



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS

El caso de los despachos españoles

Autor: María Flores Navarro
Director: Laura Fernández Méndez

Madrid
Junio 2015

María
Flores
Navarro

**ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS: EL CASO
DE LOS DESPACHOS ESPAÑOLES**



Resumen

Este trabajo analiza el proceso de internacionalización de los despachos de abogados. Para ello, se parte de una revisión de la literatura existente sobre los procesos y estrategias de internacionalización de las empresas de servicios y, en particular, de las empresas de servicios profesionales, seguida de una revisión del mismo tipo sobre la internacionalización de los despachos en general. El objetivo último de este trabajo es contrastar la información anterior con el caso español mediante el estudio del proceso de internacionalización de tres de los mayores despachos españoles. La principal conclusión es que la internacionalización de los despachos de abogados está muy condicionada por la necesidad de adaptación al sistema legislativo local, por lo que los despachos deben poder combinar la respuesta a esa necesidad con una expansión internacional consistente y coordinada. En este marco, los despachos españoles aún se encuentran en una fase incipiente del proceso pero los primeros pasos ya están dados y permiten anticipar un rápido crecimiento en los próximos años.

Palabras clave

Globalización, empresas de servicios, empresas de servicios profesionales, internacionalización, despacho de abogados, expansión internacional.

Abstract

This work analyzes the internationalization of law firms. To do this, we begin with a literature review about the internationalization processes and strategies implemented by service firms and, in particular, by professional service firms. Then, we continue with a literature review about the internationalization of law firms in general. The ultimate objective of this work is to contrast the previous information with the Spanish case analyzing the internationalization process of the three biggest Spanish law firms. The main conclusion is that the internationalization of law firms is largely influenced by the necessity of local adaptation. For this reason, law firms have to be able to combine the response to that necessity with a consistent and coordinated international expansion. Within this framework, Spanish firms are still at an incipient stage of the process although the first steps have been already taken and they let us anticipate a rapid growth in the coming years.

Keywords

Globalization, service firms, professional service firms, internationalization, law firms, international expansion.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. EMPRESAS DE SERVICIOS: PECULIARIDADES DE SU INTERNACIONALIZACIÓN.....	6
3. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES	8
3.1. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES	8
3.2. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES	10
3.2.1 <i>¿Por qué las empresas de servicios profesionales deciden internacionalizarse?</i>	10
3.2.2 <i>Retos que plantea la internacionalización de las empresas de servicios profesionales</i>	12
3.2.3 <i>Implicaciones de la internacionalización de las empresas de servicios profesionales</i>	13
3.2.4 <i>Factores clave para el éxito en la internacionalización de las empresas de servicios profesionales</i>	14
4. INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS	16
4.1. CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS.....	16
4.2. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS.....	17
4.2.1 <i>¿Por qué los despachos de abogados deciden internacionalizarse?</i>	18
4.2.2 <i>Etapas del proceso de internacionalización</i>	20
4.2.3 <i>Nuevos mercados.....</i>	22
4.2.4 <i>Modos de entrada.....</i>	23
4.2.5 <i>Implicaciones de la internacionalización de los despachos de abogados</i>	26
4.3. DEL ENFOQUE MULTIDOMÉSTICO AL ENFOQUE GLOBAL	27
5. EL CASO DE LOS DESPACHOS ESPAÑOLES.....	30
5.1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS ESPAÑOLES....	30
5.2. CASOS PARADIGMÁTICOS	35
6. CONCLUSIONES	39
7. BIBLIOGRAFÍA.....	41

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	9
TABLA 2	33

1. INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, el foco de atención en relación con los procesos de internacionalización ha estado puesto en las empresas productoras de bienes y en su repercusión sobre la balanza de pagos de sus respectivos países (Morgan y Quack, 2006). No obstante, el fenómeno de la globalización, al que nos enfrentamos en los últimos tiempos, ha modificado de forma radical nuestra forma de pensar y actuar. Los avances en las comunicaciones y las nuevas tecnologías han revolucionado los servicios de tal manera que la tradicional distinción entre bienes y servicios, basada en la imposibilidad de transportar estos últimos, ya no es tan absoluta (Braga, 1996). En este sentido, resulta evidente la importancia creciente de las empresas de servicios dentro de este entorno de cambio estructural de las economías avanzadas, de apertura y crecimiento de la inversión extranjera en los mercados de servicios y de auge de la externalización a nivel global (i.e. *global sourcing* u *offshoring*) (Rubalcaba y Maroto, 2007).

Dentro del sector terciario cabe destacar la importancia de un tipo concreto de actividad, los servicios a empresas, pues entre ellos se encuentran los servicios legales prestados por los despachos de abogados. Estos servicios cumplen un papel fundamental como creadores de empleo, potenciadores de conocimiento e impulsores de la competitividad (Comisión Europea, 2003) con independencia del sector al que pertenezca la empresa, pues difícilmente va a tener éxito una empresa que no utilice adecuadamente los servicios con ella relacionados.

Según Rubalcaba, Gago y Maroto (2005), esta clase de servicios están estrechamente ligados con el proceso de globalización mediante una relación de carácter bidireccional. Por una parte, “son grandes promotores de la llamada *glocalisation*: el objetivo de la globalización es una mejor «localización», una mejor adaptación a los parámetros normativos, económicos, sociales y culturales de la región en la que se quiere operar (...) una globalización hecha a la medida de las necesidades locales” (Rubalcaba, Gago y Maroto, 2005: 98). En este proceso, empresas de servicios como los despachos de abogados cumplen una función esencial aconsejando a sus clientes a nivel internacional sobre el modo más adecuado de responder a esas necesidades locales. Por otra parte, la influencia se produce también en sentido opuesto, pues la globalización obliga a las

empresas de servicios, sobre todo a aquellas con un marcado carácter local -como son, en general, los despachos de abogados- a romper con su dinámica tradicional y a buscar nuevas estrategias que les permitan mantenerse en el mercado.

A pesar de ello, cabe señalar que la internacionalización de los despachos de abogados es un fenómeno relativamente reciente y muy poco analizado (Silver *et al.*, 2009). Por este motivo, con la finalidad de entender mejor la dinámica de los despachos de abogados y sus implicaciones en su internacionalización, se va a proceder con carácter previo al examen de un tipo más amplio de empresas de servicios: las llamadas “empresas de servicios profesionales” (en adelante, ESPs). Tanto en uno como en otro caso, resulta interesante analizar su proceso de internacionalización en la medida en que se encuadra en la ya de por sí peculiar internacionalización de las empresas de servicios (Rubalcaba y Maroto, 2008). A ésta, además, le añade un elemento de complejidad en cuanto que se trata de servicios que exigen una gran adaptación a las necesidades locales y, concretamente, en el caso de los despachos de abogados, a las exigencias legislativas y administrativas de cada país.

Y si de la internacionalización de los despachos de abogados en general decíamos que se trataba de un fenómeno reciente y poco analizado, estas condiciones son todavía más pronunciadas en el caso de los despachos de abogados españoles. La internacionalización de nuestros despachos tiene lugar en los últimos treinta o cuarenta años con la apertura de España al exterior y la internacionalización de muchas otras grandes empresas españolas (Ulloa, 2012). Así, el primero en tomar el camino de la internacionalización fue Garrigues (Nueva York, 1973), seguido por Uría (1990) y Cuatrecasas (2000), mientras que Gómez-Acebo & Pombo abrió su primera oficina en el extranjero en Bruselas en 1985.

En este punto cabe citar a Ulloa (2012: 113) cuando afirma que “muchos de los despachos españoles no planifican su expansión exterior con la misma sofisticación que otros proveedores de servicios. De momento siguen a sus clientes, pero muchos no tienen un plan de expansión definido y salen al extranjero sin una visión clara del mercado en el que van a entrar ni de su negocio a largo plazo”. Es precisamente esta concepción la que hace que nos resulte especialmente interesante el estudio del caso español.

Adicionalmente, el tema ofrece grandes oportunidades de investigación en cuanto que los tres despachos españoles más importantes han planteado estrategias de internacionalización muy diferentes, dos a través de alianzas estratégicas de diferente calado y el otro a través del desarrollo orgánico, cuyos resultados aún no se han puesto de manifiesto (García-León, 2014c).

En base a todo lo expuesto, el propósito general del presente trabajo consiste en analizar el proceso de internacionalización de los despachos de abogados pues, dado que su actividad se encuentra en gran parte condicionada por las distintas legislaciones de cada país, se espera que difiera de forma notable del tradicionalmente considerado en la literatura. Por esta razón, a través de las siguientes páginas, trataremos de determinar las características que distinguen dicho proceso de internacionalización del seguido en general por las empresas de servicios y, más concretamente, por las empresas de servicios profesionales o ESPs.

El objetivo último de este trabajo será contrastar las conclusiones previamente establecidas con la realidad de los despachos españoles, lo que se llevará a cabo mediante el estudio de casos que se pueden considerar paradigmáticos.

Para la consecución de estos objetivos se procederá, en primer lugar, a una revisión de la literatura existente sobre los procesos y estrategias de internacionalización de las empresas de servicios, poniendo el foco de análisis, en particular, en las ESPs. Posteriormente, se pasará a efectuar una revisión de la literatura sobre la internacionalización de los despachos de abogados para, así, poder extraer una teoría general y concluir sobre cuáles son las características distintivas del proceso seguido por este tipo de empresas y qué factores influyen en su éxito o en su fracaso. En tercer lugar, se procederá a estudiar el proceso de internacionalización de los despachos de abogados españoles. Para ello, recurriremos al examen de casos concretos que pueden considerarse paradigmáticos y a analizar qué tipo de estrategias están siguiendo estos despachos, qué obstáculos se están encontrando y qué consecuencias pueden derivarse de todo ello. Por último, conforme al propósito de este trabajo, se procederá a contrastar las conclusiones adoptadas en cada uno de los apartados y a efectuar un análisis crítico en orden a extraer nuestras propias conclusiones.

2. EMPRESAS DE SERVICIOS: PECULIARIDADES DE SU INTERNACIONALIZACIÓN

Los despachos de abogados se dedican a la prestación de servicios legales a empresas, instituciones públicas y particulares. Consecuentemente, debemos encuadrar su actuación en el marco más general de las empresas de servicios. Así, trataremos de comprender primero las características de las empresas de servicios y las peculiaridades de su internacionalización para luego poder llevar a cabo un mejor análisis de las mismas cuestiones en relación con los despachos de abogados.

Los servicios son altamente heterogéneos y difíciles de definir en términos generales (Løwendahl, 2005). La complejidad del proceso de internacionalización de las empresas de servicios viene determinada, en gran medida, por esta heterogeneidad, pues nos impide tratar de manera uniforme a las empresas que actúan en este sector. En este sentido, se dice que “las posibilidades para una empresa de satisfacer las necesidades de un cliente en otro Estado se multiplican y asumen diferentes formas” (Rubalcaba y Maroto, 2008: 101), de manera que éstas pueden llegar a ser tan diversas como lo son las necesidades que satisfacen o la flexibilidad con que lo hacen (Rubalcaba y Maroto, 2008).

A pesar de las notables dificultades para definir el concepto de “servicios”, la literatura coincide en señalar como características típicas que los servicios son intangibles y no almacenables. Debido a estas condiciones, en la mayoría de los casos nos vamos a encontrar con que la prestación del servicio requiere simultaneidad entre producción y consumo lo que, a su vez, exige una intensa interacción entre prestador y cliente (Faulconbridge y Muzio, 2007; Løwendahl, 2005; Rubalcaba y Maroto, 2008).

Aunque, como ya hemos hecho notar, el avance en las tecnologías, sobre todo en las tecnologías de la información, ha ido difuminando estas características (Braga, 1996), no es difícil entender que el análisis de la internacionalización de estas actividades exija un enfoque particular (Rubalcaba y Maroto, 2008) y que, tradicionalmente, las empresas de servicios estén entre las industrias menos internacionalizadas (Faulconbridge y Muzio, 2007), tratándose en su mayoría de empresas pequeñas que se limitan a prestar sus servicios a un nivel más doméstico (Alon y Brock, 2009).

Así, por ejemplo, Capar y Kotabe (2003) señalan algunas de las peculiaridades de la internacionalización de las empresas de servicios que hacen que sus resultados difieran con respecto a los de las empresas manufactureras. Las empresas de servicios sufren en mayor medida las restricciones y el control impuestos por los poderes públicos locales, experimentan una mayor presión de adaptación a las necesidades y diferencias locales y, en muchos casos, al requerirse que producción y consumo sean simultáneos, se ven forzadas a mantener una presencia física y, en cierta medida, permanente, para poder estar cerca del consumidor. Superar estas barreras supone que, en sus primeras fases, la internacionalización puede tener efectos negativos sobre los resultados de la empresa.

Entre las particulares dificultades con que estas empresas se enfrentan también destacan las exigencias que en muchos servicios hay de altos niveles de know-how y la complejidad de transferir esos conocimientos para implantarlos sobre distintos sistemas legales e institucionales pues esto, a su vez, exige un notable conocimiento del mercado local (Alon y Brock, 2009).

Por ello, cabe decir que la internacionalización de servicios se caracteriza porque exige un alto grado de adaptación a los parámetros y condiciones regulativas, económicas, sociales y culturales de los países o mercados en los que la empresa opera (Rubalcaba y Maroto, 2007). Esta paradoja, por sí sola, convierte el estudio de la internacionalización de las empresas de servicios en una cuestión retadora. No obstante, nuestro propósito es ir más allá y centrarnos en un tipo de servicio en el que esa adaptación a parámetros locales es absolutamente imperativa, pues un despacho de abogados difícilmente podrá aconsejar a una empresa en un país en el que no conoce ni maneja las leyes. Como señala De Carlos (2012: 155): “el mundo es cada vez más global, pero el derecho - dentro de los distintos saberes- es de lo más local”.

3. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES

3.1. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES

Dentro del marco más general de las empresas de servicios, los despachos de abogados se han estudiado tradicionalmente como uno de los ejemplos paradigmáticos de las llamadas “empresas de servicios profesionales” (Alon y Brock, 2009; Faulconbridge y Muzio, 2007; Hitt *et al.*, 2006).

Al igual que en el apartado anterior poníamos de manifiesto la dificultad para dar una definición general sobre los servicios, en relación con las ESPs nos enfrentamos a la misma dificultad. Esto se debe a la ambigüedad del término, el cual ha sido utilizado para referirse a actividades que van desde los servicios legales, la consultoría, la ingeniería o la medicina, hasta otros tan diversos como el desarrollo informático, la educación, o la publicidad (Von Nordenflycht, 2010). No obstante, según el estudio llevado a cabo por Von Nordenflycht (2010) parece existir un claro consenso sobre la pertenencia a esta categoría de determinados servicios como las firmas de abogados o las empresas de auditoría o consultoría, pues aparecen como ejemplos paradigmáticos en la mayoría de trabajos sobre las ESPs (Alon y Brock, 2009; Kaiser y Ringlstetter, 2010).

Otra dificultad con la que nos encontramos a este respecto es la escasez de autores que comparen entre sí los diferentes tipos de servicios profesionales, pues la mayoría de ellos o basan sus trabajos sobre las características de estas empresas en su conjunto o los basan sólo en el estudio de un tipo concreto (Von Nordenflycht, 2010). Esto hace que tengamos que limitarnos a establecer las características que podemos extraer de la literatura centrada en despachos de abogados y que no podamos especificar con gran exactitud en qué se distinguen éstos de otras ESPs.

En cuanto a las características predicables en general de las empresas de servicios profesionales, vamos a describir a continuación las más destacadas por la literatura (ver Tabla 1).

TABLA 1

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES

Intensivas en conocimiento	Creación de valor: aplicación de conocimiento a resolución de problemas. Empleados altamente cualificados y especialistas en un área del conocimiento.
Adaptación al cliente	Alta interacción prestador-cliente. Participación del cliente en la prestación del servicio.
Asimetría informativa	Conocimiento mutuo y confianza. Profesional legalmente responsable.
Normas de conducta comunes	Ratificación por autoridades más relevantes de la profesión. Recogida en códigos deontológicos.

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de literatura establecida a continuación.

En primer lugar, las ESPs son intensivas en conocimiento, lo que las convierte en la base de una economía en la que dicho conocimiento tiene un papel cada vez más fundamental (Von Nordenflycht, 2010; Lowendahl, 2005). A pesar de las diferencias que ya hemos destacado entre los diferentes servicios profesionales, de todos ellos se puede decir que son especialistas en la generación, validación y aplicación de conocimiento a la resolución de los problemas planteados por sus clientes (Reihlen y Apel, 2007). Como consecuencia, la creación de valor en estas empresas está en manos de empleados altamente cualificados y profesionales en un área determinada (Løwendahl, Revang y Fosstenløyken, 2001).

En segundo lugar, en los servicios profesionales existe un alto grado de adaptación a las necesidades específicas de cada cliente. Para lograr este objetivo, la prestación del servicio exige a su vez un alto grado de interacción entre el prestador y el cliente, el cual participa en cierta medida en el análisis y diagnóstico del problema planteado

(Løwendahl, 2005) y en el proceso de producción del servicio en sí (Malhotra y Morris, 2009).

En tercer lugar, para que la prestación del servicio tenga sentido debe darse un cierto grado de asimetría informativa (Løwendahl, 2005) entre prestador y cliente en cuanto que la creación de valor exige que el prestador del servicio sepa más que su cliente sobre una determinada materia y que le pueda ofrecer por ello asesoramiento sobre sus necesidades. Cuanto más especializado sea el servicio prestado, o cuanto mayor sea la brecha informativa (*knowledge gap*), menos participación podrá tener el cliente en el proceso y más necesario será el conocimiento mutuo y la confianza en la profesionalidad de quien presta el servicio (Løwendahl, 2005), haciéndose (en algunos sectores, como el médico) legalmente responsable al profesional en caso de *mala praxis* (Løwendahl, Revang y Fosstenløyken, 2001).

Por último, las ESPs actúan sujetas a una serie de normas de conducta comunes para todos los profesionales del área y ratificadas por las autoridades más relevantes de cada profesión (Løwendahl, Revang y Fosstenløyken, 2001). Dichas normas de conducta suelen adoptar la forma de códigos deontológicos¹.

Debido a estas características, hay tres tipos de recursos que son fundamentales para las ESPs: el conocimiento, personificado en su capital humano, la relación con los clientes y la reputación (Kaiser y Ringlstetter, 2010).

3.2. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES

3.2.1 ¿Por qué las empresas de servicios profesionales deciden internacionalizarse?

Las ESPs se enfrentan en los últimos tiempos a un período de constante cambio e incertidumbre. La liberalización de los servicios profesionales, el incremento de la competencia entre profesiones y dentro de cada profesión, la sofisticación de los

¹ Así, por ejemplo, el Código Deontológico de la Abogacía Española (2002), promovido por el Consejo General de la Abogacía Española, contiene normas relativas al deber de independencia del abogado, a su derecho al secreto profesional, o a la confianza e integridad que deben regir la relación con sus clientes.

clientes, cada vez más exigentes, y las innovaciones tecnológicas, abren nuevas oportunidades para este tipo de servicios (Brock, 2006). En respuesta a estas condiciones del mercado, las ESPs han iniciado su propio proceso de adaptación, lo que en muchos casos ha supuesto un impulso para tomar el camino de la expansión internacional.

No obstante, cabe resaltar que la razón fundamental por la que las empresas de servicios se han lanzado a seguir este camino es una cuestión de dependencia estratégica: la internacionalización de sus clientes (Hitt *et al.*, 2006; Morgan y Quack, 2005). Así, la internacionalización de otras grandes industrias ha dado lugar a un aumento en la demanda de servicios que, con cierta uniformidad a nivel global, sirvan de apoyo a esta estrategia (Hitt *et al.*, 2006). Este impulso es hasta tal punto influyente en la internacionalización de las ESPs que ha provocado que, incluso en profesiones como la del abogado, en la que las barreras legales y jurisdiccionales tradicionalmente han restringido la práctica interestatal, se sienta la necesidad de la internacionalización (Morgan y Quack, 2005).

Según Kaiser y Ringlstetter (2010) en la mayoría de sectores, las ESPs líderes en sus respectivos mercados comenzaron a ejecutar sus estrategias de internacionalización como tarde a principios de 1980. De este modo, en 2002, las principales empresas de servicios de ingeniería, así como las empresas auditoras, estaban ya en una fase avanzada de su expansión internacional. A estas empresas les siguieron las firmas de consultoría y, más adelante, las de servicios jurídicos.

En este proceso, la tendencia general ha sido la de acompañar a los clientes ya consolidados en el mercado doméstico en sus correspondientes estrategias internacionales (Brock, 2006). De esta forma, se ofrece al cliente un servicio continuo y uniforme (un servicio “sin costuras”, según la expresión inglesa “*seamless global service*”), dándole la posibilidad de trabajar con el mismo proveedor a nivel global. En cierto modo, la capacidad para responder a esta necesidad se ha convertido en un requisito básico para el sostenimiento a largo plazo de las empresas de servicios (Kaiser y Ringlstetter, 2010).

En algunos casos también se ha aprovechado el impulso de la internacionalización para entrar en mercados emergentes en los que entablar relación con nuevos clientes (Brock, 2006). Esto ha permitido a muchas empresas ampliar su masa crítica y multiplicar sus conocimientos y capacidades de resolución de problemas (Kaiser y Ringlstetter, 2010).

En conclusión, podemos observar con respecto a las empresas de servicios profesionales lo que previamente apuntábamos sobre la relación bidireccional existente entre las empresas de servicios y el fenómeno de la globalización (Rubalcaba, Gago y Maroto, 2005). Por una parte, la globalización ha generado en las ESPs la necesidad de internacionalizarse para poder seguir creciendo pero, por otra, las mismas ESPs contribuyen a la globalización con sus propias estrategias y actuando de soporte para las de sus clientes (Brock, 2006).

3.2.2 Retos que plantea la internacionalización de las empresas de servicios profesionales

No son pocos los obstáculos con los que se enfrentan las ESPs a la hora de ejecutar sus estrategias de internacionalización. El más importante, por ser el más destacado en la literatura (Alon y Brock, 2009; Faulconbridge, 2008; Kaiser y Ringlstetter, 2010), es que sobre ellas recae una fuerte presión de adaptación a las necesidades locales.

Los servicios profesionales suelen caracterizarse, frente al resto de servicios, por un alto grado de integración con el sistema en que se prestan (Faulconbridge, 2008), lo que inevitablemente añade una serie de dificultades a su proceso de internacionalización.

En primer lugar, dado que las ESPs son intensivas en conocimiento, se enfrentan a problemas en la transferencia de ese conocimiento a través de distintos sistemas legales e institucionales (Alon y Brock, 2009), puesto que en cada uno se van a exigir unos conocimientos particulares que difícilmente podrán aplicarse en otros sistemas. No obstante, se da la paradoja de que los clientes que operen en distintos países o en distintas áreas del conocimiento esperarán de quienes les presten servicios una calidad y unos procedimientos uniformes allá donde estén operando (Kaiser y Ringlstetter, 2010). Por tanto, el reto más importante a superar por estas empresas consiste en alcanzar la combinación adecuada de adaptación a las necesidades y parámetros locales, por una

parte, y de coordinación organizativa que permita mantener unos estándares uniformes en la prestación del servicio, por otra.

En segundo lugar, se da la circunstancia de que ciertas profesiones (entre las que cabe destacar la abogacía) se encuentran altamente reguladas por los gobiernos locales (Faulconbridge y Muzio, 2007) o por las asociaciones profesionales, los cuales pueden controlar el acceso al ejercicio de la profesión y restringir ciertas formas de organización de las empresas (Von Nordenflycht, 2010). Esto obliga, en muchos casos, a contratar a profesionales del mercado local mediante lo que se conoce como “*lateral hires*” (Kaiser y Ringlsetter, 2010).

Por último, cabe mencionar los obstáculos derivados de los principios y normas de conducta (como ya hemos señalado en relación con las características de estas empresas) que rigen cada profesión, especialmente las profesiones más tradicionales como son la arquitectura, la medicina o la abogacía. En este sentido, cada profesión y, dentro de ella, cada empresa, tiene su propio sistema de creencias e ideas fuertemente arraigado (Faulconbridge y Muzio, 2007), lo que suele dificultar su apertura y adaptación a nuevas contrataciones o nuevos sistemas donde los principios predominantes pueden ser otros. Un ejemplo ilustrativo de esta afirmación lo encontramos en la expansión de los despachos de abogados norteamericanos por Europa y Asia. Según Spar (1997) al tratar de aplicar en estos nuevos mercados las técnicas de *lobby* públicamente utilizadas y socialmente aceptadas en su mercado doméstico, se encontraron con que en los mercados europeos y asiáticos percibían estas técnicas como deshonestas y no recibían buena aceptación.

3.2.3 Implicaciones de la internacionalización de las empresas de servicios profesionales

Gran parte de los autores (Brock, 2006; Malhotra y Morris, 2009) coinciden en que el impulso de la internacionalización ha provocado en las ESPs la necesidad de reinventar su forma de organización. El resultado de esta toma de conciencia ha sido el surgimiento de nuevos “arquetipos” organizativos que, en general, se caracterizan por la transición desde un modelo de asociación profesional (“*professional partnership*”, en su denominación inglesa) hacia otro más directivo. Según Faulconbridge y Muzio (2007),

el primero, que ha constituido la forma tradicional de organización de las ESPs, se caracterizaría por estructuras y procedimientos más informales y negociados, basados en los principios de autonomía, compromiso y colectivismo. No obstante, en los últimos tiempos, factores como la globalización, la liberalización de muchos sectores profesionales y el incremento de la competencia (Malhotra y Morris, 2009) han impulsado a las ESPs a adoptar un modelo más burocrático, basado en una estructura jerarquizada y en la centralización de la dirección estratégica y más preocupado por la eficiencia y el control de costes (Faulconbridge y Muzio, 2007).

3.2.4 Factores clave para el éxito en la internacionalización de las empresas de servicios profesionales

A continuación vamos a señalar algunos de los factores considerados por la literatura como fundamentales para el éxito de las estrategias de internacionalización de estas empresas.

Puesto que la mayor dificultad con la que se encuentran las ESPs es la adaptación a un mercado que desconocen, para Reihlen y Apel (2007) la clave del éxito consistiría en desarrollar una capacidad de aprendizaje tal que permitiera construir nuevas prácticas adaptadas al nuevo mercado y a sus normas socio-culturales. Desde esta perspectiva, la internacionalización de las ESPs debería hacerse de forma gradual pues, así, se contaría con mayor capacidad para reconocer y aprovechar la información proveniente del nuevo mercado o del nuevo cliente y se iría desarrollando una base de aprendizaje que finalmente permitiría una adaptación más sólida al nuevo entorno.

Por su parte, Hitt *et al.* (2006), mediante el estudio de la internacionalización de las grandes firmas de abogados norteamericanas, examina la influencia que ejercen sobre el éxito de la internacionalización dos tipos de recursos: la relación con los clientes y el capital humano de la firma.

En el capital humano es donde reside el conocimiento, la experiencia y las competencias de las que se sirven las ESPs para prestar sus servicios y crear valor (Hitt *et al.*, 2006), por lo que difícilmente podrá obtener buenos resultados una estrategia de internacionalización que no tenga como base un capital humano de calidad.

Curiosamente, la relación también se produce en sentido inverso: la expansión internacional es importante para obtener los mejores resultados del capital humano de la firma y atraer a los mejores profesionales (Hitt *et al.* comprobaron que los despachos con peores resultados eran aquellos con un alto nivel de capital humano pero con un bajo grado de expansión internacional).

En cuanto a la relación con el cliente, las conclusiones de Hitt *et al.* (2006) apuntan que aunque, en general, una buena relación con el cliente ayuda a conseguir unos mejores resultados, esto es independientemente de la estrategia que se utilice; es decir, la relación con el cliente no potencia la obtención de unos mejores resultados fruto de la internacionalización. En este sentido, resultaría paradójico que la razón fundamental para la internacionalización de las empresas de servicios, como ya hemos apuntado, haya sido el seguimiento de sus clientes.

En contraste, otros autores (Reihlen y Apel, 2007) sí han destacado la relación con el cliente como factor de éxito de la internacionalización de las ESPs, pues proveen a la empresa tanto de información sobre el nuevo mercado como de legitimidad y reputación. No obstante, para que estos efectos se den, la relación debe constar de tres componentes (Uzzi, 1997): confianza, intercambio de información y procedimientos de solución conjunta de los problemas que se planteen.

Finalmente, para Alon y Brock (2009), el éxito en la estrategia de internacionalización de las ESPs reside en la generación y potenciación de capacidades, las cuales dependerán tanto de la fase de internacionalización como del contexto (identificado con el tamaño del mercado doméstico) en que se encuentre la empresa. Entre estas capacidades podemos señalar la importancia de la capacidad de aprendizaje, en una primera fase, de la capacidad de gestionar mecanismos de integración global, en una fase intermedia, o de la capacidad para afrontar la complejidad organizativa de una empresa altamente internacionalizada, en una fase avanzada de la internacionalización.

4. INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS

4.1. CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS

La problemática que plantea la internacionalización de las ESPs ha sido muy estudiada en relación con sectores como la consultoría o la ingeniería; sin embargo, los servicios legales plantean, como ya se ha apuntado, una serie de dificultades añadidas que pocos autores han analizado. Entre ellos, no obstante, encontramos algunos estudios en los que se establecen las características específicas de la internacionalización de los despachos de abogados. Así, Alon y Brock (2009) destacan, en general, las siguientes: (i) limitación en la escala y en las formas de internacionalización, (ii) carácter doméstico, debido a una fuerte vinculación al sistema legal e institucional del país de origen, (iii) su efectividad depende de un conocimiento especializado sobre el mercado local y de las conexiones que se establezcan dentro de ese mercado, y (iv) requieren un alto nivel de interacción con el cliente, lo que muchas veces se plasma en relaciones duraderas y de confianza.

De entre estas características, la más destacada por la literatura (en línea con lo ya visto en relación con las ESPs) es la vinculación de la práctica jurídica al sistema legal e institucional de cada país; lo que se traduce en una fuerte presión para responder a las necesidades locales (Morgan y Quack, 2006; Segal-Horn y Dean, 2011; Silver, 2007). Por tanto, lo que distingue el proceso de internacionalización de los despachos de abogados del seguido por cualquier otra empresa, incluso por el resto de ESPs, es que exige un esfuerzo muy importante de adaptación a las particularidades de cada mercado.

Este esfuerzo implica superar un doble obstáculo: por una parte, cada país tiene su propio y particular sistema legislativo y jurisdiccional y, por otra, cada país tiene sus propias normas que regulan (y, en la mayoría de casos, restringen) el acceso al ejercicio de la abogacía (Segal-Horn y Dean, 2011). Con respecto a esta segunda cuestión, en algunos países las restricciones se establecen en relación con la cualificación necesaria para ejercer o con la forma en que se pueden organizar los despachos (Morgan y Quack, 2006) mientras que, en otros, se imponen directamente barreras a la entrada o al ejercicio de la profesión por despachos o abogados extranjeros (Segal-Horn y Dean, 2011).

Teniendo en cuenta las anteriores dificultades, ¿por qué iban los despachos a querer tomar el camino de la internacionalización? Como afirman Segal-Horn y Dean (2011), estos impedimentos no excluyen tal posibilidad, ni hacen que sus esfuerzos sean totalmente inútiles; al contrario, su estudio concluye en la existencia de una serie de factores que permiten que los servicios legales también constituyan un mercado con alto potencial de globalización. Entre esos factores cabe destacar la dimensión cada vez más internacional de los clientes y el volumen de trabajo que esto representa, la existencia en los clientes de necesidades básicas independientes del lugar en el que operen (p. ej.: disponibilidad absoluta del abogado, rapidez en la respuesta a sus problemas...) o la necesidad del cliente de obtener un servicio uniforme en cualquier parte del mundo y, así, no tener que estar negociando con distintos proveedores.

No obstante, seguiremos encontrándonos con el problema de que siempre habrá clientes locales que requieran asesoramiento sobre cuestiones locales (Segal-Horn y Dean, 2011). Por esta razón, resulta especialmente interesante analizar el proceso de internacionalización seguido por los despachos y las estrategias que están llevando a cabo para evitar (o aprovechar) el carácter local de su actividad.

4.2. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS

Resulta arriesgado generalizar sobre el proceso de internacionalización de los despachos de abogados dado que cada firma, según su carácter y estrategia y según sus oportunidades, presenta sus propias peculiaridades. A esto hay que añadir la escasez de estudios al respecto, lo que es en gran parte debido a que la internacionalización de los despachos de abogados es un proceso relativamente reciente y que, en países como España, se encuentra aún en fase embrionaria. Además, en el proceso de internacionalización de los despachos de abogados ejerce una especial influencia el sistema no solo legal sino también cultura e institucional del país en el que nacen (Morgan y Quack, 2005). De este modo, podemos encontrar diferencias entre el proceso seguido por los despachos de países anglosajones, los cuales se han desarrollado con

una clara proyección internacional, y los que enraízan en países europeos continentales, los cuales viven este proceso con mayor cautela y lentitud².

A pesar de dichas dificultades, observamos una serie de rasgos comunes que permiten describir con carácter general el proceso seguido por los despachos de abogados en su expansión internacional.

A continuación, procederemos a señalar algunos de dichos rasgos, comenzando por las causas que llevan a los despachos de abogados a internacionalizarse, siguiendo con una descripción del proceso en cuanto a sus etapas, criterios de selección de los nuevos mercados y modos de entrada en los mismos, y finalizando con las consecuencias que de este proceso se derivan.

4.2.1 ¿Por qué los despachos de abogados deciden internacionalizarse?

Las razones por las que las firmas de abogados deciden internacionalizarse tienen que ver, en primer lugar, con el cliente y su internacionalización y, en segundo lugar, con la propia imagen del despacho.

Como ya se ha resaltado en relación con las ESPs, el principal motivo que impulsa a estas empresas a la internacionalización es una cuestión de dependencia estratégica (Kaiser y Ringlstetter, 2010). Esta circunstancia, en lo que respecta a los despachos de abogados, puede observarse desde una doble perspectiva: los despachos de abogados se internacionalizan, por un lado, para acompañar a sus clientes en sus procesos de internacionalización (Faulconbridge *et al.*, 2008) y, por otro lado, para evitar que dichos clientes recurran a sus competidores por el simple hecho de que éstos les ofrezcan un mejor servicio allá donde se encuentren operando (Segal-Horn y Dean, 2011).

² Según Morgan y Quack (2005) los despachos de abogados anglosajones (su estudio se centra en Reino Unido, pero sus conclusiones son extensibles al resto de países de influencia anglosajona) desarrollan, gracias al entorno en el que surgen, un carácter más emprendedor, una concepción del Derecho como instrumento al servicio del comercio y los negocios, y una orientación marcadamente internacional y basada en desarrollar estrechos contactos con las empresas y el mundo de los negocios. Por su parte, las firmas continentales (concretamente, las alemanas) desarrollan su actividad con base en estrictos códigos de leyes surgidos al margen de las leyes propias del mercado. Además, en estos países, los despachos de abogados han estado durante mucho tiempo sujetos a numerosas restricciones y han tenido poco margen de actuación sobre el comercio y los mercados de capitales, altamente regulados por los poderes públicos. Los diferentes puntos de partida de unos y otros hacen que su proceso de internacionalización se haya desarrollado de manera diferente aunque, según las conclusiones de Morgan y Quack (2005), en la última década se está viendo cómo ambos tienden a confluir en los mismos tipos de estrategias.

Los despachos de abogados comenzaron a internacionalizarse, sobre todo, a partir de la época de 1980-1990 (Faulconbridge *et al.*, 2008), con la intención de acompañar a los clientes ya consolidados en el mercado doméstico en su expansión internacional; ésta era la motivación común de los que se expandieron en primer lugar (Silver *et al.*, 2009). Poco a poco, la internacionalización se convierte en un imperativo, pues constituía el medio para evitar que dichos clientes recurriesen a firmas competidoras que ya tuviesen presencia en los lugares donde éstos decidiesen expandir sus operaciones (Silver *et al.*, 2009). En este proceso se pone de manifiesto la significación de la relación con el cliente como uno de los activos clave para los despachos de abogados: permitir que un cliente comience a operar con otro despacho en otros mercados supone incurrir en el riesgo de perder a dicho cliente también en el mercado doméstico, pues al mismo le resulta mucho más fácil, tanto en términos económicos como de eficiencia, contratar con un solo proveedor de servicios y generar sólo con él la relación de mutua confianza que requiere la prestación de servicios legales.

Aunque, como hemos visto, mantener a los clientes ya consolidados constituye la principal motivación por la que los despachos de abogados inician el camino de la internacionalización, también está presente en este camino la necesidad de captar nuevos clientes y ampliar la base de la firma, incluso con la intención de asesorarles sobre el mercado doméstico. Así han procedido, fundamentalmente, las firmas estadounidenses, aconsejando a clientes asentados en otros países cuya intención era la de expandir sus operaciones en el mercado estadounidense o acceder a su mercado de capitales (Silver *et al.*, 2009).

Por otra parte, aunque la relación con el cliente es el principal motor para la internacionalización de los despachos, algunos autores (Silver *et al.*, 2009) han destacado el poder de la internacionalización como herramienta para mejorar la imagen del despacho y lograr el alcance y la reputación necesarias para atraer y llevar a cabo las grandes operaciones a nivel global.

4.2.2 Etapas del proceso de internacionalización

Etapa 1: primeros pasos en la internacionalización

Los despachos de abogados tradicionalmente han desarrollado su actividad en sus propios mercados, sujetos a reglas de carácter interno y practicando un derecho de carácter doméstico (Morgan y Quack, 2005). No obstante, desde la década de 1980 puede comprobarse cómo éstos salen de sus respectivos mercados e inician un rápido proceso de internacionalización (Faulconbridge *et al.*, 2008).

Hasta 1980, la escasa práctica internacional de los despachos se llevaba a cabo a través de redes o alianzas estratégicas, generalmente de carácter informal. Es a partir de entonces cuando algunas de las firmas británicas más relevantes (las que forman el llamado *Magic Circle*) empezaron a expandirse más allá de su mercado doméstico (Angel, 2007; Morgan y Quack, 2005). Este proceso, sin embargo, consistía en abrir oficinas en otros países siguiendo a los clientes, pero no se puede decir que tras él existiera una verdadera estrategia internacional y, mucho menos, una estrategia global coordinada entre las distintas oficinas (Segal-Horn y Dean, 2011). Además, en un principio, las firmas que se expandían internacionalmente seguían muy vinculadas a su mercado doméstico pues, en muchos casos, reducían su presencia a tres o cuatro abogados por oficina, todos ellos expatriados desde el mercado doméstico, y se limitaban a asesorar a los nuevos clientes sobre las leyes de dicho mercado (Angel, 2007; Morgan y Quack, 2005; Silver *et al.*, 2009). En consecuencia, las grandes operaciones no las afrontaban autónomamente, sino actuando como “satélites” de las oficinas principales (Silver *et al.*, 2009).

En estas condiciones, abrir una oficina en el extranjero no requería un gran cambio de estrategia.

Etapa 2: enfoque local

La liberalización de la profesión de abogado en muchos mercados supuso el punto de inflexión que permitió a los despachos que ya tenían oficinas en otros países dejar de actuar como meros “satélites” y empezar a actuar por sí mismos. Así, las firmas que ya estaban estratégicamente posicionadas en otros mercados empiezan a especializarse en

derecho local, para lo que deben contratar a abogados locales. Ello les permite crecer y adquirir autonomía en los nuevos mercados, con lo que logran situarse en una posición de competencia directa con los despachos locales (Silver *et al.*, 2009).

Etapa 3: firmas globales

Según Segal-Horn y Dean (2011), cuando una firma tiene presencia y opera desde distintos países puede decirse que es una firma internacional. En este sentido, cabe afirmar que la mayoría de despachos de abogados dedicados al derecho de empresa son, en mayor o menor medida, internacionales.

Sin embargo, la presencia en distintos mercados resulta una condición necesaria pero no suficiente para ser global, pues ser una firma global implica alcanzar un grado de coordinación e integración tal dentro de la organización que permita prestar un servicio que tanto abogados como clientes perciban que es el mismo independientemente del país o la oficina donde se preste o se reciba (lo que anteriormente hemos calificado como “*seamless global service*”). Así, como afirman Faulconbridge *et al.* (2008), para actuar como una firma global es imperativo operar como una comunidad integrada, no como un conjunto de oficinas aisladas, cada cual operando según sus propios principios.

Adicionalmente, ser una firma global exige tener presencia en ciertas ciudades, que son aquellas donde se concentran el poder económico, representado por los flujos de capital, y el poder político (Morgan y Quack, 2005). Dichas ciudades son, entre otras, Londres, Nueva York, Chicago, Tokyo, Bruselas, Hong Kong y Singapur.

En consecuencia, podemos afirmar que el carácter global de una firma no se basa tanto en el número de países/ciudades en las que esté presente como en las características específicas de las mismas y en la forma en que el despacho coordine sus operaciones entre las distintas oficinas. Por esta razón, Morgan y Quack (2005) puntualizan que las únicas firmas que han alcanzado este modelo son las británicas, añadiendo que ni siquiera las estadounidenses han llegado a este punto por temor a un incremento de los costes de transacción y a tener que reducir su ratio de rentabilidad por socio.

4.2.3 *Nuevos mercados*

Cuatro son los criterios determinantes en la elección del mercado de destino: (i) la similitud con el mercado doméstico, (ii) la importancia como centro económico y financiero, (iii) la existencia de barreras de entrada y (iv) la estrategia de internacionalización del cliente.

Como sostienen Morgan y Quack (2005), el proceso de internacionalización de los despachos de abogados se ve fuertemente influido por su propio contexto. Según el mismo, podemos establecer dos grupos de despachos de abogados: los que nacieron al amparo del *Common Law* y los que lo hicieron al amparo del *Civil Law*.

El sistema del *Common Law* otorga una gran importancia al papel del juez, se basa en el caso concreto y en el precedente y trata de garantizar la flexibilidad y adaptabilidad del derecho a las circunstancias cambiantes de la vida y de la sociedad (Faulconbridge *et al.*, 2008). Este es el sistema utilizado tradicionalmente por Reino Unido y sus colonias y por Estados Unidos, y en él se asientan la mayoría de las reglas del comercio internacional (Morgan y Quack, 2005). Por su parte, el sistema continental o de *Civil Law* se centra en las normas codificadas y en la Constitución como norma suprema, por lo que se trata de un sistema más analítico y formal y, en general, más alejado de la realidad (Faulconbridge *et al.*, 2008). Sobre estas bases se han desarrollado los sistemas legales de la mayoría de países de Europa Continental.

Pues bien, la influencia del contexto ha facilitado que los despachos de abogados procedentes de países pertenecientes al *Common Law* se expandan por otros con este mismo sistema. Esto amplía considerablemente sus posibilidades de internacionalización, pues el conjunto de países que han adoptado este sistema es mucho mayor que los que se rigen por un sistema de *Civil Law* (así lo ponen de manifiesto Morgan y Quack en relación con la internacionalización de las firmas de Reino Unido frente a la de las alemanas).

El segundo factor (en el mismo orden de importancia) es la consideración del país o la ciudad como centro económico y financiero de referencia a nivel mundial. Esto explica que ciudades como Londres y Nueva York sean las elegidas por prácticamente la

totalidad de despachos de abogados para establecer sus operaciones y que, por ello, se hayan convertido en centros mundiales de la prestación de servicios legales. Asimismo, conforme a este criterio, sobresalen otros centros financieros de importancia como Frankfurt, Hong Kong, Singapur o Tokyo, y otras capitales importantes a nivel mundial, como Washington, D.C. y Bruselas (Faulconbridge *et al.*, 2008).

En tercer lugar, los despachos escogen lugares donde no existan barreras que impidan la entrada o el ejercicio de la abogacía. Este factor favoreció, por ejemplo, la expansión de los despachos de abogados por las ciudades de Europa del Este, pues la disgregación del bloque que hasta entonces había constituido la Unión Soviética, así como la privatización de sus economías, dio lugar a un escenario, tanto a nivel estratégico como de regulación del sector, muy favorable a la entrada y práctica de firmas extranjeras (Faulconbridge *et al.*, 2008; Morgan y Quack, 2005). Por el contrario, hay en la actualidad países como India que todavía permanecen cerrados a la entrada de firmas extranjeras, las cuales se mantienen pendientes de una liberalización del sector que les permita operar en un país con tan alto potencial estratégico (Economist, 2008).

Por último, los despachos de abogados se guían también en la elección del mercado en el que establecerse por la necesidad de evitar que los competidores se hagan con sus clientes, lo que les puede llevar a adquirir presencia en localizaciones que, en principio, no presentan demasiado interés por sí mismas (Silver *et al.*, 2009).

4.2.4 Modos de entrada

Inversión directa mediante desarrollo orgánico

En relación con los despachos de abogados, la inversión directa en nuevos mercados mediante desarrollo orgánico consistiría en la apertura de oficinas propias en otros países (Morgan y Quack, 2005).

La principal ventaja de este modelo es que facilita el control y la coordinación de las operaciones, así como la implantación de una estrategia unificada a nivel global. Por el contrario, es una de las estrategias más lentas, más costosas y que más incertidumbre genera (Kaiser y Ringlstetter, 2010). Probablemente sea por estas razones que los despachos de abogados han adoptado este modo de entrada en los mercados más

cercanos y similares al mercado doméstico. En este sentido, según hemos mencionado anteriormente, vemos cómo las firmas alemanas han seguido este modelo en su expansión por el resto de países europeos, con los que comparten el sistema del *Civil Law*, mientras que las firmas británicas se han orientado hacia sus antiguas colonias (Morgan y Quack, 2005). La misma tendencia puede comprobarse en la expansión de los despachos españoles por Latinoamérica³.

Para reducir el riesgo y mejorar la adaptación al nuevo mercado, la apertura de oficinas en el extranjero suele ir acompañada de la incorporación de abogados locales a dichas oficinas, lo que se conoce como “*lateral hiring*” (Kaiser y Ringlsetter, 2010). De este modo, se logra no solo un mejor conocimiento del mercado local sino también superar las barreras administrativas que en muchos países se imponen al ejercicio de la abogacía y que exigen una cierta cualificación de orden local para operar en el sector. No obstante, esta técnica puede resultar problemática cuando existen grandes diferencias culturales entre la firma y sus abogados y los abogados locales recién incorporados, lo cual deberá tenerse en cuenta en el proceso de planteamiento de la estrategia y selección de profesionales.

Inversión directa mediante desarrollo externo

El desarrollo externo de los despachos de abogados consistiría en la fusión o adquisición de otros despachos para beneficiarse de su presencia en otros mercados o de su potencial de internacionalización. Según Kaiser y Ringlsetter (2010), esta vía tiene la ventaja de ser más rápida que el desarrollo orgánico y de permitir la adquisición no solo de los activos tangibles de la compañía sino también de activos intangibles como el *know-how* o la reputación.

Prácticamente todos los grandes despachos que conocemos en la actualidad han alcanzado tales dimensiones a nivel mundial gracias a la fusión con otros grandes despachos. Como ejemplo de ello, podemos destacar la fusión entre el británico Clifford Chance y el neoyorquino Rogers & Wells, con la que el primero obtuvo acceso al

³ Las pymes españolas vuelven a poner rumbo hacia Latinoamérica, *Knowledge At Wharton*, 12 de noviembre de 2014 (URL: <https://www.knowledgeatwharton.com/es/article/las-pymes-espanolas-vuelven-poner-rumbo-hacia-latinoamerica/>; último acceso 31/05/2015). La pugna de los grandes bufetes españoles por Latinoamérica. *Expansión*, 17 de septiembre de 2014 (URL: <http://www.expansion.com/2014/09/16/juridico/1410885373.html>; último acceso 31/05/2015).

mercado norteamericano, convirtiéndose en un gigante de los servicios legales (Petersen, 1999).

Alianzas estratégicas

Otra opción de internacionalización, muy habitual en los despachos de abogados, consiste en la creación de redes interorganizativas de despachos asociados por medio de alianzas estratégicas.

Estas alianzas pueden ser de dos tipos (Morgan y Quack, 2005):

- Informales: cada despacho busca por sí mismo socios internacionales (“*best friends*”) con los que establecer una alianza. Así, cada uno tiene su red particular de despachos asociados con los que trabajar y acometer proyectos conjuntos. A modo de ejemplo cabe citar a Slaughter & May, que tiene como mejores amigos a otros despachos de primer nivel como Hengeler Mueller en Alemania o Uría Menéndez en España y Portugal⁴. El caso de Slaughter & May es, según Faulconbridge *et al.* (2008), el claro ejemplo de que estas redes funcionan cuando se elige al “amigo” adecuado.
- Formales: las relaciones entre despachos se establecen con carácter formal en torno a una organización que las agrupa y da pautas concretas de actuación. De este lado, una de las redes más importantes es CMS, que agrupa a despachos de hasta diez países europeos⁵. No obstante, este tipo de organización está perdiendo popularidad debido a la dificultad para desarrollar un servicio consistente y uniforme a nivel global (Faulconbridge *et al.*, 2008).

Las redes de cooperación entre despachos se han utilizado tradicionalmente para eludir las restricciones a otras formas de entrada, como el desarrollo interno o las fusiones y adquisiciones mencionadas anteriormente, establecidas a nivel local. De hecho, en

⁴ Página web de Slaughter & May: The Best Friends Group. URL: <http://www.slaughterandmay.com/where-we-work/international-approach/the-best-friends-group.aspx>; ultimo acceso 01/06/2015).

⁵ Página web de CMS: CMS Member Firms. URL: <http://www.cmslegal.com/aboutcms/cmsmemberfirms/pages/default.aspx>; ultimo acceso 01/06/2015.

muchos casos han constituido el paso previo a una fusión o a una adquisición (Kaiser y Ringlstetter, 2010).

Estas alianzas, además, son ventajosas en cuanto que permiten a los socios conservar su autonomía (rasgo muy valorado en esta profesión) y mantener sus propios estilos organizativos; también gozan de una mayor flexibilidad, no exigen cambios en la organización y ahorran el coste de invertir en mecanismos de integración y coordinación interna a nivel global (Segal-Horn y Dean, 2011).

Finalmente, para muchos de los autores que sostienen la necesidad de un procedimiento gradual de internacionalización (Reihlen y Apel, 2007, en el ámbito de las ESPs) las alianzas estratégicas constituyen el modo de entrada idóneo, pues permiten una acumulación gradual de experiencia (necesaria antes de dar el paso a formas de entrada más comprometidas) así como ir construyendo poco a poco la relación con el cliente, favoreciendo una mejor adaptación a sus necesidades.

4.2.5 Implicaciones de la internacionalización de los despachos de abogados

Como ya introdujimos en relación con las ESPs, para lidiar no solo con todas las dificultades derivadas de la presión para la adaptación local, sino también con el incremento de tamaño que la expansión internacional conlleva, los despachos han tenido que reinventar la forma en que se organizaban (Angel, 2007). De este modo, la tradicional forma asociativa de organización profesional (*professional partnership*) en la que primaban la colegialidad, el consenso y la informalidad de las relaciones y procesos y en la que los socios eran a la vez propietarios, directivos y trabajadores, se transforma radicalmente para dar paso a una estructura más ejecutiva, caracterizada por altos niveles de estandarización, centralización y formalidad en los procesos y estructuras (Faulconbridge *et al.*, 2008). Este cambio tiene una especial incidencia en el ámbito de los despachos de abogados en comparación con el resto de ESPs, pues puede chocar con los principios de autonomía, independencia y negociación que identifican, en general, esta profesión. Ante esta dificultad, surge el reto de hacer compatible la creación de las estructuras jerarquizadas y de control ejecutivo necesarias para una buena integración a nivel global con el mantenimiento de los principios esenciales de la profesión.

Otro de los efectos de la internacionalización sobre el sector de los servicios legales, causado en particular por la entrada de firmas norteamericanas en Europa, es que ha aumentado en gran medida la competencia en cuanto a honorarios (*fees*), remuneración y selección y retención del talento. Esto se ha traducido, por un lado, en un incremento de la presión por captar clientes, puesto que las tradicionales relaciones de largo plazo ahora se ven expuestas al riesgo de una selección más amplia por parte del cliente para cada tipo de operación. Esta presión tiene su efecto también en el mercado doméstico, donde los despachos no solo tienen que preocuparse por seguir a sus clientes en su internacionalización para que no recurran a sus competidores sino que, al mismo tiempo, deben defender su base de clientes a nivel interno, pues existe el riesgo de que los clientes consolidados en su mercado doméstico empiecen a operar con alguno de los nuevos entrantes extranjeros (Segal-Horn y Dean, 2011). Por otro lado, la competencia en cuanto a remuneración y selección y retención de personal se ha traducido en un notable incremento de las contrataciones entre despachos o *lateral hires* (Segal-Horn y Dean, 2011).

En definitiva, la internacionalización ha supuesto un cambio radical en el tratamiento de dos de los activos más importantes para un despacho de abogados: la relación con el cliente y el capital humano. La competencia a nivel internacional pone en tensión el tradicional tratamiento de estos dos activos y obliga a los despachos a adoptar nuevas formas organizativas que les permitan competir por los clientes en este nuevo escenario y, al mismo tiempo, mantener un capital humano del más alto nivel.

4.3. DEL ENFOQUE MULTIDOMÉSTICO AL ENFOQUE GLOBAL

A lo largo de todo este trabajo venimos comprobando cómo los despachos de abogados viven cada vez con mayor intensidad la tensión entre dos fuerzas, una que les impulsa hacia la globalización y otra que les fuerza a ajustarse a los parámetros legislativos y administrativos locales.

Como reflejan León y Pla (2004), tradicionalmente se ha considerado que cada una de estas fuerzas afecta y condiciona la estrategia de las empresas en una dirección, de manera que aquellas empresas en las que tiene una mayor incidencia la presión para la adaptación a los patrones locales suelen adoptar un enfoque estratégico comúnmente

denominado “multidoméstico”, mientras que aquellas que se ven más afectadas por la presión globalizadora suelen adoptar un enfoque estratégico calificado como “global”. En el primer caso, la empresa aborda cada uno de los mercados en los que está presente de forma particularizada, atendiendo a las necesidades específicas de cada uno y adaptándose a ellas. En el segundo, las empresas consideran el mundo como un solo mercado homogéneo al que se enfrentan con una única estrategia.

Los despachos de abogados viven continuamente la tensión entre ser una firma global o adquirir una visión local de cada nuevo mercado en el que se expanden (Silver *et al.*, 2009). Ante estas dos presiones, De Carlos (2012) observa tres alternativas: (i) ser una firma puramente local, centrándose en la práctica del derecho de una sola jurisdicción y asesorando sólo a clientes en operaciones locales, (ii) crear una organización global que ejerza el derecho de múltiples jurisdicciones de forma integrada, o (iii) ser un despacho internacional, abierto al mundo pero asesorando fundamentalmente sobre el derecho de una o varias jurisdicciones determinadas.

Dejando al margen la primera de las alternativas, la realidad nos muestra que la mayoría de despachos (los que ya han iniciado el camino de la internacionalización), por el momento, se centran en responder a la presión de adaptación a las necesidades locales, adoptando un enfoque multidoméstico (coincidente con la tercera de las alternativas propuestas por De Carlos), y que sólo unos pocos (fundamentalmente, británicos y americanos) llevan a cabo una estrategia global.

¿Por qué se produce esa tendencia hacia el enfoque local antes que hacia el global? Para responder a esta pregunta resulta oportuna la comparación entre los despachos de abogados y las empresas de auditoría/consultoría. Las empresas de auditoría/consultoría, a pesar de que, como los despachos, son empresas de servicios profesionales, han alcanzado un grado de internacionalización mucho mayor⁶. La razón fundamental es que, mientras que los principios de auditoría nacionales han sido poco a

⁶ Para contrastar esta afirmación basta con observar cómo Clifford Chance o Baker&McKenzie, ejemplos paradigmáticos de internacionalización en el ámbito de la abogacía, tienen 36 oficinas en 26 países (http://www.cliffordchance.com/home.html#/content/cliffordchance/people_and_places.html) y 77 oficinas en 47 países (<http://www.bakermckenzie.com/firmfacts/>), respectivamente, mientras que empresas de auditoría como KPMG están presentes en 155 países (<http://www.kpmg.com/es/es/conoce/mundo/paginas/default.aspx>).

poco sustituidos por principios internacionales⁷ (Morgan y Quack, 2006), las firmas de abogados siguen limitadas por la falta de estandarización entre los distintos sistemas legislativos e institucionales, lo que convierte la adaptación local en un imperativo de su internacionalización.

En la actualidad, la aspiración general va dirigida a ir superando poco a poco este obstáculo (Morgan y Quack, 2006); así, los primeros resultados ya se han puesto de manifiesto en cuestiones relacionadas con mercados de capitales, fusiones y adquisiciones o litigación internacional (Segal-Horn y Dean, 2011).

En este esfuerzo de superación de las barreras nacionales para facilitar la globalización de los servicios legales, la mayoría de la doctrina (Faulconbridge *et al.*, 2008; De Carlos, 2012; Morgan y Quack, 2005; Segal-Horn y Dean, 2011; Silver *et al.*, 2009) asume un paradigma de convergencia hacia el modelo anglosajón, pues es el más extendido, el que se ha adoptado como base en el mundo de los negocios y del comercio internacional y el que han propugnado las firmas inglesas y estadounidenses, que fueron las primeras en internacionalizarse; en este sentido, se habla de una “angloamericanización” de los servicios jurídicos.

Por otra parte, como ya hemos mencionado, existe un núcleo reducido de despachos que ha optado por asumir un enfoque puramente global, centrando su atención, fundamentalmente, en clientes y operaciones globales, y aceptando sus limitaciones a nivel local. Algunos autores (Segal-Horn y Dean, 2011) ven en esta estrategia una apuesta por que los factores a favor de la globalización en el mundo de la abogacía persistirán y compensarán los impedimentos de tal forma que su estrategia actual se convierta en una ventaja competitiva a largo plazo.

No obstante, a pesar de los esfuerzos de unificación de los servicios jurídicos a nivel global, las características del sector son las que son y el derecho siempre va a tener un ineludible y predominante componente local (De Carlos, 2012; Segal-Horn y Dean, 2011). En este sentido, los despachos de abogados deben lidiar con el hecho de que los clientes siempre van a necesitar asesoramiento tanto sobre la jurisdicción concreta en la

⁷ Estos principios internacionales son los que recogen los GAAP (*Generally Accepted Accounting Principles*) y los IAS (*International Accounting Standards*).

que ellos se encuentran como sobre cuestiones de carácter internacional, fundamentales en la actualidad para la mayoría de empresas (Morgan y Quack, 2006).

Para estos casos en los que la presión por adaptarse a las necesidades locales choca con la presión de la globalización, se ha propuesto un tercer tipo de estrategia, denominada “transnacional” (León y Pla, 2004), que combina la integración y coordinación por parte de la empresa de las actividades realizadas a nivel global con una especial sensibilidad hacia las diferencias entre los mercados en los que actúa.

5. EL CASO DE LOS DESPACHOS ESPAÑOLES

Si de la internacionalización de los despachos de abogados en general decíamos que se trataba de un fenómeno reciente y poco analizado, estas condiciones son todavía más pronunciadas en el caso de los despachos de abogados españoles.

La internacionalización de nuestros despachos se inicia con la apertura de España al exterior y la internacionalización de muchas otras grandes empresas españolas (Ulloa, 2012) como consecuencia de nuestra entrada en la Comunidad Económica Europea en 1986. Así, el primer despacho español en tomar el camino de la internacionalización fue Garrigues (Nueva York, 1973), seguido por Gómez-Acebo & Pombo (Bruselas, 1985), Uría Menéndez (Bruselas y Nueva York, 1990) y Cuatrecasas (Nueva York, 2000).

Conforme al objetivo de nuestro trabajo, procederemos a examinar el proceso de internacionalización de los despachos de abogados españoles a la luz de las conclusiones extraídas del anterior análisis general. Para ello, nos serviremos del ejemplo de los tres despachos españoles de mayor tamaño y renombre, los ya mencionados Garrigues, Cuatrecasas y Uría Menéndez.

5.1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS ESPAÑOLES

Los despachos de abogados españoles comienzan su proceso de internacionalización, en general, alrededor de 1980-1990. Como se puede comprobar, esta época coincide con la

previamente señalada para el resto de despachos de abogados. ¿Qué es, entonces, lo que diferencia a los despachos españoles del resto, que hace que merezca la pena su estudio particularizado?

En primer lugar, a pesar de la coincidencia sobre el momento temporal de inicio del proceso, la internacionalización de los despachos españoles se ha producido a un ritmo mucho más lento y cauteloso, sobre todo en comparación con el de los despachos anglosajones. En este sentido, pueden aplicarse a los despachos españoles las consideraciones efectuadas por Morgan y Quack (2005) con respecto a los despachos alemanes y su comparación con los de Reino Unido⁸. Al igual que en los despachos alemanes, la génesis de los grandes despachos de abogados españoles tiene un carácter marcadamente local (García-Ochoa y Ravira, 2012), lo que ha propiciado que su internacionalización se haya llevado a cabo de forma más lenta y cautelosa que la de los originariamente anglosajones, pues éstos nacieron con un carácter mucho más emprendedor y una clara vocación internacional⁹. Es por ello que, mientras que las grandes firmas anglosajonas se encuentran en la tercera etapa del proceso de internacionalización, que hemos caracterizado por el enfoque global, los grandes despachos españoles aún están en una fase incipiente de dicho proceso. Prueba de ello es que, a pesar de estar entre los despachos más grandes de Europa tanto por número de empleados como por volumen de facturación, y de tener presencia en muy distintas jurisdicciones, el porcentaje de facturación procedente del exterior aún es una mínima parte del total, pues en ningún caso supera el 20% (García-León, 2014b).

En segundo lugar, resulta interesante estudiar el caso español en cuanto que, en los últimos años, asistimos a un cambio radical en la estrategia de los grandes despachos de abogados españoles. En un primer momento, podemos decir que los despachos españoles actuaban movidos por el cliente, sin un plan de expansión internacional definido y, como plantea Ulloa (2012:113), “sin una visión clara del mercado en el que van a entrar ni de su negocio a largo plazo”. Las nuevas estrategias lo que persiguen es

⁸ García-León (2014b), en su publicación en el diario *Expansión* de 13 de junio, titulada “Bufetes españoles por el mundo”, afirmaba que “esta dificultad de competir con garantías en el extranjero no sólo la han encontrado los bufetes españoles, sino también firmas de potentes jurisdicciones de Europa continental como Alemania, Francia e Italia, ya que el derecho anglosajón ha impregnado casi todas las grandes transacciones del mundo, incluso las que se realizan en Latinoamérica. Por ello, es lógico que los bufetes ingleses y estadounidenses tengan mucho más fácil salir al exterior”.

⁹ Sobre la comparación entre despachos continentales y despachos anglosajones, ver apartado 4.2.

desvincularse de la estrategia del cliente y llevar a cabo estrategias propias y deliberadas en el exterior, con el propósito de que gran parte de su negocio se desarrolle fuera de España; concretamente, en Latinoamérica. Además, como tendremos ocasión de comprobar más adelante, cada una de las tres grandes firmas ha planteado este cambio de modo diferente, aunque no existen aún resultados claros que nos permitan afirmar el grado de éxito alcanzado por cada una.

Vamos a proceder a continuación a describir en mayor detalle el panorama de la abogacía en España en relación a su internacionalización, para luego poder valorar el cambio iniciado por los grandes despachos.

El ejercicio de la abogacía en España ha estado tradicionalmente marcado por dos hitos (García-Ochoa y Ravira, 2012): en sus inicios, el abogado sirvió como asesor de quienes invirtieron en territorio español para, en una segunda fase, acompañar a los clientes ya consolidados en sus aventuras empresariales por el extranjero. En este sentido, podemos hablar de dos vías de actuación a nivel internacional: el ejercicio *inbound* o de fuera a adentro, por un lado, y el ejercicio *outbound* o de dentro a afuera, por otro.

Con respecto a lo que se conoce como “ejercicio *inbound*”, la entrada de empresas extranjeras en España a partir de la década de los 80 supuso un notable incremento de la actividad de los despachos de abogados locales, pues dichas empresas necesitaban asesoramiento en derecho español para poder llevar a cabo sus operaciones en nuestro territorio. A raíz de esto, los despachos españoles, gracias a la relación con dichos clientes, comienzan a proyectarse internacionalmente y a entablar vínculos con despachos extranjeros que les sirviesen de enlace hacia nuevos clientes decididos a comenzar a operar en España.

Según García-Ochoa y Ravira (2012), dentro de España, la apertura de las fronteras y la consiguiente entrada de actores extranjeros propicia también la entrada de nuevos competidores, fundamentalmente, despachos anglosajones. De este modo, aumenta la presión competitiva en el sector de la abogacía española. No obstante, el enfoque global de estas firmas les hace actuar sólo en determinadas áreas de práctica (fusiones y adquisiciones, litigación internacional...), por lo que el aumento de la competencia sólo

es percibido por quienes se dedicaban a dichas áreas, esto es, en general, los grandes despachos. Aun así, podemos comprobar cómo, en la actualidad, las grandes firmas españolas siguen liderando los rankings sobre facturación en España, muy por delante de las firmas extranjeras.

TABLA 2
RANKING DE DESPACHOS DE ABOGADOS EN ESPAÑA

	Nombre del despacho	País de origen	Facturación 2013 (millones €)	Países con oficina/s 2014
1	Garrigues	España	307	12
2	Cuatrecasas	España	198,2	10
3	Uría Menéndez	España	160,5	12
4	PwC Tax&Legal Services	(*)	139,5	158 (**)
5	KPMG Abogados	(*)	82,1	155 (**)
6	Deloitte Abogados	(*)	76,9	150 (**)
7	EY Abogados	(*)	74	152 (**)
8	Backer & McKenzie	EEUU	55,2	47
9	Gómez-Acebo & Pombo	España	53,8	5
10	Clifford Chance	Reino Unido	51,6	26
11	Linklaters	Reino Unido	41,1	26
12	Hogan Lovells	EEUU/RU(***)	30,5	25
13	Roca Junyent	España	30,5	2
14	Ecija	España	25,2	3
15	Pérez-Llorca	España	25,2	2

(*) Se trata de la rama legal en España de auditoras altamente globalizadas, por lo que su país de origen no resulta un dato significativo.

(**) Se toman los datos de la matriz.

(***) Fruto de la fusión entre despacho inglés y despacho estadounidense.

Fuente: elaboración propia a partir del ranking elaborado por Expansión¹⁰ y de los datos obtenidos de las páginas webs de los distintos despachos.

A este respecto, según las palabras de García-Ochoa y Ravira (2012:627), “no se puede decir por tanto que la posición de los grandes despachos españoles se haya visto perjudicada por la creciente competencia. Más bien al contrario, el caso español, en opinión de muchos, ha demostrado que el modelo *one stop shop*¹¹ no es necesario para

¹⁰ URL: <http://www.expansion.com/2013/06/04/juridico/1370349634.html>; último acceso 04/06/2015.

¹¹ La expresión “*one stop shop*” hace referencia a las empresas que ofrecen al cliente multitud de servicios relacionados, ahorrándole el tiempo y el coste de tener que acudir a distintos proveedores para conseguirlos. También se aplica cuando el cliente puede obtener todo lo que necesita en un mismo lugar (<http://www.investopedia.com/terms/o/onestopshop.asp>; último acceso 04/06/2015). En relación con los despachos de abogados, se trata de un modelo predicable en particular de las firmas inglesas que, con su enfoque global, son capaces de ofrecer al cliente servicio en múltiples jurisdicciones, sin necesidad de que está tenga que buscar un proveedor distinto allá donde vaya.

sobrevivir, y que los clientes siguen queriendo contar con los que creen que son los mejores profesionales para cierto tipo de operaciones”. Esto es una prueba más del ineludible componente local del derecho, que impulsa a los clientes a buscar al mejor especialista en la jurisdicción en la que está operando y que hace que una estrategia pura o primordialmente global solo pueda tener éxito en un número reducido de actores y en ciertas áreas de especialización.

En cuanto al llamado “ejercicio *outbound*” o “de dentro a afuera”, éste ha venido tradicionalmente motivado por el movimiento internacional de los grandes actores de la economía española, la mayoría de ellos clientes consolidados de nuestras firmas, las cuales han querido seguirles en su expansión fuera del mercado doméstico. Los dos principales destinos de la inversión española han sido (y son en la actualidad) la Unión Europea, por la cercanía geográfica, económica y cultural, e Iberoamérica, con la que también se tiene una enorme cercanía cultural, así como una larga tradición histórica y jurídica compartida (García-Ochoa y Ravira, 2012).

En la implementación de sus estrategias de internacionalización, los despachos españoles se han valido esencialmente de su desarrollo orgánico y de alianzas estratégicas (García-Ochoa y Ravira, 2012).

Para su desarrollo orgánico, consistente en la apertura de oficinas en el extranjero, han elegido, por una parte, centros financieros y económicos de gran importancia a nivel mundial y, por otra parte, centros de inversión de las empresas españolas. El primero de los criterios les ha llevado a invertir en ciudades como Londres, Nueva York y Bruselas y, más recientemente, en ciudades de China, mientras que el segundo de los criterios les ha llevado, como ya apuntábamos, a ciudades clave de Europa y Latinoamérica. En ellas, a diferencia de los despachos anglosajones, las firmas españolas no asesoran en derecho local (García-Ochoa y Ravira, 2012), sino que ayudan a las empresas españolas que van a hacer negocios en esos países o a las empresas de esos países que van a hacer negocios en España. En este sentido, podemos afirmar que la mayoría de despachos españoles se encuentran aún en la primera de las etapas antes descritas del proceso de internacionalización: todavía no han adquirido un enfoque local (propio de la siguiente etapa) y sus oficinas actúan como meros “satélites” o centros de representación de las españolas (García-León, 2014c).

En cuanto a las alianzas estratégicas consistentes en el establecimiento de relaciones preferentes con otras firmas de abogados, los despachos españoles han recurrido tanto a conexiones informales con despachos preferidos o “*best friends*”, como a asociaciones de firmas legales establecidas con carácter formal (Lex Mundi, Affinitas, CMS, etc.), a las que pertenecen muchos de los despachos españoles y que facilitan el ejercicio *outbound* de los mismos. Con respecto a estas relaciones, García-Ochoa y Ravira (2012) afirman que, aunque la inversión en el establecimiento de alianzas estratégicas resulta menos costoso en términos económicos que la apertura de oficinas, es una gran inversión en reputación, pues la imagen del despacho español queda vinculada a la actuación del despacho extranjero asociado, y el cliente debe percibir que va a recibir un servicio de la misma calidad tanto por parte de uno como del otro.

Como podemos comprobar, en comparación con los modos de entrada previamente analizados las fusiones y adquisiciones han sido el medio menos utilizado por parte de los despachos españoles en su expansión internacional, lo que tiene sentido en cuanto que su apuesta por la internacionalización aún es débil y se limita al asesoramiento sobre el mercado doméstico.

5.2. CASOS PARADIGMÁTICOS

Lo dicho en el apartado anterior debe matizarse con las consideraciones que se van a hacer a continuación sobre la internacionalización de los tres grandes despachos españoles: Garrigues, Uría Menéndez y Cuatrecasas.

En 2013, Garrigues publicaba su nueva estrategia de expansión por Latinoamérica, convulsionando el sector legal en España y obligando a sus dos mayores competidores, Uría y Cuatrecasas, a revisar sus respectivas estrategias y a ser más ambiciosos en el planteamiento de las mismas (García-León, 2014c). De este modo, Latinoamérica se ha convertido en el nuevo “campo de batalla” de los despachos españoles (García-León, 2014a).

Hasta 2013, la estrategia internacional de los tres despachos era muy similar. Según De Carlos (2012:155), socio director de Uría Menéndez, Uría (y, en la misma línea, Garrigues y Cuatrecasas) sigue un modelo de despacho “internacional”, que él define

como “un despacho fundamentalmente ibérico (España y Portugal), pero muy abierto al mundo, con interés tanto en la inversión extranjera en la península, lo que llamamos el *Inbound*, como en la inversión de la península en el exterior, el *Outbound*”. En consonancia con esta estrategia, los tres han abierto oficinas propias en lugares como Pekín, Nueva York, Londres o Bruselas, centros estratégicos en los que no se dedican al derecho local sino al asesoramiento en derecho español o portugués. También han establecido relaciones de cooperación con despachos “*best friends*”; por ejemplo, recientemente Cuatrecasas ha llegado a un acuerdo de “*best friends*” con el despacho italiano Chiomenti, el francés Gide Loyrette Nouel y el alemán Gleiss Lutz, todos ellos líderes en sus respectivas jurisdicciones, con la finalidad de crear una red de cooperación y asesoramiento a nivel europeo¹². De este modo, los españoles consiguen prestar servicio a sus clientes de la mano de firmas que conocen mejor que ellos las necesidades y las exigencias del derecho local. Por último, las firmas españolas se han apoyado asimismo en redes formales de despachos, mediante su pertenencia a organizaciones internacionales como Lex Mundi (Uría) o Affinitas (Garrigues, hasta su cambio de estrategia en 2013) (De Carlos, 2012; García-Ochoa y Ravira, 2012).

De lo anterior podemos concluir que, históricamente, los despachos españoles han adoptado un enfoque que ni siquiera llega a ser multidoméstico, pues aunque han tenido una presencia más o menos consolidada en diversos mercados, esa presencia queda subordinada a asuntos domésticos, sin que constituya una prioridad la adaptación a las necesidades locales.

Esta concepción da un giro en 2013 con el anuncio de Garrigues de su plan de salir de la alianza iberoamericana Affinitas, que la propia firma española había promovido en 2004, y apostar por un proyecto independiente de apertura de oficinas propias por toda Latinoamérica para ejercer derecho local (García-León, 2014a). De este modo, Garrigues pretende imitar en cierta medida el modelo de las grandes firmas de Reino Unido y Estados Unidos, atendiendo no solo a clientes españoles o interesados en España sino también a clientes locales sobre derecho local, con el propósito de que su negocio en el exterior suponga un porcentaje elevado del total (García-León, 2014c).

¹² Página web de Cuatrecasas. URL: http://www.cuatrecasas.com/today/0/Cuatrecasas_Goncalves_Pereira_appoints_Antonio_Baena_as_new_Managing_Partner_of_the_London_office.html; último acceso 04/06/2015.

Este proyecto tiene ya casi concluida su primera fase, con sedes operativas en Colombia, México y Perú (García-León, 2014c; García-León, 2015).

Garrigues es el mayor despacho de España y de Europa continental, tanto por volumen de facturación como por número de abogados (García-León, 2014a). Por esta razón, quizá sea el único de los despachos españoles que pueda asumir esta estrategia, la cual exige un alto compromiso de tiempo y de recursos. En cambio, también permite un mayor control sobre el proceso y sobre su marca y, si llega a tener éxito, permitirá a Garrigues disfrutar de una posición mucho más estable que el resto sobre la región.

Por su parte, Uría Menéndez, que ya llevaba varias décadas trabajando en Latinoamérica mediante oficinas asociadas con bufetes locales (García-León, 2014a), reacciona tras el anuncio de Garrigues anunciando un proyecto a cinco años en el que liderará una gran fusión de varias firmas destacadas de Chile, Colombia, Perú y México. La primera fase del mismo culminó el pasado septiembre con la fusión de los bufetes Philippi (Chile) y Pietrocarrizosa (Colombia), formando la nueva firma Philippi, Prietocarrizosa & Uría, sobre la cual este último ha adquirido una participación del 30% (García-León, 2014d). Esta nueva firma, ya operativa, integra a los dos mejores despachos de Chile y Colombia según el directorio legal Chambers Latinoamerica y cuenta con 220 abogados y 30 socios (García-León, 2014d). A ella está previsto que en los próximos años se unan mediante fusión otros dos despachos de Perú y México que serán, previsiblemente, los actuales *best friends* de Uría Menéndez en estos dos países. El objetivo final de este proyecto es conseguir en cinco años una integración plena que dé lugar a un gran despacho iberoamericano (García-León, 2015).

Las sinergias del mismo son evidentes: mientras los despachos latinoamericanos se benefician de la fuerte presencia de Uría en España y de su red internacional de oficinas (García-León, 2014d), este último logra acceso a la región de mano de unos socios de reconocido prestigio y alta especialización en el derecho local. Además, el proceso se desarrollará previsiblemente más rápido que el crecimiento orgánico que plantea Garrigues, y en él Uría parte con la ventaja de conocer bien a los despachos con los que se va a fusionar, al llevar muchos años colaborando con ellos. Como inconvenientes de esta opción, Uría deberá ceder parte del control no solo sobre el nuevo despacho fruto de la fusión, participado a partes iguales entre los tres socios, sino también sobre sí

mismo, pues el nuevo despacho latinoamericano contará a su vez con una participación minoritaria y un asiento en el Consejo de Administración de Uría (García-León, 2014d).

Finalmente, la reacción de Cuatrecasas ha sido la más tímida de todas. Hasta ahora contaba con una fuerte presencia en Brasil y ya en 2012 estuvo barajando ampliar su red de oficinas con nuevas aperturas en otros países de la región, como Colombia. No obstante, el proyecto quedó aparcado y, actualmente, la apuesta de Cuatrecasas por Latinoamérica se basa simplemente en alianzas y acuerdos con socios locales (García-León, 2014d), lo que no supone un gran cambio con respecto a la estrategia desarrollada en el resto del mundo.

En definitiva, independientemente de la estrategia planteada por cada uno de los despachos para su expansión en este territorio, lo que demuestra esta movilización es un cambio en el enfoque de los despachos españoles sobre su internacionalización. Éstos han pasado de asesorar exclusivamente sobre el derecho del mercado doméstico a querer asesorar sobre derecho local, lo que supone la adopción de un enfoque que ya sí admitiría ser calificado de multidoméstico. Además, parece que existe la ambición, al menos en el caso de Garrigues, de adquirir un enfoque todavía más amplio y llegar a convertirse en un despacho global al modo de los anglosajones.

En cualquier caso, los primeros pasos están dados pero los resultados aún están por llegar, por lo que habrá que esperar unos años hasta que podamos valorar el grado de éxito alcanzado por cada uno y decidir qué estrategia era la más adecuada según sus objetivos.

6. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo hemos podido comprobar cómo el fenómeno de la globalización afecta al sector de la abogacía, tan aparentemente vinculado al sistema y las instituciones concretas de cada país. Este efecto se produce en un doble sentido: por una parte, la globalización ha generado en los despachos de abogados la necesidad de internacionalizarse para poder seguir creciendo pero, por otra, los mismos despachos contribuyen a la globalización con sus propias estrategias y actuando de soporte para las de sus clientes.

No obstante, la vinculación de la práctica legal a los distintos sistemas administrativos y legislativos tiene grandes repercusiones sobre la internacionalización de las empresas que operan en este sector.

Los despachos de abogados, al tratarse de empresas de servicios y, más concretamente, de empresas de servicios profesionales o ESPs, participan de su peculiar proceso de internacionalización, caracterizado en general por una fuerte presión de adaptación a las necesidades y condicionamientos locales. Mientras que otros tipos de ESPs, como las auditoras, ya han superado este obstáculo en su expansión internacional, los despachos de abogados viven cada vez con mayor intensidad la tensión entre las fuerzas globalizadoras que les incitan a actuar en el mundo como si de un mercado único se tratase y las fuerzas que les impelen a ajustarse a los parámetros legislativos y administrativos locales para poder tener éxito en su negocio.

Por el momento, la mayoría de despachos se centran en reaccionar ante esta segunda presión, ya sea mediante el asesoramiento a clientes de otros países sobre el mercado doméstico o bien con la finalidad de asesorar en el derecho local del lugar en que se asienten. Sólo unos pocos, que podemos identificar por su origen anglosajón, han puesto el foco en las presiones globalizadoras y tratan de prestar sus servicios con independencia de la jurisdicción en que se encuentren. Esto exige, no obstante, restringir su actuación a ciertos clientes y ciertas áreas de práctica (fundamentalmente, las fusiones y adquisiciones y los litigios internacionales), sobre las que se ha venido defendiendo una “angloamericanización” de las mismas.

Hayan optado por una estrategia u otra, los modos de entrada en los nuevos mercados pueden resumirse, básicamente, en la apertura de oficinas en otros países, en la fusión o adquisición de despachos locales, o en la cooperación con otros despachos a través de alianzas estratégicas, de carácter formal o informal.

Por otra parte, a nivel interno, la internacionalización exige un cambio en el modelo de gestión que ni los despachos ni ninguna otra ESP pueden eludir. La tradicional forma asociativa y colegiada no resulta apta para operar en un mundo altamente dinámico y cambiante, por lo que ha sido necesaria la evolución hacia formas de organización más centralizadas y comprometidas con la eficiencia.

En este contexto, los despachos españoles hacen sus mejores esfuerzos por adaptarse al nuevo ritmo que ha tomado la profesión. Así, aunque su internacionalización se haya desarrollado hasta ahora de forma lenta y gradual, a través de la apertura de oficinas en el exterior y de alianzas estratégicas destinadas a asesorar principalmente sobre derecho español, asistimos en los últimos años a un cambio radical en el planteamiento de este proceso de mano de los tres grandes despachos españoles. Ahora el foco está puesto en Latinoamérica, a la que los tres se han aproximado con diferentes estrategias pero con un mismo propósito: convertirse primero en un referente en el sector legal latinoamericano para, después, expandir su influencia a nivel mundial.

Los primeros pasos ya están dados: tanto Garrigues, como Uría y, más tímidamente, Cuatrecasas, ya han empezado a operar en el sector legal latinoamericano como unos actores más, asesorando en el derecho de cada una de las jurisdicciones en las que se han implantado en competencia con los demás despachos locales. Queda para futuras investigaciones el examen de los resultados y del éxito o fracaso de estos propósitos.

7. BIBLIOGRAFÍA

Alon, I. y Brock, D. M. (2009): Internationalization of Professional Service Firms. *International Business: Research, Teaching and Practice*, 3(1).

Angel, T. (2007): “Sustaining partnership in the twenty-first century: the global law firm experience” en *Managing the Modern Law Firm: new challenges, new perspectives*, Empson, L. (ed.), Oxford University Press, Oxford, 196-217.

Braga, C. A. P. (1996): The impact of the internationalization of services on developing countries. *Finance and Development*, 33(1), 34-37.

Brock, D. M. (2006): The changing professional organization: A review of competing archetypes. *International Journal of Management Reviews*, 8(3), 157-174.

Capar, N. y Kotabe, M. (2003): The relationship between international diversification and performance in service firms. *Journal of International Business Studies*, 34(4), 345-355.

Código Deontológico de la Abogacía Española (Consejo General de la Abogacía Española, 2002). URL: http://www.abogacia.es/wp-content/uploads/2012/06/codigo_deontologico1.pdf; ultimo acceso 13/03/2015.

Comisión Europea (2003): The competitiveness of business-related services and their contribution to the performance of European Enterprise. COM (2003) 747 final.

De Carlos, L. (2012): “Los grandes retos de los despachos de abogados colectivos en España” en *Retos de la abogacía ante la sociedad global*, Gisbert, M. y Serrano, A. (coord.), Editorial Civitas: Universidad Pontificia Comillas.

Faulconbridge, J. R. (2008): Managing the transnational law firm: A relational analysis of professional systems, embedded actors, and time-space-sensitive governance. *Economic Geography*, 84(2): 185-210.

Faulconbridge, J. R. y Muzio, D. (2007): Reinserting the professional into the study of globalizing professional service firms: the case of law. *Global Networks*, 7(3), 249-270.

García-León, C. (2014a): El desembarco de los bufetes españoles en Latinoamérica. *Expansión*, 3 de marzo, sección jurídica. URL: <http://www.expansion.com/2014/02/27/latinoamerica/1393501180.html>; último acceso 04/06/2015.

García-León, C. (2014b): Bufetes españoles por el mundo. *Expansión*, 13 de junio, sección jurídica. URL: <http://www.expansion.com/2014/06/13/juridico/1402683672.html>; último acceso 04/06/2015.

García-León, C. (2014c): La pugna de los grandes bufetes españoles por Latinoamérica. *Expansión*, 17 de septiembre, sección jurídica. URL: <http://www.expansion.com/2014/09/16/juridico/1410885373.html>; último acceso 04/06/2015.

García-León, C. (2014d): Uría lidera una megafusión con dos bufetes latinoamericanos. *Expansión*, 9 de septiembre, sección jurídica. URL: <http://www.expansion.com/2014/09/09/juridico/1410271237.html>; último acceso 04/06/2015.

García-León, C. (2015): Bufetes: relevos en la cúpula y salidas al exterior. *Expansión*, 10 de enero, sección jurídica. URL: <http://www.expansion.com/2015/01/09/juridico/1420829807.html>; último acceso 04/06/2015.

García-Ochoa, D. y Ravira, P. (2012): “El ejercicio internacional del derecho y el abogado español” en *Retos de la abogacía ante la sociedad global*, Gisbert, M. y Serrano, A. (coord.), Editorial Civitas: Universidad Pontificia Comillas.

Hitt, M.A. *et al.* (2006): The importance of resources in the internationalization of professional service firms: the good, the bad, and the ugly. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1137-1157.

Kaiser, S. y Ringlstetter, M. J. (2010): Strategic management of professional service firms: theory and practice. *Springer Science & Business Media*.

León, F. y Pla, J. (2004): La dinámica de la competencia internacional hacia la empresa transnacional. *Universia Business Review – Actualidad económica*, tercer trimestre, 84–101.

Løwendahl, B. R. (2005): *Strategic management of professional service firms*. Copenhagen Business School Press, Dinamarca.

Løwendahl, B. R., Revang, Ø., y Fosstenløyken, S. M. (2001): Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis. *Human relations*, 54(7), 911-931.

Malhotra, N., y Morris, T. (2009): Heterogeneity in professional service firms. *Journal of Management Studies*, 46(6), 895-922.

Morgan, G. y Quack, S. (2006): “Global Networks or Global Firms? The Organizational Implications of the Internationalization of Law Firms” en *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices Convergence and Diversity in the Global Economy*, Ferner, A. et al. (eds.). Londres: Palgrave Macmillan, 213-238.

Morgan, G. y Quack, S. (2005): Institutional Legacies and Firm Dynamics: The Growth and Internationalization of UK and German Law Firms. *Organization Studies*, 26(12), 1765-1785.

Petersen, M. (1999): 2 Law Firms Plan to Bridge The Atlantic. *The New York Times*, 25 de mayo. URL: <http://www.nytimes.com/1999/05/25/business/2-law-firms-plan-to-bridge-the-atlantic.html>; ultimo acceso 31/05/2005.

Reihlen, M. y Apel, B. A. (2007): Internationalization of professional service firms as learning-a constructivist approach. *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 140-151.

Rubalcaba, L., Gago, D. y Maroto, A. (2005): Relaciones entre globalización y servicios: ventajas competitivas de los servicios europeos y españoles en el comercio internacional. *Información Comercial Española. Competitividad e internacionalización de los servicios en los países europeos*, 824 (julio-agosto).

Rubalcaba, L. y Maroto, A. (2007): La internacionalización de los servicios y factores determinantes de su comercio en España. *Información Comercial Española. Nuevos productos, nuevos mercados y nuevas formas de internacionalización*, 838 (septiembre-octubre).

Rubalcaba, L. y Maroto, A. (2008): Claves de la internacionalización de los servicios avanzados a empresas. *Información Comercial Española. Comercio e internacionalización de servicios*, 844 (septiembre-octubre).

Segal-Horn, S. y Dean, A. (2011): The rise of super-elite law firms: towards global strategies. *The Service Industries Journal*, 31(2), 195-213.

Silver, C. (2007): Local Matters: Internationalizing Strategies for U.S. Law Firms, *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 14(1), 67-92.

Silver, C., Phelan, N. D. B., y Rabinowitz, M. (2009): Between diffusion and distinctiveness in globalization: US law firms go global. *Geo. J. Legal Ethics*, 22, 1431.

Spar, D.L. (1997): Lawyers abroad: the internationalization of legal practice, *California Management Review*, 39(3), 8-28.

The Economist (2008): Lawyers in India: Legally barred, *The Economist*, 24 de abril.

Ulloa, G. (2012): “La proyección internacional de la abogacía española” en *Retos de la abogacía ante la sociedad global*, Gisbert, M. y Serrano, A. (coord.) Editorial Civitas: Universidad Pontificia Comillas.

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.

Von Nordenflycht, A. (2010): What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155-174.