCIO

Cómo las empresas pueden conectar sus contratos con las decisiones y procesos que mueven su operación

Con más de 1.000 organizaciones en 13 países, más de 40 millones de contratos gestionados y la primera certificación ISO 42001 obtenida por un CLM latinoamericano, Webdox apuesta por transformar la información contractual en una herramienta para las decisiones de toda la empresa.

En muchas empresas, la renovación de un contrato con un proveedor estratégico puede pasar desapercibida hasta que los efectos se reflejan en la operación. Esto ocurre, por ejemplo, cuando un acuerdo se renueva automáticamente y mantiene condiciones de reajuste negociadas años atrás, sin considerar los cambios del mercado. Para entonces, el área de finanzas ya recibió una factura y el equipo legal debe revisar un contrato cuyas condiciones podrían haberse evaluado antes.

El contrato estaba firmado y archivado. La información necesaria para anticipar esa decisión estaba en sus páginas.

La World Commerce & Contracting (WorldCC), asociación global de referencia en la materia, estima que las malas prácticas de contratación erosionan cerca del 9% del valor anual de los contratos, y hasta el 11% en los de compras. Buena parte de esa pérdida ocurre durante la vigencia del acuerdo, cuando las condiciones negociadas dejan de reflejarse en la operación.

"Toda decisión importante de una empresa termina escrita en un contrato. Si esa información queda archivada, la compañía está tomando las siguientes decisiones a ciegas sobre las que ya tomó", afirma José Manuel Jiménez, abogado y fundador de Webdox.

> **"DURANTE MUCHO TIEMPO, EL DESEMPEÑO DE LAS GERENCIAS LEGALES SE MIDIÓ POR SU CAPACIDAD DE EVITAR ERRORES Y REDUCIR RIESGOS, NO POR EL VALOR QUE APORTABAN AL NEGOCIO".**
>
> **JOSÉ MANUEL JIMÉNEZ**

DESPUÉS DE LA FIRMA

Un contrato involucra a más áreas que las que participan en su negociación. Legal, compras, finanzas, comercial y operaciones necesitan información del mismo acuerdo en momentos distintos, y rara vez la buscan en el mismo lugar.

Para una gerencia legal, las preguntas de fondo aparecen después de la firma. ¿Qué obligaciones están vigentes? ¿Cuándo debe revisarse una renovación? ¿Un anexo modificó las condiciones originales? Responderlas suele exigir revisar documentos, correos y sistemas distintos. Cuando una organización administra miles de contratos, eso deja de ser un trámite y pasa a ser un problema de trazabilidad.

Un análisis de Webdox sobre más de 240 mil documentos procesados por 368 empresas en diez países de Latinoamérica muestra que cuatro de cada diez documentos estructurados corresponden a contratos de prestación de



José Manuel Jiménez, fundador de Webdox.

FOTOS: RODOLFO JARA. FORBES CHILE

servicios. Si se suman los de compraventa y arrendamiento, la cifra alcanza casi dos tercios del total. Son los acuerdos que comprometen pagos mes a mes, no los jurídicamente más complejos. Además, el 67% de los documentos analizados proviene de compañías con más de mil empleados, donde el volumen de contratos hace cada vez más difícil gestionar la información mediante búsquedas manuales.

"Durante mucho tiempo, el desempeño de las gerencias legales se midió por su capacidad de evitar errores y reducir riesgos, no por el valor que aportaban al negocio", señala Jiménez. "Hoy, al transformar la información de los contratos en datos, los equipos legales pueden demostrar su contribución con indicadores concretos, como tiempos de gestión, riesgos identificados y costos que la empresa logró evitar", agrega.

DE CHILE A LA REGIÓN

Webdox nació en Chile en 2012 con una tesis que entonces parecía poco convencional y que llevó a la empresa a convertirse en lo que es hoy: cuenta con equipos en cinco mercados de Latinoamérica y asegura que cerca del 35% de las grandes corporaciones de la región gestiona sus contratos en su plataforma, entre ellas Walmart, AB InBev, Santander, FEMSA, Concha y Toro y Mabe.

La empresa registra US$ 15 millones de ingresos recurrentes anuales, espera llegar a US$ 17 millones en 2026 y lleva cinco años creciendo al 50% compuesto, con rentabilidad desde hace dos años. Es una combinación poco común entre las startups de software de la región, donde crecer a ese ritmo suele significar quemar caja.

El motor de la próxima etapa está en Brasil, donde la compañía ha crecido a un ritmo compuesto cercano a 150% anual durante los últimos cuatro años, con un equipo local, en un mercado que Jiménez describe como más maduro, y esa fórmula también la está repitiendo en México. De los US$ 100 millones de ARR que proyecta para 2030, cerca de US$ 60 millones vendrían de esos dos países.

> **"TODA DECISIÓN IMPORTANTE DE UNA EMPRESA TERMINA ESCRITA EN UN CONTRATO. SI ESA INFORMACIÓN QUEDA ARCHIVADA, LA COMPAÑÍA ESTÁ TOMANDO LAS SIGUIENTES DECISIONES A CIEGAS SOBRE LAS QUE YA TOMÓ".**
>
> **JOSÉ MANUEL JIMÉNEZ**

Frente a plataformas globales con más recursos, Webdox apostó por adaptarse al contexto legal de cada país donde opera. Se ajusta a la normativa local de sus principales mercados latinoamericanos, cuenta con equipos que conocen la regulación de cada uno y una arquitectura diseñada para operaciones que cruzan varias jurisdicciones al mismo tiempo.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL ESPECIALIZADA EN CONTRATOS

Cuando la IA generativa irrumpió en 2023, Webdox tomó una decisión que marcó su hoja de ruta. En vez de agregar funciones de inteligencia artificial sobre la plataforma existente, rediseñó el producto en torno a ellas. Sobre esa base opera actualmente una arquitectura que coordina agentes especializados, cada uno entrenado para una tarea contractual concreta en vez de responder como asistente general.

Eso ya está en manos de clientes, que pueden acceder a una plataforma que convierte en datos consultables los plazos, montos, obligaciones, partes y cláusulas que viven dentro del contrato, y permite preguntarle a esa información en lenguaje natural en lugar de revisar documentos extensos para encontrar una condición. Pero el contrato no es un solo documento. Anexos, adendas y prórrogas cambian lo acordado, y consultar solo el original puede llevar a un equipo a trabajar con una fecha o un precio que ya no rige. Por eso, la plataforma mantiene vigente esa relación. Cada cambio queda registrado, conectado al documento original y disponible para quien lo necesite.

Por otra parte, el KPMG Global General Counsel Outlook 2026,

sobre 468 gerentes legales en 28 jurisdicciones, encontró que un 63% ya usa IA en gestión contractual, que un 65% duda de su precisión y que solo un 25% cree que sus herramientas están realmente adaptadas a la forma en que trabaja su equipo. Incorporarlas implica entender cómo se usa la información, qué controles existen y cuándo se requiere la intervención de una persona.

En 2025, Webdox se convirtió en el primer CLM de Latinoamérica certificado bajo la norma ISO 42001, el estándar internacional de gobernanza de sistemas de IA, que se suma a sus certificaciones ISO 27001, 27701 y 27018, y a sus informes de auditoría SOC. "Una certificación no sirve de nada si el sistema igual puede inventar una respuesta", indica José Manuel Jiménez. "El producto tiene que poder mostrar la evidencia de lo que entrega: de dónde salió cada dato, en qué parte del contrato está, quién aprobó qué y en qué momento; y el capítulo que viene es más exigente, porque ya no se trata solo de gobernar modelos: hay que gobernar agentes que ejecutan tareas por su cuenta", afirma.

DEL ACUERDO A LA OPERACIÓN

Nada de eso sirve si la información se queda dentro del área legal, por lo que Webdox extrae de cada contrato las variables que el negocio necesita, como montos, fechas críticas, contrapartes, penalidades y niveles de servicio, y las pone a disposición de los sistemas donde cada área ya trabaja: el ERP, el CRM, los tableros de BI. Abastecimiento ve el impacto presupuestario de una renovación antes de que se active. Finanzas anticipa los pagos comprometidos. Legal deja de ser el único lugar donde vive esa información.

ESCALA DE WEBDOX

+40 MILLONES — CONTRATOS GESTIONADOS

35% — DE LAS GRANDES CORPORACIONES DE LATINOAMÉRICA GESTIONA SUS CONTRATOS EN LA PLATAFORMA

US$ 100 MILLONES — META DE ARR PARA 2030

150% — CRECIMIENTO ANUAL COMPUESTO EN BRASIL EN LOS ÚLTIMOS CUATRO AÑOS

Las cifras que reportan sus clientes hablan de tiempo y de costo. OXXO Colombia redujo la gestión por contrato de cinco horas a quince minutos. Smart Fit México registró 18.658 horas ahorradas. Ariztía, en Chile, mejoró 65% sus tiempos de firma. Puntos Colombia sostiene entre 98% y 100% de cumplimiento de sus acuerdos de nivel de servicio sobre más de 7.500 flujos de trabajo. ESTELA, especializada en facturación electrónica y compliance digital, estandarizó su gestión contractual en México, Colombia, Chile y Perú sobre una misma base, y atravesó dos fusiones durante la implementación sin que las modificaciones contractuales dejaran de resolverse en tres o cuatro días hábiles.

Una empresa puede negociar un 6% de descuento en la renovación de un contrato. Si ventas sigue cotizando con las tarifas anteriores y operaciones emite órdenes bajo condiciones que ya cambiaron, ese descuento existe en el contrato y no en la operación.

Para las gerencias legales, cerrar esa brecha abre una oportunidad que excede a su propia área: anticipar riesgos, coordinar a los equipos involucrados y aportar contexto para decisiones que dependen de lo que la organización ya acordó.

¿DONAR O NO DONAR? LA PREGUNTA QUE ABRE LA REFORMA TRIBUTARIA

La reciente reforma tributaria contempla cambios relevantes para impulsar la inversión y el crecimiento económico. La reducción gradual del impuesto corporativo del 27% al 23%, la reintegración del sistema tributario y un nuevo régimen de invariabilidad tributaria son sus incentivos más potentes.

Pero la reforma también contempla oportunidades transitorias que merecen especial atención. Entre ellas destacan una nueva ventana para regularizar capitales en el extranjero, un impuesto sustitutivo sobre utilidades tributarias originadas antes del año 2017 y, especialmente, una rebaja del 50% del impuesto a las donaciones. Esta última medida abre una pregunta relevante para muchas familias empresarias: ¿vale la pena adelantar el traspaso de patrimonio a las siguientes generaciones?

Es común que la transmisión patrimonial se postergue hasta el fallecimiento de su titular. Sin embargo, esperar no siempre es la mejor alternativa. Anticipar la sucesión permite organizar gradualmente el patrimonio, preparar a las nuevas generaciones y abordar decisiones que, de otro modo, pueden convertirse en fuentes de conflicto familiar.

La reforma ofrece una oportunidad excepcional para hacerlo. Durante doce meses, las donaciones a familiares directos podrán beneficiarse de una reducción del 50% del impuesto, hasta por la mitad del patrimonio del donante. En términos económicos, se trata fundamentalmente de una rebaja anticipada del impuesto a la herencia, con la ventaja adicional de que el crecimiento futuro de los activos transferidos quedará radicado en los donatarios.

A ello se suma una simplificación importante: la eliminación del trámite de insinuación judicial, que tradicionalmente ha agregado costos y complejidades a las donaciones. La combinación de ambos beneficios presenta esta medida como una oportunidad difícil de dejar pasar.

Con todo, donar no es una decisión exclusivamente tributaria o procedimental. Por ejemplo, en empresas familiares supone especialmente tomar decisiones relevantes sobre quién ejercerá el control, cómo se distribuirán los derechos económicos y qué mecanismos permitirán preservar el proyecto familiar hacia el futuro. En muchas ocasiones requiere también evaluar la valorización de los activos y la liquidez necesaria para financiar el pago del impuesto.

Estas decisiones requieren una mirada integral que combine aspectos tributarios, sucesorios y de gobernanza familiar. Exigen evaluar cuidadosamente cuánto donar, a quiénes y bajo qué estructura, teniendo siempre presente el futuro que la familia desea construir para las próximas generaciones.

El verdadero valor de donar bajo la reforma no estará solo en aprovechar una rebaja tributaria significativa, sino en facilitar que las familias enfrenten oportunamente uno de sus desafíos más complejos: la sucesión.

MANUEL ALCALDE

Socio de Carey



Detrás de cada fusión, cada crisis y cada decisión empresarial hay abogados que aportaron su expertise. Por eso Forbes Chile reconoce a los 50 equipos jurídicos que se volvieron estratégicos para sus compañías en este año.

Por **Forbes Chile Staff**

LOS LÍDERES DEL CUMPLIMIENTO

FORBES CHILE PRESENTA SU PRIMER LISTADO "QUIÉN ES QUIÉN DE LAS GERENCIAS LEGALES: 50 EQUIPOS QUE, EN UN AÑO DE CAMBIOS REGULATORIOS SIN PAUSA, PASARON DE REVISAR LAS DECISIONES DE SUS EMPRESAS A ESTAR EN LA BASE DE LA TOMA DE DECISIONES.

Por **Claudia Guzmán Vivanco**

Durante años, la gerencia legal fue el lugar al que se llegaba al final: cuando el contrato ya estaba negociado, la campaña diseñada o la inversión decidida. Ese orden se invirtió. Entre agosto de 2025 y julio de 2026, los abogados internos de las empresas que operan en Chile tuvieron que preparar a sus compañías para la entrada en vigencia de nuevos cuerpos legales que implicaron la creación de al menos 200 nuevos delitos: la Ley de Protección de Datos Personales, la Ley de Delitos Económicos, implementar normas laborales como la Ley Karin y la Ley de 40 Horas, además de responder a nuevas exigencias en ciberseguridad, finanzas abiertas y responsabilidad extendida del productor. Al mismo tiempo, condujeron algunas de las transacciones más relevantes del período.

En 2024, Forbes estrenó en Estados Unidos America's Top 200 Lawyers, su primer gran reconocimiento al mundo legal. El listado "Quién es Quién de las Gerencias Legales" de Forbes Chile toma esa inspiración y la adapta al mercado local con un cambio de foco: aquí el protagonista no es el abogado de estudio, sino el equipo que opera desde adentro de la empresa. ¿El objetivo? Visibilizar a quienes con su expertise acompañan, desde la génesis, la toma de decisiones en los negocios.

Por eso hicimos este listado. Para Forbes Chile este listado tiene sentido porque visibiliza a quienes cuidan que los negocios se realicen de forma ética y legal. Esperamos que este reconocimiento crezca, que se sumen sectores y organizaciones empresariales dispuestas a mostrar que actúan responsablemente en pro de una mejor sociedad.

La convocatoria, abierta en agosto reunió 84 postulaciones. Cada gerencia informó la composición de su equipo, sus principales hitos del período, las políticas internas en las que participó y su vinculación con el entorno. Un panel de seis expertos —abogados de larga trayectoria y ejecutivos de primer nivel— evaluó esos antecedentes, y de ese proceso surgieron las 50 gerencias que integran esta primera edición, agrupadas en nueve categorías sectoriales. No es un ránking: dentro de cada sector el orden es alfabético.

GERENCIAS LEGALES POR SECTOR

11 Retail y consumo masivo	
8 Energía	**7** Banca, serv. financieros y previsión
7 Minería	**6** Servicios
4 Tecnología y telecos	**4** Fintech y medios de pago
2 Forestal	**1** Educación

PANEL DE EXPERTOS



DAVOR HARASIC YAKSIC

Socio de Harasic Barros

Uno de los litigantes más reconocidos del país. Fue decano de la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile, consejero del Consejo de Defensa del Estado y presidente de Chile Transparente. Es árbitro del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago.



ARIELA AGOSÍN

Socia de az

Lidera el área de litigios de az, con una práctica que abarca litigios comerciales, arbitraje, libre competencia y propiedad intelectual. Impulsó la primera política de diversidad de su firma.



MAXIMILIANO SANTA CRUZ

Fundador de Santa Cruz IP

Referente en propiedad intelectual y tecnologías. Fue el director fundador del Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) entre 2009 y 2018 y jefe negociador de propiedad intelectual de Chile en tratados de libre comercio. En 2019 fundó su propio estudio, Santa Cruz IP.



MELISSA HOHMANN HEWSTONE

Presidenta de Isapres de Chile

Abogada especialista en asuntos corporativos y compliance, preside desde junio de 2026 la asociación gremial Isapres de Chile. Fue la primera en denunciar ante la Fiscalía Nacional Económica las irregularidades del caso Colusión de Farmacias.



GINA OCQUETEAU TACCHINI

Presidenta del directorio de SQM

Ejecutiva con más de 30 años de trayectoria, preside el directorio de SQM e integra el de Enel Chile. En el panel aporta la mirada del gobierno corporativo: la del "cliente interno" de las gerencias legales.



NICOLÁS GOLDSTEIN

CEO de Accenture Sudamérica Hispana

Encabeza las operaciones de Accenture en la región y, desde enero de 2026, preside la Cámara Chileno Norteamericana de Comercio (AmCham Chile) para el período 2026-2027. Antes trabajó en LATAM Airlines y McKinsey.

PRINCIPALES HALLAZGOS

Lo primero que muestran los resultados es una agenda común. La protección de datos personales aparece en los perfiles de 28 de las 50 gerencias, el mismo número que menciona la adecuación a la Ley de Delitos Económicos o el fortalecimiento de los modelos de prevención de delitos. A ellos se suman materias de libre competencia e inteligencia artificial.

Los resultados también muestran que muchos de los hitos que marcaron el año en los negocios tuvieron una firma legal interna detrás. El joint venture entre Codelco y SQM para el litio del Salar de Atacama y el Plan Minero Conjunto entre la División Andina y Los Bronces; la licencia bancaria que abrió el camino a Tenpo Bank como el primer neobanco del país; el primer sistema colectivo de gestión de envases y embalajes bajo la Ley REP, diseñado por ReSimple; el primer Contrato Especial de Operación de Litio otorgado a una empresa privada chilena, obtenido por Quiborax, o la primera certificación ISO 37301 de compliance de una universidad chilena, en la Universidad Mayor.

El tercer hallazgo es que la excelencia no depende del tamaño. La mediana de los equipos seleccionados es de siete abogados, y 19 de las 50 gerencias operan con cinco o menos.

Y un cuarto: la brecha de género se estrecha en la cima, pero en los equipos ya se invirtió. De las 50 gerencias, 23 están lideradas por mujeres, el 46%. Entre quienes integran los equipos legales, en cambio, ellas son mayoría.

Por **Natalia Saavedra Morales**

Foto: **Bárbara San Martín**

ANTICIPAR LA TRANSFORMACIÓN

LA ABOGADA XIMENA SANTIBÁÑEZ ASEGURA QUE SU SELLO HA SIDO TRANSMITIR AL EQUIPO QUE EL SECTOR ES ALTAMENTE DINÁMICO, QUE HAY QUE ESTAR PREPARADOS PARA CAMBIOS ACELERADOS Y QUE, MUCHAS VECES, LA INDUSTRIA DEL RETAIL CORRE MÁS DE LO QUE SE PLANIFICA.



Sello local
El trabajo legal que lidera Ximena Santibáñez combina lo global de la matriz con identidad local.

Venía de un mundo totalmente distinto. La abogada Ximena Santibáñez había desarrollado parte de su carrera fuera de Chile, en Holanda, en el grupo ING. Su camino parecía ligado al sector financiero, pero la profesional de la Universidad Católica dio un giro importante cuando se incorporó a un segmento nuevo para ella: el retail.

No lo hizo en cualquier compañía, sino en uno de los mayores operadores de retail del mundo, Walmart, donde se sumó para crear y liderar el área de Cumplimiento, Anticorrupción y Ética.

Y aunque su avance en el conglomerado podría haberse limitado al ámbito legal, en 2018 a Santibáñez se le planteó un desafío que la sacó de su zona de confort: asumir la dirección de Central Mayorista, uno de los formatos de la supermercadista en Chile, enfocado en el segmento B2B.

"El primer año fue difícil porque estaba totalmente fuera de lo que conocía y había

estudiado: finanzas, logística, elegir el inventario, definir un surtido", comenta a Forbes Chile.

Con el tiempo comprende que ponerse frente a desafíos para comprender el negocio era clave en la compañía: cada área no es una isla y todas tienen algo que decir.

"Entiendo mucho mejor el proceso de creación de valor. ¿Dónde hay que meterse? ¿Qué importa y qué no? ¿Cómo organizar negocios, negociar y rentabilizar mejor, y presentar una mejor propuesta de valor al cliente? Esa visión de negocio he tratado de imprimirla en el equipo, para que participen y no nos quedemos en el piso tres donde estamos, sino que estemos donde realmente se ve si lo que hacemos funciona o no: en la tienda y en el centro de distribución", explica sobre su estilo de liderazgo.

En Chile, Walmart opera una red de más de 400 supermercados, con las marcas Lider, Express de Lider, SuperBodega aCuenta y Central Mayorista, además de sus canales de comercio digital.

VOLVER A SU ADN

En marzo de 2021, Ximena Santibáñez fue anunciada como vicepresidenta legal de Walmart Chile, en reemplazo de Carmen Román. La abogada de la PUC volvía a su sector de formación inicial. Desde ese cargo, asegura que su sello ha sido transmitir al equipo que el sector es altamente dinámico, que hay que estar preparados para cambios acelerados y que, muchas veces, la industria corre más de lo que se planifica.

"El retail siempre ha sido rápido, pero cómo trabajamos hoy versus hace cinco años, no solo en el área legal sino en todo el negocio, es muchísimo más dinámico. Entonces las preguntas son: ¿cómo acelerar el trabajo? ¿Cómo integrar?", reflexiona.

Su área fue clave en la inversión de cerca de US$ 200 millones para ampliar y automatizar el Centro de Distribución Lo Aguirre, que duplicará su superficie y sumará más de 2.300 robots. El equipo obtuvo los permisos urbanísticos en sede administrativa y judicial, y negoció internamente los contratos con el proveedor internacional de la solución robótica.

La gerencia legal también contribuyó a un marco de gobernanza de IA y del marketplace: con automatización e inteligencia artificial procesó más de 15.000 contratos, reduciendo en un 90% los tiempos de tramitación de contratos y aumentando en un 1.073% la cobertura de control de proveedores. Además, participó en la nueva estrategia de seguridad corporativa, que en sus pilotos en tiendas foco redujo en más de 50% los incidentes delictuales.

"TODAS MIS ÚLTIMAS CONTRATACIONES SON SOBRE 50. TENGO GENTE DE TODAS LAS EDADES, DE TODAS PARTES DE CHILE, DE UNIVERSIDADES TRADICIONALES Y PÚBLICAS".

XIMENA SANTIBÁÑEZ SOTO

PERFILES DIVERSOS

Ximena lidera un equipo cuyo sello es la diversidad. Cerca del 30% de sus integrantes no son abogados, algo que la ejecutiva buscó para enriquecer el análisis y la ejecución. Las edades, las universidades e incluso el hecho de que no todos los profesionales sean de Santiago le han dado riqueza al equipo.

"Todas las últimas contrataciones son sobre 50. Tengo gente de todas las edades, de todas partes de Chile, de universidades tradicionales y públicas, y me parece súper enriquecedor porque complementa la mirada", asegura.

En ese camino ha sido clave el apoyo de la matriz para que el equipo legal se integre a proyectos transversales, junto con la mirada local: desde iniciativas de crecimiento del negocio en Chile y sus regiones hasta la participación en obras sociales y en proyectos donde Walmart apoya a la sociedad civil, como "Hecho en Mi Barrio", junto a SernamEG. Además, mantiene un programa con universidades para formar abogados in-house.

VISIÓN DE FUTURO

Respecto de los desafíos futuros, la abogada resume tres caminos. El primero es liderar en plena transformación: conducir un equipo en una industria que cambia a toda velocidad, con la IA y las nuevas generaciones, es exigente, pero también una gran oportunidad para crear.

El segundo es combinar lo global con identidad local: aprovechar el alcance de una empresa global sin perder el sello chileno, recogiendo las necesidades de cada región y saliendo a terreno para entender al cliente de cerca.

El tercero es el desarrollo de talento: asegurar un pipeline que sostenga el crecimiento de Walmart Chile, con programas internos, universidades y pasantías, y mantener la cercanía con la formación y la sociedad civil. Un ejemplo es "Trayectoria IA", proyecto desarrollado con el Colegio de Abogados que acerca la inteligencia artificial a abogados mayores de 60 años: la IA acelera, pero el criterio y la empatía siguen siendo humanos.

LA GERENCIA LEGAL QUE TAMBIÉN SE VE

Durante años, el éxito de una Gerencia Legal se midió por lo que no ocurría: el litigio que no prosperó, la multa que se evitó, la crisis que nunca llegó a la prensa. Esa discreción sigue siendo un valor, pero actualmente ya no basta. Hoy los equipos jurídicos internos de las grandes empresas participan en las decisiones de negocio, lideran transacciones complejas, conducen la relación con reguladores e impulsan la innovación. El problema es que, si ese aporte no se comunica, para el mercado simplemente no existe.

CHRISTIAN
FUENZALIDA

Este es el punto de partida de una estrategia de comunicaciones para la Gerencia Legal. Gestionar con método un activo que impacta al negocio: la reputación de la función legal. Una gerencia bien posicionada atrae y retiene mejor talento, negocia desde una posición más sólida con estudios externos, gana influencia en el directorio y fortalece la confianza de inversionistas y autoridades. Y su líder se proyecta como lo que efectivamente es: un ejecutivo estratégico. Una estrategia seria parte por ordenar el relato. ¿Qué hace distinta a esta gerencia? ¿Qué asuntos relevantes ha liderado? ¿Cómo ha transformado su forma de trabajar? Luego define audiencias, mensajes y canales, y establece una disciplina para documentar logros con evidencia verificable. Ese trabajo, que suele postergarse por la urgencia del día a día, es el que exigen los rankings legales internacionales, hoy una de las vitrinas más influyentes tradicionalmente reservado a los miembros de estudios de abogados, pero que hoy ofrece oportunidades de posicionamiento y reputación para los equipos jurídicos internos.

TRES RECONOCIMIENTOS DESTACAN EN ESTE ÁMBITO

El GC Powerlist del ranking británico The Legal 500 reconoce a General Counsels y a gerencias legales de distintas industrias que han demostrado capacidad para aportar valor al negocio desde la función legal. Se entrega anualmente en más de 40 jurisdicciones, incluido Chile, y opera sobre la base de nominaciones, que pueden provenir de estudios de abogados, de terceros o de la propia gerencia. La postulación se sustenta en cinco ejes: excelencia técnica y profesional, liderazgo del equipo, impacto estratégico en el negocio, innovación en la función legal y gestión de asuntos complejos.

El ranking General Counsel: Latin America – Global Market Leaders, del ranking líder Chambers and Partners, es uno de los reconocimientos más relevantes para los equipos jurídicos internos de la región. A diferencia de otros listados, evalúa a las personas, no a las firmas ni a los equipos, lo que lo transforma en una plataforma de posicionamiento individual de alto impacto. Además de la excelencia técnica y el liderazgo, considera los asuntos relevantes ejecutados en los últimos doce meses, los logros operacionales, la estrategia de Legal Tech e inteligencia artificial, y los compromisos ESG y DEI en la relación con los estudios externos.

Por último, los DEI & Pro Bono Awards también de Chambers and Partners premian el compromiso con la inclusión dentro y fuera de la organización. La categoría Diverse and Inclusive Legal Team or Firm of the Year exige demostrar una estrategia de diversidad con iniciativas creativas y de alto impacto, mientras que In-House: Outstanding Contribution distingue a profesionales que han impulsado el acceso a la profesión, el trabajo pro bono, la difusión del conocimiento legal a grupos vulnerables o el liderazgo de redes. En ambos casos, los referidos externos que respaldan la postulación cumplen un rol clave.

El denominador común es claro: los rankings no premian lo que una gerencia hace, sino lo que es capaz de demostrar. Una postulación exitosa no se improvisa: es el resultado de un trabajo continuo de registro de logros, construcción de relato, gestión de referidos y presencia coherente en medios y redes profesionales.

Las 50 Gerencias Legales que hoy destaca esta edición son prueba de que en Chile existe una práctica jurídica interna de primer nivel. El desafío ahora es que ese talento también se vea y se reconozca, dentro y fuera del país. La reputación de una Gerencia Legal se construye con trabajo, pero se consolida con estrategia comunicacional.

Socio Director Audentia

FISCALÍA DE TRANSBANK ENTRE LAS 50 GERENCIAS LEGALES MÁS DESTACADAS DEL PAÍS

La Fiscalía de Transbank, liderada por María José González, fue elegida entre las 50 gerencias legales destacadas de Chile por Forbes Chile y Audentia.





María José González Martínez, fiscal de Transbank

Con 37 años de historia, Transbank ocupa un importante rol en la vida diaria de millones de comercios y personas en Chile. Una trayectoria que, en una industria marcada por cambios tecnológicos y regulatorios, exige combinar visión de negocio, rigor jurídico e integridad.

En este contexto, la Fiscalía de Transbank fue seleccionada entre las 50 gerencias destacadas en la primera edición de Quién es Quién en las Gerencias Legales en Chile realizada por Forbes Chile con el apoyo de Audentia. Liderado por su fiscal, María José González Martínez, el equipo asesora de forma integral a distintas áreas, en una organización reconocida por

su sello de transparencia, cultura ética y cumplimiento normativo.

"Este reconocimiento refleja el compromiso de un grupo extraordinario de profesionales, que contribuye al desarrollo de la compañía con una mirada jurídica estratégica y cercana. Además de gestionar riesgos y asegurar el cumplimiento, el gran valor de una Gerencia Legal está en construir confianza y ser un verdadero socio estratégico del negocio. Este logro es de todos", destacó María José.

Ese aporte también trasciende a la empresa. A lo largo de su trayectoria, Transbank ha participado activamente en la evolución de los medios de pago en Chile, compartiendo su experiencia en los procesos regulatorios y transformaciones que han marcado al sector.

Y es que la adquirencia supone una responsabilidad que va más allá de cada transacción: exige un profundo entendimiento de la industria, conocimiento técnico y decisiones sólidas y consistentes, tanto con las personas y los comercios, como con el ecosistema de medios de pago en su conjunto.

"EL GRAN VALOR DE UNA GERENCIA LEGAL ESTÁ EN CONSTRUIR CONFIANZA Y SER UN VERDADERO SOCIO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO."

MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ MARTÍNEZ



Por **Vanessa Arenas**

Foto: **Bárbara San Martín**

HACIA UN CHILE SOSTENIBLE

LUCIANA SANHUEZA ES LA GERENTE LEGAL DE RESIMPLE, QUE A LA FECHA AGRUPA A MÁS DE 1.000 EMPRESAS LÍDERES DE DISTINTAS INDUSTRIAS DE PESO EN EL PAÍS QUE, CON TAN SOLO DAR UN CAMBIO EN SU ESTRATEGIA SOSTENIBLE Y DE CUIDADO AL MEDIOAMBIENTE, PUEDEN TRANSFORMAR EL PAÍS.

Justicia en su entorno. Eso era lo que Luciana Sanhueza siempre buscaba desde niña y le hizo estar consciente desde entonces que quería estudiar y ejercer derecho. Lo hizo en la Pontificia Universidad Católica y, posteriormente, hizo un máster en Derecho Internacional con mención en Medio Ambiente, Energía y Recursos Naturales del Graduate Institute de Ginebra, Suiza.

"Entendí tempranamente que desde el sector privado se pueden articular transformaciones de gran alcance", cuenta a Forbes Chile la abogada, con dos décadas de trayectoria profesional y quien -desde febrero de este año- es la gerente legal y secretaria del Directorio de ReSimple, tras desempeñarse en los sectores energético, forestal, papelero e industrial: como subgerente de Asuntos Legales en Empresas CMPC y como directora y asesora de proyectos de AES Andes y Energía Andina (AMSA y Origin Energy).

SUPERVISIÓN LEGAL

ReSimple es una iniciativa privada sin fines de lucro que busca dar cumplimiento a la Ley de Responsabilidad Extendida del Productor (Ley REP) por un Chile más limpio y sostenible.

Partió en 2022 con más de 25 empresas de los sectores de consumo masivo, retail e industria -Embonor, Andina, CCU, CMPC, Softys, Carozzi, Unilever, Nestlé, Walmart, entre otras-; y a la fecha son más de 1.000 compañías asociadas que cumplen sus obligaciones de la Ley REP a través de ReSimple, "lo que nos consolida como el sistema de gestión colectivo (GRANSIC) de mayor cobertura y escala operacional en Chile", apunta la líder legal.

"Nuestro rol es implementar el reciclaje a gran escala en el país, financiado por las empresas que disponen envases y embalajes en el mercado, con el objetivo de desarrollar una economía verdaderamente circular, bajo un modelo con alto impacto económico y socio-ambiental. Para ello organizamos y gestionamos la cadena completa de recolección y valorización, tanto domiciliaria como industrial, articulando a productores, municipios, gestores, recicladores de base y la ciudadanía", detalla Sanhueza.

Además de las funciones propias de fiscal, asesoría al Directorio y a la administración de la empresa, una parte fundamental de su rol también ha sido uno de los mayores desafíos de su carrera: interpretar un marco legal nuevo, complejo y con características únicas en el mundo, destaca. "Entender ese marco no es un apoyo al negocio, es parte del modelo mismo, que nace directamente de la regulación. Por eso la gerencia legal participa en el diseño de las decisiones, y no solo en su revisión. En entornos cada vez más regulados, una gerencia legal con mirada estratégica es una ventaja competitiva", declara.

En estos primeros meses en ReSimple, Sanhueza señala un hito clave de su gestión: la transformación organizacional y cultural de la corporación, que los prepara para enfrentar la próxima etapa de desarrollo del sistema. Esto ha incluido una reestructuración de los equipos y funciones, así como la identificación de las competencias necesarias para acompañar el cambio.

Su próximo foco será liderar la estrategia regulatoria de ReSimple en esta nueva etapa. "Tras tres años de implementación de la REP, tenemos la experiencia, y también la responsabilidad, de impulsar mejoras que hagan este sistema — uno de los proyectos medioambientales más ambiciosos de Chile— escalable y sostenible en el tiempo", afirma.

LA MUJER EN DERECHO

Como mujer en el rubro legal del país, Sanhueza ha visto avances significativos en la incorporación de abogadas en el ejercicio profesional. Sin embargo, le preocupa algo: "El verdadero desafío está en la representación en la alta dirección y en los gobiernos corporativos", sentencia.

"La participación femenina en gerencias legales y directorios no es solo un tema de equidad, sino una ventaja concreta para las empresas: aporta diversidad de perspectiva, fortalece la toma de decisiones complejas y enriquece la gobernanza de las organizaciones. Cada abogada que llega a una posición de liderazgo tiene la responsabilidad de abrir el camino para las que vienen", reflexiona. Y así ve su oficio y su desempeño a lo largo de estos 20 años de desarrollo profesional.

También es importante buscar el tiempo para desarrollarse como mujer, estar con la familia, seguir aprendiendo. "Mantener espacios de pausa y estudio personal también es fundamental para conservar la claridad mental y el foco en el trabajo directivo", finaliza.



A gran escala
El equipo liderado por Luciana Sanhueza impulsa el reciclaje de más de mil compañías asociadas a lo largo del país.

"EN ENTORNOS CADA VEZ MÁS REGULADOS, UNA GERENCIA LEGAL CON MIRADA ESTRATÉGICA ES UNA VENTAJA COMPETITIVA".

LUCIANA SANHUEZA CONDELL

LA MIGRACIÓN ENTRA A LA AGENDA DE LOS DIRECTORIOS

Sus fundadores participaron en la elaboración de la Ley de Migración y Extranjería. Desde 2022, Hurtado & Bonito Abogados ha llevado más de 4.000 procesos migratorios, muchos para empresas que necesitan trasladar talento entre países. El estudio se ha posicionado en directorios jurídicos internacionales y sus socios elaboran el capítulo chileno de migración corporativa para The Legal 500 y Chambers and Partners.

La filial chilena de una compañía de infraestructura tenía a su nuevo gerente general en China y urgencia para traerlo. Faltaba el permiso que le permitiría trabajar legalmente en Chile. Por la vía ordinaria, una solicitud presentada desde el extranjero puede tardar meses y, si recibe observaciones, incluso más de un año.

El estudio descartó una visa de trabajo convencional. Revisó los antecedentes de la empresa, optó por la residencia para inversionistas, gestionó una carta de patrocinio ante InvestChile y presentó la solicitud al Servicio Nacional de Migraciones. La residencia fue aprobada en 21 días y el ejecutivo asumió la dirección de la operación.

"No todas las empresas pueden utilizar esa vía", aclara José María Hurtado, socio de Hurtado & Bonito Abogados. "El caso muestra que elegir correctamente la categoría migratoria puede ser tan importante como anticipar la fecha de presentación de la solicitud".

La escena resume el problema que lo llevó, junto a Mijail Bonito, a fundar el estudio en 2022. Identificaron un espacio poco desarrollado en el mercado chileno: una práctica dedicada exclusivamente a la movilidad internacional, migración y extranjería, que abordara cada caso de manera estratégica e integral.

La asesoría migratoria solía ofrecerse como una extensión de las áreas laborales o dentro de paquetes generales de servicios jurídicos. La propuesta de los socios fue distinta: integrar en una sola práctica la planificación de los traslados internacionales, la tramitación de permisos y residencias, el cumplimiento regulatorio y la litigación estratégica.

La premisa era que trasladar talento entre países no constituye simplemente un trámite documental. Trasladar talento entre países exige anticipar contingencias, elegir la vía adecuada y coordinar jurisdicciones. La estrategia comienza antes de contratar y continúa hasta obtener las autorizaciones o, si corresponde, defender el caso ante los tribunales.

DE LA LEY AL EJERCICIO

Los socios conocen la normativa desde adentro. Hurtado, abogado de la Universidad de los Andes y coautor de Derecho Migratorio Chileno, fue asesor de política migratoria y asesor legislativo del subsecretario del Interior durante la discusión de la Ley 21.325, publicada en 2021. Bonito, abogado de la Universidad de Chile y Master of Laws in International Human Rights and Humanitarian Law de la American University Washington College of Law, fue asesor de política migratoria del mismo ministerio y encabezó la delegación chilena en la ronda final de negociaciones del Pacto Mundial para la Migración de Naciones Unidas.



Mijail Bonito y José María Hurtado, socios fundadores de Hurtado & Bonito Abogados.

“EL OBJETIVO ES IDENTIFICAR LA CATEGORÍA CORRECTA DESDE EL INICIO, ANTICIPAR POSIBLES OBSERVACIONES Y DAR MAYOR CERTEZA A LA EMPRESA PARA PLANIFICAR LA INCORPORACIÓN DE TALENTO EXTRANJERO.”

JOSÉ MARÍA HURTADO

“La Ley 21.325 se diseñó con un catálogo amplio de subcategorías. Hay residencia para trabajadores de temporada, para inversionistas, y vías derivadas de tratados de libre comercio. Cada una responde a una necesidad distinta”, explica Hurtado. “En la práctica, no siempre se aplican como se pensaron”.

“Haber participado en la elaboración de la ley nos hace ver ese catálogo como una herramienta. Cuando una empresa plantea un traslado, nos preguntamos qué categoría corresponde a lo que esa persona hará en Chile y cómo acreditarlo para que la autoridad no tenga motivos para objetarla o rechazarla”.

Bonito agrega otra lección: una ley no se implementa sola. La subcategoría de trabajador de temporada estaba en el texto, pero casi no se usaba. Una empresa agrícola les pidió traer cada temporada a operadores extranjeros especializados. El estudio debió insistir ante el Servicio Nacional de Migraciones para que aplicara esa categoría y, luego, ante el Registro Civil, que solicitaba documentos que no correspondían para emitir las cédulas.

FOTOS: RODOLFO JARA. FORBES CHILE

EL ERROR MÁS COMÚN ES CONFUNDIR RESIDENCIA REGULAR CON AUTORIZACIÓN PARA TRABAJAR. LA CÉDULA ACREDITA QUE LA PERSONA RESIDE EN CHILE, NO QUE PUEDA DESEMPEÑAR CUALQUIER ACTIVIDAD REMUNERADA."

MIJAIL BONITO

"En casos así ayuda saber el funcionamiento institucional del Estado para identificar los argumentos correctos y en qué momento conviene ir a tribunales o no", puntualiza Bonito.

UN TEMA QUE YA NO ES SOLO DE RECURSOS HUMANOS

Sectores como infraestructura, minería, energía, tecnología y salud dependen cada vez más de profesionales formados fuera de Chile. Para las empresas, gestionar esos movimientos exige algo más que obtener una residencia.

"Cada vez recibimos más encargos de empresas que necesitan mantener en el tiempo una dotación internacional en Chile, con personas de distintas nacionalidades que llegan desde distintos países, muchas veces con sus familias", señala Bonito.

Una empresa de infraestructura asesorada por el estudio trae ejecutivos que rara vez llegan desde su país de origen; normalmente vienen de terceros países donde la compañía tiene obras. "Por eso cada traslado se planifica según dónde está la persona: dónde firma, ante qué consulado y con qué documentos".

El empleador debe verificar, antes del primer día de trabajo, que la persona tenga un permiso que la autorice a desempeñar esa actividad.

"Parece obvio, pero el error más común es confundir residencia regular con autorización para trabajar", advierte Bonito. "La cédula acredita que la persona reside regularmente en Chile, no que pueda desempeñar cualquier actividad remunerada. Hay que revisar la categoría, su vigencia y sus limitaciones".

Contratar sin autorización puede exponer a la empresa a multas. Las sanciones no extinguen las obligaciones laborales: remuneraciones, cotizaciones y demás prestaciones siguen siendo exigibles. También debe considerarse la regla del Código del Trabajo según la cual, como principio general, al menos el 85% de los trabajadores deben ser chilenos, con las excepciones legales correspondientes.

Según Bonito, se subestiman los plazos y los detalles formales. No existe un plazo general garantizado para que la autoridad resuelva ni un procedimiento acelerado por el tamaño o la trayectoria de la empresa. "Cuando la operación necesita a esa persona en pocas semanas, presentar antes no basta: hay que elegir bien la vía".

En un caso reciente, el Servicio Nacional de Migraciones revocó la residencia de un ejecutivo extranjero y le ordenó abandonar el país por un supuesto incumplimiento en el registro de su contrato. El estudio acreditó que sí había sido registrado. La Corte de Apelaciones dejó sin efecto la revocación y la orden de abandono, y la Corte Suprema confirmó la decisión.

"Una controversia sobre un requisito formal terminó poniendo en riesgo la permanencia de un ejecutivo contratado para trabajar en Chile", resume Bonito.

CUANDO EL PROBLEMA SE RESUELVE EN TRIBUNALES

Desde 2022, Hurtado & Bonito ha llevado más de 4.000 procesos migratorios y de residencia para empresas y personas vinculadas a más de 50 jurisdicciones en los cinco continentes. En más de 1.500 ocasiones, el estudio ha interpuesto acciones judiciales para defender los derechos de sus clientes frente a decisiones de la autoridad.

"Muchas veces el problema no se resuelve con una buena solicitud, sino impugnando una decisión ilegal de la autoridad", señala Hurtado.

También llegan clientes después de tramitaciones deficientes con otros proveedores, que han dejado su situación migratoria comprometida o requieren una estrategia judicial para corregir sus consecuencias. En esos casos, el trabajo consiste en revisar lo actuado, identificar los errores y determinar qué vías administrativas o judiciales permiten defender sus intereses.

Un caso emblemático fue el de nueve médicos extranjeros con residencia definitiva que trabajaban en hospitales públicos. Después

de que se cuestionaran algunas de sus licencias médicas, el Servicio Nacional de Migraciones les revocó la residencia, les ordenó abandonar el país y les prohibió volver por períodos de entre tres y cinco años.

El estudio presentó recursos de amparo en todos los casos. Argumentó que la Ley 21.325 no contemplaba esa conducta como causal de revocación y que la medida era desproporcionada y discriminatoria frente a las consecuencias que habría enfrentado un colega chileno.

Los nueve casos obtuvieron fallos favorables: los médicos conservaron su residencia y siguieron trabajando.

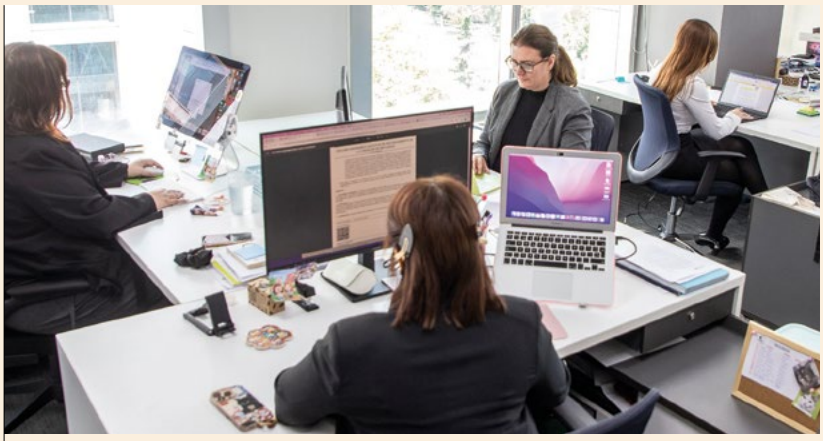
"Para una empresa, la lección es que cuando una decisión administrativa amenaza a una persona clave para la operación existe una vía judicial, y conviene saberlo antes de necesitarla", afirma Hurtado.

El movimiento de talento tampoco va en una sola dirección. Desde 2023, el estudio mantiene una alianza con Employee Mobility Solutions (EMS), que le permite acompañar a empresas chilenas que envían profesionales a otros mercados, cubriendo más de 80 jurisdicciones.

EL RECONOCIMIENTO DE UNA PRÁCTICA ESPECIALIZADA

En pocos años, Hurtado & Bonito se ha posicionado en directorios jurídicos internacionales como The Legal 500 y Leaders League, siendo responsables, además, de la elaboración del capítulo chileno sobre migración corporativa para The Legal 500 y Chambers and Partners.

Estos directorios orientan a empresas e inversionistas que buscan asesoría en distintas jurisdicciones. Sus capítulos nacionales exponen el marco normativo y la práctica migratoria chilena a una audiencia internacional.



Para los socios, el reconocimiento refleja la importancia de integrar conocimiento regulatorio, planificación empresarial y defensa jurídica en todo el ciclo de movilidad internacional.

LO QUE VIENE NO ES UNA REFORMA

La migración seguirá ocupando un lugar relevante en la agenda pública, pero los principales desafíos empresariales no estarán necesariamente asociados a nuevas reformas legales, previsiblemente centradas en el control de la irregularidad migratoria. La evolución de los criterios administrativos y una mayor capacidad de fiscalización pueden tener efectos concretos sobre la contratación y la movilidad internacional.

"El marco sigue siendo la Ley 21.325, sus reglamentos y la Política Nacional de Migración y Extranjería de 2023", señala Bonito.

La tecnología y la trazabilidad serán relevantes. Los permisos electrónicos y la interconexión de plataformas estatales facilitan el cruce de antecedentes; los empleadores deberán cuidar la coherencia entre situación migratoria, funciones, contrato e información declarada.

Hurtado identifica tres prioridades: evaluar la vía migratoria antes de cerrar una contratación o planificar un traslado; verificar que permisos, contratos y antecedentes sean coherentes entre sí; y mantener un registro actualizado de trabajadores extranjeros, autorizaciones y vencimientos.

En el caso de la empresa de la escena inicial, la clave fue alinear la vía elegida con los objetivos y plazos urgentes de la operación.

De cara al futuro, el desafío será integrar la gestión migratoria en la planificación jurídica y operacional: anticipar riesgos, monitorear los criterios de la autoridad y responder ante rechazos, revocaciones o decisiones que amenacen la operación. Con mayor trazabilidad y fiscalización, la prevención es tan importante como la defensa jurídica.

Esa perspectiva explica el origen de Hurtado & Bonito: acompañar a las empresas desde la planificación de sus traslados internacionales hasta la tramitación de permisos, el cumplimiento regulatorio y, cuando sea necesario, la defensa ante tribunales.

Para las gerencias legales, la cuestión ya no es solo un mero trámite migratorio, sino cómo incorporar estos riesgos a la estrategia de la compañía, proteger la continuidad operacional y asegurar que la contratación de talento extranjero contribuya a sus objetivos de negocio.

Por **Claudia Guzmán Vivanco**

Foto: **Bárbara San Martín**



Ritmo legal
Catalina Apey lidera el joven equipo que integran Andrés Muñoz, Taufik Chible, Javiera Márquez y Marcelo Ampuero.

Cuando el público entra al Parque O´Higgins para un nuevo Lollapalooza, ve escenarios, pantallas y filas de puestos de comida. Lo que no ve son los contratos con decenas de artistas internacionales, las visas de trabajo, las retenciones tributarias, los permisos municipales, los planes de seguridad, las pólizas y las bases de cada promoción de entradas. Todo eso pasa antes por un mismo lugar: la Gerencia de Asuntos Legales & Corporativos de Lotus, que encabeza la abogada Catalina Apey Radnic.

UN SHOW MUY SERIO

EN UNA INDUSTRIA QUE NACIÓ INFORMAL, LA GERENCIA DE ASUNTOS LEGALES & CORPORATIVOS DE LOTUS —LA PRODUCTORA DETRÁS DE LOLLAPALOOZA CHILE, ENTRE OTROS— CONVIRTIÓ EL CONTRATO FIRMADO, EL SEGURO Y EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN PARTE DEL ESPECTÁCULO. CATALINA APEY LIDERA UN EMERGENTE EQUIPO QUE HOY PARTICIPA INCLUSO EN LA DISCUSIÓN DE LAS LEYES DEL SECTOR.

"Es muy raro encontrar equipos legales in house grandes. Son pocas las productoras que tienen abogados adentro", dice Apey. La mayoría, explica, externaliza esa función o tiene, a lo sumo, un abogado. Lotus apostó por otra cosa: un equipo propio de cinco integrantes, dedicado completamente a una industria que se mueve rápido, con contrapartes en varios países y con decenas de miles de personas en juego cada fin de semana de festival y en cada uno de los eventos que hacen al año en Chile o países vecinos.

UNA INDUSTRIA POR FORMALIZAR

Lotus nació a mediados de la década de 2000 y desde 2011 produce en Chile Lollapalooza, el festival nacido en Chicago y que puso al país en el mapa del espectáculo regional. Es una empresa joven si se la compara con las compañías que habitualmente encabezan los rankings corporativos, y su área legal creció al ritmo de ese aprendizaje.

El primer desafío no fue jurídico, sino cultural. "Fue muy difícil enseñarle a todos la relevancia de tener un contrato firmado, de tener seguro", recuerda Apey. "Y yo creo que hoy día eso es algo que caracteriza a Lotus", asegura.

La especialización del equipo se explica por la cantidad de frentes que concentra un evento masivo. Detrás de esa operación hay un andamiaje de políticas internas que el área diseñó o reforzó directamente. Entre ellas, el sistema de compliance y prevención de delitos actualizado conforme a la Ley N° 20.393 y la Ley de Delitos Económicos; flujos de aprobación de contratos con niveles de autorización y facultades de firma para la contratación de artistas, proveedores, auspiciadores y socios; una matriz de riesgos legales, regulatorios y reputacionales que se revisa en un Comité de Riesgos; y políticas de protección al consumidor que abarcan desde la venta de entradas y las devoluciones hasta la gestión de reclamos ante el Sernac.

> **FUIMOS LOS PRIMEROS EN RECICLAR, FUIMOS LOS PRIMEROS EN COMPENSAR LA HUELLA DE CARBONO, FUIMOS LOS PRIMEROS EN TRABAJAR CON ACCESIBILIDAD".**
>
> **CATALINA APEY RADNIC**

A eso se suman reglas para el tratamiento de datos personales en campañas comerciales, criterios tributarios para pagos a artistas, agentes y proveedores extranjeros, y protocolos regulatorios específicos para eventos masivos, que integran permisos, seguridad, migraciones y derechos de autor.

INNOVAR DESDE LO LEGAL

La gerencia no se limita a cumplir las reglas; también ha buscado cambiarlas. En el último año, el equipo trabajó en la optimización de los costos asociados a derechos de autor, revisando los criterios aplicables a los pagos a la Sociedad Chilena del Derecho de Autor (SCD) y proponiendo alternativas sectoriales. El resultado fue la creación de una tarifa SCD específica para festivales, una mejora que, según la productora, beneficia a toda la industria.

El área también participó en la discusión de la modificación de la llamada Ley del Telonero —que obliga a incluir artistas nacionales en los shows de artistas extranjeros— y del reglamento de la ley de seguridad privada, dos normas que impactan directamente en cómo se producen los conciertos en Chile. Apey ha llevado esa mirada al debate público en medios de comunicación y como expositora en la Global Entertainment and Sports Law + Industry Conference de la Universidad de Miami, en el marco de la Latin Music Week, en marzo de 2026.

Para Apey, uno de los mayores orgullos de Lotus es haber instalado prácticas que hoy el resto da por sentadas. "Hemos marcado la forma de trabajo de otras productoras. Nosotros fuimos los primeros en reciclar, fuimos los primeros en compensar la huella de carbono, fuimos los primeros en trabajar la accesibilidad", afirma. Lo que comenzó como una convicción cultural tiene hoy un correlato normativo. "También son leyes que se cumplen", precisa.

La misma lógica aplica al territorio. Junto con las áreas de Personas y Sostenibilidad, Operaciones y Producción, la gerencia conduce mesas con juntas de vecinos, municipios y organismos de seguridad antes, durante y después de cada evento. Ahí el área cumple un doble rol: velar por la normativa de seguridad en espectáculos masivos y cuidar la reputación de la empresa ante comunidades y autoridades.

En esa combinación —una empresa joven, un equipo legal especializado y una líder que pasó de convencer puertas adentro a influir en la regulación del sector— está la clave del perfil de Lotus en este primer Quién es Quién de las Gerencias Legales. Su apuesta es simple de enunciar y difícil de ejecutar: que la seriedad sea también parte del show.

ECERT

NUEVA LEY 21.719, EL RIESGO NO ESTÁ EN LAS POLÍTICAS: ESTÁ EN LOS PROCESOS

Tábata Torbellino, fiscal de ecert, y Alfredo Guardiola, Gerente General de ecert, explican por qué la nueva ley de protección de datos y la modernización de la firma electrónica obligan a las gerencias legales a sentarse en la mesa del negocio, y qué debería exigir un General Counsel antes de contratar un proveedor de certificación.

Hay una escena que los abogados corporativos conocen bien. La política de privacidad está al día, los contratos llevan su cláusula de datos, el inventario cabe en una planilla. Y sin embargo, tres pisos más abajo, el área comercial sigue compartiendo bases de clientes por correo, como hace cinco años.

"Podemos tener excelentes políticas, inventarios y procedimientos, pero si estos no se integran a los procesos cotidianos, difícilmente podremos hablar de un cumplimiento efectivo", señala Tábata Torbellino, fiscal de ecert, prestador acreditado de firma electrónica avanzada. Es la distancia entre el papel y la operación, y cuando entre en vigencia la Ley N° 21.719, dejará de ser teórica: la norma crea la Agencia de Protección de Datos Personales y contempla multas de hasta 20.000 UTM para las infracciones más graves.

EL ERROR DE TRATARLO COMO UN PROYECTO LEGAL

Torbellino ha visto el mismo patrón en las empresas que se preparan: asumir que la implementación se resuelve redactando documentos. "Esas herramientas son necesarias, pero son solo una parte del trabajo", explica. Lo difícil viene después: mapear qué áreas usan los datos, fijar plazos de conservación, responder a los titulares y comprobar que las medidas funcionen y revisarlo de forma periódica: el costo de fallar no es solo una multa, sino también operacional y reputacional.

> "EL CAMBIO CULTURAL NO SE CONSIGUE ENVIANDO UNA POLÍTICA POR CORREO."
>
> TÁBATA TORBELLINO, FISCAL DE ECERT

El cambio de fondo, dice, es conceptual: los datos pasan a ser derechos de las personas, y su tratamiento, un riesgo corporativo que el área legal no puede gestionar sola. "El cambio cultural no se consigue enviando una política por correo; se consigue cuando las distintas gerencias entienden el riesgo, asumen sus responsabilidades y modifican efectivamente la manera en que trabajan", afirma.

LA FIRMA QUE DEBE DEFENDERSE AÑOS DESPUÉS

La misma lógica aplica a la firma electrónica, donde la distancia entre el papel y la evidencia también se vuelve costosa. En Chile, la firma simple y la avanzada son igualmente válidas; la diferencia aparece cuando alguien desconoce el documento ante un tribunal.

"La diferencia no es que una firma pueda desconocerse y la otra no, sino que la firma electrónica avanzada ofrece una posición probatoria significativamente más sólida frente a un eventual desconocimiento", precisa Alfredo Guardiola, gerente general de ecert. La avanzada, respaldada por un certificado de un prestador acreditado y mecanismos criptográficos que detectan alteraciones, acredita identidad, integridad y no repudio, y la Ley N° 19.799 le



Tábata Torbellino y Alfredo Guardiola,
Fiscal de ecert, y Gerente General respectivamente.

reconoce valor probatorio reforzado en instrumentos privados.

Para Torbellino, hay un punto clave en la firma electrónica: "Una firma electrónica avanzada no solo debe funcionar correctamente al momento de suscribirse un documento; también debe permitir defender su validez años después".

CUANDO EL ROSTRO YA NO BASTA

Verificar quién firma es cada vez más difícil. Guardiola describe un fraude que va más allá de contraseñas o cédulas robadas: identidades sintéticas y deepfakes que imitan rostros y voces. "Ya no basta con comprobar que una persona se parece a la fotografía de su cédula de identidad", advierte.

La industria ha respondido combinando tecnologías: la biometría verifica atributos propios de la persona y la lectura NFC comprueba que el chip de la cédula es auténtico. En paralelo, Chile reforzó los estándares para emitir certificados de firma avanzada y tramita una modernización de la Ley 19.799 que busca ampliar sus usos, reducir las exigencias de presencialidad e incorporar el sellado de tiempo y la firma electrónica de pagarés y letras de cambio.

Guardiola insiste en que la tecnología es solo la mitad de la ecuación; la otra es quién la opera. "La acreditación no es simplemente un reconocimiento formal, sino que constituye una garantía adicional de confianza", sostiene, porque somete al prestador a estándares verificables y a fiscalización.

LO QUE UN GENERAL COUNSEL NO DEBERÍA NEGOCIAR

De ahí la lista que Torbellino pone sobre la mesa al evaluar un proveedor: acreditación para el servicio contratado; robustez de la verificación de identidad; trazabilidad y no repudio, con registros que permitan acreditar quién firmó, qué firmó y cuándo; y protección de datos y ciberseguridad. Guardiola suma continuidad operacional y conocimiento regulatorio, porque el valor probatorio de una firma depende del tipo de documento.

Torbellino sostiene que el área legal dejó de ser un control que intervenía al final y que hoy debe entender inteligencia artificial, biometría y ciberseguridad tanto como la legislación. Eso implica incorporar la protección de datos desde el diseño, no como un freno, sino como un habilitador del negocio que genera confianza en clientes y socios. También supone entender la firma electrónica no como un trámite, sino como el motor para rediseñar procesos completos, desde la contratación hasta la relación con clientes. En ecert, cuenta, el aporte no es señalar riesgos, sino diseñar con los equipos cómo mitigarlos. "La gerencia legal del futuro no es la que más veces dice que no, sino la que logra encontrar cómo hacer que las cosas sucedan", concluye.

La entrada en vigencia de la ley marcará algo más que una fecha: un cambio de paradigma. Es el paso del cumplimiento declarado al cumplimiento demostrable, y ese tránsito no se resuelve con documentos, sino con un cambio cultural en la forma en que las empresas trabajan. Lo que la ley vendrá a medir es si las políticas se están cumpliendo fuera del papel.

RETAIL Y CONSUMO MASIVO

AB INBEV CHILE

Lidera: José Antonio Alonso Sánchez, director de Asuntos Legales y Corporativos

La dirección legal de la cervecera enfrentó en el último año uno de los cambios normativos más sensibles para su industria: la nueva ley sobre comercialización y publicidad de bebidas alcohólicas, que obligó a revisar productos, etiquetas, campañas y activaciones de marca. Lo hizo con un enfoque integrado junto a ventas y marketing, que combina estrategia legal, advocacy y defensa activa de la marca.

En el territorio, el equipo sostiene mesas de trabajo con el municipio, concejales y dirigentes sociales de Quilicura, donde opera la cervecería, y en noviembre de 2025 entregó el proyecto Agua Segura, que mejoró el agua potable de una comunidad de la comuna.

Hacia afuera, Alonso fue anfitrión de la jornada Empresas Abiertas de junio de 2026 junto a Sofofa (Sociedad de Fomento Fabril), que agrupa a cerca de 7.000 empresas y más de 60 gremios sectoriales y regionales. Además, en el segundo semestre es profesor del curso Gestión y Dirección de Gerencias Legales de la Universidad de los Andes.

ADIDAS CHILE LIMITADA

Lidera: Roxana Segura Farías, Legal & Compliance Director

Desde Santiago, un equipo de cuatro personas conduce la protección de marca de adidas en los siete mercados de Latinoamérica. Bajo el liderazgo de Roxana Segura, la fiscalía chilena dejó de ser “un mercado más” para fijar la estrategia regional contra la falsificación.

En el frente comercial, manejó la renovación de los patrocinios de largo plazo de Colo-Colo y Universidad de Chile, que aseguran a la marca la exclusividad como sponsor técnico de ambos clubes.

Con más trabajo y la misma dotación, sus abogados construyeron sus propias herramientas de IA, con agentes para revisión de contratos, due diligence e investigaciones de compliance, bajo una regla: la IA acelera, pero decide el abogado. El programa se abrió a los equipos legales de la región. Además, creó el primer Comité de Datos Personales de la compañía y diseñó desde cero el Modelo de Prevención de Delitos.

COCA-COLA ANDINA

Lidera: Pía Fertilio Olmos, Gerente Legal y de Asuntos Regulatorios

Pocas normas tocan tan de cerca el negocio de una embotelladora como la Ley de Plásticos de Un Solo Uso y la Ley REP. La gerencia que encabeza Pía Fertilio tomó un rol central en la estrategia para compatibilizar ambos regímenes, evitar duplicidades y promover la recuperación y circularidad de envases.

En diciembre de 2025, estructuró y negoció la renovación por cinco años de la alianza de distribución entre Coca-Cola Andina, Coca-Cola Embonor y Cervecería AB InBev Chile, una de las relaciones comerciales más relevantes para el portafolio de la compañía.

En paralelo, lidera la adecuación a la nueva Ley de Protección de Datos Personales, implementó la segunda fase de la Ley de 40 Horas y fortaleció el programa de libre competencia, con capacitaciones del propio equipo a más de 500 colaboradores. También actualizó el Modelo de Prevención de Delitos a la Ley de Delitos Económicos.

CENCOSUD S.A.

Lidera: Nicolás Lustig Falcón, Gerente corporativo de Asuntos Legales

Chile es el centro de mando de la función legal de Cencosud en la región: 29 abogados en el país y más de 100 en Latinoamérica. Desde aquí se coordinan las principales operaciones de M&A del grupo y los estándares legales para todos sus mercados.

El último año fue intenso en transacciones. El equipo condujo los aspectos legales, regulatorios y corporativos de la compra del centro comercial Plaza Central en Colombia por parte de Cenco Malls, la adquisición de activos de Makro en Colombia, la de St. Marche en Brasil y la toma del 100% de The Fresh Market. En paralelo, acompañó desde su origen el diseño y la apertura del nuevo formato Don Salva y dio soporte a aperturas como Santa Isabel Chiloé.

En gobierno corporativo, contribuyó a la normativa de relacionamiento con autoridades, a los lineamientos de uso responsable de IA y a la actualización de las políticas de libre competencia.

COMPAÑÍA CERVECERÍAS UNIDAS S.A. (CCU)

Lidera: Felipe Benavides Almarza, gerente corporativo de Asuntos Legales

En CCU, el equipo legal de 35 profesionales no solo revisa decisiones: integra los comités que las toman, tanto en la matriz como en las unidades de negocio de la región, y participa en la definición de todas las políticas de la compañía.

Entre los hitos del período destaca la adquisición del 100% de las acciones de Aguas CCU-Nestlé Chile S.A. A ello sumó la implementación en Chile del programa de cumplimiento en datos personales y la adecuación a la Ley de Delitos Económicos en su capítulo de delitos ambientales, un ámbito especialmente sensible para una industria intensiva en uso de agua.

La gerencia ha contribuido a las políticas medioambientales de la compañía, que abordan biodiversidad, humedales y sitios prioritarios, así como a las de libre competencia en los países donde opera y a las políticas laborales asociadas a la Ley Karin y la Ley de 40 Horas.

EN RETAIL Y CONSUMO MASIVO, EL PANEL DE EXPERTOS DESTACÓ A GERENCIAS QUE TRADUCEN LAS NUEVAS REGULACIONES DEL SECTOR, DE LA PUBLICIDAD DE ALCOHOL A LOS PLÁSTICOS DE UN SOLO USO Y LA LEY REP, EN DECISIONES DE PRODUCTO Y DE NEGOCIO, Y QUE DESDE CHILE CONDUCEN ESTRATEGIAS LEGALES PARA TODA LA REGIÓN.

INCHCAPE CHILE

Lidera: Rodrigo Schmidt, General Counsel & Regulatory Compliance Director

Desde Chile, Rodrigo Schmidt encabeza la función legal y de cumplimiento regulatorio de Inchcape en las Américas.

El principal proyecto del período fue el fortalecimiento integral del Modelo de Prevención de Delitos de Inchcape Chile para adecuarlo a la Ley de Delitos Económicos: actualización del manual, acciones correctivas derivadas de auditorías externas, refuerzo de controles y canales de denuncia, y capacitación y certificación de más de 2.000 colaboradores.

El equipo también lideró la preparación para la nueva ley de datos personales, con la regularización contractual de proveedores críticos, y asesoró transacciones en varias jurisdicciones de Latinoamérica en M&A, gobierno corporativo y gestión de riesgos.

Schmidt integra el Comité Legal de la ANAC y el comité de transición energética de Inchcape Chile, que analiza los desafíos regulatorios de la electromovilidad.

L'ORÉAL CHILE

Lidera: Javier Bermeosolo, Director Legal y Compliance

En la industria de la belleza, la marca y los datos de los consumidores son activos críticos, y en torno a ellos giró el trabajo de la dirección legal de L'Oréal Chile en el último año.

El equipo audita de manera continua un modelo de gobernanza de datos para cumplir con la nueva ley de protección de datos personales y con estándares internacionales de privacidad. Al mismo tiempo, lidera la estrategia local contra imitaciones, falsificaciones y mercado paralelo irregular.

La gerencia también creó modelos y herramientas de inteligencia artificial aplicados a la gestión legal, para dar un soporte más ágil al negocio. Ha contribuido, entre otras, al Modelo de Prevención de Delitos, a la política anticorrupción, a la de adopción segura de IA en marketing y a la de libre competencia y distribución selectiva de marcas en canales digitales.

NESTLÉ CHILE S.A.

Lidera: María del Carmen Salgado Troya, Head of Legal & Corporate Affairs

La dirección de Asuntos Legales y Corporativos de Nestlé Chile combinó defensa del negocio, transacciones y transformación digital. Lideró la defensa de la estrategia comercial de la compañía en litigios de ex distribuidores ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, que confirmó que ciertas controversias eran contractuales y no infracciones a la libre competencia.

Asesoró además la venta de la participación de Nestlé en el joint venture Aguas CCU-Nestlé a CCU y diseñó estructuras legales para lanzar nuevas categorías en Chile, incluidas iniciativas pioneras en la región en bebidas listas para consumir.

En tecnología, incorporó herramientas como Icertis CLM, Legal Tracker y Microsoft Copilot, y desarrolla un agente piloto de IA que responde consultas sobre compliance. También creó un repositorio centralizado de permisos regulatorios de las fábricas en Chile.

SOFTYS S.A.

Lidera: Cristóbal Somarriva Quezada, director Legal, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad

El equipo legal de Softys elaboró el Modelo de Prevención de Delitos con una guía práctica basada en legal design thinking e incluso llevó la integridad a las familias de los colaboradores con los "Cuentos de Integridad". Organizó junto a los gerentes comerciales un ciclo de talleres de libre competencia al que asistieron más de 1.800 colaboradores de la región, y lanzó con Marketing un Manual de Ética Publicitaria, con capacitaciones para equipos internos y agencias.

Su trabajo en políticas es colaborativo por diseño: la comercial se elaboró con el equipo comercial, la de datos con TI y la de IA entre distintas áreas.

En sostenibilidad, impulsa una iniciativa de revalorización de residuos en compost premiada por Pacto Global de la ONU en 2025 y el voluntariado "Softys Contigo" con Techo, reconocido con el Premio Derechos Humanos de Pacto Global.

UNILEVER

Lidera: Barbara Leighton, Associated General Counsel

Con un equipo de dos abogadas, el área legal de Unilever Chile es la más compacta del listado, pero estuvo a cargo de uno de los procesos corporativos más complejos para la compañía en el país: la separación del negocio de alimentos (Foods) en Chile.

En paralelo, preparó a la compañía para la nueva Ley de Protección de Datos Personales y gestionó riesgos regulatorios y de cumplimiento en asuntos críticos para el negocio. Su aporte al gobierno corporativo abarca estándares de integridad empresarial, libre competencia, privacidad, marketing responsable y gestión de terceros, además del diseño de mecanismos de gobierno para transformaciones corporativas complejas.

Leighton fue reconocida en septiembre de 2025 en la GC Powerlist Chile de The Legal 500, que destacó su liderazgo en estrategia legal, transformación organizacional, compliance y gestión de riesgos.

WALMART CHILE

Lidera: Ximena Santibañez Soto, Vicepresidenta Legal y Seguridad Corporativa

La vicepresidencia legal de Walmart Chile fue clave en la inversión de cerca de USD 200 millones para ampliar y automatizar el Centro de Distribución Lo Aguirre, que duplicará su superficie y sumará más de 2.300 robots. Defendió los permisos urbanísticos en sede administrativa y judicial, y negoció sin asesoría externa los contratos con el proveedor chino de la solución robótica.

Con automatización e IA, procesó más de 15.000 contratos, redujo su tramitación de 91 a 9 días y amplió el control de 59 a 692 proveedores. En energía, articuló seis iniciativas reguladas, entre ellas el primer piloto de baterías de un retailer en Chile, con ahorros proyectados por USD 54 millones en cinco años.

Su marco jurídico para el Marketplace redujo a cero la asesoría externa en ese negocio, y la nueva estrategia de seguridad corporativa bajó en más de 50% los incidentes delictuales en sus pilotos.

ENERGÍA

ABASTIBLE

Lidera: Paula Jervis Ortiz, Gerenta corporativa Legal, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad

La gerencia que encabeza Paula Jervis tiene un perímetro amplio: además de lo legal, conduce los asuntos corporativos y la sostenibilidad de Abastible en Chile y en sus filiales de Perú, Colombia, Ecuador, España y Portugal.

En el período, lideró el programa corporativo de cumplimiento en protección de datos personales, que partió en 2025 con diagnósticos y consultorías y avanzó en 2026 con la contratación de OneTrust, una plataforma para gestionar el consentimiento de los clientes. También condujo la adecuación al nuevo reglamento de gas de red (DS 79), que cambia profundamente la operación de los segmentos granel y medidores.

En gobierno corporativo, desarrolló la Estrategia de Sostenibilidad del grupo y nuevas políticas en derechos humanos, gestión de riesgos y cumplimiento, además de normas internas sobre inteligencia artificial, libre competencia y conducta de terceros.

COLBÚN S.A.

Lidera: María Ignacia Castro Cruz, gerente Legal

La gerencia legal de Colbún estuvo detrás de una operación sin precedentes en el país: la estructuración, negociación y cierre de un acuerdo con la Fundación KliK, de Suiza, sobre los resultados de mitigación de emisiones del sistema de almacenamiento con baterías Diego de Almagro Sur, equivalentes a cerca de 520.000 toneladas de CO_2 evitadas.

Es uno de los primeros sistemas de almacenamiento de energía en Chile habilitados para el mecanismo del Artículo 6 del Acuerdo de París, que permite transferir reducciones de emisiones entre países. El equipo lideró la estrategia contractual y regulatoria, coordinó los marcos de Chile y Suiza y asignó riesgos en un terreno sin antecedentes.

En gobierno corporativo, ha contribuido al Código de Gobierno Corporativo, al Modelo de Prevención de Delitos y a políticas de sostenibilidad tributaria, lobby, partes relacionadas y ciberseguridad.

COPEC S.A.

Lidera: Juan Carlos Balmaceda Peñafiel, Gerente Legal

La transformación de Copec en una plataforma de energía, movilidad y conveniencia ha tenido a su gerencia legal como pieza clave. El equipo acompañó la adquisición del 70% de Procafecol Chile (Juan Valdez), con autorización de la FNE y una negociación colectiva a días de tomar el control; la compra de Termofrío-Ingetrol para Copec Flux, y la del Parque Solar La Huella, con 87 MWp y 420 MWp en baterías.

En el frente regulatorio, defendió el modelo de operación conjunta de las plantas de almacenamiento de combustibles frente a la FNE, que buscaba incluso la desinversión: la Corte Suprema validó lo resuelto por el TDLC. Además, obtuvo ante el Segundo Tribunal Ambiental la anulación del decreto de metas de recolección de aceites lubricantes bajo la Ley REP.

Su Subgerencia de Ética y Cumplimiento diseñó la arquitectura normativa que rige a Copec y sus 16 filiales.

EMPRESA NACIONAL DE ENERGÍA ENEX S.A.

Lidera: Juan Eduardo López Quintana, Gerente de Asuntos Corporativos

En Enex, la función legal está integrada en la Gerencia de Asuntos Corporativos y en el último año coordinó tres frentes regulatorios simultáneos. El primero, la adecuación a la nueva Ley de Protección de Datos Personales, con gobernanza de privacidad, registros de tratamiento y revisión de contratos con proveedores. El segundo surgió cuando la Agencia Nacional de Ciberseguridad calificó a Enex como Operador de Importancia Vital del sector combustibles: la gerencia coordinó toda la respuesta corporativa, articulando las áreas legal, tecnológica, operacional y la alta dirección. El tercero fue la adecuación anticipada, como distribuidora de gas licuado a granel, al nuevo reglamento de servicio de gas vigente desde enero de 2026, que reemplazó una norma de casi 22 años.

El área también contribuyó al procedimiento de respuesta a incidentes de ciberseguridad.

ENEL CHILE S.A.

Lidera: Natalia Fernández Sepúlveda, Head of Legal and Corporate Affairs Chile

El equipo legal de Enel Chile cerró en el período operaciones y litigios de gran escala. Participó en el contrato de shifting entre Enel Generación Chile y Grenergy para el suministro de un bloque nocturno de energía de 1 TWh, a 15 años y por cerca de 620 millones de euros, y obtuvo que la Corte de Apelaciones de Santiago rechazara demandas de indemnización por cerca de USD 160 millones de AES Gener y Engie contra GasAtacama Chile, hoy Enel Generación Chile. También gestionó la renovación de Citibank como banco depositario del programa de ADR de Enel Chile.

En lo interno, acompañó la adecuación del programa de datos a la Ley 21.719, el fortalecimiento del modelo de prevención de riesgos penales y la actualización de la Política de Derechos Humanos, que incorporó la debida diligencia con comunidades locales e indígenas, trabajadores y proveedores.

ENGIE ENERGÍA CHILE S.A.

Lidera: María Francisca Vásquez Elías, gerente corporativo de Asuntos Legales y Ética

Tres operaciones resumen el año de la gerencia legal de Engie Energía Chile, y las tres tienen cifras de peso. El equipo obtuvo un fallo favorable en un arbitraje internacional contra TotalEnergies por USD 110 millones; participó en la venta del Puerto de Mejillones por USD 58,9 millones, y acompañó la construcción de 1,1 GWh en proyectos renovables, en plena reconversión de la matriz de la compañía.

Su aporte al gobierno corporativo es amplio. El área ha contribuido directamente a la política de manejo de conflictos de interés, la de privacidad de datos, el Modelo de Prevención de Delitos, el manual de operaciones entre partes relacionadas, la política de habitualidad, el Código de Ética y el Código de Gobierno Corporativo. Destaca, por la naturaleza del negocio, el manual para la adquisición de terrenos y servidumbres, clave en el desarrollo de proyectos de generación y transmisión.

ISA ENERGÍA CHILE

Lidera: Pedro Pablo Cerda, Director Legal y de Asuntos Regulatorios

Para una empresa de transmisión eléctrica, el gran apagón nacional del 25 de febrero de 2025 tuvo consecuencias que se extendieron por meses. La dirección legal de ISA Energía Chile articuló la estrategia legal y regulatoria frente a sus efectos, incluida la defensa de la compañía ante la SEC, el Sernac y el Coordinador Eléctrico Nacional.

El equipo logró además un entendimiento regulatorio relevante con el Ministerio de Energía y la institucionalidad ambiental: que los proyectos de control de flujo, que aumentan la capacidad de transporte usando mejor la infraestructura existente, se traten como obras nuevas y no como modificaciones de líneas. Así, no deben ingresar obligatoriamente a evaluación ambiental cuando no se intervienen instalaciones existentes, lo que agiliza la expansión de la red.

También participó en la actualización de los reglamentos del sistema eléctrico.

TRANSELEC S.A.

Lidera: Eduardo Tagle Gana, VP de Asuntos Legales y Territoriales

En Transelec, la vicepresidencia que encabeza Eduardo Tagle combina lo legal con lo territorial, natural en una transmisora cuyas líneas cruzan buena parte de Chile.

Dos hitos marcan el período. El equipo condujo la adquisición de Charrúa Transmisión a Ferrovial, una línea de 200 kilómetros en el sur del país, concretada en mayo de 2026. Y obtuvo que la Corte Suprema confirmara la sentencia del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia que rechazó la demanda por abuso de posición dominante de Phoenix Infrastructure Holdings y El Pelícano Solar Company.

La fiscalía también trabaja en terreno: en enero de 2026, antes de iniciar la construcción de la línea Tineo-Nueva Ancud, en la Región de Los Lagos, capacitó a personal propio y de contratistas en normativa socioambiental y compliance. Internamente, contribuyó a las políticas de IA, datos personales y conciliación.

METODOLOGÍA "QUIÉN ES QUIÉN"

El listado es una iniciativa de Forbes Chile junto a Audentia, aliado metodológico del proceso. Entre el 10 de agosto y el 7 de septiembre de 2026 se abrió una convocatoria gratuita a gerencias legales corporativas con sede en Chile o que lideran desde el país operaciones regionales, con al menos dos integrantes. No podían postular estudios de abogados, consultoras externas ni abogados independientes.

Tras verificar los requisitos formales, un panel de seis expertos independientes calificó cada postulación de 1 a 5 en tres dimensiones: Liderazgo y estructura (30%), Gestión y contribución al negocio (40%) y Visibilidad y vinculación con el entorno (30%), considerando el período entre agosto de 2025 y julio de 2026. El puntaje solo definió la línea de corte de las 50 seleccionadas y no se publica.

Cada integrante del panel declaró sus conflictos de interés y se abstuvo de evaluar esas postulaciones. Hubo 23 abstenciones; en esos casos se promedió a los evaluadores restantes y ninguna gerencia tuvo menos de cuatro evaluaciones.

MINERÍA

ANGLO AMERICAN

Lidera: Paola Cifuentes Miranda, Gerente Legal

Pocas gerencias legales han estado en el centro de una de las transacciones más relevantes de la minería chilena reciente. El equipo de Paola Cifuentes, junto a María José Sotomayor y Lorena Acuña, lideró el diseño, la negociación, el due diligence y el cierre del Plan Minero Conjunto Andina–Los Bronces con Codelco, firmado en septiembre de 2025 y cuyas condiciones se cumplieron en junio de 2026. El acuerdo permitirá producir 2,7 millones de toneladas adicionales de cobre en 21 años y generar al menos US$ 5.000 millones de valor incremental antes de impuestos.

Para asegurar la continuidad de Los Bronces, negoció el contrato para remover el tranque de relaves Pérez Caldera antes de 2030, defendió la resolución ambiental de Los Bronces Integrado y acompañó el primer proyecto de desalación multipropósito de la zona central, que en 2026 entregó su primera agua a la operación.

EN MINERÍA, EL PANEL DE EXPERTOS DESTACA CÓMO LAS GERENCIAS LEGALES PASARON A DISEÑAR DESDE SU ORIGEN LAS GRANDES OPERACIONES DEL SECTOR, COMO LAS ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS Y LOS NUEVOS MODELOS PARA EL LITIO, EN LUGAR DE REVISARLAS AL FINAL.

BHP

Lidera: Gustavo Wypych, Head of Legal Commercial

Al frente del área legal comercial de BHP en Chile, Gustavo Wypych encabeza un equipo de siete abogados que trabaja en la intersección entre los proyectos de crecimiento de la compañía y un marco regulatorio en transformación.

Según lo informado por la compañía, durante el período el equipo gestionó proyectos estratégicos de crecimiento, abordó asuntos regulatorios complejos y trabajó en la anticipación y adaptación a cambios normativos relevantes para la industria minera.

En el ámbito interno, el área ha desarrollado e implementado políticas y lineamientos en cuatro frentes: gestión de riesgos legales y regulatorios, gobernanza de proyectos de inversión, relacionamiento con comunidades y gestión de permisos para proyectos estratégicos, este último uno de los temas más sensibles para la minería en Chile.

CODELCO

Lidera: Macarena Vargas Losada, Vicepresidenta Legal

Si hubiera que elegir la agenda transaccional más intensa del listado, la vicepresidencia legal de Codelco sería candidata natural. El equipo de Macarena Vargas negoció, estructuró e implementó el joint venture con SQM para explorar, producir y comercializar litio en el Salar de Atacama hasta 2060, y diseñó la gobernanza del Plan Minero Conjunto entre la División Andina y Los Bronces de Anglo American, que según la compañía generará US$ 5.000 millones de valor incremental y reducirá cerca de 15% los costos operacionales sin nuevas inversiones.

A ello se suman la asociación con BHP para explorar el proyecto de cobre Anillo, el joint venture con Rio Tinto para desarrollar litio en el Salar de Maricunga, un proyecto de US$ 1.000 millones, una emisión de bonos en Estados Unidos por US$ 2.600 millones y la venta de su cartera de proyectos en Ecuador.

LUNDIN MINING CHILE

Lidera: Juan Carlos Pino Escobar, Director Regional Legal y Cumplimiento

La dirección regional Legal y de Cumplimiento de Lundin Mining en Chile tiene un perfil marcadamente operativo, centrado en el día a día de la mina Candelaria, de Caserones y de la oficina corporativa en Santiago.

En el período, el equipo participó en la aprobación del Estudio de Impacto Ambiental 2020 de Caserones, clave para la continuidad de esa operación, e intervino en las negociaciones colectivas de la oficina corporativa y de Candelaria.

También implementó el modelo de cumplimiento de Candelaria y de la oficina corporativa, y lideró la certificación bajo la Norma Chilena 3262 de igualdad de género y conciliación.

Su vínculo con el entorno tiene un actor específico: las juntas de vigilancia y las comunidades de agua, que la dirección define como stakeholders propios, en un territorio donde el recurso hídrico es de los temas más sensibles para la minería.

QUIBORAX S.A.

Lidera: Daniel Ocqueteau, VP Legal

Con un equipo de seis personas, la vicepresidencia legal de Quiborax protagonizó dos hitos que la ubican en el centro de la nueva industria del litio en Chile. El primero fue la obtención del primer Contrato Especial de Operación de Litio (CEOL) otorgado a una empresa privada chilena, para un proyecto de economía circular que la compañía define como pionero a nivel internacional: obtener litio a partir de descartes mineros. El segundo fue la creación del consorcio entre Codelco y Quiborax para ejecutar un proyecto de litio en el Salar de Ascotán.

A nivel internacional, Quiborax destacó con su participación en la conferencia Global Lithium Battery and Critical Materials, en Las Vegas, EE.UU., en junio de 2026.

SIERRA GORDA SCM

Lidera: Rocío Amarilla Páez, fiscal general, Sostenibilidad y Asuntos Corporativos

La fiscalía de Sierra Gorda está detrás del principal proyecto de crecimiento de la minera: la cuarta línea de molienda, una inversión de US$ 725 millones que elevará en cerca de 25% su capacidad de procesamiento, desde 48 a 60 millones de toneladas anuales. El equipo estructuró y negoció el contrato de ingeniería y gestión del proyecto, los contratos estratégicos y de suministro de largo plazo, el análisis ambiental y regulatorio, y la gobernanza entre los socios.

En paralelo, lideró la adaptación a la Ley Marco de Ciberseguridad, incluido un recurso ante la Agencia Nacional de Ciberseguridad por su calificación como Operador de Importancia Vital, y a las nuevas leyes de datos personales y de delitos económicos.

En la comunidad, apoyó la campaña "Compromiso que Circula", que, según Redimin, dejó más de $625 millones en permisos de circulación para la comuna de Sierra Gorda.

TECK RESOURCES

Lidera: Juan Carlos Urquidi Herrera, General Counsel LATAM

Para una minera, pocas cosas pesan tanto como un procedimiento sancionatorio ambiental abierto. El equipo legal de Teck en Chile logró cerrar dos de ellos en buenos términos, con la aprobación de la Superintendencia del Medio Ambiente de los programas de cumplimiento de sus dos operaciones.

El caso más relevante fue Quebrada Blanca, donde el programa aprobado abarcó los ocho cargos formulados, vinculados a biodiversidad, monitoreo ambiental y obligaciones regulatorias. En Carmen de Andacollo, obtuvo la aprobación del programa asociado a dos cargos sobre drenaje, gestión hídrica y medidas de contingencia.

En Andacollo, además, negoció e implementó acuerdos con comunidades locales que establecen mecanismos permanentes de diálogo y resolución temprana de controversias. Internamente, actualizó el Modelo de Prevención de Delitos y los programas de compliance de ambas operaciones.

LOS EXPERTOS COINCIDIERON EN QUE LA MINERÍA EXIGE CADA VEZ MÁS INTEGRAR LO LEGAL CON LA SOSTENIBILIDAD, EL TERRITORIO Y LAS COMUNIDADES, MIENTRAS LAS COMPAÑÍAS SE ADAPTAN A LAS NUEVAS LEYES DE CIBERSEGURIDAD, PROTECCIÓN DE DATOS Y DELITOS ECONÓMICOS, MUCHAS VECES CON EQUIPOS ACOTADOS.

BANCA, SERVICIOS FINANCIEROS Y PREVISIÓN

AFP CAPITAL
(SURA ASSET MANAGEMENT)

Lidera: César Soto Cavieres, Vicepresidente Legal, Cumplimiento y Asuntos Regulatorios

La reforma previsional es probablemente el cambio regulatorio de mayor impacto ciudadano de los últimos años, y en AFP Capital su implementación pasó por la vicepresidencia que encabeza César Soto. El área designó un equipo dedicado exclusivamente a las consecuencias legales y operativas de la reforma y a los ajustes en materias previsionales, de inversiones y de cumplimiento. Participó en las definiciones regulatorias sectoriales, velando por una correcta interpretación de las normas del regulador y presentando las reclamaciones pertinentes.

En paralelo, lideró la adecuación a la nueva Ley de Protección de Datos Personales antes de su entrada en vigencia, con la designación anticipada de un delegado de protección de datos. Además, asesora de forma permanente las inversiones de los fondos de pensiones, incluida la negociación de contratos y el due diligence de los vehículos de inversión.

BANCO ITAÚ CHILE

Lidera: Cristián Toro Cañas, Gerente corporativo Legal

La gerencia corporativa legal de Itaú Chile tuvo en el período una agenda marcada por tres operaciones de envergadura: el proceso de adquisición de Klap, empresa de medios de pago; la venta de la banca minorista de Itaú en Colombia, y la colocación de bonos bajo un programa de notas de mediano plazo (MTN) en mercados internacionales.

Su aporte al gobierno corporativo es estructural: participa en la revisión e implementación de todas las políticas que se someten al directorio, entre ellas la de Gobierno Corporativo, la de Gobierno de Filiales, la de integración regional con Itaú Unibanco, su matriz brasileña, y la de operaciones con partes relacionadas.

El equipo destaca también por su composición: casi dos tercios de sus integrantes son mujeres, y la gerencia fue reconocida por The Legal 500 con el premio Diversity In-House Counsel Team of the Year 2025.

BANCO RIPLEY

Lidera: Elena Yubero Goncalves, Fiscal, Oficial de Cumplimiento y Responsable del Modelo de Prevención de Delitos

Elena Yubero reúne en un solo cargo tres funciones clave de Banco Ripley y, bajo su conducción, el equipo legal cerró un período con hitos financieros y regulatorios.

El más visible fue la emisión del primer bono subordinado del banco, para la cual la fiscalía preparó el contrato de emisión, el prospecto y los antecedentes exigidos por la CMF. También asistió en la negociación y cierre de una alianza a nivel de grupo para vender seguros de BNP Paribas Cardif a través de los canales de Ripley, que incluyó la creación de una compañía de seguros en Chile y la implementación de la alianza en Banco Ripley Perú.

En paralelo, lideró la adecuación a la nueva Ley de Protección de Datos Personales, con políticas, estructura de gobierno, presentaciones al directorio y a la CMF y la revisión global de contratos de trabajadores y proveedores.

BCI

Lidera: Fernando Carmash Cassis, Fiscal Corporativo

Con 56 personas, la fiscalía de BCI es una de las estructuras legales más grandes del listado, y su agenda refleja la escala internacional del banco.

El primer hito se jugó en Estados Unidos: en agosto de 2025, obtuvo la aprobación de la Reserva Federal para la evolución societaria del banco, que separa los negocios de Chile y Perú del negocio bancario en ese país.

En financiamiento, condujo en marzo de 2026 la renovación del crédito sindicado liderado por MUFG por USD 175 millones, cuyo tramo para BCI Miami se amplió luego a USD 200 millones. En 2026, el banco emitió además bonos digitales por $434.450 millones y 5.930.000 UF, y actualizó su programa internacional de bonos de mediano plazo por USD 6.000 millones.

También coordinó la implementación de las normas de la CMF asociadas a la ley de fraudes con medios de pago y creó un repositorio para detectar tempranamente fraudes.

CAJA DE COMPENSACIÓN LOS ANDES

Lidera: Andrés Medina Herrera, fiscal

Una corporación sin fines de lucro emitiendo deuda en Japón no es algo habitual. La fiscalía de Caja Los Andes acompañó en el período la estructuración de transacciones para sostener y diversificar el financiamiento internacional de la institución: un crédito con una institución financiera multilateral, la renovación de un crédito sindicado bajo ley de Nueva York y la primera emisión de la Caja en el mercado japonés, operaciones inéditas para una entidad de su naturaleza. Además, lideró conversaciones con los reguladores para resolver vacíos legales que dificultaban ese financiamiento.

Puertas adentro, emprendió una simplificación poco frecuente: redujo las políticas internas de 42 a 28. Por encargo del directorio, actualizó además el Código de Gobierno Corporativo.

En 2025, Fundación Generación Empresarial otorgó a la Caja su “Reconocimiento al Compromiso con la Integridad”.

EY

Lidera: Tatiana Munro Cabezas, General Counsel EY Chile y Lead Counsel para Latam de Contratos

La gerencia legal de una firma de auditoría y consultoría trabaja con una doble exigencia: proteger a la propia firma y cumplir los estándares que EY exige a sus clientes. Tatiana Munro encabeza esa función en Chile y es, además, responsable regional de contratos para Latinoamérica.

En el período, el equipo lideró la negociación, el cierre y la integración de una transacción que incluye un equipo y activos, cuyos detalles aún son confidenciales. Al mismo tiempo, preparó a la firma para la nueva Ley de Protección de Datos Personales, con levantamiento de procesos, registro de actividades de tratamiento, controles y nuevos protocolos.

También actualizó el Modelo de Prevención de Delitos y el reglamento interno exigido a las empresas de auditoría inscritas en la CMF, y participa en el Comité de Sostenibilidad de EY Chile, que acaba de publicar su primer reporte.

J.P. MORGAN

Lidera: Alejandro Rubilar Camurri, Managing Director – General Counsel (Chile)

Seis abogados estuvieron detrás de buena parte de las operaciones financieras más grandes del año en Chile. La gerencia legal de J.P. Morgan lideró, desde el lado del banco, la fusión entre Bicecorp y Security, la venta de Cementos Bío Bío a la belga Carmeuse, la adquisición de The Fresh Market por parte de Cencosud, el paquete de financiamiento para la salida de Latam Airlines del Capítulo 11, la emisión de un bono soberano de Chile y el aumento de capital de WOM.

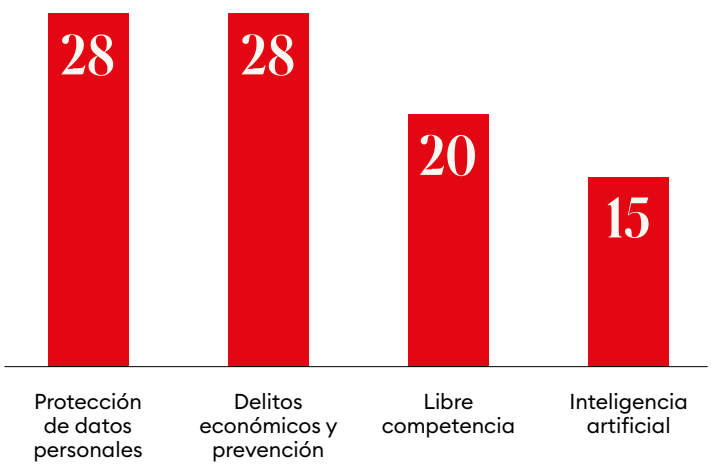
En el frente regulatorio, implementó un modelo de cobertura transfronteriza de banca de inversión al amparo de la Ley Fintec y asesoró al Consejo Consultivo de Mercado de Capitales en las modificaciones para convertir a Chile en una plataforma de servicios financieros global.

Sus abogados participan además en el programa de educación cívica de la Fundación Pro Bono, con clases presenciales en Calama y Osorno.

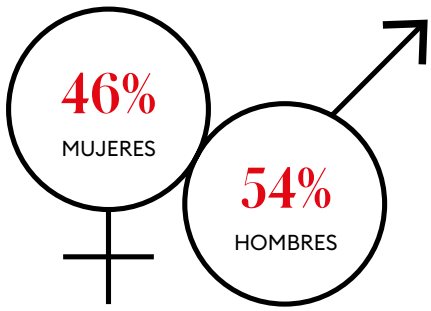
EN BANCA, SERVICIOS FINANCIEROS Y PREVISIÓN, EL PANEL DE EXPERTOS VALORÓ A FISCALÍAS QUE COMBINAN TRANSACCIONES DE ALTA COMPLEJIDAD, MUCHAS DE ELLAS INTERNACIONALES, CON LA IMPLEMENTACIÓN DE GRANDES CAMBIOS REGULATORIOS, COMO LA REFORMA PREVISIONAL Y LA NUEVA LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES.

AGENDA DEL PERÍODO

Número de gerencias (de 50) cuyo perfil menciona cada materia.



¿QUIÉN LIDERA LAS GERENCIAS LEGALES?



SERVICIOS

ARAMARK

Lidera: Ainhoa Pozzi, Vice President & Assistant General Counsel Latinoamérica

Con un equipo de cuatro abogados, la gerencia legal de Aramark en Latinoamérica condujo dos adquisiciones que amplían su negocio de servicios de alimentación. La primera fue la compra de Vendomática, que fortalece su presencia en vending y retail no atendido: el equipo gestionó el análisis de libre competencia, el due diligence, la estructuración y la negociación del contrato de compraventa y del pacto de accionistas. La segunda fue la adquisición de una planta cook & chill (de alimentos cocinados y refrigerados), con una estructura contractual pensada para asegurar la continuidad de la operación.

En paralelo, implementó integralmente el Modelo de Prevención de Delitos bajo el nuevo estándar de responsabilidad penal de las empresas y puso en marcha la adecuación a la nueva Ley de Protección de Datos Personales, incluidas las transferencias internacionales de datos.

BLUE EXPRESS S.A.

Lidera: Isabel Lagos Morales, gerente Legal y Cumplimiento

La gerencia legal de Blue Express opera con un modelo poco común: un equipo interno de seis mujeres que coordina a más de 40 abogados de diez estudios externos bajo la fórmula de retainer.

Su principal hito fue regulatorio y logístico: una estrategia legal transfronteriza que convirtió a la compañía en la primera en obtener una resolución aduanera para retirar envíos con entrega directa desde el aeropuerto, un precedente que impulsó una modificación del Compendio de Normas Aduaneras.

En litigios, condujo una estrategia administrativa que permitió recuperar un alto volumen de IVA y una defensa laboral que terminó en sentencias absolutorias en juicios de alta connotación. Además, la abogada jefa aprendió a programar para diseñar herramientas internas de automatización con IA, que redujeron los tiempos de respuesta del equipo. También incorporó a una delegada de protección de datos.

ESVAL S.A.

Lidera: Pedro Pablo Ballivián Searle, Gerente Legal y de Medioambiente

La escasez hídrica obliga a las sanitarias a buscar nuevas fuentes de agua, y la gerencia legal de Esval, que también agrupa a Aguas del Valle, estuvo en el centro de esa transformación. El equipo suscribió los primeros contratos de suministro de agua desalada entre sanitarias y un proveedor externo: uno de Aguas del Valle, asociado a la desaladora de Coquimbo, y otro de Esval con Aguas Pacífico.

El área cerró además con éxito el proceso tarifario de Aguas del Valle, que reconoció un alza necesaria para financiar las inversiones de resiliencia que requiere la Región de Coquimbo. En tribunales, tras una sentencia favorable en primera instancia, alcanzó un acuerdo con una gran empresa del retail que aseguró el pago de perjuicios y regularizó sus descargas de residuos industriales líquidos a la red.

Con 31 personas, la gerencia combina lo legal y lo ambiental.

LOTUS

Lidera: Catalina Apey Radnic, Gerenta de Asuntos Legales & Corporativos

La gerencia que encabeza Catalina Apey condujo íntegramente los aspectos legales de Lollapalooza Chile 2026: contratos internacionales, permisos, materias migratorias y tributarias, seguridad, protección al consumidor, propiedad intelectual y relación con autoridades.

Negoció con la SCD los criterios de pago de derechos de autor, lo que derivó en una tarifa específica para festivales, y participó en la discusión de la modificación de la Ley Telonero y del reglamento de la ley de seguridad privada.

Puertas adentro, actualizó el modelo de prevención de delitos a la Ley de Delitos Económicos y contribuyó a la política de protección al consumidor en la venta de tickets.

Además, conduce mesas con vecinos, municipios y organismos de seguridad, que en el período convocaron a más de 500 vecinos de seis comunas, e incorpora cláusulas de sostenibilidad en los contratos con proveedores.

RESIMPLE

Lidera: Luciana Sanhueza Condell, gerente Legal

Sin jurisprudencia ni modelos que replicar, la gerencia legal de ReSimple diseñó la arquitectura jurídica del primer Gran Sistema Colectivo de Gestión (GRANSIC) de envases y embalajes de Chile, bajo la Ley REP. Luciana Sanhueza lideró el modelo de contratación público-privada para el reciclaje nacional, el esquema de ecocontribuciones y la gestión del cumplimiento ante la autoridad ambiental.

Su interpretación de una normativa inédita permitió al equipo, de seis abogados, estructurar convenios de alta complejidad con municipios, recolectores y valorizadores en todo el país, y dar certeza jurídica a la operación.

Como secretaria del directorio de una entidad que reúne a empresas líderes del consumo masivo, Sanhueza instaló su gobierno corporativo, con un marco estricto de libre competencia y protocolos antitrust para el intercambio entre competidores, alineados con el TDLC y la FNE.

UBER

Lidera: Carlos Rodó, Director Legal Cono Sur

Pocas empresas viven tan de cerca el debate regulatorio sobre plataformas como Uber, y su equipo legal convirtió ese terreno en hitos concretos.

Colaboró con el Ministerio de Transportes en la implementación de la Ley de Empresas de Aplicaciones de Transporte, marco en el que la compañía firmó convenios con siete asociaciones de taxistas. Tras dos años de trabajo, en mayo de 2026 obtuvo la autorización del Instituto de Salud Pública para vender medicamentos a través de Uber Eats. Y logró una sentencia que consolida la naturaleza independiente de los socios repartidores conforme al capítulo del Código del Trabajo para plataformas digitales.

En lo comercial, firmó con Up Girl el primer acuerdo con una flota de conductoras para lanzar Uber Mujeres. Además, incorporó IA en sus procesos, lo que según la compañía redujo en 80% los tiempos de procesamiento de solicitudes y contratos.

FINTECH Y MEDIOS DE PAGO

FINTOC PAGOS S.A.

Lidera: Raimundo Hurtado Palma, Gerente de Asuntos Legales

Con solo dos abogados, el área legal de Fintoc logró un hito que cambia el mapa de los pagos en Chile: lideró el proceso regulatorio que culminó con la autorización de la CMF y la inscripción de Fintoc Pagos S.A. en el Registro de Emisores, como emisora no bancaria de tarjetas con provisión de fondos. Según la compañía, es el primer emisor no bancario de cuentas con provisión de fondos que opera sin una red de tarjetas.

Se adelantó a la Ley de Protección de Datos actualizando su marco de privacidad antes de la vigencia plena y se integró al diseño de productos para definir desde el inicio qué datos se recogen y con qué base legal. También fijó lineamientos de uso responsable de IA para herramientas como Luna, el agente de la plataforma, y transformó su operación con contratos de adhesión digital y herramientas de IA para revisar y redactar.

KHIPU SPA

Lidera: Ximena Rojas Prosser, VP Legal y de Asuntos Públicos

En Khipu, el área legal comparte vicepresidencia con los asuntos públicos, y esa combinación define su perfil: un equipo de tres abogados que resguarda la operación puertas adentro y, hacia afuera, participa activamente en el debate regulatorio del ecosistema fintech.

En el período, fortaleció el Modelo de Prevención de Delitos con su actualización, capacitaciones internas y mejoras en los procesos de "conozca a su cliente" (KYC). Impulsó también un comité interdisciplinario para evaluar a clientes y riesgos, y actualizó contratos y procesos para anticiparse a los cambios regulatorios en ciberseguridad y protección de datos personales.

Ximena Rojas impulsó además la alianza entre Khipu y Mujeres Emprendedoras Chile, orientada a reducir las brechas digitales y financieras de emprendedoras, iniciativa presentada en el Chile Fintech Forum 2026.

TENPO

Lidera: Christian Mella Madrid, Chief Legal Officer

En más de 20 años no se había constituido un banco retail en Chile. El equipo legal de Tenpo cambió eso con la obtención de la licencia bancaria para Tenpo Bank Chile, proceso que co-lideró con la Gerencia de Proyectos. Según la gerencia, no requirió cambios en leyes ni reglamentos: bastó una interpretación jurídica del propio equipo. Tras superar la certificación de la CMF, Tenpo Bank se preparaba al cierre de la postulación para operar como el primer neobanco del país.

Constituir un banco implicó también construir desde cero su gobierno corporativo: estatutos de los comités del directorio y la totalidad de las políticas, procedimientos y manuales de operación.

La gerencia, además, ha presentado a reguladores y legisladores su aprendizaje en el proceso, advirtiendo cómo normas diseñadas sin medir su impacto práctico pueden contradecir sus objetivos.

TRANSBANK

Lidera: María José González, Fiscal

Tras dos décadas sujeta a un régimen de autorregulación tarifaria, Transbank pasó en el período a regirse por las normas generales del mercado.

La fiscalía también logró cambios normativos con impacto en toda la industria. Gestionó la revisión de una resolución del Servicio de Impuestos Internos sobre la emisión de comprobantes, que fue dejada sin efecto y reemplazada. Y, mediante gestiones ante el Banco Central y su participación en la consulta pública, contribuyó a que los proveedores de servicios de pago que realizan subadquirencia transfronteriza quedaran incorporados en la normativa del instituto emisor, un ajuste relevante para la competencia entre actores locales y extranjeros.

Internamente, ha contribuido a tres agendas estratégicas: la digitalización del pequeño y mediano comercio, la implementación de la Ley Fintec y la interoperabilidad de los medios de pago.

EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD MAYOR

Lidera: María Jesús Droguett, Secretaria General

La única institución de educación del listado llega con un hito pionero: bajo el liderazgo de María Jesús Droguett, la Universidad Mayor se convirtió en la primera universidad de Chile en certificarse bajo la norma internacional ISO 37301 de sistemas de gestión de compliance. La certificación convirtió su modelo de integridad y cumplimiento en una herramienta de gobernanza.

En el período, la secretaría general abordó materias de alta complejidad en gobierno corporativo, prevención de delitos, ciberseguridad, protección de datos, contratos y contingencias institucionales, y creó mesas interdisciplinarias, como la de ciberseguridad. También transformó la función jurídica en un socio de la gestión de la universidad: instaló una planificación semestral alineada con la estrategia institucional y articuló las áreas de Legal, Compliance, Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos.

Todas las políticas de la institución pasan por la secretaría general. Entre las más recientes figuran las de cumplimiento, conflictos de interés, reglamentos de directorio, ciberseguridad, sustentabilidad, inclusión, y protección frente a la violencia de género en la educación superior.

Droguett preside el Capítulo Chile de Compliance Woman International, desde donde difunde la cultura de integridad.

TECNOLOGÍA Y TELECOMUNICACIONES

ENTEL S.A.

Lidera: Luis Felipe Silva Rivera, Gerente Legal

Que un teléfono pueda conectarse directamente a un satélite, dejó de ser ciencia ficción en Chile gracias a un contrato. La gerencia legal de Entel negoció y cerró el acuerdo con Starlink que habilitó en el país la tecnología Direct to Cell, clave para la conectividad en las emergencias de 2025 y 2026.

También cerró procedimientos voluntarios colectivos con el Sernac que evitaron multas y daños reputacionales, entre ellos el de roaming en Argentina y el de ajuste de contratos, aplicados a casi 3 millones de clientes.

A través de Compliance, que encabeza Margarita Walker, la gerencia instaló una práctica poco habitual: difundir periódicamente las estadísticas del canal de denuncias, lo que aumentó los casos recibidos. La iniciativa fue reconocida por la Fundación Generación Empresarial y Focco, y seleccionada como buena práctica regional en una publicación de UNODC y GIZ.

MICROSOFT CHILE LIMITADA

Lidera: Alex Pessó Stoulman, Director Legal y de Asuntos Corporativos, junto a Sebastián Palacios Cobo, Senior Corporate Counsel para Chile, Argentina, Uruguay y Paraguay

Un equipo legal de tres personas estuvo detrás del primer marco jurídico para un modelo de lenguaje de IA construido en y para América Latina. El área estructuró y negoció el memorándum de entendimiento entre Microsoft y el Centro Nacional de Inteligencia Artificial (CENIA) para apoyar Latam GPT, anunciado en marzo de 2026, que resolvió temas inéditos en la región, como la propiedad intelectual sobre un modelo colaborativo y la gobernanza de los datos de entrenamiento.

El equipo también lideró la renovación por tres años del acuerdo marco de licenciamiento, nube y soporte con la principal institución financiera pública del país, en pleno ciclo electoral y bajo restricción fiscal, con condiciones para desplegar agentes de IA en una entidad bancaria regulada.

SAMSUNG ELECTRONICS CHILE

Lidera: Juan Enrique Joannon Vallebona, Senior Manager Legal Compliance & Public Affairs

El área legal de Samsung en Chile se adelantó más de un año a la nueva Ley de Protección de Datos Personales con un sistema integral de cumplimiento que mapeó y mitigó vulnerabilidades críticas mediante una matriz de riesgo operativo y jurídico. La madurez de su modelo de compliance le valió además asumir la dirección legal y de cumplimiento de la sucursal de la compañía en Bolivia.

Buena parte de su trabajo se jugó ante reguladores y gremios. Junto a la Cámara de Comercio de Santiago, la Cámara Nacional de Comercio (CNC) y ACTI, lideró la gestión ante la Subtel por la exigencia de etiquetado QR para dispositivos con conectividad de baja frecuencia, logrando agilizar su certificación. Con la CNC y la CPC, representó a la industria ante el SII en la discusión sobre guías de despacho electrónicas, acotando riesgos sancionatorios.

WOM SPA

Lidera: María Paz Cerda, vicepresidenta de Asuntos Legales y Corporativos

Tras su paso por el Capítulo 11 en Estados Unidos, WOM necesitaba recuperar estabilidad, y su vicepresidencia legal, que María Paz Cerda encabeza desde julio de 2025, fue clave para lograrlo. En octubre de 2025, suscribió con el Consejo de Defensa del Estado una transacción que puso término a numerosos litigios con la Subtel, incluido un arbitraje internacional contra el Estado. El acuerdo permitió mantener las principales concesiones de la compañía y desplegar infraestructura en localidades aisladas, como la base Prat en la Antártica, Juan Fernández e Isla de Pascua.

El área también estructuró financiamientos que dieron a WOM el capital para desplegar en 2025 y 2026 la que hoy es la segunda mayor red de Chile, entre ellos una securitización por USD 65 millones con EF Securitizadora. En libre competencia, presentó propuestas ante la FNE sobre límites de espectro.

FORESTAL

CMPC

Lidera: Rafael Cox Montt, VP Legal & Compliance

En agosto de 2025, CMPC hizo algo que nadie había hecho en Chile: colocar un bono híbrido en el mercado local, por UF 10 millones. Sin un marco normativo específico, el equipo de Rafael Cox debió conciliar la regulación del mercado de valores con los requisitos de las clasificadoras para que reconocieran la mitad de la emisión como capital. La estructura sirvió de referencia para las emisiones híbridas de Arauco y SQM, y fue premiada como Corporate Sustainable Deal of the Year por LatinFinance.

Tras el apagón de febrero de 2025, la SEC formuló cargos contra ocho empresas, entre ellas Bioenergías Forestales, filial de CMPC. La estrategia legal y técnica logró que fuera la única absuelta íntegramente, evitando una multa de hasta 10.000 UTA. El área concretó además la venta del 100% de la Transmisora de Energía Nacimiento (TENSA) a Transemel, por USD 71,4 millones.

MASISA S.A.

Lidera: Nicole Mulet Maturana, gerente Legal Corporativo

Con un equipo de tres abogados, la gerencia legal de Masisa condujo en el período dos operaciones financieras de gran escala. La primera fue un aumento de capital estratégico por USD 75 millones, en el que lideró la estructuración, aprobación y ejecución, coordinando a los asesores externos. La segunda, de alta complejidad técnica, fue una reestructuración de deuda y refinanciamiento por USD 80 millones, que combinó un canje de bonos existentes con la emisión simultánea de un nuevo bono, para optimizar la estructura de capital.

En paralelo, implementó un modelo integral de protección de datos personales, a través de un comité con un representante de cada gerencia de la compañía.

En libre competencia, modernizó la política y el manual, e implementó una política de interlocking (sobre directores o ejecutivos comunes entre empresas competidoras) y un protocolo de relacionamiento con la FNE.

nublit
by DOMUS GLOBAL

Cuando tu negocio no puede detenerse,

Siempre estamos.

Diseñamos e implementamos infraestructura cloud para todas las etapas de tu negocio. Migramos, optimizamos y operamos tu nube para asegurar disponibilidad, seguridad y continuidad, y la hacemos evolucionar con Data & AI.

01
Managed Services
Gestionamos y operamos tu nube para asegurar disponibilidad, seguridad y continuidad.

02
Migración a la Nube
Evaluamos tu infraestructura y la llevamos a AWS con un plan seguro y escalable.

03
Consultoría Cloud
Definimos con vos la arquitectura y la estrategia cloud que tu negocio necesita.

nublit
by DOMUS GLOBAL

Impulsamos tu evolución en la nube

aws PARTNER Advanced Tier Services

aws PARTNER Data Services Competency
- Databases
- Analytics

aws PARTNER AI Services Competency
- Generative AI Consulting Services

Conocenos en **nublit.com**

Por **Bárbara Gutiérrez P.**



FOTOS: CREATIVE COMMONS / BÁRBARA SAN MARTÍN

FONDOS QUE PAGAN ABOGADOS, PERITOS Y COSTAS A CAMBIO DE UNA PARTE DE LO QUE SE GANE —Y QUE ASUMEN LA PÉRDIDA SI EL RESULTADO ES DESFAVORABLE— GANAN TERRENO EN CHILE. LOOPA FINANCE Y HAKAMANA EXPLICAN CÓMO FUNCIONA UN NEGOCIO QUE CONVIERTE LAS DEMANDAS MILLONARIAS EN UN ACTIVO DE INVERSIÓN.

EL JUICIO COMO INVERSIÓN

Más de 1.200 vecinos de Quintero y Puchuncaví decidieron demandar a AES Andes por los daños que atribuyen a la contaminación del complejo termoeléctrico Ventanas. Necesitaban abogados, peritos e informes científicos, y el dinero para pagarlos no salió de sus bolsillos: lo puso un fondo que solo recuperará su inversión si ganan.

Algo similar pasó en el complejo habitacional Villa Panamericana de Cerrillos —17 edificios y 1.355 departamentos—, construido para alojar en 2023 a los atletas de los Juegos Panamericanos y luego destinado a familias con subsidio habitacional. A los pocos meses, residentes del lote B reportaron filtraciones, fisuras y fallas eléctricas, sanitarias y de ascensores. En mayo de 2026, 310 propietarios demandaron ante el 10°



US$ 18 millones

El monto que reclaman los propietarios del lote B de la Villa Panamericana a la constructora de sus departamentos incluye el daño moral.

Juzgado Civil de Santiago por más de 18 millones de dólares a la Inmobiliaria Parque Cerrillos, como primer vendedor; la Constructora DLP, y siete sociedades inversionistas de la inmobiliaria.

Que el dinero no sea un obstáculo para llegar a tribunales suele ser más un anhelo que una realidad. Pero desde hace algunos años opera en Chile y Latinoamérica un modelo que hizo de esa barrera su oportunidad: el financiamiento de litigios, conocido como litigation finance o third-party funding. Un tercero cubre los costos de un juicio o arbitraje a cambio de un porcentaje del resultado, solo si el caso tiene éxito. ¿Y si se pierde? El cliente no devuelve lo gastado.

"No es un préstamo de dinero, no se está generando una deuda (...). Si es que el cliente pierde el caso, no nos debe un solo peso y la pérdida es asumida por nosotros", explica Roberto Gassmann, abogado e investment manager de Loopa Finance, el fondo que financia la demanda de Quintero.

Para empresas, personas y estudios jurídicos, la promesa es avanzar con una reclamación sin asumir los gastos ni el riesgo financiero del proceso. Para quienes ponen el capital, es una inversión cuyo retorno depende de lo que resuelva un juez o un tribunal arbitral.

"NO ES UN PRÉSTAMO DE DINERO, NO SE ESTÁ GENERANDO UNA DEUDA (...). SI ES QUE EL CLIENTE PIERDE EL CASO, NO NOS DEBE UN SOLO PESO".

ROBERTO GASSMANN
INVESTMENT MANAGER DE LOOPA FINANCE

CÓMO FUNCIONA

Loopa, fundada en 2020, cubre abogados, tribunal y peritos, y cobra entre el 20% y el 40% de la eventual sentencia, sin interferir en la estrategia jurídica. Se presenta como uno de los primeros actores del modelo en América Latina.

El requisito básico es que exista una controversia, y no tiene que ser "el caso más grande, ni el caso más sofisticado jurídicamente", aclara Gassmann. "Nos gusta, obviamente, tener un buen caso con posibilidades reales de recuperación. El único requisito esencial es que sea un caso patrimonial, es decir, que se esté demandando por un daño cuantificable en dinero".

El umbral de Loopa es que lo demandado —no lo que se pide como financiamiento— alcance un millón de dólares. Los fondos más consolidados de Estados Unidos e Inglaterra, con más de 30 años en el mercado, exigen entre 50 y 80 millones, según Gassmann.

Entre sus inversores se cuentan los fondos Harvard Innovation lab, The Legaltech Fund y Preface Ventures.

PIONEROS LOCALES

Hakamana nació en 2019, cuando el modelo era poco conocido en Chile, aunque ya tenía trayectoria en Australia, Estados Unidos y Europa. "Fuimos pioneros en desarrollar este modelo en el país y, desde Chile, hemos ido extendiendo nuestro trabajo hacia Latinoamérica", dice Carolina Plaza, su directora ejecutiva. La firma ha sido reconocida por rankings como Chambers & Partners y Leaders League, y Plaza ha sido distinguida entre los profesionales destacados de esta industria en la región.

Hoy opera tres líneas de negocio: financiamiento directo, intermediación con fondos e inversionistas de Estados Unidos y Europa, y análisis de riesgo legal y financiero. Esta última responde a una pregunta previa: "Muchas veces, antes de buscar financiamiento, la empresa necesita resolver algo más básico: si le conviene demandar, continuar un juicio o llegar a un acuerdo".

DE DÓNDE SALE EL DINERO

En febrero, Loopa cerró su tercer fondo, de unos 70 millones de dólares, con capital de inversionistas institucionales y family offices. Sumando los 38 millones de sus dos fondos anteriores, la firma superaría los 100 millones levantados desde su fundación. Esa es, según Gassmann, su diferencia frente a quienes operan como brokers entre quien tiene el dinero y quien tiene el caso: "Nosotros contamos con este capital que está disponible para invertir y no solo eso, tenemos que invertirlo". Su foco de expansión: Europa continental y Latinoamérica.

El mercado, dice, no para de crecer, impulsado en parte por el costo de litigar, sobre todo en Estados Unidos. "A veces uno tiene un arbitraje internacional contra un Estado (...) y solo en honorarios de abogados tiene que gastarse 25 o 30 millones de dólares, independiente de que tenga muy buen caso". Por eso, agrega, cada vez más multinacionales optan por este sistema. En Inglaterra, donde vive, varios de estos fondos cotizan en el London Stock Exchange y "manejan billions".

Cuánto cobran y qué casos eligen

El tamaño importa, pero no basta. "Nos enfocamos en litigios y arbitrajes de contenido económico", dice Plaza, quien enumera lo que analizan: cuánto podría recuperarse, cuánto costará el caso, cuánto tiempo tomará, la prueba disponible y la capacidad de pago de la contraparte. "Porque una cosa es obtener una sentencia favorable y otra es lograr cobrarla".

El retorno se estructura como un múltiplo del capital invertido o como un porcentaje de lo recuperado, que en la industria suele ir del 20% al 40%. "No hay una fórmula única para todos los casos", dice Plaza: las condiciones dependen del monto, la complejidad, el riesgo, la duración y las posibilidades reales de cobro.

20% a 40%

RANGO DE LO QUE COBRA UN FONDO SOBRE LO RECUPERADO

US$ 70 MILLONES

TERCER FONDO DE LOOPA FINANCE, CERRADO EN FEBRERO

US$ 1 MILLÓN

MONTO MÍNIMO DEMANDADO QUE EXIGE LOOPA PARA FINANCIAR UN CASO

1.200

VECINOS DE QUINTERO Y PUCHUNCAVÍ EN LA DEMANDA CONTRA AES ANDES.

US$ 18 MILLONES

MONTO QUE RECLAMAN LOS PROPIETARIOS DEL LOTE B DE LA VILLA PANAMERICANA



Carolina Plaza, directora ejecutiva de Hakamana



Roberto Gassmann, investment manager de Loopa Finance



LA ADVERTENCIA DE UN EX FISCAL NACIONAL

SABAS CHAHUAN
ABOGADO Y EXFISCAL NACIONAL

El abogado y ex Fiscal Nacional Sabas Chahuan valora el sentido social del modelo, sobre todo en litigios de largo aliento, donde la parte con menos recursos puede verse forzada a "llegar a arreglos que no le convendrían, solo porque no pueden sostener el litigio". "Estos servicios podrían nivelar la cancha cuando hay grandes consorcios o grandes empresas frente a una persona natural o una persona jurídica más pequeña, en la medida que se resguarde la ética y que las cláusulas de los contratos (...) no sean leoninos", subraya.

En Chile, el financiamiento de litigios no tiene una regulación específica, pero opera legalmente bajo las normas generales del derecho: el principio de autonomía de la voluntad y, a nivel contractual, la figura de la cesión de derechos litigiosos del Código Civil. En arbitraje, los centros de resolución de disputas han incorporado en sus códigos de ética directrices para transparentar la identidad de los financistas y evitar conflictos de interés con los árbitros.

Chahuan advierte que la compra de derechos litigiosos no es exactamente lo mismo, y que el riesgo son eventuales "buitres": abogados que podrían infringir la ética sin sanción si no están colegiados. Le inquieta el financiamiento directo a estudios jurídicos, y pide contratos claros para "que el abogado no tenga la tentación de 'vender a clientes', es decir, asegurar el honorario y después le importa poco el caso". Suma la necesidad de transparentar el origen de los fondos, lo que ayuda a desincentivar, por ejemplo, el lavado de activos.

¿Por qué no se ha regulado? A su juicio, porque los fondos "no han cometido ningún abuso, está funcionando bien", y porque el modelo aún no está tan extendido.

Como el fondo pierde todo si el caso fracasa, el filtro es exigente. "Debo admitir que el due diligence que se hace es bastante exhaustivo", reconoce Gassmann. Además de su equipo legal, Loopa pide a abogados de otras jurisdicciones que validen su evaluación.

¿Cuántos casos ganan? No da cifras, porque la mayoría son confidenciales. Pero sostiene que el respaldo de un fondo pesa ante el juez o el tribunal arbitral: "Alguien está poniendo su capital detrás de esta demanda, eso quiere decir que la demanda es buena".

MÁS QUE ACCESO A LA JUSTICIA

El beneficio evidente es que alguien con un buen caso y sin recursos pueda llevarlo adelante. Pero hay otros. Empresas solventes prefieren no destinar caja al juicio y reservarla para el core de su negocio: dejan de asumir gastos legales y mantienen el litigio "como un activo potencial sin seguir acumulando gastos en abogados", explica Gassmann.

Para los estudios de abogados, la ventaja es la liquidez. "Yo ejercí muchos años en Chile y en Inglaterra", recuerda Gassmann, y con este modelo los abogados se despreocupan de cuotas y atrasos porque "reciben el pago up front". Loopa incluso adelanta el success fee —el 5% o 10% de lo obtenido que muchos abogados en Chile cobran al final del juicio— para que el estudio pueda tomar otros casos.

Ambas firmas dicen respetar la conducción del cliente, con distinto grado de cercanía. Hakamana se involucra a fondo en la evaluación y luego hace seguimiento del proceso y de los hechos que puedan afectar su inversión. "La conducción jurídica queda en manos del cliente y sus abogados. Aportamos una mirada adicional (...), respetando la autonomía del cliente para decidir, por ejemplo, si acepta un acuerdo", dice Plaza.

Loopa busca involucrarse lo menos posible. "Nosotros no nos metemos en la estrategia en lo más mínimo. Lo único que sí pedimos es que nos vayan informando", dice Gassmann. Para eso se firma un acuerdo de confidencialidad, clave en los arbitrajes. Esa distancia, sostiene, lo diferencia de fondos institucionales de Estados Unidos e Inglaterra "que sí tienen un derecho a voz y a voto en las decisiones del caso".

¿Y LOS RIESGOS?

Gassmann admite que el cliente "eventualmente podría recuperar un poco menos" que litigando por su cuenta, "pero al mismo tiempo sin un financiamiento no podrían llevar adelante el caso". Para él, es "un círculo cerrado de ganancias".

Plaza ve con buenos ojos la llegada de más competidores, porque ayuda a que las empresas conozcan la herramienta y comparen alternativas. Para Gassmann, el desafío sigue siendo el desconocimiento: "¿Cuántos casos han quedado en el cajón por desconocimiento? Ese es el vacío que queremos llenar". Y remata: "Nosotros nunca vamos a hipotecar un bien, no pedimos colaterales". F

PODCAST LEGALES

AUDIENCIA DIGITAL

DEL DERECHO LABORAL AL DE DAÑOS, PASANDO POR LA LIBRE COMPETENCIA, ABOGADOS Y ECONOMISTAS CHILENOS SE TOMARON EL MICRÓFONO. SUS OYENTES SE CUENTAN EN MILES, NO EN MILLONES, PERO SON EXACTAMENTE LAS QUE BUSCAN.

Por **Vanessa Arenas**



En mayo de 2020, en plena cuarentena, Luis Lizama Portal veía cómo el mundo laboral se desarmaba y se rearmaba a diario. “El trabajo de todos cambió de un día para otro, con teletrabajo, suspensiones de contratos y la Ley de Protección del Empleo. Me pareció que había espacio para conversar sobre el trabajo de otra manera, fuera de la sala de clases y del informe jurídico”, recuerda el socio fundador de Lizama Abogados y profesor de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile. Así nació “La vida es pega”.

Tras cinco temporadas, no está solo. Facultades de Derecho, académicos, estudios jurídicos y hasta economistas han encontrado en el micrófono otra forma de ejercer —y explicar— el derecho.

Los abogados se suman a una industria en plena expansión. Statista contabiliza hasta abril de 2026 casi 4 millones de podcasts en el mundo. Según la consultora Grand View Research, el mercado global de podcasts se valora en US$ 50.800 millones en este año y alcanzaría los US$ 131.100 millones en 2030, con una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) de 27% en el período.

Durante la pandemia, la creación de nuevos pódcast en la región se disparó. En Chile, en 2025 el consumo de podcasts se disparó en más del 80%, según el último estudio Audio de RDF Media. Y el estudio Agenda Mercados & Consumidores de Criteria revela que el 68% de los chilenos escucha podcasts, con predominio de los géneros de conversación miscelánea y noticias. Entre los más escuchados se encuentran “Tomás va a morir”, “Cómo están los weones” y el español “The wild project”.

En ese mar de contenidos, los podcasts de abogados no compiten por masividad. Y no necesitan hacerlo: un estudio de Audacy publicado en septiembre de 2026 concluye que el impacto de un podcast depende más de la confianza en su conductor que del número de seguidores, y que los programas de nicho suelen generar más lealtad que los grandes shows masivos. Sus audiencias son acotadas, pero calificadas: litigantes, académicos, estudiantes, ejecutivos.

“LA VIDA ES PEGA”

“La motivación de fondo es aportar al debate y a la discusión de ideas, temas novedosos y tendencias”, cuenta Lizama. Desde 2020, “La vida es pega” suma cinco temporadas —la última, lanzada en octubre de 2025— y más de 90 episodios disponibles en Spotify, Apple Podcasts e iVoox, y desde 2025 también en YouTube. Según Lizama, su audiencia supera las 10.000 escuchas.

El formato es una conversación de unos 20 a 35 minutos con un invitado —abogado, economista, académico o directivo público— sobre temas como derecho laboral, delitos económicos e incluso inteligencia artificial en esta área. “Es sin jerga innecesaria. La idea es que lo pueda seguir tanto un especialista como cualquier persona a la que le interese su pega”, apunta.

“Lo más entretenido es que me obliga a preguntar en vez de responder, que es lo contrario de lo que hago como abogado y profesor. Cada episodio es una excusa para sentarme media hora con alguien que sabe más que yo de algo y aprender en voz alta. También me sorprende el público: uno cree que habla para laboralistas y después le escriben estudiantes, dirigentes sindicales y gerentes de personas”, dice.

Para Lizama, no es casualidad que el episodio más escuchado del último año de La vida es pega haya sido ‘Estado actual de la industria legal en Chile’, su conversación con Rafael Mery. “Eso dice algo: a los abogados nos interesa tanto cómo está cambiando nuestra propia industria como el derecho mismo”.

> **“SON PERSONAS MUY ENTRETENIDAS CON LAS QUE APRENDO EN CADA CAPÍTULO QUE GRABAMOS”.**
>
> **JORGE FANTUZZI**



FOTO: CEDIDA

Nexo Causal

Jorge Luis Diez es socio de Diez Schwerter Abogados y encontró en el podcast un formato para enseñar.

"NEXO CAUSAL"

José Luis Diez Schwerter también encontró en el formato una forma de enseñar. Abogado de la Universidad de Concepción, magíster y doctor en Derecho por la Universidad de Roma Tor Vergata, es profesor titular del Departamento de Derecho Privado de la Universidad de Concepción y socio de Diez Schwerter Abogados, con más de 25 años de práctica en juicios de Derecho de Daños. En 2024 formó un equipo y comenzó a grabar "Nexo Causal".

"El porqué tiene que ver con algo que siempre me llamó la atención: en nuestro Derecho de Daños actual, muchas instituciones importantes son innovaciones jurisprudenciales más que consecuencia de regulaciones normativas. El Código Civil de 1855 en esta materia está prácticamente inalterado, pero esta disciplina no es la misma. Por ello me parecía interesante analizar casos pioneros entrevistando a los abogados que dedujeron las demandas, viendo cómo razonaron y enfrentaron esos procesos. Más que un podcast en sentido tradicional, intento que sea lo que he calificado como 'paper jurídico audiovisual'".

"En una primera temporada me centré en casos relevantes planteados en Concepción (donde ha existido una tradición de civilistas muy importante, tanto en la academia como en el foro) y en una segunda —en

> **LO MÁS ENTRETENIDO ES QUE ME OBLIGA A PREGUNTAR EN VEZ DE RESPONDER, QUE ES LO CONTRARIO DE LO QUE HAGO COMO ABOGADO Y PROFESOR".**
>
> **LUIS LIZAMA PORTAL**

desarrollo— salimos a Santiago y a la Quinta Región, motivados por la buena recepción que ha tenido", señala.

YouTube es su principal plataforma, con 14.633 suscriptores y más de 100.000 vistas acumuladas; también está en Spotify. "No analizamos el fallo en abstracto, sino el caso tal como lo vivió quien lo llevó. No es un programa de análisis de coyuntura ni un mero comentario de fallos recientes, y esperamos que un abogado joven, un estudiante o incluso una persona sin formación jurídica puedan seguir el episodio completo", detalla Diez.

El episodio más visto, agrega, es 'La olvidada acción por daño contingente', con Andrés Kuncar Oneto y Rodrigo Ramírez Herrera, que acumula unas 13.000 reproducciones en YouTube. "Es interesante que haya sido justamente ese, porque es una acción preventiva que está en el Código Civil desde siempre y que casi no se usa en la práctica", explica.

"PODCAZT"

Los estudios también se subieron a la tendencia. AZ, firma legal chilena con más de 35 años de trayectoria, inició en 2020 un proyecto piloto pensado por su área de marketing para ir más allá de los contenidos estrictamente legales: "Podcazt", un espacio de conversación con invitados del mundo legal y empresarial.

"Aborda temas vinculados al mundo legal y empresarial, buscando conectar el Derecho con los desafíos que enfrentan actualmente las organizaciones, en materias laborales, compliance, inteligencia artificial e incluso temas como ESG o Derechos Humanos en determinados momentos", explica Karla Durán, directora de Marketing y Comunicaciones de AZ.

Está disponible en Spotify y YouTube, donde suma 450 suscriptores y más de 50 episodios. El más escuchado, cuenta Durán, fue uno dedicado a la Ley de Delitos Económicos, "en un momento en que la normativa estaba próxima a entrar en vigencia y existía un alto interés por comprender sus alcances e implicancias para las empresas".

US$ 131.100

Valor proyectado del mercado global de podcasts en 2030 (Grand View Research)

+80%

Consumo de podcasts en Chile para 2025 (RDF Media)

+380%

Aumento del tiempo de escucha de podcasts en una década en EE.UU. (Audacy)

"FUNCIÓN DE DEMANDAS"

La economía también pidió la palabra. Jorge Fantuzzi es socio y cofundador de FK Economics, donde lidera desde Chile el desarrollo de la práctica de la firma para Latinoamérica. Se especializa en Organización Industrial y Microeconometría, con foco en la estimación económica de perjuicios en arbitrajes internacionales y casos de libre competencia, y ha sido profesor en la Pontificia Universidad Católica de Chile, la Universidad de los Andes y la Universidad Adolfo Ibáñez. En 2022, junto a sus socios, tuvo la idea de acercar la economía al derecho con contenido dirigido a abogados de Latinoamérica. El nombre del podcast es un guiño: la función de demanda, uno de los conceptos básicos de la economía, al servicio de quienes litigan demandas.

"Es una conversación de aproximadamente 30 minutos, de alguno de nosotros (que somos todos economistas) con algún invitado, un abogado top de Latinoamérica. La mayoría de las veces son expertos en arbitraje internacional o libre competencia. También hemos tenido capítulos en los que invitamos a algún experto económico en algún tema y que nos ayude a explicar el concepto que tratamos en el capítulo, como qué son las externalidades, por ejemplo. Últimamente hemos explorado un formato más parecido a cápsulas de muy pocos minutos en los que algún economista explica brevemente un concepto", detalla Fantuzzi.

"Función de Demandas" está disponible en YouTube y Spotify, con 300 suscriptores y una audiencia de más de 2.000 escuchas. Entre los Invitados top internacionales enumeran a José Astigarraga (USA), Alfredo Bullard (Perú-España), Carlos Orcí (México), José Antonio Caínzos (España), Javier Íscar (España), Francisco González de Cossío (México) y Andrea Hulbert (Costa Rica). "Es una oportunidad de conversar temas muy interesantes y profundos con expertos internacionales en libre competencia y arbitraje", completa Fantuzzi.

Y el formato sigue cambiando. En "Función de Demandas" ya prueban cápsulas de pocos minutos en las que un economista explica un solo concepto. Pero para Fantuzzi, lo esencial se mantiene: "Son personas muy entretenidas con las que aprendo en cada capítulo que grabamos y eso es lo que más me gusta".

INEDIT: ALTA GASTRONOMÍA, INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE MARCA EN CHILE

Una cerveza creada para dialogar con la alta cocina, y una marca que busca abrirse espacio en la mesa chilena: Inedit presenta su filosofía de maridaje en un encuentro con cuatro propuestas en Fukasawa.



Inedit nació en 2008 fruto de la colaboración entre Damm, Ferran Adrià y el equipo de sumilleres de elBulli, con una idea innovadora: crear una cerveza concebida específicamente para acompañar la alta gastronomía. El proyecto buscaba ampliar el papel tradicional de la cerveza en la mesa, explorando nuevas posibilidades de maridaje y demostrando que podía dialogar con elaboraciones complejas y propuestas culinarias de autor.

La historia de Inedit está ligada a dos figuras clave de la gastronomía contemporánea. Ferran Adrià, referente internacional de la creatividad culinaria, impulsó el proyecto desde su origen. Ferran Centelles, que formó parte del equipo de sumilleres de elBulli entre 2000 y 2011 y fue responsable de su carta de vinos, aporta una perspectiva fundamental sobre el análisis sensorial y el maridaje. Actualmente, Centelles continúa desarrollando su labor de investigación y divulgación en elBullifoundation, dentro de Bullipedia, especialmente en el ámbito de las bebidas.

La visita de ambos a Chile es una oportunidad para profundizar en esta filosofía, pero también para poner en valor el recorrido de Inedit en el mercado local. La marca lleva años trabajando en Chile, con presencia en restaurantes y disponibilidad a través de distintos canales. El reto actual es seguir consolidando su posicionamiento gastronómico, acercando sus posibilidades de maridaje a chefs, profesionales del sector y consumidores, y generando nuevas ocasiones de consumo más allá de los hábitos tradicionales.

Desde el equipo de Estrella Damm en Chile, esta estrategia se impulsa mediante el trabajo con restaurantes, colaboraciones gastronómicas y experiencias que

permiten descubrir el producto en torno a la mesa. Alejandra Fontelles participa en el desarrollo local de la marca, conectando la filosofía internacional de Inedit con las oportunidades del mercado chileno y promoviendo nuevas colaboraciones con el sector gastronómico.

Esta apuesta se enmarca en la presencia de Estrella Damm, marca cervecera nacida en Barcelona en 1876, que comparte con Inedit el vínculo entre cerveza, cultura y gastronomía, aunque desde posicionamientos y ocasiones de consumo diferentes.

UNA CERVEZA CONCEBIDA ESPECÍFICAMENTE PARA ACOMPAÑAR LA ALTA GASTRONOMÍA.

El encuentro en Fukasawa reunió conversación y degustación a través de cuatro propuestas de maridaje con Inedit y Estrella Damm. Fue una oportunidad para mostrar cómo la cerveza puede aportar equilibrio, contraste y nuevos matices a una experiencia culinaria, y para contar la evolución de un proyecto que une tradición cervecera, innovación y alta gastronomía, y que continúa desarrollándose en Chile.









PASIÓN POR EL SWING

En los 18 hoyos de una cancha de golf han nacido más contratos de los que los abogados confiesan. Este deporte es parte del estilo de vida de conocidos profesionales como Jorge Bofill, Matías Balmaceda, Augusta Quiñones y Michael Grasty. ¿Qué explica que cancha, profesión y vida social terminen cruzándose tan a menudo entre letrados?

POR **SOFÍA BEUCHAT SHAW**

Es lunes, el día en que el Club de Golf Los Leones cierra para no molestar a sus parroquianos habituales. En la cancha hay 96 jugadores, representando a unos 40 estudios de abogados. Algunos se han visto las caras en tribunales o en una mesa de negociación. Hoy juegan juntos.

A los abogados el panorama les tienta, y no por los premios, que pueden ir desde artículos deportivos hasta viajes. "Ese abogado con el que casi te sacaste los ojos en un alegato, o en la negociación de un contrato, ese lunes está jugando golf contigo como un camarada", dice Juan Luis Vial, abogado senior en el área de insolvencia, fusiones y adquisiciones de SCLB y uno de los actuales organizadores del Campeonato de Golf Interestudios de Abogados.

Si en tribunales representan bandos contrarios y compiten entre sí, sobre el green el compañerismo manda.

El Save the Date llega en noviembre, pero la cita es para abril. Es una invitación a jugar en el campeonato y la envía el estudio SCLB (ex Morales & Besa) a prácticamente todas las firmas legales de la plaza capitalina, aunque a veces se suma alguna oficina de regiones y, en ocasiones, abogados de países vecinos.

Se ha enviado ya 13 veces, pero no desde hace 13 años, porque el evento debió interrumpirse durante la pandemia. La versión 14 será, como ha venido haciéndose desde hace algunos años, en el Club de Golf Los Leones, un día lunes. La última versión la ganó Juan Ignacio Basagoitia, quien hoy representa al Grupo Vial Abogados, pero que antes, en otros años de victoria, vistió los colores de Barros & Errázuriz.

Desde sus inicios, el campeonato ha tenido un sentido social. Comenzó apoyando a Bomberos de Chile y hoy lo recaudado, restados los costos, va en beneficio de la fundación Ganémosle a la Calle, que realiza talleres deportivos para niños, niñas y jóvenes en sectores vulnerables. ¿Cuánto se junta? Heidi Maechtig, directora de comunicaciones de la fundación, no entrega la cifra, pero da pistas: "En 2025, lo recaudado benefició directamente a 250 niños (1,5 UF x niño), durante un mes".

Por tradición y convocatoria, este torneo es una clara muestra de que los abogados y el golf son amigos cercanos. Es más: son muy pocos los profesionales de otras áreas que cuentan con un campeonato similar, siendo el organizado por el Colegio de Ingenieros el único que podría equipararse.

EN LA CANCHA SE VEN LOS GALLOS

El abogado Michael Grasty, del estudio Grasty Quintana Majlis, hoy Clyde & Co, da fe de la relación virtuosa entre abogados y golf. Cuenta que de joven pensó en dedicarse profesionalmente a este deporte y que hoy forma parte del Golf Digest Course-Ranking Panel, panel internacional que elabora el listado de las mejores canchas del mundo (en el que Chile, dice, destaca a nivel latinoamericano, especialmente con el Club de Golf Los Leones). "Yo podría hablar de golf todo el día, porque es una pasión muy profunda, y una mezcla entre el intelecto y lo físico. Los mejores golfistas no son los que tienen la mejor preparación física, sino los que tienen la mejor preparación mental".

Grasty no solo ha participado —y ganado— en el torneo interestudios sino que además ha cruzado su profesión con el golf desde que comenzó a ejercer. En los inicios de su firma, en los '80 y por muchos años más, todos sus abogados jugaban golf. Era una característica del estudio que, según dice, no fue casualidad. pero tampoco se buscó intencionalmente: "Fue una mezcla, porque las almas gemelas se juntan. Viajábamos juntos para jugar golf, y eso nos daba un sentimiento afectivo importantísimo, que para los abogados es clave".

El golf terminó siendo vital para el negocio: su primer cliente, la empresa Kodak —muy importante en esos años— llegó luego de varios swings compartidos. Y no fue el único. Pronto sus abogados comenzaron a jugar con miembros de la Cámara Chileno Japonesa de Comercio, y así llegaron más cuentas. Como ejemplo, menciona al importante conglomerado de inversiones japonesa Marubeni.

"Lo que ocurre en la cancha de golf es que se genera un nivel de intimidad muy importante. Tú pasas cuatro horas jugando con alguien, lo conoces, es muy transparente. Inmediatamente te das cuenta si una persona hace trampa, si es agresiva, si es más cabezona, si le gusta competir, si le gusta ganar; se ve todo. Así nos ganamos la confianza de Kodak. Yo hasta el día de hoy busco clientes para jugar golf con ellos, porque también me permite a mí conocerlos a ellos; es algo recíproco, funciona para los dos lados", explica Grasty.



Entrar al club

Las cuotas de incorporación para los clubes de golf van desde 750 a cinco mil UF.

"EL GOLF TE AYUDA A CONTROLAR LA FRUSTRACIÓN; SI NO ERES CAPAZ DE TOLERARLA, NO JUGARÍAS NUNCA. TE HACE RESILIENTE. ES DIFÍCIL DE DOMINAR".

MATÍAS BALMACEDA



Augusta Quiñones
"El golf me obliga a desconectarme de la vida, del teléfono, del mail, del Teams, de toda la distracción y la carga mental".

"La gente se porta en la cancha de golf como es en la vida. El que es chueco en la vida, es chueco en la cancha de golf", añade sin más el conocido abogado Jorge Bofill, especializado en resolución de conflictos. Golfista desde los 19 años, ha sido socio en varios clubes —Granadilla, Sport Francés, Lomas de la Dehesa, Marbella— y hoy forma parte de un grupo llamado Solo Golf "porque el que se equivoca y habla de política recibe inmediatamente una reprimenda".

Bofill llegó a ser hándicap 3 hasta que, en 2007, una hernia lumbar lo sacó del juego por varios años. En 2013 volvió a jugar. Reconoce que la cancha es buena para sembrar negocios que se cosechan después, pero no es algo que le fascine. "Trabajé en una oficina en la que no era raro que saliéramos a jugar con clientes. Había uno que era medio patudo; pedía que le dieran la pelota cuando estaba cerca del hoyo. Yo decía que no, pero otros preferían tratar bien al cliente", ejemplifica.

Desirée Soulodre, gran golfista senior, ingeniera comercial y hoy directora ejecutiva de Hacienda Santa Martina, mira el fenómeno desde fuera del mundo legal, pero coincide con esa visión: "El golf se presta para hacer negocios con los clientes porque

> **LA GENTE SE PORTA EN LA CANCHA DE GOLF COMO ES EN LA VIDA. EL QUE ES CHUECO EN LA VIDA, ES CHUECO EN LA CANCHA DE GOLF".**
>
> JORGE BOFILL

estás mucho tiempo con ellos, caminando. La conversación fluye fácil y en la cancha se da una interacción que no se da en otros espacios. Después de hablar cuatro o cinco horas y luego pasar a tomarte un trago y comerte, no sé, un tártaro de atún o un sándwich italiano, ¿cómo no vas a cerrar un negocio? El cliente queda feliz".

Pero además agrega un punto a favor de los abogados: su sistema de trabajo. "Este deporte se

presta para que lo practiquen porque, en especial si trabajan en estudios, no están sujetos a horarios. Eso les permite tener el tiempo que requiere este deporte en la cancha, más el tiempo para después tomarse algo en el bar del club", explica.

Por último, está el hándicap. Y no es un tema menor. "Puedes invitar a clientes sin importar cuál es su nivel de golf. Eso no pasa si por ejemplo juegas tenis o pádel, donde si uno es mucho mejor que el otro, la experiencia no es buena. Aquí se compite contra uno mismo, sin importar la edad o el nivel de juego de quien te acompaña. El ranqueo por hándicap permite que todos jueguen contra la cancha", resume Soulodre.

Juan Luis Vial, de SCLB, valora el networking que ha forjado en las canchas. "Jugué toda la vida y ha coincidido con el desempeño de mi profesión, es algo que va un poco de la mano, porque se abren espacios donde poder ir generando lazos comerciales". Cuenta que participa en un grupo con varios socios de su club, que va organizando juegos según la disponibilidad de cada cual, lo que le ha permitido conocer a muchas personas de distintas industrias que de otro modo no habría conocido.

El abogado Matías Balmaceda Mahns, socio de BPC Abogados (Balmaceda, Cox & Piña), especializado en derecho penal y compliance, y presidente del directorio de la Corporación de Golfistas Pre-Senior de Chile llegó a este deporte por tradición familiar —su abuelo Mario Balmaceda Valdés fue presidente del Club de Golf Los Leones por 34 años, en tres períodos, el último de ellos de 26 años—, pero la pasión por el golf terminó por hacerse propia. Hoy juega en el Club de Golf Hacienda Chicureo y destaca el carácter social de la actividad, que en su caso se vive a través de una cofradía llamada parrigolf (parrilla + golf).

"Es verdad que es un espacio atractivo para los negocios, porque compartes mucho tiempo y terminas después tomándote una cerveza o algo. En la cancha conversas de la vida, de los hijos; aprendes cómo piensa la otra persona. Y puedes jugar con cualquier persona, tu hándicap es tu nivel de juego", comenta.

LA TERAPIA DE LOS 18 HOYOS

Árboles majestuosos, entornos llenos de naturaleza: eso es lo primero que mencionan muchos abogados golfistas como el origen de su amor por los greens. "Hoy piso la cancha y me pasa lo mismo que cuando voy a pescar: por el solo hecho de estar ahí me siento un tipo totalmente privilegiado y me dedico a disfrutar todo lo que pasa, tanto lo que hago yo como lo que ocurre a mi alrededor. Es muy satisfactorio, sobre todo cuando uno tiene una vida profesionalmente muy agitada, poder encontrar esos largos espacios de tiempo que te quita el golf; estamos hablando de cuatro horas y media, cinco horas, por lo tanto es una gran terapia para mí hoy en día. A mí me fascina la naturaleza y mi cerebro funciona muy tranquilamente cuando estoy en la cancha", dice Bofill.

Y si bien compartir con otras personas, tanto en el pasto como en el bar del club, es para la mayoría parte del atractivo de jugar, para otros el golf ofrece justamente lo contrario: un espacio para estar a solas. Es el caso de la abogada Augusta Quiñones, gerenta legal de la empresa de energía solar Solarity y exabogada de estudios jurídicos, además de influencer gastronómica, con más de 100 mil seguidores en Instagram y dos libros de cocina publicados.

De familia de abogados golfistas, dejó de jugar en la adolescencia y retomó el deporte de adulta.



Jorge Bofill
"Por el solo hecho de estar en una cancha me siento un tipo totalmente privilegiado".

Hoy prefiere jugar sola y temprano, entre las 7 y las 9 de la mañana, antes de llegar a la oficina. Para ella, el golf es, sobre todo, una forma de dejar atrás el estrés del día a día. "El golf me obliga a desconectarme de la vida, del teléfono, del mail, del Teams, de toda la distracción y la carga mental, para conectarme con el juego, con el entorno y, aunque suene muy cursi, conmigo misma".

El golf también le hace bien al cuerpo. Por el desafío de ir perfeccionando el swing, ese movimiento que comienza con el golpe hacia atrás, pasa por el impacto y termina con el seguimiento del palo. Pero también por los 18 hoyos, que pueden convertir una ronda en una caminata de 6 a 7 kilómetros, unos 9.000 pasos y un promedio de 300 calorías gastadas.

Ese "efecto terapéutico" tiene además otras aristas. Juan Carlos Valdivieso, de SCLB, recalca que "te obliga a entrenar el autocontrol, cuestión que los abogados necesitamos mucho", mientras que, según Bofill, "te enseña a ser humilde" y, según Balmaceda, "te ayuda a controlar la frustración; si no eres capaz de tolerarla, no jugarías nunca. Te hace resiliente. Es difícil de dominar".

¿DEPORTE DE ÉLITE?

Viajar para jugar —con amigos golfistas, solos o con parejas— también es parte del atractivo que tiene el golf. Matías Balmaceda, por ejemplo, cuenta que cada dos años viaja con un grupo de golfistas, especialmente a Estados Unidos y al Caribe, cuyas canchas le encantan porque están junto al mar. Entre las que más recuerda está The Players Stadium Course at TPC Sawgrass, en Ponte Vedra Beach, Florida, que considera una experiencia única (un dato: actualmente el green fee del Players Stadium Course parte en US$775 por una ronda de 18 hoyos, en temporada septiembre-mayo).

Pero hay algo que no siempre se confiesa: el golf y el estatus van de la mano. Dice un dicho que mientras más chica es la pelota, más de élite es el deporte, y en el caso del golf a eso se suma el alto costo de acceder a las canchas. Al menos si se quiere pertenecer a un club, donde las cuotas de incorporación pueden ir desde 750 hasta 5.000 UF y, en algunos casos, se suma la compra de acciones. La recomendación de socios actuales es clave.

"Hay que reconocer también que ser socio de un club de golf es algo que te entrega cierto estatus, y eso es valorado por los abogados. Hay que pagar cuotas de incorporación y en algunos clubes además tienes que comprar acciones. Muchos son socios de un club en Santiago y además en alguno en la playa", explica Desirée Soulodre. Solo entre Maitencillo y Papudo, hay cuatro clubes: Marbella, el Club de Golf Cachagua, Costa Cachagua y el Club de Golf Papudo. Más al sur, están las canchas de Santo Domingo y el condominio Las Brisas.



HAY QUE RECONOCER QUE SER SOCIO DE UN CLUB DE GOLF ES ALGO QUE TE ENTREGA CIERTO ESTATUS, Y ESO ES VALORADO POR LOS ABOGADOS".

DESIRÉE SOULODRE

Aun así, no hay duda de que este deporte está haciéndose cada vez más popular. Según la Federación Chilena de Golf, desde 2018, las vueltas jugadas en el país han aumentado un 35%. Según Balmaceda, el ejemplo y renombre que han alcanzado Joaquín Niemann y Mito Pereira explican en parte este fenómeno, pero también a que el formato play & pay está en expansión.

Con todo, para Michael Grasty el golf como sinónimo de estatus es un fenómeno más bien chileno. "Hay muchos jóvenes a los que les gusta meterse en el mundo del golf porque creen que les da un cierto estatus social y con los clientes. En Chile hay muchas canchas que son semi privadas, digamos, en el sentido de que si tú quieres jugar te van a dejar jugar, no ponen muchas restricciones, pero otras que es imposible; si tú no conoces un socio no hay ninguna posibilidad. Quizás esto del golf como un deporte de élite es un fenómeno chileno, porque casi todas las canchas son privadas, pero en el resto del mundo no es tan así", asegura.

"Tú vas a la cuna del golf, Escocia, y prácticamente todas las canchas son públicas. En Nueva Zelanda está lleno de canchas municipales. En Estados Unidos, Pebble Beach, que es una de las canchas más famosas (en la península de Monterey, California), el green fee puede costar 800 dólares, pero en Florida hay canchas en las que pagas 10 o15 dólares para jugar. ¿Qué actividad te permite a ti pagar 15 dólares para entretenerte 5 horas? Muy pocas".



Encuentra nuestro nuevo Gnocchi Diletto en

JUMBO
cencosud

y en Jumbo.cl





ARQUITECTURA DE UN BOLSO

POR **FORBES LIFE LATAM STAFF**

JOYA ARTESANAL

Elaborado mediante procesos que requieren precisión artesanal, el nuevo bolso Melone combina aluminio plisado con acabado dorado y una silueta escultórica, rematada con un cierre de inspiración cabujón e inserción de madreperla blanca.

FOTO: BVLGARI

EL BOLSO OCUPA UN TERRITORIO DE EXPRESIÓN personal. Además de acompañar la vida cotidiana, puede condensar una mirada sobre el diseño, el oficio y la cultura material de una época. Su evolución lo ha llevado de la función práctica a un espacio cercano al coleccionismo, donde la construcción, los materiales y el trabajo hecho a mano adquieren un valor propio.

En esa tradición se inscribe el Melone de Bvlgari. La creación concebida originalmente en la década de 1970 regresa a partir de sus archivos con una nueva interpretación. Su característica silueta acanalada, sus volúmenes escultóricos y detalles recuperan una pieza que lo mismo puede definirse como un bolso que como una joya y un objeto de diseño.

Su nombre alude a la forma del melón, tradicionalmente vinculada con la abundancia, la prosperidad y la vitalidad. En esta nueva interpretación, el cuerpo redondeado está realizado en aluminio plisado con acabado dorado, trabajado para acentuar sus volúmenes y contornos fluidos. El conjunto se completa con un cierre inspirado en el corte cabujón, cuya inserción de madreperla blanca aporta un detalle de evidente raíz joyera.

El carácter artesanal se hace especialmente visible en la construcción del bolso. Su mecanismo de apertura permite descubrir dos mitades simétricas, revestidas en piel de napa, mientras que distintos elementos requieren precisión manual para integrar materiales, acabados y detalles ornamentales en una estructura de apariencia compacta. Dos borlas de seda, en negro y marfil, completan el diseño y pueden intercambiarse; además, el modelo admite una selección de 12 colores adicionales para personalizar este elemento.

Más que reproducir literalmente un diseño histórico, el Melone redime la manera de entender el accesorio como una creación en la que la materia, el oficio y la atención al detalle tienen tanto protagonismo como la función.

ydra | sens

DISEÑO QUE CAUTIVA, AROMAS QUE ENVUELVEN



Ydra.cl @ydra.sens. Encuéntranos en: @tiendasamano, @uncommoncl, @klammer_k, @almabar_tienda (Alto Las Condes)

PATEK PHILIPPE

GENEVE

INICIE SU PROPIA TRADICIÓN





UN RELOJ PATEK PHILIPPE NUNCA SERÁ EXCLUSIVAMENTE SUYO.

USTED SÓLO TIENE EL PLACER DE CUIDARLO PARA LA SIGUIENTE GENERACIÓN.

CALENDARIO ANUAL REF. 5205G

CASA BARROS

DESDE 1910 ®