



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



PROYECTO FINAL DE CARRERA

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

**ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE MEJORA EN UN DESPACHO DE
ABOGADOS DE VALENCIA**



MARÍA MELO ALÓS

DIRECTOR: AURELIO HERRERO BLASCO

FEBRERO 2014

Agradecimientos:

**A mi familia por el apoyo incondicional,
a mi director Aurelio, por sus ánimos, trabajo y dedicación y
a Sánchez Abogados por la ayuda facilitada.**

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	7
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	8
1.- INTRODUCCIÓN.....	9
1.1.- RESUMEN.....	11
1.2.- OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS.	13
1.3.- OBJETIVOS.....	17
1.4.- METODOLOGÍA	19
2.- ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA ABOGACÍA.	21
2.1.- CIFRAS Y DATOS DEL SECTOR.....	23
2.2.- DESAFÍOS DE LA ABOGACÍA ESPAÑOLA	35
2.3.- LOS DESPACHOS DE ABOGADOS ESPAÑOLES.....	39
2.3.1.- CARACTERÍSTICAS GENERALES.	39
2.3.2.- INNOVACIÓN.....	41
2.3.3.- FACTURACIÓN.....	45
3.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	49
3.1.- ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	51
3.1.1.- DESCRIPCIÓN Y FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA.	51
3.1.2.- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.	52
3.1.3.- ESTUDIO DEL EQUIPO.....	54
3.1.4.- RESULTADOS.....	57
3.2.- ANÁLISIS DEL MARKETING.....	59
3.2.1.- DEFINICIÓN Y LEGISLACIÓN.....	59
3.2.2.- PERFIL DEL CONSUMIDOR.....	60
3.2.3.- ÁREAS DE PRÁCTICA.....	61
3.2.4.- PRECIO	66
3.2.5.- DISTRIBUCIÓN.....	67
3.2.6.- COMUNICACIÓN	69
3.3.- ANÁLISIS FINANCIERO.....	79
3.3.1.- BALANCE DE SITUACIÓN.....	81
3.3.2.- CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	84
3.3.3.- ANÁLISIS DE RATIOS	85
3.4.- ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.....	89

3.4.1.- DIAGRAMA DE FLUJO.....	89
3.4.2.- ESTUDIO.....	94
3.5.- ANÁLISIS DAFO-CAME.	95
3.5.1.- MATRIZ DAFO	95
3.5.2.- MATRIZ CAME	96
4.- PROPUESTAS DE MEJORA.....	99
4.1.- GESTIÓN DOCUMENTAL	101
4.1.1.- INTRODUCCIÓN	101
4.1.2.- SOFTWARE IMPLANTADO	102
4.2.- NUEVAS ESTRATEGIAS COMERCIALES.....	107
4.2.1.- MODIFICAR LA PÁGINA WEB.	107
4.2.2.- REALIZACIÓN DE CONFERENCIAS.	112
4.3.- CAMBIO DEL DESPACHO.....	113
4.4.- CREACIÓN DE OFICINA VIRTUAL EN CASTELLÓN.....	115
5.- INVERSIÓN DE LAS DIFERENTES PROPUESTAS DE MEJORA	119
5.1.- SOFTWARE IMPLANTADO	121
5.2.- NUEVAS ESTRATEGIAS COMERCIALES	122
5.3.- CAMBIO DE DESPACHO	122
5.4.- CREACIÓN DE OFICINA VIRTUAL EN CASTELLÓN.....	123
6.- CONCLUSIONES FINALES.....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Relación de Países de la UE con mayor Número de Abogados.....	25
Tabla 2: Censo de Abogados a 31/12/2012.....	26
Tabla 3: Evolución del Censo de Abogados 2001-2012.....	29
Tabla 4: Llegada de despachos internacionales a España.....	30
Tabla 5: Los 50 Bufetes más Innovadores de Europa.....	43
Tabla 6: Ranking de las firmas Nacionales con más ingresos en Europa Occidental.....	47
Tabla 7: Balance de Situación, Activo.....	81
Tabla 8: Balance de Situación, Patrimonio Neto y Pasivo.....	82
Tabla 9: Análisis Vertical del Activo.....	83
Tabla 10: Análisis Vertical del Patrimonio Neto y Pasivo.....	83
Tabla 11: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Sánchez Abogados.....	84
Tabla 12: Ficha de Cliente, Parte I.....	91
Tabla 13: Ficha de Cliente, Parte II.....	91
Tabla 14: Estudio Económico de inversiones y gastos de VN Trade Center.....	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Diagrama de Flujo de Sánchez Abogados.....	93
-------------------------------------------------------	----

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Página Web Sánchez Abogados.....	68
Ilustración 2: Área de Clientes de la Página web Dextrae.....	90
Ilustración 3: Acceso a las llamadas recibidas del área de clientes.....	90
Ilustración 4: Hoja de Bienvenida.....	92
Ilustración 5: Software de Gestión Eplan Abogados.....	102
Ilustración 6: Software de Gestión Galdon.....	104
Ilustración 7: Servicios ofrecidos en la Página de Sánchez Abogados.....	107
Ilustración 8: Nueva Página de inicio de Sánchez Abogados en internet.....	108
Ilustración 9: Áreas de Prácticas de la Nueva Página Web.....	109
Ilustración 10: Despliegue del Área de Práctica Dación en Pago.....	109
Ilustración 11: Imagen del Equipo en la Nueva Página Web.....	110
Ilustración 12: Edificio Sorolla Center en Valencia.....	113
Ilustración 13: Plano nuevo despacho de Sánchez Abogados.....	114
Ilustración 14: Centro de Negocio Puerta del Sol en Castellón.....	118

1.- INTRODUCCIÓN

1.1.- RESUMEN

El presente Trabajo Final de Carrera consiste en Analizar un despacho de abogados en Valencia, concretamente, Sánchez Abogados, con la finalidad de detectar las debilidades o aspectos que puedan corregirse para un mejor funcionamiento del mismo, teniendo en cuenta las amenazas del entorno, con el fin de diseñar unas propuestas de mejora; aprovechando las fortalezas y oportunidades del despacho.

En primer lugar, se realiza un análisis del sector de la Abogacía, en datos y cifras, para poner en antecedentes al lector de las particularidades del mismo y de los retos a los que se enfrenta, destacando los principales despachos de abogados españoles en innovación y facturación.

Seguidamente se estudia detalladamente la situación de la empresa, describiendo previamente el despacho de abogados y su forma jurídica, la misión, visión y valores de la misma, y los recursos humanos, fundamentales en una empresa que ofrece servicios jurídicos; donde se ha especificando el perfil del equipo de los ocho profesionales con quien cuenta actualmente Sánchez Abogados.

Tras ello, se detalla las estrategias de marketing utilizadas actualmente por el despacho, marketing que hasta hace unos años era prácticamente inexistente en los abogados, considerándose la publicidad ilegal y la captación de clientes utilizando las estrategias de marketing prácticas desleales. Se especifica el perfil del consumidor, el precio, las áreas de práctica que son todos los servicios que ofrece Sánchez Abogados y las estrategias de comunicación y distribución, variables comerciales del marketing-mix.

Sin olvidar el análisis de operaciones y procesos de sus expedientes de trabajo, una de las mayores debilidades del despacho, que ya está ocasionando problemas en el funcionamiento del mismo.

Y por último se analiza la situación financiera del despacho, el cual se encuentra en una etapa de crecimiento y expansión.

Con todo el estudio realizado de la situación de la empresa en cuanto a recursos humanos, marketing, estado financiero y operaciones y procesos, se lleva a cabo el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) donde se estudiarán las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y, las fortalezas y debilidades de la empresa en el mercado en el que se encuentra; para posteriormente hacer la matriz CAME, que nos ayudará a Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades de Sánchez Abogados.

A raíz de la matriz CAME, se ponen de manifiesto todas las mejoras que se podrían llevar a cabo en Sánchez Abogados para corregir las debilidades, optimizar el funcionamiento del despacho y captar nuevos clientes.

Finalmente como propuestas de cambio, se eligen cuatro opciones: en primer lugar, la implantación de un software que integre toda la gestión documental del despacho, inexistente hasta este momento, y de vital importancia para el correcto funcionamiento del mismo. En segundo lugar, y debido al aumento de sus áreas de práctica, que son los servicios que ofrece el despacho, se propone la modificación de la página web, donde se integren todos los servicios y la realización de conferencias gratuitas para la captación de nuevos clientes. En tercer lugar, el traslado a un despacho de mayores dimensiones, que permita la ubicación de los nuevos miembros del equipo y espacio suficiente para atender correctamente a los clientes. Y por último, la apertura de una oficina virtual en Castellón, donde se han contratado los servicios de alquiler del despacho unos días al mes y servirá para comprobar si realmente existe un nicho de mercado para Sánchez Abogados como apuntan todos los datos estudiados.

Tras ello, se estudia la inversión que conlleva cada propuesta de cambio, con el fin de saber si podrá asumirla el despacho y si es rentable para la empresa, y en último lugar, se realizan las conclusiones finales.

1.2.- OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS.

El mercado de la abogacía en España es un mercado muy competitivo, desde el punto de vista de los potenciales proveedores de servicios de abogacía la abundancia de profesionales es la nota predominante; por lo que el despacho de abogados que quiera tener éxito debe ser eficiente, satisfacer al cliente y ofrecer la mejor prestación de servicio.

El objeto del presente trabajo es realizar un análisis de Sánchez Abogados, para identificar sus fortalezas y debilidades y detectar las posibles amenazas y nuevas oportunidades, con el fin de elaborar unas propuestas de mejora e implantarlas en el despacho.

A continuación, se indica la justificación de las asignaturas cursadas a lo largo de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas que han servido de apoyo para la realización de este proyecto, ordenándolas por capítulos:

Capítulo del TFC	Presente en todo el Trabajo
Asignaturas relacionadas	Introducción a la Informática Investigación, redacción y defensa del proyecto final de carrera (Taller) Prácticas realizadas durante toda la carrera.
Breve justificación	De principio a fin del trabajo, asignaturas como Introducción a la Informática y el taller de Investigación, redacción y defensa del proyecto final de carrera, junto con todas las prácticas realizadas durante los cinco años, me han servido de apoyo para poder desarrollar el Trabajo Final de Carrera. Introducción a la Informática y todas las prácticas realizadas del paquete Office, por sus aportes técnicos y el taller reseñado por sus conocimientos teóricos-prácticos para redactar el trabajo.

Capítulo del TFC	2. Análisis del Sector de la Abogacía
Asignaturas relacionadas	Introducción a los Sectores Empresariales Economía Española y Mundial Economía Española y Regional
Breve justificación	Los conocimientos adquiridos en dichas asignaturas me han ayudado en primer lugar, para el estudio y análisis del sector de la Abogacía en España; dando una visión general del sector que es lo que se pretendía y me han aportado la capacidad para comprender el funcionamiento de dicho sector, y ver la situación en que se encuentra, sus características generales, cifras, datos y desafíos, que nos ayudarán a orientar al despacho en sus propuestas de cambio.

Capítulo del TFC	3.1. Análisis de los Recursos Humanos
Asignaturas relacionadas	Derecho de la empresa Dirección Estratégica y Política de la Empresa Dirección de Recursos Humanos
Breve justificación	En este apartado se describe la forma jurídica actual de la empresa, la cual se ha modificado este mismo año de sociedad civil a sociedad limitada unipersonal, por lo que gracias a los conocimientos adquiridos en derecho de la empresa, se detallan brevemente las ventajas e inconvenientes de ese cambio. También se especifica la misión, visión y valores de la empresa para lo que me ha ayudado Dirección Estratégica y Política de Empresa.

	<p>Detallándose posteriormente el perfil del equipo de Sánchez Abogados y la importancia de los recursos humanos en una empresa, sobre todo en un despacho de abogados que ofrece servicios jurídicos, conceptos aprendidos y estudiados en la asignatura de dirección de recursos humanos.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Capítulo del TFC	3.2. Análisis del Marketing
Asignaturas relacionadas	Dirección Comercial
Breve justificación	<p>En este capítulo se define el término de marketing jurídico, detallándose el perfil del consumidor, los servicios que ofrece la empresa (producto), la política de precios utilizada por el despacho, la comunicación (promoción) y distribución, en definitiva el programa comercial o marketing-mix, conceptos adquiridos en Dirección Comercial.</p>

Capítulo del TFC	3.3. Análisis Financiero
Asignaturas relacionadas	<p>Contabilidad financiera Contabilidad general y Analítica</p>
Breve justificación	<p>Se detalla el Balance de Situación y la cuenta de pérdidas y ganancias del despacho, con el fin de ver la situación en que se encuentra, gracias a los conocimientos adquiridos en Contabilidad Financiera; analizándose los ratios posteriormente, apoyándose en la asignatura de Contabilidad General y Analítica.</p>

Capítulo del TFC	3.4. Análisis de Operaciones y Procesos
Asignaturas relacionadas	Dirección de Producción y Logística Sistemas Integrados de Información para Gestión
Breve justificación	La finalidad de este capítulo es detallar las operaciones y procesos de los expedientes del despacho, realizando finalmente un diagrama de flujo, que nos servirá para analizar una de las mayores deficiencias del despacho, para lo que me apoyo en los conocimientos adquiridos en ambas asignaturas.

Capítulo del TFC	3.5. Análisis DAFO-CAME y 4. Propuestas de Mejora
Asignaturas relacionadas	Dirección estratégica y política de empresa. Dirección comercial.
Breve justificación	Gracias a lo estudiado tanto en dirección comercial como en dirección estratégica y política de empresa, se ha realizado la matriz DAFO (dificultades, amenazas, fortalezas y oportunidades) de Sánchez Abogados, tras el estudio previo realizado de la situación de la empresa. Para posteriormente detallar la matriz CAME (Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades) que nos pone de manifiesto las propuestas de mejora para el despacho.

1.3.- OBJETIVOS

El objetivo principal del presente proyecto es diseñar unas propuestas de mejora para el despacho de abogados en Valencia, Sánchez Abogados.

Pero para llegar finalmente al objetivo principal, previamente se han marcado unos objetivos específicos en cada capítulo del presente trabajo.

En el capítulo 2, el objetivo es conocer las características del sector de la Abogacía, conocer los retos a los que se enfrenta y los despachos españoles más destacados.

Con el capítulo 3, se busca varios objetivos, en el apartado de recursos humanos el objetivo es saber la composición del equipo que forma Sánchez Abogados, con la finalidad de estudiar sus posibles mejoras; en el análisis del marketing, el objetivo es conocer las variables comerciales utilizadas por Sánchez Abogados. Posteriormente, en el estudio financiero, el objetivo es saber la situación financiera del despacho, que nos influirá en las propuestas de mejora que se implanten, por la inversión que supone, y tras ello, en el análisis de operaciones y procesos, el objetivo es conocer el recorrido de un expediente de trabajo en el despacho, para estudiar las deficiencias del mismo.

Y tras el análisis de todos los aspectos clave del despacho, el objetivo es realizar la matriz DAFO y CAME de donde saldrán las propuestas de mejora para el despacho, objetivo principal del proyecto y que se incluyen en el capítulo 4.

Para finalmente, conocer la inversión que supone cada propuesta especificada y saber si es rentable para Sánchez Abogados, que sería la finalidad del capítulo 5.

Tras ello, destacar las conclusiones principales de cada apartado, que sería el objetivo del último capítulo.

1.4.- METODOLOGÍA

El procedimiento utilizado para el desarrollo de este trabajo parte de la formulación de la idea a desarrollar en el mismo, idea que surge de la necesidad de cambios y mejoras en un despacho de abogados de Valencia, concretamente, Sánchez Abogados.

Una vez encontrado el tema del trabajo, se ha realizado una búsqueda de fuentes de información de forma general, sobre todo para estudiar el sector de la Abogacía y comprender el entorno en el que se encuentra el despacho de abogados.

Esta búsqueda ha sido realizada mediante los catálogos de la Biblioteca de la UPV, y de la Universidad de Valencia, donde se han encontrado, libros, revistas, artículos u otros materiales interesantes relacionados con el tema del trabajo. También se ha realizado esta búsqueda a través de revistas y publicaciones especializadas en el sector de la abogacía; que su mayoría se encuentran disponibles en internet.

Con respecto a la información del despacho, ha sido un trabajo de campo, donde a través de varias visitas al despacho y gracias a la ayuda incondicional de Sánchez Abogados, sobre todo de Daniel y Emilio, que me han facilitado toda la información que les he ido solicitando, dejándome observar y preguntar todas las cuestiones necesarias para la realización de este proyecto.

Seguidamente he analizado la información obtenida, y solamente he adquirido la información de valor para la realización de este trabajo.

Una vez realizada la búsqueda y con la información necesaria para el trabajo, ha llegado el momento de sentarse y ponerse a escribir. La redacción del trabajo no ha sido por el mismo orden en que aparecen los capítulos, sino que para empezar he comenzado con los puntos 2 y 3, análisis del sector y de la situación de la empresa, para posteriormente describir las propuestas de cambio y conclusiones y para finalizar el punto 1.

2.- ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA ABOGACÍA.

2.1.- CIFRAS Y DATOS DEL SECTOR.

La evolución o la alteración del entorno no se controla, las tecnologías se hacen rápidamente obsoletas, la duración de vida de los productos se acorta y la competencia innova cada vez más, todo ello conduce a una situación que se caracteriza por un mayor nivel de incertidumbre y de turbulencia así como por un mayor ritmo de velocidad en los cambios.

Al sector de la abogacía, al igual que al resto de sectores de la economía española, le afectan esos enormes cambios, siendo imprescindible que las empresas evolucionen, se adapten e incluso se reinventen completamente si no se quiere correr el riesgo de desaparecer.

Para empezar, cabe señalar aquellos cambios o hechos clave que han configurado el sector:

- a) La aparición de despachos colectivos.
- b) La entrada de firmas anglosajonas en España (desde 1965), que impulsaron la evolución de los sistemas de gestión y, en especial, los sistemas de facturación por horas.
- c) La tecnología y la sociedad del conocimiento.
- d) La profesionalización de la gestión en los despachos de abogados que ha implicado la contratación de directivos en áreas funcionales en la gestión: financiero, marketing, sistemas y recursos humanos.
- e) La regulación de los despachos que ha obligado a profesionalizar las estructuras y a reorganizar modelos de despachos con un aumento del coste de los profesionales.
- f) La incorporación del inglés como idioma principal de trabajo, el mundo de los negocios habla y hablará cada vez más en inglés. Sin la capacidad de expresarse fluidamente en este idioma, el campo de acción y de formación del abogado de empresa quedará peligrosamente reducido.
- g) La tendencia a la globalización del mercado: las empresas operan en mercados globales y la internalización de las empresas requiere asesoramiento legal también internacional y de acompañamiento en la expansión de las empresas.

- h) El cambio de la legislación sobre la publicidad en despachos de abogados.
- i) La tendencia a la especialización de las áreas de práctica. Se ha producido una evolución de abogados generalistas a abogados muy especializados.
- j) La aparición de prensa especializada sectorial, tanto específica como en prensa económica, y creación de portales para abogados.
- k) La relevancia de las posiciones en los rankings internacionales por parte de los despachos.
- l) El cambio del concepto de la función legal en las empresas: de posiciones reactivas a posiciones proactivas.
- m) El nuevo Código Penal y la presión del cumplimiento normativo que han hecho que los abogados internos asuman funciones de *compliance officer* (empleado legal) o estén vinculados a los protocolos y procedimientos preventivos dentro de la empresa: *corporate defense* (defensa corporativa).
- n) Y por último la crisis y la competitividad obliga a que las firmas optimicen la gestión y sólo las que sean capaces podrán seguir manteniendo su independencia.

Todo nuestro entorno está cambiando a pasos agigantados y también la manera de ejercer el Derecho, todo ello, influido además, por la apertura en relación a la publicidad y por la irrupción de internet. Hoy más que nunca vemos al abogado como un auténtico emprendedor jurídico y al bufete como una estructura empresarial proveedora de servicios.

España es el séptimo país de la Unión Europea en densidad de abogados; siendo Malta el país con mayor número de abogados por número de habitantes, seguido de Luxemburgo, Grecia e Italia. Sin embargo, si lo comparamos por número de empresas y superficie, España se sitúa en el décimo puesto, como se desprende del estudio realizado por el Consejo General de la Abogacía Española, cuya tabla se detalla a continuación y donde podemos observar la importancia de los despachos ingleses y galeses que se sitúan en primer lugar con respecto al resto de Países de la UE.

Tabla 1: Relación de Países de la UE con mayor Número de Abogados

¿QUÉ PAÍS DE LA UE TIENE MÁS ABOGADOS?

■ Por nº habitantes	■ Por n.º empresas	■ Por superficie
1. Malta	1. Inglaterra y Gales	1. Malta
2. Luxemburgo	2. Eslovaquia	2. Italia
3. Grecia	3. Alemania	3. Luxemburgo
4. Italia	4. Luxemburgo	4. Inglaterra y Gales
5. Chipre	5. Irlanda	5. Bélgica
6. Inglaterra y Gales	6. Italia	6. Alemania
7. España	7. Chipre	7. Holanda
8. Portugal	8. Rumanía	8. Portugal
9. Irlanda	9. Bulgaria	9. Chipre
10. Alemania	10. España	10. España
11. Bulgaria	11. Bélgica	11. Irlanda
12. Bélgica	12. Portugal	12. Grecia
13. Hungría	13. Holanda	13. Dinamarca
14. Dinamarca	14. Dinamarca	14. Hungría
15. Holanda	15. Polonia	15. Polonia
16. Rumanía	16. Francia	16. Chequia
17. Chequia	17. Hungría	17. Eslovaquia
18. Austria	18. Austria	18. Bulgaria
19. Eslovaquia	19. Letonia	19. Rumanía
20. Francia	20. Estonia	20. Francia
21. Polonia	21. Lituania	21. Austria
22. Eslovenia	22. Chequia	22. Eslovenia
23. Letonia	23. Finlandia	23. Lituania
24. Estonia	24. Suecia	24. Letonia
25. Suecia	25. Eslovenia	25. Estonia
26. Lituania	N.D. Grecia	26. Suecia
27. Finlandia	N.D. Malta	27. Finlandia

Fuente: Consejo General de la Abogacía Española

Fuente: CGAE, 2013

Aunque hay sensibles diferencias entre los distintos países europeos, en general, para acceder a la profesión de abogado, es necesario obtener un título profesional y superar un examen. Además, en la mayoría de los casos, es necesario también una formación continua y/o de especialización para ejercer la profesión.

En la actualidad existen en España 75 escuelas de práctica jurídica homologadas por el Consejo General de la Abogacía (CGAE), siendo la

titularidad de 61 de ellas de colegios de abogados, bien en exclusiva, bien conjuntamente con universidades.

Conforme a cifras del Libro "Impacto de la Abogacía en la Economía", en España, sobre datos del 2011, hay unos 90.000 despachos de abogados, 178.000 empleos directos e indirectos, el 7,84% del empleo en el sector de servicios y un volumen de negocio por encima de los 10.000 millones de euros avalan la importancia del sector; por lo que podemos afirmar que el mercado de la abogacía en España es un mercado muy competitivo, desde el punto de vista de los potenciales proveedores de servicios de abogacía la abundancia de profesionales es la nota predominante.

Según el Censo numérico de abogados elaborado por el Consejo General de la Abogacía Española (CGAE), los datos a 31 de diciembre de 2.012, cifran el número de ejercientes residentes en España, un total de 131.337 profesionales, destacando Madrid en primer lugar, con 34.276; le sigue Barcelona, con 14.920 y en tercer lugar, Valencia, con 7.047.

Tabla 2: Censo de Abogados a 31/12/2012

COLEGIO	EJERCIENTES RESIDENTES	NO Ejercientes RESIDENTES	TOTAL RESIDENTES
A CORUÑA	1.988	881	2.869
ÁLAVA	564	209	773
ALBACETE	806	660	1.466
ALCALÁ DE HENARES	461	117	578
ALCOY	153	101	254
ALICANTE	2.927	1.167	4.094
ALMERIA	1.445	1.011	2.456
ALZIRA	225	119	344
ANTEQUERA	113	45	158
AVILA	286	174	460
BADAJOS	1.063	436	1.499
BALEARES	2.559	946	3.505
BARCELONA	14.920	4.582	19.502
BURGOS	668	276	944
CACERES	600	220	820
CADIZ	1.927	469	2.396
CANTABRIA	1.181	650	1.831
CARTAGENA	482	248	730
CASTELLON	1.090	435	1.525

CEUTA	180	138	318
CIUDAD REAL	736	380	1.116
CORDOBA	1.601	385	1.986
CUENCA	256	150	406
ELCHE	652	201	853
ESTELLA	44	6	50
FERROL	326	207	533
FIGUERES	186	41	227
GIJON	878	387	1.265
GIRONA	1.136	428	1.564
GRANADA	2.564	632	3.196
GRANOLLERS	428	133	561
GUADALAJARA	367	257	624
GUIPUZKOA	1.658	458	2.116
HUELVA	908	431	1.339
HUESCA	277	199	476
JAEN	1.261	758	2.019
JEREZ DE LA FRONTERA	455	111	566
LA RIOJA	605	262	867
LANZAROTE	239	77	316
LAS PALMAS	2.546	1.355	3.901
LEON	946	284	1.230
LLEIDA	704	355	1.059
LORCA	439	74	513
LUCENA	104	79	183
LUGO	533	253	786
MADRID	34.276	21.446	55.722
MALAGA	4.754	597	5.351
MANRESA	257	135	392
MATARO	332	152	484
MELILLA	185	87	272
MURCIA	2.901	1.021	3.922
ORIHUELA	542	205	747
OURENSE	651	482	1.133
OVIEDO	1.980	1.328	3.308
PALENCIA	255	92	347
PAMPLONA	1.085	378	1.463
PONTEVEDRA	894	252	1.146
REUS	301	99	400
SABADELL	727	301	1.028
SALAMANCA	761	409	1.170
SAN FELIU DE LL.	326	118	444
SANTIAGO	681	402	1.083
SEGOVIA	253	145	398

SEVILLA	5.430	1.442	6.872
SORIA	127	78	205
STª CRUZ DE LA PALMA	270	234	504
STª CRUZ DE TENERIFE	1.978	1.189	3.167
SUECA	120	60	180
TAFALLA	27	7	34
TALAVERA DE LA REINA	222	73	295
TARRAGONA	734	273	1.007
TERRASSA	587	138	725
TERUEL	125	57	182
TOLEDO	701	164	865
TORTOSA	216	130	346
TUDELA	135	54	189
VALENCIA	7.047	3.114	10.161
VALLADOLID	1.232	262	1.494
VIC	231	121	352
VIGO	1.332	558	1.890
VIZCAYA	3.374	1.129	4.503
ZAMORA	297	168	465
ZARAGOZA	2.504	573	3.077
	131.337	58.260	189.597

Fuente: CGAE, 2013

En el período que va desde el año 2001 hasta el año 2012, la población de abogados ejercientes en España ha aumentado año tras año, de forma que los 101.292 abogados ejercientes que había a 31 de diciembre de 2001 se han convertido en 131.337 doce años después. Sin embargo, en los últimos años en España se viene reduciendo de forma continuada el número de personas matriculadas en estudios universitarios de Derecho, aunque se sigue manteniendo los valores esenciales de la profesión y ese sentido vocacional. Así pues, las personas matriculadas en el curso 2009/2010 (89.555 alumnos), suponen tan solo el 57,47% de las matriculadas en el curso 2000/2001.

Tabla 3: Evolución del Censo de Abogados 2001-2012

ABOGADOS			
AÑO	EJERCIENTES	NO EJERCIENTES	TOTAL
2001	101.292	36.787	138.079
2002	104.162	37.485	141.647
2003	108.502	37.724	146.226
2004	111.313	37.230	148.543
2005	114.135	37.403	151.538
2006	116.394	37.503	153.897
2007	118.775	38.006	156.781
2008	120.691	38.604	159.295
2009	122.182	39.786	161.968
2010	125.208	44.456	169.664
2011	130.038	55.601	185.639
2012	131.337	58.260	189.597

Fuente: Elaboración Propia, 2013

La edad media de los abogados en España es de 43,6 años y la antigüedad media en la profesión es de 15,2 años; aumentando la presencia de la mujer, siendo el 57,5% del total de nuevos licenciados en Derecho en España en el año 2010.

El peso de la mujer en la profesión es más alto cuanto menor es la antigüedad en la profesión. De hecho, en la franja de menos de 5 años de antigüedad de profesión, las mujeres son mayoritarias, con un 52,2% frente a un 47,8% de los hombres. Pero estas cifras cambian cuando la antigüedad en la profesión es más de 30 años, pues las mujeres solamente constituyen el 10%.

Aún así no sólo hay muchos abogados, sino que la competencia se ha intensificado con la llegada de despachos extranjeros (especialmente angloamericanos), instalados hace algún tiempo en nuestro país, que en los últimos años se han consolidado y han crecido notablemente. Pero esta tendencia que empezó en el año 1965, cuando Baker & McKenzie entró en España con una pequeña oficina, se ha mantenido y aunque hubo un parón de tres años (del 2.010 al 2.013), las empresas siguen apostando por nuestro país, a pesar de la crisis y este mismo año, han llegado otras dos firmas

angloamericanas: la estadounidense White & Case y la británica Clyde & Co; y también ha vuelto a España un bufete como Denton (ahora rebautizado Dentons) tras su fusión con Salans.

Tabla 4: Llegada de despachos internacionales a España

LA LLEGADA DE LOS DESPACHOS INTERNACIONALES

	PROCEDECENCIA	AÑO DE LLEGADA	FORMA DE ENTRADA
(1) 	EEUU	1965	Integración con una firma nacional
	Reino Unido	1980	Fichajes de abogados de otros despachos
	Reino Unido	1989	Integración con una firma nacional
	Reino Unido	1991	Integración con una firma nacional
	Reino Unido	1991	Fichajes de abogados de otros despachos
	Reino Unido	1996	Integración con una firma nacional
(2) 	Reino Unido	1996	Fichajes de abogados de otros despachos
(3) 	EEUU	1997	Fichajes de abogados de otros despachos
	Reino Unido	1999	Fichajes de abogados de otros despachos
	Reino Unido	2000	Integración con una firma nacional
	Reino Unido	2000	Fichajes de abogados de otros despachos
	EEUU	2000	Integración con una firma nacional
	Reino Unido	2001	Fichajes de abogados de otros despachos
	EEUU	2001	Independiente. Sólo practica derecho americano
(4) 	Reino Unido	2001	Integración de la filial de una firma internacional
(5) 	Reino Unido	2003	Integración de la filial de una firma internacional
(6) 	Reino Unido	2004	Integración con una firma nacional
	Reino Unido	2005	Fichajes de abogados de otros despachos
(7) 	EEUU	2007	Integración con una firma nacional
	EEUU	2007	Fichajes de abogados de otros despachos
	Reino Unido	2009	Fichajes de abogados de otros despachos
	Reino Unido	2009	Fichajes de abogados de otros despachos
	Reino Unido	2010	Fichajes de abogados de otros despachos
	Estados Unidos	2013	Fichajes de abogados de otros despachos
	Reino Unido	2013	Fichajes de abogados de otros despachos
(8) 	Varios	2013	Integración de la filial de una firma internacional

1. Baker & McKenzie abrió en Madrid en 1965 y en Barcelona en 1988. Ambas oficinas son independientes entre sí. En 2001 la oficina de Madrid integró a la firma Briones, Alonso & Martín.
 2. Lovells abrió en 1991 Alicante y en 2004 Madrid. Ambas oficinas son independientes. En 2010 la firma se fusiona con la estadounidense Hogan & Hartson y pasa a llamarse Hogan Lovells.
 3. Squire Sanders desaparece en España tras la marcha de sus profesionales en 2006 a DLA Piper. Ahora funciona con esa marca al fusionarse en 2011 con Hammonds.
 4. DLA Piper fue fruto de la fusión en 2005 de una firma británica, DLA, y dos firmas norteamericanas, Piper Rudnick y Gray Cary.
 5. Hammonds se fusionó en 2011 con el bufete estadounidense Squire Sanders y adoptan su nombre. Anteriormente habían sido Nauta Dutilh (Holanda).
 6. En 2011, Eversheds cambia su asociación con Lupicino y se une a Nicea Abogados.
 7. Howrey desapareció como firma a nivel global en 2011.
 8. El germen del actual Dentons, Denton Wilde Saple estuvo asociado en España a Lupicino Abogados hasta 2003 con la denominación Denton Lupicino.

Fuente: Elaboración propia

Expansión

Fuente: página web:

<http://www.expansion.com/2013/08/01/juridico/1375377136.html>, 2013.

Actualmente, contamos con más de una veintena de firmas extranjeras en España, la mayoría son inglesas.

Con frecuencia, los bufetes extranjeros han traído consigo formas de organización y gestión del ejercicio profesional que ya habían demostrado su eficacia en otros mercados y que se han implantado con éxito al ejercicio de la abogacía en nuestro país. La influencia de las prácticas foráneas tiene también mucho que ver con el crecimiento de los despachos nacionales los cuales, por exigencias de carácter transnacional de muchas operaciones, han abierto sucursales en otros países o han entablado acuerdos/alianzas con despachos extranjeros, aunque éstos últimos son un poca minoría, lo cierto es que se han multiplicado en las últimas tres décadas.

Tres factores fundamentales son los que han impulsado ese crecimiento de la importancia del ejecutivo español en el mundo: la internalización de las principales empresas españolas, como Telefónica, BBVA, Santander, Iberdrola, Acciona, Endesa...; los procesos de integración de sectores en los que han participado empresas del país, caso de Arcelor o IAG y la llegada de nuevos grupos internacionales a España.

La versatilidad, la diversificación y la flexibilidad son factores claves para adaptarse a las cambiantes circunstancias de una crisis. El hecho de haber creado despachos multidisciplinarios, con distintas áreas de práctica, es también una ayuda importante en épocas de crisis y para ello, es primordial disponer de una plantilla que pueda adaptarse sin problemas a las demandas de los clientes. En consecuencia, tener profesionales bien formados y un despacho diversificado ayuda a resistir mejor la crisis.

A diferencia de las empresas que producen o fabrican productos tangibles en los que resulta más fácil apreciar la innovación, en el caso de los despachos profesionales, en la medida que prestan servicios de carácter intangible, resulta a primera vista más complejo apreciar la innovación en los servicios que prestan. No obstante, en un entorno cada vez más competitivo en el mundo de los servicios profesionales, la innovación en los tipos de servicios, así como la forma en que se prestan permite generar una ventaja competitiva.

La tecnología se ha revelado asimismo como un factor estratégico para hacer más competitivo y a la vez facilitar el desarrollo del trabajo para los profesionales. Aquellos despachos que han invertido y han introducido mejoras en la gestión del conocimiento, así como en la formación continua de sus profesionales y empleados, les ha permitido mejorar sustancialmente su productividad en la prestación de los servicios a sus clientes. En este ámbito la innovación de determinados despachos ha contribuido a generar ventajas competitivas que han sido utilizadas para ganar cuota de mercado y ganar visibilidad ante determinados clientes. Las iniciativas son diversas y la mayoría de ellas han utilizado la tecnología para mejorar la calidad del servicio, en suma, se trata de conseguir la mejora continua en los procesos y servicios de los despachos en los que la tecnología aplicada tiene un papel muy relevante.

Sin embargo, en la actualidad existe poca innovación en los despachos profesionales, están bastante estandarizados, y quien más o quien menos se ha acostumbrado o estancado a ofrecer y/o prestar los servicios que básicamente ofrece este mercado y en la forma en la que se suele ofrecer, eso sí, con su toque personal, pero sin innovaciones significativas que puedan marcar las diferencias con respecto a sus competidores. Es muy difícil romper “lo establecido” como “bueno” para fijar herramientas innovadoras de marketing y recursos humanos.

La utilización de los servicios de los abogados tiende a ser similar en todos los sectores sociales. La consolidación del actual sistema de Justicia Gratuita ha logrado que nadie que pueda necesitar asistencia jurídica se vea impedido de conseguirla por falta de medios económicos. Así pues, a 31 de diciembre de 2.011 había en España 72.236 abogados adscritos a los distintos servicios de asistencia jurídica gratuita: Servicio de Turno de Oficio, Servicio de Asistencia Letrada al Detenido y Servicio de Orientación Jurídica; habiéndose tramitado 1.691.313 asuntos de justicia gratuita, durante el año 2011.

Entre quienes alguna vez han acudido al despacho de un abogado, el grado de satisfacción del conjunto es puntuado con un 6,9, destacando de modo especial la atención y el trato recibidos (que merecen una nota media de 7,9), así como la preparación técnica y el interés por el asunto (puntuados con

un 7,3). Los ciudadanos valoran especialmente en los abogados su capacidad para buscar un acuerdo razonable que ponga fin a la disputa (para un 62%) frente a los que valoran más su experiencia en juicios para tratar de conseguir el máximo posible (35%).

Los abogados se mantienen entre los grupos sociales más valorados, justo por debajo del Rey y por encima de otros colectivos jurídicos (notarios, jueces, fiscales...) e instituciones como el Defensor del Pueblo.

2.2.- DESAFÍOS DE LA ABOGACÍA ESPAÑOLA

Es relevante destacar algunos de los desafíos a los que se enfrenta la Abogacía Española del siglo XXI:

- Derechos Humanos: El hombre no ha sido capaz de crear una sociedad justa en ningún sitio ni en ninguna época, sin embargo ha sabido crear el Derecho como garantía de la seguridad. El derecho no persigue justicia sino la seguridad colectiva. El derecho es garantía de la paz, el orden y la seguridad jurídica sin que ello implique el abandono por la lucha de la justicia.

Los derechos humanos constituyen un ineludible compromiso de la Abogacía porque son una idea de gran esfuerzo moral reconocida en los tratados internacionales y en el derecho interno de la mayor parte de los estados, de modo que se habla del universalismo de los derechos humanos y en todo caso, en el siglo XX los derechos humanos se han incorporado al derecho internacional al ser adoptada y programada por la ONU, la declaración universal de los derechos humanos de 1948.

La Abogacía española ha asumido el objetivo de acercar los derechos humanos a los ciudadanos, mostrar la labor que los abogados desarrollan a diario para su defensa, un ejemplo de la labor didáctica ha sido la llamada caravana de los derechos humanos, que recorre el territorio de España, ofreciendo servicios de asesoramiento y orientación jurídica en defensa de aquellos que sufren la vulneración de los derechos humanos.

- Internalización de la Abogacía: La internalización de la abogacía es un proceso irreversible y de gran relevancia, que en el caso concreto de Europa, viene facilitado por el proceso de la Unión Europea que flexibiliza los límites entre las naciones y crea un espacio común, el llamado espacio de libertad, seguridad y justicia.

La globalización afecta a los servicios jurídicos, los abogados y despachos españoles se instalan y trabajan en numerosos países del mundo. La profesión de la abogacía se ve considerablemente afectada por la internalización, ha de adaptarse y funcionar preservando la identidad colectiva,

pero también adoptando o asimilando percepciones y experiencias positivas venidas de la abogacía anglosajona y de otras abogacías.

El cliente confía no solo en su abogado, sino en la abogacía en general.

- De la Abogacía Artesanal a la Abogacía de Imagen y Mercado: La abogacía debe aprender a vender sus servicios, a desarrollar habilidades comerciales, a escuchar lo que necesita un cliente que en todas sus actividades se mueve en un mundo de imagen y mercado, incorporando así prácticas muy implantadas, por ejemplo, en la abogacía norteamericana e inglesa.

- La Abogacía y la Protección de Datos: Los profesionales de la abogacía están obligados a asumir las obligaciones establecidas por la normativa sobre protección de datos y, singularmente, las establecidas en la Ley Orgánica de Protección de Datos de carácter personal, que afecta al tratamiento de datos para la gestión del propio despacho y que también afecta al tratamiento de datos para la elaboración de informes, dictámenes, seguimiento de expedientes, minutación, etc...y sobretodo, en el asesoramiento a clientes.

- Nuevas Tecnologías: El consejo de la Abogacía Española puso en marcha la autoridad de la Certificación de la Abogacía (ACA), con el fin de agilizar los trámites y abaratar costes a los ciudadanos multiplicando las posibilidades de relaciones profesionales a través de las redes de la abogacía y del uso de los certificados digitales.

La firma electrónica permitirá a los ciudadanos disponer de una justicia más ágil, transparente, segura y económica.

La tecnología protege el secreto profesional del abogado en su relación con el ciudadano, el derecho a la intimidad. La utilización de las nuevas tecnologías como contribución a la mejora de la administración de la justicia.

- Foro por la Justicia: El foro por la justicia se constituye como ámbito de reflexión ajeno a intereses de políticas partidistas e intereses profesionales o corporativos por legítimos que se consideren, y abierto a todos aquellos que deseen aportar ideas o actuaciones de interés general jurídico o social que

permitan plantear propuestas o actuaciones tendentes a la mejora y eficacia de la justicia en su más amplio sentido.

- Abogacía y Mediación: Se ha llegado a hablar de la crisis del sistema de la justicia penal como consecuencia de la dilatada duración de los procesos, contraria al efecto resocializador y preventivo de las penas que sobre todo afecta a la propia credibilidad de la jurisdicción penal. La víctima es aún más víctima como consecuencia del procedimiento penal de determinadas actitudes de los profesionales intervinientes en el proceso y de la propia dilación del proceso. Es por ello por lo que ha surgido la figura de la Mediación Penal puesta en práctica con gran eficacia en Estados Unidos en los años 80, que entre otras causas evita a la víctima el calvario del proceso judicial y agiliza la persecución de conductas delictivas graves, y permite la reparación material e inmaterial de los daños, dotando el sistema penal de un instrumento flexible que agiliza la respuesta social al fenómeno delictivo y ahorra los costos judiciales.

La mediación es definida como la búsqueda de antes o durante el proceso penal, de una solución negociada entre la víctima y el autor de la infracción en la que medie una persona competente.

- Corte Penal Internacional: La abogacía ha visto con legítima satisfacción el nacimiento de una nueva jurisdicción para la persecución internacional de crímenes de genocidio, guerra y lesa humanidad, que no entraña ninguna ruptura con el marco ordinario del ejercicio profesional a nivel internacional como son las instalaciones ante los tribunales internacionales de la Haya, el Tribunal del derechos humanos de Estrasburgo y el Tribunal de Luxemburgo.

- Proliferación legislativa: Uno de los mayores problemas actuales es el de la proliferación legislativa, diecisiete comunidades autónomas legislando, una cantidad enorme de disposiciones que el abogado no puede controlar y que complica el ejercicio de la abogacía.

- Espacio Jurídico Europeo: Las profesiones jurídicas se vieron afectadas al construirse las Comunidades Europeas, que se constituirán como comunidades de derecho. El fenómeno importante era el de la europeización del derecho, lo

cual lógicamente exige una formación suficiente en derecho comunitario; entendiéndose por comunitario el espacio de seguridad, libertad y justicia.

La profesión de abogado pasaría a formar parte de la libre prestación de servicios, permitiendo el ejercicio de la profesión de abogado de otro Estado miembro, y por tanto, la práctica transfronteriza de las actividades de abogados.

- Inmigración: Cualquier persona puede circular libremente y fijar su residencia en el territorio de un estado; y cualquier persona tiene derecho a salir de un país, incluso del propio, pero la interpretación jurídica es normalmente restrictiva sobre el desarrollo al derecho de la libre circulación. En todo caso, prevalece la tesis de la igualdad y no discriminación a los trabajadores inmigrantes y sus familias. Aunque frente a ello, nos encontramos con situaciones singulares que acaban de crear una polémica con respecto a la llamada Directiva de Retorno, que establece una serie de plazos para la reclusión de los inmigrantes ilegales y su expulsión y que en algunos medios ha sido considerada cuanto menos injusta.

2.3.- LOS DESPACHOS DE ABOGADOS ESPAÑOLES.

2.3.1.- CARACTERÍSTICAS GENERALES.

Pese a la crisis, que la abogacía ha sentido como todos los demás sectores, el volumen de negocio, el número de empresas y el empleo ha disminuido muy por debajo del resto. Sin embargo, algunos despachos de abogados se han visto obligados a bajar los precios por la alta competitividad existente entre las firmas, hay una mayor competencia entre los diferentes segmentos del mercado legal, así como un riesgo de pérdida de calidad ante la presión de precios. A ello hay que sumar que la facturación ha experimentado un crecimiento moderado (con previsión de descenso) y por ello se buscan fórmulas de facturación satisfactorias para el cliente y que mantengan la rentabilidad y liquidez.

Aunque el problema no ha sido tanto la facturación –la demanda de algunos servicios relacionados con la tutela del crédito o las situaciones de impago e insolvencia se han disparado-, sino el pago de los servicios. No existe despacho que actualmente no tenga una carga importante de impagados, hasta el punto de que se reconoce que, en general, se trata de un problema nuclear, no sólo en la gestión del despacho, sino de la viabilidad del negocio. Por lo que, “tratar con un cliente que padece la crisis es mucho más difícil dado que o bien se encuentra en una situación económica delicada o ha de adaptarse a un ritmo económico más tranquilo en su día a día”, según afirma David Jesús Berrocal, socio fundador del despacho malagueño Berrocal y Fernández Abogados.

Nos encontramos actualmente con un entorno en el que económica y financieramente predomina la desconfianza y la incertidumbre, una parte del tejido empresarial español hace lo imposible para dar la vuelta a estos dos conceptos cambiándolos por los de estabilidad y seguridad y ahí es fundamental el papel del abogado, quien tiene la misión de acompañar al empresario para aconsejarle buscando en todo momento su protección. En este entorno, la abogacía de los negocios ha sabido adaptarse: el abogado ha asumido activamente su papel de asesor y se ha convertido en un socio imprescindible del empresario; así pues algunos despachos españoles

continúan trasladándose para acompañar a empresas nacionales más allá de nuestras fronteras.

Hace treinta años era casi una casualidad encontrar ejecutivos españoles entre las grandes empresas mundiales, hoy es algo más que habitual. Los empresarios españoles han tenido que salir al exterior para crecer y eso ha permitido demostrar su cualificación, primero en mercados más cercanos, como el europeo y más afines culturalmente, como el latinoamericano y posteriormente también en Norteamérica e incluso Asia, en menor medida.

Algo está cambiando con la crisis económica en la abogacía española, los socios directores de los grandes despachos como Cuatrecasas, Uría Menéndez y Garrigues, han tenido que convertirse también en gestores, han abierto la puerta a la prestación conjunta de diversos servicios profesionales (no exclusivamente abogacía), permitiendo una prestación más eficiente, con mayor satisfacción para sus clientes.

Y hasta cambian las especializaciones: sobre todo se están haciendo operaciones de refinanciación y de derecho concursal con ajustes laborales, pero también crece mucho el derecho deportivo. El derecho deportivo es una de las áreas en alza por la importancia creciente del deporte en la actividad económica y las nuevas necesidades jurídicas que implica para quienes operan en este ámbito, como deportistas, clubes, asociaciones...etc, en aspectos tan importantes como la fiscalidad, los derechos de imagen, sponsors y premios.

Si bien, se han disparado las operaciones de refinanciación y de derecho concursal con ajustes ERE's o reestructuraciones de plantilla, otras actividades relacionadas con el derecho mercantil están cayendo en los últimos años como consecuencia de la situación económica.

2.3.2.- INNOVACIÓN.

Según el informe 'Innovative Lawyers 2013' de Financial Times, diario que ha publicado por octavo año consecutivo un informe dedicado a la innovación en la abogacía de los negocios, tres grandes bufetes españoles se sitúan en el ranking de los 50 despachos más innovadores en Europa. Los primeros puestos recaen en tres bufetes británicos: Linklaters ha desbancado en lo más alto de la clasificación a Allen & Overy, que llevaba dos años en el primer puesto y ahora baja al segundo y Slaughter and May, con una subida desde el puesto 13, que obtuvo el pasado año.

Los principales despachos de la abogacía de negocios española, Garrigues, Uría Menéndez y Cuatrecasas-Gonçalves Pereira, han sido reconocidos un año más entre las cincuenta firmas jurídicas más innovadoras de todo el mundo, que operan en Europa. Por contra, Gómez-Acebo & Pombo, que en la edición de 2012 se encontraba en la lista en el puesto 43 no ha merecido tal honor este año. En concreto, las tres grandes firmas nacionales se sitúan en los treinta primeros puestos. Garrigues, que en 2011 y 2012 obtuvo el premio al bufete más innovador de Europa continental –es decir, sin contar Reino Unido–, logra volver a situarse este año en el top ten global, aunque baja del noveno al décimo puesto. Por su parte, Uría Menéndez consigue colocarse en el puesto 22, con una ligera caída, tras el lugar 14 ocupado en 2012. Cuatrecasas desciende cinco posiciones y se sitúa en el puesto 28 de la clasificación general.

Las innovaciones que han llevado a situar los grandes bufetes españoles en dicho informe son las que se detallan a continuación:

Garrigues:

- En finanzas, ha asesorado a España en las negociaciones con la UE para habilitar un préstamo de cien mil millones de euros para recapitalizar los bancos.

- En servicio al cliente, diseñó una herramienta tecnológica que ayuda a los clientes a supervisar y dar respuesta a los riesgos penales en los negocios.

- En derecho procesal, sostuvo que una ley de EEUU aplicada a los procedimientos españoles de insolvencia, permite a jueces concursales asignar contratos libres de deudas en ventas de quiebras.

- También en derecho procesal, el bufete abogó por reequilibrar el arrendamiento de alquileres a largo plazo en el comercio minorista y la industria hotelera española.

- En gestión de patrimonios, inventó el primer producto para futbolistas que evalúa las implicaciones fiscales al licenciar derechos de imagen.

Cuatrecasas:

- En patrimonio privado, implementó un modelo para proteger a inversores españoles en fondos extranjeros eliminando la custodia en España.

Uría Menéndez:

- En mercantil, ayudó a Issuer Solutions en nuevos procedimientos de revelación de información para inversores residentes fiscales en España.

- También en mercantil, asesoró, ante los conflictos entre normativas españolas y colombianas, para que Cemex sacase a cotización una filial en Colombia.

- En procesal, asesoró a NCG Banco en arbitrajes de consumo que evitaron que 15.000 casos terminasen ante tribunales españoles.

Gómez-Acebo:

- En estrategia corporativa, destacó por su expansión centrada en las necesidades del cliente, y la inversión en la próxima generación de abogados y en oficinas internacionales

El informe destaca que durante la crisis económica, las firmas de abogados han conseguido soluciones a medida a los problemas financieros.

Tabla 5: Los 50 Bufetes más Innovadores de Europa

● FT 50: LAW FIRM INNOVATORS 2013

Rank	Firm	Total score for ranked entries	Legal expertise score	Business of law score	Standout entries	Highly commended entries	Commended entries
1	Linklaters	126	67	59	3	2	1
2	Allen & Overy	120	63	57	1	1	4
2	Slaughter and May	120	80	40	0	3	3
4	Eversheds	118	57	61	1	3	2
5	Addleshaw Goddard	103	21	82	2	2	1
6	Pinsent Masons	102	59	43	2	1	2
7	Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom	99	81	18	1	0	4
8	Berwin Leighton Paisner	97	78	19	0	2	3
8	Freshfields Bruckhaus Deringer	97	58	39	0	3	2
10	Garrigues	96	77	19	0	1	4
11	Weil, Gotshal & Manges	91	71	20	3	1	0
12	Vieira de Almeida & Associados	88	24	64	2	2	0
13	Axiom	85	0	85	2	1	1
14	DLA Piper	84	40	44	1	1	2
15	Baker & McKenzie	82	22	60	2	1	1
16	Macfarlanes	79	37	42	1	1	2
17	Simmons & Simmons	77	38	39	0	2	2
18	Fondia	61	18	43	1	0	2
18	Hogan Lovells	61	21	40	0	3	0
18	Norton Rose Fulbright	61	42	19	1	1	1
21	White & Case	60	40	20	0	2	1
22	Uria Menéndez	59	59	0	0	1	2
23	Ashurst	57	41	16	0	1	2
23	Herbert Smith Freehills	57	37	20	0	1	2
25	Dundas & Wilson	55	0	55	0	1	2
25	PLMJ	55	18	37	0	0	3
27	NautaDutilh	43	24	19	1	0	1
28	Cuatrecasas, Gonçalves Pereira	42	42	0	1	0	1
28	Loyens & Loeff	42	21	21	0	2	0
30	Houthoff Buruma	41	0	41	1	0	1
30	Latham & Watkins	41	0	41	0	2	0
32	Vinson & Elkins	40	40	0	0	1	1
33	Paul Hastings	39	39	0	0	0	2
34	A&L Goodbody	38	38	0	0	0	2
34	Taylor Winters	38	18	20	0	1	1
36	Hausfeld & Co	25	25	0	1	0	0
37	De Brauw Blackstone Westbroek	24	24	0	1	0	0
38	CMS	23	23	0	1	0	0
39	Sidley Austin	22	22	0	0	1	0
39	Sullivan & Cromwell	22	22	0	1	0	0
41	Mishcon de Reya	21	21	0	0	1	0
41	Shearman & Sterling	21	21	0	0	1	0
41	TLT	21	0	21	0	1	0
44	MAQS Law Firm	20	0	20	0	1	0
44	Milbank, Tweed, Hadley & McCloy	20	20	0	0	0	1
44	Miranda Correia Amendoeira	20	0	20	0	1	0
44	Nabarro	20	0	20	0	0	1
44	RPC	20	0	20	0	1	0
44	WolfTheiss	20	0	20	0	1	0
50	Matheson	19	19	0	0	0	1

Fuente: Financial Times, página web:

<http://www.expansion.com/2013/10/08/juridico/1381246575.html?cid=FCOPY33701>, 2013

Los bufetes españoles se colocan a la cabeza de los más innovadores de Europa continental junto a los despachos portugueses Viera de Almeida – premiado este año– y PLMJ, el finés Fondia o los holandeses Nauta Dutilh, Loyens & Loeff y Houthoff Buruma.

Por otra parte, el informe también destaca la explosión de las soluciones colaborativas, lo que muestra una profesión que se está volviendo más abierta a nuevas ideas. Este año destacan las innovaciones conducidas por profesionales no jurídicos que trabajan en despachos de abogados.

Por ejemplo, por segundo año consecutivo, los perfiles de los diez profesionales más innovadores son de no abogado, como el director gerente de comercio electrónico de Allen & Overy, Marc Henri Chamay, que ha puesto en marcha muchas de las innovaciones tecnológicas del despacho dirigidas a los clientes. El informe apunta que, tradicionalmente, los bufetes de abogados no han sido en general respetuosos con el talento de los otros profesionales que trabajan en sus negocios. Sin embargo, el cambio está siendo gradual y cada vez se necesitan más perfiles no jurídicos en las firmas de abogados para impulsar los cambios que éstas necesitan.

2.3.3.- FACTURACIÓN.

España es el tercer país con más negocio legal en el continente, exceptuando a las firmas británicas, las principales del mundo junto a las de EEUU. Los cinco mayores bufetes españoles: Garrigues, Cuatrecasas-Gonçalves Pereira, Uría, Gómez-Acebo & Pombo y Roca Junyent, aparecen en el ranking de The Lawyer European 100, que recoge los cien bufetes con más volumen de facturación en el ejercicio 2012.

Garrigues, con 337,6 millones de euros es líder en Europa continental e Irlanda; Cuatrecasas-Gonçalves Pereira se sitúa en cuarto lugar con 245,6 millones de euros y, Uría Menéndez, en octavo lugar con 180,2 millones de euros. Otros dos despachos españoles logran entrar en el ranking europeo por ingresos: Gómez-Acebo & Pombo, con 61,9 millones de euros y Roca Junyent, con 45 millones de euros. Los dos despachos que cierran la clasificación europea, Heussen (Alemania) y Krogerus (Finlandia), lograron en 2012 unos ingresos de 29 millones de euros. Garrigues, Cuatrecasas, Uría, Gómez-Acebo y Roca son los cinco primeros españoles.

El segundo país que mejor se sitúa en el top ten es Francia y el tercero, Alemania. Al igual que España, ambos colocan a tres de sus firmas en los diez primeros puestos. Sólo Garrigues y el francés Fidal –segundo en la tabla– logran superar los 300 millones de euros de facturación. Si analizamos el negocio legal que aportan las cien firmas que entran en el ranking, es Alemania el país con más volumen de facturación en el continente europeo con un total de 1.496,3 millones de euros, seguido de Francia con 905,7 millones de euros. En el tercer lugar se encuentra España con 870,3 millones de euros, seguido de Holanda, Polonia e Italia, entre otros. Sólo alemanes y franceses superan a las españolas como las firmas con mayor negocio en Europa Hueco en el mercado. Estos datos muestran que en el mercado legal español hay grandes despachos nacionales (de más de 250 empleados) con una facturación muy elevada –sobre todo Garrigues, Cuatrecasas y Uría–, pero luego se produce una ausencia significativa de despachos medianos, ya que no hay prácticamente ninguna firma en el tramo entre los 20 y los 45 millones de euros. Por este motivo, España sólo tiene cinco firmas en los cien despachos

con mayor facturación del continente, a diferencia de otros mercados que tienen menos facturación total pero que cuentan con más despachos en la clasificación como Noruega (10), Suiza (8), Holanda (6), Italia (6), Suecia (6) o Finlandia (5). Los dos países con más despachos en el ranking, Alemania con 17, y Francia con 11, sí que coinciden con ser además los que más negocio jurídico generan en Europa continental. España logra que sólo cinco grandes bufetes consigan facturar 870 millones de euros.

El estudio revela también que muchas firmas europeas han paralizado sus procesos de incorporación en el último año debido a la crisis, lo cual se ha traducido en una estabilización o descenso del número de profesionales, como ha ocurrido con los grandes despachos españoles en el ejercicio de 2012.

Las características de los cinco bufetes nacionales que más facturan en el continente son las siguientes:

1. GARRIGUES: Año de fundación: 1941. Número de oficinas: 35. Facturación 2012: 337,6 millones de euros. Áreas principales: Mercantil, fiscal y procesal.

2. CUATRECASAS, GONÇALVES PEREIRA: Año de fundación: 1917. Número de oficinas: 25. Facturación 2012: 245,6 millones de euros. Áreas principales: Mercantil, fiscal y procesal.

3. URÍA MENÉNDEZ: Año de fundación: 1946. Número de oficinas: 15. Facturación 2012: 180,2 millones de euros. Áreas principales: Mercantil, procesal y fiscal.

4. GÓMEZ-ACEBO & POMBO Año de fundación: 1971. Número de oficinas: 10. Facturación 2012: 61,9 millones de euros. Áreas principales: Mercantil, procesal y público.

5. ROCA JUNYENT Año de fundación: 1996. Número de oficinas: 6. Facturación 2012: 45 millones de euros. Áreas principales: Mercantil, fiscal y procesal.

Tabla 6: Ranking de las firmas nacionales con más ingresos en Europa Occidental.

LAS FIRMAS NACIONALES, ENTRE LAS 100 CON MÁS INGRESOS EN EUROPA CONTINENTAL (*)

Puesto	Despacho	País	Facturación 2012 (mill. €)	Abogados
1.	Garrigues	España	337,6	1.538
2.	Fidal	Francia	317,7	1.350
3.	Loyens & Loeff	Holanda	291	867
4.	Cuatrecasas, Gonçalves Pereira	España	245,6	880
5.	Hengeler Mueller	Alemania	212	239
6.	Salans ⁽¹⁾	Francia	209,5	760
7.	Gide Loyrette Nouel	Francia	192	567
8.	Uria Menéndez	España	180,2	534
9.	Noerr	Alemania	170	355
10.	Gleiss Lutz	Alemania	158,5	268
52.	Gómez-Acebo & Pombo	España	61,9	270
67.	Roca Junyent	España	45	230

(*) Europa continental + Irlanda. En **negrita**, bufetes españoles.
 (1) A partir de 2013, tras una fusión con dos bufetes de EEUU y Canadá, se llama Dentons.
 Fuente: The Lawyer European 100

Fuente: Página Web:

<http://www.expansion.com/2013/06/11/juridico/1370951940.html?cid=FCOPY33701>, 2013

3.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA.

3.1.- ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

3.1.1.- DESCRIPCIÓN Y FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA.

Sánchez Abogados es una empresa dedicada a la prestación de servicios jurídicos, que cuenta actualmente con un equipo de ocho profesionales encabezados por Daniel Sánchez y cuyo despacho está ubicado en Valencia, Avenida Cortes Valencianas 58-1102, Edificio Sorolla Center.

Empresa que por su actividad pertenece al grupo 691 del CNAE.

Constituida inicialmente como una Sociedad Civil de Servicios Jurídicos, creada por Contrato de Sociedad el 8 de noviembre del 2010, Sánchez Abogados se encuentra en un momento de expansión y crecimiento, lo que le ha llevado a cambiar su forma jurídica este mismo año, por el de Sociedad Limitada Unipersonal, teniendo como único socio a Daniel Sánchez.

Las ventajas de constituir una sociedad limitada, es que su capital social está dividido en participaciones sociales y la responsabilidad frente a terceros está limitada al capital aportado, a diferencia de la sociedad civil cuya responsabilidad era ilimitada y el empresario respondía además con su patrimonio personal.

El capital social mínimo, es de 3.005,06 euros, por lo que no supone un gran desembolso en el momento de su constitución; pudiéndose realizar aportaciones no dinerarias.

Al modificar la forma jurídica, la tributación varía, ya no se tributa por el IRPF, sino por el Impuesto de Sociedades, el cual no es progresivo como el anterior sino que se le aplica a la base imponible un tipo de gravamen, que por regla general es el 30%, pero si la cifra de negocios es inferior a 10 millones de euros se le aplica el 25%; y en el caso de Sánchez Abogados al tener una cifra de negocio inferior a 5 millones de euros y ser una empresa que ha creado empleo según los establecido en el artículo 8 Ley 16/2102 de 27 de Diciembre, se le aplicará el 20%, a la base imponible comprendida entre 0 y 300.000 euros, y por la parte de base imponible restante, al tipo del 25 %.

Una diferencia significativa respecto a las sociedades civiles, es que las sociedades limitadas, el administrador está obligado a formular, en el plazo máximo de tres meses contados a partir del cierre del ejercicio social, las cuentas anuales, el informe de gestión y la propuesta de aplicación del resultado, así como, en su caso, las cuentas y el informe de gestión consolidados.

Las cuentas anuales comprenden el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, un estado que refleje los cambios en el patrimonio neto del ejercicio, un estado de flujos de efectivo y la memoria.

3.1.2.- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

Es importante que la misión, visión y valores de la empresa queden bien definidos y sean conocidos por todos, pues ayuda a orientar mejor las acciones de marketing que lleve a cabo la empresa y ha afrontar de forma óptima sus imprevistos, al saber quiénes son, quiénes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo.

MISIÓN.

La misión es la razón de ser de la empresa, expresa el qué hace la empresa, que bien o servicio ofrece, cómo lo hace, el funcionamiento de la empresa para realizarlo y para quien lo hace, que es el tipo de cliente al cual van dirigidos sus productos.

La misión de Sánchez Abogados consiste en satisfacer las necesidades jurídicas de las personas y empresas, ofreciendo una amplitud de servicios en todo tipo de juicios, demandas o actuaciones (civil, penal, laboral y contencioso-administrativo) a través de profesionales cualificados y especializados, asesorando y aconsejando a todos sus clientes de forma personalizada y dentro del marco legal establecido.

VISIÓN.

La visión es la definición de lo que la empresa quiere ser en un futuro, y cómo desearía ser percibida por sus clientes, empleados, propietarios y cada uno de los entes económicos que la rodean.

La visión de Sánchez Abogados es la de ser un despacho de abogados que sea reconocido por su trabajo y labor dentro del ámbito jurídico, que le haga sobresalir entre el resto de despachos, captando el mayor número de consumidores de servicios jurídicos y satisfaciendo las necesidades de los mismos.

VALORES.

Los valores de la empresa son los principios por los cuales se rige, su filosofía a la hora de realizar su actividad empresarial. Son fundamentales para impulsar a la empresa en la dirección adecuada.

Sánchez Abogados tiene los siguientes valores:

- Orientación al Cliente: buscan la satisfacción del cliente en cuanto a los servicios prestados, sea cual sea su caso, e independientemente del acuerdo al que se llegue o el resultado del juicio, el cliente es su prioridad.
- Transparencia: los clientes deben de recibir información clara y concisa de la situación real de su asunto, proporcionándole constantemente información sobre la evolución del mismo y sin generarle ninguna expectativa falsa.
- Legalidad: todas las actuaciones de los profesionales del despacho deben de estar fundamentadas por la Ley, jurisprudencia y doctrina.
- Honestidad: todas las acciones de Sánchez Abogados se rigen por la ética profesional y la rectitud.
- Lealtad: las labores que realizan siempre son en defensa de sus representados.
- Innovación: estudian las nuevas tecnologías que puedan aplicarse al despacho, para mejorar el servicio prestado y crear una ventaja competitiva sobre los competidores, siendo capaces de adelantarse a las exigencias del mercado.
- Trabajo en equipo: colaboración entre todos los miembros del equipo que forman Sánchez Abogados, ya que a veces la experiencia de un profesional e incluso sus propios casos, pueden ayudar a otro compañero a encontrar una

solución más adecuada a cada uno de los problemas que los clientes presentan.

3.1.3.- ESTUDIO DEL EQUIPO

Sánchez Abogados está integrado por un equipo de abogados de vasta experiencia en la prestación de servicios jurídicos en el ámbito de la práctica, la investigación y la docencia del Derecho.

Inicialmente el despacho debido a los pocos profesionales que lo formaban solamente ofrecían los servicios relacionados con derecho penal, que es el Derecho Público por excelencia, pues en él se considera afectada la sociedad en sus más amplios términos. El hecho de encontrarse involucrado en la comisión de un delito o falta, ya como víctima o ya como acusado, supone siempre una situación desagradable pues afecta a los bienes más fundamentales de la persona. Es por esa razón que es una de las materias que necesita con mayor razón el asesoramiento de especialistas, que asuman la defensa de tales bienes y derechos y nos representen ante los Tribunales de Justicia.

Y servicios vinculados al Derecho Civil que es el que más presente está en las actuaciones cotidianas de nuestras vidas, pues rige las relaciones privadas entre las personas, en muchas ocasiones fuentes de conflicto y, en la mayoría de los casos, sólo necesitados de una regulación específica, que necesita el concurso de profesionales que le oriente para poder defender mejor nuestros derechos. Sánchez Abogados ofrece la ayuda necesaria y una asistencia profesional, personalizada en todos los campos en los que se desglosa el Derecho Civil.

Pero el aumento de los clientes, junto con el periodo de crecimiento en el que se encuentra Sánchez Abogados, ha visto la necesidad de incorporar nuevos profesionales que abarquen todas las posibles áreas de práctica de los despachos de abogados, siendo actualmente un despacho multidisciplinar, en el que se trabaja en todo tipo de juicios (penal, civil, contencioso-administrativo y laboral), lo que supone una gran ventaja competitiva frente al resto de despachos.

El perfil de cada uno de los componentes del equipo es el siguiente:

- DANIEL SÁNCHEZ: penal.

Licenciado en Derecho por la universidad de Valencia y abogado del ilustre colegio de abogados de Valencia. Socio fundador de Sánchez Abogados y especialista en derecho penal, es el pilar fundamental del despacho.

- ANA MARÍA: civil.

Licenciada en Derecho por la universidad de Valencia y abogada del ilustre colegio de abogados de Madrid. Se ha desempeñado en la firma asesorando en el manejo de conflictos derivados de la terminación de relaciones contractuales, frecuentemente aquellos procedentes del incumplimiento de contratos de operaciones de crédito y en concreto los préstamos bancarios, así como el manejo de conflictos relacionados con la responsabilidad civil extracontractual.

- CARLA: penal y civil.

Licenciada en Derecho por la universidad de Valencia y abogada del ilustre colegio de abogados de Valencia. Cuenta con dos años de experiencia en el derecho penal y al ser miembro del equipo de litigio, le ha permitido obtener conocimientos en el campo del Derecho Penal, de igual forma, en la utilización constante de medios para la solución de conflictos.

- ROSALBA: laboral y extranjería.

Licenciada en ciencias del trabajo, especialista en asesoramiento, planificación y ejecución de operaciones de reestructuración y reorganización empresarial; asistencia y tramitación en todo tipo de procedimientos laborales y planificación y tramitación de despidos colectivos, expedientes de regulación de empleo, modificación colectiva de condiciones de trabajo.

Así como la realización de todos los trámites de extranjería.

- MANUEL: contencioso-administrativo.

Licenciado en derecho por la Universidad de Valencia y miembro del Ilustre Colegio de Abogados de Valencia, especialista en el derecho administrativo, que comprende todo lo que pueda afectar a las Administraciones Públicas, cuenta con diez años de experiencia.

- MADALINA: civil y laboral.

Profesional en Derecho, Licenciada por la Universidad de Valencia y miembro del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid como colegiada ejerciente. Tiene experiencia entre otros, en el campo del Derecho Civil, especialmente sobre las Ejecuciones Hipotecarias, desahucios y derecho a la vivienda teniendo especial interés hacia las personas afectadas por la hipoteca atenuando el colapso de las familias afectadas y el maltrato jurídico de la legislación española junto a la arbitrariedad de la Banca española, así como en el campo del Derecho de Familia en cuanto a medidas paterno-filiales, régimen de, pensión compensatoria etc. Por otro lado, es asesora en despidos improcedentes, por causas objetivas, despidos nulos y despidos disciplinarios, reclamaciones de cantidad, horas extraordinarias, diferencias salariales, clasificación profesional, vacaciones, descansos y horario de trabajo, movilidad funcional y geográfica en el campo del Derecho Laboral, tanto a particulares como a empresas. Tiene especial acercamiento a la comunidad rumana.

- ESTHER: administrativa.

Diplomada en Gestión y Administración Pública, encargada de llevar todos los temas administrativos del despacho.

- EMILIO: financiera.

Economista y Administrador concursal, cuenta con un Máster en Administración Concursal por la Universidad Politécnica de Valencia y Diploma de Experto Universitario en Derecho Concursal por la Universidad Católica de Valencia. Analista Financiero con más de diez años de experiencia en finanzas de empresa.

3.1.4.- RESULTADOS

Tras esta descripción en cuanto al equipo de profesionales, podemos afirmar que Sánchez Abogados cuenta con un equipo humano compuesto por unos profesionales con una gran formación, con grandes aspiraciones y ambiciones y experiencia.

Los productos de Sánchez Abogados son servicios jurídicos, y como cualquier servicio, es difícil de analizar, ya que no se puede ver, tocar, probar,...en definitiva no se puede experimentar antes de la compra, ni devolver o cambiar tras la misma.

Por lo que, la profesionalidad, la apariencia y la conducta son factores importantes a la hora de suministrar ese servicio.

Los recursos humanos en un despacho de abogados son clave y decisivos para que la empresa tenga éxito o por el contrario fracase.

El servicio no se puede separar de la persona que lo ofrece y es el que determina la calidad del mismo.

A priori, el equipo está completo y no se prevén más incorporaciones de nuevos componentes en un futuro inmediato, puesto que con el personal con el que cuenta actualmente, se cubren todas las necesidades del despacho, ofreciendo al cliente una amplia gama de servicios.

Sin embargo, la reciente incorporación este año de cinco miembros al equipo, hace que el poco espacio del despacho obligue a los profesionales a organizarse horarios para poder utilizarlo escalonadamente y esto unido a la falta de una base de datos interna y un sistema de gestión del despacho óptimo, hacen que el despacho presente unas deficiencias que deben corregirse a la mayor brevedad posible.

Hace falta dotar al despacho de una estructura y un funcionamiento adecuado, integrando a todos los profesionales en una organización colectiva eficaz, que apoye el trabajo en equipo, sin dejar a un lado la realización de las funciones de cada uno.

3.2.- ANÁLISIS DEL MARKETING.

3.2.1.- DEFINICIÓN Y LEGISLACIÓN

El marketing jurídico o del sector legal entendido, entre otras muchas definiciones que podemos encontrar como el “*proceso de gestión responsable de identificar, satisfacer y anticipar las necesidades de asesoramiento jurídico de los clientes rentablemente y de forma más eficaz y eficiente que la competencia*”, se hace imprescindible para poder tener una ventaja competitiva en el mercado y se va implementando en las firmas, con independencia del tamaño, aunque difiriendo en los medios y recursos destinados, tanto económicos como humanos, y en que sea ejecutado por un departamento propio, por abogados formados a tal efecto o por un servicio externalizado, pero siempre con el mismo objetivo de generar oportunidades de negocio.

El marketing ha estado tradicionalmente alejado de la abogacía e incluso parecía particularmente inadecuado para la misma: la dignidad de la profesión de abogado se percibía como poco compatible con la técnicas del marketing. También la relación de abogados con la comunicación ha sido vista tradicionalmente con recelo: se consideraba que el secreto profesional desplegaba efectos sobre toda la actividad del abogado, lo que desaconsejaba todo contacto con los medios de comunicación.

Hasta tiempos relativamente recientes, en virtud del artículo 25 del nuevo estatuto general de la abogacía española (aprobado por Real Decreto 658/2001, de 22 de junio) por el cual se incorpora una regulación más permisiva de la cuestión, al introducir pocas particularidades y hacer una remisión genérica a la ley general de publicidad y ley de competencia desleal, la abogacía se conceptuaba en España como una actividad profesional de ejercicio normalmente individual, en cierta forma artesanal y alejada de toda idea de empresa de servicios. No hace tiempo que el Estatuto General de la Abogacía de 1982 disponía algunas limitaciones que ya hoy nos parecen impensables:

- se prohibía incluso la publicidad de los abogados, en virtud del artículo 31.a) del viejo Estatuto General de los Colegios de Abogados

de España, de 24 de junio de 1992, que decía lo siguiente: “se prohíbe a los abogados el anuncio o difusión de sus servicios, directamente o a través de medios publicitarios, así como (...) emitir dictámenes gratuitos en revistas profesionales, periódicos o medios de difusión, sin autorización de la Junta de Gobierno”.

El Código Deontológico de la Abogacía Española, aprobado por la Asamblea de Decanos de 30 de junio de 1995 consideraba incluso “*captación desleal de clientela*” el utilizar procedimientos publicitarios directos e indirectos, tanto si es a iniciativa propia como aceptando ofertas de terceras personas y ofrecer sus servicios profesionales dirigiéndose a los clientes por mediación de circulares, cartas u otras formas, orales, escritas o gráficas. También la relación con la prensa tenía mención en el citado Código, disponiendo que el Abogado deba abstenerse de poner en antecedentes a los medios de comunicación sobre juicios en los que intervenga, que puedan orientar a la opinión pública en interés del propio letrado.

Hay que tener en cuenta que lo esencial de cualquier despacho de abogados es la calidad de los servicios que presta al cliente, de nada sirve el mejor marketing si los servicios que presta el despacho no responden a las necesidades del cliente o las expectativas que el propio despacho genera.

3.2.2.- PERFIL DEL CONSUMIDOR.

El mercado de consumidores de los servicios jurídicos es amplio, variado y muy complejo; rara vez se encuentra una solución idéntica a los problemas planteados por varios clientes, sino que siempre hay una respuesta individualizada y específica para cada caso.

La iniciativa de Sánchez Abogados nunca fue centrarse en un determinado perfil de clientes ni en un segmento específico del mercado, por ello ofrece actualmente una amplia gama de servicios, como se desprende por todas las áreas de prácticas reseñadas anteriormente, destinadas tanto para personas físicas como jurídicas y de todas las nacionalidades.

Pero la realidad es que la nacionalidad predominante de sus clientes es latinoamericana, el despacho ha conseguido sobresalir en dicho segmento del

mercado, explotándolo al máximo y por ello, está considerado como el número uno en el mercado latino en España. Uno de sus puntos fuertes es que dos de los profesionales del despacho son colombianos, lo que supone una ventaja competitiva, pues tratar con clientes de la misma nacionalidad en un país diferente al de origen, hace que el cliente estreche lazos de confianza con el profesional, algo muy importante en este tipo de servicios.

Así pues y según los datos avanzados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en 2012, del total de personas empadronadas en España, el 12,1% son extranjeros, quienes ya suman 5,7 millones. Los ciudadanos de América del Sur suponen un 22,6% del total de los extranjeros y entre los extranjeros no comunitarios, las principales nacionalidades son los marroquíes, con 783.137 personas, los ecuatorianos con 306.380 y los colombianos con 244.670, aunque la tendencia actual por la crisis económica es que muchos de ellos vuelvan a su país de origen, por el momento son una minoría los que están regresando.

Por lo que podemos concluir que el segmento al cual van dirigidos los servicios de Sánchez Abogados en la actualidad es a clientes principalmente particulares, ya que cuenta con una minoría de empresas y cuyo perfil es latinoamericano. Clientes que desde sus inicios han ido aumentando y en los cuales Sánchez Abogados ha centrado todas sus estrategias de marketing.

Aunque el reto de Sánchez abogados es por un lado, mantener esa posición privilegiada en el segmento en el cual destaca; por otro lado, se plantea el objetivo de ampliar su cartera de clientes y dar a conocer la firma al mayor número de consumidores potenciales de sus servicios

3.2.3.- ÁREAS DE PRÁCTICA.

Un producto es un bien tangible (producto físico) o intangible (servicio) que se ofrece al cliente-consumidor y que sirve para satisfacer las necesidades o deseos del mismo.

Las áreas de práctica del despacho, son todos los servicios que ofrece Sánchez Abogados a sus clientes, y aunque en sus inicios, solamente proporcionaba los servicios de asuntos civiles y penales, tras el crecimiento de la empresa y la incorporación de nuevos profesionales a la misma, actualmente

ya cuenta con todos los posibles servicios jurídicos que puede necesitar cualquier tipo de cliente.

Los servicios de Sánchez Abogados son los que se detallan a continuación:

I.- Daciones en Pago / Ejecuciones Hipotecarias.

Los numerosos casos de impagos hipotecarios en España han motivado la aprobación de un conjunto de medidas legales que tratan de mejorar la protección de los deudores hipotecarios que tengan serias dificultades para pagar sus deudas con las entidades bancarias y evitar de esta forma futuras reclamaciones judiciales. Entre estos mecanismos, destaca el denominado [Código de Buenas Prácticas aprobado mediante Real Decreto-ley 6/2012, de 9 de marzo](#), la *Ley 1/2013, de 14 de mayo, de medidas para reforzar la protección a los deudores hipotecarios, reestructuración de deuda y alquiler social*.

En Sánchez Abogados son especialistas en la negociación y gestión de estos servicios porque se considera que la mejor opción para los deudores hipotecados consiste en la negociación con el banco de soluciones amistosas que eviten un procedimiento judicial largo y costoso.

II.- Derecho Civil.

Sánchez Abogados tiene una amplia experiencia en el Derecho Civil, así como en jurisprudencia y normas complementarias, que les permiten asesorar a sus clientes, con gran solvencia, en temas civiles que incluyen, entre otros, contratos civiles, como compraventa, permuta, arrendamiento, depósito, prenda, hipoteca, anticresis, transacción; donaciones, sucesiones y testamentos.

III.- Derecho de Familia.

Ofrece servicios de asesoría jurídica en temas relacionados con el Derecho de Familia, los cuales incluyen: divorcios, capitulaciones matrimoniales y maritales, pensiones de alimentos, custodia de menores, determinación de

filiación o paternidad, restitución internacional de menores, privaciones de patria potestad, y adopciones.

IV.- Derecho Laboral

El Derecho Laboral se encuentra presente en nuestras vidas y nos afecta a todos, ya que afecta a nuestra economía personal y familiar. De ahí, la importancia de conocer los derechos y obligaciones de los trabajadores en relación con las siguientes materias:

- Conciliaciones ante el SMAC.
- Reclamaciones de Cantidades.
- Procesos de despidos: despidos disciplinarios, colectivos y objetivos.
- Extinción de Contrato por causas objetivas.
- Sanciones.
- Movilidad Geográfica y Modificación sustancial de condiciones de trabajo.
- Procesos por acoso Psicológico en el trabajo (Moobing).
- Empleados de hogar.
- Ejecución de Sentencias: ejecución dineraria, embargo, ejecución de sentencias firmes de despido y frente a entes públicos.
- Recursos Laborales: recurso de reposición, súplica, queja, suplicación, casación y revisión.
- Reclamaciones Prestaciones de la Seguridad Social: jubilación, incapacidad temporal o permanente.

Sánchez Abogados tiene a su disposición un abogado experto en Derecho Laboral y Seguridad Social que atenderá y asesorará de forma personalizada de acuerdo con las directrices del despacho: experiencia, trato personalizado, rigor profesional.

V.- Derecho Administrativo.

- Acciones contra el estado, reconocimiento del pago de indemnizaciones por los daños o lesiones producidos por el

funcionamiento normal o anormal de los servicios propios del Ministerio.

- Responsabilidad patrimonial del estado.
- Recursos administrativos y agotamiento de la vía administrativa
- Controversias contractuales ante la jurisdicción contencioso administrativa.

VI.- Derecho Penal

Sánchez Abogados es especialista en defensas y acusaciones penales desde la primera asistencia en comisaria o juzgados hasta la celebración de juicio o interposición de recurso contra sentencias.

Es importante saber que se puede cambiar de abogado en el momento que se desee, pudiendo solicitar la venia profesional el nuevo letrado al anterior que llevase su asunto de oficio o particular.

- Defensa: defensa en juicios penales, Juicio de faltas, defensa en juicios con jurado, defensa en juicios de menores, asistencia al detenido en comisaría, aeropuertos y Juzgados, y asistencia en declaración.
- Acusación: Acusación penal: denuncias y querellas
- Delitos y faltas: Delitos de falsedades: Falsificación de documentos, delitos contra la seguridad vial, delitos contra la salud pública (drogas tóxicas, estupefacientes y sustancias psicotrópicas, delitos contra la seguridad en el trabajo, delitos contra las personas: Homicidio, parricidio e infanticidio, asesinato, auxilio e inducción al suicidio, lesiones. Delitos contra la libertad sexual: violación, agresiones sexuales, exhibicionismo y provocación sexual, agresiones sexuales. Delitos contra el honor: injurias y calumnias. Delitos contra la libertad y seguridad: coacciones, amenazas, detenciones ilegales, sustracción de menores, abandono de familia y niños, omisión del deber de socorro, allanamiento de morada, descubrimiento y revelación de secretos. Delitos contra la propiedad: robo, hurto, robo con violencia e intimidación, robo con fuerza en las cosas, utilización ilegítima de vehículos de motor ajenos, estafas.

VII.- Derecho de Extranjería

Servicios como la tramitación del permiso de residencia, así como cualquier tipo de incidencia en el mismo, paralizar órdenes de expulsión o rechazos en frontera con la garantía que le ofrece la experiencia de los abogados de este despacho en este sector.

VII.8.- Conciliaciones, Arbitramientos y Litigios.

Este despacho de abogados, en aras de brindar a sus clientes una efectiva defensa de sus intereses, frente a conflictos existentes o eventuales, ha creado un Equipo, integrado por profesionales, especializados en Derecho Procesal y con vasta experiencia en el manejo probatorio, que permite integrar el conocimiento y estudio del Derecho, con la definición e implementación de las estrategias procesales pertinentes y oportunas, encaminadas a hacerlos efectivos.

IX.- Bancario y Servicios Financieros.

El área bancaria y de servicios financieros tiene la experiencia y el conocimiento nacional e internacional requerido para asesorar a particulares o compañías españolas y extranjeras del sector público o privado en todo tipo de financiaciones, incluyendo financiaciones estructurales.

X.- Inmobiliario y Urbanismo.

El despacho ofrece, a través del diseño de estructuras innovadoras, asesoría integral y asistencia en la estructuración, negociación, documentación y cierre de todo tipo de transacciones de la industria inmobiliaria. El equipo Inmobiliario trabaja en coordinación con otros equipos especializados en diferentes áreas, lo que permite la extensión y ampliación de servicios ofrecidos al cliente, el manejo, control y reducción del riesgo de las transacciones a través de la prestación de un servicio con alto grado de sofisticación y profesionalismo.

3.2.4.- PRECIO

Con respecto a los honorarios profesionales que puede cobrar un abogado, el Real Decreto 658/2001, de 22 de junio, por el que se aprueba el Estatuto General de la Abogacía Española, en su capítulo V, artículo 44 dice lo siguiente:

“...1. El abogado tiene derecho a una compensación económica adecuada por los servicios prestados, así como al reintegro de los gastos que se le hayan causado. La cuantía de los honorarios será libremente convenida entre el cliente y el abogado, con respeto a las normas deontológicas y sobre competencia desleal. A falta de pacto expreso en contrario, para la fijación de los honorarios se podrán tener en cuenta, como referencia, los baremos orientadores del Colegio en cuyo ámbito actúe, aplicados conforme a las reglas, usos y costumbres del mismo, normas que, en todo caso, tendrán carácter supletorio de lo convenido y que se aplicarán en los casos de condena en costas a la parte contraria.

2. Dicha compensación económica podrá asumir la forma de retribución fija, periódica o por horas. Respecto a las costas recobradas de terceros se estará a lo que libremente acuerden las partes, que a falta de pacto expreso habrán de ser satisfechas efectivamente al abogado.

3. Se prohíbe en todo caso la cuota litis en sentido estricto, entendiéndose por tal el acuerdo entre el abogado y su cliente, previo a la terminación del asunto, en virtud del cual éste se compromete a pagarle únicamente un porcentaje del resultado del asunto, independientemente de que consista en una suma de dinero o cualquier otro beneficio, bien o valor que consiga el cliente por ese asunto.

4. La Junta de Gobierno del Colegio podrá adoptar medidas disciplinarias contra los letrados que habitual y temerariamente impugnen las minutas de sus compañeros, así como contra los letrados cuyos honorarios sean declarados reiteradamente excesivos o indebidos.”

Sin embargo, la Ley 25/2009, vulgarmente conocida como “Ley Omnibus” y en vigor desde el 27-12-2009, establece que “los colegios

profesionales y sus organizaciones colegiales no podrán establecer baremos orientativos ni cualquier otra orientación, recomendación, directriz, norma o regla sobre honorarios profesionales salvo lo establecido en la disposición adicional cuarta.”, la cual dice que: ” los colegios podrán elaborar criterios orientativos a los exclusivos efectos de la tasación de costas y de la jura de cuentas de los abogados. Dichos criterios serán igualmente válidos para el cálculo de honorarios y derechos que corresponden a los efectos de tasación de costas en asistencia jurídica gratuita”.

Por todo ello, podemos afirmar que los despachos de abogados tienen amplia libertad en establecer el precio de sus servicios, siendo la práctica habitual el acuerdo entre cliente y abogado.

Sánchez Abogados tiene la política de adecuar el precio del servicio, al servicio en sí mismo, personalizando el presupuesto al detalle y teniendo en cuenta la situación del cliente y el trabajo que debe realizar por el profesional.

3.2.5.- DISTRIBUCIÓN

La página web es la tarjeta de presentación de la empresa al mundo exterior, es el mejor escaparate para dar a conocer el despacho de abogados y los servicios jurídicos que se ofrecen, atrayendo a muchos visitantes que en muchos casos terminan siendo clientes.

Según algunos estudios, más de 500.000 búsquedas relacionadas con abogados se realizan mensualmente en Google y los despachos de abogados presentes en internet, tienen la posibilidad de captar nuevos clientes con su página web.

El canal de distribución empleado por el despacho es el conocido como canal directo o propio, en el que no hay intermediario entre el productor (el abogado o procurador) y el consumidor (cliente, sea este empresa o particular), concretamente la página web corporativa.

Ilustración 1: Página web Sánchez Abogados



Fuente: www.sanchezabogados.info, 2013.

Dicha página web funciona en ordenadores y dispositivos móviles, con el fin de llegar a un público lo más amplio posible.

Aunque existe la posibilidad de ofrecer servicios online directamente, que se pueden cobrar a los usuarios mediante pago online con tarjeta o PayPal, en algunos casos a través de email, o por medio de un chat o telefónicamente, todo ello gestionado desde la propia página; Sánchez Abogados solamente utiliza la página como primer contacto para luego establecer la relación presencialmente en su oficina.

Pero tener un sitio web en internet, no implica que nos vayan a encontrar, existen millones de páginas compitiendo por la atención de los usuarios o potenciales clientes. Actualmente el mayor número de visitantes que acceden a una página web, proceden de los buscadores, especialmente Google.

Optimizar es preparar la página desde el principio para facilitar a los motores de búsqueda su lectura y con ello conseguir incrementar el ranking, es

decir, aparecer más destacado en los listados de búsqueda que estos arrojan; Google, Bing, Yahoo, etc, todo eso son los llamamos “motores de búsqueda”.

Estos motores buscan en todas las páginas web del mundo las palabras clave que los usuarios teclean (por ejemplo Abogados en Valencia), devolviendo un listado de las páginas relevantes encontradas. Este listado se denomina búsqueda orgánica.

Las páginas web deben implementarse de forma correcta, incluyendo palabras y frases apropiadas para los motores de búsqueda (Google, Yahoo, Bing, etc.) tanto en el código como en el contenido, de ahí que muchas webs sean totalmente ineficientes en este aspecto.

Además de la optimización existe el “posicionamiento”, es decir, intentar que nuestra web aparezca en un lugar destacado en las búsquedas orgánicas.

Sánchez Abogados actualmente no tiene contratado ningún servicio de optimización ni posicionamiento en su página web, lo cual puede ser una de las razones por las cuales no esté dando los resultados que se esperan, pues solamente el 5% de los clientes que acuden al despacho, lo hacen al haber visualizado su espacio en internet.

3.2.6.- COMUNICACIÓN

Las estrategias de Comunicación también son conocidas como estrategias de Promoción dentro del mix de marketing.

La única herramienta empleada por Sánchez Abogados es la publicidad en la radio, su principal fuente de captación de clientes son las cinco emisoras en las que se anuncia, todas ellas dirigidas a una público latino:

- OXIGENO FM 99.5 VALENCIA.

Es la primera emisora Latina del Mediterráneo, cubriendo con su potente señal la ciudad de Valencia y alrededores, seguida por más de 150.000 oyentes de diversas nacionalidades, dirigida a todos los públicos, abarca todos los géneros musicales, y al estar al aire durante 2 años se ha convertido en la emisora latina más joven y líder en audiencia de la Capital del Turia y sus alrededores. Tiene un sistema multimedia online (www.oxigenofm.es) por lo

que la emisora puede ser escuchada a nivel mundial, incluso en el teléfono personal a través de una sencilla aplicación descargable y gratuita ([tunein](#)). Equipo compuesto por personas jóvenes latinoamericanas, con una alta preparación y experiencia en medios de comunicación, factores primordiales para llegar y mantener la esencia y encanto entre el medio y el radio oyente. Cuenta además, con equipos profesionales de Audio HD, utilizando las técnicas de grabación más modernas, lo cual garantiza la calidad en nuestra producción y realización de cuñas publicitarias, teniendo en cuenta que la publicidad es el principal difusor para activar el consumo de una marca.

- **LA CALLE FM 92.9.**

Es una radio musical que en su estilo combina las últimas tendencias de los ritmos latinos (salsa, merengue, cumbia, vallenato, bachata, cha cha cha, entre otros de Latino América y España). Además emite breves boletines de noticias de toda índole: Así mismo programas sociales especialmente de ayuda a inmigrantes. Puede sintonizarse a través del dial 92.9fm o internet (www.lacallefm.es). En concreto la cadena tiene como público objetivo a los amantes de la música latina en general, entre sus oyentes principales están españoles y oyentes de habla hispana, América, entre otros.

- **RADIO UNO.**

Emisora que forma parte de la radio La Calle Fm, destinadas al mismo público y con las mismas características que la radio a la cual pertenece.

- **DOBLE OCHO PUNTO CINCO (88.5).**

Es la primera emisora Tropical - Crossover radial latina 24 horas en Valencia, once años avalan su liderazgo en la región. "AIRE LATINO FM" seguida por más de 154.000 radioyentes, supera un tres por ciento de share en Valencia En el estudio realizado en octubre de 2010, "Aire Latino FM" es una emisora conocida por un 14 por ciento de la población de Valencia y su entorno, cerca de un tercio de los habituales de la radio. 154.000 radioyentes la siguen de forma habitual, dedicando a la emisora una media de 30 minutos al día. Sobre el conjunto de la población, el tiempo medio de audiencia es próximo a tres minutos al día. Obtiene un share próximo al tres por ciento (3,6

en el último mes), con una cuota de radioyentes GRP's próxima a 30.000. La emisora es seguida por ambos sexos y por todos los grupos de edad, sobre todo entre la población latina, donde se triplican los índices indicados.

Una emisora donde se encuentran programas de ayuda a la comunidad donde se comparte contenidos sólidos, basados en la actualidad socio cultural de Ibero América.

Llega a los sectores de mayor consumo radial, entre ellos: Restaurantes, Talleres mecánicos, sector inmobiliario, Construcción, venta de vehículos, locutorios, consultorios jurídicos, servicios de salud, impresos, textiles, entretenimiento, viajes, financiamientos, aseguradoras, estética, entre otros.

- **FACTORÍA FM 102.9.**

Emisora Tropical situada en Valencia presente en internet, facebook y messenger. Destinada a un público latino principalmente.

Dicha publicidad consiste por un lado, en "**Cuñas**", que es una forma radiofónica en la que se transmite la publicidad del despacho, de corta duración, que puede estar grabada previamente o no, por lo que sería el locutor la que menciona y que aparecen intercaladas entre programas o en el transcurso de ellos. Producción muy cuidada, aprovecha al máximo el lenguaje radiofónico y la tecnología. Tienen un propósito comunicativo y persuasivo. En principio no debe tener una duración mayor de un minuto y suele ser la forma más habitual para introducir la publicidad en un medio radiofónico.

El objetivo de la cuña publicitaria es el mismo que el de todo anuncio: impactar en el oyente para que recuerde nuestro producto o servicio en el momento que lo necesite.

Cuña de Sánchez Abogados:

" A Carlos le diagnosticaron un latigazo cervical a causa de un accidente de tráfico, la aseguradora quería pagarle una indemnización muy baja, nosotros conseguimos una suma importante por los daños, incapacidad y secuelas que sufrió. Indocumentado o no, es posible que tengas más derechos de los que

crees. Sánchez Abogados te ofrece asesoría legal, clara y justa. Teléfono 96. 1143640.”

Y por otro lado, los “**Microespacios**”, que habla del producto de forma puramente informativa, de manera semejante a un publlirreportaje, puede basarse en la entrevista a un experto o aprovechar la intervención de unidades móviles que transmiten desde un punto de venta o de fabricación. Mediante el empleo de fórmulas de entretenimiento, como programa de concurso, o de variedades, o incluso como relato radiofónico. Proponiendo un servicio al oyente, consultando a la audiencia por correo ordinario o electrónico, teléfono, celular, o redes sociales.

En el caso de Sánchez Abogados son pequeñas entrevistas que se hacen de un tema en concreto, en cada una de las cadenas de radio y diferente en cada una de ellas, donde uno de los componentes de despacho contesta a muchas cuestiones que preocupan a la ciudadanía y facilita información necesaria para su resolución.

Uno de los microespacios de Sánchez Abogados, que aborda el tema de las daciones en pago:

“Locutor: Otro martes (jueves) más, tenemos en la emisora a Don Emilio Carretero, licenciado y experto asesor financiero consultor de Sánchez abogados cuya labor social no cesa cada martes y jueves, informándonos y asesorándonos en temas de actualidad.

Para los oyentes que han llamado a la radio preguntando por el teléfono de Sánchez abogados, les recordamos que es el 96 1143640, les repito 96 1143640.

Buenos días Don Emilio

---1---

Emilio: buenos días (nombre del locutor), de nuevo gracias a la oxígeno fm y a ti, por estos minutos en tu programa.

Es cierto que la semana pasada, después del programa tuvimos una avalancha de llamadas pidiendo cita y muchas otras consultas que hemos podido atender por teléfono.

Viendo las consultas que hemos tenido hoy vamos a hablar de la Dación en pago y su tributación.

Locutor: bueno don Emilio, ¿por dónde empezamos? Algún caso que nos pueda referenciar del despacho de Sánchez abogados?

-----2-----

Emilio: si claro, hablaremos de Jenny y su marido William, que pudieron entregar su vivienda en dación en pago la semana pasada.

Pero primero hablemos del significado de la dación en pago.

Locutor: claro don Emilio, cuéntenos..

-----3-----

Emilio: en sentido literal la dación en pago es la entrega de un bien a cambio de saldar una deuda pendiente de pago.

En el tema de las deudas hipotecarias, es una cláusula perfectamente legal en el ordenamiento jurídico español que contempla la cancelación de la deuda hipotecaria pendiente si se entrega la vivienda o inmueble puesto en garantía.

Locutor: entonces, ¿cualquiera de nosotros podría solicitar la dación en pago para saldar la deuda hipotecaria?

----4-----

Emilio: (Nombre del locutor), todo el mundo puede solicitar la dación en pago, pero no a todo el mundo se le va a conceder, es más, los argumentos empleados deben estar en consonancia con un estudio que demuestre la no capacidad de pago, hay que demostrar al banco que no podemos pagar y cumplir una serie de condiciones.

En el caso de Jenny y William, los dos estaban en el paro, a Jenny le quedaban 6 meses de subsidio y a William le quedaban 18 meses de paro.

Ellos tenían un 3º sin ascensor y con una hipoteca de unos 150.000 €.

Una vivienda que hoy en día no supera los 60.000 €, con una hipoteca de más de 600 € mensuales.

Locutor: uff, que barbaridad, pagar 600 € todos los meses por un piso sin ascensor, es un castigo, ¡si señor! , un castigo.

-----5-----

Emilio: (nombre del locutor), dejando un momento aparcado el caso de Jenny, vamos a informar a los oyentes de la realidad de la dación en pago.

Empecemos por la parte legislativa

Para esto, haremos referencia al RD ley 6/2012 del 9 de marzo, de medidas urgentes de protección de deudores hipotecarios sin recursos.

Es la única ley que en estos momentos puede llegar a obligar al banco a aceptar la dación en pago, claro está, que solo es para determinados deudores y en determinados casos.

Locutor: entonces, podemos llegar a obligar al banco a aceptar la dación en pago? ¿cuáles son esas condiciones?

----6----

Emilio: si, podemos obligar al banco, pero debemos cumplir las condiciones necesarias para ello, debemos ir bien asesorados, normalmente si vamos solos tenemos las mismas oportunidades que cuando jugamos a la lotería.

Vamos a comentar algunas de las condiciones para la dación en pago.

La primera que el precio de compra-venta no sea mayor que unos valores en función de la población de los municipios.

Tomaremos como ejemplo valencia capital, con una población alrededor de los 800.000 no podría superar los 180.000 € en la escritura de compraventa.

También las personas firmantes de la hipoteca deben cumplir los criterios para considerarlos que están dentro del umbral de exclusión, es decir:

- que sea la vivienda habitual, que estén todos los miembros de la unidad familiar en paro, y algunas más que van dificultando el que se encuentre dentro de los criterios del umbral de exclusión.

Y aunque cumplamos todos los requisitos, el banco puede ofrecernos diferentes alternativas que facilitan la sostenibilidad del crédito.

Van a intentar todo lo posible para no aceptar la dación en pago,

En este momento, el asesor, abogado, persona de confianza del deudor tiene que ser un buen profesional con conocimientos suficientes para desmontar las argucias del banco, además de llamadas diarias y en algunas ocasiones amenazantes.

NUNCA, Y DIGO NUNCA, DEBEMOS ESTAR ASESORADOS POR EL BUENO DEL DIRECTOR DEL BANCO.

LA DACION EN PAGO ES POSIBLE EN CIERTAS CONDICIONES DEL DEUDOR Y DE LA VIVIENDA, además, aunque estemos en el procedimiento de ejecución, siempre y cuando no se haya anunciado la subasta.

Locutor: entonces, este fue el caso de Jenny y William? ¿cumplían todos los requisitos?

----7----

Emilio: no, realmente no, tal y como he comentado antes a Jenny le quedaban 6 meses de subsidio y a William 18 meses de paro.

Con ellos demostramos que aunque el banco nos ofreció distintos tipos de carencia, después de ella y en la situación de futuro laboral que muchos analistas e incluso desde la banca se auguraba, ellos no podían hacerse cargo de la última etapa de carencia y mucho menos después de ella.

Nuestra prioridad era buscar una alternativa a Jenny y William de una vivienda mucho mejor que la que ellos tenían y que quedaran libres de deuda.

Y eso es lo que conseguimos.

(nombre del locutor), muchas veces hay que demostrarle al banco que la dación en pago, es la mejor solución tanto para el deudor como para el banco, y conseguirlo es lo que nos da la satisfacción de seguir peleando por muchos de los clientes de Sánchez abogados.

Hay herramientas, simplemente hay que saber utilizarlas.

Y ahora de forma escueta os hablaré de la tributación de la dación en pago.

Hay dos tipos de impuestos en la transmisión de una vivienda,

Si se trata de la típica dación en pago de vivienda para saldar un préstamo hipotecario sobre vivienda de un particular en este caso corresponde liquidar el ITP y AJD (Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados) y en concreto en su modalidad de TPO (Transmisiones Patrimoniales Onerosas).

En la práctica, en estos casos este impuesto lo asumen generalmente los bancos.

En caso de producirse alguna ganancia en la transmisión, pese a que esta no es real si no una ganancia ficticia, esta corre a cargo del deudor.

El deudor transmisor del inmueble deberá tributar por ganancias patrimoniales en el Impuesto sobre la Renta de Personas Físicas, aquí se tienen en cuenta el valor de la deuda + intereses de demora y + costas judiciales, es decir toda la deuda adherida a la transmisión de la vivienda.

Solamente y exclusivamente si logramos demostrar que el deudor está en el umbral de exclusión social, tal y como indica en el RD 6/2012 en su artículo 10 donde se modifica el impuesto sobre la renta de las personas físicas estaría exenta de este impuesto la ganancia patrimonial.

Y con esto me despido de todos vosotros, y agradeciendo de nuevo estos minutos.

Locutor: gracias por venir Don Emilio, recordando a todos los oyentes que el teléfono de Sánchez Abogados 96 1143640, también podéis realizar la consulta en caso de necesitar asesoramiento en www.sanchezabogados.info.”

Es un hecho que Sánchez Abogados es un despacho relevante en el mercado latino, pero su objetivo es llegar a todo tipo de clientes y potenciar su firma en el mercado español, que es donde se ubica y al cual pertenece, ofreciendo una buena atención al cliente, que satisfaga sus necesidades.

3.3.- ANÁLISIS FINANCIERO.

Para conocer la situación financiera de Sánchez Abogados se va a realizar un estudio del Balance de Situación, de la cuenta de Pérdidas y Ganancias y de algunos de los más destacados Ratios.

3.3.1.- BALANCE DE SITUACIÓN

Seguidamente se detalla el Balance de Situación de Sánchez Abogados a 31 de diciembre de 2.013, que es el estado contable que refleja la situación patrimonial de la empresa; por un lado, el Activo, que recoge los bienes y derechos que tiene la empresa y por otro, el Pasivo que lo forman el capital social aportado por el socio y las deudas de la empresa.

Puesto que Sánchez Abogados cambió su forma jurídica en el 2.013, no tiene balance de años anteriores ya que como sociedad civil no estaba obligada a ello, por lo que no se podrá analizar los ejercicios anteriores.

Tabla 7: Balance de Situación, Activo.

ACTIVO	2013
A) ACTIVO NO CORRIENTE	8.150,00
I. Inmovilizado Intangible	0,00
II. Inmovilizado Material	0,00
2. Instalaciones técnicas y otro inmov. material	8.150,00
III. Inversiones Inmobiliarias	0,00
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	0,00
V. Inversiones financieras a largo plazo	0,00
VI. Activos por impuestos diferidos	0,00
VII. Deudores comerciales no corrientes	0,00
B) ACTIVO CORRIENTE	6.261,31
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta	0,00
II. Existencias	0,00
III, Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	-2.350,50
IV. Inversiones en empresas asociadas y del grupo a corto plazo	0,00
V. Inversiones financieras a corto plazo	0,00
VI. Periodificaciones a corto plazo	0,00
VII. Efectivos y otros activos líquidos equivalentes	8.611,81
TOTAL ACTIVO	14.411,31

Fuente: Elaboración propia, 2014

Tabla 8: Balance de Situación, Patrimonio Neto y Pasivo.

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2013
A) PATRIMONIO NETO	10.695,01
A-1) Fondos propios	10.695,01
I. Capital	3.010,00
1. Capital Escriturado	3.010,00
2. (Capital no exigido)	0,00
II. Prima de emisión	0,00
III. Reservas	0,00
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	0,00
V. Resultado de ejercicios anteriores	0,00
VI. Otras aportaciones de socios	0,00
VII. Resultados del ejercicio	7.685,01
VIII. (Dividendos a cuenta)	0,00
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto	0,00
A-2) Ajustes por cambios de valor	0,00
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	0,00
B) PASIVO NO CORRIENTE	0,00
I. Provisiones a largo plazo	0,00
II. Deudas a largo plazo	0,00
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	0,00
IV. Pasivos por impuestos diferidos	0,00
V. Periodificaciones a largo plazo	0,00
VI. Acreedores comerciales no corrientes	0,00
VII. Deuda con características esp. a l/p	0,00
C) PASIVO CORRIENTE	3.716,30
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	0,00
II. Provisiones a corto plazo	0,00
III. Deudas a corto plazo	0,00
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	0,00
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	3.716,30
VI. Periodificación a corto plazo	0,00
VII. Deuda con características esp. a c/p	0,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	14.411,31

Fuente: Elaboración propia, 2013

A continuación se calcula el porcentaje que representa cada masa patrimonial en relación al total del Activo ó Pasivo.

Tabla 9: Análisis vertical del Activo.

ACTIVO		
MASA PATRIMONIAL	EUROS (€)	PORCENTAJE (%)
Activo No Corriente	8.150,00	56,55%
Activo Corriente	6.261,31	43,45%
TOTAL	14.411,31	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2014

Tabla 10: Análisis vertical del Patrimonio Neto y Pasivo

PATRIMONIO NETO Y PASIVO		
MASA PATRIMONIAL	EUROS (€)	PORCENTAJE (%)
Fondos Propios	10.695,01	74,21%
Pasivo No Corriente	0,00	0,00%
Pasivo Corriente	3.716,30	25,79%
TOTAL	14.411,31	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2014

Respecto de los datos extraídos del balance, en cifras y porcentajes, podemos afirmar que el activo corriente es casi el doble que el pasivo corriente, lo cual muestra una estructura financiera sólida y con un fondo de maniobra positivo, lo cual nos pone de manifiesto que Sánchez Abogados tiene suficiente liquidez para hacer frente a las obligaciones a corto plazo.

Fondo de Maniobra= AC-PC.

Fondo de Maniobra= 6.261, 31€ - 3.716,30€ = 2.545,01€.

Los fondos propios suponen un 74,21%, lo que significa que la empresa no está endeudada, pero tiene un capital excesivo, por lo que es posible que lo infrutilice no obteniendo una buena rentabilidad.

Con todo ello, podemos decir que la situación patrimonial de Sánchez Abogados es positiva y se encuentra en un buen momento para invertir en mejoras.

3.3.2.- CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

La cuenta de Pérdidas y Ganancias es un documento contable cuya utilidad es conocer el resultado económico del ejercicio, que se obtendrá por diferencia entre Ingresos y Gastos, así pues respecto al ejercicio del 2.013, Sánchez Abogados obtiene el siguiente resultado:

Tabla 11: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Sánchez Abogados

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2013
A) OPERACIONES CONTINUADAS	
1. Importe neto de la cifra de negocios.	61.228,67
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación.	0,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.	0,00
4. Aprovisionamientos	-4.911,79
5. Otros ingresos de explotación.	0,00
6. Gastos de personal.	-35.310,07
7. Otros gastos de explotación.	-11.400,55
8. Amortización del inmovilizado.	0,00
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras.	0,00
10. Excesos de Provisiones	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.	0,00
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio.	0,00
13. Otros resultados.	0,00
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	9.606,26
14. Otros ingresos financieros.	
15. Gastos financieros.	
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros.	
17. Diferencias de cambio.	
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros.	
A.2) RESULTADO FINANCIERO	0,00
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	9.606,26
19. Impuestos sobre beneficios.	-1.921,25
A.5). RESULTADO DEL EJERCICIO	7.685,01

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Al igual que en el balance, lo importante es mirar la evolución a lo largo del tiempo y, sobretodo, cuales son las partidas que más varían y qué peso tienen en el resultado del ejercicio, pero como se ha reseñado anteriormente Sánchez Abogados no dispone de cuenta de pérdidas y ganancias de ejercicios anteriores, así que solamente se podrá analizar la de este año.

La mayor partida de gastos de Sánchez Abogados es el personal, lo cual es un factor común en el sector al cual pertenece, al tratarse de una empresa de prestación de servicios jurídicos; siendo sus ingresos íntegramente procedentes de su actividad.

El resultado de la cuenta es positivo, por lo que Sánchez Abogados ha obtenido beneficios en el año 2013, beneficios que podrá destinar para invertir en las propuestas de mejora.

3.3.3.- ANÁLISIS DE RATIOS.

Un ratio financiero es una relación por cociente de dos magnitudes contables o de mercado, donde se incluyen variables del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias; por lo que se va a realizar el cálculo de algunos ratios significativos que nos ayudan a realizar un diagnóstico más exhaustivo de la situación de la empresa:

Ratio de liquidez

Nos informa sobre la capacidad de disponer de efectivo en un momento dado para pagar las obligaciones. Por lo tanto, aunque tengamos muchos bienes y recursos, si no tenemos facilidades para convertirlos en efectivo para pagar las obligaciones, no tenemos liquidez y es el cociente entre activo corriente entre pasivo corriente.

Ratio de liquidez= 1,68

Como el resultado es mayor que 1, hay más activo corriente que pasivo corriente, y en principio Sánchez Abogados podrá hacer frente a corto plazo a las obligaciones de pago.

Ratio de solvencia.

Mide la capacidad financiera de una empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago. No solo se habla de efectivo, sino también de todos los bienes y recursos disponibles y es importante ya que las entidades financieras lo tienen en cuenta a la hora de analizar las operaciones de financiación que solicitan sus clientes.

$$\text{Ratio de solvencia} = \text{Activo Total} / \text{Exigible Total}$$

Donde:

Activo Total = Activo corriente + Activo no corriente.

Exigible Total = Pasivo Corriente + Pasivo no corriente.

Ratio de solvencia = 3,87.

El resultado es superior a 1,5 lo que nos indica que Sánchez Abogados tiene la suficiente solvencia para pagar sus obligaciones.

A veces, también se utiliza la siguiente fórmula como ratio de solvencia:

Ratio de Solvencia (%) = Patrimonio Neto * 100 / Activo Total

Ratio de Solvencia= 74,21%.

Ratio de Endeudamiento.

Se utiliza para conocer la cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa, así como para comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar las carga financiera correspondiente.

Viene dado por el cociente entre el total de las deudas (pasivo corriente y no corriente) y la suma del pasivo y del neto patrimonial.

Ratio de Endeudamiento = 0,25

El valor óptimo de este ratio se sitúa entre 0,4 y 0,6 y si es inferior a 0,4 como ocurre en Sánchez Abogados puede que la empresa tenga un exceso de capitales propios.

Ratio de autonomía financiera.

Mide el grado de independencia financiera de la empresa en función de la procedencia de los recursos financieros que utiliza. Nos va a indicar por cada unidad monetaria de recursos ajenos cuánto emplea la empresa de recursos propios.

Ratio de Autonomía Financiera = Patrimonio Neto / Pasivo Exigible Total.

Ratio de Autonomía Financiera = 2,88

Cuanto mayor es menos dependencia tiene Sánchez Abogados de la financiación ajena. Este dato sirve como indicador de la estabilidad financiera que goza la empresa y un valor alto indica que la financiación ajena tiene poco peso en la empresa y por tanto los acreedores poca influencia sobre la misma.

Ratios de Rentabilidad.

ROE, utilizado para medir y comparar la rentabilidad, significa “rentabilidad sobre recursos propios” por sus siglas en inglés y se trata de dividir el resultado del ejercicio entre el Patrimonio Neto de la empresa, lo que devolvería el interés producido por los recursos propios.

ROE= 0,72.

La rentabilidad de los recursos propios de Sánchez Abogados sería del 72%, lo que significa de cada euro de recursos propios se han generado 0,72€ de beneficio.

ROA, significa “rentabilidad sobre el activo”, por sus siglas en inglés y se interpreta de la misma forma que el anterior, pero esta vez se divide el resultado del ejercicio entre el activo total de la empresa; aunque muy sensible a las variaciones en la actividad de la empresa, ya que enfrenta una variable alterable (beneficios) con una relativamente estable (activos)

ROA= 0,53

Con lo que la rentabilidad de los activos de la empresa sería el 53%.

Aunque existen más ratios para analizar la situación de la empresa, con los detallados es más que suficiente para afirmar que nos encontramos ante una muy buena situación financiera, pese a la crisis.

Tras este breve análisis del balance de situación, la cuenta de pérdida y ganancias y de algunos ratios, podemos concluir que Sánchez Abogados se encuentra en una buena situación financiera para invertir en mejoras para el despacho que le ayude a que esta etapa de crecimiento y expansión se mantenga y no desaparezca al más mínimo cambio del entorno.

3.4.- ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.

3.4.1.- DIAGRAMA DE FLUJO

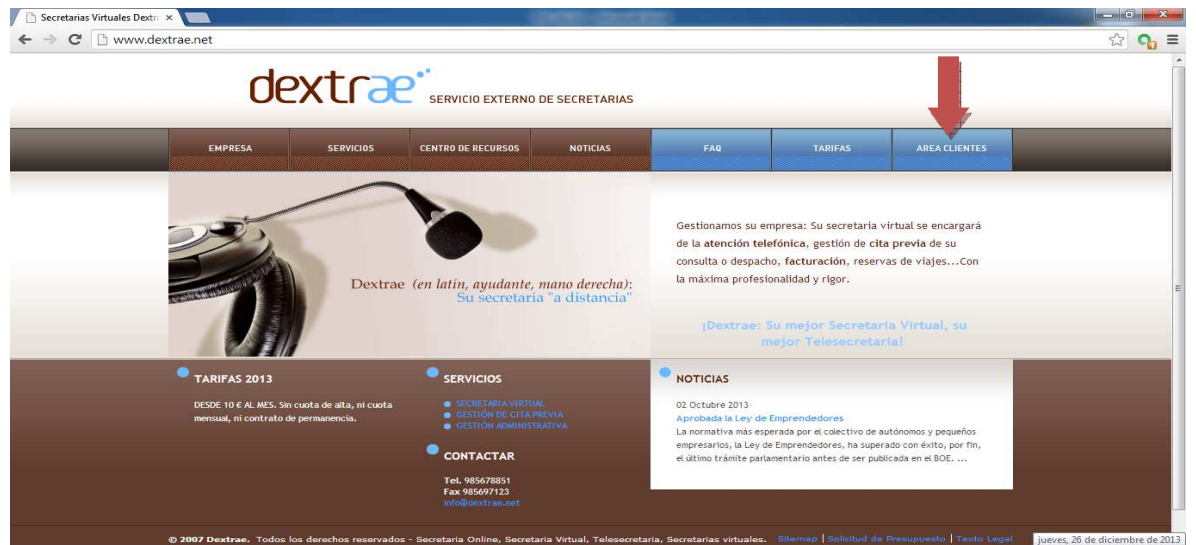
A continuación se detalla el flujo de la información y el diagrama del proceso que supone cada expediente de trabajo.

Todo empieza con la llamada del cliente, que bien a través de las emisoras de radio, página web ó un conocido que le facilita el contacto, llama al despacho. La llamada es recibida en un servicio de secretaria virtual que tienen contratado llamada dextrae, (<http://www.dextrae.net/>), y cuya oficina física se encuentra en Asturias. Dicho servicio consiste en la recepción y registro de todas las llamadas recibidas en la empresa, siendo todas ellas atendidas de forma personalizada por una tele-secretaria siguiendo las instrucciones que el despacho le ha dado.

Recibe y atiende todas las llamadas telefónicas de forma personalizada, en un horario ininterrumpido de 9.00 de la mañana a 19.00 horas de tarde y de lunes a viernes, por lo que el despacho se asegura que dentro de esa franja horaria todas las llamadas van a ser atendidas, independientemente de donde se encuentren los trabajadores del despacho y si se hallan ocupados. Anota y registra de forma instantánea las llamadas (Persona, fecha y hora, asunto/incidencia y tratamiento efectuado) en su área web privada y le comunica, vía sms o llamada telefónica, aquellas llamadas urgentes que requieran una atención inmediata e ineludible.

Por lo que Esther, una de las empleadas de Sánchez Abogados todas las tardes, accede a la siguiente área privada de clientes:

Ilustración 2: Área de Clientes de la Página web dextrae.



Fuente: página web: <http://www.dextrae.net/>, 2013

En dicha área, Esther accede a toda la información de las llamadas recibidas y mensajes, que puede filtrar por fecha, persona, empresa o incluso mensaje; por lo que de 16:00h a 20:00h, llama a todos los clientes para concertar una cita con ellos en el despacho, asignándoles día y hora, el abogado que se ajuste a sus necesidades, según el litigio de que se trate, y abriéndole una ficha de cliente en una hoja Excel, que es su Base de datos.

Ilustración 3: Acceso a las llamadas recibidas del área de clientes

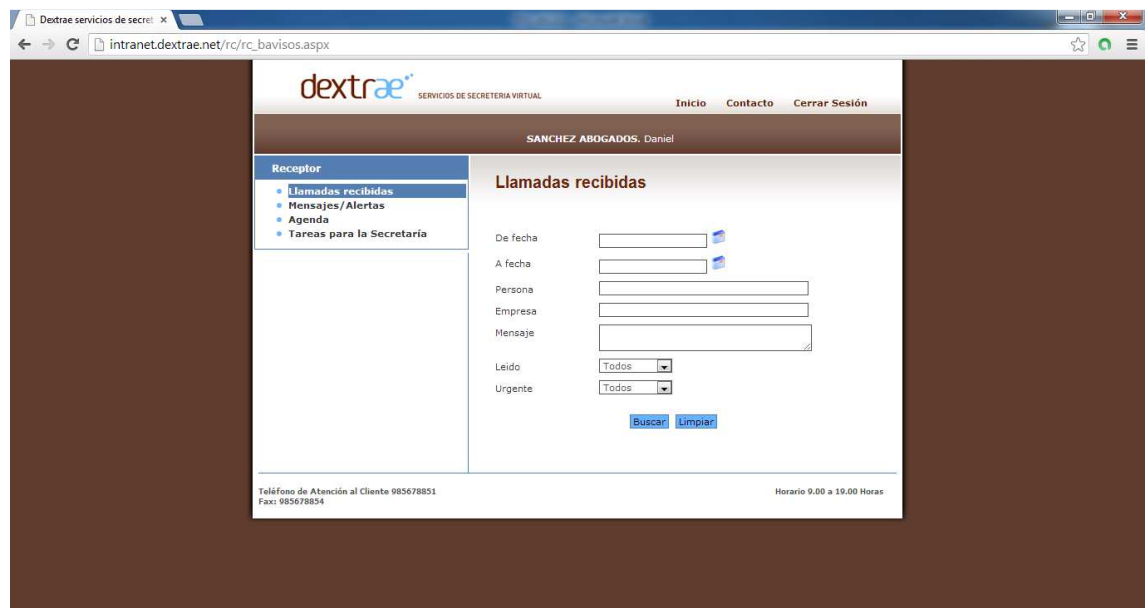



Tabla 12: Ficha de cliente, Parte 1



NOMBRE	APellidos	FECHA DE INGRESO	FECHA DE NACIMIENTO	NACIONALIDAD	DIRECCIÓN	CIUDAD	CÓDIGO POSTAL	TÉLEFONO MOVIL	TÉLEFONO FIJO	EMAIL	OCCUPACIÓN

Fuente: Despacho Sánchez Abogados, 2013

Tabla 13: Ficha de Cliente, Parte II

¿CÓMO CONOCIO ESTE DESPACHO?					SERVICIO JURÍDICO				
RADIO	PERIÓDICO	VOLANTES	RECOMENDACIÓN	OTROS	LABORAL	EXTRANJERÍA	PENAL	CIVIL-FAMILIAR	OTROS

Fuente: Despacho Sánchez Abogados, 2013

Todas las llamadas atendidas serán señaladas como leídas y las que no se ha podido localizar al cliente, no se señalará nada, de esta forma, al día siguiente volverían a seguir como llamadas recibidas, algo muy importante pues esta aplicación nos recuerda que a ese cliente hay que volver a llamarlo.

Una vez se presenta el cliente en el despacho, se le da la siguiente Hoja de Bienvenida previamente a ser atendido por el abogado, donde se recaba más información acerca del mismo, y pasa a la consulta con el abogado.

Ilustración 4: Hoja de Bienvenida



HOJA DE BIENVENIDA

Valencia, ____/____/20__

NOMBRE: _____
APELLIDOS: _____
FECHA DE NACIMIENTO: _____
NACIONALIDAD: _____
DIRECCIÓN: _____
CIUDAD: _____
CÓD.POSTAL: _____
TELÉFONO MÓVIL: _____
TELÉFONO FIJO: _____
E-MAIL: _____
OCUPACIÓN: _____

¿Cómo conoció este despacho?

Periódico Volantes

Por recomendación de:

Otros:

Radio

- 1.La Calle
- 2.AireLatino 88.5
- 3.Oxígeno
- 4.Cadena Sur
- 5.Tropicalísima
- 6.Factoría

Servicio jurídico:

- Laboral:
- Penal:
- Extranjería:
- Civil:
- Otros:

Fuente: Sánchez Abogados, 2013

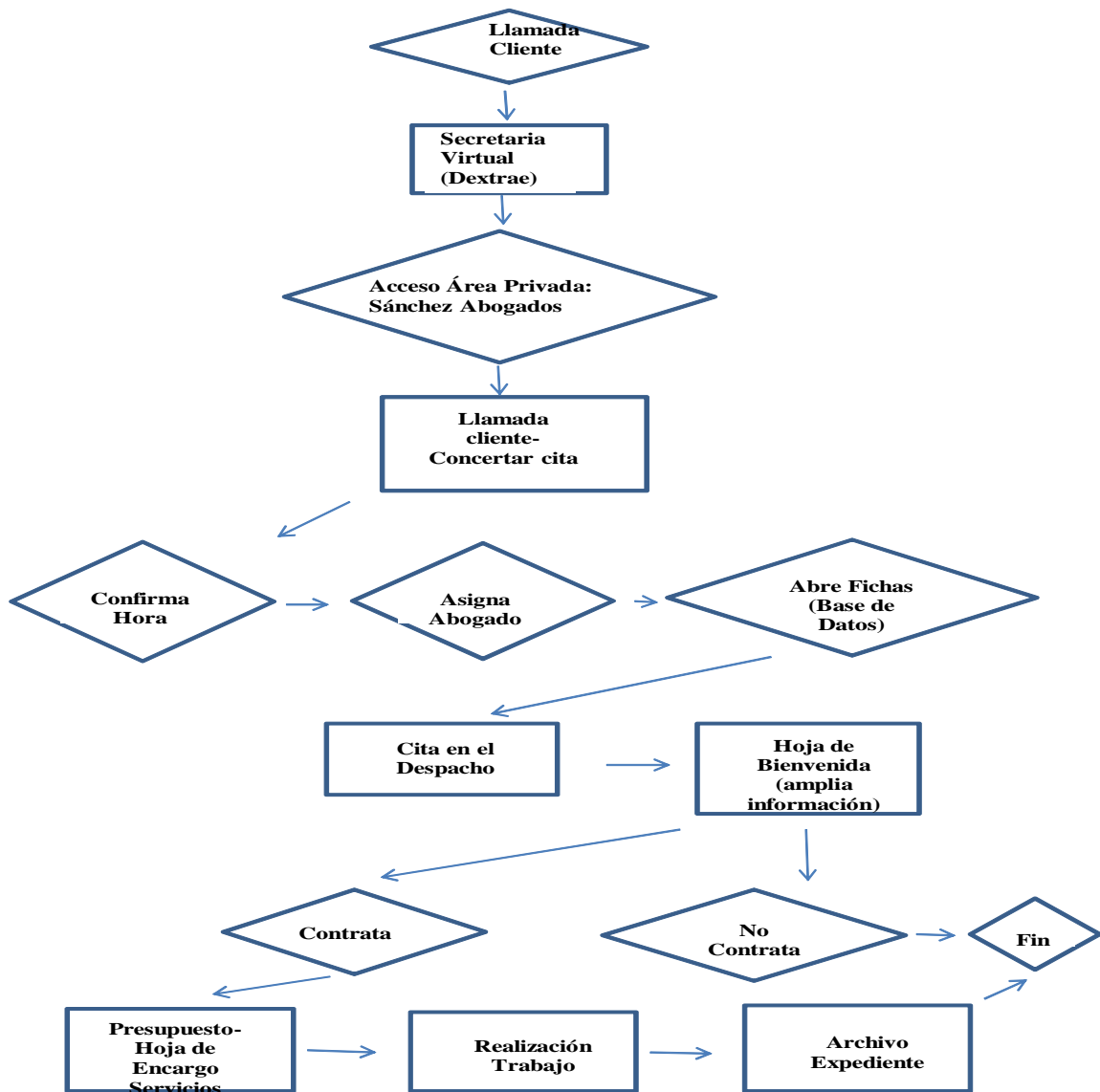
Si el cliente no desea contratar el servicio ó el abogado no desea aceptarlo, se finaliza este expediente con este cliente; pero si finalmente sí se contrata, se le facilita al cliente una Hoja de Encargo donde se incluye el presupuesto, se detalla el servicio contratado y la forma de pago.

Seguidamente el abogado iniciaría todos los trámites necesarios para llevar a cabo el caso en concreto y todo ello formaría parte de una carpeta física y única de cada cliente, donde se guardan todos los documentos

relacionados con el mismo y lo único que se realiza informáticamente es en una pequeña hoja de excel ya creada, para completar algún dato del cliente, si es necesario.

Y una vez terminado el servicio, se archiva el expediente.

Gráfico 1: Diagrama de Flujo de Sánchez Abogados



Fuente: Elaboración propia, 2013.

3.4.2.- ESTUDIO

Tras este análisis de procesos, lo que se pone de manifiesto es una de las mayores deficiencias que existen en el despacho, y es la falta de un programa de gestión de expedientes y/o protocolos (documentos). A excepción de una pequeña hoja en formato excel, donde se incluyen los datos del cliente, toda la documentación relativa a un caso está en formato papel, en una carpeta independiente, que a menudo cuesta encontrar, pues no se archiva hasta que finaliza el mismo.

Hoy en día tener la documentación en formato papel es necesaria, pero ¿qué pasa si esa documentación hay que llevarla a un juicio? o ¿se necesita localizar algún dato en concreto en un momento puntual?...que todo ello requiere de espacio y tiempo, del que a menudo no se dispone.

Es fundamental tener la información que se necesita en cada momento, lo cual implica haberla seleccionado y guardado oportunamente para, más tarde, recuperarla a tiempo, y por supuesto, también eliminarla en el momento oportuno. La esencia de la una buena gestión documental está en hacer que toda la información que entra y se genera en un despacho sea de todos y para todos, en cualquier momento y para cualquier tema, y sobre todo, en la medida en que se necesita.

Cuando el despacho empezó su andadura, la forma de trabajo llevada a cabo aunque mejorable, no presentaba muchos problemas actuales, pero los clientes han aumentado considerablemente y la organización interna es deficiente. Lo más importante para Sánchez Abogados es mantener informado al cliente en todo momento durante el proceso y esto no es posible si no se lleva una buena gestión documental, expedientes que se amontonan en la mesa de los profesionales.

La mayoría de servicios prestados se alargan en el tiempo y es muy difícil acordarse de todos los clientes, detalles y por menores de cada caso. Y esto sumado a la cantidad de información que entra y se genera en un despacho, y las nuevas leyes que se van aprobando, hacen que estar actualizado sea indispensable para ofrecer el mejor servicio al cliente.

3.5.- ANÁLISIS DAFO-CAME.

3.5.1.- MATRIZ DAFO

El análisis DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es una herramienta sencilla consistente en analizar por un lado, la situación interna de una empresa; que serían las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tienen algún grado de control y por otro lado, la situación externa, correspondiéndose a las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas a las que debe enfrentarse y no se pueden controlar, todo ello con el objetivo de tomar decisiones estratégicas.

Y tras haber realizado el análisis del sector de la abogacía y la situación de la empresa, esta sería la Matriz DAFO de Sánchez Abogados:

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Debilidades: <ul style="list-style-type: none">- Instalaciones pequeñas, con poco espacio para cada profesional.- Falta de una dirección estratégica del despacho.- Mala organización interna, no existen bases de datos ni expedientes electrónicos de los clientes, la mayoría de la información está en formato papel.- Incomunicación con el cliente sobre el estado en que se encuentra su expediente a lo largo del proceso.- Morosidad no controlada, puesto que no existe un programa o un sistema organizativo para ello.	Amenazas: <ul style="list-style-type: none">- Cambios legislativos frecuentes.- Competencia en el mercado laboral.- Exceso de oferta por el gran número de despachos existentes.
Fortalezas: <ul style="list-style-type: none">- Buena reputación en el mercado latino, el despacho de Sánchez Abogados está considerado el número uno en dicho mercado en España.- Amplia lista de clientes, todos los días se ponen en contacto nuevos clientes con el despacho.	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none">- Aprovechar la reputación para dar a conocer la firma.- Entrada de empresas extranjeras: capacidad para atender a clientes extranjeros, sobre todo latinos que son la mayoría de sus clientes.- Posible adopción de nuevas tecnologías, como software

<ul style="list-style-type: none"> - Equipo cualificado, motivado y comprometido. - Amplia oferta de servicios, ya que es un equipo multidisciplinar y abarca todas las áreas prácticas del derecho: civil, penal, contencioso-administrativo y laboral. - Atención buena a los clientes, trato respetuoso. - Costos accesibles dependiendo del caso. - Buen ambiente de trabajo. - Capacitados para proveer respuestas muy rápidamente, ya que el servicio de secretaría virtual les permite captar todas las llamadas de los clientes, señalando las más urgentes, a las que Sánchez Abogados contestará el mismo día, algo muy importante en este sector. - Ubicación buena y accesible. 	<p>especializado que ayuda a la organización interna del despacho y a su gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica: posibilidad de captar nuevos clientes, para tratar temas de daciones en pago, ejecuciones hipotecarias, carencias o reestructuración de deuda y alquileres sociales. - Importancia de las actividades destinadas a la captación de nuevos clientes, como por ejemplo, conferencias de forma gratuita que sirvan para tratar temas de interés, esclarecer dudas y dar respuesta a problemas. - El sector de negocios está en expansión, con muchas oportunidades futuras de éxito, ya que en cuanto a clientes latinos es uno de los mejores buffet de abogados y tienen expectativas de abrir más despachos en la Comunidad Valenciana.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

A través del análisis externo e interno que nos proporciona, disponemos de un medio eficaz con el que ayudar a la organización a encontrar sus factores estratégicos críticos para, una vez identificados, realizar los cambios organizacionales necesarios, consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

3.5.2.- MATRIZ CAME

Un análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), es una herramienta que se utiliza luego de realizar el análisis DAFO, para definir la estrategia empresarial. Las siglas CAME significan: Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades.

Tras la realización del análisis DAFO, la matriz CAME de Sánchez Abogados sería la siguiente:

<p>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (O+D) CORREGIR</p>	<p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (A+D) AFRONTAR</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Cambio a un nuevo despacho más espacioso o alquiler de otro en el mismo edificio a ser posible contiguo al existente. - Implantación de un programa informático de gestión documental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar la imagen de la firma, con una página web nueva, más atrayente para los clientes. - Realizar conferencias gratuitas que resuelvan cuestiones a todo tipo de cliente, para sobresalir con respecto al resto de despachos y ganar cuota de mercado.
<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (A+F) MANTENER</p>	<p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F+O) EXPLOTAR</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Seguir con la publicidad realizada en las emisoras para promocionar los servicios de Sánchez Abogados. - Conservar los mismos principios en cuanto a facturación y atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de abrir nuevos despachos para desarrollar nuevos mercados, y hacer crecer el negocio en la Comunidad Valenciana.

4.- PROPUESTAS DE MEJORA

Todas las mejoras que se van a producir en Sánchez Abogados, han sido elegidas y consensuadas por el único socio, y comentadas a todo el equipo y lo que se busca es de mejorar la situación de la empresa y adaptarse a los cambios del entorno, con la finalidad de ser más competitivos en el mercado, ofreciendo la mejor atención y captar nuevos clientes.

4.1.- GESTIÓN DOCUMENTAL

4.1.1.- INTRODUCCIÓN

La cantidad de información que entra y se genera cada día en un despacho de abogados es excesiva; por lo que el sistema de gestión documental que implante el despacho tiene una importancia estratégica.

La ventaja competitiva que se adquiere con una buena gestión documental y del conocimiento en un despacho es evidente, pues es una herramienta básica para aprovechar la información, tanto la documentada como la que todavía no lo está. Es un apoyo inestimable al departamento de marketing, pues contribuye a una mejor gestión de bases de datos de clientes, a una optimización de la información que se obtiene de la clientela, así como de la competencia. Además contribuye a crear una buena imagen ante el cliente, pues éste tiene la seguridad de que su información está en buenas manos.

Por lo que un proyecto de gestión documental bien definido y estructurado facilita que la documentación manejada en un despacho sea más accesible y eficiente en cuanto a coste.

El empleo de la informática y de las nuevas tecnologías ha hecho posible el diseño de sistemas que facilitan la utilización y distribución rápida y cómoda de esa información, es necesario, un sistema que ordene, filtre, codifique, sistematice y clasifique esa valiosa información.

El éxito del despacho de abogados reside en la satisfacción de las necesidades del cliente, a quien debe tenerse siempre debidamente informado, y es donde la buena gestión documental ocupa un papel importante.

4.1.2.- SOFTWARE IMPLANTADO

Hoy en día, hay infinidad de software de gestión documental, pero la mayoría se limita a facturación, contabilidad, clientes, contactos y poco más, no hay tantos que lo integren todo.

Sánchez Abogados necesita un sistema que cumpla cuatro necesidades principales: que ahorre de tiempo, que evite la pérdida de información, que se pueda acceder al mismo desde cualquier punto y que esté actualizado en cuanto a la legislación, ya que cada día salen nuevas normativas y leyes.

Un sistema que integre: facturación y contabilidad, control y seguimiento de expedientes, contactos y datos de clientes, procuradores y proveedores, gestión completa de documentación, envío de mensajes a móviles y e-mail y funcionamiento en red. Por lo que la cantidad de oferta, hace que sea necesario un estudio de la misma, decantándose por aquellos que se adapten a las necesidades del despacho.

Así podemos destacar alguno de ellos:

I.- Eplan Abogados: es el programa líder en soluciones de gestión para despachos de abogados en la nube desde 2003 e incorpora funcionalidades que te permiten ahorrar tiempo y dinero en la gestión del bufete.

Ilustración 5: Software de Gestión Eplan Abogados.



Fuente: Página web: <http://www.sudespacho.net/>, 2013.

Y ofrece toda esta serie de aplicaciones:

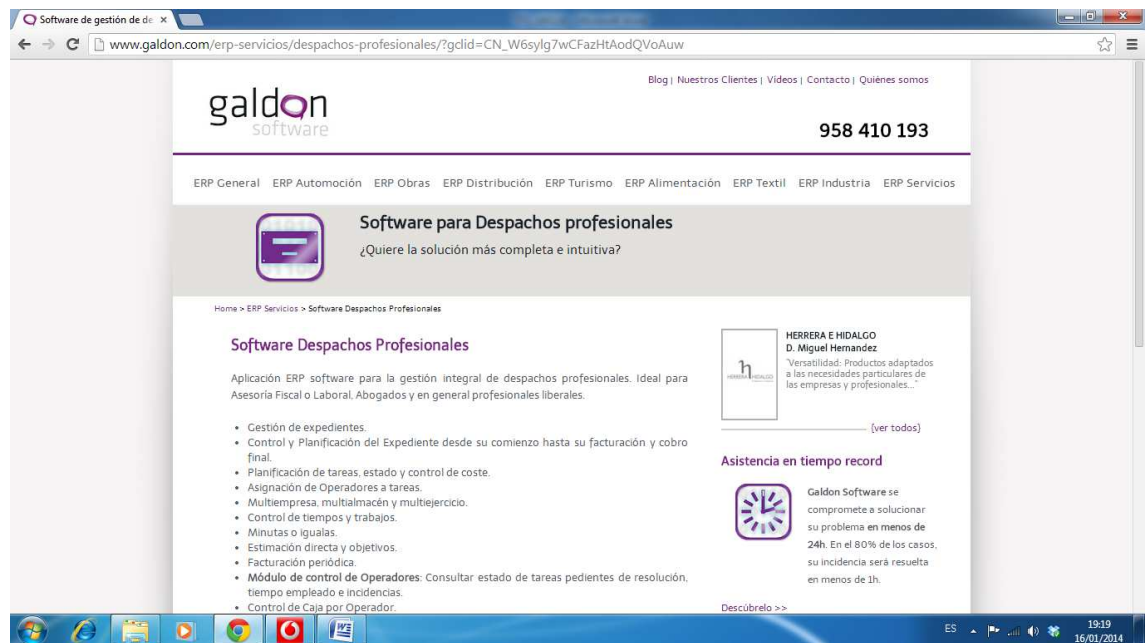
- Gestión de expedientes.
- Gestión de ficheros.
- Agenda.
- Gestor de correo.
- Gestor documental.
- Informes.
- Facturas y contabilidad.
- Utilidades.
- Acceso Clientes online.

II.- Galdon software: programa que destaca por los clientes en cuanto a la adaptación de las necesidades de la empresa y su rápida respuesta ante cualquier problema informático. El sistema lleva a cabo las siguientes utilidades:

- Gestión de expedientes.
- Control y Planificación del Expediente desde su comienzo hasta su facturación y cobro final.
- Planificación de tareas, estado y control de coste.
- Asignación de Operadores a tareas.
- Multiempresa, multialmacén y multiejercicio.
- Control de tiempos y trabajos.
- Minutas o igualas.
- Estimación directa y objetivos.
- Facturación periódica.
- Módulo de control de Operadores: Consultar estado de tareas pendientes de resolución, tiempo empleado e incidencias.
- Control de Caja por Operador.
- Gestión de cobros.
- Minutas especiales.
- Facturación automática de Cuotas Fijas.
- Avisos configurables en Clientes por Fecha de Vencimiento y Operador.

- Gestión de Suplidos y/o Provisiones.
- Gestión Gastos y Pagos.
- Completa Gestión documental.
- Previsiones de tesorería.
- Estadísticas y Cuadro de Mando Integral.
- Contabilización Automática de los documentos generados desde gestión.

Ilustración 6: Software de Gestión Galdón



Fuente: www.galdon.com, 2013.

Pero tras un estudio exhaustivo de los programas, solicitud de información, pruebas online, valoración de los costes y demás, Sánchez Abogados ha decidido implantar un modelo de gestión CRM.

CRM del inglés Customer Relationship Management, es una herramienta que ayuda a orientar hacia el cliente toda la gestión de la empresa.

El sistema CRM responde a dos grandes deficiencias de Sánchez Abogados, por un lado, facilita una buena gestión documental en el que se integran todas las utilidades nombradas anteriormente en los programas reseñados, pero además permite que esa información sea utilizada para elegir

estrategias comerciales, acciones y campañas de marketing o fidelización del cliente y servicios de Atención al Cliente.

Obteniendo la empresa las siguientes ventajas:

- Aumento del índice de fidelización de los clientes.
Fidelizar un cliente cuesta 5 veces menos a la empresa que la obtención de un nuevo cliente.
- Ahorro de tiempo.
El software CRM permite la automatización de procesos, eliminando la necesidad de realizar tareas rutinarias y repetitivas. De este modo el despacho puede centrarse en objetivos más estratégicos y productivos.
- Capacidad de respuesta.
Los datos recogidos por el software CRM permiten analizar los problemas comunes y facilitan una visión global de las incidencias, permitiendo también evaluar mejor las necesidades de los clientes y hacer un seguimiento de los procesos y del rendimiento.
- Aumento de los beneficios de la empresa.
El software CRM permite desarrollar el valor de la cartera de clientes aumentando los márgenes.

Este modelo de gestión se adapta a los recursos de la empresa y a las competencias informáticas, adaptándose al sistema existente.

En cuanto a software CRM existen una gran variedad en el mercado, según las características de la empresa, y el sector al cual pertenece.

El elegido por Sánchez Abogados se denomina Sugarcrm.

Sugarcrm es una aplicación CRM muy completa para negocios de distinto tamaño. Está diseñada para facilitar la gestión de ventas, oportunidades, contactos de negocios y otras muchas más aplicaciones.

La empresa fue fundada en 2004, y a finales del 2006, anunció que había alcanzado los 1.000 clientes.

La aplicación es actualmente utilizada por grandes empresas y multinacionales como Yahoo, Starbucks, el centro de investigación Ames de la NASA, y AXA Rosenberg del grupo AXA.

Y se instala en los equipos de la empresa, se accede en la intranet y ofrece la funcionalidad a internet para que todos los usuarios puedan acceder a las funciones del sistema desde cualquier parte del mundo.

4.2.- NUEVAS ESTRATEGIAS COMERCIALES.

Hasta ahora los servicios de Sánchez Abogados solamente eran promocionados a través de la publicidad en varias emisoras de radio, destinadas al público latinoamericano, su principal cliente y con un espacio en internet.

4.2.1.- MODIFICAR LA PÁGINA WEB.

Los servicios de Sánchez Abogados se han ampliado, ya no solo ofrece los servicios relacionados con el derecho civil y penal, sino que ha incrementado su cartera de productos, pero su página web no se ha actualizado y los clientes que acceden a ella no estarán informados sino se cambia.

Ilustración 7: Servicios ofrecidos en la Página de Sánchez Abogados



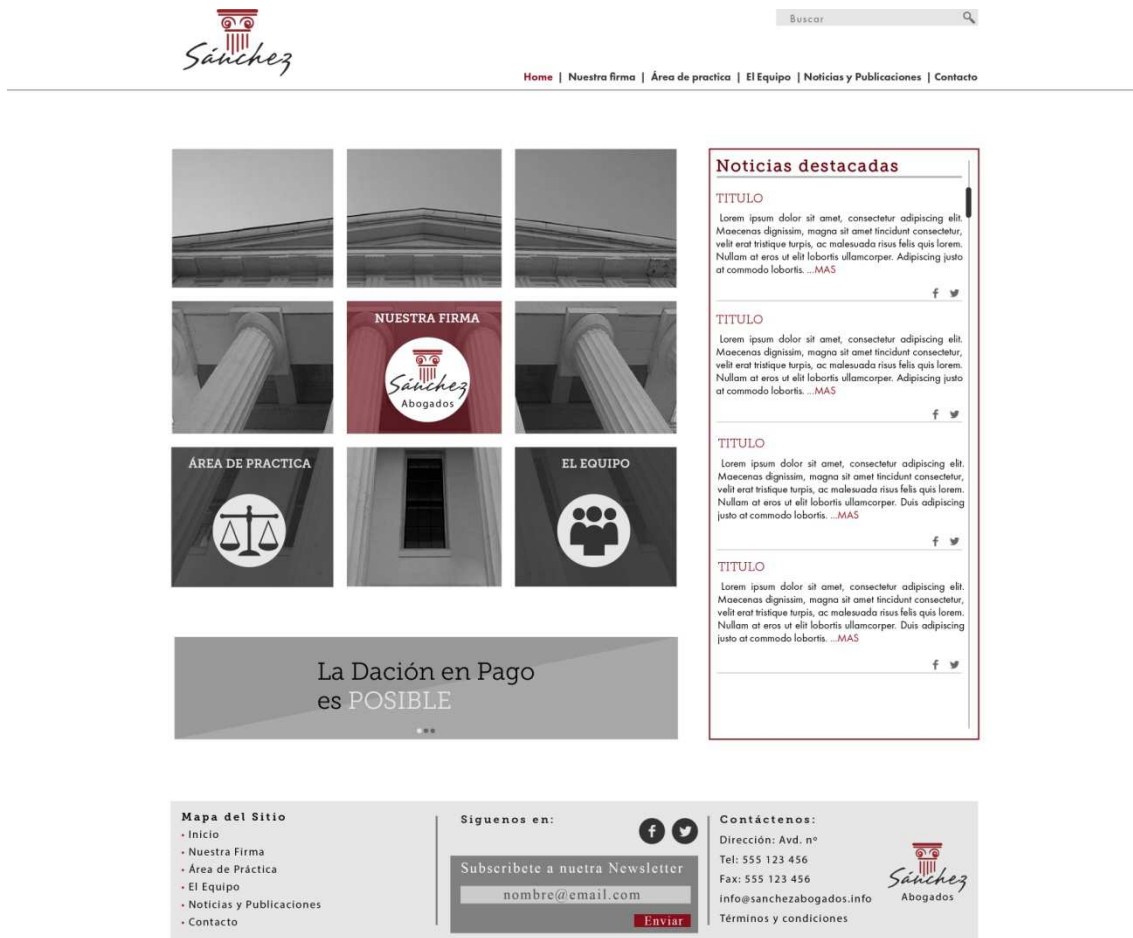
Fuente: www.sanchezabogados.info, 2013.

Además la página web no está aportando todos los resultados esperados de ella, y pocos clientes conocen el despacho a través de la página, por lo que se ha decidido aprovechar los cambios en los servicios prestados, para cambiar su diseño, por otro más atrayente para los usuarios y que muestre una imagen acorde a la filosofía del despacho.

También es importante que los clientes conozcan todo el equipo que puede asesorarle e incluirlo en la página web es muy importante.

Por lo que la página web, ya casi finalizada, pero aún en fase de implantación, ya dispone de todos los cambios solicitados por el despacho.

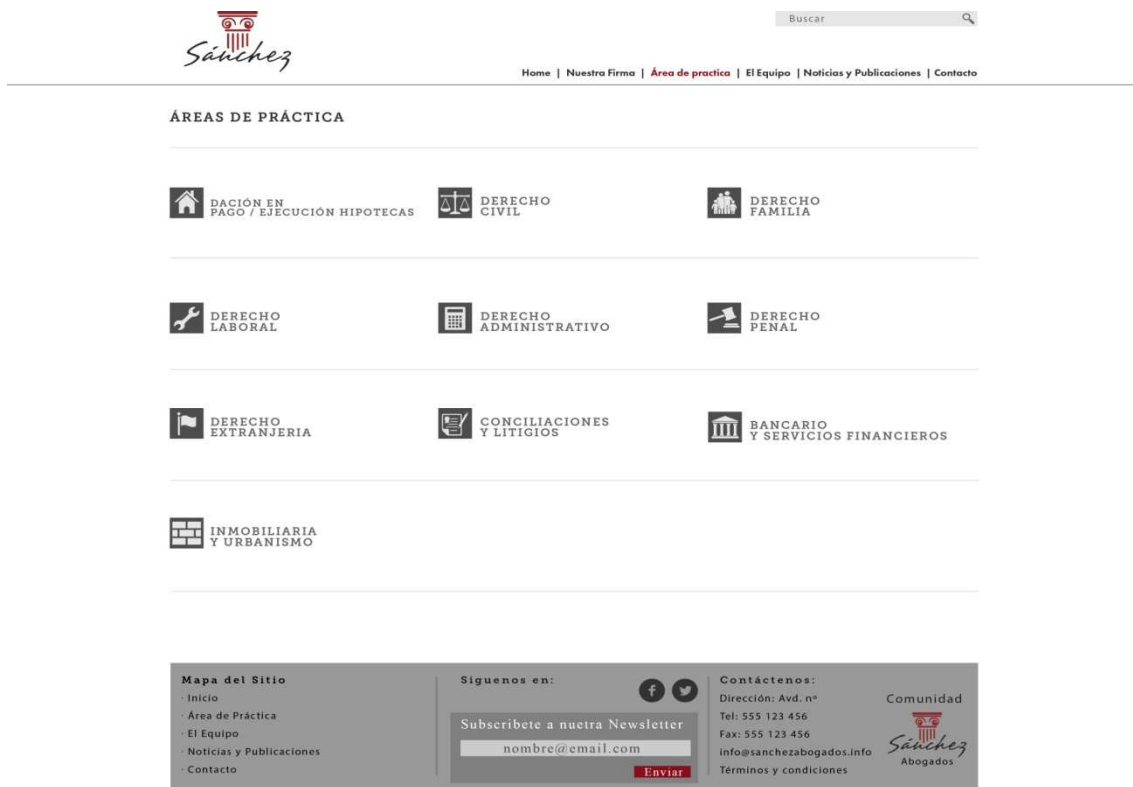
Ilustración 8: Nueva Página de inicio de Sánchez Abogados en internet



Fuente: elaboración de la empresa, 2014

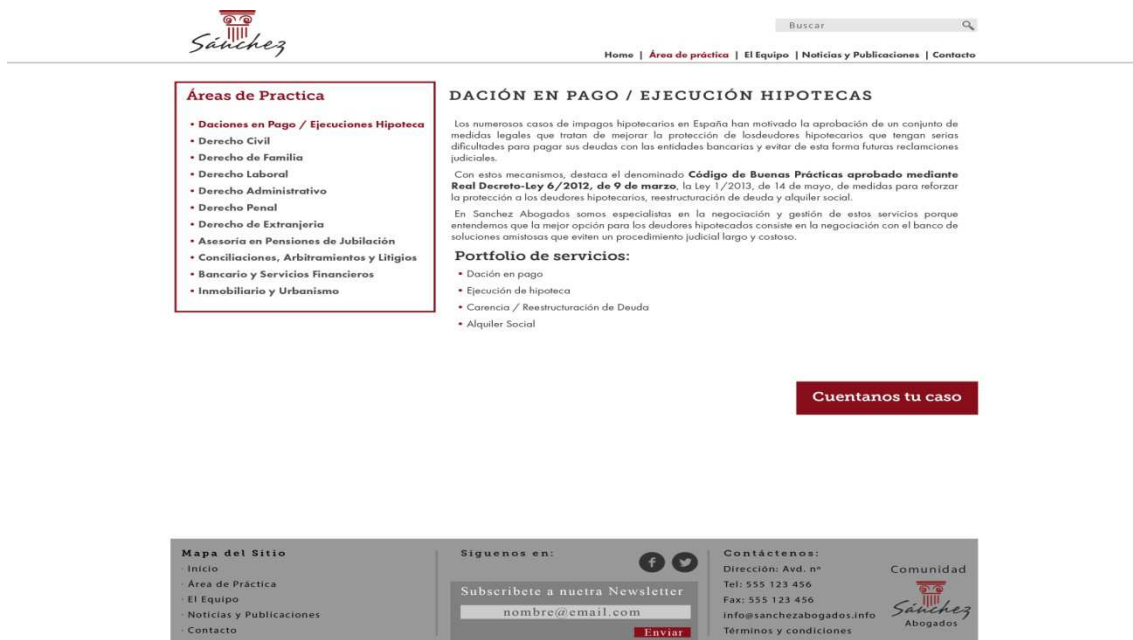
Donde se incluyen todas las nuevas áreas de práctica que ofrece Sánchez Abogados.

Ilustración 9: Áreas de Prácticas de la Nueva Página Web.



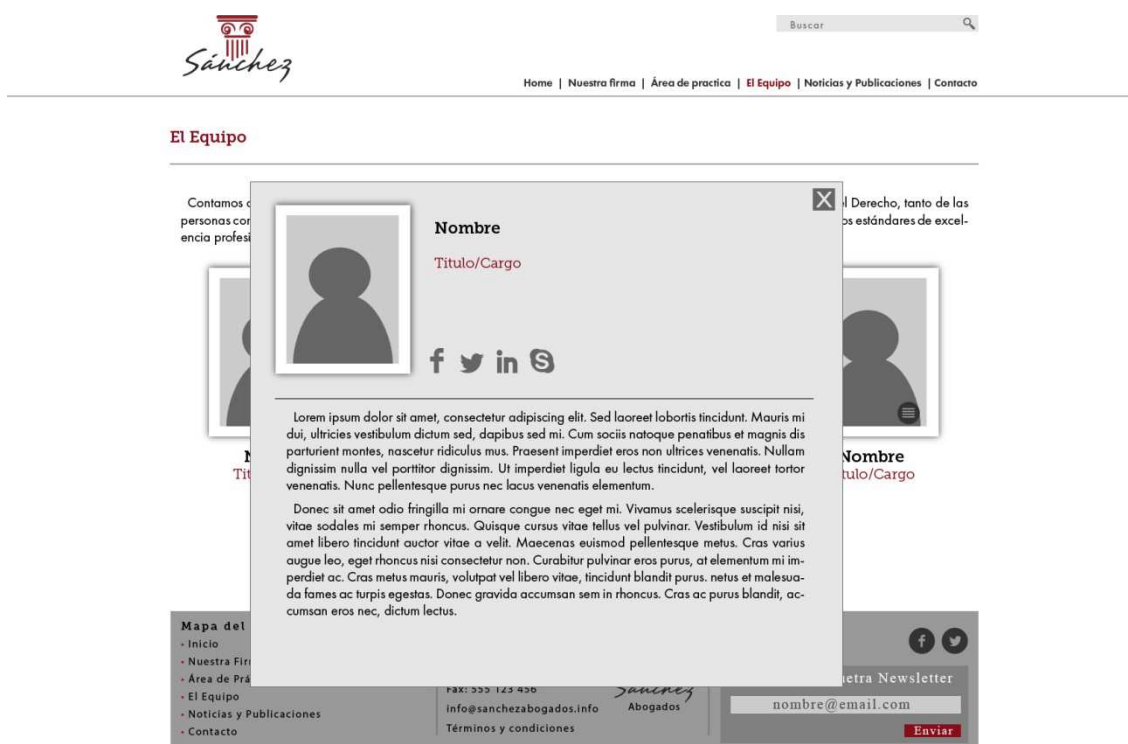
Fuente: elaboración de la empresa, 2014

Ilustración 10: Despliegue del Área de Práctica Dación en Pago



Fuente: elaboración de la empresa, 2014.

Ilustración 11: Imagen del Equipo en la Nueva Página Web.



Fuente: elaboración de la empresa, 2014

Pero como he reseñado anteriormente, tener un sitio web en internet, no implica que nos vayan a encontrar, Sánchez Abogados también se ha propuesto invertir en el posicionamiento de la página con el sistema de google adwords.

Google AdWords es el programa que utiliza Google, el buscador más utilizado, para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes.

Los anuncios patrocinados de Adwords aparecen en:

- Simultáneamente a los resultados de búsquedas naturales u orgánicas. En la zona superior o lateral derecha, suelen tener un fondo de color distinto a los resultados orgánicos para diferenciarlos, así como un indicador en la parte superior derecha. Esta zona se denomina en Adwords, Red de Búsqueda y Socios de Red de Búsqueda, que incluyen otras fuentes relacionadas con Google.
- En zonas de páginas web, en forma de banners, que pueden ser imágenes, vídeos o texto. Esto se conoce por los creadores de

páginas web como Google AdSense. Google comparte los ingresos de este tipo de publicidad con los propietarios de las páginas web. En Adwords, esta área se denomina Red de Display. Los anuncios son más flexibles que los anuncios de texto de la Red de Búsqueda. Entre los tipos de anuncios se incluyen imágenes, banners dinámicos, Youtube, etc.

Esta prestación utiliza un sistema de pago por clic, los anunciantes pagan a Google por cada clic que un usuario realiza en su anuncio. Es el modelo de negocio conocido como en sus siglas en inglés (CPC, cost per click).

El precio de cada clic no es fijo sino que se establece mediante subasta y nivel de calidad. Por tanto, depende de la oferta y la demanda así como de otros factores que determinan la calidad y relevancia de ese anuncio.

El hecho de que un anunciante aparezca en una posición u otra se determina al igual que el precio. Su posición variará debido al pago que haga por clic, a la relevancia que tenga el anuncio y la página de aterrizaje, con la búsqueda que hace el usuario.

Así, existen desde anunciantes que han pagado 0.03 céntimos de euro por clic hasta anunciantes que han pagado 40 euros por clic.

Sánchez Abogados crea su propio anuncio, eligiendo las palabras clave que desea destacar y tantos anuncios como quiera, formando cada anuncio una campaña independiente; pudiéndose modificar los anuncios y ajustar el presupuesto hasta obtener los resultados que quiera. También puede mostrar distintos formatos de anuncios o incluso orientar la publicidad a determinados idiomas y ubicaciones geográficas, dirigiéndose a un segmento en concreto de clientes.

Además no existen requisitos de inversión mínima ni tiempo de permanencia y con la opción de coste por clic, solo se aplican cargos cuando los usuarios hacen clic en los anuncios del despacho, por lo que cada euro del presupuesto se destina a obtener nuevos clientes potenciales.

4.2.2.- REALIZACIÓN DE CONFERENCIAS.

En cuanto a las estrategias de distribución utilizadas por Sánchez Abogados, el despacho ha optado por utilizar otro medio adicional para comercializar sus servicios, sobre todo ahora que los ha ampliado y se encuentra en un momento de crecimiento.

Sánchez Abogados ha decidido utilizar un canal de distribución directo, debido a la naturaleza del producto, puesto que se trata de un servicio. Dado que un servicio es un elemento inmaterial, no se presta bien para los intermediarios a lo largo del canal de distribución.

Concretamente ha decidido realizar conferencias gratuitas sobre distintos servicios jurídicos que puedan afectar a un amplio número de población, para explicar las posibles soluciones y pautas a seguir y responder a las cuestiones planteadas por los asistentes.

La primera conferencia que ha decidido impartir, preocupados por la actual situación en que nos encontramos, se basa en las Hipotecas y desahucios. Y la idea es la realización de una conferencia diferente cada dos meses, de los diferentes servicios que ofrece respondiendo a las necesidades de los clientes.

Estas conferencias se desarrollarán en el mismo Edificio Sorolla Center donde está ubicado el despacho, ya que tiene una amplia sala de conferencias que puede ser alquilada por días.

4.3.- CAMBIO DEL DESPACHO

Las necesidades actuales en cuanto al equipo de personas que forman Sánchez Abogados y el aumento de clientes, hacen indispensable ampliar el despacho, si eso es posible o cambiar a otro de mayores dimensiones, para tener el suficiente espacio donde ubicar a todos los empleados y atender a los clientes de una manera más óptima.

El despacho está situado en el Edificio Sorolla Center, Avenida Cortes Valencianas 58-1102, de Valencia, junto al Palacio de Congresos y en una de las zonas más dinámicas de Valencia. El edificio cuenta con 11 plantas y 123 oficinas, conserjería y vigilancia 24 horas, salas de reuniones y conferencias, circuito cerrado vídeo, galería comercial y 600 plazas en parking público.

Ilustración 12: Edificio Sorolla Center en Valencia



Fuente: Página Web <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=506222&page=85>, 2014

La ubicación es excelente y Sánchez Abogados no se plantea por el momento modificar su dirección.

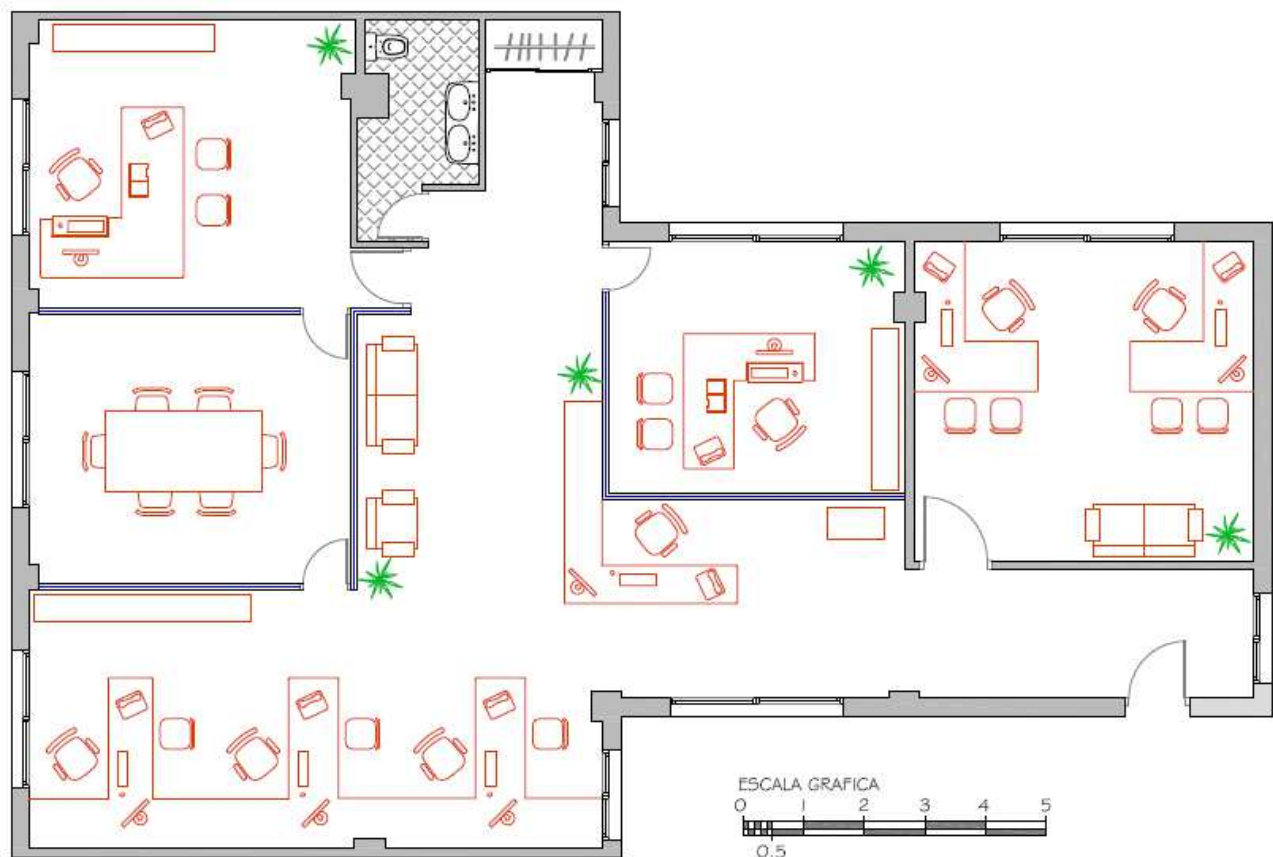
La oficina de Sánchez Abogados solamente consta de dos despachos de tamaño mediano, una sala de reuniones, un baño y una pequeña entrada donde se ubica la recepción, que ocupa una superficie de 60 metros cuadrados. Aunque el trabajo de un profesional jurídico en parte es desarrollado fuera del despacho, la utilización del mismo es necesaria al menos unas horas al día o unos días a la semana.

La sociedad no tiene el despacho en propiedad, sino que está arrendado por la misma, lo cual facilita este cambio.

Hoy en día, existen algunos despachos libres en el mismo Edificio Sorolla Center, lo cual hace más fácil esta decisión de traslado a un despacho de mayores dimensiones, donde la mudanza resulta fácil y a los clientes no les afecta, pues lo único que cambiará es el piso donde se instale el despacho, pero para los más despistados, no supondrá un problema porque el edificio cuenta con portero que podrá orientar al cliente.

La nueva oficina cuenta con un despacho grande donde pueden ubicarse hasta tres profesionales, y otro donde se instalan dos profesionales, más dos despachos medianos donde se sitúan un profesional en cada una de ellas, una entrada amplia donde se ubica la recepción y sala de espera, un baño y una sala de reuniones, en total 124 metros cuadrados.

Ilustración 13: Plano nuevo despacho de Sánchez Abogados



Fuente: Elaboración propia, 2014.

4.4.- CREACIÓN DE OFICINA VIRTUAL EN CASTELLÓN.

Sánchez Abogados cuenta actualmente con clientes procedentes de Castellón, y aunque el análisis de por qué quieren abrir una oficina virtual en Castellón podría ser tema de otro proyecto fin de carrera, simplemente se van a nombrar sin entrar a desarrollar los datos relevantes que les han llevado a tomar esta decisión:

- Gran número de despachos de abogados, pero muy pocos orientados al cliente latino, por lo que la oferta actual no cubre la demanda y las necesidades de los clientes no están siendo satisfechas con los despachos que existen actualmente.
- Oportunidad para Sánchez Abogados, ya que destaca en dicho segmento del mercado.
- Coste de inversión mínimo.
- Proximidad entre Valencia y Castellón para que el equipo pueda trasladarse y trabajar en los dos despachos a la vez.

Hoy en día, la crisis económica, hace que sea muy arriesgado comenzar una nueva andadura profesional en España, y aunque se han implantado algunas ayudas para los emprendedores, la mala situación económica sigue siendo uno de los factores principales por los que pocos empresarios se atreven a abrir un negocio con sus pocos ahorros, arriesgarlo y perderlo todo, si no funciona.

La realización de un plan de empresa previo a la apertura de cualquier negocio, ayuda al empresario a examinar la viabilidad técnica, económica y financiera, así como explicar todos los procedimientos, estrategias y políticas para lograrlo. Pero el entorno cambia constantemente, y el desarrollo de un plan de negocio no nos asegura el éxito de la empresa.

Por lo que Sánchez Abogados ha decidido previamente a la posibilidad de expandirse y abrir un nuevo despacho en Castellón, abrir una oficina virtual que nos servirá para estudiar si las necesidades de servicios jurídicos de clientes latinos en Castellón se están satisfaciendo con la oferta que existe actualmente y si por lo contrario, existe un nicho de mercado para Sánchez Abogados y puede aprovechar esa oportunidad.

Una oficina virtual es un espacio virtual donde se desarrollan tareas profesionales con el fin de prestar un servicio a los clientes, similares a las de un despacho tradicional.

La mayoría de los organismos públicos y grandes empresas ofrecen dentro de sus Webs servicios a sus clientes, proveedores y empleados, diversas utilidades que sustituyen o complementan los canales tradicionales de comunicación en el acceso a información y la prestación de servicios.

En los últimos años en países de América latina como México, Argentina, Chile, Colombia, etc. este modelo de negocios ha crecido notoriamente, ya que les permite a las empresas tener presencia inmediata en cualquier país o ciudad donde sus necesidades lo requieren y a un costo operativo realmente bajo. Los Estados Unidos ofrecen oficinas virtuales en prácticamente los 50 estados. Servicios en Estados así llamados "bilingües" como Florida, California o Texas, ofrecen servicios a comunidades internacionales para comenzar negocios en los EE.UU.

Es una solución más económica que abrir físicamente un nuevo despacho, que se puede poner en marcha en 24 horas, sin compromiso de permanencia, sin inversión inmobiliaria inicial, ahorro de costos y sin perjudicar la imagen de la empresa.

Sánchez Abogados en su búsqueda de oficina virtual en Castellón estuvo mirando entre otros los siguientes centros de negocios:

I.- VN Castellón TRADE CENTER: localizado en pleno centro de Castellón, calle Dean Martí número 46-entresuelo, dispone de una gran línea de servicios, siempre ampliables según las necesidades y el crecimiento del negocio, así pues para emprendedores ofrece los siguientes servicios:

- Atención telefónica personalizada en el número de teléfono de la empresa.
- Recibir la correspondencia de la empresa.
- Alquilar el despacho solo cuando se tenga visitas (por horas).
- Asesorar a la empresa sobre la mejor forma de tener éxito en el mercado.

- Introducir a la empresa en redes sociales.

Detallando el siguiente estudio económico de inversiones y gastos, en el cual se pone de manifiesto las ventajas de contratar una oficina virtual frente a la apertura de un despacho tradicional:

Tabla 14: Estudio Económico de inversiones y gastos de VN Trade Center

Gastos de Inversión	Despacho Tradicional	VN Trade Center
Depósito a devolver	1200 €	1.600 €
Primer mes	600 €	800 €
Obras adaptación local (A.A, cableados, bajar techo mamparas)	5.000 €	0 €
Gastos contratación, licencias y proyecto eléctrico	2.850 €	0 €
Centralita y teléfonos	1.200 €	0 €
Alta ADSL e instalación	50 €	0 €
Mobiliario	1.800 €	0 €
Secretaría (con Seg. Social)	1.200 €	0 €
Ordenador e impresora / Fax	2.000 €	0 €
TOTAL	15.600 €	2.400 €

Gastos Mensuales	Despacho Tradicional	VN Trade Center
Mensualidad	600 €	800 €
Secretaria (con Seg. Social)	1.200 €	Según consumo
Servicio limpieza	60 €	0 €
Servicio de mantenimiento	80 €	0 €
Electricidad, agua y calef.	90 €	0 €
Conectividad (ADSL + cuota tel. fijo)	50 €	0 €
TOTAL	2.080 €	800

Fuente: página web: <http://www.vntradecenter.es/compara.html>, 2014.

II.- Ofiespai Business Center: ubicada también el centro de Castellón, calle Poeta Verdaguer, número 1 entresuelo, ofrece también los servicios de su propia telefonista, recepciona los pedidos y mensajería de la empresa, gestiona la correspondencia y faxes, contestando de manera personalizada con el nombre

de la empresa y manteniendo a la empresa siempre informada mediante avisos por correo electrónico. Además dispone de despachos, salas de reuniones para atender a los clientes o proveedores o realizar conferencias, cursos y presentaciones.

Para finalmente optar por el **Centro de Negocios Puerta del Sol**.

Ilustración 14: Centro de Negocio Puerta del Sol en Castellón



Fuente: página web: <http://www.cnpuertadelsol.es/>, 2014.

Situado en un edificio emblemático en el corazón de la ciudad de Castellón, calle Ruiz Zorrilla número 2, piso 3º, ofrece la opción de alquiler de oficinas por horas o días acorde a sus necesidades, con tres tipos de oficina virtual con diferentes servicios: básica (40€), estándar (55€) y plus (125€), gestión de parking, viajes, restaurantes, eventos y sala de formación. Y los siguientes servicios:

- Recepción y servicio telefónico Personalizado
- Gestión de faxes, mensajes telefónicos y correo ordinario.
- Servicio de impresión y fotocopia (color y b/n).
- Domicilio social y fiscal en su centro de negocios.
- Mantenimiento y limpieza.
- Aire acondicionado personalizado, gasto de comunidad, luz, agua, seguros, residuos.

5.- INVERSIÓN DE LAS DIFERENTES PROPUESTAS DE MEJORA

En este capítulo se detalla por cada propuesta de mejora, en primer lugar, los parámetros de la inversión, esto es, el desembolso inicial, los flujos de caja, la vida útil y la tasa de actualización y en segundo lugar, se estudia la viabilidad de la inversión calculando el VAN y el TIR.

El Valor actual neto (VAN) es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

El VAN es muy importante para la valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado. Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerándose el valor mínimo de rendimiento para la inversión.

La Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) o tasa de retorno "r" es el tipo de actualización que hace el VAN igual a 0. Representa el coste de capital máximo al que podríamos financiar la operación. Su valor se comparará con la misma tasa utilizada anteriormente en el cálculo del VAN y deberá ser mayor a este valor para su aceptación.

Los flujos netos de caja de asociados a cada inversión se han valorado dentro del escenario más probable, esto es lo que se espera que tenga lugar con mayor probabilidad y acontezca a lo largo del horizonte de planificación del proyecto de inversión.

5.1.- SOFTWARE IMPLANTADO

La adquisición del software, junto con las licencias del mismo, y las instalaciones técnicas necesarias para la creación de una red informática interna supone un desembolso inicial de 2.500€, de la que se espera obtener unos flujos netos de caja anuales y constantes de 600€, durante los cinco años que se estima durará la inversión y a una tasa del 2%.

VAN= 328,08€, siendo su valor superior a cero, la empresa puede aceptar la inversión ya que resultaría beneficiosa para Sánchez Abogados.

TIR= 6,4%, que sería el coste máximo al cual podemos financiar la inversión, por lo que al ser superior al 2%, la inversión es rentable.

5.2.- NUEVAS ESTRATEGIAS COMERCIALES

Por un lado tenemos:

- La modificación de la página web que supone un desembolso inicial de 1.000€, de la que se espera obtener unos flujos netos de caja anuales y constantes de 400 €, durante los tres años que se estima durará la inversión y a una tasa del 2,50%.

VAN= 142,41€, tiene un valor superior a cero, por lo que la empresa puede aceptar la inversión ya que resultaría beneficiosa para Sánchez Abogados.

TIR= 9,7%, aceptaríamos la inversión siempre y cuando la rentabilidad mínima requerida sea inferior al 9,7%, siendo en este caso del 2,50%.

- La realización de conferencias gratuitas supone un coste de 40€ por dos horas y Sánchez Abogados tiene previsto realizar seis anuales, lo que supondría un desembolso de 240€, de la que se espera obtener unos flujos netos de caja anuales de 2.500€ el primer año, 1.000€ el segundo año, 500€ el tercer año y cuarto año y a una tasa de 0%.

VAN= 4.260€, es la opción más rentable puesto que el desembolso inicial es muy bajo y no requiere financiación alguna, por lo que la tasa es 0.

TIR= 982,12%, un valor muy elevado que pone de manifiesto la alta rentabilidad de esta propuesta de cambio.

5.3.- CAMBIO DE DESPACHO.

El alquiler del nuevo despacho asciende a un total de 1.210€ donde están incluidos los gastos de comunidad, agua y luz aparte, que serían sobre 1.200€ anuales más, por lo que el desembolso sería de 2.410€, durante tres años y

con unos flujos netos de caja anuales de 4.000€ el primer año y 1.000€ los dos siguientes años y a una tasa 6%.

VAN= 3.093,20€

TIR= 97,60%.

Tanto el valor del VAN como el del TIR son muy buenos y se podría aceptar esta propuesta de mejora, puesto que la inversión sería muy rentable.

5.4.- CREACIÓN DE OFICINA VIRTUAL EN CASTELLÓN

La oficina virtual seleccionada por Sánchez Abogados se sitúa en el Centro de Negocios Puerta del Sol, es del tipo estándar que tiene un precio de 55 € mensuales + IVA, sin compromiso de permanencia.

Para contratar la oficina virtual hay que depositar 2 meses de fianza y la primera mensualidad 55 € + IVA (66,55 €), por lo que sería una inversión inicial para un mes = 199,65€, siendo su total inversión anual de 931,70€ incluido el IVA.

Esta propuesta de mejora, supondrá unos flujos netos de caja anuales y constantes de 500€, durante tres años y a una tasa del 6%.

VAN= 404,81€

TIR= 28,19%

Ambos valores son positivos y una vez más nos afirman que la inversión es rentable si finalmente se decide por llevarla a cabo.

Para finalizar, podemos afirmar que todas las inversiones pueden ser asumidas por Sánchez Abogados al haber obtenido beneficios en su ejercicio del 2013, además todas ellas resultan rentables para la empresa, según los valores obtenidos.

6.- CONCLUSIONES FINALES

Tras la realización del presente trabajo final de carrera, se va a detallar todas las conclusiones a las que se han llegado en cada uno de los capítulos redactados.

ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA ABOGACÍA.

- España es el séptimo país en número de abogados por habitantes de la Unión Europea.
- Mercado muy competitivo, la abundancia de abogados es la nota predominante, competencia que se ha intensificado en los últimos años con la llegada de despachos extranjeros que se han consolidado, crecido e implantado con éxito en España.
- Respecto a los municipios de nuestro país, destaca Madrid con el mayor número de ejercientes de la abogacía, seguida de Barcelona y Valencia.
- El número de abogados sigue aumentando año tras año, pero en mayor proporción, así pues cada año se va reduciendo el número de personas matriculadas en los estudios universitarios de derecho.
- Importancia del sector en cuanto a número de despachos y empleos generados, dentro de sector servicios.
- Factores clave para adaptarse a los cambios del entorno y la situación de crisis: innovación en los servicios prestados, despachos multidisciplinares con distintas áreas de práctica e incorporación de la tecnología a los despachos.
- Destacan tres bufetes españoles en el ranking de los cincuenta despachos más innovadores en Europa: Garrigues, Uría-Menéndez y Cuatrecasas-Gonçalves Pereira.
- También destacan: Garrigues, Cuatrecasas-Gonçalves Pereira, Uría-Menéndez, Gómez-Acebo & Pombo y Roca Junyent, en el ranking de los cien bufetes con más volumen de facturación en el ejercicio 2012.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

- Sánchez Abogados cuenta actualmente con un equipo de ocho profesionales que le ha permitido aumentar sus áreas de práctica y convertirse en un despacho multidisciplinar. Sin embargo el aumento del personal, genera problemas de espacio en el despacho.
- El despacho tiene amplia libertad en establecer el precio de sus servicios, cuenta con un espacio en internet, a través de la página web; aunque está desactualizada y promociona sus servicios en emisoras de radio.
- Goza de una buena situación financiera que hace posible la inversión en mejoras.
- El diagrama de flujo pone de manifiesto la mayor deficiencia del despacho y es que carece de un programa de gestión completo.
- La matriz DAFO y CAME proporciona las propuestas de mejora para el despacho.

PROPUESTAS DE MEJORA

- Incorporación software de gestión en el despacho, modificación de la página web, cambio a un nuevo despacho en el mismo edificio y creación de oficina virtual en Castellón.

INVERSIÓN DE LAS DIFERENTES PROPUESTAS DE MEJORA

- La situación financiera de la empresa permite invertir en todas las propuesta de mejora expuestas y según los valores calculados en cuanto al VAN y TIR, todas ellas resultarían rentables para el despacho.

BIBLIOGRAFÍA

CONSULTAS ELECTRÓNICAS

→ ANTÓN, CARLOS. La abogacía tradicional ante el reto de un entorno de cambio. Artículo publicado 26 de Agosto de 2.013 [en línea]. Disponible en: http://www.lawyerpress.com/news/2013_08/2608_13_007.html.

[Consulta: 12 de Octubre de 2.013].

→ CANAL ASESOR. *La gestión documental en los despachos. Una carrera de largo recorrido*. Artículo de gestión publicado en Octubre de 2.008 [en línea]. Disponible en: http://canalasesor.wke.es/ver_detalleArt.asp?idArt=51367&action=ver. [Consulta: 12 de Octubre de 2.013].

→ CENTRO DE NEGOCIOS PUERTA DEL SOL. *Página web* [en línea]. Disponible en: <http://www.cnpuertadelsol.es>. [Consulta: 21 de diciembre de 2.013].

→ COLEGIO GENERAL DE LA ABOGACIA ESPAÑOLA (CGAE). *Censo numérico de Abogados en España a 31 de diciembre de 2.012*. [en línea]. Disponible en: <http://www.abogacia.es/2013/04/16/censo-numerico-de-abogados/>.

[Consulta: 9 de Noviembre de 2.013].

→ DEXTRAE, SECRETARIA VIRTUAL. *Página web* [en línea]. Disponible en: <http://dextrae.net>. [Consulta: 7 de Diciembre de 2.013].

→ GALDON, SOFTWARE DE GESTIÓN. *Página web* [en línea]. Disponible en: <http://galdón.com>. [Consulta: 14 de Diciembre de 2.013].

→ GARCÍA-LEÓN, CARLOS. *Garrigues, Uría y Cuatrecasas, en la élite de la innovación*. Noticia publicada el 10 de Octubre del 2.013 [en línea]. Disponible en: <http://www.expansion.com/2013/10/08/juridico/1381246575.html?cid=FCOPY33701>.

[Consulta: 2 de Noviembre de 2.013].

→ GARCÍA-LEÓN, CARLOS. *Los bufetes anglosajones siguen apostando por España*. Noticia publicada el 9 de Agosto del 2.013 [en línea]. Disponible en: <http://www.expansion.com/2013/08/01/juridico/1375377136.html>.

[Consulta: 12 de Octubre de 2.013].

→ GARCÍA-LEÓN, CARLOS. *Los grandes despachos españoles destacan en Europa*. Noticia publicada el 10 de Junio del 2.013 [en línea]. Disponible en: <http://www.expansion.com/2013/06/11/juridico/1370951940.html?cid=FCOPY33701>. [Consulta: 5 de Octubre de 2.013].

→ LEGAL TODAY. *Conforme a cifras del libro "Impacto de la Abogacía en la economía"*. [en línea]. Disponible en: <http://www.legaltoday.com/actualidad/noticias/en-espana-hay-90000-despachos-de-abogados>. [Consulta: 2 de Noviembre de 2.013].

→ MURO FERNÁNDEZ, DAVID. *Marketing para el despacho de abogados*. [en línea]. Disponible en: <http://www.derechopractico.es/marketingjuridico/marketing-para-el-despacho-de-abogados/>. [Consulta: 19 de Octubre de 2.013].

→ SÁNCHEZ ABOGADOS. *Página web* [en línea]. Disponible en: <http://www.sanchezabogados.info>. [Consulta: 7 y 14 de Diciembre de 2.013]

→ TIMOTEO, LOURDES. *La abogacía resiste los efectos de la crisis mejor que el conjunto del sector de servicios*. Noticia publicada el 25 de marzo de 2.013 [en línea]. Disponible en: http://www2.uah.es/diariodigital/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=6844. [Consulta: 2 de Noviembre de 2.013].

LIBROS

→ BANEGAS OCHOVO, REGINO; RIVERO TORRE, PEDRO; SÁNCHEZ-MAYORAL GARCÍA-CALVO, FERNANDO; NEVADO PEÑA, DOMINGO. *Análisis por ratios de los estados contables financieros*. Editorial Civitas, 1998. ISBN: 978-84-470-1020-1.

→ BARROSO CASTRO, CARMEN. *Economía de la empresa*. Editorial Pearson Educación, 2010. ISBN: 978-84-368-2425-4.

→ CARRETERO GONZÁLEZ, CRISTINA; DE MONTALVO JÄÄSKELÄINEN, FEDERICO; GISBERT POMATA, MARÍA; SERRANO MOLINA, ALBERTO. *Retos de la Abogacía ante la Sociedad Global*. Editorial Aranzadi, 1ª edición, 2012. ISBN: 978-84-470-3681-3.

→ CONSEJO GENERAL DE LA ABOGACÍA ESPAÑOLA (CGAE). *La Abogacía Española en Datos y Cifras*. Editorial Aranzadi, 1ª edición, 2012. ISBN: 978-84-9014-096-3.

→ GRANDE ESTEBAN, ILDEFONSO; ABASCAL FERNÁNDEZ, ELENA. *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Editorial ESIC, 8ª Edición, 2006. ISBN: 978-84-735-6440-5

→ KOTLER, PHILIP; LANE KELLER, KEVIN. *Dirección de marketing*. Editorial Pearson Educación, 12ª edición, 2006. ISBN 978-84-2054-463-2; ISBN 8420544639.

→ MAÑAS ALCON, ELENA. *El Impacto de la Abogacía en la Economía*. Civitas Ediciones, 2011. ISBN: 978-84-470-3818-3.

→ PARTAL UREÑA, ANTONIO; CANO RODRIGUEZ, MANUEL; MORENO BONILLA, FERNANDO; GÓMEZ FERNÁNDEZ-AGUADO, PILAR. *Dirección Financiera de la empresa*. Editorial Pirámide, 2012. ISBN: 978-84-368-2716-3.

→ RUSSO, PATRICIA. *Gestión documental en las organizaciones*. Editorial Uoc, 1ª edición, 2009. ISBN: 978-84-9788-863-9.

→ SANTESMASES MESTRE, MIGUEL ANTONIO. *Marketing. Conceptos y estrategias*. Editorial Ediciones Pirámide, 5ª Edición, 2007. ISBN: 978-84-368-2116-1; ISBN: 978-84-368-2116-5.

→ SUÁREZ SUÁREZ, ANDRÉS SANTIAGO. *Decisiones óptimas de inversión y financiación de la empresa*. Editorial Pirámide, 21ª edición, 2008. ISBN: 978-84-368-1899-7 ; ISBN 978-84-368-1899-4.

NORMATIVA

→ España. Ley 1/2013, de 14 de mayo, de medidas para reforzar la protección a los deudores hipotecarios, reestructuración de deuda y alquiler social. *Boletín Oficial del Estado*, de 15 de mayo de 2.013, número 116, páginas 36373 a 36398.

→ España. Ley 25/2009, vulgarmente conocida como “Ley Ómnibus”, de 22 de diciembre, Estatuto General de la Abogacía Española. *Boletín oficial del Estado*, 23 de diciembre de 2.009, número 308.

→ España. Real Decreto 658/2001, 22 de junio, Estatuto General de la Abogacía Española. *Boletín oficial del Estado*, 10 de Julio de 2.011, número 164, artículo 25.

→ España. Real Decreto 658/2001, de 22 de junio, Estatuto General de la Abogacía Española. *Boletín oficial del Estado*, 10 de Julio de 2.011, número 164, artículo 44.

→ España. Real Decreto-ley 6/2012, de 9 de marzo, de medidas urgentes de protección de deudores hipotecarios sin recursos. *Boletín Oficial del Estado*, 10 de marzo de 2.012, número 60, página 22492.