

**Título:** Estrategias para la exportación de servicios en los despachos de abogados de acuerdo al ranking y el band.

**Año:** 2025

**Temática:** Gestión de procesos

**Participantes:**

MC.s. Caridad B. González Díaz

MC.s.Tania Muñoz Lobato

**Expertos:** No

**Programa:** No

**Estado de la investigación:** Concluida



## **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

**ESTRATEGIAS PARA LA EXPORTACION DE SERVICIOS EN LOS DESPACHOS DE ABOGADOS DE ACUERDO AL RANKING Y EL BAND.**

**Autores:** M. Sc Caridad B. González Díaz  
M. Sc Tania Muñoz Lobato

2025

## **RESUMEN**

A nivel global, los despachos de abogados han ampliado y perfeccionado sus servicios más allá de sus fronteras, lo que ha impulsado la creación de nuevos esquemas organizativos y estratégicos para fortalecer su posicionamiento interno y externo. La dinámica internacional ha llevado a estas firmas a adaptar sus prácticas, implementar estrategias de internacionalización y transformar sus modelos de gestión para mejorar la calidad del servicio y responder a las demandas del mercado, logrando así mayor presencia territorial y reconocimiento profesional.

En el caso de Cuba, aunque las entidades del Grupo Societario de Bufetes Internacionales han comenzado a ofrecer servicios fuera del país, aún carecen de un esquema estratégico alineado con las tendencias internacionales que les permita enfrentar eficazmente los retos asociados a la exportación de servicios legales. Por ello, se considera necesario estudiar las estrategias utilizadas por despachos internacionales para apoyar la elaboración de una propuesta estratégica propia. Con este propósito, el Grupo Societario encargó al CIJ la realización de dicha investigación.

## Índice

Introducción	4
Marco Metodológico	5
1. Conceptualización el término estrategia de exportación de servicios, con especial atención a los términos servicios, exportación de servicios y las formas para realizarlo.	8
1.1 Aspectos generales sobre las estrategias para la Exportación de Servicios en los Despachos de Abogados	20
2. Los Despachos de Abogados en los países seleccionados como muestra, teniendo en cuenta el ranking y el BAND. Las estrategias para la exportación de servicios	25
3. Propuesta de elementos a tener en cuenta en las estrategias para la exportación de servicios legales del Grupo Societario de Bufetes Internacionales de Cuba, a partir de los resultados de los instrumentos a aplicar.	60
Conclusiones	67
Recomendaciones	68
Bibliografía	69

## **Introducción**

A lo largo de los años, la actividad de los despacho de abogados a nivel global ha ido perfeccionando y extendiendo sus servicios más allá de sus fronteras territoriales, lo que conlleva a trazar nuevos esquemas favoreciendo su expansión y de ese modo su demanda.

La prestación de servicios legales en el ejercicio colectivo de la abogacía, impulsan a los despachos de abogados a trazar sus estrategias con vistas a su posicionamiento externo e interno. En este contexto, los Despachos de Abogados a nivel internacional han tomado conciencia de la necesidad de adecuar su actividad con el entorno a los efectos de alcanzar sus objetivos, perfeccionar la prestación de los servicios legales y la satisfacción de los clientes.

Para lograr tal cometido se han valido de la implementación de determinadas estrategias dando lugar a disímiles prácticas organizativas que tributan a la internacionalización de sus servicios.

Estas prácticas, en respuesta al ritmo acelerado de la dinámica mundial, se han perfeccionado, modificadas y transformadas, dando lugar al aumento territorial y extraterritorial de los despachos de abogados, así como al reconocimiento de sus especialistas.

En Cuba, las entidades que forman parte del Grupo Societario de Bufetes Internacionales, han expandido sus servicios a lo externo de las fronteras, sin embargo no cuentan con un esquema establecido acorde a las tendencias internacionales que le

permita enfrentar adecuadamente los desafíos en el ámbito internacional, en relación a la exportación de sus servicios.

Por tanto, se hace necesario realizar un estudio que abarque un amplio conocimiento sobre las estrategias para la exportación de los servicios implementadas de los despachos de abogados en el ámbito internacional, en aras de contribuir a la elaboración de una estrategia para las entidades que conforman el Grupo Societario de Bufetes Internacionales.

Teniendo en cuenta lo expuesto, el Grupo Societario de Bufetes Internacionales, encargó al CIJ realizar esta investigación.

## **Marco Metodológico**

**Problema Científico:** ¿Cuáles son las estrategias de exportación de servicios de los Despachos de Abogados seleccionados teniendo en cuenta el ranking y el BAND?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Determinar las estrategias para la exportación de servicios en los despachos de abogados de acuerdo al ranking y el band.

### **Objetivos específicos:**

1. Conceptualizar el término estrategia de exportación de servicios, con especial atención a los términos servicios, exportación de servicios y las formas para realizarlo.
2. Identificar los Despachos de Abogados en los países seleccionados como muestra, teniendo en cuenta el ranking y el BAND.
3. Indagar en las estrategias para la exportación de servicios en los Despachos de Abogados seleccionados teniendo en cuenta el ranking y el BAND
4. Proponer elementos a tener en cuenta para trazar estrategias para la exportación de servicios legales del Grupo Societario de Bufetes Internacionales de Cuba, a partir de los resultados de los instrumentos a aplicar.

## **Preguntas de investigación**

1. ¿Cuáles son las conceptualizaciones de los términos estrategias para la exportación de servicios, servicios y exportación de servicios?

2. ¿Cómo son las estrategias para la exportación de servicios que se utilizan en los Despachos de Abogados teniendo en cuenta el ranking y el BAND en los países seleccionados como muestra?
3. ¿Cuál sería la propuesta de elementos a tener en cuenta para trazar estrategias para la exportación de servicios legales acorde a los intereses del Grupo Societario de Bufetes Internacionales de Cuba?

**Tipo de investigación:** Teniendo en cuenta el objetivo que se persigue, esta investigación será de tipo exploratoria-descriptiva, pues está encaminada a examinar un tema que hasta el momento no ha sido abordado desde esta perspectiva, lo que permitirá desarrollar futuras investigaciones y las estrategias de los despachos internacionales de Cuba. El estudio será descriptivo dado que permitirá detallar las formas de realizar las exportaciones de servicios así como la de manera general como está teóricamente establecida. Es además no experimental y transversal, pues permite la observación del fenómeno tal y como se manifiesta en su contexto, en un momento en el tiempo, sin manipular deliberadamente las variables.

**Diseño de Investigación:** Exploratorio Descriptivo

### **Definición Conceptual y operacional de la variable**

Se definieron los siguientes términos:

**Estrategias:** el equipo de investigación entiende que la misma está conformada por la determinación de metas y objetivos de una empresa, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles.

**Servicios:** se refiere a actividades económicas intangibles que no implican la transferencia de bienes físicos, pero sí generan valor y pueden ser objeto de exportación, regulación y liberalización. Estos servicios constituyen el insumo más importante en una empresa y van dirigidos a la satisfacción de los clientes. (Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (GATS) de la Organización Mundial del Comercio (OMC))

**Exportación de Servicios:** es parte de un proceso y una de las principales estrategias utilizadas por las empresas para expandir su negocio, aumentar sus ingresos y diversificar sus fuentes de ingresos.

**Internacionalización de Servicios:** Es el proceso por el cual las compañías salen a mercados extranjeros para vender sus productos o servicios. Se trata de asentarse en otra zona geográfica, pero no de una manera puntual, sino permanente.

### **Operacionalización de la variable:**

En la presente investigación se determinó y operacionalizó como única variable:

Identificación de las estrategias para la exportación de servicios de los Despachos de Abogados con mayor tendencia internacional.

Indicadores:

- Tipo de Despacho
- Modelo de Gestión
- Estructura
- Perfil Profesional
- Materias
  - Servicios Jurídicos con más demanda internacional
- Forma de internacionalización de los servicios
  - gradual o no
  - Alianza, Franquicia o toma de participación
  - Expansión (territorial)
- Marketing
- Presencia internacional de profesionales
- Selección de mercado
  - Motivación
  - Afinidades ( Idioma, Similitud cultural)
  - Rentabilidad, factibilidad
  - Capacidades y limitaciones
  - Conocimiento del Derecho
- Relación con los clientes
- Áreas de competencia profesional
- Derecho aplicable

### **Métodos y técnicas**

**Análisis de documentos:** Se analizarán documentos que resulten de interés para la investigación.

**Análisis contenido:** De las estrategias para la comercialización de servicios de los despachos de abogados ubicados por el.

**Entrevista:** De tipo semi-estructurada dirigida a expertos e informantes claves. Serán considerados expertos aquellos especialistas experimentados en el objeto de estudio; como informantes claves se tendrán en cuenta aquellos especialistas y directivos, que por las funciones o actividad que desempeñan poseen información pertinente y relevante acerca del problema que se va a estudiar.

## **Población y muestra**

La población estará compuesta por los despachos de abogados de acuerdo al Ranking y el Band y la muestra no probabilística por conveniencia, pues son de gran valor y permiten obtener los casos que interesan, llegando a ofrecer una gran riqueza para la recolección y análisis de los datos, es este caso de escogen los dos primeros mejor posicionados.

## **Procedimiento**

Se iniciará con la recolección de datos desde el enfoque cualitativo para obtener información (documentos, registros, entrevistas), posteriormente se analizará y procesará la información obtenida.

## **Principales Resultados**

### **1. Conceptualización el término estrategia de exportación de servicios, con especial atención a los términos servicios, exportación de servicios y las formas para realizarlo.**

Antes de entrar en el objeto de estudio en este capítulo se hace necesario definir los términos servicios y estrategias, con el ánimo de poder llegar a conceptualizar el término deseado a partir de la unión de las diferentes definiciones que sobre servicios y exportación de servicios que se obtengan.

Corresponde entonces identificar los diferentes conceptos existentes acerca del vocablo servicios en el contexto del comercio, haciendo referencia obligada a la definición que ofrece el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (GATS) de la Organización Mundial del Comercio (OMC), la que refiere que servicios se refiere a actividades económicas intangibles que no implican la transferencia de bienes físicos, pero sí generan valor y pueden ser objeto de exportación, regulación y liberalización. Estos servicios constituyen el insumo más importante en una empresa y van dirigidos a la satisfacción de los clientes.

Los servicios son cada vez más importantes en la economía global y están directamente relacionados con la digitalización y la conectividad en línea. Esto puede incluir consultoría, software, turismo, educación, y servicios financieros que se ofrecen a clientes en otros países. La exportación de servicios representa una parte significativa del comercio internacional, especialmente en economías avanzadas.<sup>1</sup>

Ahora bien, no existe una definición de servicios propiamente. La Organización Mundial del Comercio se limita a definir lo que es el comercio de servicios como el suministro de un servicio mediante uno de los cuatro modos de servicios.

Los servicios se dividen en una serie de sectores con los que se pueden comerciar. La Organización Mundial del Comercio clasifica los sectores de servicios con arreglo a la Clasificación Central de Productos (CCP) de las Naciones Unidas.

A diferencia de los bienes, los servicios no son objetos físicos y su comercio es más difícil de medir, comparar y negociar. Por eso, la Organización Mundial del Comercio (OMC) <sup>2</sup>utiliza una clasificación estandarizada que permite:

- Identificar qué servicios pueden liberalizarse o negociarse.
- Comparar compromisos entre países.
- Facilitar estadísticas coherentes.
- Alinear negociaciones entre sectores muy diversos.

La OMC organiza los servicios en 12 grandes sectores, derivados de la Clasificación Central de Productos (CCP)<sup>3</sup> provisional. Estos incluyen:

1. Servicios empresariales
2. Servicios de comunicaciones
3. Servicios de construcción e ingeniería
4. Servicios de distribución
5. Servicios de educación
6. Servicios ambientales

---

<sup>1</sup> <https://www.afip.gob.ar/derechos-de-exportacion-de-servicios/que-es/exportacion-de-servicios.asp>

<sup>2</sup> Esta clasificación es esencial para el **Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS/GATS)**, que regula el comercio internacional de servicios

<sup>3</sup> Aunque Naciones Unidas ha actualizado la CCP varias veces (1.0, 1.1, 2.0, 2.1), la OMC mantiene la **CCP provisional**. La versión utilizada es la CCP provisional, porque los compromisos contraídos el marco del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) están en fase de negociación.

7. Servicios financieros
8. Servicios de salud y servicios sociales
9. Servicios de turismo y viajes
10. Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos
11. Servicios de transporte
12. Otros servicios no incluidos en otra parte

Cada uno se subdivide en decenas de subsectores, lo que permite compromisos muy específicos

Ahora bien las exportaciones de estos servicios constituyen una fuente importante de obtención de recursos monetarios para los productores o comerciantes, contribuyendo una expansión económica y una manera de crear una base de crecimiento auto sostenido de sus economías.

La expresión etimológica de exportación proviene por los modos del latín exportatio, exportatiōnis, respecto del verbo exportar, en latín exportāre.

En el ámbito económico, exportación se define como el envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales. Estos envíos se encuentran regulados por una serie de disposiciones legales y controles impositivos que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre países.

Por tanto la exportación es parte de un proceso y una de las principales estrategias utilizadas por las empresas para expandir su negocio, aumentar sus ingresos y diversificar sus fuentes de ingresos.

Esta exportación permite a las empresas acceder a nuevos mercados y reducir su dependencia del mercado nacional, aumenta los ingresos de la entidad y contribuye a incentivar a las empresas a mejorar la calidad de sus productos o servicios e impulsa el desarrollo de sectores estratégicos.

De esta manera constituye un proceso y una de las principales estrategias utilizadas por las empresas para expandir su negocio, aumentar sus ingresos y diversificar sus fuentes de ingresos.

La misma permite a las empresas acceder a nuevos mercados y reducir su dependencia del mercado nacional, aumenta los ingresos de la entidad y contribuye a incentivar a las

empresas a mejorar la calidad de sus productos o servicios e impulsa el desarrollo de sectores estratégicos.

Existen diversas categorías que merecen ser exploradas para entender mejor su significado y la variedad de productos y servicios que se pueden exportar, pero en el sentido de los servicios la exportación de servicios consiste en ofrecer servicios de diversos sectores a nivel internacional mediante distintas modalidades de prestación.

La exportación de servicios para la Organización Mundial del Comercio significa la prestación transfronteriza de servicios entre países, regulada por el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS). Este acuerdo establece normas para facilitar y liberalizar el comercio internacional de servicios y reconoce que los servicios aunque intangibles pueden ser objeto de comercio internacional y establece un marco normativo para facilitar su liberalización progresiva.

Se establecen entonces diferentes formas o modalidades para exportar estos servicios, lo que se traduce en el modo o mecanismo mediante el cual un país, empresa o institución ofrece y comercializa servicios hacia clientes ubicados en otro país. A diferencia de los bienes, los servicios no siempre se trasladan físicamente, por lo que la exportación se realiza a través de distintas maneras reconocidas internacionalmente.

De esta forma la Organización Mundial del Comercio (OMC), bajo el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), define, dentro de la Exportación de Servicios, cuatro vertientes en función de la presencia territorial del proveedor y del consumidor al momento de la transacción:

- Suministro Transfronterizo: abarca por definición las corrientes de servicios del territorio de un Miembro al territorio de otro Miembro (por ejemplo, los servicios bancarios o los servicios de arquitectura prestados a través del sistema de telecomunicaciones o de correo.
- Consumo en el extranjero: se refiere a las situaciones en que un consumidor de servicios (por ejemplo, un turista o un paciente) se desplaza al territorio de otro Miembro para obtener un servicio;
- Presencia Comercial: implica que un proveedor de servicios de un Miembro establece una presencia en el territorio de otro Miembro, mediante la adquisición en propiedad o

arrendamiento de locales (por ejemplo, filiales nacionales de compañías de seguros o cadenas hoteleras), con el fin de suministrar un servicio;

- Movimiento de Personas Físicas: consiste en el desplazamiento de personas de un Miembro al territorio de otro Miembro para prestar un servicio (por ejemplo, contables, juristas, médicos o profesores). En el Anexo sobre el Movimiento de Personas Físicas se especifica, no obstante, que los Miembros siguen siendo libres de aplicar medidas relativas a la ciudadanía, la residencia o el acceso al mercado de trabajo con carácter permanente.

Desglosemos entonces estas modalidades planteadas:

- Suministro Transfronterizo: En esta modalidad el servicio se presta desde el territorio de un país al territorio de otro sin que el proveedor ni el consumidor se desplacen físicamente. Es decir, el servicio cruza la frontera por medios digitales, postales o tecnológicos.

Las características en este tipo de servicio se reducen a que no existe un movimiento físico de personas, el servicio se trasmite a través de medios digitales, de telecomunicaciones o correo y no requiere la presencia comercial en el país donde se encuentre el cliente.

Las ventajas que ofrece es que representa un canal eficiente de internacionalización, pues da acceso a clientes globales sin invertir, una misma plataforma digital permite atender varios mercados. Además produce diversificación de ingresos, con menor exposición a riesgos locales. En un entorno cada vez más digital, este modo abre la puerta a mercados antes inaccesibles para pequeñas y medianas empresas.

Para las empresas, la clave está en diseñar un plan que incluya la adaptación contractual a distintas jurisdicciones, inversión en plataformas seguras y establecer estrategias de marketing digital orientadas a exportación de servicios.

- Consumo en el extranjero: se refiere a cuando el consumidor se desplaza al país proveedor para recibir el servicio. Se realiza el suministro del servicio en el territorio del país exportador, pero en este caso el cliente o consumidor se traslada desde su país hacia donde va a recibir el servicio.

Aunque en este caso el servicio no cruza fronteras, el ingreso que se genera proviene de un cliente extranjero, lo que convierte a esta forma en una manera legítima de exportar servicios, obteniendo así el receptor las divisas necesarias para su desarrollo.

Esta modalidad representa una vía estratégica para diversificar exportaciones de servicios sin necesidad de presencia física en el exterior. De esta forma se generan ingresos sin necesidad de realizar una inversión en el exterior.

- Presencia Comercial: En este caso el proveedor de servicios establece su presencia física en el territorio de otro país para de esta manera ofrecer sus servicios a los clientes locales de ese territorio.

La presencia comercial es uno de los motores principales del comercio de servicios, pues combina inversión extranjera directa (IED) con la prestación de servicios continuos en el mercado anfitrión.

Su impacto económico se observa en la creación de empleo en el país receptor, genera transferencia de conocimiento y tecnología, aumento de la competencia y eficiencia en sectores estratégicos, y hay una generación de encadenamientos productivos con proveedores locales.

Las Ventajas de este modo para las empresas son diversas, entre ellas trae proximidad al cliente final, lo que facilita confianza y adaptación cultural, control directo sobre operaciones asegurando calidad y cumplimiento normativo, posibilidad de acceder a mercados regulados (banca, seguros, telecomunicaciones) y para los países receptores resulta atracción de capital extranjero, desarrollo de infraestructura local y consolidación de clústeres sectoriales alrededor de grandes operadores internacionales.

- Movimiento de Personas Físicas: En tal caso el suministro de un servicio por parte de un proveedor, donde uno de los miembros de la entidad, se traslada temporalmente a otro país para prestar un servicio profesional, sin intención de establecimiento comercial permanente.

Puede presentarse en dos escenarios principales:

- como proveedor independiente, por ejemplo un consultor o profesional sanitario,
- como empleado de una empresa extranjera, como en el caso de ingenieros de una constructora o médicos contratados por un hospital.

Este modo es estratégico en sectores que requieren interacción presencial, competencias especializadas o transferencia de conocimiento.

Su impacto económico incluye provisión de capital humano altamente calificado, transferencia de habilidades al mercado receptor, fortalecimiento de la competitividad empresarial gracias al talento extranjero.

Las Ventajas del movimiento de personas físicas son ofrecer acceso inmediato a competencias que escasean en el mercado local, flexibilidad empresarial al movilizar expertos de manera temporal, generación de redes profesionales internacionales, contribución al desarrollo de proyectos estratégicos en sectores clave.

Este modo se caracteriza por su temporalidad, pues tras cumplir el contrato el proveedor debe regresar a su país de origen, pues se trata de prestar un servicio específico por un tiempo limitado.

Por otra parte además de la clasificación del GATS, en la práctica se reconocen estrategias complementarias:

-Licenciamiento y franquicias: exportar know-how y modelos de negocio (ej. franquicias educativas o de consultoría).

-Subcontratación (outsourcing): prestar servicios especializados a empresas extranjeras (ej. análisis jurídico comparado, investigación normativa).

- Plataformas digitales: uso de marketplaces de servicios profesionales (ej. asesoría legal vía plataformas internacionales).

- Cooperación institucional: convenios entre ministerios, universidades y centros de investigación para proyectos internacionales.

Así mismo, recientemente, la Comisión Europea ha propuesto añadir un quinto modo de exportación de servicios, el cual atiende a formas de suministro de servicios que no son cubiertas por los cuatro modos tradicionales mencionados anteriormente.

Este nuevo modo busca reflejar formas emergentes de prestación de servicios habilitadas por la digitalización y la economía de plataformas. se refiere a los servicios incorporados en bienes exportados, un ámbito no cubierto por los cuatro modos tradicionales del GATS. En otras palabras, es la idea de que muchos bienes industriales llevan consigo un valor añadido de servicios (diseño, software, ingeniería, logística, etc.), y que ese componente debe reconocerse como parte de la exportación de servicios.

La Relevancia estratégica de este modo es que permite contabilizar servicios ocultos en bienes exportados, permite la competitividad internacional, pues países con fuerte capital humano en diseño, ingeniería y software pueden aumentar su peso en el comercio global y además abre la puerta a incentivos y regulaciones específicas para servicios vinculados a bienes industriales.

En resumen este modo amplía la visión del comercio internacional de servicios, reconociendo que gran parte del valor exportado hoy proviene de servicios integrados en bienes.

Ahora bien, habiendo analizado los términos servicios, exportación de servicios y las formas para hacerlo corresponde conceptualizar que son las estrategias que se trazan para ello y como pueden ser dirigidas a la exportación de los servicios jurídicos aspecto clave para este estudio.

Cuando se habla de estrategia hay que referirse a un concepto ampliamente utilizado en un sinnúmero de escenarios, con diferentes acepciones que puede ser utilizada en diversas situaciones

La palabra estrategia etimológicamente proviene del Latín, definiendo así en latín *strategía* 'provincia bajo el mando de un general', y este del gr. *στρατηγία* *stratēgía* 'oficio del general', der. de *στρατηγός* *stratēgós* 'general'. (Diccionario de la Lengua Española, RAE, 2025)

De esta manera posee tres significados etimológicos:

1. f. Arte de dirigir las operaciones militares.
2. f. Arte, traza para dirigir un asunto.
3. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento.

Desde la antigüedad el término se usaba para referirse al conjunto de habilidades que debía manejar un general ( técnicas de asedio, desplazamiento de las tropas, distribución del armamento), orientadas a alcanzar un objetivo militar, pero hoy en día el término se ha extendido y ya no solo se vincula a la guerra, sino que se relaciona de manera general con lo político, administrativo, económico, religioso, cultural y social, donde se trazan planes de acción para alcanzar objetivos.

Aun cuando los principios de la estrategia no fueron claramente definidos hasta el siglo XIX, no puede negarse que se aplicaron en forma consciente o intuitiva por caudillos de selecto entendimiento que supieron maniobrar sus fuerzas y emplear adecuadamente los medios y la geografía en las operaciones de guerra para adquirir la victoria sobre el enemigo. La estrategia se la puede encontrar ancestralmente con diferentes nombres como “arte de la guerra”, “disposiciones generales”, “teoría y práctica de la guerra”, e inclusive como “gran táctica”. (De Izcue Arnillas y otros, 2013.p 4)

La palabra sufrió una serie de cambios de significado y de fonética durante los siglos sucesivos, introduciéndose en Europa en la segunda mitad del siglo XVIII bajo el concepto que hoy conocemos. (De Izcue Arnillas y otros, 2013.p 5)

Por tanto atendiendo a la evolución del termino y sus implicaciones en otras ramas, al diseñar una estrategia implica establecer objetivos, determinar acciones para alcanzar esos objetivos, coordinar y administrar recursos para ejecutar acciones o para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento, de ahí que se pueda clasificar de acuerdo a la categoría para que se vaya a utilizar, ejemplo estrategias de educativas, estrategias militares, estrategias comerciales, estrategias de juego, estrategias de costo, estrategias de publicidad, etc.

De ahí que el concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada para explicarla pues todo depende del área o campo donde se vaya a utilizar, de ahí que diversos autores le den acepciones diferentes de acuerdo a sus puntos de vista

De esta manera en el año 1944 se introduce el término en el área de la economía a partir del matemático John von Neumann y el economista Oskar Morgenstern en el planteamiento de la Teoría de los Juegos, la que básicamente es utilizada para modelar situaciones de negociación, conflictos, competencia, cooperación y otros tipos de interacciones análogas. El objetivo final de la teoría de juegos es determinar la mejor estrategia posible para cada jugador y el resultado que se puede esperar en cada situación.

Por otra parte las teorías de Work Management son una colección de ideas que recomiendan reglas generales sobre cómo gestionar una organización o negocio. De esta manera los catedráticos Alfred Dupont Chandler y Kenneth Richmond Andrews, definen la estrategia como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.

Otros autores en el area empresarial también exponen aspectos sobre la estrategia para empresas tales como H. Igor Ansoff , Charles Hoffer, etc, los que defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, esta idea se acentúa en 1982 con la obra de Michael Porter sobre las ventajas competitivas.

Por su parte para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Algunos autores reconocen entre los elementos que conforman una estrategia los siguientes: el diagnóstico de la situación, el planteamiento de objetivos y metas a alcanzar en determinados plazos de tiempo, la definición de actividades y acciones que respondan a los objetivos trazados y entidades responsables, la planificación de recursos y métodos para viabilizar la ejecución, así como la evaluación de resultados (Travieso, 2017).

La estrategia también ha sido estudiada desde otros puntos de vista. Naranjo et al. (2018), Smit & Hessels (2021), afirman que es: El conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno (citado en: Marín y otros.2023. p.9).

Así, mismo Adriana López (2021), considera que..... La estrategia constituye un plan mediante el cual se busca alcanzar un objetivo. La misma se compone de una serie de acciones planificadas, secuenciales e interrelacionadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles.

La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo, siguiendo una pauta de actuación. Permite relacionar y llevar a la práctica las políticas y objetivos generales trazados en un campo. Ella enfatiza en la forma de proyectar y dirigir la solución a un problema a partir de acciones organizadas en fases o etapas a mediano y/o largo plazo que permitan lograr la solución de la problemática investigada. (López. 2021. P.55).

Por otra parte llevándola al plano de la educación Salguero & Pérez, afirman que “la estrategia constituye una vía factible para resolver problemas que se manifiestan en el ámbito educacional, al permitir la planeación de acciones que conlleven a la consecución de los objetivos que se persiguen” (citado en: Marín.2023.p.27).

De acuerdo a lo antes expuesto en los conceptos abordados la estrategia sea el campo para el que sea empleada implican planear y elaborar acciones en el logro de determinados objetivos que permita definir el alcance de lo que se quiere hacer y establecer, con la implicación de recursos y métodos que garanticen el comportamiento de las aspiraciones para concretarlas y conseguir con ello los mejores resultados posibles.

A partir de ello el equipo de investigación considera elaborar oportunamente un concepto de estrategia a los fines de esta investigación para lo cual plantea que la misma está conformada por la determinación de metas y objetivos de una empresa, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles.

En este sentido, una vez que una empresa decide expandirse más allá de sus límites nacionales, debe considerar la cuestión de cómo entrar en los mercados extranjeros, y la mejor opción dependerá de diversos factores, como la naturaleza de los objetivos estratégicos de la empresa, la variedad de recursos y capacidades para operar en el extranjero, así como los factores específicos del país, entre ellos las barreras comerciales y los costos de transacción que esto implica

Para ello y conociendo las diferentes modalidades explicadas anteriormente de como exportar sus servicios, establecen las estrategias a utilizar a estos fines y la forma o manera que va a emplear para realizarlo, lo que requiere comprender la dinámica del mercado y una evaluación individual de cada parte.

Anteriormente se pudo determinar que establecer una estrategia implica determinar objetivos y acciones para alcanzar esos objetivos, coordinar y administrar recursos para ejecutar acciones o para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento, de ahí que se pueda clasificar de acuerdo a la categoría para que se vaya a utilizar.

Por ello la misma está conformada por la determinación de metas y objetivos de una empresa, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles.

Las empresas utilizan diferentes estrategias para posicionarse en el mercado al cual pertenecen con el objetivo de obtener el máximo rendimiento en sus operaciones, a la par de lograr la máxima satisfacción de sus clientes y la calidad de los servicios que comercializa.

Thompson, et al. (2012), señalan que “la tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “cómos”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor”. (p. 33)

De manera general una estrategia para exportar servicios siempre debe estar acompañada de varios elementos, pues no se trata solo de vender un servicio fuera de las fronteras, sino de crear un marco integral que combine; diagnóstico interno (capacidades, ventajas competitivas, limitaciones), Análisis externo (mercados meta, regulaciones, tendencias globales), selección de formas de exportación, diseño de políticas e incentivos (marco legal, apoyo institucional, beneficios fiscales), estrategias operativas (digitalización, alianzas, certificaciones, marketing internacional), monitoreo y evaluación (indicadores de desempeño, retroalimentación).

Todos estos elementos incluyen dinero, tiempo, talento, energía, enfoque y compromiso. Un exportador exitoso tendrá la determinación de descubrir los factores relevantes utilizados en estrategias específicas para cada mercado objetivo.

En un primer momento las empresas deberán realizar un diagnóstico interno, lo que incluye Identificar capacidades clave: capital humano, especialización técnica, idiomas, experiencia internacional ventajas competitivas: calidad, costos, prestigio académico, especialización en nichos y evaluar las limitaciones que puedan existir como marcos regulatorios, infraestructura digital, restricciones de movilidad.

De igual forma se realiza un análisis del entorno externo que incluye estudio de mercados, tendencias, requisitos legales así como la identificación de oportunidades y amenazas.

Es importante que se tenga en cuenta el marco regulatorio y políticas de apoyo, las normas que permitan facturación internacional y contratos con clientes extranjeros, incentivos fiscales y financieros para empresas exportadoras y las facilidades para movilidad de profesionales.

Existen además otros aspectos adicionales en las estrategias de exportación de servicios pues no todos los países demandan los mismos servicios, por lo que hay que realizar una segmentación de mercados internacionales, pues es fundamental identificar lugares específicos y priorizar mercados donde haya ventajas, países con afinidad cultural, lingüística o jurídica.

Igualmente se deberá realizar una medición de impacto, pues no basta con exportar sino también hay que realizar un pronóstico de posibles resultados ya sea ingresos, posibles clientes internacionales, presencia en el rankings, etc.

Evidentemente las estrategias para diseñar la exportación de servicios constituyen el conjunto de directrices, planes y acciones orientadas a estructurar y optimizar la inserción internacional de una oferta de servicios. Se fundamentan en el análisis de capacidades internas, la identificación de mercados externos, la selección de modalidades de prestación reconocidas por el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (GATS), y la implementación de políticas e incentivos que garanticen competitividad, sostenibilidad y adaptación a estándares globales. Estas estrategias permiten transformar servicios locales en propuestas exportables, articulando objetivos institucionales con dinámicas del comercio internacional.

### **1.2 Aspectos generales sobre las estrategias para la Exportación de Servicios en los Despachos de Abogados**

De todo lo anterior se infiere que la exportación de servicios en los despachos de abogados forma parte de la internacionalización de sus servicios jurídicos, mediante la prestación de asesoría, representación y consultoría legal a clientes extranjeros o en mercados internacionales. Se trata de un proceso estratégico que permite a las firmas ampliar su alcance, diversificar ingresos y acompañar a sus clientes en sus operaciones globales.

La internacionalización de los servicios jurídicos se ha convertido en una necesidad. Por un lado resulta imprescindible para poder acompañar a los clientes en sus procesos. Por otro supone una estrategia empresarial inevitable para ser más competitivo, poder crecer y generar ingresos.

La exportación de los servicios jurídicos es una opción para todo tipo de despacho, independientemente de su tamaño, especialización y tipo de despacho. Todas las alternativas de internacionalización son buenas, cada despacho debe identificar, en base a sus capacidades, la más idónea en su caso.

Se trata de definir una estrategia empresarial acorde con la realidad de cada despacho y centrarse en ejecutarla correctamente, lo que se concreta en idear una correcta estrategia de exportación que incluya todos los elementos necesarios para que la exportación resulte provechosa tanto para el despacho como para los clientes que soliciten sus servicios.

Por lo que la exportación de los servicios está dirigida a la internacionalización de los mismos lo que significa abrir oficinas en otros países o establecer alianzas con bufetes extranjeros. De igual manera prestar asesoría legal online, arbitraje internacional, traducción y certificación de documentos, seguir a empresas nacionales en su expansión internacional, ofreciendo soporte jurídico en nuevos mercados así como promover la participación en redes internacionales que potencien asociaciones profesionales, rankings globales y congresos especializados.

Por lo que para la internacionalización o exportación de los servicios los despachos de abogados deberán tener en cuenta elementos claves que no deben faltar y dentro de ellos lo principal es trazar una estrategia de exportación con objetivos y metas a alcanzar, a partir de los recursos con los que cuenta y aquellos que sean necesarios de acuerdo a las formas o maneras de exportación que decidan proyectar.

Para elaborar esta estrategia deberán evaluar las capacidades internas y las ventajas objetivas que reporta la internacionalización de sus servicios para poder establecer el modelo de colaboración en función de esta y así tomar las decisiones correctas que les permita competir en un mundo globalizado.

Existen entonces elementos generales y de carácter fundamental que no deben faltar para elaborar una estrategia de exportación de servicios, entre ellos encontramos:

Realizar un diagnóstico interno del despacho: Es importante realizar una evaluación de las capacidades de cada firma o despacho, ya sea los recursos humanos, especialización o materias que atiende, recursos tecnológicos, financieros con el fin de identificar fortalezas y debilidades.

1. Realizar un análisis del entorno externo con el fin de evaluar oportunidades dentro del mercado, pues la identificación adecuada de los mercados en los que aspira extenderse y la búsqueda de formas de adaptación y acompañamiento al entorno elegido garantiza que la estrategia se construya sobre una base realista.
2. La estrategia debe definir metas específicas
3. Son alcanzables y con plazos concretos, contando con Acciones y tácticas dentro de un plan detallado de actividades para alcanzar los objetivos a alcanzar
4. Asegurar que las acciones se ajusten a las leyes nacionales e internacionales y a las normativas del mercado donde se quiere incursionar, siendo un pilar fundamental ya que asegura que la internacionalización se realice dentro de los marcos legales vigentes y con seguridad jurídica. Este proceso incluye evaluar la competencia, comprender la normativa foránea e identificar las barreras comerciales.

No obstante antes de iniciar ese proceso, la firma o despacho debe identificar adecuadamente la zona geográfica en la que se puede invertir o actuar y, además, determinar, por un lado, el ámbito general o especializado de su expansión y, por otro, en función de sus posibilidades económicas, el alcance regional o global de su expansión.

De igual manera podrán tener en cuenta otros indicadores significativos como establecer los modos o modalidades a utilizar para la exportación de servicio y de los modelos correctos de acuerdo al tipo de despacho. El despacho deberá definir el modelo de entrada, ya sea como franquicia, estableciendo una sucursal o filial en el extranjero, a través de la exportación directa o por medio de la vía online.

Así mismo deberán fomentar las alianzas estratégicas con el fin de colaborar con bufetes extranjeros, universidades y organismos multilaterales e Integrarse en redes internacionales de abogados y rankings globales.

Las estrategias de marketing y posicionamiento contribuyen a estas alianzas estratégicas, las que deberán estar encaminadas a obtener un posicionamiento en los rankings internacionales, la promoción y participación en congresos, ferias con el objetivo de publicidad del despacho y la captación de posibles clientes del mercado internacional.

Por lo tanto para lograr una buena estrategia de exportación de sus servicios jurídicos, los despachos deben integrarlas con un diagnóstico interno, objetivos, especialización, formas de internacionalización, alianzas, financiamiento, evaluación de riesgos - beneficios, estudios de mercado, base legal, informatización, marketing, talento humano y evaluación de los factores externos en las zonas donde se pretende establecer la exportación, lo que convierte al bufete en un actor competitivo en el comercio internacional de servicios jurídicos.

Ahora bien, por otra parte las formas o modalidades en que van a exportar esos servicios deben estar diseñadas en sus planes estratégicos.

La forma de exportación de servicios jurídicos describe cómo se materializa la prestación internacional del mismo, ya sea mediante plataformas digitales, desplazamiento de consumidores, establecimiento de oficinas o movilidad de profesionales.

Como se hizo referencia anteriormente existen 4 modos establecidos por el GATS para la exportación y otro 5to de acuerdo a lo establecido por la unión europea, pero lo que es cierto que cada despacho de acuerdo a sus condiciones y capacidades podrá emplear el modo o los modos que estime adecuados a su fin y le sean más factibles, por ello el estudio primordial de los factores internos del despacho para así realizar una correcta selección de la modalidad o modalidades a utilizar.

Sin embargo, en la práctica internacional se han establecido tres modelos que de acuerdo a la forma de exportación son los más extendidos por los despachos de abogados, en este caso se encuentran: la fusión con firmas establecidas, la apertura de oficinas propias y la participación en redes de best friends.

La fusión con firmas ya establecidas deberá hacerse sobre la base de conciliar dos culturas y establecer alianzas estratégicas por lo que para realizarse se tomara en cuenta socios con objetivos y valores compartidos, así como trabajar en la comunicación permanente para obtener y mantener los consensos.

Este modelo ofrece la ventaja de poder aprovechar la implantación o experiencia de otro despacho, pero presenta la dificultad de fijar la estrategia adecuada y de conciliar culturas organizativas que pueden ser muy diferentes entre sí.

Su objetivo es ampliar las relaciones con los clientes, ganar profundidad en áreas de práctica importantes, expandir el alcance geográfico y aprovechar las funciones de back office para forjar las fortalezas de cada firma en una entidad combinada más poderosa.

En el caso de Instalar una oficina y equipo propio se concibe con el desplazamiento uno o varios socios para liderarla, depende de la capacidad de desarrollar negocio comenzando de cero. De esta manera permite a entidades jurídicas establecer oficinas en el extranjero, facilitando el acceso directo a clientes, el fortalecimiento de la marca institucional y la generación de ingresos.

De modo que se promueve la exportación estructural de servicios jurídicos mediante el establecimiento de oficinas en diferentes países, fortaleciendo la cooperación jurídica internacional y el posicionamiento del despacho como referente en la cooperación técnica y asesoría normativa, permitiendo generar ingresos sostenibles a través de servicios especializados en diferentes ramas del derecho pero dentro de las propias zonas geográficas donde el despacho decida extenderse.

La apertura de oficina propia exige realizar una valoración realista de la propuesta de valor que se va a ofrecer al mercado, así como de las dotes comerciales de los socios que la van a defender en el ámbito local. Además, requiere disfrutar previamente de una reputación en el ámbito local en el que se quiera establecerse, además de implicar elevados costes y un largo plazo de retorno de la inversión. A cambio ofrece una plena autonomía en la fijación de la estrategia y en la toma de decisiones.

Referente a las Redes de best friends como modelo bastante extendido y utilizado por los despachos de abogados se promueve a través de acuerdos no exclusivos en los que generalmente hay sólo una firma por cada jurisdicción. que organizan reuniones periódicas para incrementar la confianza entre sus miembros e identificar oportunidades de colaboración. Formar parte de una de estas redes representa un gran activo para dar cobertura a los clientes en otros países, pero su retorno en términos de trabajo derivado no es automático.

Cualquiera de estos tres modelos o cualquier otro que se decida implementar lo cierto es que llevan establecer una adaptación normativa y cultural con vistas a conocer los países de destino y ajustar los servicios a los estándares internacionales y sea cual sea

la ruta que se elija, es necesario tener muy presente que cualquier relación sólo funciona y se desarrolla con un alto nivel de compromiso y energía en ambos lados.

Así mismo el uso de la tecnología es fundamental, pues se hace necesario establecer plataformas digitales no solo para la consultoría transfronteriza, sino también para las plataformas de pagos de estos servicios. Igualmente se requieren herramientas de gestión documental y comunicación segura.

Las alianzas y redes son imprescindibles para colaborar con despachos internacionales e Integrarse en asociaciones jurídicas globales que promueven la colaboración entre los despachos y por supuesto la participación en los rankings de firmas legales en la búsqueda del posicionamiento internacional de los abogados y del propio bufete.

Todas estas cosas tributan al final a la internacionalización de los despachos o firmas de abogados lo que implica establecer las condiciones adecuadas para que la organización pueda operar fuera del ámbito nacional. Supone expandir sus actividades comerciales y de inversión en el extranjero, fomentando la competitividad, la innovación y la cooperación empresarial a nivel global.

No obstante para dar este paso a la exportación o internacionalización de los servicios en un despacho de abogados se hace imprescindible contar con una base sólida en el mercado local, poseer recursos financieros para cubrir los costes de la internacionalización y dispone de personal, infraestructura y sistemas para gestionar operaciones internacionales

## **2. Los Despachos de Abogados en los países seleccionados como muestra, teniendo en cuenta el ranking y el BAND. Las estrategias para la exportación de servicios**

Como parte del resultado en el próximo objetivo a partir de la muestra de diferentes países se ejemplificarán diferentes estrategias de los despachos de abogados que por el ranking y los BAND son los mejores posicionados a nivel global.

Para dar respuesta a este objetivo se utilizó la metodología empleada en la investigación realizada por el propio centro referente a los modelos de gestión de los despachos de abogados de mayor tendencia internacional de los países seleccionados como muestra.

De este modo, se realizó la búsqueda de los despachos de los países seleccionados como muestra (Europa: España, Italia, Rusia, Alemania y Portugal; Asia: China, Viet – Nam, Singapur, Tailandia, Indonesia; América: Canadá, Estados Unidos, México, República Dominicana, Chile, Brasil, Nicaragua, Paraguay, Uruguay y Venezuela; África: Angola), teniendo en cuenta el ranking y sus clasificaciones Band y Top Tier.

Es importante destacar que de los países muestra solo se seleccionaron los dos primeros despachos de cada uno. Excepcionalmente en España fueron analizados tres de los despachos, pues tributa a la explicación general de los diferentes modos GATS, que emplean para la exportación de servicios jurídicos.

Luego de identificar los despachos de los países seleccionados como muestra, se caracterizaron por países las estrategias de prestación de servicios jurídicos de acuerdo a los indicadores previamente seleccionados, en algunos casos de manera global y en otros independientes, según la información obtenida, resultando lo siguiente:

## **AMÉRICA**

### **ESPAÑA**

Despachos líderes en España 2025. Bandas Superiores (Líderes y Excelentes).

**Uría Menéndez:** Este despacho se destaca en las áreas de M&A, arbitraje, fiscal, Bancario, con oficinas en Europa y América Latina

**Garrigues:** Despacho corporativo, fiscal, laboral. Tiene presencia en 13 países.

**Cuatrecasas:** Se destaca áreas de tecnología, fiscal, arbitraje, M&A. Oficinas en Europa, América y Asia.

Estos despachos destacan por exportar sus servicios jurídicos mediante una combinación de estrategias que incluyen internacionalización, digitalización y alianzas estratégicas. Estas estrategias se alinean con los **modos de exportación del GATS (Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios)** y responden a la creciente demanda global de asesoría legal especializada.

En la práctica estos despachos exportan los servicios jurídicos, a través de estrategias de exportación, teniendo en cuenta los modos GATS. De ese modo según la información obtenida, las **Estrategias de Exportación de Servicios Jurídicos – Despachos Españoles (2025) son:**

## 1. Modo 1 – Prestación transfronteriza (sin presencia física, servicios online)

- **Qué hacen:** Prestan servicios desde España a clientes en otros países usando medios digitales.
- **Ejemplos:**
  - Asesoría fiscal internacional por video llamada, plataformas seguras, correo electrónico, especialmente en áreas como fiscalidad internacional, propiedad intelectual y cumplimiento normativo.
  - Redacción de contratos transfronterizos.
  - Opiniones legales sobre cumplimiento normativo en otros países.
- **Despachos que lo aplican:**

Garrigues, Cuatrecasas, Uría Menéndez.

La digitalización, tiene como ventaja que permite exportar servicios sin necesidad de presencia física, optimizando costos y tiempos

## 2. Modo 2 – Consumo en el extranjero

- **Qué hacen:** Clientes extranjeros viajan a España para recibir asesoría legal.
- **Ejemplos:**
  - Empresas latinoamericanas que buscan asesoría en fusiones con firmas españolas.
  - Litigios o arbitrajes celebrados en tribunales españoles.
- **Despachos que lo aplican:**

Uría Menéndez

## 3. Modo 3 – Presencia comercial en el extranjero

- **Qué hacen:** Abren oficinas en otros países para prestar servicios directamente.
- **Ejemplos:**

- *Garrigues* tiene oficinas en 13 países, incluyendo en Colombia, México, Perú, China, Portugal, etc. Exporta servicios directamente desde sus sedes internacionales.
- *Cuatrecasas* está presente en Bruselas, Casablanca, São Paulo y Shanghái. Su modelo combina expansión física con colaboración regional.
- *Uría Menéndez* opera en Londres, Lisboa, Nueva York y América Latina.
- **Ventaja:** Permite atender clientes locales con estándares españoles.

#### 4. Modo 4 – Movimiento de personas físicas

- **Qué hacen:** Abogados españoles se trasladan temporalmente a otros países para prestar servicios.
- **Ejemplos:**
  - Participación en arbitrajes internacionales.
  - Asesoría en negociaciones de M&A en América Latina o EE.UU.
  - Conferencias, litigios o misiones jurídicas en el extranjero.
- **Despachos que lo aplican:**

Uría Menéndez, Cuatrecasas.

#### Estrategias complementarias

- **Digitalización y LegalTech:** Plataformas seguras para prestar servicios online, automatización de procesos legales, contratos inteligentes.
- **Alianzas internacionales:** Participación en redes como *Lex Mundi*, *World Services Group*, *Eurojuris*, *Interlaw*, esto facilita la colaboración con firmas extranjeras y la captación de clientes globales, asimismo ofrecer servicios coordinados en múltiples jurisdicciones sin abrir oficinas propias.
- **Especialización global:** En áreas como fiscalidad internacional, arbitraje, propiedad intelectual, derecho corporativo.
- **Externalización inteligente y colaboración con ALSP:** Según Wolters Kluwer, los despachos españoles están adoptando estrategias de externalización para tareas estandarizadas (e-discovery, revisión documental), colaborando con **ALSPs** (Alternative Legal Service Providers). Esto les permite escalar

operaciones y centrarse en servicios de alto valor como litigios, arbitraje y fiscalidad.

- **Adaptación normativa y cultural:** Servicios ajustados a las leyes locales y sensibilidades culturales de los países destino. Esta adaptación es clave para exportar servicios jurídicos de forma efectiva y competitiva.

Además, de las estrategias los principales despachos de abogados en España **realizan diagnósticos estratégicos** de forma regular para evaluar y ajustar sus modelos de exportación de servicios jurídicos. Este proceso es **clave** para mantenerse competitivos en un entorno internacional cambiante.

### **Diagnóstico estratégico:**

#### **1. Análisis interno de capacidades**

- Evalúan su estructura organizativa, talento, tecnología, eficiencia operativa y especialización jurídica.
- Identifican fortalezas y debilidades en la prestación de servicios transfronterizos.

#### **2. Estudios de mercado y benchmarking**

- Comparan su posicionamiento con firmas internacionales mediante informes como:
  - Informe de Innovación & Tendencias del Sector Legal 2025 (*Aranzadi LA LEY*)
  - Encuesta Wolters Kluwer sobre transformación de despachos
  - Perspectivas económicas 2025 – Amado Consultores

#### **3. Evaluación de rentabilidad y eficiencia**

- Analizan costes, márgenes, retorno de inversión en internacionalización y digitalización.
- Identifican áreas donde pueden externalizar tareas o automatizar procesos.

#### **4. Diagnóstico tecnológico**

- Miden el impacto de la inteligencia artificial generativa (IA Gen), LegalTech y plataformas digitales en su modelo de negocio.

- Evalúan riesgos éticos, regulatorios y de ciberseguridad asociados a la exportación digital.

## 5. Estudios sobre relaciones con clientes internacionales

- Analizan la evolución de expectativas, fidelización y experiencia del cliente en mercados extranjeros.
- Ajustan sus servicios y comunicación para adaptarse a culturas jurídicas distintas.

**Los despachos españoles realizan diagnósticos estratégicos** como parte esencial de la implementación de sus estrategias de exportación de servicios jurídicos. Este diagnóstico no solo es una práctica común, sino también una **herramienta clave para asegurar competitividad internacional, eficiencia operativa y cumplimiento normativo**. Incluyen elementos claves para el diagnóstico estratégico:

- **Auditoría de procesos y rentabilidad:** Medición del impacto económico de la internacionalización.
- **Diagnóstico tecnológico:** Evaluación del uso de LegalTech, IA generativa y plataformas digitales.
- **Estudios de cliente internacional:** Análisis de expectativas, fidelización y experiencia de clientes extranjeros.
- **Evaluación cultural y normativa:** Adaptación de servicios a contextos jurídicos y culturales de América Latina, Europa y Asia.

## ALEMANIA

Los **mejores despachos de abogados en Alemania** según los rankings internacionales más recientes de 2025, especialmente *Leaders League*, *Legal 500*, *Chambers Europe* y *IFLR1000*. Estas firmas destacan por su excelencia técnica, cobertura internacional y liderazgo en áreas clave como derecho corporativo, fiscal, tecnológico y arbitraje:

### **Band 1 – Líderes en Alemania (2025)**

**Hengeler Mueller**, se destaca en áreas como M&A, mercados de capitales, derecho financiero, competencia, litigios.

**Freshfields Bruckhaus Deringer**, se destaca en áreas como derecho corporativo, arbitraje internacional, fiscalidad, compliance.

## **Estrategias de Exportación de Servicios Jurídicos en Alemania (2025)**

### **1. Presencia internacional directa (Internacionalización estructurada). (Modo 3: Presencia comercial en el extranjero)**

- Apertura **Oficinas en el extranjero**: Las firmas líderes como Hengeler Mueller, Freshfields y Noerr han establecido sedes centros financieros en Londres, Bruselas, Nueva York y Shanghái para atender clientes globales.
- **Fusiones y alianzas** estratégicas: Se integran con redes internacionales (Lex Mundi, Interlaw) o se fusionan con firmas locales para facilitar el acceso a nuevos mercados y el cumplimiento normativo.

### **2. Redes profesionales globales (Modo 1: Suministro transfronterizo)**

- Participación en redes como Lex Mundi, Eurojuris o Interlaw, que permiten referenciar clientes y colaborar en casos transfronterizos.
- Acceso a plataformas internacionales de profesionales legales para captar clientes y compartir conocimiento.

### **3. Digitalización de servicios legales y prestación transfronteriza (Exportación de servicios vía Modo 1 del GATS)**

- Servicios como consultoría legal, compliance, arbitraje o propiedad intelectual se exportan digitalmente mediante correo electrónico, videoconferencias o plataformas online.
- La consultoría remota mediante plataformas seguras también permite ofrecer asesoría en otras materias como derecho corporativo, fiscal y tecnológico.
- Esto permite atender clientes en otros países sin necesidad de presencia física.
- **LegalTech**: Inversión en herramientas de automatización, contratos inteligentes y análisis predictivo para exportar servicios más eficientes.

### **4. Especialización en áreas con demanda global**

- Derecho corporativo, fiscal internacional, arbitraje, propiedad intelectual y tecnología son áreas con alta demanda fuera de Alemania.
- Las firmas alemanas se posicionan como expertas en normativas europeas y estándares internacionales.

Así se especializan de la manera siguiente:

- **Derecho fiscal internacional:** Asesoría en estructuras fiscales transfronterizas.
- **Arbitraje internacional:** Representación en disputas comerciales entre empresas de distintos países.
- **Propiedad intelectual y tecnología:** Protección de patentes, marcas y software en múltiples jurisdicciones.

## 5. Protección de propiedad intelectual y adaptación cultural

Las firmas alemanas destacan por su conocimiento profundo del derecho europeo, lo que les permite asesorar sobre cumplimiento normativo en toda la UE y más allá. Asegurando así que sus servicios estén protegidos legalmente en los mercados destino, además de adaptarlos a las normas locales y sensibilidades culturales para mejorar la experiencia del cliente.

## 6. Externalización inteligente y colaboración con ALSP

- Para tareas estandarizadas, algunas firmas colaboran con proveedores alternativos de servicios jurídicos (ALSP), lo que permite escalar operaciones sin perder calidad.
- Esto libera recursos para enfocarse en servicios especializados y de alto valor.

## 7. Marketing jurídico internacional

- Participación en ferias legales, publicaciones en revistas internacionales, y presencia activa en rankings como Chambers, Legal 500 y Leaders League para atraer clientes extranjeros.

Estas estrategias han posicionado a Alemania como uno de los centros jurídicos más competitivos de Europa y permiten a los despachos alemanes no solo exportar servicios, sino también consolidarse como actores clave en el mercado jurídico internacional.

De manera general puede resumirse que la **estrategia de exportación de servicios jurídicos** de los despachos de abogados en Alemania, según los enfoques más recientes en 2025, utilizan diversas **formas de exportación de servicios jurídicos**, alineadas con los modos definidos por la Organización Mundial del Comercio (OMC) en el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (GATS).

En tal sentido destacan las principales formas de exportación Formas de Exportación de Servicios Jurídicos siguientes:

### **1. Modo 1 – Prestación transfronteriza (sin movimiento físico)**

- **Cómo funciona:** El servicio se presta desde Alemania hacia otro país por medios digitales.
- **Ejemplos:**
  - Asesoría legal por videoconferencia o correo electrónico.
  - Redacción de contratos internacionales.
  - Opiniones legales sobre cumplimiento normativo extranjero.
- **Ventaja:** No requiere presencia física ni traslado del abogado.

### **2. Modo 2 – Consumo en el extranjero**

- **Cómo funciona:** El cliente viaja a Alemania para recibir servicios jurídicos.
- **Ejemplos:**
  - Empresas extranjeras que buscan asesoría sobre legislación alemana.
  - Litigios o arbitrajes que se celebran en tribunales alemanes.

### **3. Modo 3 – Presencia comercial en el extranjero**

- **Cómo funciona:** El despacho abre oficinas o filiales en otros países.
- **Ejemplos:**
  - Freshfields, CMS y Noerr tienen sedes en Londres, Bruselas, Shanghái, etc.
  - Permite ofrecer servicios locales con estándares alemanes.

### **4. Modo 4 – Movimiento de personas físicas**

- **Cómo funciona:** Abogados alemanes se trasladan temporalmente a otro país para prestar servicios.
- **Ejemplos:**
  - Participación en arbitrajes internacionales.
  - Asesoría en fusiones y adquisiciones en el extranjero.
  - Conferencias, negociaciones o litigios fuera de Alemania.

## Estrategias complementarias

- **LegalTech y digitalización:** Plataformas que permiten exportar servicios sin barreras físicas.
- **Alianzas internacionales:** Redes como Lex Mundi o Interlaw facilitan la colaboración global.

Para el logro de sus estrategias se especializan **en áreas globales:** Fiscalidad internacional, arbitraje, utilizando como se explicó los distintos **modos del GATS.** Asimismo, se ilustra la estrategia de los despachos líderes de la siguiente manera:

### Modo 1 – Prestación transfronteriza (digital)

- **CMS Hasche Sigle** Ofrece asesoría legal en derecho comercial, fiscal y tecnológico a clientes internacionales mediante plataformas digitales y videoconferencias.
- **Bird & Bird** Especialistas en propiedad intelectual y tecnología, exportan servicios jurídicos a empresas de software y telecomunicaciones sin necesidad de presencia física.
- propiedad intelectual, derecho corporativo.

### Modo 2 – Consumo en el extranjero

- **Hengeler Mueller** Clientes extranjeros viajan a Alemania para recibir asesoría en fusiones, adquisiciones y litigios complejos.
- **Freshfields Bruckhaus Deringer** Asesora a multinacionales que operan en Alemania y requieren servicios legales locales, especialmente en arbitraje y derecho fiscal.

### Modo 3 – Presencia comercial en el extranjero

- **Noerr** Tiene oficinas en Londres, Bruselas, Nueva York y Moscú, lo que le permite prestar servicios directamente en esos mercados.
- **Ribas Brutschy Abogados** Firma hispano-alemana con sedes en Alemania (Baden-Wurtemberg) y España (Islas Baleares), especializada en derecho civil, mercantil e internacional.

- **Alezes Abogados** Despacho con oficinas en Berlín, Madrid y Palma de Mallorca, enfocado en derecho inmobiliario, fiscal y mercantil para clientes europeos.

#### **Modo 4 – Movimiento de personas físicas**

- **Marimón Abogados – German Desk** Abogados alemanes y españoles se trasladan temporalmente entre Alemania y España para representar clientes en litigios, arbitrajes y operaciones comerciales.
- **Heuking Kühn Lüer Wojtek** Participa en arbitrajes internacionales y negociaciones transfronterizas, enviando abogados a sedes extranjeras según el caso.
- los **despachos más importantes de Alemania según los rankings internacionales de 2025** (Leaders League, Legal 500, Chambers Europe, IFLR1000) aplican las **formas de exportación de servicios jurídicos** definidas por el GATS:

Estas firmas combinan tecnología, presencia global y talento humano para exportar servicios jurídicos de forma efectiva.

Toda la información que te he brindado sobre los **mejores despachos de abogados en Alemania**, sus **estrategias de exportación de servicios jurídicos** y su clasificación por **bandas internacionales**, puede encontrarse en los siguientes sitios oficiales y confiables:

Rankings y análisis de despachos jurídicos

<b>Fuente</b>	<b>Tipo de información</b>	<b>Enlace oficial</b>
<b>Leaders League</b>	Rankings por especialidad (IT, fiscal, arbitraje, etc.), bandas (Líder, Excelente, Recomendado)	<a href="http://leadersleague.com">leadersleague.com</a>
<b>Legal 500</b>	Clasificación por país y área jurídica, perfiles de firmas, testimonios de clientes	<a href="http://legal500.com">legal500.com</a>
<b>Chambers Europe</b>	Rankings por jurisdicción y práctica legal, entrevistas a clientes y abogados	<a href="http://chambers.com">chambers.com</a>
<b>IFLR1000</b>	Rankings en derecho financiero, corporativo y fusiones, con análisis de mercado	<a href="http://iflr1000.com">iflr1000.com</a>

## Exportación de servicios jurídicos y comercio internacional

Fuente	Tipo de información	Enlace oficial
<b>Organización Mundial del Comercio (OMC)</b>	Definición de los modos de exportación de servicios (GATS)	wto.org
<b>German Bar Association (BRAK)</b>	Regulaciones sobre práctica internacional del derecho en Alemania	brak.de
<b>Bundesrechtsanwaltskammer (BRAK)</b>	Información sobre abogados alemanes y su ejercicio internacional	brak.de
<b>Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action (BMWK)</b>	Políticas de exportación de servicios profesionales	bmwk.de

## Complementos académicos y sectoriales

- **Max Planck Institute for Comparative and International Private Law** – Estudios sobre derecho comparado y exportación jurídica: [mpipriv.de](http://mpipriv.de)
- **European Law Institute (ELI)** – Proyectos sobre armonización legal en Europa: [europeanlawinstitute.eu](http://europeanlawinstitute.eu)

## Fuentes oficiales para consultar estos rankings

- Leaders League – España 2025
- Best Lawyers 2025 – Informe España
- Chambers Europe 2025 – España

## Fuentes confiables

- Wolters Kluwer – Estrategias de externalización jurídica 2025

- Eurojuris España – Internacionalización de despachos
- Universidad Comillas – Análisis de la internacionalización de despachos españoles (PDF)

**España y Alemania**, en particular— **sí realizan diagnósticos estratégicos** como parte esencial de la implementación de sus estrategias de exportación de servicios jurídicos. Este diagnóstico no solo es una práctica común, sino también una **herramienta clave para asegurar competitividad internacional, eficiencia operativa y cumplimiento normativo**.

**Incluyen elementos claves para el diagnóstico estratégico:**

- **Auditoría de procesos y rentabilidad:** Medición del impacto económico de la internacionalización.
- **Diagnóstico tecnológico:** Evaluación del uso de LegalTech, IA generativa y plataformas digitales.
- **Estudios de cliente internacional:** Análisis de expectativas, fidelización y experiencia de clientes extranjeros.
- **Evaluación cultural y normativa:** Adaptación de servicios a contextos jurídicos y culturales de América Latina, Europa y Asia.

## **Alemania**

- **Análisis de capacidades internas:** Evaluación de talento, especialización jurídica y tecnología disponible.
- **Estudios de mercado internacional:** Identificación de oportunidades en sectores como tecnología, energía, arbitraje y fiscalidad.
- **Evaluación de riesgos regulatorios:** Diagnóstico sobre compatibilidad legal entre Alemania y países destino.
- **Benchmarking internacional:** Comparación con firmas de Reino Unido, EE.UU. y Francia para ajustar modelos de exportación.

Este enfoque diagnóstico permite a los despachos jurídicos **adaptarse proactivamente** a los cambios del mercado global, mejorar su posicionamiento y ofrecer servicios más competitivos.

## **PORTUGAL**

## **Mejores despachos de abogados en Portugal (2025)**

Según los rankings de **Chambers Europe**, **Leaders League**, **Legal 500** e **IFLR1000**, los tres mejores despachos de abogados de Portugal, 2025, de acuerdo a las band son:

### **Bad 1 – Corporate/M&A (Chambers Europe)**

- **Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados**
- **PLMJ**
- **VdA – Vieira de Almeida**
- **CS'Associados**

De acuerdo a la información recopilada, los despachos jurídicos portugueses aplican estrategias de exportación de servicios jurídicos alineadas con los modos del GATS:

### **Modo 1 – Prestación digital**

- Servicios jurídicos ofrecidos por correo electrónico, videollamadas y plataformas online.
- Áreas: fiscalidad internacional, arbitraje, propiedad intelectual.

### **Modo 2 – Consumo en el extranjero**

- Clientes extranjeros viajan a Portugal para recibir asesoría legal.
- Especialmente en sectores como turismo, inmobiliario y energía.

### **Modo 3 – Presencia comercial**

- Apertura de oficinas en países lusófonos (Angola, Mozambique, Brasil).
- Ejemplo: VdA y PLMJ tienen “foreign desks” en África y América Latina.

### **Modo 4 – Movimiento de abogados**

- Abogados portugueses viajan para arbitrajes, negociaciones y litigios internacionales.

### **Estrategias complementarias**

- **Externalización inteligente:** colaboración con ALSPs para tareas estandarizadas.

- **Adaptación normativa y cultural:** servicios ajustados a contextos locales.
- **Protección de propiedad intelectual:** asesoría en licencias y marcas en el extranjero.

Para la implementación de las estrategias de exportación de servicios los despachos en Portugal realizan diagnósticos, de la siguiente manera:

- **Análisis DAFO:** fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- **Reportes estratégicos:** productividad, rentabilidad, carga de trabajo.
- **Evaluación de cumplimiento normativo:** legislación nacional y europea.
- **Establecimiento de objetivos anuales:** metas claras y medibles para 2025.
- **Uso de tecnología legal:** software de gestión, IA para revisión de contratos.

Fuentes:

- LegalToday – Objetivos estratégicos 2025
- Lemontech – Reportes estratégicos
- Madeira Corporate Services – Desafíos legales 2025

## ITALIA

Según los rankings internacionales más recientes de 2025, especialmente *Leaders League* y *The Lawyers Global*, los mejores despachos de abogados de Italia, destacan por su excelencia técnica, presencia internacional y liderazgo en áreas clave como derecho corporativo, competencia, financiero y arbitraje. De ellos los dos mejores de acuerdo a la clasificación Band 1 son los siguientes:

Band 1 – Líderes en Italia (2025)

**BonelliErde:** Se destaca en áreas de Derecho Corporativo, M&A, competencia, fiscal, arbitraje internacional.

**Gianni & Origoni:** Se destaca en fusiones y adquisiciones, mercados de capitales, litigios, banca y finanzas

**BonelliErede**, uno de los despachos más prestigiosos de Italia, emplea una estrategia de exportación de servicios jurídicos basada en la **internacionalización estructurada, especialización sectorial, presencia física en mercados clave y alianzas estratégicas**.

## **Estrategia de Exportación de Servicios Jurídicos – BonelliErede**

**¿Cómo lo hacen y que elementos tienen en cuenta?**

### **Presencia internacional directa**

- Oficinas en **Milán, Roma, Génova, Londres, Dubái, El Cairo y Addis Abeba**.
- Esto les permite atender clientes en Europa, Medio Oriente y África con conocimiento local y estándares europeos.

### **Equipos multidisciplinarios por industria**

- Organizan su práctica en **focus teams** por sectores: energía, infraestructura, salud, tecnología, banca, etc.
- Esto les permite ofrecer soluciones jurídicas adaptadas a cada mercado y sector.

### **Alianzas estratégicas**

- Colaboran con despachos locales en jurisdicciones donde no tienen presencia directa.
- Participan en redes internacionales como **Lex Mundi** y **World Services Group**.

### **Servicios jurídicos con demanda internacional**

- M&A transfronterizo, arbitraje internacional, fiscalidad internacional, compliance, propiedad intelectual, derecho de la competencia.

### **Gestión del riesgo regulatorio**

- Asesoran en cumplimiento normativo, anticorrupción, protección de datos y litigios internacionales.

- Ayudan a empresas italianas a expandirse y a extranjeras a operar en Italia.
- Implementan políticas internas, realizan auditorías entre otras.

### **Marketing jurídico internacional**

- Publicaciones técnicas, participación en foros globales, liderazgo en ESG y sostenibilidad.
- Presencia activa en rankings como *Chambers*, *Legal 500*, *IFLR1000*.

Para la implementación de la estrategia este despacho parte de un diagnóstico interno con el que evalúan talento, capacidad operativa, experiencia internacional; tienen en cuenta además la selección de mercados en el que priorizan países con inversiones italiana o tratados bilaterales. En tanto el modelo de exportación es basado en los propuestos por el GATS (oficinas propias, alianzas, exportación digital) para lo cual buscan la adaptación normativa que les permite el conocimiento profundo del derecho europeo, internacional y local. Otro elemento a tener en cuenta es la relación con clientes como eslabón fundamental de la estrategia de exportación de servicios, ofreciéndoles atención consultiva y seguimiento.

Por su parte, **Gianni & Origoni (GOP)**, uno de los despachos más prestigiosos de Italia, emplea una estrategia de exportación de servicios jurídicos basada en la **presencia internacional directa, especialización sectorial, integración cultural y alianzas estratégicas**.

### **Estrategia de Exportación de Servicios Jurídicos – Gianni & Origoni**

#### **¿Cómo lo hacen y que elementos tienen en cuenta?**

##### **1. Presencia internacional directa**

- GOP tiene **11 oficinas** en Italia y el extranjero: Roma, Milán, Bolonia, Padua, Turín, Abu Dabi, Bruselas, Hong Kong, Londres, Nueva York y Shanghái.
- Esto les permite atender clientes en Europa, Asia, Medio Oriente y América con conocimiento local y estándares europeos.

##### **2. Servicios integrales y multijurisdiccionales**

- Ofrecen asesoría en **fusiones y adquisiciones (M&A)**, fiscalidad internacional, litigios transfronterizos, derecho financiero, propiedad intelectual y comercio internacional.
3. **Equipos especializados por industria**
    - Organizan su práctica en **20 áreas legales** y **10 focus teams** que abordan sectores como energía, salud, tecnología, banca, transporte y marítimo.
  4. **Alianzas estratégicas y redes internacionales**
    - Colaboran con despachos locales en jurisdicciones donde no tienen presencia directa.
    - Participan en conferencias internacionales y redes como la Cámara de Comercio Española en Italia.
  5. **Adaptación normativa y cultural**
    - Asesoran a empresas italianas que se expanden al extranjero y a multinacionales que operan en Italia.
    - Ofrecen formación continua y actualizaciones legales en múltiples idiomas.
  6. **Marketing jurídico internacional**
    - Publican boletines técnicos, organizan eventos sectoriales (como el Genoa Boat Show) y participan en premios internacionales.

Del mismo modo que el despacho mencionado anteriormente, este despacho para la implementación de la estrategia el primer paso es un diagnóstico interno con el que evalúan talento, capacidad operativa, experiencia internacional; posteriormente tienen en cuenta la selección de mercados en el que priorizan países con inversiones italiana o tratados bilaterales.

En tanto el modelo de exportación es basado en los propuestos por el GATS (oficinas propias, alianzas, exportación digital) para lo cual buscan la adaptación normativa que les permite el conocimiento profundo del derecho europeo, internacional y local. Otro elemento a tener en cuenta es la relación con clientes como eslabón fundamental de la estrategia de exportación de servicios, ofreciéndoles atención consultiva y seguimiento.

## RUSIA

En Rusia según los rankings internacionales más reconocidos en 2025, como *Chambers & Partners*, *Legal 500*, *IFLR1000* y *The Lawyer*, los mejores despachos líderes, según la clasificación Band 1, son:

**Pepeliaev Group:** Se destaca en áreas como derecho fiscal, corporativo, regulatorio, comercio internacional, arbitraje. Tiene presencia internacional destacada con oficinas en Oficinas en Moscú, San Petersburgo, Vladivostok, Dubái, China y Corea. Atiende a más de 2.000 empresas, 60% de ellas multinacionales.

**Egorov Puginsky Afanasiev & Partners (EPAM):** Se destaca en áreas de litigios complejos, arbitraje internacional, M&A, competencia, energía. Presencia en Moscú, San Petersburgo, Londres, Kiev y Minsk. Participa en arbitrajes internacionales y asesoría a gobiernos.

**Pepeliaev Group**, uno de los despachos más reconocidos de Rusia, ha desarrollado una estrategia de exportación de servicios jurídicos que combina **presencia internacional selectiva, especialización normativa, alianzas regionales y enfoque en clientes multinacionales.**

### Estrategia de Exportación de Servicios Jurídicos – Pepeliaev Group

#### ¿Cómo lo hacen y que elementos tienen en cuenta?

##### 1. Presencia internacional selectiva

- Oficinas en **Moscú, San Petersburgo, Vladivostok, Dubái, Pekín y Seúl.**
- Esto les permite atender clientes en Eurasia, Medio Oriente y Asia con conocimiento local y estándares rusos.

##### 2. Especialización normativa profunda

- Son líderes en **derecho fiscal, regulatorio, aduanero, comercio internacional y cumplimiento normativo.**
- Exportan servicios jurídicos a empresas extranjeras que operan en Rusia y a empresas rusas que se expanden.

### 3. Alianzas regionales

- Colaboran con firmas locales en países de la CEI (Comunidad de Estados Independientes) y Asia Central.
- Participan en redes jurídicas internacionales y foros multilaterales.

### 4. Servicios multijurisdiccionales

- Asesoría en **inversión extranjera, arbitraje internacional, fiscalidad transfronteriza, protección de datos, ESG y compliance.**

### 5. Marketing jurídico internacional

- Publicaciones técnicas en ruso, inglés y chino.
- Participación en rankings como *Chambers, Legal 500, World Tax y The Lawyer.*

### 6. Gestión del talento internacional

- Abogados con formación en Rusia, Europa y Asia.
- Dominio de idiomas y experiencia en asesoría a multinacionales.

Este despacho para la implementación de la estrategia tiene en cuenta elementos como el diagnóstico interno con el que evalúan talento, capacidad operativa, experiencia internacional; así como la selección de mercados. En tanto el modelo de exportación es basado en los propuestos por el GATS (oficinas propias, alianzas, exportación digital) para lo cual persiguen la adaptación normativa que les brinda el conocimiento profundo del derecho europeo, internacional y local. Otro elemento que tienen en cuenta es la relación con clientes como eslabón fundamental de la estrategia de exportación de servicios, ofreciéndoles atención consultiva y seguimiento.

**Egorov Puginsky Afanasiev & Partners (EPAM)**, uno de los despachos más grandes y prestigiosos de Rusia y la CEI, emplea una estrategia de exportación de servicios jurídicos basada en la **presencia regional multijurisdiccional, especialización en litigios complejos, integración cultural y alianzas institucionales.** A continuación te explico **cómo lo hacen, qué elementos consideran** y te presento una **guía práctica** que puedes adaptar a cualquier firma jurídica.

## Estrategia de Exportación de Servicios Jurídicos – EPAM,

### ¿Cómo lo hacen y que elementos tienen en cuenta?

#### 1. **Presencia internacional y regional**

- Oficinas en **Moscú, San Petersburgo, Minsk, Kiev, Londres, Dubái y Chipre.**
- Esto les permite operar en Europa, Eurasia y Medio Oriente, atendiendo clientes locales y multinacionales.

#### 2. **Especialización en litigios y arbitraje internacional**

- EPAM es reconocido por su experiencia en **disputas transfronterizas, arbitraje comercial internacional, investigaciones regulatorias y litigios complejos.**

#### 3. **Integración cultural y normativa**

- Sus abogados combinan conocimiento del derecho ruso con estándares internacionales, y muchos han sido formados en EE.UU., Reino Unido y Europa.

#### 4. **Alianzas institucionales**

- Participan activamente en redes jurídicas internacionales, colaboran con organismos multilaterales y asesoran a gobiernos en reformas legales.

#### 5. **Servicios multijurisdiccionales**

- Derecho corporativo, M&A, fiscalidad internacional, energía, propiedad intelectual, cumplimiento normativo, comercio exterior y derecho bancario.

#### 6. **Marketing jurídico internacional**

- Publicaciones técnicas, participación en rankings (*Chambers, Legal 500*), liderazgo en foros regionales y asesoría en proyectos estratégicos.

Este despacho para la implementación de la estrategia tiene en cuenta elementos como el diagnóstico interno con el que evalúan talento, capacidad operativa, experiencia internacional y la selección de mercados. En tanto el modelo de exportación es basado en los propuestos por el GATS (oficinas propias, alianzas,

exportación digital) para lo cual persiguen la adaptación normativa que les brinda el conocimiento profundo del derecho europeo, internacional y local. Otro elemento que tienen en cuenta es la relación con clientes como eslabón fundamental de la estrategia de exportación de servicios, ofreciéndoles atención consultiva y seguimiento.

## **ASIA**

Los mejores despachos de abogados en 2025 en los países asiáticos —**China, Vietnam, Singapur, Tailandia e Indonesia**— , se seleccionaron según los rankings de **Chambers Asia-Pacific, Legal 500, IFLR1000 y Leaders League**, derivando la siguiente información por país, incluyendo las **bandas, áreas de especialización** y su **estrategia internacional**.

### **CHINA**

Los 2 mejores despachos de abogados de China , según los rankings de Chambers Asia – Pacific, Legal 500, IFLR1000 y Leaders League y la clasificación Band 1.

#### **CHINA – Bandas y especialización**

##### **Band 1 – Corporate/M&A y Litigios**

##### **JunHe LLP**

- Áreas: M&A, mercados de capitales, litigios comerciales, inversión extranjera
- Estrategia: oficinas en Nueva York, Hong Kong, Londres; fuerte enfoque en transacciones transfronterizas

##### **Fangda Partners**

- Áreas: arbitraje internacional, TMT, propiedad intelectual, compliance
- Estrategia: presencia en Pekín, Shanghái, Shenzhen y Hong Kong.

Estos despachos previo a la implementación de la estrategia, realizan diagnósticos estratégicos como parte fundamental de su planificación y expansión internacional. Estos diagnósticos les permiten evaluar su posición en el mercad, identificar

oportunidades de exportación de servicios jurídicos y adaptarse a los cambios regulatorios y tecnológicos.

Diagnóstico estratégico en despachos de China.

## **China**

Los despachos como **JunHe** y **Fangda Partners** aplican diagnósticos internos para:

- Evaluar riesgos regulatorios y geopolíticos.
- Medir rentabilidad por área de práctica.
- Adaptar sus servicios a la creciente digitalización legal.

Para llevar a cabo el diagnóstico, utilizan herramientas de IA para análisis predictivo, simulación de escenarios y minería documental. Después de realizar el diagnóstico estratégico, los despachos de abogados implementan su estrategia de exportación de servicios jurídicos utilizando las **formas definidas por el GATS (Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios)**.

En el caso de China los dos despachos líderes emplean el modo 1 y 4

**Modo 1:** Prestación transfronteriza (servicio digital sin movimiento físico). Ofrecen asesoría legal por videollamada, correo electrónico y plataformas digitales. En este modo se ofrecen servicios digitales en arbitraje y fiscalidad.

**Modo 4:** Movimiento de personas físicas, abogados viajan temporalmente, para arbitraje, negociaciones o litigios.

## **VIETNAM**

Los dos mejores despachos de abogados en 2025 en Vietnam, según los rankings de Chambers Asia- Pacific, Legal 500, IFLR1000 y Leaders League, la clasificación por especialización y Bands 1, son los siguientes:

### **VIETNAM – Bandas y especialización**

#### ***Band 1 – Corporate/M&A***

## **VILAF**

- Áreas: M&A, energía, logística, farmacéutico.
- Estrategia: asesoría inbound para inversores extranjeros

## **YKVN LLC**

- Áreas: reestructuración, joint ventures, arbitraje.
- Estrategia: colaboración con su oficina en Singapur

Estos despachos antes de la implementación de la estrategia, realizan diagnósticos estratégicos como parte fundamental de su planificación y expansión internacional. Estos diagnósticos les permiten evaluar su posición en el mercado, identificar oportunidades de exportación de servicios jurídicos, anticiparse a cambios legales, optimizar recursos, fortalecer su estrategia de exportación jurídica y adaptarse a los cambios regulatorios y tecnológicos.

Estas firmas realizan diagnósticos estratégicos para:

- Identificar sectores clave como energía, infraestructura y M&A. Evaluar cumplimiento normativo y fiscalidad internacional.
- Diseñar paquetes de servicios orientados a inversión extranjera.
- Publican guías como *Doing Business in Vietnam 2025* que incluyen análisis de entorno legal y económico.

Después de realizar un diagnóstico estratégico, estos despachos de abogados implementan su estrategia de exportación de servicios jurídicos utilizando las **formas definidas por el GATS (Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios)**.

Aunque en Vietnam se emplean varios modos en los distintitos despachos, destacándose el 1, 3 y 4, los despachos de Band 1 seleccionados emplean el **Modo1** que se caracteriza por la prestación transfronteriza (servicio digital sin movimiento físico), para ello realizan la asesoría legal por video llamada, correo electrónico y plataformas digitales.

## **SINGAPUR**

### **Bandas y especialización**

#### **Band 1 – M&A, Litigios, Arbitraje**

## **Allen & Gledhill**

- Áreas: capital markets, fondos, arbitraje, insolvencia.
- Estrategia: red A&G Asia con oficinas en China, Vietnam, Myanmar

## **Rajah & Tann Singapore LLP**

- Áreas: competencia, comercio internacional, energía, TMT.
- Estrategia: red Rajah & Tann Asia en 10 países del sudeste asiático.

Estos despachos antes de la implementación de la estrategia, realizan diagnósticos estratégicos como parte fundamental de su planificación y expansión internacional. Estos diagnósticos les permiten evaluar su posición en el mercado, identificar oportunidades de exportación de servicios jurídicos, anticiparse a cambios legales, optimizar recursos, fortalecer su estrategia de exportación jurídica y adaptarse a los cambios regulatorios y tecnológicos.

Estas firmas realizan diagnósticos estratégicos para:

- Identificar sectores clave como energía, infraestructura y M&A. Evaluar cumplimiento normativo y fiscalidad internacional.
- Diseñar paquetes de servicios orientados a inversión extranjera.
- Publican guías como *Doing Business in Vietnam 2025* que incluyen análisis de entorno legal y económico.

Después de realizar un diagnóstico estratégico, estos despachos de abogados implementan su estrategia de exportación de servicios jurídicos utilizando las **formas definidas por el GATS (Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios)**.

Aunque en Vietnam se emplean varios modos en los distintitos despachos, destacándose el 1, 3 y 4, los despachos de Band 1 seleccionados emplean el **Modo1** que se caracteriza por la prestación transfronteriza (servicio digital sin movimiento físico), para ello realizan la asesoría legal por video llamada, correo electrónico y plataformas digitales.

## **SINGAPUR**

### **Diagnósticos Estratégicos**

Despachos como **Allen & Gledhill, Rajah & Tann** aplican diagnósticos para:

- Medir desempeño por cliente, área y abogado
- Evaluar carga de trabajo y rentabilidad
- Usar IA para benchmarking, simulación de riesgos y análisis competitivo.

Singapur es líder en arbitraje internacional, lo que exige diagnósticos continuos para mantener competitividad y de ese modo **anticiparse a cambios legales, optimizar recursos y fortalecer su estrategia de exportación jurídica.**

Después de realizar un diagnóstico estratégico, los despachos de abogados, implementan su estrategia de exportación de servicios jurídicos utilizando las **formas definidas por el GATS (Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios).**

## **Singapur**

- **Modo 1:** Rajah & Tann y Allen & Gledhill exportan servicios vía plataformas digitales, asesoría legal por videollamadas, correo electrónicos. Esto es prestación transfronteriza, sin movimiento físico.
- **Modo 3:** Red Rajah & Tann Asia con oficinas en 10 países. Presencia comercial en el extranjero. Apertura de oficinas o filiales en otros países o alianzas con formas locales.
- **Modo 4:** Movimientos de personas físicas (abogados, viajan temporalmente). Los Abogados viajan para arbitrajes, negociaciones o litigios.

Ha de notarse que esto dos despachos de Singapur implementan paralelamente los modos 1,3 y 4.

## **AMÉRICA**

### **CANADÁ**

Los **mejores despachos de abogados en Canadá** según los rankings internacionales más recientes de 2025, especialmente en áreas como **Corporate/M&A, Litigios, Propiedad Intelectual y Energía:**

## **Band 1 – Chambers & Partners Canada 2025**

Blake, Cassels & Graydon LLP (Blakes): Sus áreas destacadas M&A, energía, competencia, propiedad intelectual

**Osler, Hoskin & Harcourt LLP:** Derecho corporativo, fiscal, tecnología, salud

En Canadá, los despachos **Blake, Cassels & Graydon LLP (Blakes)** y **Osler, Hoskin & Harcourt LLP (Osler)** son dos de las firmas jurídicas más influyentes. Blakes se distingue por su enfoque corporativo internacional y presencia en múltiples ciudades, mientras que Osler combina tradición con innovación tecnológica en servicios legales. Ambos aplican estrategias de internacionalización servicios legales alineados con los **modos GATS**, especialmente el **Modo 1 (suministro transfronterizo)** y el **Modo 3 (presencia comercial)**.

### **Blake, Cassels & Graydon LLP (Blakes)**

Fundado en **1856**, Blakes es uno de los bufetes más antiguos y prestigiosos de Canadá. Tiene oficinas en **Toronto, Montreal, Ottawa, Calgary, Vancouver, Nueva York y Londres**, con más de **680 abogados**. Se destaca en Derecho corporativo y financiero, Fusiones y adquisiciones (M&A), Litigios y resolución de disputas, Regulación de mercados y banca.

### **Exportación Jurídica y aplicación GATS (predominantes)**

- **Modo 3 (presencia comercial):** oficinas en Canadá, EE.UU. y Reino Unido permiten atender clientes directamente en mercados clave.
- **Modo 1 (transfronterizo):** asesoría en contratos, arbitraje y comercio internacional vía plataformas digitales.

### **Diagnóstico estratégico:**

- Se posiciona como **líder en derecho corporativo internacional**, con clientes en banca y energía.
- Reconocido por **Chambers Canada** como firma de primer nivel en múltiples áreas.
- Estrategia basada en **expansión internacional y excelencia técnica**.

## ***Osler, Hoskin & Harcourt LLP (Osler)***

Fundado en **1862**, Osler es considerado parte de las “**Seven Sisters**”, el grupo de firmas más prestigiosas de Canadá. Tiene oficinas en **Toronto, Montreal, Calgary, Ottawa, Vancouver y Nueva York**. **Áreas de práctica:** Derecho corporativo y comercial, Litigios y arbitraje, Tributario y fiscal, Innovación legal (uso de tecnología en procesos).

### **Exportación Jurídica y aplicación GATS (predominantes):**

- **Modo 1 (transfronterizo):** asesoría legal a clientes internacionales en derecho corporativo y financiero.
- **Modo 3 (presencia comercial):** oficinas en Canadá y EE.UU. permiten atender clientes multinacionales.

### **Diagnóstico estratégico:**

- Fuerte enfoque en **innovación tecnológica** con programas como *Osler Works* para transacciones y litigios.
- Reconocido por **Chambers & Partners** como firma líder en Canadá.
- Estrategia basada en **tradición, innovación y servicios premium**.

**Blakes:** se posiciona como una firma corporativa internacional con fuerte presencia comercial en mercados clave, destacando en derecho financiero y litigios.

**Osler:** combina tradición y prestigio con innovación tecnológica, ofreciendo servicios premium en derecho corporativo y fiscal. Ambos despachos aplican estrategias alineadas con los **modos GATS (1 y 3)**, mostrando cómo Canadá exporta servicios jurídicos mediante **asesoría transfronteriza y presencia internacional**.

### **Fuentes:**

- Blakes – Sitio oficial
- Osler – Sitio oficial
- Chambers – Perfil de Osler

## ESTADOS UNIDOS

### Mejores despachos (Band 1 – Chambers USA 2025)

- **Kirkland & Ellis** – M&A, litigios, private equity
- **Latham & Watkins** – financiero, energía, arbitraje

Estos despachos antes de la implementación de la estrategia, realizan diagnósticos estratégicos como parte fundamental de su planificación y expansión internacional. Para ello emplean **Software avanzado** que les permite el uso de manera intensiva de la IA para análisis predictivo, simulación de escenarios y minería documenta. También les permite evaluación de rentabilidad por práctica y clientes. Igualmente para realizar el diagnóstico ejecutan el **Benchmarking global** (comparan desempeño con firmas de Londres, Hong Kong y Frankfurt) y **Evaluación ESG y DEI** (integran criterios ambientales, sociales y de inclusión en su estrategia).

### Exportación jurídica

- **Modo 1:** asesoría digital en fiscalidad, arbitraje y compliance
- **Modo 3:** oficinas en más de 40 países
- **Modo 4:** abogados viajan para arbitrajes internacionales y litigios

Fuentes: Chambers USA 2025, Leaders League USA

## MÉXICO

### Mejores despachos (Legal 500 & Chambers LatAm 2025)

- **Creel, García-Cuéllar, Aiza y Enríquez**

En el caso de los despachos de México, puede inferirse que del mismo modo de los despachos previamente analizados antes de la implementación de la estrategia se realiza el diagnóstico estratégico, mediante **Estudios sectoriales:** energía, minería, fintech y salud. **Evaluación normativa:** impacto de reformas fiscales y laborales, **Uso de LegalTech:** automatización de contratos y gestión documental.

### Exportación jurídica

- **Modo 1:** asesoría digital en energía, fiscalidad, TMT, M&A.
- **Modo 3:** oficinas en EE.UU., España, Colombia
- **Modo 4:** participación en arbitrajes internacionales y negociaciones transfronterizas.

Fuentes: Legal 500 México

## REPÚBLICA DOMINICANA

### Mejores despachos (GC Powerlist & Legal 500)

- **Pellerano & Herrera**
- **Headrick Rizik Alvarez & Fernández**

Como parte de la dinámica para la implementación de la estrategia de exportación de servicios jurídicos, estos despachos realizan diagnósticos estratégicos mediante el **Análisis de inversión extranjera:** zonas francas, turismo, energía; **Evaluación de impacto regulatorio y reputacional:** percepción de marca y fidelización de clientes.; **Estudios de cumplimiento:** fiscalidad, comercio, propiedad intelectual, inversión extranjera y zonas francas.

### Exportación jurídica. Aplicación GATS

- **Modo 1:** asesoría digital en turismo, energía y fiscalidad
- **Modo 3:** alianzas con firmas en EE.UU. y España
- **Modo 4:** abogados viajan para arbitrajes y proyectos

Fuentes: Legal 500 GC Powerlist RD

## CHILE

### Mejores despachos (Chambers LatAm & Leading Lawyers)

- **Carey**

Claro & Cía

### Exportación jurídica y Aplicación GATS

- **Modo 1:** asesoría digital en M&A, medio ambiente, TMT
- **Modo 3:** oficinas en Perú, Colombia, España
- **Modo 4:** arbitrajes internacionales y litigios regionales.

### Diagnóstico estratégico

- **Evaluación de eficiencia operativa.**
- **Estudios sobre:** Compliance y transformación digital.
- **Estudios y Evaluación ESG:** impacto ambiental y social de operaciones legales.
- **Transformación digital:** uso de IA para revisión de contratos y litigios.
- **Evaluación y Estudios de talento:** retención, formación y especialización jurídica.

Fuentes: Chambers Chile, Idealis Chile

## BRASIL

### Mejores despachos (Leaders League & Chambers Brazil)

- **Machado Meyer**
- **Pinheiro Neto**

### Exportación jurídica y Aplicación GATS

- **Modo 1:** asesoría digital en banca, energía, fiscalidad
- **Modo 3:** oficinas en Nueva York, Londres, Lisboa
- **Modo 4:** abogados viajan para arbitrajes y proyectos internacionales

### Diagnóstico estratégico

- **Evaluación y Análisis fiscal - regulatorio:** impacto de reformas tributarias.
- **Estudios sectoriales:** petróleo, energía, banca, tecnología, minería y fintech
- **Evaluación de rentabilidad:** por cliente, sector y abogado.

Fuentes: Leaders League Brasil, Chambers Brazil

## NICARAGUA

### Mejores despachos (Leaders League & Chambers LatAm)

- **Guy José Bendaña Guerrero & Asociados**
- **Arias Nicaragua**

### **Exportación jurídica y Aplicación GATS**

- **Modo 1:** asesoría digital en propiedad intelectual y corporativo
- **Modo 3:** red regional en Centroamérica
- **Modo 4:** abogados viajan para arbitrajes y proyectos.

### **Diagnóstico estratégico**

- **Evaluación de normativa local y regional:** fiscalidad, propiedad intelectual.
- **Estudios regionales:** integración centroamericana y tratados comerciales.
- **Análisis de eficiencia operativa:** carga de trabajo y rentabilidad.
- **Estudios sobre:** inversión extranjera y zonas francas.

Fuentes: Leaders League Nicaragua

## **PARAGUAY**

Los estudios jurídicos más destacados en Paraguay, según los rankings internacionales de **Chambers & Partners, IFLR1000 y The Lawyers Global:**

**Band 1 (Top Tier). Fuente: Chambers & Partners – Corporate/Commercial 2025**

### **Ferrere Abogados – Paraguay**

Es la única firma legal multi-jurisdiccional de origen sudamericano, con oficinas en **Paraguay, Uruguay y Bolivia**. Cuenta con más de 200 abogados y se caracteriza por su estructura meritocrática y diversidad. Se destaca en especialidades como derecho corporativo, fusiones y adquisiciones (**M&A**), reestructuración, laboral, tributario, regulatorio y fiscal; sus clientes típicos destacan por ser multinacionales, bancos, empresas del sector energético y tecnológico. Tienen enfoque multidisciplinario, con fuerte capacidad de respuesta y asesoría estratégica.

- **Exportación Jurídica y aplicación GATS:**
  - **Modo 3 (presencia comercial):** al tener oficinas en varios países, ofrece servicios directamente en mercados extranjeros.

- **Modo 1 (transfronterizo):** asesoría en arbitraje, comercio internacional y emisiones de bonos desde Paraguay hacia clientes globales.
- **Diagnóstico estratégico:**
  - Se enfoca en **servicios corporativos, financieros y de inversión extranjera.**
  - Promueve la **diversidad y meritocracia** como ventaja competitiva.
  - Reconocida por **Legal 500** y **Latin Lawyer** por su calidad y trabajo pro bono.

## **Gross Brown**

Este despacho se destaca por ser una firma con más de 80 años de trayectoria sus fortalezas se muestran en especialidades como derecho financiero, corporativo, bancario, litigios complejos y propiedad intelectual. Sus clientes están vinculados a instituciones financieras, empresas de telecomunicaciones y farmacéuticas. Su estilo de trabajo está marcado por la alta especialización técnica, reputación sólida en el mercado local e internacional. Se especializa en asesoría integral para empresas financieras, comerciales y organizaciones internacionales.

### **Exportación Jurídica y aplicación GATS:**

- **Modo 1 (transfronterizo):** asesoría legal a clientes internacionales en derecho financiero y corporativo.
- **Modo 3 (presencia comercial):** expansión con **nueva oficina en Europa**, lo que refuerza su alcance global.

### **Diagnóstico estratégico:**

- Fuerte enfoque en **servicios financieros y corporativos.**
- Reconocido por **International Finance Law Review** y rankings locales como mejor estudio jurídico.
- Promueve la **responsabilidad social y servicios pro bono** para comunidades vulnerables.

Estos despachos, **Ferrere** y **Gross Brown** son dos de las firmas jurídicas más reconocidas, por su **excelencia técnica, trayectoria consolidada**, y por manejar **casos de alto perfil** tanto en Paraguay como en el extranjero. Estar en Band 1 significa que

son consideradas **las mejores en su categoría**, según entrevistas con clientes, pares y análisis de desempeño.

Ambos aplican estrategias de internacionalización de servicios legales bajo los modos GATS, aunque con enfoques distintos: Ferrere se destaca por su presencia regional (Modo 3) y Gross Brown por su asesoría integral con alcance global (Modo 1 y 3).

## URUGUAY

Los mejores despachos de abogados en Uruguay según los rankings internacionales más reconocidos en 2025, especialmente en el área de Corporate/M&A: Band 1 – *Chambers & Partners 2025*

De acuerdo a esta clasificación destacan los despachos **Ferrere Abogados**. Que repite en relación a Paraguay. Cabe resaltar es la única firma legal **multi-jurisdiccional de origen sudamericano**, con oficinas en **Uruguay, Paraguay y Bolivia**. En Uruguay, es uno de los despachos más grandes, con más de **150 abogados** y resalta como una Firma full-service con liderazgo en transacciones corporativas, reestructuraciones y joint ventures. Siendo sus áreas prácticas Derecho corporativo y financiero, Fusiones y adquisiciones (M&A), Arbitraje internacional y comercio, energía e infraestructura. Representa a clientes en sectores como salud, tecnología y seguros; y **Guyer & Regules**: firma líder en adquisiciones, reestructuraciones y contratos internacionales. Alta presencia en agronegocios, tecnología y **retail**.

## FERRERE

### Exportación Jurídica y aplicación GATS:

- **Modo 3 (presencia comercial):** oficinas en varios países permiten atender clientes directamente en mercados extranjeros.
- **Modo 1 (transfronterizo):** asesoría remota en arbitraje y contratos internacionales.

### Diagnóstico estratégico:

- Se posiciona como **firma regional**, con fuerte presencia en el Cono Sur.
- Promueve un modelo meritocrático y diversidad como ventaja competitiva.
- Reconocida por **Legal 500** y **Chambers & Partners** como líder en Uruguay.

## GUYER & REGULES

Fundado en **1911**, Guyer & Regules es considerado el **despacho más tradicional y prestigioso de Uruguay**. Atiende clientes nacionales e internacionales en **áreas de práctica** como derecho corporativo, financiero, tributario, bancario, fiscal, fusiones, adquisiciones, litigios y arbitraje.

### Exportación Jurídica y aplicación GATS:

- **Modo 1 (transfronterizo):** asesoría legal a clientes internacionales en derecho financiero y corporativo.
- **Modo 3 (presencia comercial):** alianzas y representación de clientes multinacionales en Uruguay.

### Diagnóstico estratégico:

- Se enfoca en **servicios premium** para clientes multinacionales.
- Reconocido por **Chambers & Partners** como “Top Tier Firm” en Uruguay.
- Estrategia basada en **confianza, tradición y excelencia técnica**.

En Uruguay, **FERRERE Abogados** y **Guyer & Regules** representan dos modelos distintos de liderazgo jurídico. **FERRERE** se caracteriza por su proyección regional y su estructura multi-jurisdiccional, lo que le permite operar bajo el **Modo 3 del GATS** (presencia comercial) y complementar con asesoría transfronteriza (**Modo 1**) en áreas como corporativo, financiero y arbitraje. Por su parte, **Guyer & Regules** es el despacho más tradicional y prestigioso del país, con más de 100 años de trayectoria, reconocido por su excelencia técnica en derecho financiero, tributario y corporativo. Su estrategia se centra en la confianza y servicios premium, aplicando principalmente el **Modo 1 y 3 del GATS** para atender clientes nacionales e internacionales. En conjunto, ambos estudios muestran cómo la combinación de **regionalización y tradición** fortalece la exportación de servicios jurídicos uruguayos.

### **3. Propuesta de elementos a tener en cuenta en las estrategias para la exportación de servicios legales del Grupo Societario de Bufetes Internacionales de Cuba, a partir de los resultados de los instrumentos a aplicar.**

Para desarrollar este tercer objetivo se tuvo en cuenta los aspectos generales antes expuestos y los resultados de las entrevistas realizadas a los expertos, así como los diagnósticos realizados a tres de los Bufetes Internacionales que pertenecen al Grupo Societario de Bufetes Internacionales de Cuba.

En el objetivo anterior se hizo referencia a las diferentes estrategias que utilizan los Despachos de Abogados para la exportación de sus servicios legales, visualizándose que se repite en la mayoría elementos que no deben faltar en la configuración de estas estrategias y que tributan al buen desempeño del despacho en el plano internacional.

En entrevistas realizadas a los Presidentes de los Despachos internacionales cubanos, se pudo palpar que los mismos realizan desde sus diferentes maneras la exportación de sus servicios jurídicos, sin embargo no cuentan en muchos casos con una estrategia de exportación diseñada oficialmente y avalada por la institución rectora, lo que evidentemente representa una desventaja pues no cuentan con una forma organizada y coherente que les guíe en sus metas de cómo y hacia dónde dirigir la exportación de sus servicios jurídicos, así como la forma o modalidad que por sus características pueden ser más beneficiosas.

De estas entrevistas se pudo determinar que para diseñar una correcta estrategia de exportación de sus servicios existen un grupo de parámetros indispensables que no pueden faltar, pues de ellos depende en buena medida realizar una exportación exitosa que les permita abrirse paso en el mercado internacional de servicios jurídicos y con ellos la obtención de divisas convertibles que no solo tributan a la autonomía económica de los despachos sino que representan un aporte necesario a la economía nacional.

En sentido general se consolida la idea de que el Grupo Societario debe contar con una estrategia diseñada para el propio grupo, que a su vez tribute a que cada despacho que a él se subordina, constituyendo un guía única y que cada uno elabore sus propias estrategias a partir de los elementos generales que puede aportar la estrategia de exportación de servicios del grupo.

De esta manera a través de sus criterios consideran de manera común que una estrategia va dirigida a cumplir objetivos y se proyecta organizadamente de forma tal que sirva de guía sobre la base objetiva de lo que se visualiza en un entorno donde se decida emplearla.

Por ello se trazan metas, se proponen objetivos, se planifican etapas de trabajo, lo que debe ir aparejado de una revisión periódica, pues aunque se cuente con una estrategia para la exportación, necesita actualización constante, tan solo por el hecho de que los escenarios van cambiando y dentro de los propios bufetes el entorno interno también varía, dígame que los servicios exportables conllevan recursos, disponibilidades, planificación financiera, etc.

De los diagnósticos se pudo determinar que para diseñar esas estrategias hay que tener en cuenta una serie de problemas objetivos y subjetivos que hoy enfrentan los despachos internacionales de abogados de Cuba.

Identificar los mismos permitió al despacho tener en cuenta como trazar la solución y a partir de ahí la estrategia para llevarla a cabo. Muchos de estos problemas hoy tributan a elementos que hemos analizado deben estar contemplados en un diseño para exportar servicios, pues ellos aunque parecen de índole interno imposibilitan la posibilidad de realizar una exportación de servicios con calidad o de que esta cumpla con su objetivo principal que es la recaudación de ingresos que tributen al desarrollo del despacho y a la economía nacional.

Ahora bien, se puede desglosar como conciben los despachos internacionales cubanos y el grupo societario los indicadores fundamentales que no deben faltar al momento de elaborar sus estrategias.

- El primero de ellos y al que se hace referencia de manera general es evaluar las características internas de cada despacho, pues consideran que se hace muy necesario el estudio y análisis de elementos como condiciones materiales, condiciones económicas, estructura, composición y tipos de servicios que realizan, de ellos los más demandados.

Plantean que no puede faltar en una estrategia un estudio de la infraestructura del despacho. Es importante establecer completamientos de las plantillas, las condiciones de trabajo, salario de los trabajadores y de manera general evaluar

las características individuales de cada despacho para detectar prioridades de acuerdo a los servicios jurídicos que el despacho decida internacionalizar.

A partir de establecer estos parámetros, consideran es importante que se cumplan a lo interno en aras de tener una exportación de servicios eficiente y poder proyectar una exportación con calidad.

- Establecer estrategias que incluyan el financiamiento. En este caso no solo el financiamiento del Bufete en relación a los ingresos a obtener, sino poder contar con una base económica sólida en ellos que permita gestionar cualquiera de las formas para internacionalizar sus servicios que decidan emplear.

Plantean los entrevistados que para cualquiera de las modalidades que se utilicen para exportar sus servicios debe estar respaldada por un financiamiento del despacho. Exponen que se debe realizar una estrategia que incluya costos-beneficios, de forma tal que se incluyan los riesgos y las amenazas, así como las ventajas o beneficios que se esperan obtener.

- Incluir la especialización. No puede faltar entre los elementos estratégicos la especialización. Hay que establecer las materias fundamentales en las que trabaja el despacho y promover dentro de este indicador la capacitación de sus especialistas, destinada fundamentalmente a la preparación de sus especialistas.

Elaborar una estrategia de capacitación que permita preparar a los abogados, consultores, notarios o especialistas en general que laboran en un despacho. Capacitación que debe estar dirigida a la especialización por materias en las que el despacho desarrolla sus servicios.

- Dentro de los parámetros para elaborar una estrategia no puede faltar la selección del área geográfica donde se desea extender el servicio del despacho. En esta selección está incluida un estudio del entorno geográfico, características, idioma, factores culturales, normativas, tipos de despachos, etc.

Establecer los clientes o posibles clientes para el entorno geográfico donde se desee extender el despacho, de acuerdo a la forma de internacionalizar el servicio que se decida.

Se necesita establecer estratégicamente un estudio de mercado en estos países donde se decida exportar los servicios, para identificar el tipo de mercado donde

se pretende incursionar y así ubicar este servicio exportable en el contexto territorial.

- Determinar dentro de los indicadores estratégicos las plataformas de cobro, donde se tengan en cuenta las formas de facturación de los clientes en el exterior y las formas de pagos establecidas por cada despacho.

En este aspecto cabe señalar que se planteó de forma mayoritaria que existen deficiencias en las pasarelas de pagos hoy establecidas para los despachos internacionales cubanos, a partir de la imposibilidad de poseer cuentas bancarias en el extranjero que permitan establecer una forma de pago directa con los clientes del área donde se esté internacionalizando los servicios.

Estas pasarelas de pagos hoy instituidas limitan la obtención de divisas como ingresos convertibles. Debe hacerse a nivel estatal un estudio de las tarifas de cambios de estas monedas convertibles a la moneda nacional que resulten atractivas, equitativas y beneficiosas para el cliente y para el despacho y establecer mecanismos directos para la obtención de estas divisas.

Por tanto sugieren que en las estrategias no pueden faltar las formas de facturación del cliente y las posibilidades para el despacho de recibir ese ingreso incluso en la propia moneda en que esté operando el cliente, de forma tal que resulte beneficioso no solo al cliente sino al propio despacho que va a recibir el ingreso.

- Determinar las formas o modalidades para exportar los servicios. Es fundamental que los despachos identifiquen en que forma o formas van a internacionalizar sus servicios jurídicos.

Se pudo a través del estudio mostrar que la OMC establece por el GATS 4 formas tradicionales para llevar a cabo la exportación de servicios e incluso se ha incorporado por la Unión Europea una 5ta modalidad.

De esta manera no podrá faltar en una estrategia la manera en que se van a extender fuera de fronteras nacionales estos servicios, teniendo en cuenta las modalidades ya previamente establecidas.

Por las entrevistas se pudo apreciar que los despachos asociados al Grupo Societario de Bufetes Internacionales, realizan exportación de alguna manera exportación de sus servicios legales, aun cuando no poseen una estrategia

oficialmente establecida, determinando de acuerdo a sus prioridades y posibilidades como la realizan.

Se pudo conocer que en su mayoría poseen clientes extranjeros ya sean establecidos en Cuba o con un interés en el territorio nacional o clientes cubanos establecidos en el extranjero, sobre todo en aquellas áreas geográficas donde existen comunidades de cubanos.

Sin establecer sus estrategias concretas los despachos han creado formas de internacionalizar que incluyen las modalidades reconocidas por el GATS, dígase que se realizan a través de redes de clientes a través de pasarelas informáticas, utilizando la vía más común los correos electrónicos o redes como el wapsap, uso de contratos de colaboración con otros despachos, etc.

La internacionalización de los despachos está presente en la vida cotidiana de un despacho internacional cubano, algunos poseen manuales de procedimientos para realizarla, otros no tienen la forma de proceder previamente instituidas pero realizan de alguna manera la exportación de sus servicios. Para todos los casos no existe una estrategia previamente seleccionada de cómo o de qué manera van a extender sus servicios fuera de fronteras.

En algunos casos poseen servicios de corresponsalías, que ya se encontraban reguladas por la Resolución No. 150 del 2008 del Ministerio de Justicia y la Instrucción 1 del 2008 y del propio organismo. Estas corresponsalías creadas en algunos de los 5 despachos internacionales cubanos resulta una manera de exportar los servicios jurídicos del despacho.

De las entrevistas realizadas se pudo determinar que es la forma de internacionalizar los servicios más solicitada, pues a ella hacen referencia como la vía más factible de poder extender sus servicios fuera de fronteras, a pesar de las limitaciones objetivas que hoy enfrentan para hacerlo, por lo que solicitan una actualización y revisión de las normativas que hoy la regulan, que se adapte a las condiciones y el entorno actual de los despachos internacionales cubanos incluyendo el Grupo Societario.

También se sugiere promover contratos de colaboración económica a partir de una de las modalidades para la inversión extranjera, los que no tienen que pasar necesariamente por la forma de corresponsalías. Se debe revisar como incluir un

tipo de contrato de este tipo de forma tal que pueda resultar una manera de exportar los servicios de un despacho de abogados y obtener beneficios y satisfacción del cliente a la misma vez.

Otra manera que sugieren es ubicar oficina del despacho directamente en el extranjero. De esta manera proponen que si se traza como estrategia esta modalidad deberá como se explicó anteriormente realizarse un estudio del área o país donde se decida ubicar la oficina, que incluya costos- beneficios, y sobre todo un estudio de las plataformas de pagos que se podrían estar proyectando para esta modalidad de internacionalización de los servicios.

De igual manera se promueve ubicar abogados de los despachos cubanos dentro de los diferentes despachos que en el extranjero, pudiesen colaborar con los despachos cubanos, pero habría que hacer una evaluación de previa de las condiciones en que estaría funcionando este especialista y bajo qué condiciones de pago, de colaboración podrían establecerse sus servicios que ya no solo resulten beneficiosas para el despacho cubano sino de alguna manera resulte beneficioso para el propio despacho internacional que decida incluir esta modalidad.

- Proyectar una estrategia que incluya el uso de las tecnologías de la información, promoviendo la tecnología de punta y el uso de la IA como una forma de extensión de los servicios a través de plataformas informáticas que resulten provechosas para el cliente y para el despacho.

Se plantea la posibilidad de una exportación de servicios on-line, la que en muchos casos se realiza, pero hay que potenciarlo dentro de las estrategias tecnológicas, pues sería crear las condiciones infra-tecnológicas necesarias para poder realizar este tipo de exportación, lo que incluiría informatización, sistema de redes informáticas, plataformas digitales, utilización de IA, etc.

- Incluir dentro de la estrategia los nexos o la forma de realizar esos nexos con el exterior a partir de una estrategia de marketing bien diseñada que permita la publicidad del despacho y la promoción de los servicios jurídicos que se ofertan

Esta estrategia de marketing debe estar concebida no solo a la publicidad y la manera en que se da a conocer el despacho, sino a la promoción de sus especialistas. Posicionar los especialistas dentro del mercado y a su vez al

despacho en el Ranking, debe ser una de las prioridades a trazar con el objetivo de atraer clientes al despacho.

De igual manera se pudo constatar que se utilizan diversas vías que resultan validas como el hecho de participar en los eventos internacionales como una formar de atraer o promocionar el despacho y sus servicios, pero atendiendo a la manera en que hoy se realiza por los despachos cubanos se enfoca desde el punto de vista de una gestión individual y no colectiva o institucional, aun cuando el ingreso sea para el despacho y no en beneficio personal del especialista.

Utilizar los espacios internacionales como eventos, congresos, talleres, cursos, etc, así como los recintos feriales es una forma de atraer clientes, y así está internacionalmente proyectado como una manera de internacionalizar los servicios de un despacho, pues resulta una estrategia de marketing proyectada por ellos, lo que la gestión para realizarla debe estar trazada como estrategia de exportación de servicios diseñada por el despacho para hacerlo y no de forma individual por los especialistas.

## Conclusiones

El análisis realizado permite comprender que la exportación de servicios constituye hoy un componente esencial del comercio internacional y un eje estratégico para la competitividad de empresas e instituciones. La naturaleza intangible de los servicios, su creciente vinculación con la digitalización y la diversidad de modalidades reconocidas por el GATS evidencian que su comercialización exige enfoques diferenciados respecto al comercio de bienes. En este contexto, la exportación de servicios se configura como un proceso complejo que combina capacidades internas, conocimiento del entorno global, adaptación regulatoria y selección adecuada de los modos de suministro.

En el caso particular de los servicios jurídicos, la exportación se presenta no solo como una oportunidad, sino como una necesidad para acompañar a clientes y fortalecer la competitividad de los despachos. La exportación de servicios legales requiere identificar capacidades distintivas, seleccionar modalidades de prestación adecuadas, aprovechar alianzas y redes internacionales, y diseñar políticas que permitan operar en mercados extranjeros con estándares globales de calidad y seguridad jurídica.

La internacionalización de servicios exige planificación estratégica integral, que combine diagnóstico interno, análisis externo, selección de modalidades de exportación y políticas de apoyo. No basta con la intención de expandirse fuera de las fronteras: se requiere un marco coherente que articule objetivos, recursos y acciones.

Por lo que una estrategia de exportación de servicios debe ser multidimensional, combinando mercado, normativa, innovación, marca, país, alianzas, gestión de riesgos y evaluación constante, por lo que diseñar una estrategia de exportación de servicios implica coordinar recursos, talento y políticas en un marco dinámico y adaptativo, capaz de responder a las condiciones cambiantes del mercado global y de garantizar competitividad sostenida.

En resumen, la exportación de servicios jurídicos transforma a los despachos en actores competitivos del comercio internacional de servicios, al vincular innovación, cooperación y capital humano especializado con las dinámicas globales. Su éxito depende de una base sólida en el mercado local, recursos financieros adecuados y un compromiso institucional con la excelencia y la adaptación cultural.

Para los despachos la exportación de sus servicios legales no es una opción sino el destino y la pregunta que cada uno debe hacerse es simplemente cuándo y cómo es su mejor ruta.

## **Recomendaciones**

- Se sugiere realizar por cada despacho un diagnóstico estratégico que permita detectar los problemas objetivos y subjetivos que se presentan en los despachos para la exportación de sus servicios, donde a partir de ellos se puedan obtener las posibles soluciones y así trazar las estrategias necesarias que tributen a la exportación de estos servicios.
- El Grupo Societario de Despachos Internacionales de Cuba deberá elaborar una estrategia central que sirva no solo para el propio grupo sino de eje principal para el resto de los despachos que a él se subordinan, de forma tal que cada uno de ellos elabore sus propias estrategias partiendo de lo general a las características particulares de cada despacho.
- Introducir los resultados de esta investigación a partir de su extensión a todos los despachos internacionales que componen el grupo societario.

## Bibliografía

- Álvarez, M.; Fernández-Stark, K.; Mulder, N. (2019). Gobernanza y desempeño exportador de los servicios modernos en América Latina y la India. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Repositorio Digital. <https://rdu.unc.edu.ar/>
- Acentiuk, J. (2024). Exportación de servicios en América Latina. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Córdoba.
- Águila, A. A., & Díaz Macías, R. C. (2020). *Las estrategias de exportaciones en Cuba: un procedimiento para su implementación en Cementos Cienfuegos S.A.* Revista Universidad y Sociedad, 12(6), 292–301.
- Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/gats\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/gats_s.htm)
- Fuentes: Wolters Kluwer – Externalización jurídica 2025, Access2Markets – Exportación de servicios
- Fuentes: Chambers Europe – Portugal, Leaders League – Portugal 2025
- Fuentes: Leaders League Nicaragua
- Junquera Legal Global (2025). The Internationalization of Legal Services: A Strategic Imperative for Law Firms and a Necessity for Global Companies. Lexology. <https://www.lexology.com/library>
- Zommer [Lidia](#), (2015) Tres caminos para internacionalizar una firma de abogados. <https://mirada360.es/tres-caminos-para-internacionalizar-una-firma-de-abogados/>
- Ramírez Vivanco, A. E., Procel Romero, L. P., & Solórzano Solórzano, S. S. (2023). Estrategias de internacionalización para la oferta exportable de las MIPYMES en El Oro, Ecuador. Pol. Con., 8(2), 1603–1625.
- Robirosa, Matías Joaquín / Estudio Sala Mercado. Exportación de servicios jurídicos: Ficción o realidad. <https://www.aunoabogados.com.ar/secciones/opinion-profesional/3189-exportacion-de-servicios-juridicos-ficcion-o-realidad>, Consultado 2025
- Saiz, L. (2020). Los grandes despachos de abogados conquistan el mundo. Expansión Jurídica. Formato PDF
- Sánchez, López, José Alberto 2021. Apuntes sobre Planificación Estratégica ETSI 2023. Folletos Gerenciales, Volumen XXV, No (1) Enero-Marzo,
- Serie Fichas ALADI. El comercio internacional de servicios. Montevideo, Diciembre 2020. Ficha N° 6
- <https://www.asociacion-eurojuris>. Internacionalización Despachos Abogados | Asociación Eurojuris. España
- <https://www.afip.gob.ar/derechos-de-exportacion-de-servicios/que-es/exportacion-de-servicios.asp>
- <https://ceconsulting.es/blog-ceconsulting/internacionalizar-una-empresa/>
- <https://theimpactlawyers.com/es/noticias/estudio-sobre-la-internacionalizacion-de-los-despachos-de-abogados>. Estudio sobre la internacionalización de los despachos de abogados. Consultado septiembre 2025

- <https://www.afip.gob.ar/derechos-de-exportacion-de-servicios/que-es/exportacion-de-servicios.asp>
- <https://www.asociacion-eurojuris.es/servicios-asociacion-eurojuris/internacionalizacion/>
- <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/outsourcing-strategies-for-legal-teams-in-2025>
- <https://chambers.com/legal-rankings/corporate-ma-the-elite-portugal-7:1437:174:1?l=en-GB>
- <https://www.leadersleague.com/es/rankings/portugal-mejores-despachos-de-abogados-para-ciberseguridad-2025>
- <https://harris-sliwoski.com/es/chinalawblog/china-2025-navigating-uncertainty-and-capturing-opportunities/>
- <https://blog.lemontech.com/firmas-legales/reportes-estrategicos-despachos-abogados>