

Las oficinas transnacionales de abogados como autoridad privada

Transnational law firms as private authority

José A. Toro-Valencia*

Fecha de recepción: 21 de marzo 2018

Fecha de aceptación: 18 de enero de 2019

RESUMEN

Las firmas globales de abogados se constituyen en uno de los arquitectos de la promulgación de normas de *soft law* en el derecho internacional. Este artículo pretende caracterizar los grandes bufetes de abogados a escala global y con ello identificar su papel de autoridad privada en derecho internacional.

Palabras clave: *soft law*, autoridad privada, profesión jurídica, *lex mercatoria*, derecho internacional, gobernanza global.

ABSTRACT

Global law firms are one of the architects in the construction of international soft law norms. This paper looks for the characterization of these law firms on the global realm, with the purpose to identify the role as private authority in international law.

Keywords: soft law, private authority, legal profession, *lex mercatoria*, international law, global governance.

* Abogado de la Universidad Pontificia Bolivariana, LL.M. de la American University, PhD en Derecho de la Universidad Pompeu Fabra. Profesor asistente de Derecho Internacional de la Universidad Eafit. Correo electrónico: jatoro@eafit.edu.co

INTRODUCCIÓN

En su edición del 28 de febrero de 2004, el semanario inglés *The Economist* (2004, pp. 12-14) aseveraba que sin importar el lugar del planeta en el cual se quieran instalar las compañías multinacionales, siempre van acompañadas de contadores, banqueros, consultores y abogados. Esta afirmación simboliza la expansión global de las firmas de abogados y el papel que desempeñan en la gestión de los negocios mundiales. De igual forma, siete años después, en su número del 5 de mayo de 2011, la misma publicación indicaba que las grandes firmas de abogados son uno de los grupos afectados por la crisis financiera global, resaltando con ello el carácter globalizado de la profesión jurídica y de los grandes despachos de legistas.

La globalización ha transformado las firmas de abogados, que pasan de ser organizaciones estrictamente nacionales a transformarse en multinacionales que ejercen un cierto tipo de autoridad en la configuración de regímenes específicos. Este artículo se ocupa de estudiar los bufetes de abogados que se conforman como actores transnacionales y ejercen una modalidad de autoridad cuya naturaleza es privada. Estos despachos están dominados por firmas anglo-estadounidenses que de diversa forma se han transformado en actores globales. Por su parte, firmas alemanas y españolas también experimentan este tipo de transmutación, gracias a la expansión de la Unión Europea y del derecho comunitario europeo, el cual les exige adaptarse a un mercado más amplio y a la aplicación e interpretación de un orden normativo que trasciende el ámbito nacional. A su vez, la marcada presencia de los mercados emergentes en la economía globalizada plantea la necesidad para las firmas anglo-estadounidenses y europeas de expandir sus actividades de servicio y asesoría jurídica a África, Asia y América Latina.

El ejercicio y desarrollo profesional del abogado se da, por tanto, en una organización que implementa un modelo de negocio en un sector específico. Así, se desacralizan las formas y se convierte en una estructura orientada a defender los intereses de sus clientes y a conseguir nuevos mercados y negocios. Esto facilita la consolidación de grandes compañías formadas por un alto número de abogados. A pesar de que la globalización permite que las firmas se expandan a lo largo del planeta, el centro neurálgico de su operación se concentra en las ciudades de Nueva York y Londres, lo que demuestra la estrecha relación que dichas firmas tienen con los centros financieros globales.

La actividad que despliegan los abogados de las firmas globales en respuesta a las necesidades de sus clientes se refleja en la creación de un cuerpo normativo propio para la operación transnacional de actores privados. Este cuerpo normativo adopta una forma más característica del *soft law* y se soporta en

buena medida en la autorregulación y el autocumplimiento de sus contenidos. De igual forma, es en un alto porcentaje *aestatal*, en el sentido en que para su origen, cumplimiento y legitimación no es necesaria la intervención del Estado como fuente de autoridad pública. Por el contrario, es un ámbito de normas que emanan principalmente de la autoridad privada que ejercen los abogados asociados a las firmas, así como de las distintas asociaciones que los agrupan. El término *lex mercatoria*, si bien sujeto a controversia, es el que se utiliza en la literatura para identificar este cuerpo normativo de aplicación propia para los operadores de comercio internacional.

La existencia de la *lex mercatoria* moderna no sería posible sin la presencia de las grandes firmas globales de abogados. Son las firmas globales las que la dan un contenido normativo a las prácticas de los operadores de comercio y tienen la capacidad de desarrollar *productos* jurídicos que respondan a una legitimidad particular y que emanen del entorno privado de los actores involucrados. Es allí donde los abogados de las firmas operan como autoridades en la materia específica, y con ello establecen, quizá de manera imperceptible, un manto de autoridad en la operación global del comercio en sus distintas facetas.

Este artículo se ocupa, en primer lugar, de identificar la presencia de las firmas multinacionales de abogados, y de indagar por su funcionamiento y operación. En segundo lugar, identificará las principales formas de manifestarse de dichos despachos y cómo se da una concentración de estos en los centros financieros globales. Finalmente, se analizará la forma en que estos bufetes se manifiestan como un tipo de autoridad privada, en especial a partir del uso de la denominada *lex mercatoria* moderna y del arbitraje como uno de los medios preferidos para la solución de controversias internacionales de diverso tipo.

1. LA FIRMA GLOBAL DE ABOGADOS

1.1. Orígenes

Las firmas de abogados se encuadran como organizaciones de servicios, y en consecuencia están incorporadas dentro del Acuerdo General de Comercio sobre Servicios que administra la Organización Mundial del Comercio (OMC). Los servicios, según la literatura asociada a la geografía económica, se caracterizan por ser intangibles, invisibles, no fungibles, efímeros y no almacenables. También evidencian una intensa interacción entre productor y destinatario (abogados y sus clientes) (Brock, Yaffe y Dembovsky, 2006). En tal sentido, se predica la necesidad, por parte de la gran firma, de consolidar una marca que sea ampliamente reconocida y construir una reputación notable, para gestionar de

forma eficiente tales características. En consecuencia, la industria de servicios jurídicos, a pesar del peso de la tradición y de las barreras de acceso, es un sector con un alto grado de dinamismo, lo que permite generar un gran nivel de competencia y de creación de valor.

Con la paulatina globalización de la economía en la segunda mitad del siglo xx, las oficinas de abogados dieron pasos hacia cierta internacionalización. Este término se usa de manera deliberada para indicar que la expansión de las firmas se da solo a nivel de contactos con otras oficinas de abogados similares, localizadas en otros Estados. Tales pasos se motivaron principalmente más por las necesidades de los clientes que por la iniciativa de los mismos bufetes. Es de anotar que esta paulatina internacionalización se da de manera casi exclusiva en el eje Estados Unidos-Reino Unido —específicamente, despachos domiciliados en la ciudad de Nueva York y en la ciudad de Londres—.

Las compañías multinacionales y las compañías de tamaño medio orientadas a la exportación son el tipo de clientes que los despachos acostumbran recibir en esta fase. Según Brock, Yaffe y Dembovsky (2006, p. 476) se pueden catalogar tres categorías de clientes. En primer lugar, los clientes globales, que prefieren el mismo proveedor de servicios en los distintos mercados en los cuales operan y llevan a cabo negocios. En segundo lugar, están los clientes locales, que requieren ciertos servicios globales rutinarios o estandarizados¹. Finalmente, en tercer lugar, se identifican aquellos clientes que, siendo locales, prefieren elegir aquellas firmas que tengan una proyección internacional, por la posibilidad de conseguir un servicio y un conocimiento que les brinde un acceso potencial a su propia internacionalización.

El punto de inflexión se da con la desregulación y privatización desarrollada por el Gobierno conservador británico de Margaret Thatcher, en los años ochenta. En el transcurso de veinte años (1980-2000), la transformación en firmas globalizadas se consolida definitivamente. El tránsito lo realizan primordialmente las firmas británicas conocidas como el Círculo Mágico (Magic Circle), que agrupa a las cinco firmas más grandes del corazón financiero de Londres. Las grandes firmas estadounidenses van a crecer en tamaño y facturación, pero van a preferir su íntima asociación con Wall Street para consolidar por esa vía su operación global (Flood, 2001, p.255).

A la desregulación británica se le añade el crecimiento de la inversión extranjera, tanto directa como de capitales, a lo largo del globo como factor que impulsa la globalización de los bufetes. En consecuencia, los diversos partícipes del

1 Este es el caso de compañías inscritas en bolsas de valores diferentes a las de su domicilio de origen y que en consecuencia deben enviar reportes de sus actividades y estados financieros de forma rutinaria y estandarizada.

comercio internacional requieren que su operación se distribuya en diferentes lugares y por tanto efectuarán inversiones en diversos lugares del planeta. Para tal fin se ha dispuesto, impulsada en buena parte por los despachos globales de abogados, una arquitectura jurídica que propugna por garantizar la estabilidad y rentabilidad de la inversión. Esto incrementa la demanda de servicios jurídicos, los cuales también se convierten en inversión extranjera, en la medida en que las firmas globales de abogados abren despachos en diversos países. Más importante aún es que el actuar de las firmas supone al mismo tiempo involucrarse en diversos procesos que se dan a lo largo del planeta y en los que están presentes intereses públicos y privados.

Faulconbridge, Beaverstock, Muzio y Taylor (2007-2008, p. 460) consideran que la globalización de las firmas de abogados está asociada a la creación de centros financieros y de servicios globales. De ahí que Nueva York y Londres sean los lugares donde se encuentra la mayor parte de estas firmas, y que se expandan a ciudades como Frankfurt, Hong Kong y Singapur como centros financieros, y a Washington y Bruselas como centros de decisión política.

Las firmas multinacionales-globales de abogados siguen el patrón utilizado por distintas organizaciones empresariales para expandirse internacionalmente. El modelo fue descrito por John Dunning y denominado *ownership-location-internalization* (OLI). En él postula que una compañía solo se involucrará en actividades internacionales si tiene una ventaja sobre los competidores locales en relación con la propiedad, la ubicación geográfica y la internalización de costos. De esta forma, Faulconbridge *et al.* (2007-2008, p. 465) indican que las oficinas anglo-estadounidenses tienen un modelo más flexible que las provenientes de aquellos ordenamientos que se fundamentan en el modelo de derecho de base romano-germánica. Por ello, es posible identificar como una característica de los bufetes provenientes de sistemas de *common law* lo que se denomina como *apropiación*, esto es, que las firmas solo se internacionalizarán si tienen ventajas particulares en sectores como la tecnología, la administración y el *marketing*. A ello se suma la facilidad del acceso a clientes transnacionales y un estándar de servicio que no intimide a los clientes locales. La ubicación se convierte en una ventaja, si en ese lugar es posible adelantar negocios y conseguir nuevos clientes para el despacho. Por ello, es explicable que los centros de origen y de decisión de las grandes firmas globales se concentren en Nueva York y Londres. Finalmente, en lo que concierne a la internacionalización, esta se da cuando la compañía de abogados encuentra que es más beneficioso expandirse directamente que generar una mera alianza.

Se identifican dos tipos de firmas. Por una parte, aquellas que tienen una presencia directa en el extranjero, lo cual se traduce en la constitución de un bufete en el Estado correspondiente. Por la otra parte, están las firmas que tienen una

presencia indirecta en otros Estados por medio de corresponsalías o alianzas. Esto se puede generar por medio de un proceso de fusión con una firma que tenga experiencia en administrar asuntos jurídicos en el extranjero y que cuente con un número importante de abogados formados en la tradición anglosajona. La otra posibilidad es reclutar juristas que tengan dicha experiencia formativa o de trabajo en los Estados Unidos o en el Reino Unido (Faulconbridge, 2008, p. 508).

La estructura de la firma de abogados estadounidense es la que se define como el modelo paradigmático de oficina transnacional de abogados. Este tipo de firmas se conoce como *Cravath*², y en él se da lo que Marc Galanter y Thomas Palay (1991, pp. 4-19) etiquetan como el *torneo de abogados*. Este esquema consiste en que la firma se constituye con un número determinado de socios. Dichos socios contratan un número de abogados recién graduados, de acuerdo con las necesidades de la firma y las demandas de sus clientes³. La firma, con el objetivo de crear una cultura corporativa y un mayor nivel de servicios profesionales a sus clientes, realiza cada cierto tiempo un concurso entre los abogados contratados con la finalidad de convertir a los ganadores en socios de la firma, y con ello vincularlos a la suerte de ella. Los abogados son evaluados con base en su desempeño, y así se crea una cultura *meritocrática*. El torneo se plantea como un concurso objetivo, si bien algunos estudios observan que otros factores de índole subjetiva también son importantes para determinar la selección de uno u otro abogado como socio. A esta cultura fundada en la *meritocracia* le subyace otra basada en un fuerte sentido de los negocios, y por esta vía la firma logra garantizar un extenso portafolio de servicios para sus clientes, atraer nuevos clientes y al mismo tiempo evitar la fuga de capital humano esencial para su posicionamiento como autoridad.

El torneo de abogados permite constituir una mini comunidad epistémica que le posibilita a la firma competir globalmente. Lo cual va a facilitar que los abogados se comporten de tal manera que sean tenidos como una autoridad en el campo específico en el que se desenvuelvan en su quehacer profesional. En consecuencia, el impacto psicológico que genera la reputación e imagen del despacho, gracias al saber acumulado por sus socios, les permite ser identificados como un actor con un gran conocimiento y experiencia en la gestión de

2 El nombre de *Cravath* proviene de la firma neoyorquina Cravath, Swaine & Moore, LLP, la cual fue la primera que documentó y formalizó en extenso este proceso organizacional (Cravath, Swayne & Moore, 2016).

3 La educación jurídica de los Estados Unidos y Canadá presenta una característica que la diferencia de su homóloga británica y del resto del continente europeo. Esta consiste en que es una escuela de graduados, es decir, que para acceder a las escuelas de derecho es necesario cursar un grado que brinde un título luego de cuatro años de estudio. Esto se conoce por sus siglas en inglés como BS (*bachelor of science*) o BA (*bachelor of arts*). Posteriormente, los aspirantes deberán presentar el examen de admisión a las escuelas de derecho y una vez admitidos cursar tres años de educación jurídica. Para ser admitidos en el colegio de abogados y ejercer representación judicial —derecho de postulación— deberán pasar el examen del colegio estatal correspondiente (*bar exam*).

problemas asociados a ciertos regímenes internacionales. Ese reconocimiento los vuelve visibles a los otros sujetos que participan del régimen, y dicha visibilidad es imprescindible para el éxito de este.

1.2. Consolidación y características

La cultura corporativa se entiende como el conjunto de convenciones sociales que comprende normas de comportamiento y estándares que configuran la forma como se llevan a cabo las interacciones sociales subyacentes de la firma. Los cambios en la cultura de la firma pueden afectar su estructura, lo cual es relevante en el ámbito de las firmas globales por la creciente *americanización* de estas.

En ciertos aspectos, las firmas de abogados transnacionales se asemejan a sus clientes, las compañías multinacionales. Esto se da gracias a que, como la mayor parte de multinacionales, contratan personas formadas en el lugar donde desempeñarán su función, de tal forma que se crea una clase global de trabajadores. Por tanto, se genera un espacio transnacional de trabajo en el que se mezclan abogados expatriados y locales. Es así como se define y estructura una cultura de trabajo propia de las firmas. De acuerdo con Faulconbridge, se crean unas reglas que son el marco general en el que se desenvuelve el bufete global.

En primer lugar, el ámbito de actividad de los abogados continúa siendo uno de los más regulados por normas nacionales⁴. La sociología de las profesiones ha demostrado que las estructuras nacionales tienen un peso significativo en la producción de culturas de la práctica profesional. Si bien esto lo defiende Faulconbridge, el modelo de firma estadounidense, Cravath, se intenta recrear en mayor o menor medida a lo largo del planeta. La reproducción del modelo posibilita la creación de redes y la estructura para una potencial fusión entre oficinas de abogados de diversos lugares del globo. Al mismo tiempo, una adopción contextual del modelo permite a las grandes oficinas domiciliadas en Londres expandirse a lo largo de Europa y después a la casi totalidad del planeta.

A esto se suma la mayor presencia de abogados extranjeros en las facultades de derecho de los Estados Unidos y del Reino Unido para llevar a cabo estudios de posgrado y con ello adquirir competencias propias del sistema *adversarial*, característico del *common law*. Estos estudios de posgrado se denominan master

4 En este punto es necesario aclarar que si bien las reglas son nacionales, ello no implica que la regulación sea estatal, esto es, pública. Es el caso de los Estados Unidos, donde la regulación la realizan los distintos colegios de abogados federales, que tienen la naturaleza de organización privada (Moeser y Guback, 2016).

of laws (LL M)⁵ y permiten generar una especie de cultura común entre aquellos miembros de oficinas locales que tienen clientes con negocios globales y que pueden servir de contacto en una red global de abogados o ser socios de los despachos locales candidatos para un proceso de fusión. Este tipo de abogado que adquiere una educación de posgrado en los Estados Unidos o en el Reino Unido transforma las oficinas locales, lo cual le permite brindar servicios a sus clientes, independientemente de las necesidades geográficas que estos tengan (Silver, 2007, p. 84). Finalmente, el hecho de lograr una formación de posgrado y estar expuesto a la cultura jurídica anglosajona posibilita que estos profesionales brinden a sus clientes una asesoría con un enfoque propio de dicho entorno.

En segundo lugar, la naturaleza del trabajo de las firmas jurídicas globales también se define por las especiales características que tiene la prestación de servicios jurídicos. Cuando esta se da a escala global, se particulariza por la formación de equipos de trabajo deslocalizados y temporales, que se conforman de acuerdo con las necesidades de un cliente específico y que comprenden la reunión de un grupo de expertos en el tema que se requiera abordar debido al problema en cuestión. Por ello, se crea una subcultura especializada y deslocalizada, que deja atrás la figura del abogado generalista y conduce a la del especialista o subespecialista. Esto es especialmente importante en la generación de autoridad, pues estos profesionales van a ser considerados autoridades, gracias al prestigio profesional y académico que obtienen. Si se plantea en el lenguaje de Friedman (1988, p. 222), son autoridades en el ámbito de conocimiento y de trabajo específico en el que se desempeñan, gracias al prestigio profesional y académico que han logrado. En consecuencia, construirán comunidades epistémicas que determinan la agenda y el contenido de los temas de su interés.

Por último, la naturaleza del trabajo de la firma transnacional se determina por la interacción y las necesidades de los clientes. Los abogados de estos bufetes son tenidos como los consejeros de confianza de los hombres de negocios, lo cual se da gracias a la posibilidad de generar vínculos de largo plazo entre las firmas y las compañías multinacionales. La prolongación en el tiempo de dichos vínculos genera estabilidad para los despachos de abogados, y al mismo tiempo produce incentivos para que se busquen nuevas relaciones de largo plazo con otros clientes en el ámbito global.

Un último aspecto en relación con la organización es el que se refiere al campo de acción jurídico transnacional. Según Quack (2007, p. 645), es la estructura de actores, prácticas y procesos institucionales que están involucrados en el campo de creación del derecho que regula acciones y eventos que trascienden fronteras y

5 Este estudio de posgrado tiene una duración de un año y para ser admitido es necesario ser un abogado graduado de acuerdo con las regulaciones de su Estado de origen y previo cumplimiento de los requisitos mínimos fijados por la escuela de derecho.

que se genera por actores privados. Esta lectura permite concluir que el derecho transnacional que se origina en las firmas de abogados trasciende al derecho internacional interestatal.

Las etiquetas de globalización del derecho o de derecho transnacional no están exentas de críticas. Según Quack (2007, p. 648), una parte significativa de la literatura considera que tal transnacionalización o globalización está determinada por las tradiciones jurídicas del *common law*, y, en particular, por la de Estados Unidos y la de Gran Bretaña (especialmente el derecho de Inglaterra y Gales). Esto implica que las oficinas de abogados contratarán abogados con una formación en el sistema litigioso propio de dichos ordenamientos jurídicos, lo que facilita que los nuevos empleados de las firmas se adapten fácilmente al sistema Cravath, que promueve las convocatorias para volverse socio de la firma. A esto se suma que la firma declare abiertamente su carácter de negocio y que, por tanto, su enfoque principal sea la generación de nuevos clientes que aumenten los ingresos de la organización, dejando atrás cierta idea según la cual los bufetes promueven ideales más cercanos a la promoción de la justicia en ejercicio de la profesión jurídica.

Por ello las firmas que deciden convertirse en despachos multinacionales adoptan una estructura muy diferente a la de las que permanecen de forma exclusiva en el espacio doméstico. Además, se identifica una serie de actores adicionales a las firmas, como los colegios profesionales de abogados y las redes de abogados, entre otros. Los individuos que participan en ellas desarrollan relaciones interorganizacionales y construyen redes que les permiten estructurar negocios a escala global y superar la ambigüedad del derecho transnacional (Quack, 2007, p. 650). Desde esta óptica es posible identificar tres tipos de firmas de abogados internacionales (Morgan y Quack, 2005, p. 1771). El primer tipo son las megafirmas, que cuentan con un gran volumen de negocios y están íntimamente vinculadas con el mundo financiero de Wall Street. Un segundo tipo es la gran firma europea, que se transforma especialmente a partir de una serie de fusiones y adquisiciones dentro de la industria, especialmente entre firmas británicas y alemanas. Es paradójico que estas firmas tengan más oficinas a lo largo del planeta que las megafirmas de los Estados Unidos y que su personal calificado sea mucho más diverso. Por último, un tercer tipo es la firma mediana no estadounidense. En este caso se da más un desarrollo de redes o corresponsalías y no necesariamente un crecimiento orgánico unitario.

La firma internacional en cualquiera de sus modalidades lleva a cabo soluciones transnacionales a problemas que requieren colaboración entre abogados localizados en diversos lugares y pertenecientes a distintos ordenamientos. No es necesario que todos ellos pertenezcan a las mismas firmas, pero sí que

sean especialistas en las materias necesarias para resolver el asunto concreto de un cliente.

Por su parte, las colegiaturas locales y nacionales de abogados se transmutan en entes dotados de intereses internacionales, como el Colegio Internacional de Abogados (International Bar Association [IBA], 2016), entre otros. Estas asociaciones llevan a cabo dos asuntos importantes. En primer lugar, proveen un foro en el que se sensibiliza y desarrolla el trabajo de las redes. Esto les permite llevar a cabo discusiones respecto del sentido e interpretación del derecho. En segundo lugar, realizan las negociaciones de alto nivel que definen las reglas y las normas del derecho propias de esta práctica. La IBA mantiene comités permanentes que orientan tanto a los gobiernos y a las organizaciones internacionales como a las redes en las que se define la gestión de asuntos a escala global. Su influencia se genera gracias a la experiencia y conocimiento que tienen sus miembros. En otras palabras, son autoridades en la materia que se regula. Nos estamos refiriendo por tanto a una autoridad privada. Finalmente, las redes transnacionales y los actores públicos y privados que intervienen en ellas extienden su influencia especialmente al ámbito del arbitraje internacional.

Las firmas se involucran en un activo proceso de creación y transformación del derecho, lo cual configura su posición de autoridad dentro del campo del derecho internacional. Esta actividad puede definirse, siguiendo a Quack (2007, p. 652), como un ciclo de recursos en el cual las normas son modificadas en el momento en que tienen contacto con la práctica, que genera el *input* necesario para el desarrollo de las normas. En este ciclo distintos actores participan. Se pueden identificar tres momentos: el de la innovación contractual, el de estandarización y finalmente el de normalización.

En el primero, los abogados operan como consejeros y redactores de las formas contractuales necesarias para el éxito de la operación de la que se ocupan. Para ello desarrollan una serie de tareas profesionales que comprenden la innovación legal a partir del derecho existente. Esto se da gracias a los vacíos e inconsistencias que encuentran en la legislación en un momento dado, lo cual permite generar soluciones jurídicamente innovadoras para sus clientes. Además, esta actividad se complementa con aquellos ámbitos que no se encuentran regulados o que han sido desregulados: allí los abogados de las firmas transnacionales elaboran fórmulas jurídicas novedosas de las que no existe precedente alguno. Finalmente, la innovación contractual requiere y genera la necesidad de coordinar las diferentes expectativas jurisdiccionales. Una vez se da la creación de un producto jurídico, este puede estandarizarse para reducir los costes de transacción.

Los estándares se entienden en este contexto, según Quack (2007, p. 654), como normas no vinculantes que son observadas voluntariamente por una amplia comunidad de juristas y por sus clientes. Esto no es cosa distinta al *soft law*. Para llegar a este nivel y contar con una normatividad uniforme, es necesario que las reglas se construyan dentro de las firmas y los espacios privados de interacción entre ellas, como los comités de la IBA, o de la Cámara de Comercio Internacional, o del Instituto para la Unificación del Derecho Privado Internacional (Unidroit, 2005). Posteriormente, en su condición de autoridad, el cuerpo de abogados conducirá los estándares a un nivel que estará compuesto por entes públicos o con capacidad reguladora. La movilidad interorganizacional de los abogados es la que permite la generación de este proceso de estandarización, el cual a su vez es patrocinado por los intereses comerciales de las grandes firmas para atraer nuevos clientes.

Por lo tanto, muchas firmas y sus abogados son considerados como miembros de comunidades epistémicas. En ellas los abogados aprovechan su rol como expertos y como *lobbyistas*. De esta forma, las oficinas de abogados se involucran en proyectos institucionales que en cierta forma tendrán un beneficio para sus propios intereses y los de sus clientes. Por ello estos bufetes siempre manejan una doble faceta: como emprendedores de la reforma jurídica y como representantes de los intereses de sus clientes.

En cierto sentido, este rol dual se torna difuso gracias a la multitud de actores frente a los cuales se llevan a cabo las gestiones de desarrollo y elaboración de estándares, y por tanto de derecho. Bajo diferentes modalidades, las oficinas adelantan labores de gestión tanto en el ámbito de las organizaciones internacionales como en el de grupos de naturaleza privada, o semipública⁶. De dichas actividades de gestión se desprenden desarrollos normativos que adquieren el estatus de *soft law*. Finalmente, es en los tribunales de arbitraje internacional en los que este tipo de normas adquiere su legitimidad en el entorno de los operadores jurídicos internacionales⁷.

2. MODALIDADES DE FIRMAS GLOBALES DE ABOGADOS

La literatura sobre firmas globales de abogados concentra la mayor parte de la operación de estas en el eje Nueva York-Londres. Sin embargo, a pesar de las

6 En inglés se utiliza el acrónimo *Quangos*, por *quasi-autonomous non-governmental organization*.

7 Esta es la posición dominante en los autores que se ocupan del estudio de las firmas de abogados y de la práctica jurídica internacional. El estudio canónico de la materia es el llevado a cabo por Dezalay y Garth en 2004. De manera reciente, autores como John Flood y Fabian Sosa estiman que hay una mayor inclinación a llevar a cabo una hibridación entre el *soft law*, o su variedad más conocida, la *lex mercatoria*, con los distintos derechos nacionales, dependiendo del caso en cuestión (Flood y Sosa, 2008).

características comunes de los sistemas jurídicos en los que operan, los bufetes difieren en sus características y modelos de expansión. Por una parte, los grandes despachos estadounidenses desarrollan una estrecha relación con el entorno financiero de Wall Street, lo que les conduce a limitar su expansión geográfica, pero no el alcance global de sus negocios y clientes. Por el contrario, el modelo inglés —o, mejor, londinense— se centra en la expansión geográfica impulsada por el desarrollo y ampliación del ámbito de aplicación del derecho europeo y de sus vínculos históricos con los mercados de Asia, África y Oceanía.

La estructura de la firma Cravath es la que predomina en el contexto de Estados Unidos y se exporta al resto del planeta. Este modelo, en palabras de Galanter y Palay (1999, p. 956), es el más exitoso del siglo XX, por la transformación radical que supuso en la práctica del derecho en los Estados Unidos durante dicho siglo.

De esta forma, en los últimos cien años el bufete de abogados pasó de ser una estructura de características familiares a ser una de dimensiones empresariales. Esta transformación permite que las grandes firmas produzcan un arco de servicios jurídicos amplio, continuo y de gran calidad, y al mismo tiempo sean el modelo a seguir por los demás despachos del planeta, independientemente de la tradición jurídica en la cual operen (Galanter y Palay, 1992, p. 31). Es así como otros modelos de firmas siguen en mayor o menor medida el esquema de la gran firma, la Cravath. Entre estas modalidades se encuentran la firma boutique, el despacho orientado al litigio estratégico de interés público e incluso la división jurídica de las compañías.

Se concibe así un sistema de crecimiento de las firmas en el que los nuevos vinculados, generalmente abogados que terminan sus estudios, son evaluados al cabo de cierto periodo de tiempo y si superan dicha evaluación, serán asociados a la firma. Esta dinámica garantiza el crecimiento constante del bufete, elemento que lo habilita para desarrollar nuevas operaciones, conseguir nuevos clientes y ampliar la oferta de servicios jurídicos. En tal sentido, se desarrollan distintos tipos de firmas en el panorama de la gestión jurídica global. En la literatura se encuentran dos clasificaciones: la elaborada por Galanter y Palay, más centrada en los Estados Unidos, pero exportable a otras jurisdicciones, y la propuesta por Sokol, más sensible al eje Londres-Nueva York y también abierta a otros ámbitos.

Galanter y Palay identifican siete tipos de firmas. Denominan a la primera de ellas la *última gran firma*, en la que el proceso de promoción a socios se difiere y se genera un doble concurso. Además este tipo de bufetes se ocupa de vincular lo que se denomina funcionarios *paralegales*, es decir, aquellos que no siendo juristas son especialistas en áreas de soporte a los servicios jurídicos y que requieren cierto conocimiento especializado en relación con el derecho. Así, en este tipo de firma la competencia entre socios y aspirantes a socios es mucho

más intensa, y el concurso es más agresivo y selectivo. A ello se le suma el hecho de que la competencia entre estas firmas implica el atraer a los socios del bufete rival, pues los clientes no están necesariamente vinculados al despacho, sino al socio correspondiente.

El segundo tipo es la firma que busca equipararse con las denominadas cuatro grandes firmas de auditoría contable⁸. Las grandes compañías de auditoría son organizaciones multiservicios que se han adaptado a las exigencias de la economía globalizada a través de la descentralización y la ampliación en el portafolio de servicios que ofrecen a sus clientes. En consecuencia, son estructuras corporativas que superan a las firmas globales de abogados en número de despachos, en número de profesionales, en el monto de ganancias y en la rentabilidad por socio. Previamente al colapso de Enron, las firmas contables fueron bastante agresivas en organizarse como centros de servicios profesionales multidisciplinarios, dentro de los cuales estaba la oferta de servicios jurídicos. En dicha propuesta se planteaba la creación de un departamento jurídico como un elemento más del portafolio de servicios, el cual se diseñó como una hibridación entre el modelo de las compañías de auditoría y el prototipo de la firma Cravath.

El tercer tipo es la firma multidisciplinaria, en la cual el despacho de abogados, además de los servicios jurídicos, incorpora la oferta de otro tipo de asistencia profesional, como la consultoría. En dicha modalidad la firma adopta una vía intermedia entre la gran firma de abogados y las grandes firmas de prácticas multidisciplinarias, en particular las de auditoría contable.

Estos tres tipos de firmas abarcarían la oficina generalista, en la cual el número de abogados y profesionales que están asociados o bien contratados en ellas es de tal magnitud que les permite ofrecer una cartera amplia a sus clientes. Estos bufetes dependen en mayor medida del sistema del torneo para vincular nuevos socios, sin que la plantilla disminuya, y al mismo tiempo conservan los incentivos económicos internos para que todo el personal nuevo tenga la expectativa de convertirse en socio una vez llegue el momento del concurso.

Las otras cuatro categorías que desarrollan Galanter y Palay (1991, p. 125) son de firmas mucho más especializadas, pero que en su estructura operativa reproducen el esquema de la Cravath en versión reducida. El primero de estos tipos es la firma *boutique*. Esta busca que su ventaja comparativa sea la *hiperespecialidad* que tiene en determinadas materias. Gracias a su etiquetamiento como firma

8 Estas firmas son Price Coopers, KPMG, Ernst & Young y Deloitte. Hasta el colapso de Enron se les denominaba las cinco grandes, con Arthur Andersen, la cual se disolvió como consecuencia del fraude de la compañía que auditaba, y previamente eran las seis grandes antes de la fusión de Price con Coopers (*The New York Times*, 11 de marzo de 2002). De manera reciente, estas firmas han retomado su interés por la consultoría jurídica (*The Economist*, 21 de marzo de 2015).

de élite, compite con las grandes multifyrmas por abogados de calidad y por clientes que tienen necesidades en el sector específico de su especialidad. En tal sentido, la firma *boutique* combina un tamaño relativamente pequeño con un trabajo jurídico intensivo y con una alta especialización, manteniendo el propósito expreso de mantenerse como una firma de formato reducido en cuanto al número de abogados y de socios. Al mismo tiempo, este tipo de despacho presenta un inconveniente frente a los nuevos abogados, y es que en él los socios fundadores tienden a minimizar el acceso a la condición de socio, y de aceptarlo se inclinan por conservar un mayor porcentaje de las ganancias obtenidas por la firma. Este aspecto le resta competitividad frente a la gran firma, pues reduce el incentivo de los nuevos vinculados para convertirse en socios.

La firma de compensación mixta es aquella que reduce los incentivos monetarios a cambio de una exigencia menos demandante a los abogados asociados y vinculados a ella (Galanter y Palay, 1991, p. 127). El menor nivel de exigencia se da, bien por tener un menor número de clientes por socio-abogado, o bien por contar con jornadas parciales o combinadas con otro tipo de actividad. Por tanto, en este tipo de firma la competencia interna es menor, lo cual puede traducirse en una desventaja competitiva frente a la gran firma, así ello signifique un beneficio no monetario de carácter personal para sus abogados.

Las redes de oficinas (Galanter y Palay, 1991, p. 130) son la opción que eligen las firmas más pequeñas para expandirse internacional y globalmente. En esta modalidad comparten con otras firmas clientes, formación, entrenamiento, información, servicios de administración y gestión de los bufetes, así como prácticas litigiosas y conocimiento jurídico especializado. En la red el factor importante es la coordinación y se evita la integración y fusión de las firmas.

La subcontratación es otra modalidad que presentan Galanter y Palay, la cual supone que parte del trabajo de la firma se traslada a otras que facturan a un menor costo. Esta modalidad, considerada marginal a comienzos de los noventa, tiene su momento de apogeo con la actual crisis financiera global (*The Economist*, 5 de mayo de 2011). La presencia de mercados emergentes asociados al *common law*, como el de la India, facilita el traslado del trabajo rutinario a estos centros deslocalizados de servicios jurídicos.

Por último, Galanter y Palay identifican como una modalidad de firma de abogados a los departamentos jurídicos de las compañías multinacionales. Esta modalidad no es independiente, sino que es un elemento más de la estructura de una organización empresarial. Hasta la década de los ochenta, la actividad desplegada por estos departamentos se consideraba como un simple trabajo de coordinación, en el que los abogados vinculados a esta división eran un mero canal de comunicación entre la dirección de la compañía y las grandes firmas,

que se ocupaban de las cuestiones jurídicas relevantes. Estos abogados eran generalmente aquellos que no resultaban elegidos en el concurso de la firma tipo Cravath, y que por tanto no tenían las competencias jurídicas suficientes para pertenecer a ella. La expansión de la gran compañía multinacional en la década de los ochenta significa un cambio de fortuna para los abogados que conforman estas divisiones. En consecuencia, los departamentos jurídicos de estas organizaciones se transforman y se convierten en un centro vital de toma de decisiones para la compañía correspondiente, se disponen como un bufete jurídico interno de la organización, y a partir de allí exigen un mejor servicio por parte de las firmas que han seleccionado, y son altamente selectivos en los servicios que contratan con estas. De igual forma, se da una transformación en la relación de las compañías multinacionales con las firmas globales, pues aquellas se convierten en clientes más exigentes, que buscan maximizar beneficios. Con ello, se abre la competencia entre las firmas para hacerse con los clientes que tradicionalmente han estado atados a la competencia, pues dichos clientes dejan atrás una relación paternalista y asumen una relación pragmática y utilitarista.

Con base en las categorías desarrolladas por Galanter y Palay, Sokol (2007) propone seis modalidades por medio de las cuales las firmas de abogados pueden llevar a cabo una expansión global. La presentación que elabora Sokol tiene como fundamento la forma en la cual se organiza internamente la firma. Es interesante resaltar que dicho autor advierte que la expansión global de la firma no supone necesariamente una mayor rentabilidad económica, al menos en lo atinente a las firmas estadounidenses.

El primer tipo de expansión se da bajo la estructura del denominado Círculo de Élite, que reúne a las grandes firmas de Nueva York (Sokol, 2007, p. 15). Estos bufetes tienen como clientes a la banca de Wall Street y a las grandes multinacionales estadounidenses. A pesar de que por la actividad de sus clientes su actividad es global, su expansión geográfica no lo es tanto, debido a la necesidad de mantener un alto nivel de utilidades por socio. Los costes que implicaría en un primer estadio una operación plenamente global supondrían el sacrificio de unos beneficios, que los socios no están, en el corto plazo, dispuestos a perder. La tabla 1 ofrece un panorama de estos bufetes.

Tabla 1. Círculo de Élite^a

	Número de oficinas	Número de abogados	Número de países
Latham & Watkins	31	2177	14
Baker & McKenzie	73	6045	45(2) ^a

a En Indonesia y Brasil, Baker & McKenzie opera a través de alianzas con una oficina local de tradición.

	Número de oficinas	Número de abogados	Número de países
DLA Piper	94	3756	39
Skadden	22	2363	12
Kirkland & Ellis	12	16 199	4
Jones Day	44	2562	19
Sidley Austin	20	1779	9
Morgan Lewis	29	1880	11
Hogan Lovells	51	2516	26
Norton Rose Fulbright	56	3800	30

Fuente: adaptación de *The American Lawyer* (2016) y de *The Legal Week* (2016).

La segunda modalidad es la de las alianzas, que es el trabajo de coordinación de redes y corresponsalías de diversas firmas sin llevar a cabo una fusión formal. Con esta opción se busca la expansión de los despachos, sin incurrir en los costes de abrir oficinas en el extranjero o en el proceso de fusión interfirmas. Las alianzas tienen el inconveniente de la gestión de la coordinación, que significa que los clientes encuentren el mismo nivel y estándar de servicio a lo largo del planeta. Quizá el ejemplo más significativo de este tipo de firmas es el modelo desarrollado desde los años cincuenta por Baker & McKenzie (2016), de los Estados Unidos, que adoptó un esquema similar al de las franquicias, lo que le permite tener una presencia en 45-47 estados, 73 oficinas y 6045 abogados.

El Círculo Mágico⁹ se refiere a la tercera categoría y comprende las grandes oficinas de abogados de la City de Londres. Estos despachos tienen alcance global, pero con la excepción de Clifford Chance no tienen una presencia significativa en los Estados Unidos (*The Economist*, 5 de mayo de 2011). Esto conduce a que en ocasiones su trabajo sea conjunto con el Círculo de Élite, pero no implica que se fusione su actividad con la de este. Se da una especie de red entre los dos círculos, pero esta relación es en cierto sentido asimétrica, pues no facilita el acceso al mercado jurídico estadounidense, pero sí que abre el mercado global a las firmas de dicho país. La tabla 2 presenta las firmas de este grupo en orden alfabético.

Tabla 2. Círculo Mágico

	Número de oficinas	Número de abogados	Número de países
Allen & Overy	44	2066	31
Clifford Chance	36	3400	26

9 Incluye a las siguientes firmas: Allen & Overy, Clifford Chance, Freshfields, Linklaters y Slaughter & May.

	Número de oficinas	Número de abogados	Número de países
Freshfields Bruckhaus Deringer	27	2056	17
Linklaters	29	2204	20
Slaughter & May ^a	4	515	4

Fuente: elaboración propia con base en los informes anuales de dichas compañías (Allen y Overy, 2016; Clifford Chance, 2015; Freshfields Bruckhaus Deringer, 2014; Linklaters, 2011; Slaughter & May, 2016).

Los aspirantes al Círculo de Élite conforman el cuarto tipo de firmas globales de abogados que identifica Sokol y comprenden a aquellas firmas estadounidenses que no forman parte de dicho círculo. Generalmente incluyen a grandes firmas que o bien no se originan en Nueva York, o bien siendo de esta ciudad sus relaciones con Wall Street son menos estrechas y por tanto tienen un mayor nivel de competencia para conseguir nuevos clientes. Este tipo de firmas también incorpora a las que desarrollan labores de cabildeo en Washington ante el Gobierno y el Congreso de los Estados Unidos. Es importante resaltar que quienes las contratan para esta última labor no son solamente compañías o clientes empresariales, sino también individuos y gobiernos de otros Estados. Estos bufetes tienden a expandirse más decididamente al extranjero que los del Círculo de Élite. De igual forma, pueden contener a los despachos continentales europeos, principalmente firmas alemanas y españolas cuya fortaleza es el derecho comunitario europeo y que se expanden, según las necesidades de sus clientes, a Europa del Este, Asia, Medio Oriente y América Latina.

Las firmas del quinto nivel son las oficinas estadounidenses que tienen despachos distribuidos en los Estados Unidos y con algún nivel de representación en el extranjero, debido principalmente a los intereses de sus clientes. Sokol no las menciona, pero es posible identificar en esta categoría a las firmas que se dedican a la asesoría intraeuropea. En este tipo de bufetes el grado de internacionalización es mayor, pero se regionaliza en el espacio del derecho europeo y del mercado común.

Por último, están las firmas profesionales multidisciplinarias, como las grandes compañías de auditoría contable. Estas tienen la ventaja de contar con una infraestructura global ya consolidada. Este tipo de asesoría comienza a consolidarse a partir del New Deal estadounidense y se edifica sobre la base de una estrecha relación con los negocios a los cuales las auditoras les prestan

^a A diferencia de las otras firmas del “Círculo de Mágico”, Slaughter & May trabaja por medio de alianzas con otras firmas a lo largo del planeta.

servicios financieros y contables en un inicio. A diferencia del mundo de élite que representan las grandes firmas de abogados, las compañías profesionales multidisciplinarias buscan una relación más estrecha con sus clientes en el campo de los negocios de estos, pasando de ser simples auditoras a convertirse en consejeras de estrategia y de negocios (Dezalay y Garth, 2004). Estas oficinas tienen una estructura mucho más global y flexible que las grandes firmas de abogados y por tanto han implementado un departamento jurídico que busca utilizar su infraestructura y competir con el modelo Cravath, en particular con el Círculo de Élite y el Círculo Mágico. Como se indicó, el colapso de la compañía de energía Enron supuso un freno a este modelo de expansión.

En consecuencia, se identifica una serie de características que modelan la firma multinacional de abogados. La primera característica es el crecimiento constante del despacho, pues al adoptar un esquema de asociación continuo propio del modelo estadounidense, la firma garantiza que tiene el personal profesional suficiente para satisfacer las necesidades de sus usuarios, y al mismo tiempo el despacho tiene la exigencia de buscar nuevos clientes y nuevos negocios para soportar económicamente dicho crecimiento. Las condiciones económicas globales determinarán el grado de desarrollo o de freno de dicho incremento en un momento dado, pero las características propias de la economía global posibilitan la permanencia de la gran firma como un factor necesario en el desarrollo de los negocios y la definición de políticas en el ámbito global.

El crecimiento por vía de la asociación también se redefine a partir de la necesidad de expansión global. En el desarrollo de nuevos negocios las firmas identifican que es oportuno deslocalizar su actividad y desplegar su actuar a lo largo del planeta. Para ello identifican que por medio de la expansión directa, esto es, abriendo oficinas en diversos lugares, es la mejor forma de lograr la globalización del bufete. Para ello pueden optar por tres tipos de estrategia: 1) desplazar a algunos de sus asociados a los lugares a los cuales abrirán nuevos despachos; 2) contratar nuevos abogados locales, generalmente con estudios en el ámbito del *common law*, en particular con un LL M¹⁰ en los Estados Unidos, para que sean estos los que se encarguen de dar inicio a la operación en sus lugares de origen; y 3) adquirir por medio de la compra o de la fusión una firma local de prestigio, y con ello disfrutar del acceso a su portafolio de clientes y a su reputación en dicho mercado. En este proceso de acceder a nuevos mercados las firmas británicas del Círculo Mágico son más agresivas que las firmas estadounidenses, pues estas se soportan en su estrecha relación con Wall Street, lo cual en cierto modo las inhibe de expandirse más allá de ese ámbito. A pesar de que los colegios de abogados en general adoptan una postura favorable a la internacionalización de los negocios, son bastante celosos en cuanto a la

10 LL M por *master of laws* (American Bar Association, 2016).

presencia de firmas extranjeras en su propio terreno. De allí que en algunas jurisdicciones se establezcan barreras para que abogados extranjeros no presten servicios jurídicos en su territorio, como es el caso de la India o lo que pretende seguirse en Brasil (The Economist, 23 de junio de 2011).

La segunda característica supone los cambios en las relaciones con los clientes. Estos últimos han dejado atrás la relación de largo plazo con una única firma y toman una orientación fundada en costes. De esta manera se incrementa la competencia entre grandes firmas por captar los mejores clientes, lo que las lleva a ampliar la oferta de servicios jurídicos y su ámbito geográfico de trabajo. Por otra parte, ciertas compañías inducen los procesos de subcontratación de servicios jurídicos de rutina en lugares en los que sea más económica su prestación y no supongan una reducción de la calidad. A su vez los departamentos jurídicos de las grandes compañías multinacionales han crecido en tamaño y responsabilidades, y por ello se convierten en una competencia para las firmas globales, ya que al contar con un mejor equipo de trabajo, requerirán de menos servicios externos, lo que afecta la facturación de los despachos. Finalmente, muchas firmas responden a un nuevo tipo de cliente, aquel al que le interesa la gestión jurídica destinada al cambio, reforma o eliminación de regulaciones existentes.

Una tercera característica es el mayor nivel de competencia que se genera entre las oficinas globales de abogados, así como el de las relaciones de estas con los departamentos jurídicos de las compañías que asesoran, las cuales buscan obtener el mejor precio por los servicios profesionales prestados. Esta nueva configuración de la búsqueda de negocios y clientes significa un replanteamiento de la labor profesional de los abogados en el lenguaje de los negocios. Por tanto, las firmas se convierten en compañías de servicios profesionales, dejando atrás la imagen de bufetes señoriales en los que imperaba la jerarquía y la tradición.

La promoción interna de colaborador a socio es una clara manifestación de dicha característica, pues quien es promovido deberá demostrar su valía tanto en el ámbito jurídico como en la faceta de los negocios que puede desarrollar para la firma. Una consecuencia del mayor nivel de competencia es la pugna por atraer socios de otros despachos, y con ellos los clientes que tienen una relación estrecha con ellos. La remuneración de cada socio dependerá del volumen y del significado económico de los clientes y de los negocios que atraiga para la firma.

Las fusiones entre oficinas de abogados se convierten en la norma de la operación jurídica. La integración empresarial de diversos despachos se da por la necesidad de expandir sus mercados, de internacionalizarse, o de no desaparecer, y competir por ser el actor más grande del mercado. Acciones como la expansión de Clifford Chance a los Estados Unidos se dieron por esta vía, y la transformación de Freshfields Bruckhaus Deringer en una organización global, por medio de una

macrofusión de despachos en el Reino Unido, Alemania y Austria, es un claro ejemplo de ello. La división y disolución de firmas también es consecuencia de este fenómeno, que se agudiza por las fluctuaciones de las crisis económicas globales. De esta manera, las oficinas globales de abogados son más fuertes, en la medida que llevan a cabo un proceso de expansión global, pero de forma simultánea son vulnerables, pues estos procesos pueden o bien conducir a la partida de sus socios más valiosos, o bien posibilitar el incremento de conflictos internos entre los nuevos socios por la lucha del poder dentro de la firma.

Una última característica es la contratación de personal no jurídico o parajurídico. Al crecer la complejidad de la estructura organizativa de las oficinas de abogados, al convertirse en entes globales y al considerar su objeto como un negocio, es necesario desarrollar una burocracia empresarial y administrativa para el logro de dicho objetivo. Por tanto, la firma global de abogados deja de ser el espacio tradicional en el que unos profesionales ejercen una determinada vocación y se transforma en un ente empresarial, en el que prima la rentabilidad y el cumplimiento de objetivos económicos.

La firma global de abogados se caracteriza por su complejidad y adaptabilidad al entorno de la economía global. La adopción de un esquema organizativo propio de la firma Cravath estadounidense le permite asumir la defensa activa de los intereses de sus clientes en los diferentes campos en los que estos requieran sus servicios. La interconexión contemporánea en los ámbitos de la comunicación, la tecnología y el transporte posibilita su expansión a los centros financieros y de negocios a nivel global. La relación con sus clientes, su creciente globalización y la interacción interna entre sus abogados generan que las firmas se comporten como entes que gozan de autoridad derivada del saber que ostentan y aplican. Su carácter global se refleja no en la expansión geográfica de sus oficinas, sino en el actuar que dentro de diversos espacios de toma de decisiones ejercen sus abogados.

3. LAS FIRMAS DE ABOGADOS COMO MANIFESTACIÓN DE LA AUTORIDAD PRIVADA

La función del abogado de una firma global de abogados se encuadra dentro de cuatro tipos de tareas que posibilitan que en un momento dado los legistas sean considerados una autoridad. En primer lugar, el ejercicio de una abogacía creativa; en segundo lugar, desarrollar el concepto de empresario jurídico o ingeniero del derecho; en tercer lugar, posicionarse como el administrador o gerente de la incertidumbre; y, por último, en cuarto lugar, posicionarse como un gestor de los costes de transacción (Flood y Sosa, 2008, pp. 524-525).

Las oficinas globales de abogados buscan satisfacer la expectativas cognitivas de sus clientes, esto es, que el despacho esté en la capacidad de brindar soluciones a las estrategias de negocio que las compañías que los contratan quieran llevar a cabo. Por el tipo de cliente de la firma, en su mayor parte compañías multinacionales y banca internacional, las herramientas y soluciones que elaboran los despachos de abogados se deben articular en una dimensión transnacional. Por tanto, los despachos globales deben diseñar herramientas y estrategias jurídicas flexibles y adaptables a cualquier lugar del planeta, lo cual realizan por vía del desarrollo y de la administración de expectativas del orden normativo, esto es, por medio del *soft law* y de la moderna *lex mercatoria* (Flood, 2007, p. 55). El tránsito de la práctica jurídica de lo local a lo global genera un amplio espectro de incertidumbre que este tipo de firmas están dispuestas a eliminar, y para ello deben ser reconocidas como las autoridades que se encargan de dar una solución a este problema de gestión en el ámbito de lo global. Esta incertidumbre se explica por la pluralidad y lo fragmentario del sistema internacional y en particular por la normatividad aplicable a los actores no estatales. Las grandes firmas globales, gracias a su posición en la economía y en la sociedad, tienen la capacidad para forjar las estructuras jurídicas que requieran sus clientes en un contexto de globalización.

La consecuencia central de esta actividad es que para estas oficinas globales de abogados las soluciones no están en el Estado ni en el derecho estatal. Es su habilidad para diseñar salidas negociadas y contractuales lo que les permite transitar por diversas legislaciones y espacios normativos. Por tanto, el diseño de una red profesional de contactos es esencial. Estas redes se construyen a partir de la expansión directa de los despachos, de la coordinación de alianzas o de la adquisición de firmas ya consolidadas en otros Estados.

De esta forma, las firmas pretenden utilizar el *soft law* y la *lex mercatoria* como los instrumentos jurídicos más acordes con la globalización y más beneficiosos para sus clientes. En el uso que les dan a estas herramientas se revela plenamente su carácter de autoridad privada, pues proveen soluciones y desarrollan estructuras jurídicas que no requieren de la legislación nacional. La legitimidad y la validez de estos mecanismos jurídicos, propios de la globalización, se dan gracias a que emanan de la gestión de una firma de reconocido prestigio global. El cumplimiento de los postulados del *soft law* y de la *lex mercatoria* se delegará, principalmente, en instancias arbitrales internacionales en las que el Estado tiene una participación marginal¹¹.

Una de las manifestaciones del carácter de autoridad privada de las oficinas globales de abogados se da en el ámbito de la *lex mercatoria* moderna, la cual

11 La participación del Estado se reduce a la firma y ratificación de la Convención de Nueva York de 1957, sobre el reconocimiento y la ejecución de laudos arbitrales internacionales.

tiene una naturaleza consuetudinaria al ser un orden regulador que surge como consecuencia de necesidades mercantiles. Además, se caracteriza por su autonomía del derecho estatal y por que regula el entorno de los negocios internacionales (Goldman, 2007, p. 274). Algunos autores recientes, como Dalhusen, consideran que la *lex mercatoria* moderna tiene un ámbito más amplio, pues puede extenderse a sectores como el arbitraje y la jurisdicción, la lucha contra el fraude en los negocios y la corrupción, a cuestiones relacionadas con el derecho de la competencia, a la lucha contra el lavado de activos y a la incorporación de estándares de protección ambiental para los negocios internacionales (Goldman, 2007, p. 275). Si bien la extrapolación que postula dicho autor parece exagerada, sí que es ilustrativa, pues permite identificar la naturaleza difusa y maleable que tiene la noción de la *lex mercatoria*. Por tanto, es posible delimitar o extrapolar su alcance normativo dependiendo de los intereses de las partes, y en particular por el uso que hacen los abogados de las normas que la componen.

Por ello la *lex mercatoria* provee, desde esta perspectiva, el potencial para resolver los conflictos mercantiles internacionales. Esto se da en virtud de tres características: en primer lugar, por su carácter universal, toda vez que es un *orden* jurídico deslocalizado y adaptable a las necesidades de los operadores del comercio internacional; en segundo lugar, por la velocidad para implementar soluciones jurídicas ajustadas a los tiempos de la actividad mercantil; y, en tercer lugar, por la eficiencia que supone la reducción de los costes de transacción al obtener una respuesta ajustada a las necesidades comerciales de los clientes. Por tanto, la *lex mercatoria* moderna refleja el *ethos* del libre comercio y del liberalismo económico, propios de la economía globalizada contemporánea (Goldman, 2007, p. 278).

Se define la *lex mercatoria* moderna como el conjunto de prácticas jurídicas internacionales que incorporan un sistema normativo abierto a decisiones judiciales. Esas prácticas configuran la confección de principios generales que se deslocalizan, esto es, que se separan del derecho nacional. La *lex mercatoria*, desde esta mirada, mantiene una relación ambivalente con el orden del derecho internacional público, pues, por una parte, pretende ser un ámbito ajeno al derecho interestatal y de aplicación a los sujetos privados en sus operaciones transnacionales, y, por la otra, se apoya en documentos, normas y regulaciones expedidos por organizaciones internacionales y contenidos —en ciertos casos— en tratados internacionales.

El diseño de contratos internacionales posibilita que la solución de conflictos se resuelva por vía arbitral. Los contratos se estructuran de tal forma que evitan la aplicación de la legislación local y remiten al arbitraje las diferencias que surjan entre las partes. El diseño de los contratos se da en las oficinas globales de abogados, principalmente, y es adecuado a las necesidades de los negocios que

llevan a cabo los clientes. De esta forma, se genera un espacio de adjudicación exógeno al Estado-nación.

El arbitraje internacional se institucionaliza principalmente a partir de las reglas que establece un ente no gubernamental de orientación empresarial, como es la Cámara de Comercio Internacional (CCI), con sede en París. En el ámbito del arbitraje internacional de inversiones se complementa con el Convenio del Ciadi del Banco Mundial¹². La práctica de la CCI, así como sus guías e instrucciones, refieren constantemente a la *lex mercatoria*, con lo cual se busca que el procedimiento dentro del tribunal de arbitraje se flexibilice al máximo y se logre dar cumplimiento a los plazos establecidos por las reglas de la CCI o las fijadas por las partes en el contrato. A su vez, la tendencia de las oficinas de abogados es a seleccionar los árbitros por su afinidad con el mundo de los negocios y no necesariamente por su bagaje y tradición jurídica.

Esta tendencia conduce, según Goldman (2007, p. 288), a que la mayor parte de los árbitros elegidos provenga de las oficinas de abogados globales estadounidenses y británicas, y se deje atrás la selección de los *grandes hombres* de los que hablan Dezalay y Garth, casi todos ellos provenientes de firmas *boutiques* con una gran tradición. Este nuevo tipo de árbitros abogados, algunos con *master in business administration* (MBA), introduce en el sistema de decisión y en el proceso arbitral nuevos elementos en sus razonamientos, como aquellos provenientes de la economía o de técnicas de gestión y administración de negocios. Este nuevo perfil de árbitros es el que genera una mayor propensión a adoptar la *lex mercatoria* como el derecho regulador de los conflictos, y esta a su vez emana de actores privados que ejercen autoridad en una modalidad de la gobernanza global contemporánea. Por lo tanto, este orden jurídico predica una gran autonomía frente a los órdenes jurídicos nacionales y una tendencia a un universalismo necesario en las transacciones transfronterizas.

Es una consecuencia natural que para resolver los conflictos entre Estados y compañías multinacionales se acuda al arbitraje internacional de inversiones, como una modalidad de solución de controversias en la que confluyen los intereses universalistas de cada una de las partes: el de atraer inversionistas y el de desarrollar nuevos negocios. Además, estos arbitrajes suponen una occidentalización de la solución de controversias, la cual es preferible a un proceso ante tribunales nacionales. La aparente neutralidad de los árbitros, en su mayoría proveniente de las firmas globales de abogados, así como el acercamiento del proceso al sistema del *common law* anglosajón suponen un punto medio entre

12 Esta es una posición mayoritaria, pero no dominante. Sosa considera que no hay tal aplicación homogénea de la *lex mercatoria*, sino una hibridación entre normas nacionales, de derecho comunitario, internacionales y privadas por parte de los árbitros.

la protección al derecho de propiedad de las compañías y la preservación de la soberanía por parte del Estado.

Estos sistemas de normatividad contractual y su remisión por la misma vía al arbitraje internacional presentan, según Goldman (2007, p. 289), una paradoja propia de la autorreferencia. La paradoja consiste en que el contrato se autoasigna su propia regulación y se abstrae de legislación nacional alguna, sin embargo, si se busca invalidar el contrato desaparecería la regulación y se estaría frente a la presencia de un contrato sin ley. De manera simultánea, la cláusula que referencia al arbitraje internacional también estaría viciada. Para salir de esta paradoja, los doctrinantes internacionales asumen que la voluntad de las partes al momento de celebrar el contrato es clara y expresa para acudir al arbitraje en caso que se requiera resolver alguna diferencia, incluso la validez del contrato. En consecuencia, la expresión de voluntad manifiesta de que sea por la vía arbitral que se solucionen las controversias relativas al contrato supone un convenio autónomo e independiente del contrato que le da origen, y por ello sobrevive a cualquier circunstancia que le suceda a la validez del contrato. Una vez superado dicho obstáculo, los árbitros procederán a identificar cuál sería el orden regulatorio del contrato, esto es, el contrato mismo, un ordenamiento jurídico estatal, una hibridación o la *lex mercatoria*.

Si se mira por fuera de la argumentación de la doctrina jurídica, es posible concluir que más allá de una estructura jurídica dominante, lo que permite la validez de estas cláusulas es un fuerte sentido de *colegaje* y un espíritu de cuerpo fuerte entre la comunidad de árbitros y la de despachos de abogados. De nuevo acudiendo a Goldman, este encuentra que la validez de la cláusula arbitral y su reconocimiento en la comunidad de abogados es del 90 %, dato que se obtiene del número de laudos arbitrales que se cumplen voluntariamente por las partes y cuya validez no es controvertida por los abogados que las representan. A su vez, más del 90 % de los contratos internacionales contienen la cláusula arbitral y la casi totalidad de los acuerdos bilaterales de protección de inversiones también contienen la referencia al arbitraje como mecanismo de protección al inversionista extranjero (Goldman, 2007, p. 290). Es así como la comunidad jurídica internacional, conformada por los abogados socios de las firmas globales, y la comunidad de los negocios internacionales, conformada por las compañías multinacionales y los órganos no gubernamentales de representación de sus intereses, estiman que la validez y ejecución de la cláusula arbitral es la mejor vía para resolver sus diferencias y que ello permite superar la paradoja de la autorreferencia.

La superación de la paradoja de la autorreferencia posibilita el ejercicio de la autoridad privada, en la medida en que se está ampliando el panorama de materias que se excluyen de la órbita estatal. Por ello es posible que un amplio

margen de aquello que hace parte del derecho o de lo que es jurificable se privatice, y esto no solo limitado al contrato, sino a la regulación de diversos ámbitos temáticos. En esta actividad de privatización de la órbita jurídica es donde las firmas y las organizaciones y asociaciones de representación de los distintos agentes económicos adquieren un mayor protagonismo y ejercen una autoridad que se transforma en estructurar regulaciones y normas que se ajusten a los intereses propios de su actividad económica. Se da así una competencia por la generación de normas privadas y una reivindicación de lo que Teubner (1997, pp. 21-22) denomina el *federalismo molecular*.

Es posible identificar una comunidad que desarrolla un vínculo de unidad a partir de una historia compartida y de una perspectiva de futuro. Esta comunidad, que es la de las oficinas globales de abogados, refleja entonces un desarrollo que va a la par de la globalización económica de finales del siglo xx y que ve en ella el marco en el que se llevará a cabo su crecimiento, con el consiguiente incremento del bienestar patrimonial de los socios de dichas firmas.

Al mismo tiempo, esta comunidad identifica mecanismos como el arbitraje internacional para crear una esfera de regulación en la que se manifiesta claramente su carácter de autoridad de tipo privado. La externalización de la solución de controversias en el arbitraje internacional permite generar la sensación de independencia y neutralidad propia de los entes conformados por expertos que son autoridades en la materia. Por tanto, se percibe el arbitraje internacional —y esto es especialmente importante en el arbitraje internacional de inversiones— como un espacio políticamente objetivo, en el que se neutraliza el favoritismo del Estado y hacia el Estado. Esta neutralidad es consecuencia del ejercicio de la autoridad privada de los abogados que son designados como árbitros y que han diseminado las ventajas del arbitraje como mecanismo de solución de controversias necesario para la gobernanza global.

La combinación de estas circunstancias faculta el configurar una convicción moral respecto de las virtudes del arbitraje internacional como instrumento de adjudicación de derechos y, por tanto, estabilizador de las transacciones internacionales y de la inversión extranjera. Se convierten entonces el contrato internacional, la *lex mercatoria* y las decisiones arbitrales en fuentes de derecho que emanan de la autoridad privada. Así se forma “una *opino juris* propia del mundo de los negocios” (Goldman, 2007, p. 290).

El contrato y el arbitraje internacional pueden ser considerados como una forma privada de regulación que posibilita una gobernanza privada de asuntos tanto privados como públicos. El comercio y los abogados que gestionan sus intereses, por vía de la *lex mercatoria*, muestran una marcada reticencia a ser absorbidos por completo en la regulación pública de carácter estatal. Por el

contrario, elaboran una regulación propia que comienza a construirse desde la gobernanza intracorporativa propia de las compañías multinacionales. Estas organizaciones desarrollan un sistema interno de reglas jurídicas y de gestión administradas por la burocracia y las élites corporativas de diverso nivel. Tal regulación interna se intensifica y se torna más necesaria en la medida en que la organización se globaliza. De forma simultánea, la necesidad de generar una imagen externa favorable exige reflejar los mecanismos de gobierno corporativo al exterior de la compañía multinacional. Además, se requiere de la formalización de las transacciones comerciales intraorganización y de identificar las ventajas de tributación que se dan a lo largo del planeta. En consecuencia, se origina un cuerpo jurídico de naturaleza diversa, creado y ejecutado por los abogados tanto de los departamentos jurídicos de las organizaciones como de las grandes firmas globales de abogados.

Esta gobernanza que emana de la autoridad privada no puede existir con plena autonomía del derecho estatal. La regulación pública de finales del siglo xx y comienzos del siglo xxi se caracteriza por su crecimiento. Pero este crecimiento genera engaños, pues en especial desde la década de los ochenta su objetivo es desregular y propiciar la autogestión por parte de los particulares o por medio de entes autónomos e independientes del poder legislativo y ejecutivo, y con un mínimo de control judicial. La globalización contemporánea no hace cosa diferente a intensificar este proceso y acelerar la necesidad de generar soluciones deslocalizadas, globales, flexibles y adaptables a los problemas y necesidades que trascienden al Estado-nación. Esto es apreciable en el giro semántico que va de *gobierno* a *gobernanza* (Goldman, 2007, p. 291). El incremento en la interconexión, la transnacionalidad y la intemporalidad de los problemas y materias que requieren de gestión conduce a que actores no estatales sean los encargados de identificar soluciones y administrar su implementación y ejecución. La legitimidad de los actores privados se refleja en la creciente participación de la denominada sociedad civil global en la gobernanza global, así como en la identificación de la autoridad privada en ciertos ámbitos de esta.

La gran virtud de la *lex mercatoria* reside en que este tipo de normatividad refleja las relaciones y procesos propios de una comunidad específica, que es la de los grandes operadores de comercio internacional. Estas relaciones se juridifican gracias al actuar de las grandes firmas de abogados y de los centros de promoción del comercio y del derecho mercantil internacional, como la CCI. Este tipo de situación relacional se da en un entorno que es relativamente libre de la injerencia estatal y que es universal, en el entendido de que afecta el universo de una comunidad particular, que es la de los operadores globales de comercio.

De esta forma, la *lex mercatoria* se legitima en cuanto se entiende como derecho válido para una comunidad específica, que no es otra que la comunidad del

comercio global contemporáneo, como en su momento lo fue la comunidad de mercaderes de Flandes y de la Italia del Medioevo. Además, la *lex mercatoria* pone en evidencia que el Estado, en la globalización, no es la única fuente legítima de normatividad y de autoridad. Esto se aprecia en la facultad de los particulares para elegir la legislación que regule los contratos internacionales y para definir el foro que habrá de regir las diferencias que eventualmente resulten. En la mayor parte de este tipo de relaciones no habrá necesidad de acudir a regulaciones estatales, pues la dinámica relacional de los sujetos involucrados permite generar un clima de autoconfianza y autorregulación que no es controlado por el Estado y que es seguido muy de cerca por los abogados de las grandes firmas globales. Es posible, entonces, concluir que las partes no necesitarán ninguno de los ámbitos de la autoridad del Estado en la creación, aplicación y adjudicación de normas. De allí que surja una autoridad no estatal que se considere privada en su naturaleza y que sea propia de la gobernanza y no del gobierno.

Así, la creación de un derecho particular por vía contractual que emana de la autoridad que tienen las firmas globales de abogados reclama un cierto nivel de legitimidad. Este se genera por la existencia de un orden social particular en el que no es necesario recurrir a la coerción como elemento para garantizar la ejecución de las obligaciones contraídas dentro de dicho ámbito de intercambio económico y normativo. Por eso se constituyen espacios de autorregulación en los que las firmas se erigen como una autoridad para resolver las diferencias que surjan entre los actores involucrados.

CONCLUSIÓN

La *lex mercatoria* evidencia una vía por la cual las firmas globales de abogados son una autoridad en la gestión de los asuntos globales. La organización de la actividad profesional de los abogados a través de grandes firmas les posibilita interactuar globalmente, liberarse de las ataduras propias del derecho nacional y con ello cuestionar el papel absoluto del Estado en el control de la profesión jurídica. A su vez, el Estado solicitará la asesoría de dichos despachos en aquellas materias en las que los abogados de las oficinas globales sean reconocidos como autoridad. En particular, en el momento en el que un Gobierno quiera involucrarse en la competencia por atraer inversión extranjera a su territorio, la autoridad que emana de estos despachos se torna esencial, pues gracias a su actuar es que se ha configurado el régimen internacional de inversiones.

El rol multimodal de los diversos actores de la gobernanza global contemporánea será evidente en el régimen internacional de las inversiones y, en particular, del arbitraje internacional de inversiones. Las firmas globales de abogados desempeñarán un papel fundamental en este nicho de la gobernanza global. Su actuar

como asesores y consejeros de gobiernos y de compañías multinacionales es clave para concebir el arbitraje internacional de inversiones como la vía óptima para la resolución de controversias asociadas a este tipo de actividad económica. La estructura y la operación de las oficinas globales de abogados facilitan y explican la actuación de los abogados en la gestión de este tipo de régimen y su presencia como autoridad privada en la gestión de los asuntos globales.

REFERENCIAS

- Allen & Overy (2016). *Annual Review 2016*. Recuperado de http://annualreview2016.allenoverly.com/app/uploads/2016/08/20987_AO_AR2016_160902.pdf
- American Bar Association (2016). *Post JD and Non-JD Programs*. Recuperado de http://www.americanbar.org/groups/legal_education/resources/llm-degrees_post_j_d_non_j_d.html
- Baker & McKenzie (2016). Firm Facts. Recuperado de <http://www.bakermckenzie.com/firmfacts/>
- Brock, D., Yaffe, T. y Dembovsky, M. (2006). International Diversification and Performance: A study of global law firms. *Journal of International Management*, 12(4), 473-489.
- Clifford Chance (2015). *Annual Review 2015*. Recuperado de https://www.cliffordchance.com/content/dam/cliffordchance/About_us/Corporate_Responsibility/Annual-Review-2015.pdf
- Clifford Chance (2016). Our Story. Recuperado de https://www.cliffordchance.com/about_us/who_we_are_and_how_we_work/our_story.html
- Cravath, Swayne & Moore (2016). Philosophy. Recuperado de <http://www.cravath.com/systemshistory/>
- Dezalay, Y. y Garth, B. (2004). The Confrontation between the Big Five and Big Law: Turf battles and ethical debates as contests for professional credibility. *Law & Social Inquiry*, 29(4), 615-638.
- DLA Piper (2016). Facts and Figures. Recuperado de <https://www.dlapiper.com/en/latinamerica/aboutus/>
- Faulconbridge, J. (2008). Negotiating Cultures of Work in Transnational Law Firms. *Journal of Economic Geography*, 8(4) 497-517.

- Faulconbridge, J., Beaverstock, J., Muzio, D. y Taylor, P. (2007-2008). Global Law Firms and Organizational Spaces of Cross-Border Legal Work. *Northwestern Journal of International Law and Business*, 28(3), 455-488.
- Flood, J. (2001). Capital Markets: Those who can and cannot do the purest global law markets. En R. Appelbaum, W. Felstiner y V. Gessner, *Rules and Networks: The Legal culture of global business transactions*. Oxford: Hart.
- Flood, J. (2007). Lawyers as Sanctifiers. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 14(1), 35-66.
- Flood, J. y Sosa, F. (2008). Lawyers, Law Firms and the Stabilization of Transnational Business. *Northwestern Journal of International Law and Business*, 28(3), 489-528.
- Friedman, M. (1988). Money and the Stock Market. *Journal of Political Economy*, 96(2), 221-245.
- Freshfields Bruckhaus Deringer (2014). Corporate Social Responsibility Report. Recuperado de <https://view.pagetiger.com/Responsible-business/rb17>
- Galanter, M. y Palay, T. (1991). *Tournament of Lawyers: The transformation of the big law firm*. Chicago: Chicago University Press.
- Galanter, M. y Palay, T. (1992). The Transformation of the Law Firm. En: R. Nelson, D. Trubecj, y R. Solomon, *Lawyers' Ideals/Lawyers' Practices* (pp. 31-62). Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Galanter, M. y Palay, T. (1999). Large Law Firm Misery: It's the tournament, not the money. *Vanderbilt Law Review*, 52, 953-969.
- Goldman, D. (2007). *Globalization and the Western Legal Tradition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- International Bar Association (IBA) (2016). About the IBA. Recuperado de http://www.ibanet.org/About_the_IBA/About_the_IBA.aspx
- Jones Day (2016). Our Clients. Recuperado de <http://www.jonesday.com/principlesandvalues/clientlist/>
- Latham & Watkins (2011). Annual Review. Recuperado de <http://www.lw.com/AboutUs/AnnualReview>

Linklaters (2011). *A Collective Responsibility*. Londres: Linklaters LLP.

Linklaters (2016). About our Business. Recuperado de <http://www.linklaters.com/WhoWeAre/AboutUs/Pages/Aboutourbusiness.aspx>

Moeser, E. y Guback, C. (eds.). (2016). Comprehensive Guide to Bar Admissions Requirements 2016. Recuperado de: http://www.americanbar.org/content/dam/aba/publications/misc/legal_education/ComprehensiveGuidetoBarAdmissions/2016_comp_guide.authcheckdam.pdf

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.

Quack, S. (2007). Legal Professionals and Transnational Law-Making: A case of distributed agency. *Organization*, 14(6), 643-666.

Silver, C. (2007). Local Matters: Internationalizing strategies for US law firms. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 4(1), 67-93.

Slaughter & May (2016). Key Facts and Figures. Recuperado de <http://www.slaughterandmay.com/who-we-are/key-facts-and-figures.aspx>

Sokol, D. (2007). Globalization of Law Firms. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 14(1), 5-28.

Teubner, G. (1997). Global Bukowina: Legal pluralism in the world society. En: G. Teubner, *Global Law Without a State*. Aldershot: Ashgate.

The American Lawyer (2016). *The Am Law 100 2015*. Recuperado de <http://www.americanlawyer.com/home/id=1202489912232/The-2016-Am-Law-100-Growth-Slows-for-Big-Law--?mcode=1202615710885&curindex=0>

The Legal Week (2016). Global 100/The American Lawyer. Recuperado de <https://www.law.com/legal-week/rankings/global-100/>

The Economist (2004). Home Torts from Abroad. *The Economist*, pp. 12-14. Recuperado de <https://www.economist.com/international/2012/05/26/home-thoughts-from-abroad>

The Economist (5 de mayo de 2011). Law Firms: A less gilded future. *The Economist*. Recuperado de <https://www.economist.com/briefing/2011/05/05/a-less-gilded-future>

The Economist (23 de junio de 2011). Keep Out: Brazilian lawyers don't want pesky foreigners poaching their clients. *The Economist*. Recuperado de <https://www.economist.com/business/2011/06/23/keep-out>

The Economist (15 de octubre de 2011). Homebodies Rule: Globalization slows profit grow for many law firms. *The Economist*. Recuperado de <https://www.economist.com/business/2011/10/15/homebodies-rule>

The Economist (21 de marzo de 2015). Attack of the Bean Counters. Lawyers Beware: The accountants are coming after your business. *The Economist*. Recuperado de <https://www.economist.com/business/2015/03/19/attack-of-the-bean-counters>

The New York Times (11 de marzo de 2002). Arthur Andersen is Said to be Near a Sale to a Rival. *The New York Times*, p. A18. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2002/03/11/business/arthur-andersen-is-said-to-be-near-a-sale-to-a-rival.html>

Unidroit (2005). History and Overview. Recuperado de <http://www.unidroit.org/about-unidroit/overview>