



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



## **TRABAJO FINAL DE GRADO**

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS

# **"ANÁLISIS DEL SECTOR JURÍDICO: BROSETA ABOGADOS"**

ALUMNO: DIEGO BISBAL SERRA

DIRECTOR: JOSE LUIS HERVÁS OLIVER

Valencia, Septiembre 2017



## ÍNDICE

### Capítulo 1. Introducción

1.1 Resumen.....	3
1.2 Justificación del TFG.....	5
1.3 Asignaturas Relacionadas.....	7
1.4 Objetivos.....	9

### Capítulo 2. Marco teórico.....10

### Capítulo 3. Análisis del caso: BROSETA ABOGADOS

3.1. Introducción y descripción.....	30
3.2 Evolución del sector jurídico.....	34
3.2.1 Evolución en Broseta Abogados.....	43
3.3 Principales negocios.....	52
3.4 Ventaja competitiva. Gestión de clientes.....	60
3.4.1. Matriz DAFO.....	61
3.4.2 Matriz CAME.....	71
3.5 Competencia.....	73
3.6 Otros datos del sector.....	87

### Capítulo 4. Conclusiones.....92



## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN:

### 1.1. RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar cómo funciona uno bufete de abogados de la ciudad de Valencia, en este caso Broseta Abogados así como observar qué estrategia sigue para ser rentable y mantener su cuota de mercado.

Desde el análisis, se puede observar la viabilidad de la empresa a nivel económico, a nivel profesional y a nivel técnico. Además, también se puede comparar este bufete con otros de tamaño similar para así poder observar los puntos fuertes de la empresa y aquellos que debería de corregir.

Lo primero que se ha hecho ha sido una visión global de la economía española, para comprobar su evolución en los últimos años y la tendencia que se prevé para el futuro más próximo. Esto nos permitirá observar el contexto actual y el contexto por el que han pasado las distintas empresas del territorio español así como estimar el futuro que les espera.

Una vez observado esto, se pasa a realizar un análisis PESTEL, método que sirve para evaluar el entorno, ya que mide factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Esto permite observar el entorno que rodea a la empresa en estos momentos, y es una buena herramienta para saber en qué lugar se encuentra el sector jurídico en el entorno actual. También, se estudia mediante un análisis DAFO las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que tiene la empresa comparada con el resto de empresas que se dedican a la misma actividad, así como la matriz CAME, para ver en que debe mejorar y que debe mantener la empresa.

Tras ello, veremos cómo funciona un bufete de abogados, viendo cómo funciona y cómo han evolucionado históricamente los distintos despachos de abogados,



además de observar las distintas áreas que componen un despacho como el de Broseta Abogados.

Una vez descrito todos los aspectos de la empresa, se llevará a cabo el análisis económico-financiero, transformando todos los datos que se han observado anteriormente en cifras contables para su análisis. Además, compararemos estas cifras con las cifras de otras empresas del sector para observar en que aspectos destaca la empresa y en qué aspectos debería de mejorar.



## 1.2.JUSTIFICACIÓN DEL TFG. MOTIVACIÓN.

Como ya se ha dicho anteriormente, el objetivo de este trabajo es el de analizar un sector empresarial como el de los despachos jurídicos para poner en práctica todos aquellos conocimientos adquiridos durante la carrera, ya que, como hemos comentado y veremos posteriormente, engloba la mayoría de aspectos vistos durante la carrera.

Además, este trabajo servirá para explicar cómo lleva a cabo la empresa todas las acciones a nivel económico, estratégico o a nivel social, aspectos que resultan trascendentes para conocer el devenir de una sociedad y para todos aquellos socios que soliciten la información, ya que tendrán una visión global de la empresa.

Al compararse con otras empresas del sector, es una buena herramienta para observar los puntos fuertes de la empresa, y así saber potenciar al público objetivo esa ventaja competitiva que tienen frente al resto de empresas del sector, y por otro lado, conocer sus debilidades para así poder reforzar esos aspectos donde todavía tienen un margen de mejora, si es que la empresa lo cree conveniente.

Además, se observará como es la estructura económico-financiera, comparando aspectos como los resultados de los ejercicios, el número de empleados o el volumen de facturación, mostrando la evolución en los últimos años de estos aspectos para así valorar y evaluar cómo ha sobrevivido a estos años difíciles a nivel económico y social.

La principal motivación que he tenido a la hora de realizar el trabajo ha sido que esta ha sido la empresa donde he realizado las prácticas curriculares y extracurriculares durante todo un año, y quería conocer su situación a un nivel



mas global para conocer mejor la empresa y poder analizarla de una forma más global y completa.

Además, siempre me ha gustado analizar una empresa y ver su funcionamiento así como las decisiones que han tomado en estos últimos años.



### 1.3. ASIGNATURAS RELACIONADAS.

Al ser un trabajo tan global y que estudia tantos aspectos, la mayoría de las asignaturas de la carrera han sido utilizadas para la realización del mismo de una forma mayor o menor. Las asignaturas más relevantes han sido las que se nombran a continuación:

- Contabilidad Financiera: Esta asignatura aporta los conocimientos necesarios en materia de balances y cuenta de resultados, fundamentales para ver la evolución de la sociedad en los últimos años y su situación actual.

- Contabilidad de Costes: Da una global de los aspectos más relevantes de los gastos de la empresa, su clasificación y cómo gestionarlos. Este aspecto es fundamental para tener un buen equilibrio económico-financiero.

-Dirección Comercial: Se realiza un estudio de mercado para conocer los factores del entorno que pueden afectar de manera negativa a la empresa. Estos conocimientos también permiten elaborar la matriz DAFO, el análisis PESTEL. Dichos análisis nos permitirán comprobar el entorno que rodea a la empresa así como su situación sectorial.

-Dirección de Recursos Humanos: Esta asignatura permite comprobar el organigrama que existe en la empresa donde se puede observar la relación jerárquica que hay en la empresa.

-Introducción a la Administración de Empresas: Aporta la visión, misión y los valores de la empresa en su conjunto.

-Dirección Financiera: Será de gran utilidad para conocer la viabilidad económico-financiera del proyecto.



-Macroeconomía: Esta asignatura nos será de vital importancia para conocer cómo ha evolucionado la economía en los últimos años, con gráficas como la variación del PIB, o la tasa de desempleo. Aspectos claves para conocer los antecedentes que han llevado a esta situación económica actual.



#### 1.4 OBJETIVOS.

-Uno de los objetivos que existe a la hora de realizar el trabajo es el de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y contextualizarlos en un sector, en este caso el judicial y en una empresa en concreto, Broseta Abogados.

-Otro de los objetivos que tiene el trabajo es que sirva como una herramienta para las diferentes personas que trabajan en la sociedad, para poder contemplar aquellos aspectos donde no son tan competitivos y tratar de mejorarlos.

-Como en cualquier sociedad, otro de los objetivos de este trabajo es tratar de que el mismo pueda ayudar a un mayor número de ingresos para la sociedad, y eliminar costes innecesarios, en el caso que existan los mismos.

-Un objetivo que también presenta este trabajo es el de analizar la evolución que presenta el sector en los últimos años, así como la economía con datos macroeconómicos como el PIB o la tasa de desempleo.

-Tratar de mejorar en la medida de lo posible la calidad del servicio que presta la sociedad.

-Intentar explicar cómo funciona una estructura como un bufete de abogados, desde distintos puntos de vista.



## CAPÍTULO 2.:MARCO TEÓRICO

El análisis interno es una metodología de gestión esencial en la dirección empresarial, aportando un gran valor con el diagnóstico de los puntos fuertes y débiles de la empresa. De este modo puede evaluarse el potencial de la empresa para alcanzar los objetivos establecidos.

Cada empresa tiene una combinación de factores internos única y una particular forma de gestionarlos; lo que establece los límites de su potencialidad para alcanzar sus objetivos. Por ello, es fundamental conocer la calidad y cantidad de estos factores.

El análisis interno de la empresa consiste en un conjunto de técnicas utilizadas para investigar acerca de los factores internos de ésta, es decir, de las características de los recursos, medios, habilidades y capacidades de los que dispone la empresa para mantener y desarrollar una ventaja competitiva que le permita hacer frente al entorno y así lograr sus objetivos.

La finalidad del análisis interno de la empresa es el diagnóstico de los puntos fuertes o fortalezas (factores internos positivos que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa) y de los puntos débiles o debilidades (factores internos negativos que impiden el logro de los objetivos) de modo que pueda ser evaluado su potencial para desarrollar la estrategia que permita lograr los objetivos establecidos.

El principal aspecto que trata de medir el análisis de empresa es comprobar si la empresa es rentable desde el punto de vista económico-financiero. El objetivo principal de cualquier empresa es el de obtener el mayor beneficio posible, por lo que se antoja fundamental hacer un análisis de este tipo para que sea posible obtener dicho beneficio. Es una herramienta fundamental a la hora de poner en marcha un nuevo proyecto, o de comprobar la viabilidad de uno existente. Un



buen análisis de la situación actual de una empresa, puede permitir reconducir una mala situación de una sociedad.

Pero para poder analizar la empresa, debemos de conocer como han sido los últimos años a nivel económico.

Para poder analizar la evolución de la economía en los últimos años, es necesario comparar algunos datos económicos como son el PIB (Producto Interior Bruto), factor que mide el valor de bienes y servicios que se produce en un periodo de tiempo (normalmente un año) en un país.

Otro factor a analizar es la tasa de desempleo, la cual indica el porcentaje de población, en edad y con intención de trabajar, y que no disponen de un trabajo.

Además, también será interesante observar la variación del número de PYMES existentes en nuestro país, lo que nos dará una imagen de la evolución económica, además de ser estas los clientes potenciales del bufete de abogados.

El primer valor que se va a analizar es el PIB. Se trata de una noción que engloba a la producción total de servicios y bienes de una nación durante un determinado periodo de tiempo, expresada en un monto o precio monetario. Sólo engloba los productos y servicios surgidos en el marco de la economía formal (es decir, deja de lado lo que se conoce como trabajo en negro, los intercambios de servicios entre amigos, los negocios ilícitos, etc.). Es importante tener en cuenta que el PIB está vinculado a la producción dentro de un determinado territorio, más allá del origen de las empresas. Una compañía francesa con producción en Chile aporta al PIB chileno, por citar un caso concreto a modo de referencia.

La valoración monetaria del PIB puede realizarse según el precio de mercado (incluyendo las subvenciones y los impuestos indirectos) o de acuerdo al costo de los factores. Existen diversas clasificaciones del PIB. El que se conoce como PIB nominal, por ejemplo, representa el valor financiero que se obtiene al



sumar los servicios y bienes producidos por un sistema económico a valores corrientes del año en que fueron fabricados o generados. Esto permite, en mediciones del PIB a lo largo del tiempo, evitar las distorsiones producidas a partir de la inflación. El PIB de carácter real, en cambio, es la valoración monetaria absoluta a valores constantes (de acuerdo a los precios de un periodo anual tomado como punto de referencia). El PIB per cápita, por último, intenta medir la riqueza material existente en un país a partir de la división del PIB total por el número de habitantes. El resultado, por supuesto, no refleja la realidad de cada persona, ya que existen enormes diferencias en la distribución de la riqueza.

Se calcula como la suma de Consumo+ Inversión+ Gasto Público+ (Exportaciones- Importaciones)

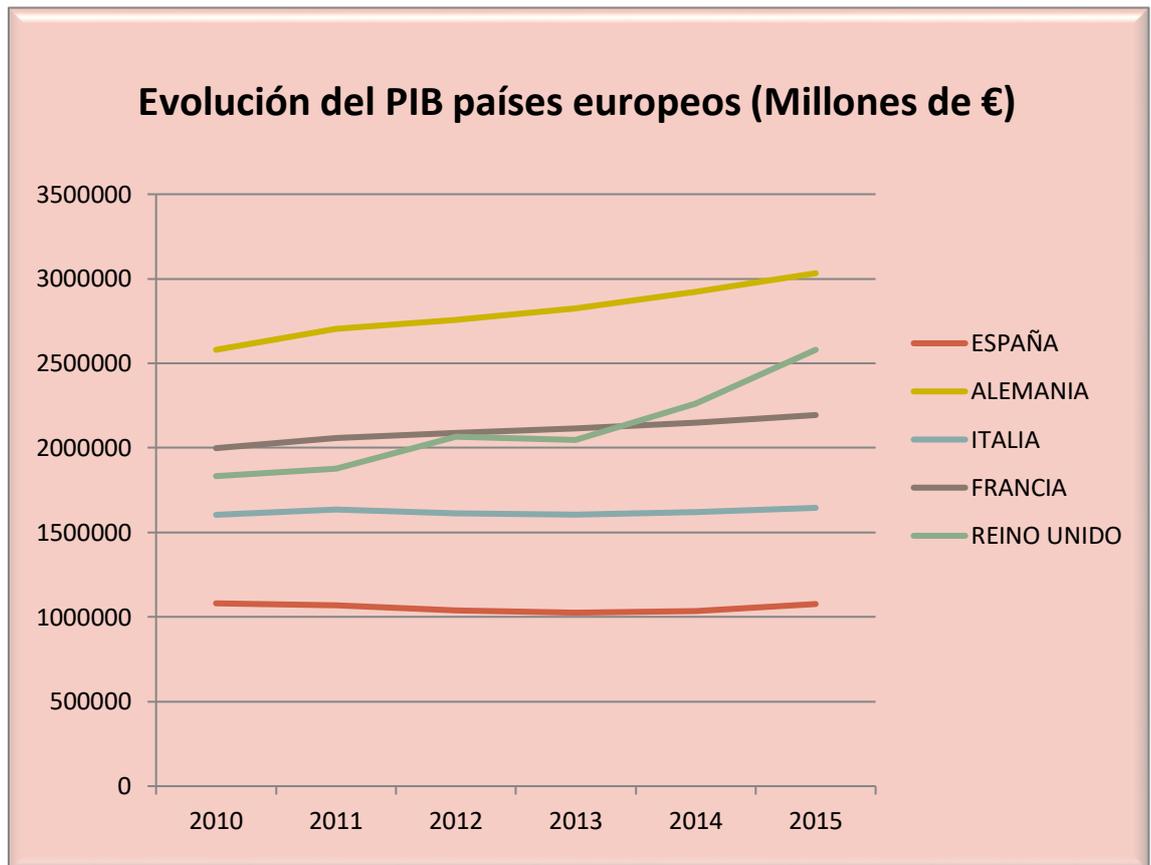
Año	PIB (millones de euros)
2006	1.007.974 €
2007	1.080.807 €
2008	1.116.207 €
2009	1.079.034 €
2010	1.080.913 €
2011	1.070.413 €
2012	1.039.758 €
2013	1.025.634 €
2014	1.037.025 €
2015	1.075.639 €

*Fuente: <http://www.pib.com.es/>*



*Fuente: Elaboración Propia con los datos de <http://www.pib.com.es/>*

Para poder ponernos en contexto, y poder comparar los datos del PIB, he comparado los datos de España con los de otros países para comprobar el nivel de producción realizado en España.



*Fuente: Elaboración propia con los datos de [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com)*

La tasa de desempleo, también conocida como tasa de paro, mide el nivel de desocupación en relación a la población activa. En otras palabras, es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar - población activa- no tiene puesto de trabajo.

La tasa de desempleo es muy útil para conocer las personas que no están trabajando. Su fórmula de cálculo es la población de 16 años y más que no está trabajando y busca trabajo, dividido entre la población económicamente activa de 16 años y más, esto es, ocupados más desocupados. Se calcula de la siguiente manera:  $(\text{Tasa de desempleo} / \text{Población Activa}) * 100$ .

Su estudio se suele desagregar en diferentes categorías: edad- 16-24, 25-34,35-44,45-59,60 y más años, sexo y área de residencia. El Instituto Nacional de Estadística (INE) es la institución encargada de publicar la tasa de desempleo.



Tipos de desempleo:

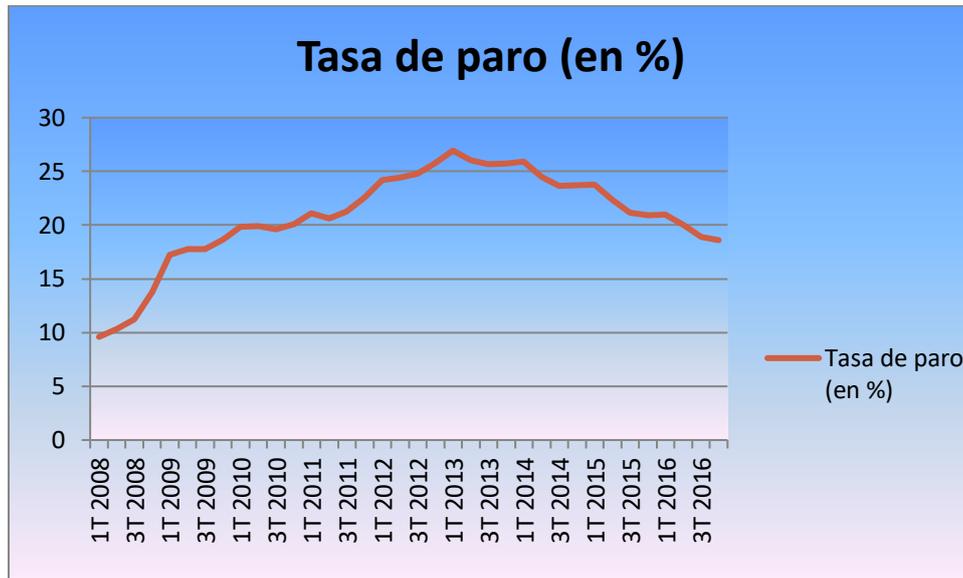
-Desempleo Estructural: Este tipo de desempleo se produce por un desajuste sostenido entre la calidad del desempleo y las características entre la oferta y la demanda, poca adaptación de los entes económicos que participan en la economía externa y la incapacidad de desarrollar un mercado interno eficiente.

-Desempleo cíclico: Este tipo de desempleo se origina como consecuencia de los ciclos económicos.

-Desempleo friccional: refiere a los trabajadores que se mueven de un empleo a otro con perspectivas de mejora, siendo un desempleo temporal.

-Desempleo estacional: La oferta y la demanda varía en función de las estaciones del año.

-Desempleo de larga duración: Este tipo de desempleo afecta a una persona que está parada y no encuentra trabajo durante un período superior a seis meses. Tiene un efecto psicológico negativo sobre las personas ante la imposibilidad de encontrar trabajo y ante la escasez de oferta y de baja calidad. A su vez, tiene efectos negativos sobre la estabilidad de la economía.



Fuente: Elaboración propia con datos del <http://www.ine.es>

Trimestre	Activos	Ocupados	Parados	Tasa de actividad (en %)	Tasa de paro (en %)
1T 2008	22.810,40	20.620,00	2.190,50	59,67	9,6
2T 2008	23.032,60	20.646,90	2.385,70	60,07	10,36
3T 2008	23.157,10	20.556,40	2.600,70	60,23	11,23
4T 2008	23.262,10	20.055,30	3.206,80	60,35	13,79
1T 2009	23.302,60	19.284,40	4.018,20	60,39	17,24
2T 2009	23.293,40	19.154,20	4.139,60	60,3	17,77
3T 2009	23.219,80	19.098,40	4.121,40	60,05	17,75
4T 2009	23.225,40	18.890,40	4.335,00	59,99	18,66
1T 2010	23.270,50	18.652,90	4.617,70	60,09	19,84
2T 2010	23.406,40	18.751,10	4.655,30	60,41	19,89
3T 2010	23.404,40	18.819,00	4.585,40	60,37	19,59
4T 2010	23.377,10	18.674,90	4.702,20	60,25	20,11
1T 2011	23.347,30	18.426,20	4.921,20	60,16	21,08
2T 2011	23.466,20	18.622,00	4.844,20	60,44	20,64
3T 2011	23.482,50	18.484,50	4.998,00	60,44	21,28



4T 2011	23.440,30	18.153,00	5.287,30	60,29	22,56
1T 2012	23.433,00	17.765,10	5.667,90	60,31	24,19
2T 2012	23.489,50	17.758,50	5.731,00	60,5	24,4
3T 2012	23.491,90	17.667,70	5.824,20	60,55	24,79
4T 2012	23.360,40	17.339,40	6.021,00	60,23	25,77
1T 2013	23.308,40	17.030,20	6.278,20	60,18	26,94
2T 2013	23.207,90	17.160,60	6.047,30	60	26,06
3T 2013	23.173,40	17.230,00	5.943,40	60,04	25,65
4T 2013	23.070,90	17.135,20	5.935,60	59,86	25,73
1T 2014	22.883,90	16.950,60	5.933,30	59,46	25,93
2T 2014	22.975,90	17.353,00	5.622,90	59,63	24,47
3T 2014	22.931,70	17.504,00	5.427,70	59,53	23,67
4T 2014	23.026,80	17.569,10	5.457,70	59,77	23,7
1T 2015	22.899,40	17.454,80	5.444,60	59,45	23,78
2T 2015	23.015,50	17.866,50	5.149,00	59,79	22,37
3T 2015	22.899,50	18.048,70	4.850,80	59,5	21,18
4T 2015	22.873,70	18.094,20	4.779,50	59,43	20,9
1T 2016	22.821,00	18.029,60	4.791,40	59,29	21
2T 2016	22.875,70	18.301,00	4.574,70	59,41	20
3T 2016	22.848,30	18.527,50	4.320,80	59,28	18,91
4T 2016	22.745,90	18.508,10	4.237,80	58,95	18,63

Fuente: <http://www.ine.es>

España: Paro		
	2016	2015
Desempleo	18,4%	20,7%
Paro hombres	17,0%	19,3%
Paro mujeres	20,0%	22,4%
Paro menores de 25	42,6%	46,1%
Paro hombres menores de 25 años	42,3%	45,0%
Paro mujeres menores de 25	43,0%	47,3%
Paro de 25 años o más	16,8%	19,0%
Paro hombres de 25 años o más	15,3%	17,4%
Paro mujeres de 25 años o más	18,5%	20,7%



*Fuente: <http://www.datosmacro.com>*

Pese a que los datos indican una evolución positiva en cuanto a la evolución de la tasa de paro, si se analiza en profundidad las cifras se puede comprobar cómo todavía los números son ciertamente preocupantes. Sobre todo en lo que se refiere al paro juvenil, es decir de personas menos de 25 años, donde el 42,6% de los jóvenes se encuentran en situación de desempleo.

Esto está provocando la denominada "Fuga de cerebros", es decir, jóvenes españoles con notas académicas extraordinarias, están teniendo que salir al extranjero para encontrar trabajo ya que aquí no se apuesta por ellos.

Tras analizar la situación del empleo en España, pasaremos ahora a analizar la evolución de las PYMES

Las pymes son las pequeñas y medianas empresas, esto es, las empresas que cuentan con no más de 250 trabajadores en total y una facturación moderada. Son empresas de no gran tamaño ni facturación, con un número limitado de trabajadores y que no disponen de los grandes recursos de las empresas de mayor tamaño.

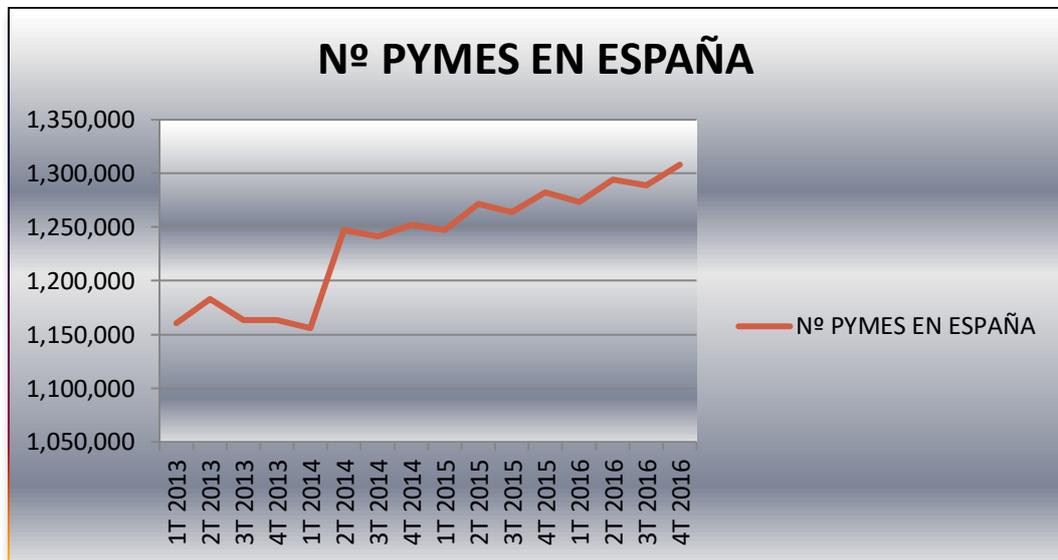
La pequeña empresa en España es aquella que tiene menos de 50 trabajadores así como un volumen de negocio inferior a los 10 millones de euros, mientras que la mediana empresa en España es aquella que tiene menos de 250 trabajadores y un volumen de negocio que no alcance los 50 millones de euros.

Las PYMES son el principal motor de la economía, una gran fuente de empleo y de economía, aunque a veces son colapsadas por grandes empresas que se llevan gran parte de las ventas en la competencia directa.

Entre las ventajas de las PYME destaca que son más ágiles y flexibles. Debido a su pequeño tamaño siempre son más cercanas al cliente, percibiendo el cliente

un trato m1s humano y tambi3n existe un mayor grado de implicaci3n de los trabajadores debido al reducido tama1o de la plantilla.

Entre sus desventajas encontramos una menor capacidad econ3mica y para competir, menor posibilidad de acceso a financiaci3n externa, as3 como un menor poder de negociaci3n con proveedores y clientes, y una menor posibilidad de expansi3n.



*Fuente :Elaboraci3n propia con datos de <http://www.ipyme.org>*

Como se puede ver tanto en el PIB del pa3s como en el n1mero de parados, se puede marcar el 2008 como a1o de inicio de la conocida crisis, cuando se produjo una fuerte ca3da del PIB de cerca de 40.000 millones de euros, as3 como la subida de la tasa de desempleo en un 4,1%. Adem1s, se puede observar como el descenso del PIB y la subida del desempleo se produce hasta el 2013, a1o que marca un cambio de tendencia y comienza a generarse de nuevo empleo y subir la producci3n del pa3s.



Además, si vemos la evolución del número de PYMES en España, se puede comprobar cómo a final de 2013 comienza a crecer de forma considerable.

Lo que se puede deducir de todo esto, es que la economía española va mejorando sus datos de forma paulatina, pero todavía no se acerca a los datos anteriores a la crisis, ya que se puede ver, por ejemplo, que la tasa de paro es el doble de la tasa de paro que había en 2008, mientras que el PIB de 2008 es superior al de 2015 en más de 40.000 millones de euros.

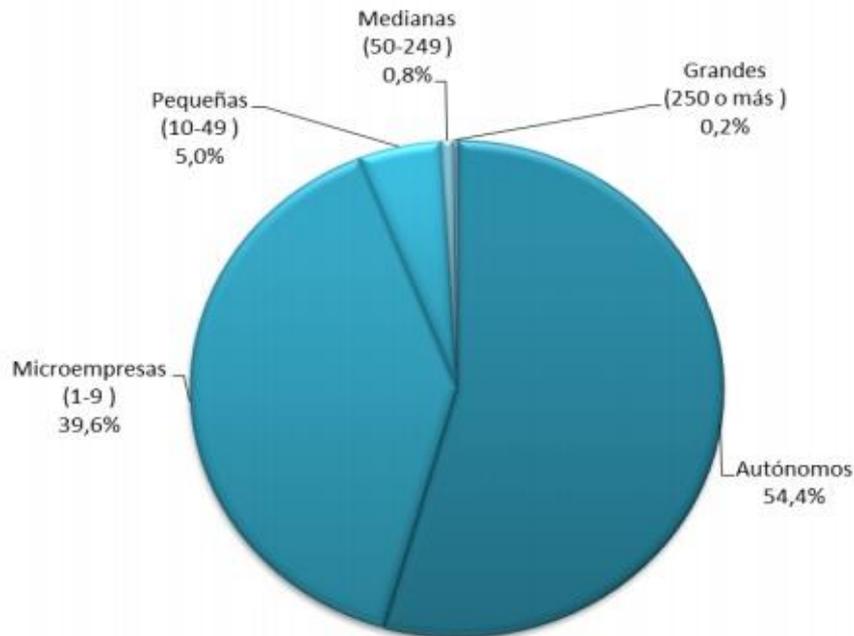
**Tabla 3. Trabajadores inscritos en la Seguridad Social**

Empresas por tamaño	Trabajadores	Tasa de variación %	
		Intermensual	Interanual
Microempresas (1-9 asalariados)	2.916.332	-0,49	2,61
Pequeñas (10-49 asalariados)	2.758.605	0,14	5,50
Medianas (50-249 asalariados)	2.210.112	1,46	5,70
<b>PYME (1-249 asalariados)</b>	<b>7.885.049</b>	<b>0,27</b>	<b>4,47</b>
Grandes (250 o más asalariados)	4.876.860	0,79	4,73
<b>Autónomos<sup>2</sup></b>	<b>2.829.891</b>		<b>2,11</b>
<b>Total trabajadores</b>	<b>15.591.800</b>		<b>4,11</b>

Fuente: MEySS

Esta tabla muestra como se dividen el número de trabajadores según el tamaño de la empresa. Vemos como más de la mitad de los trabajadores en España, un 50,57% de los mismos, trabaja en una PYME, lo que denota la importancia que estas tienen en nuestro país, además, si se analiza la distribución del número de empresas por tamaño se observa con más claridad la importancia de las pequeñas empresas en nuestro país.

Gráfico 3. Distribución del número de empresas por tamaño



Fuente: MEySS

Este gráfico nos muestra como casi el 40% de la empresas en España son microempresas, es decir, tienen menos de 10 trabajadores. Por otro lado, únicamente el 0,2% de las empresas tienen más de 250 trabajadores, lo que significa que en España predomina de forma muy evidente los trabajadores autónomos, que son aquellos trabajadores que trabajan por cuenta propia, y las microempresas.

Tras todo este análisis general acerca de la economía global en el estado español, nos centraremos ahora en el sector jurídico, sector al que pertenece la sociedad.

Para ello, partiremos de un análisis PESTEL, el cual engloba el conjunto de factores que afectan a la empresa y no tiene control sobre ellos, como son los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Medioambientales y Legales.



-Políticos. Aquellos factores asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro: Subvenciones públicas dependiendo de los gobiernos, política fiscal, modificaciones en tratados comerciales etc.

-Económicos: Consiste en analizar, pensar y estudiar sobre las cuestiones económicas actuales y futuras que pueden afectar en la ejecución de la estrategia a seguir. Tales como políticas económicas del gobierno, tipos de interés, inflación, niveles de renta.

-Socioculturales: Aquellos aspectos que puedan afectar a la sociedad, como los cambios en los gustos o en las modas, los cambios en el nivel de ingresos, la conciencia por la salud.

-Tecnológicos: Este punto mide como la tecnología y su evolución afecta a las empresas de un sector. Aspectos como el desarrollo de las TIC es fundamental en este apartado.

-Ecológicos: Cada vez está siendo un aspecto más importante en la sociedad y ya no afecta tan solo a unos solos sectores sino que ya se ha instaurado en todas las empresas con las nuevas leyes de carácter medioambiental o la regulación sobre el consumo de la energía.

-Legal: Estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con el sector al que se pertenece. Estos factores son mucho más complejos en empresas que también operan en el extranjero ya que deberán estar atentos a varias legislaciones.

Este análisis sirve para los emprendedores o dirigentes de empresas para evaluar los principales elementos que influyen sobre una empresa o proyecto de empresa. La idea principal es la de detallar el entorno sobre el que opera la empresa en función de los factores citados anteriormente.



*Fuente: Professional Academy*

-Político: El aspecto político es de elevada importancia en el sector legal, ya que todas las medidas que se lleven a cabo en materia fiscal, mercantil, o de cualquier otra índole jurídica, deberá ser recogido por todos los despachos jurídicos para así aplicarlo en sus despachos y a su vez aplicarlo a todos y cada uno de los clientes que soliciten ayuda en esa materia. Por otro lado, hechos como la salida de Reino Unido de la UE también puede afectar, ya que variarán las condiciones de trabajo con los cliente y proveedores de allí.

Económico: Como en todos los sectores, la economía es un aspecto fundamental y por el cual se rige el buen funcionamiento de las empresas. Los datos que hemos visto anteriormente sirven para hacernos una idea de cómo ha ido estos últimos años. El descenso del número de sociedades, provocado por la crisis, ha llevado un aumento de la tasa de paro como hemos visto lo que también ha provocado una disminución del Producto Interior Bruto. Esto afecta a las



empresas del sector jurídico, ya que las PYMES son los clientes potenciales de este tipo de despachos jurídicos, ya que muchas de las grandes empresas tienen su propio departamento jurídico que le lleva todos esos aspectos.

Por lo tanto, una crisis como la actual, ha hecho que las empresas del sector jurídico hayan tenido que abrirse a trabajar en nuevas áreas laborales para tratar de diversificar los clientes y encontrar nuevas áreas de ingreso para la sociedad.

Sociocultural: El aspecto sociocultural no es muy notorio en el sector legal, ya que este no le influye en su realización.

Quizás el hecho de que ahora esté volviendo a mejorar la economía puede llevar a que el incremento de rentas genere nuevos pequeños inversores con ideas que quieran crear un negocio y puedan ser potenciales clientes para las sociedades jurídicas. Pese a ello, la difícil situación que se ha vivido a nivel económico y laboral en este tiempo, va a hacer que esto no sea un proceso rápido.

#### Opiniones respecto al trimestre que comienza (Expectativas)

Periodo	Favorables (%) (optimistas)	Normales (%)	Desfavorables (%) (pesimistas)	Saldo (optimistas - pesimistas)
2015 Trimestre II	20,7	58,7	20,6	0,1
Trimestre III	21,0	57,6	21,4	-0,4
Trimestre IV	19,5	59,7	20,8	-1,3
2016 Trimestre I	16,1	61,3	22,6	-6,5
Trimestre II	20,1	61,7	18,2	1,9
Trimestre III	20,3	58,3	21,4	-1,1
Trimestre IV	18,9	60,5	20,6	-1,7
2017 Trimestre I	17,0	62,9	20,1	-3,1
Trimestre II	24,1	61,1	14,8	9,3

Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

Esta tabla nos muestra la confianza que tienen los comerciantes respecto a su negocio para el próximo trimestre. Como se puede ver, después de mucho tiempo de saldo negativo (Existía más gente pesimista que optimista), en este trimestre el saldo era positivo en más de 9 puntos, hecho que también puede fomentar la creación de nuevas empresas.

-Tecnológico: La tecnología es cada vez más importante en todas las compañías, y las del sector jurídico no se quedan atrás. Cada vez es más importante la calidad de aspectos como la página web de la empresa, ya que al existir tantas empresas dentro del sector, el cliente observa las páginas para hacer una selección previa. Además, las redes sociales tienen cada vez mayor importancia, y muchos despachos las utilizan para tratar de acercarse a los clientes y como medio de publicidad, ya que son una forma de llegar a la sociedad de forma gratuita.



*Fuente: Twitter*

-Ecológico y Medioambiental: Las políticas medioambientales cada vez tienen mayor peso en las empresas actuales. La legislación es cada vez más estricta en esta materia y eso hace que los despachos jurídicos hayan creado áreas para atender las distintas necesidades de los clientes en esta área. Además, el asesoramiento en materia de infraestructuras ferroviarias, portuaria o aéreas también requieren de este tipo de ayuda.

-Legal: Obviamente el aspecto legal es un aspecto prioritario en un despacho jurídico, y es que, las distintas leyes que se creen en las distintas materias, regirán la forma de trabajar de la sociedad. Un ejemplo puede ser un cambio de la ley en materia fiscal. Este cambio hará que el departamento de fiscal de una sociedad deba de adaptarse a este cambio para los futuros trabajos de la sociedad.

A continuación realizaremos un estudio de las fuerzas más competitivas del sector mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Las 5 fuerzas de Porter son un análisis que permite maximizar los recursos y superar a la competencia. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfecto y estudia minuciosamente a la competencia, la empresa no sobrevivirá en el sector, por lo que aparte de ser un elemento fundamental para la empresa, también ayudará a la empresa a colocarse en el lugar que había deseado.



-Poder de negociación de los proveedores: La primera fuerza que mide Porter es el poder de negociación que la empresa tiene con los proveedores. En el sector



jurídico, no existe un gran número de proveedores, debido a que es en el propio despacho donde se crea el servicio. Si bien es cierto, que grandes despachos como Broseta Abogados, tiene convenios con distintos bufetes externos, los cuales les realizan trabajo a Broseta a un precio ya pactado inferior al que estos despachos ofrecen sus servicios al resto de clientes.

De este modo, Broseta se asegura un precio menor, por lo que sí que consigue cierto poder sobre proveedores, mientras que los bufetes externos se aseguran un volumen de trabajo elevado. Este factor depende de variables como el poder de decisión que tienen los proveedores de los despachos jurídicos sobre el precio final, o la cantidad de proveedores en el sector, ya que si se da el caso de que hay un número elevado de proveedores dentro del sector, el poder de negocio que tienen es inferior debido a una mayor oferta.

-Poder de negociación de los clientes: Como hemos visto, y veremos más adelante, el poder de negociación de los clientes en el sector jurídico es alto. Es por ello que la mayoría de bufetes de un tamaño similar tienen unos precios similares por sus servicios. Algo distinto ocurre con los grandes bufetes de abogados, los cuales ofrecen una mayor experiencia y confianza al cliente a cambio de un mayor precio.

En estos grandes despachos, el cliente no tiene poder de fijación del precio, y sabe que paga una cantidad mayor, por un servicio que se presupone de mayor calidad.

-Amenaza de nuevos competidores: Como veremos con más profundidad más adelante, en España existe un número muy elevado de bufetes de abogados. No existen unas barreras de entrada para entrar al mercado ya que únicamente se requieren los trámites necesarios para crear cualquier empresa, si bien lo único necesario es tener a un abogado que sea ya colegiado. Pese a ello, como en cualquier sector, es muy complejo los comienzos, ya que se necesita capital para montar el despacho y los sueldos del despacho. Además, al inicio los precios de los trabajos y servicios son menores para poder adquirir clientela. En este



aspecto, Porter identificó algunas barreras que podrían usarse ante nuevos competidores como son:

1) Las economías de escala: Los volúmenes altos de producción en los grandes despachos permiten un ahorro en costes que los hacen más competitivos.

2) La diferenciación: El diferenciarte del resto de tus competidores hace que tengas poder sobre tus clientes y una ventaja competitiva sobre el resto de competidores. Este aspecto es fundamental si se quiere perdurar en el sector.

3) Las inversiones de capital: Ante una situación de dificultad económica, los grandes despachos tienen un mayor acceso a financiación ajena que los pequeños despachos, a los que por lo general les sale muy cara esta financiación.

4) Desventaja en costes: Al tener unos menores precios, los grandes despachos pueden poner unos precios inaccesibles para los pequeños, debido a que ellos tienen unos costes más elevados al no aprovecharse de las economías de escala.

-Existencia de productos sustitutivos: Se puede considerar como tal a toda la oferta de servicios que ofrecen el resto de bufetes de abogados existentes. Si bien, claro está, que los grandes bufetes de abogados saben que no tienen productos sustitutivos, ya que el resto de despachos no ofrece la garantía y calidad que ellos ofrecen.

Además, últimamente también están apareciendo nuevas asesorías, que pueden hacer servicios similares a servicios ofrecidos por los despachos a precios similares o incluso algo inferior. Todos estos servicios tienen el inconveniente para el cliente de que no aportan la seguridad jurídica que aporta un gran bufete.

-El último punto a analizar dentro de las 5 fuerzas de Porter es el referido a la rivalidad competitiva existente en el sector.



La gran mayoría de despachos jurídicos ofrecen un servicio similar, si bien se diferencia en los precios, ya que los clientes tampoco están dispuestos a pagar lo mismo en todos los despachos jurídicos.

Si bien es cierto que los grandes despachos pese a abarcar distintas y variadas áreas, siempre tienen una especialización en un grupo de áreas, en los cuales tienen ventajas competitivas, debido a la experiencia del equipo que forma esa área. Los despachos jurídicos más pequeños no pueden abarcar todas las áreas como un gran bufete, ya que no tienen tanto personal, y eso hace que estén especializado en una o varias áreas concretas, aumentando la competencia del sector.



## CAPITULO 3. ANÁLISIS DEL CASO: BROSETA ABOGADOS

### 3.1. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN



Broseta Abogados es un despacho jurídico fundado en el año 1975, por el Catedrático Mercantil Manuel Broseta Pont. Actualmente cuenta con oficinas en las ciudades de Valencia en la calle Pascual y Genís, Madrid en la calle Goya, Zurich, y en Santiago de Chile, donde está llevando a cabo trabajos referentes a las amnistías fiscales que se están llevando en el país.



*Sede de Broseta en Valencia. Fuente [www.broseta.com](http://www.broseta.com)*

En cuanto al esquema organizativo de la empresa, está formado por el presidente de la sociedad, Manuel Broseta, seguido de la socia directora, en este caso Rosa Vidal. Tras estos dos, encontramos a los socios y socios directores de cada una de las áreas que forman la compañía. Estas áreas que más adelante pasaremos a analizar con profundidad son: Administrativo, Arbitraje, Derecho Bancario y Financiero, Competencia y de la UE, Concursal, de reestructuraciones e insolvencias, Derecho Deportivo, Empresa familiar, Derecho Fiscal, Fusiones y Adquisiciones, Gobierno Corporativo y cumplimiento Normativo, Innovación y Emprendedores, Laboral, Medio Ambiente, Mercantil, Penal Económico y de la Empresa, Prevención de blanqueo de capitales, Procesal y Contencioso, Propiedad Intelectual e Industrial, Urbanismo y Wealth Management.

Uno de los factores que ha permitido a Broseta Abogados haber conseguido continuar con el negocio pese a la gran crisis económica, es la gran diversidad de áreas en las que trabajan, ya que no todas se han visto afectadas de la misma manera.



Los valores con los que se identifica la sociedad son, Ser un corredor de fondo, esto es, el esfuerzo y la perseverancia y el trabajo duro dan sus frutos a largo plazo. Vivir de la excelencia, ya que como se ha comentado anteriormente, la sociedad está muy comprometida con la calidad del trabajo que se realiza, algo fundamental dado la gran competencia que existe en el sector. Primero personas, con este objetivo la sociedad se compromete con cada uno de los trabajadores que forma la empresa, a escucharles, a que participen en el trabajo y a potenciar su desarrollo personal. Estos son sin duda los valores más importantes que engloban a la sociedad.

Además, el Grupo Broseta está formado por Broseta Abogados y tres empresas más que son las siguientes:

-Lexer Abogados: Empresa especializada en la gestión de procedimientos que aporta soluciones a empresas con la necesidad de externalizar una gran cantidad de expedientes ya sea de forma judicial o extrajudicial. La empresa está formada por más de 80 profesionales, tiene oficinas tanto en Valencia como en Madrid.

Entre sus servicios destaca el de gestión integral de recuperación de deuda, gestión amistosa de recuperación y gestión judicial de recuperación. El 2015 consiguió unos ingresos de explotación de 14.687.685 euros, creciendo en más de 10 millones respecto a 2014, por lo que podemos deducir que su crecimiento está siendo estratosférico.





-Business Initiatives Consulting (BIC): Empresa de consultoría I+D que está especializada en la financiación de proyectos de I+D+I, con sede en Valencia, Madrid y Barcelona. La principal función de la empresa es la de aportar soluciones financieras ya sea mediante subvenciones públicas o mediante la búsqueda de deducciones fiscales por la inversión en I+D. Está formada por 22 trabajadores y sus ingresos de explotación en el año 2015 llegaron a 1.606.204€.



-Broseta Compliance: Empresa que se crea a raíz de la creciente demanda al despacho de los servicios de Buen gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento normativo. En materia de Buen gobierno se encuentra entre otros, los servicios de asesoramiento de Código Penal, códigos éticos y de conducta, sistemas de control interno financiero y manuales de buenas prácticas entre otros.

En materia de Risk, ofrece soluciones de ciberseguridad y ciberinteligencia, implantación de sistemas de control interno, modelos de anticorrupción y modelo de gestión de fraude, además de muchas otras actividades.

Por último, en relación al Cumplimiento Normativo (Compliance) lleva a cabo la gestión de modelos integrales de prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo.



### 3.2. EVOLUCIÓN DEL SECTOR JURÍDICO.

En las últimas décadas, el oficio de abogado ha producido un gran cambio. Por ejemplo, hace 50 años, las mujeres no ejercían el oficio, el despacho solía ser en la propia vivienda familiar, el ámbito de actuación estaba reducido casi a la propia localidad donde el profesional se establecía y no existía especialización.

Al inicio de los años 90, la abogacía comenzó a acometer especiales actividades y tareas que eran impensables tales como la llevanza de asuntos relativos a inmigración, los temas de defensa de los menores, la violencia de género o la normativa de ocio y deporte. Dentro del tema organizativo, la transformación ha originado cambios radicales como la necesidad de grandes despachos jurídicos en zonas nobles de la ciudad, y la necesidad del abogado de estar totalmente comunicado para atender a aspectos que requiera. Estos cambios han derivado a que en la actualidad en España sean varios los despachos con más de 100 abogados, hay numerosos despachos internacionales con sede en España, y los distintos abogados y despachos jurídicos han tenido que adaptarse a los nuevos sistemas y tecnologías de la información y la comunicación.

En el ámbito organizativo la tendencia, o la realidad es que el despacho ha de integrar a profesionales especializados en las distintas áreas que pueden ofrecer al cliente un servicio eficaz y eficiente.

A nivel de gerencia, es necesario aplicar estrategias empresariales tales como planificar estrategias de marketing y políticas de comunicación para conseguir el objetivo fundamental del despacho, llegar al cliente.

En el año 2011, dos profesores de la facultad de Derecho de ESADE, Sandra Enzler y Eugenia Navarro, realizaron un estudio sobre el sector legal de los negocios. En dicho estudio, uno de los objetivos era el de conocer aquellos



aspectos que han hecho evolucionar al sector legal en los últimos años. Algunas de las conclusiones que desprende el estudio son:

-La entrada de despachos con firma anglosajona ha derivado en un nuevo modo de facturación, y es el de facturar por horas de trabajo y no por un precio pactado previamente. Esto está suponiendo un esfuerzo extra para los abogados, los cuales estaban acostumbrados a elaborar un presupuesto inicial en función de la complejidad de la operación a realizar. Ahora, los despachos con cierto volumen, están implantando programas informáticos para que el abogado realice su time report, explicando en que asunto o proyecto ha trabajado en cada momento del día, y así poder calcular el importe de la factura que entregar al cliente.

-Profesionalización en la gestión: En los despachos se han creado nuevos puestos para áreas funcionales como marketing, recursos humanos o gestión económico-financiera. puestos que antes no se requerían. Anteriormente, únicamente se le daba importancia a la labor del abogado. Esto está cambiando y como se ha comentado anteriormente, cada vez se tiene una visión más global del despacho formada por las distintas áreas judiciales y áreas como marketing y desarrollo de negocio, las cuales buscan nuevas fórmulas de trabajo, como veremos posteriormente, el área financiera y contable, donde se llevan las finanzas del despacho y el área de recursos humanos, que trata todos los aspectos laborales de la sociedad.

-La incorporación del inglés a los despachos. Ya no se pide saber inglés sino que se solicita ser prácticamente bilingüe. La internalización y el querer optar a clientes grandes como puedan ser multinacionales obligan a que el inglés sea un idioma fundamental y se exige un conocimiento amplio del mismo.

-Globalización del mercado. Como ya se ha comentado anteriormente, las empresas cada vez más han dejado atrás el ámbito local y han aumentado su presencia al ámbito nacional e internacional. Es por ello que los despachos están



optando por abrir sedes en distintos países, algo impensable hace unos años, y que favorece esta globalización.



-Tendencia a la especialización de las áreas. Ya no abundan, como anteriormente, aquellos abogados que sabían de todo. La especialización les permite focalizar en un área de trabajo concreta. Hace unos años se buscaban abogados que pudieran realizar trabajos del mayor número de áreas distintas posibles. Hoy en día esto no es así, y debido a la segmentación por departamentos que han sufrido los bufetes, ahora lo que se busca son abogados específicos para cada una de las áreas de trabajo. Tanto es así, que los grandes despachos tienen distintos presupuestos para cada una de las áreas de trabajo, y cada área, dirigida por un socio distinto, utiliza este presupuesto de la forma más eficaz.

-Aparición de prensa especializada en el sector, hecho que no existía hace unos años, y que permite a distintos abogados escribir artículos sobre noticias jurídicas de especial interés. Estos artículos y publicaciones dotan de un prestigio tanto al abogado que lo escribe como al bufete que representa o en el que trabaja.



-El precio se ha convertido en un aspecto de selección debido a la gran oferta indiferenciada que se puede encontrar. Únicamente cuando se contrata la especialidad el precio deja de ser un elemento de selección. Al existir tal cantidad de despachos jurídicos, y por tanto de oferta de servicios, el precio es un aspecto que puede determinar el decidirse por un despacho u otro. Únicamente cuando lo que se busca es experiencia profesional, el precio dejará de tener un valor importante y será cuando ya el cliente esté dispuesto a pagar una cantidad mayor.

-Cada nuevo proyecto hace que se pidan distintos presupuestos a distintos despachos, pese a tener un despacho de referencia. Esto hace que los despachos mantengan un pulso de honorarios en el mercado. Los bufetes conocen el precio de los servicios estándares de otros bufetes de abogados y saben sobre que franja de precios deben de moverse en la mayoría de los trabajos para poder ser competitivos a nivel económico.

-Reducción de los proveedores externos, para un menor coste y un mayor control sobre el trabajo. En épocas anteriores, era muy habitual que un gran volumen de trabajo del bufete fuera externalizado y realizado por distintas asesorías jurídicas u otros despachos jurídicos debido al menor tamaño de los bufetes. Actualmente esto ha cambiado, ya que debido al aumento del número de trabajadores que se han producido en las empresas, así como debido a la mayor profesionalización de los mismos, el porcentaje de trabajo realizado desde dentro del bufete aumenta.

-Reducción de las plantillas internas, menos contrataciones. Mayor flexibilización de la misma. Pese a que se ha comentado que han crecido de forma importante los bufetes, debido a la crisis y a la gran cantidad de oferta que existe en el sector, ha disminuido el número de los trabajadores que forman parte de la plantilla.



-En cuanto a los honorarios, hay una alta competitividad entre las firmas con bajada de precio para captación de clientes. Esta es otra de las consecuencias debido a la gran oferta y el gran número de despachos jurídicos existentes. Existe una gran rotación en el número de abogados en los primeros años de sus carreras. Es a partir de que el abogado obtiene la categoría de junior cuando a nivel económico comienza a tener una mayor reputación y por tanto comienza a percibir un mayor salario, ya que la empresa hace un mayor esfuerzo para retenerle. Esta categoría se adquiere con el paso de los años dentro de la organización gracias a las cualidades ofrecidas por el trabajador.

-Riesgo de pérdida de calidad ante la presión de los precios. La gran presión que existe en el mercado debido a la competencia existente puede provocar que debido a la disminución de precios para que se acepte la oferta, también se pierda calidad para obtener una rentabilidad. Y es que, si disminuye los precios de los servicios ofertados por el bufete, también debe hacerlo el coste que le supone el caso al mismo, para que el caso sea rentable para el bufete.

-Crecimiento moderado de la facturación y previsión de descenso excepto en grandes despachos, debido a la masificación de despachos. Este es un hecho más de todo lo que estamos viendo. Debido al gran número de bufetes, el reparto entre los mismos es muy grande, provocando que el número de casos que adquiere un bufete es menor. Solo en el caso de los grandes bufetes, que ya tienen ese prestigio y a los cuales se busca cuando se necesita un mayor prestigio ya que gozan de mayor experiencia, no ocurre esta disminución.

-Búsqueda de nuevas fórmulas de facturación que sean satisfactorias tanto para el cliente como para la empresa, buscando mantener la máxima rentabilidad y liquidez. En este aspecto, como se comentaba anteriormente se han adoptado métodos como el de facturación por horas, en el cual la empresa pasa un presupuesto al cliente con un listado de precios por hora de cada uno de los distintos trabajadores que vayan a formar parte de ese trabajo. Cada uno tendrá una tarifa, asignada por la empresa, en función de la experiencia o el cargo que



tenga el mismo dentro del organigrama del despacho. Este organigrama suele estar representado de la siguiente forma: En la base se encuentran un gran número de abogados con corta experiencia laboral, que pueden ser los colaboradores o asociados, como en el caso de Broseta Abogados. El siguiente escalón está formado por los abogados senior, que son aquellos que ya llevan entre 5 y 7 años dentro de la sociedad. Esta nueva distinción implica una subida de los honorarios profesionales. A estos le siguen los asociados senior, el último peldaño antes de ser socios. En los grandes bufetes, esta categoría se otorga a aquellos abogados que llevan en torno a los 15 años de experiencia en el bufete. El último escalón está formado por los socios, que se dividen entre los socios de cuota y el socio común. El socio de cuota es aquel que tiene una participación de la sociedad, normalmente preestablecida en los estatutos de la misma. Por otro lado, el socio común es aquel que no tiene participaciones de la sociedad, y por tanto su dividendo se estipula en función de la facturación que su departamento y él mismo han aportado a la sociedad.

-Optimización en la gestión de los equipos, debido a las estrategias de los despachos de ahorro en coste y eficacia. Como ya se ha comentado, actualmente se han incorporado a los grandes despachos nuevos departamentos como los de marketing, contabilidad o recursos humanos que no se dedican de forma directa a la actividad principal del bufete, sino que se encarga más de aspectos de gestión empresarial.

-La diferenciación es difícil solo a nivel técnico. Se busca conocimiento del negocio y un determinado perfil de abogado con valores. El precio es claramente un valor diferencial a no ser que se busque un especialista.

-Los despachos han reconocido la importancia que tienen y se han dotado de unos departamentos de Recursos Humanos con grandes profesionales, con la intención de captar y retener el talento. En cuanto a la captación de talento, se observa un aumento continuado del salario, que sin embargo se ha visto aminorado en estos últimos años debido a la crisis, así como también bajaron los niveles de contratación. Hay un pensamiento claro en los departamentos de



Recursos Humanos de las distintas empresas que se ha trasladado a los despachos jurídicos y es que el talento es caro. Por ello, la mentalidad que se ha trasladado desde este departamento es el de que el talento se debe de crear con la exigencia del despacho. De esa forma se formarán grandes abogados y no se necesitará en gran medida acudir al mercado para pagar este talento.

-Pese este mayor protagonismo que han tenido el departamento de recursos humanos en los despachos jurídicos, siguen siendo los socios los responsables últimos sobre los asociados y sobre la gestión de los equipos. Esto ha provocado que se les deba formar a los socios en cuanto a la metodología de evaluación, el liderazgo y la cultura de la firma. Las firmas cada vez más tienen en cuenta aspectos como la capacidad de liderazgo y la capacidad de hacer equipo.

-Los socios todavía carecen de feed-back acerca de la gestión de sus equipos. Esto dificulta la posibilidad de reconducir malos hábitos y costumbres. Este es uno de los aspectos a mejorar por parte de los socios, y en los cuales los departamentos de recursos humanos están haciendo un mayor esfuerzo. Y es que, los socios, al ser abogados, no tienen los conceptos adquiridos a nivel de la cultura de la gestión empresarial, y no obtienen resultados de su departamento al nivel que deberían.

-El recorte en honorarios está haciendo que el salario de los socios tenga cada vez un mayor porcentaje en variable en función de hitos como un nivel de facturación en su área. Esto hecho hace que el nivel de presión dentro del departamento sea mayor, ya que todo el mundo quiere tener el mayor dividendo posible, y esto pasa por hacer bien el trabajo y hacerlo de forma eficiente y eficaz.

-Los departamentos de marketing han ido evolucionando hacia tareas de desarrollo de negocio. Además, estos departamentos están creciendo tanto en plantilla como en presupuesto dada la importancia que están adquiriendo. Desde desarrollo de negocio se busca la continuidad del negocio, y como tal se busca



nuevas alternativas y nuevas oportunidades de negocio. Se puede decir que desarrollo de negocio va por delante del resto de departamentos de la sociedad definiendo las estrategias para el futuro sostenible del negocio y aprovechar las oportunidades que surjan.

-Los despachos han evolucionado mucho en imagen corporativa tanto en diseño como en la manera de presentarse que es mucho más moderna y escapa de los estereotipos que había en el pasado. Pese a esto, el tratamiento de la marca como tal continua siendo un tanto deficiente. Cada vez este es un aspecto más importante en todo cualquier empresa. La noción de la imagen corporativa está asociada a la representación o figura de una gran entidad. El concepto alude a como los clientes y los distintos consumidores perciben a la compañía asociando determinados valores y percepciones.

-La comunicación y presencia en los medios se ha convertido en un elemento clave para construir una reputación en el mercado. Es por ello, que los despachos cada vez tienen más presencia en plataformas como Twitter y LinkedIn, además de ir mejorando su página web y tratar de publicar artículos por medio de sus socios y abogados en los distintos medios periodísticos. Actualmente, estas redes sociales dotan de presencia y tienen que representar los valores de la sociedad. La página web de una sociedad es lo primero que muchos clientes y posibles clientes reciben por parte de la sociedad, por lo que debe de representar aquellos valores que la sociedad quiere transmitir. En el caso de la página de Broseta Abogados, podemos encontrar publicaciones realizadas por los profesionales que trabajan en la sociedad así como noticias relacionadas con la empresa. Además, desde la misma página web se tiene acceso directo a las distintas redes sociales de la entidad, aspecto que habla de la importancia de las mismas hoy en día.

-Un aspecto claramente a mejorar es el de los departamentos de calidad. Muy pocos despachos cuentan con ellos, y pocos son los que han conseguido certificados ISO (Aspectos y cuestiones que se ven involucrados en una



certificación de calidad, que conlleva un fuerte compromiso por parte de la empresa en su conjunto en búsqueda de la excelencia en el servicio que ofrece al cliente).



*Logotipo del certificado ISO de calidad. Vía [www.csisuministros.com](http://www.csisuministros.com)*

-Sigue faltando un feed back con el cliente una vez entregado el trabajo. Si se realizara esto, podría ayudar a las empresas a mejorar la forma en que presta el servicio, y podría ayudar a que un mismo cliente solicitara distintos servicios.



### 3.2.1 EVOLUCIÓN EN BROSETA ABOGADOS

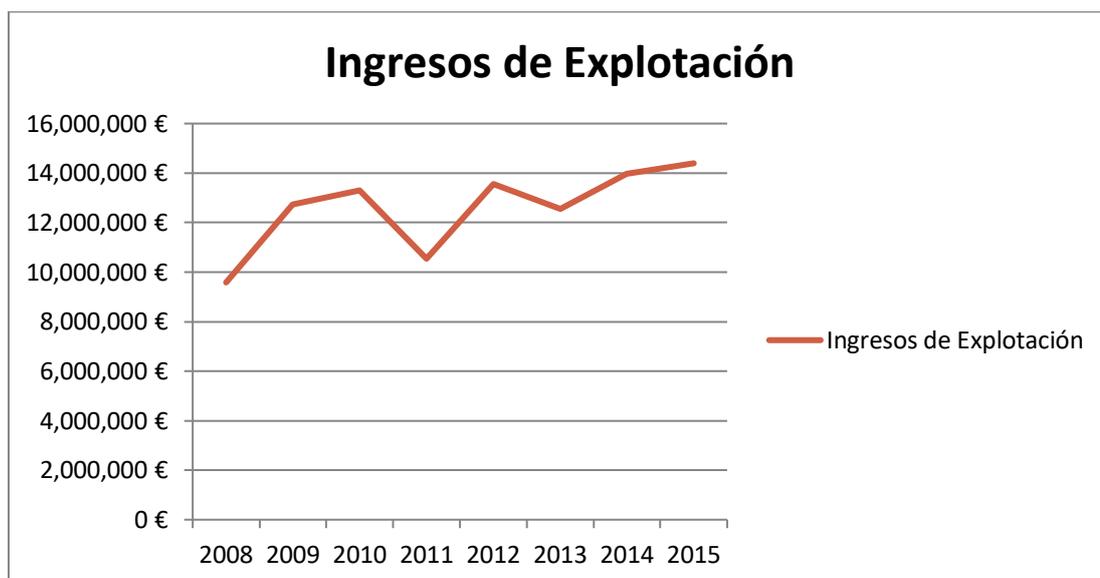
Tras analizar la evolución de los bufetes de abogados, pasaremos a analizar la evolución económica-financiera sufrida en Broseta Abogados.

Para observar la evolución que ha sufrido Broseta Abogados, se ha comparado los datos económico-financieros que ha obtenido la sociedad entre los años 2008 y 2015. Para ello, y con la ayuda de la base de datos SABI, he analizado la evolución de indicadores y cifras como los Ingresos de Explotación, el Resultado del Ejercicio, la Rentabilidad Económica, así como el número de empleados que disponía la sociedad en cada año.

Comenzaremos por la cifra de los Ingresos de Explotación, que son todos aquellos que se derivan de la realización de la actividad principal de la empresa, prestar servicios jurídicos a los distintos clientes. Los ingresos de explotación está formado por las ventas e ingresos por prestación de servicios, las subvenciones a la explotación, las subvenciones de capital imputables al ejercicio, los trabajos que la empresa realiza para su propio inmovilizado, y otros ingresos de gestión, como alquileres, comisiones, etc. También comprende los beneficios generados en la venta de activos no corrientes y en la venta de participaciones a largo plazo en partes vinculadas. E incluye, por último, las diferencias positivas que se produzcan para la empresa entre pasivos contraídos y su posterior liquidación, y la recuperación de valor de activos que, habiendo tenido anteriormente pérdidas reconocidas, ahora hay que anularlas.

AÑO	INGRESOS EXPLORACIÓN
2008	9.583.613 €
2009	12.738.865 €
2010	13.311.595 €
2011	10.542.505 €
2012	13.569.722 €
2013	12.549.755 €
2014	13.970.357 €
2015	14.396.149 €

*Fuente :Elaboración propia con datos del SABI*



*Fuente :Elaboración propia con datos del SABI*

A simple vista, podemos observar como el inicio de la crisis económica que podríamos definir que fue en 2008, no afecta a la cifra de negocios de la sociedad, ya que vemos el gran incremento en el volumen de Ingresos de Explotación que se produce entre el año 2008 y el año 2009 de más de tres millones de euros. Además, lo que da más valor a este gran incremento es que la



cifra de negocios del año 2008 era de algo más de 9 millones de euros, por lo que en un año se consigue aumentar la cifra de negocios en más de un tercio de la cifra del año anterior. Como se puede observar, en el año 2010, los ingresos de explotación continúan ascendiendo, si bien se ve claramente en la gráfica como este incremento ya no es tan destacado como el anterior. Pese a ello, se logra ascender los ingresos de explotación en más de medio millón de euros, en un periodo donde ya se notaban los efectos de la crisis en indicadores como el PIB, que también había frenado su ascenso y la tasa de paro que no dejaba de aumentar.

Tras ello, podemos ver como en el año 2011 los ingresos de explotación de la sociedad cae en casi 3 millones de euros, en lo que es sin duda la mayor bajada que sufre en este periodo la sociedad, dejando la cifra de negocios en un valor inferior a la que hubo en 2009.

Pese a que en 2012 se produce un gran incremento de la cifra, por encima de los 3 millones de euros, no consigue estabilizarse volviendo a descender en más de un millón de euros la cifra de negocios en el año 2013. Desde ese momento, la cifra de negocios ha comenzado una ascensión hasta la fecha.

Pero pese a ser un buen indicador, se necesita de más datos para podernos hacernos una idea de qué ha ocurrido en la sociedad en este tiempo, ya que solo la cifra de negocios no es un buen parámetro.

Es por ello, que a continuación compararé los resultados del ejercicio, cifras que si que tienen un mayor valor ya que son las que se obtienen de sumar todos los ingresos de la sociedad y restarle todos los costes. Es por ello que refleja mejor la imagen de la sociedad, ya que anteriormente hemos visto grandes subidas en la cifra de negocio de la sociedad, pero si los gastos suben en la misma proporción, la empresa no obtendría un beneficio de esa subida de los ingresos.

AÑO	RESULTADO DEL EJERCICIO
2008	1.113.457 €
2009	2.068.537 €
2010	1.869.287 €
2011	471.066 €
2012	600.898 €
2013	198.161 €
2014	1.751.572 €
2015	1.228.024 €

*Fuente: Elaboración propia con los datos del SABI*



*Fuente: Elaboración propia con los datos del SABI*

Como podemos comprobar los datos obtenidos en esta gráfica no difieren mucho de los obtenidos en la anterior. La única diferencia que existe es la disminución en el resultado del ejercicio que se produce en el año 2010 respecto al año 2009, cuando la cifra de negocios de la sociedad había aumentado en más de medio millón. También, podemos ver como el resultado de 2015 es inferior al de 2014 pese a haber aumentado la cifra de negocio. Además, podemos corroborar que



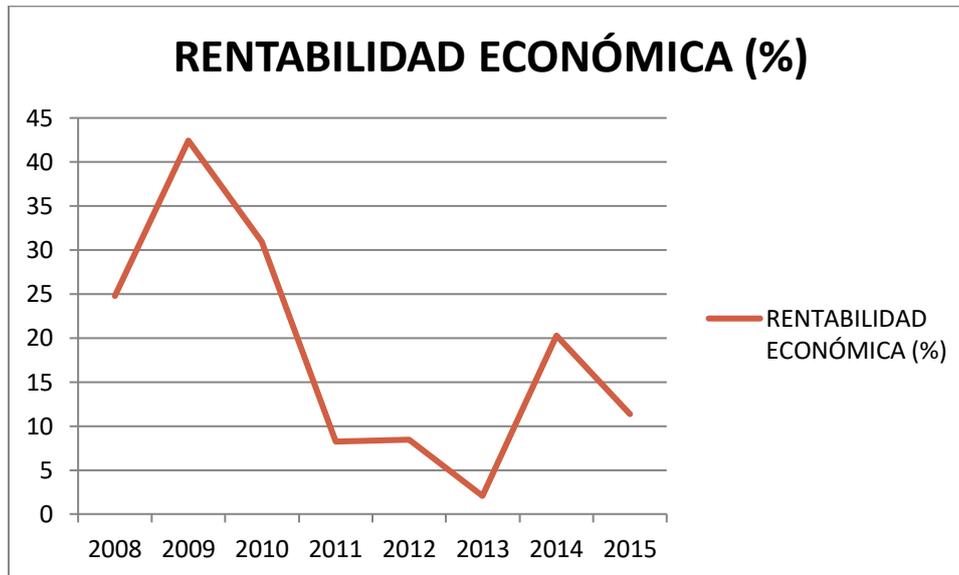
2011 fue el peor año económicamente hablando para la sociedad, con un descenso de los beneficios cercanos al millón y medio de euros. Para dar valor a este descenso, se puede observar que la sociedad obtuvo unas ganancias inferiores a medio millón de euros. Pero este, no ha sido el punto más bajo en cuanto a cifra de negocios en este periodo, ya que, de nuevo en 2013, se produce un descenso que deja la cifra por debajo de los 200.000 euros, una cifra que roza las pérdidas en el ejercicio. Tras este resultado tan negativo, consiguieron alzar el vuelo elevando el resultado del ejercicio 2015 por encima de 1.700.000 euros.

Pese a que este valor ya nos da una imagen más real de lo que ha sucedido en la empresa en este periodo de tiempo, aspectos como la rentabilidad económica y financiera o el número de empleados, nos ayudarán a observar y entender mejor las cifras de las que estamos hablando.

La rentabilidad económica de una empresa mide el porcentaje de beneficio bruto que se obtiene por cada 100 euros invertidos en el activo de la empresa. Por lo tanto, es el ratio que mejor expresa la eficiencia de la sociedad, ya que la rentabilidad financiera que veremos luego, va más orientada hacia los accionistas de la sociedad. Por lo tanto, se puede concluir que la rentabilidad económica mide la capacidad generadora de renta de los activos de la empresa.

AÑO	RENTABILIDAD ECONÓMICA (%)	RDO ANTES DE IMPUESTOS	ACTIVO TOTAL
2008	24,76	1.516.517 €	6.124.016 €
2009	42,43	2.841.721 €	6.698.072 €
2010	30,95	2.545.165 €	8.224.432 €
2011	8,26	672.308 €	8.136.362 €
2012	8,47	856.174 €	10.110.817 €
2013	2,06	201.650 €	9.790.297 €
2014	20,29	2.274.157 €	11.206.356 €
2015	11,35	1.209.065 €	10.652.442 €

*Fuente: Elaboración propia con los datos del SABI*



*Fuente: Elaboración propia con los datos del SABI*

La rentabilidad económica se calcula mediante el ratio del BAI dividido entre el Activo Total de la empresa, por lo que se ha desglosado este ratio para así entender que ha ocurrido cada año.

Como se ha visto reflejado en todos los indicadores utilizados, el año 2009 fue un gran año para la sociedad, pasando de obtener una rentabilidad del 24,76% a una rentabilidad del 42,43%, casi el doble. Como indican las cifras, pese a subir el activo de la empresa en más de medio millón, la gran subida del BAI hizo que la rentabilidad creciera de tal forma. Esto suponía, que de cada 100 euros de activo total, se generaban 42 de beneficio bruto, una cifra muy elevada.

Posteriormente, vemos que en 2010 la rentabilidad comienza a disminuir, debido, como hemos visto ya, a una ligera caída del Resultado Antes de Impuestos. Además, el activo también aumenta en más de un millón, debido principalmente por el aumento de los deudores que pasaron de 3.651.877 € a 4.507.070. Este es el valor que hizo en mayor medida que aumentara el activo, y



por lo tanto, la rentabilidad económica disminuiría. Si observamos el contexto de estos años, el valor de los deudores crece debido a la crisis y la insolvencia de muchos de los clientes.

En 2011, la rentabilidad económica se desploma hasta el 8,26%, provocado por una bajada en casi dos millones del BAI. Como se puede observar, el activo de la sociedad disminuye respecto a 2010, pero la bajada tan grande del resultado antes de impuestos de la sociedad, hace que la rentabilidad baje de una forma tan elevada.

Pasando a analizar el 2012 el ligero aumento en el resultado antes de impuestos, de algo más de 180.000€ provoca que pese a que el activo de la sociedad aumenta cerca de dos millones, provocado de nuevo por los deudores, que pasan de 4.681.444€ a 5.478.062€ y provocado también por el aumento de la tesorería y otros activos líquidos que aumentaron cerca de un 1.000.000€, pese a todo este incremento, el ratio aumenta hasta el 8,47%.

El año 2013, ha sido el peor año de la sociedad a nivel económico de todos los años aquí estudiados como reflejan todos y cada uno de los indicadores. Pese a la bajada del total de activo más de 300.000€, provocada en estas ocasiones por la disminución en el inmovilizado material y otros activos fijos, la mayor bajada de los resultados de la sociedad, quedando en un BAI de 201.650€, provocaron que la rentabilidad económica de la sociedad se quedara en un 2,06%.

Tras este mal año, en 2014 la rentabilidad económica crece en gran medida hasta el 20,29% provocado por el gran aumento del BAI, en más de 2.000.000€, que provoca que pese a que el activo fijo aumente en más de 1.000.000€ a causa de un gran aumento de los deudores, de caso 1.500.000 hasta llegar a los 6.628.583€ en la partida de deudores, la rentabilidad ascienda de tal modo.

Por último, en 2015, volvió a bajar la cifra de la rentabilidad económica hasta el 11,35%, a causa de la bajada del BAI, en más de un millón, mucho más notoria

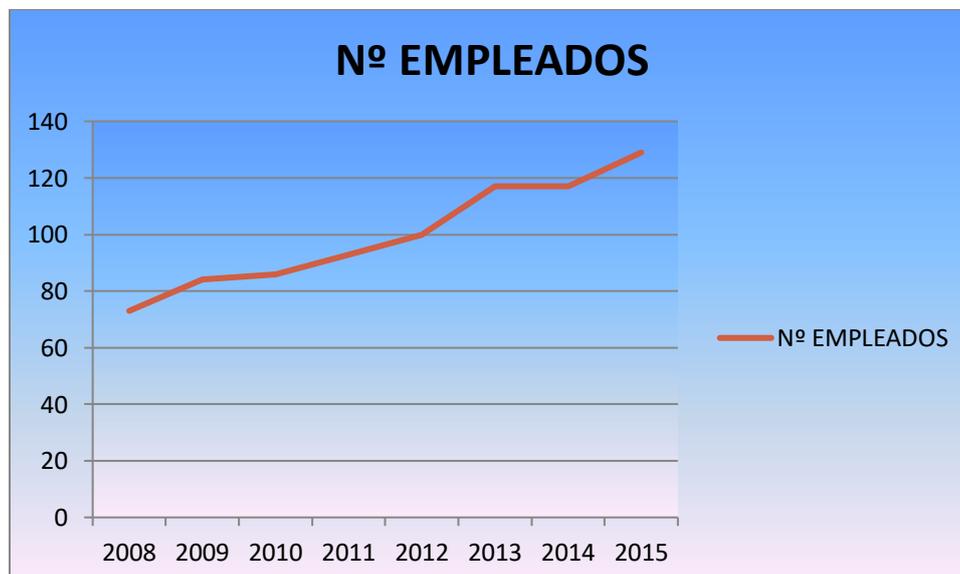


que la bajada del Activo total, que fue de poco más de medio millón de euros, provocada por una mejor eficiencia en los cobros, y por tanto una disminución del valor de los deudores de la sociedad.

Por último, puede resultar importante comprobar cómo ha evolucionado la sociedad en cuanto al número de empleados durante este periodo de tiempo tan complicado para las sociedades.

AÑO	NÚMERO DE EMPLEADOS
2008	73
2009	84
2010	86
2011	93
2012	100
2013	117
2014	117
2015	129

*Fuente: Elaboración propia con los datos del SABI*





Como se puede ver, en estos años de crisis económica, la empresa ha aumentado o mantenido su número de empleados, llevando a cabo una política de expansión. Esto, nos puede llevar a pensar, que pese a que la cifra de negocios se ha visto mermada en varios de los años, el volumen de trabajo no ha dejado de aumentar en la sociedad, provocando que se necesitara cada vez un número mayor de trabajadores para la misma.



### 3.3 PRINCIPALES NEGOCIOS

Como he comentado anteriormente, uno de los aspectos fundamentales que hicieron que Broseta Abogados fuera capaz de sobrevivir a esta última crisis económica fue el hecho de tener una gran cantidad de áreas de práctica.

Este hecho tiene aspectos positivos, ya que al ofrecer diferentes servicios, se incrementa el número de clientes potenciales así como el número de casos que el despacho puede realizar. Además, un mismo cliente puede tener distintos casos en los que el despacho trabaje.

Por otro lado, esta gran cantidad de áreas de negocio, hace, que por otro lado, se tenga la percepción de que no está especializado en algo concreto. Esto puede provocar que Broseta Abogados no sea considerado para este tipo de trabajos, frente a otros despachos especializados en alguna área en concreto.

Las distintas áreas de práctica que forman la empresa son:

-Administrativo: Esta área abarca todo lo relativo a los bienes públicos, cuyo régimen jurídico es complejo y se encuentra sometido a una normativa diferente según la naturaleza de cada bien y de la Administración titular. Entre los trabajos que se hacen en esta área destacan los trabajos en materia de contratación pública, redacción de textos legislativos y empresas de comunicaciones. Además, Broseta Abogados, asesora regularmente a algunos de los grupos empresariales más relevantes en materia de obra pública, infraestructuras ferroviarias, portuarias y aeroportuarias.

-Arbitraje: En esta área, Broseta abarca la dirección letrada de procedimientos arbitrales cuya administración ha recaído en las **Cortes Arbitrales** de mayor prestigio del país; en concreto la Corte Española de Arbitraje dependiente del Consejo Superior de Cámaras de Comercio Industria y Navegación, la Corte de



Arbitraje de la Cámara de Comercio de Madrid, la Corte de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Valencia y CIMA.

-Bancario y Financiero: Esta área ofrece asesoramiento jurídico en la estructuración y formalización de todo tipo de operaciones de financiación estructurada, refinanciación y mercado de capitales, tanto nacionales como internacionales. Asesora también a sponsors y bancos financiadores en la estructuración, due diligence y formalización de operaciones de financiación de proyectos. Además, el equipo que forma esta área, es especialista en el asesoramiento a emisiones de todo tipo de valores representativos del capital de sociedades (acciones, con y sin voto, rescatables, con o sin derecho de suscripción preferente), de deuda (obligaciones, convertibles o canjeables, bonos, EMTN) o híbridos (participaciones preferentes), tanto a empresas españolas como extranjeras, mediante oferta pública o privada y admisión a cotización en mercados secundarios.

-Competencia y Derecho de la UE: El área de Competencia y Derecho de la UE presta asistencia a las administraciones públicas y empresas que operan en numerosos sectores industriales y de servicios (automoción, químico, aviación, Telecomunicaciones, Medios de Comunicación y Tecnología, entidades de crédito, etc.); ofreciendo sus servicios en aspectos como I+D, medio ambiente, formación, regional, empleo, garantías, los servicios de interés general, entre otros. También ofrece consultoría, asesoramiento legal integral y defensa ante las autoridades competentes en casos de abuso de posición de dominio, concentraciones y reclamaciones por daños y perjuicios.

-Concursal, Reestructuraciones e Insolvencias: En este apartado, la empresa actúa prestando servicios como administración concursal, abogado instante o en representación de acreedores. Como abogados del deudor, el despacho presta asesoramiento en el momento previo al concurso y a lo largo de todo el



procedimiento concursal. Durante el periodo pre concursal, los componentes del área están especializados en negociaciones con acreedores y medidas de reestructuración financiera para evitar el concurso, análisis de la estructura laboral de la sociedad, los efectos de la declaración de concurso, fuentes de financiación y la determinación costes del procedimiento. Asimismo, en defensa de los acreedores, presta sus servicios en la gestión de créditos concursales, la impugnación de informes, resolución de contratos, defensa en acciones de reintegración, estudio del plan de liquidación y medidas posteriores, etcétera.

-Deportivo: En este ámbito, analiza la estructura jurídica más adecuada; asesora en materia fiscal a los actores involucrados en su organización y desarrollo; estudia las iniciativas de Colaboración Público-Privada para la construcción y adecuación de las infraestructuras; y examina las posibilidades de financiación para la búsqueda de patrocinios, subvenciones, convenios de colaboración, publicidad, entradas etcétera. La firma ofrece asesoramiento a deportistas profesionales en materia fiscal, financiera, laboral, civil y patrimonial, así como en la gestión de derechos de imagen. Por su parte, clubes, sociedades y otras entidades deportivas, reciben un servicio integral en aspectos relacionados con contratos profesionales y formativos, fiscalidad, financiación, materia pre-concursal y concursal y protección de datos.

-Empresa Familiar: Este departamento se crea debido a la gran cantidad de empresas familiares que existen, a las cuales se les busca aportar soluciones concretas y personalizadas para cada empresa. Además, también destaca por el asesoramiento llevado a cabo en órganos de gobierno, tanto de la sociedad como de la familia (Asamblea Familiar, Consejo de Familia), la planificación fiscal y la mediación en los conflictos familiares.

-Fiscal: Broseta, busca en el asesoramiento fiscal optimizar la situación tributaria tanto de empresas nacionales y extranjeras como de personas físicas mediante el establecimiento de estructuras eficientes, el aprovechamiento de las ventajas fiscales que el sistema impositivo ofrece y el análisis de los cambios



normativos que se producen dentro del ámbito tributario. El despacho también ofrece soluciones integrales a la empresa familiar, prestando servicios destinados a la aplicación de los beneficios tributarios existentes para dichas empresas y sus socios. Por otra parte, la situación de los grandes patrimonios es abordada mediante la búsqueda de soluciones específicas e individualizadas de gran valor añadido que minimicen, dentro de la legalidad vigente, su coste tributario

-Fusiones y Adquisiciones: El equipo de Fusiones y Adquisiciones de está especializado en adquisiciones y ventas, fusiones, escisiones y operaciones societarias.

-Gobierno Corporativo y Cumplimiento Normativo: Las necesidades de asesoramiento en materia de Buen Gobierno por parte de las empresas se han incrementado de forma muy relevante durante los últimos años. Es por ello que Broseta Abogados ofrece un servicio de asesoramiento que ofrece, a través de la integración de servicios legales y de consultoría, soluciones de negocio orientadas a reforzar los sistemas de Buen Gobierno, control interno y cumplimiento regulatorio de las organizaciones. Esta área combina las fortalezas ya existentes en las diferentes líneas de negocio de Broseta con la especialización de consultores expertos en riesgos que, apoyados en tecnología de última generación, ofrecen un servicio diferenciado y competitivo que, a día de hoy, no existe en el mercado.

-Innovación y Emprendedores: Este apartado está compuesto por un equipo de profesionales capaces de dar soluciones integrales a proyectos empresariales innovadores de alto potencial de crecimiento ligados a sostenibilidad, ciencia y tecnología. Está dirigido a Startups de perfil tecnológico, Compañías nacionales o multinacionales de perfil tecnológico y/o innovador consolidadas o en proceso de expansión, Entidades que impulsan,



financian y/o apoyan proyectos emprendedores en fases iniciales, Universidades y sus parques científicos, Fundaciones y centros de investigación entre otros. A estas empresas les ofrece Estructuras de Inversión, Asesoramiento en internacionalización de Startups, Protección de datos y privacidad, Asesoramiento en la búsqueda de ayudas públicas, Apoyo en aspectos laborales y Asesoramiento fiscal entre otras ayudas.

-Laboral: En esta área, la empresa presta asesoramiento integral en las cuestiones que afectan al sistema de relaciones laborales el despacho ofrece sus servicios en aspectos jurídicos como la implantación de políticas de optimización de costes, la adecuación de la plantilla a las necesidades de la empresa, planificación laboral respecto a contratación, previsión social complementaria, alta dirección, compensaciones, flexibilidad en la prestación de servicios, negociación colectiva, seguridad social, externalización de servicios, prevención de riesgos laborales, conciliación, movilidad, igualdad de oportunidades, fidelización del talento, formación especializada, etcétera.

-Medio Ambiente: Las cuestiones medioambientales afectan de forma directa o indirecta a prácticamente todos los sectores de actividad, aunque muy especialmente a la industria, la energía y el urbanismo. Es por ello que la empresa ofrece asesoramiento jurídico en materia medioambiental en cuestiones relacionadas con la gestión de residuos urbanos e industriales, la contaminación terrestre y de acuíferos, así como la normativa de explotación y conservación de los recursos naturales. También presta un importante asesoramiento en infraestructuras ferroviarias, portuarias y aeroportuarias. Así, presta asesoramiento a compañías aéreas, a empresas dedicadas a la construcción de aeropuertos y a entidades públicas gestoras de la materia, proyectos todos ellos que suscitan numerosas cuestiones en el ámbito ambiental.

-Mercantil: Este ha sido el área tradicional de Broseta Abogados desde su fundación. En esta área, Broseta ofrece soluciones específicas para la problemática jurídica y fiscal que plantean las empresas familiares, teniendo en



cuenta además los diferentes intereses personales, familiares y profesionales que se cruzan en este ámbito. Asimismo, el despacho ha desarrollado una amplia experiencia en operaciones de fusiones y adquisiciones, asesorando a clientes en todo el mundo en todo tipo de operaciones de adquisición de participación, mayoritaria o minoritaria. El asesoramiento legal abarca también la redacción y negociación de los contratos mercantiles que su actividad exige, especialmente, contratos de distribución comercial y contratos de compraventa y suministro mercantil junto con los diversos medios de garantizar el cumplimiento de los mismos. Asimismo, el departamento mercantil asesora en materia de propiedad industrial, principalmente en relación con marcas y diseño industrial.

-Penal Económico y de la Empresa: El Área de Derecho Penal Económico y de la Empresa se encuentra directamente enfocado tanto a la prevención de riesgos penales en el mundo de los negocios y de la actividad empresarial, como al asesoramiento y defensa de quienes se ven afectados o involucrados en conductas penalizadas en este ámbito. Entre las áreas de práctica más relevantes, cabe destacar el asesoramiento y defensa de la firma ante Delitos contra la Hacienda Pública, Delitos Societarios, Estafas y apropiación indebida de capitales, Blanqueo de capitales, Delitos económicos en el ámbito público relacionados con la actividad económica, Delitos en el ámbito laboral, entre muchos otros.

-Prevención de Blanqueo de Capitales: Los profesionales de la firma están especializados en la preparación de manuales sobre prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo

-PrivateEquity/Fondos: Broseta cuenta con un equipo especializado en el asesoramiento a fondos de privateequity y otros fondos de inversión alternativos, privados o no, tanto en lo que se refiere a la estructuración de los fondos y sus entidades gestoras/asesoras, como a las operaciones de inversión y desinversión que éstos llevan a cabo y a su relación diaria con el regulador.



-Procesal y Contencioso: Esta área ofrece sus servicios en todas aquellas disputas o conflictos relacionados con el mundo de la empresa. La firma interviene en aquellas reclamaciones relacionadas con el cumplimiento y/o resolución de contratos, facturas impagadas, reclamaciones por daños y perjuicios, vicios o defectos de maquinaria industrial, etcétera. Por otra parte también trabaja en defensa de la empresa en cuestiones más específicas como competencia desleal, asuntos de propiedad industrial e intelectual, responsabilidad de administradores, impugnación de acuerdos sociales, penal económico, arbitraje, métodos alternativos de resolución de controversias, entre otros. Además, el Área de Procesal está especializada en litigios relacionados con conflictos societarios, tales como impugnación de acuerdos sociales o responsabilidad de administradores.

Propiedad Intelectual e Industrial: La empresa, en esta área, presta asesoramiento en Protección de los activos intangibles desarrollados en esta materia, Contratación(contratos de transferencia de tecnología, de licencia, de cesión de derechos, de distribución y franquicia, etc.), Nombres de dominio

-Urbanismo: En el área del planeamiento y la gestión urbanística, el equipo del Área de Urbanismo asesora a los promotores inmobiliarios en todo el proceso de gestión del suelo, cubriendo desde la viabilidad jurídica del proyecto hasta la total terminación de las actuaciones reparcelatorias. En el ámbito de la promoción inmobiliaria, la firma presta asesoramiento en materia de adquisición de solares, preparación y negociación de estudios de detalle viabilidad y en todas las obligaciones legales y contractuales que el proceso de promoción inmobiliaria conlleva.

-Wealth Management: Dentro del asesoramiento que presta el despacho a través de su Área de Wealth Management, destaca la planificación y asesoramiento en



materia tributaria, con especial incidencia en los tributos y regímenes especiales que tienen incidencia en el tipo de clientes atendidos y en los productos y activos ofrecidos a los mismos.



### 3.4. VENTAJA COMPETITIVA.

La única forma que dispone una empresa para subsistir a medio y largo plazo es superar a sus competidores. Cuando un cliente acude a la sede del bufete su objetivo se centra en obtener una ayuda en la resolución, del mejor modo posible, de sus problemas y de aquellos asuntos que pueden preocuparle por lo que todos los factores o recursos del despacho deben encauzarse hacia el cliente. A este respecto, hay que tener en cuenta aspectos como:

- El grado de satisfacción del cliente.
- La planificación de las comunicaciones (circulares, correos electrónicos etc).
- Fidelización de clientes.
- Estudio de análisis de la competencia.

Para que todos estos hechos se puedan dar, y finalmente la empresa se mantenga en el mercado deberá de obtener ventajas competitivas que le hagan situarse por encima de sus rivales. Pero estas ventajas, una vez obtenidas son muy fáciles de perder y únicamente perduran aquellas creadas mediante un esfuerzo constante y planificado por parte de la sociedad y sus empleados.

Por tanto, podemos definir la empresa competitiva como aquella que capaz de ofertar el mismo servicio a un menor precio que sus competidoras o a un mismo precio ofrece un mayor servicio.

La competitividad implica una capacidad de innovación, una capacidad para imaginar, diseñar y desarrollar nuevos productos (bienes y/o servicios) distintos, mejores, de mayor calidad o mejor precio que los competidores.



### 3.4.1. MATRIZ DAFO

Como se ha comentado anteriormente y después se podrá comprobar, el sector jurídico tiene una gran cantidad de oferta. Existen una cantidad muy elevada de despachos jurídicos y si se quiere destacar se debe de tener una estrategia competitiva. Para poder observar mejor este aspecto, utilizaremos el análisis DAFO, que mostrará las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa.

El análisis DAFO es una herramienta idónea para realizar un diagnóstico fiable de nuestra empresa en relación a un determinado proyecto ante el que deseemos tomar una decisión estratégica. Su uso facilita una información valiosa de forma sencilla tras identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización en un contexto o mercado particular.

De forma básica, puede afirmarse que un análisis DAFO se centra en los factores internos para reconocer fortalezas y debilidades, y por otra parte señalar las oportunidades y amenazas a partir de los factores externos. Se trata de un análisis idóneo y necesario para trabajar un plan de internacionalización a partir de las posibilidades reales de un negocio, por lo que sobre todo constituye una manera de obtener información crítica a partir de la que actuar o abstenernos de hacerlo.

La herramienta DAFO enfoca el análisis del negocio de forma integral, desde un complementario enfoque interno y externo que, ante todo, busca hacer luz sobre aspectos que podrían pasas desapercibidos para orientar las mejores decisiones:

-Análisis interno: gira en torno a las cuestiones de liderazgo, estrategia, alianzas, procesos para describir sus fortalezas y debilidades.

Análisis externo: estudia los elementos relacionados con los posibles mercados y el sector, señalando oportunidades y amenazas.



El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

<b>FORTALEZAS</b>  -Amplia experiencia -Gran prestigio -Cartera de clientes -Estructura organizativa -Poder de fijación de precios	<b>OPORTUNIDADES</b>  -Creación de nuevas carteras de negocios -Acceso a las nueva tecnologías -Expansión del negocio a Latinoamérica
<b>DEBILIDADES</b>  -El tamaño no permite aspirar a atender grandes trabajos -Falta de especialización -Mejora de la estructura financiera	<b>AMENAZAS</b>  -Aparición de nuevos despachos jurídicos -Estancamiento del mercado debido a la crisis -Inestabilidad política

**FORTALEZAS:**



-Amplia Experiencia: Broseta Abogados se fundó en el año 1975, por lo que es un despacho con gran cantidad de experiencia debido a la multitud de casos a los que ha hecho frente durante estos años. Esta experiencia es vista de forma muy positiva por parte del cliente, que le ofrece una mayor confianza y seguridad de estar escogiendo el despacho adecuado para el trabajo que necesita.



*Logo de los 40 años de Broseta Abogados Fuente: [www.broseta.com](http://www.broseta.com)*

-Gran prestigio: Durante todos estos años, Broseta ha llevado a cabo importantes trabajos que le han dado una notoriedad dentro del sector. Este prestigio es muy difícil de obtener, y muy fácil de perder, por lo que la sociedad debe de trabajar mucho y muy duro para poder obtener esta ventaja competitiva. Además, como veremos posteriormente, este prestigio hace que el cliente esté dispuesto a pagar más dinero por los servicios que necesita.

-Cartera de clientes: Un aspecto fundamental en todas las empresas son los clientes. La fidelización de los mismos es un aspecto clave dentro de los objetivos de la empresa, ya que si se consigue fidelizar a un cliente, este le aportará al despacho todas las necesidades jurídicas que tenga, lo que generará ingresos para lo sociedad. Para que esto ocurra, es esencial ofrecer un servicio de calidad, y una gama amplia de servicios, que abarque todas las posibles necesidades que tenga el cliente. Este aspecto ya vimos que se producía cuando vimos las distintas actividades que ofrecía Broseta Abogados. Además, el boca a boca es una de las maneras de conseguir clientes de una forma más efectiva y barata para la empresa, por lo que si los clientes que tiene la sociedad están



satisfechos, estos pueden generar nuevos ingresos de distintas formas a la sociedad.

-Estructura Organizativa: Broseta Abogados tiene una gran estructura de trabajo, con oficinas en 4 ciudades (Valencia, Madrid, Zurich y Santiago de Chile), formada por más de 100 profesionales. Esto le permite obtener un volumen de trabajo muy superior al de la mayoría de despachos, debido al tamaño de la empresa.

-Poder de fijación de precios: Todos los aspectos anteriormente citados derivan en una fijación de precios respecto al cliente, y es que, debido al prestigio y a la experiencia del despacho, Broseta Abogados obtiene unos honorarios por los servicios prestados superiores a la media de los despachos jurídicos, si bien es cierto que también hay despachos con mayor poder de fijación de precios.

#### DEBILIDADES:

-El tamaño de la empresa no permite aceptar grandes trabajos. Y, es que, a pesar del gran tamaño de Broseta Abogados, hay trabajos que requieren una mayor estructura organizativa y empresarial. Un aspecto que mide el tamaño y la capacidad organizativa y de trabajo que tiene la sociedad en el sector jurídico es el total de facturación.

## PRINCIPALES DESPACHOS NACIONALES POR VOLUMEN DE NEGOCIO GLOBAL

En millones de euros. Incluye la facturación total de los bufetes españoles en todo el mundo

Despacho	Total mundo		Incr. último ejercicio (%)	Despacho	Total mundo		Incr. último ejercicio (%)
	2016	2015			2016	2015	
1 Garrigues	349,4	339	3,1	28 Jausas	8,3	7,9	5,1
2 Cuatrecasas	269,7	265,7	1,5	29 AGM Abogados	6,5	6,4	1,2
3 Uría Menéndez	222,2	210	5,8	30 Monereo Meyer Marinel-lo	6,2	6,7	-7,8
4 Gómez-Acebo & Pombo	56,8	60,2	-5,6	31 MA Abogados	6	5,3	15,1
5 Ontier	51,2	46,3	10,5	32 Araoz & Rueda	5,6	5,6	0,6
6 Auren	46,3	42,3	9,5	33 Grau & Angulo	5,6	5,1	10,5
7 Legálitas	43,6	42,4	2,9	34 Toda & Nel-lo	5,4	4,5	21,1
8 Ecija	38,6	36,3	6,2	35 Senn Ferrero & Asociados	5	4,6	8,8
9 Arriaga Asociados	38,4	20,9	84,3	36 Arpa	5	4,7	5,8
10 Pérez-Llorca	33,2	32,5	2,1	37 GVA Gómez-Villares & Atencia	5	4,7	5,5
11 Roca Junyent	29	29	0,2	38 CCS Abogados	5	2,8	75,1
12 Rousaud Costas Durán RCD	25,5	20,5	24,3	39 Ceca Magán	4,7	4,5	5
13 Ramón y Cajal Abogados	22,8	18,8	21,4	40 Manubens	4,4	4,3	3
14 CMS Albiñana & Suárez de Lezo	22,7	24,1	-5,9	41 Abdón Pedrajas & Molero	4,3	4,1	4,3
15 Lener	19,4	18,5	4,9	42 Dutilh	4,3	4	7,7
16 Broseta Abogados	18,2	17	6,9	43 Abril Abogados	3,9	4	-1,7
17 Sagardoy Abogados	17,8	18	-1,1	44 De Andrés y Artiñano	3,6	3,4	6,6
18 Barrilero	17,6	17,7	-0,6	45 Escura	3,6	3,5	3,2
19 Martínez-Echevarría	15,6	15,4	1,1	46 Bartolomé & Briones	3,6	3,8	-5,3
20 Elizaburu	15,2	14,1	7,9	47 Vaciero	3,6	3,1	16,1
21 Montero Aramburu	14	12,3	13,5	48 Serrano Alberca & Conde	3,4	4,1	-17,5
22 Olleros (ahora Andersen Tax & Legal)	11,7	9,6	21,3	49 DJV Abogados	3,4	3,0	10,5
23 Ejaso ETL Global	10,5	9	16,8	50 Grupo Gispert	3,3	4,3	-22,7
24 Pedrosa Lagos	10,4	10,3	1	51 Briz Jurídico Tributario	2,5	2,5	0
25 Garrido	10,4	10,5	-0,6	52 Rivero & Gustafson Abogados	2,2	2,2	0,3
26 Chávarri Abogados	9	9,7	-7,2	53 Brenes Abogados	2,2	1,5	42,4
27 Marimón Abogados	8,5	7,6	11,1	54 Iberia Abogados	2	1,8	12,1

Fuente: Elaboración propia, despachos y Registro Mercantil.

Como se puede ver, Broseta ocupa el puesto 16 en la clasificación de los principales despachos nacionales por volumen de negocio, con 18,2 millones en 2016 de facturación, pero podemos ver como se queda muy lejos del top 10 de despachos españoles. Si además añadimos las firmas extranjeras que también trabajan en España el resultado es el siguiente:

## LAS FIRMAS QUE MÁS FACTURAN EN ESPAÑA

Clasificación en millones de euros

Despacho	2016	2015	Variación (%)
1 Garrigues	308	304,5	1,1
2 Cuatrecasas	215,3	212,6	1,3
3 Uria Menéndez	172,7	169	2,2
4 PwC Tax & Legal Services	150,7	144,8	4,1
5 Deloitte Legal	103,9	89,8	15,7
6 KPMG Abogados	103,8	100,4	3,4
7 EY Abogados	100,6	91,1	10,4
8 Baker McKenzie	64	57	12,3
9 Clifford Chance (*)	61,5	67	-8,2
10 Linklaters	55,7	54,7	1,8
11 Gómez-Acebo & Pombo	50	52,2	-4,2
12 Legálitas	43,6	42,4	2,9
13 Hogan Lovells	38,8	34,4	12,7
14 Arriaga Asociados	38,4	20,9	84,3
15 Allen & Overy	33,6	29,7	13,1
16 Pérez-Llorca	33,2	32,5	2,1
17 Ecija	31,4	29,7	5,8
18 DLA Piper	29,6	30,6	-3,3
19 Herbert Smith Freehills	29	26,6	8,9
20 Roca Jurymet	29	28,9	0,2
21 Rousaud Costas Durán RCD	25,5	20,5	24,3
22 Ramón y Cajal Abogados	22,8	18,8	21,4
23 CMS Albiñana & Suárez de Lezo	22,7	24,1	-5,9

Despacho	2016	2015	Variación (%)
24 Auren	22,7	22,6	0,2
25 Ashurst	22,2	22,1	0,2
26 Ontier	21,2	19,6	8,1
27 Lener	19,4	18,5	4,9
28 BDO Abogados	18,5	15,8	17,1
29 Broseta Abogados	18,2	17	6,9

### Otros despachos internacionales presentes en España

35 Mazars	12,5	12,3	1,6
37 Crowe Horwath Legal y Tributario	12,5	10,9	14,1
38 Grant Thornton	11,7	11,7	0
40 King & Wood Mallesons (*)	10,7	8,6	24,4
44 Dentons	9,3	8,4	11,1
46 Eversheds Sutherland Nicea	8,8	7,7	14,8
50 Squire Patton Boggs	6,6	5,7	15,7
51 Rödl & Partner	6,5	6,5	0,3
54 Watson Farley & Williams	6,2	5,4	13,9
56 UHY Fay & Co	5,7	5,5	2,7
65 Yingke Adarve Law Firm	4,7	4,8	-2,1

Para la elaboración del ranking, no se tiene en cuenta participaciones minoritarias, sólo el negocio facturado desde España por la sociedad matriz y sus filiales o sociedades mayoritarias dedicadas al asesoramiento legal. Se incluye la posición de otros despachos internacionales por debajo de 15 millones de euros porque no aparecerán en la clasificación de la siguiente página, que se refiere sólo a bufetes españoles.

(\*) Datos obtenidos del Registro Mercantil; las últimas cuentas disponibles se refieren al ejercicio cerrado a 30 de abril de 2016.

Fuente: Despachos, Registro Mercantil y elaboración propia

Se puede ver como Broseta Abogados ocupa el puesto 29, y la facturación que tienen los grandes despachos. Esto nos permite comprender que el despacho no pueda realizar todos los trabajos que se le presentan.

-Falta de especialización: Como ya comentamos, la gran variedad de áreas en las que opera Broseta tiene su aspecto positivo y su aspecto negativo. La parte positiva es que le permite llegar a un mayor número de clientes, además de poder ofrecer distintos servicios al mismo cliente.

Pero esto también tiene aspectos negativos, y es que el cliente en cuestión puede buscar otro tipo de despachos que estén especializados en alguna área en concreto. Existen despachos que únicamente trabaja en un sector, por lo que estos despachos tienen una mayor experiencia y una mayor especialización.

-Mejora de la estructura financiera: Como hemos analizado anteriormente, durante la crisis económica, la estructura financiera se ha resentido, especialmente en el año 2013, donde la empresa estuvo cerca de tener pérdidas.



Por ello, debería de analizarse esta situación y llevar una mejor gestión de los gastos para que esto no vuelva a ocurrir, ya que podría suponer graves problemas financieros para la sociedad.

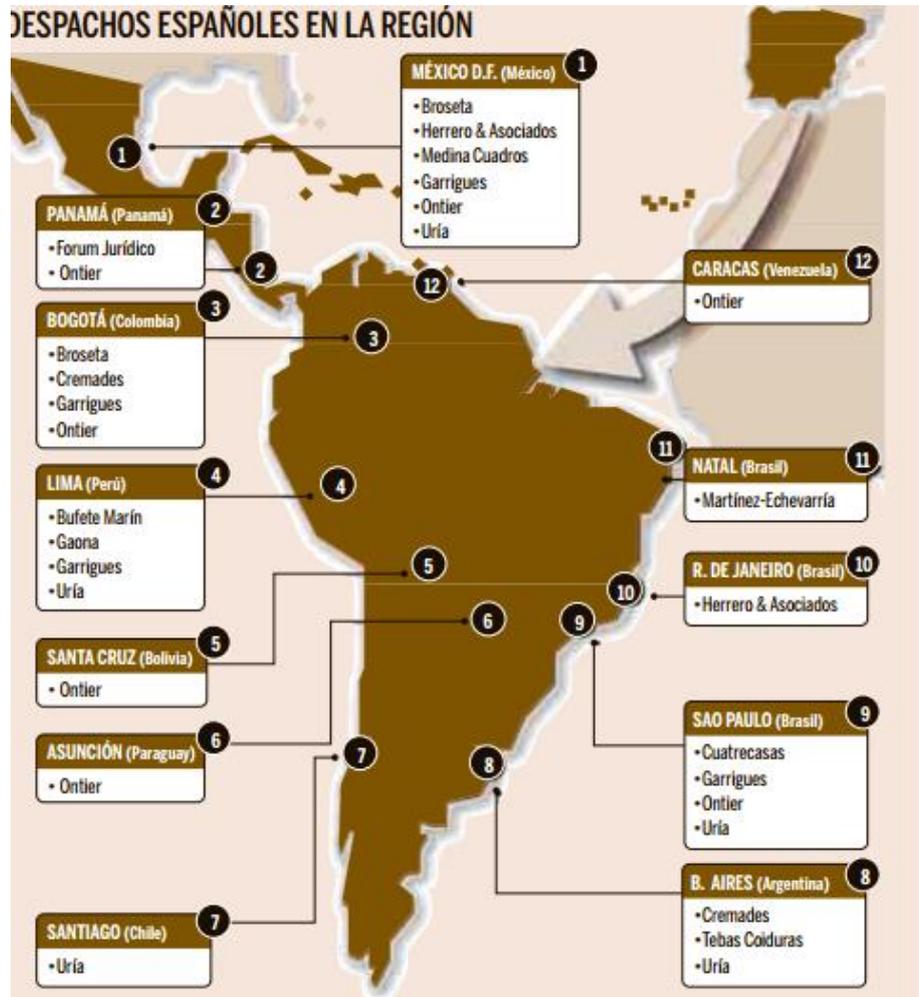
## OPORTUNIDADES

-Creación de nuevas carteras de negocio: Como se ha comentado anteriormente, Broseta Abogados no ha dejado de crear nuevas áreas atendiendo a las necesidades de sus clientes y del mercado en general. Estas áreas, le han generado oportunidades de mercado. Además, desde el despacho cuentan con un departamento que estudia nuevas oportunidades de negocio y nuevas posibles áreas para anticiparse al resto de despacho. Esto es importante, ya que el anticiparse te hace captar nuevos clientes y la posibilidad de afianzarlos.

-Nuevas tecnologías: Cada día la tecnología es más importante en las empresas. Como vimos anteriormente, Broseta Abogados tiene presencia en redes sociales como Twitter. Además, Broseta utiliza medios como LinkedIn (Página donde distintos trabajadores ponen sus curriculum y se puede contactar con ellos para poder realizar entrevistas).

Además, como también comentamos ya, la página web tiene una gran importancia, ya que es la primera imagen que cualquier posible cliente tiene de la sociedad. En este aspecto, Broseta Abogados ha actualizado su página web, creando una página muy útil, sencilla y moderna.





Fuente: [www.ontier.net](http://www.ontier.net)

## AMENAZAS

-Entrada de nuevos despachos: Pese a esa ventaja competitiva que tiene Broseta debido al volumen de negocio, que le permite alcanzar un volumen de trabajo que nuevos bufetes no pueden adquirir, la entrada de nuevos competidores puede afectar a la sociedad. Y más en época de incremento del número de empresas, como está ocurriendo ahora. Estas nuevas empresas, no tiene la capacidad económica de empresas ya consolidadas y buscarán bufetes con unos



precios inferiores, pese a que la experiencia sea menor, así como el prestigio del bufete. Por lo tanto, esto puede afectar a la facturación de Broseta.

-Inestabilidad Política: La inestabilidad política que ha sufrido el país tiene efectos negativos en los bufetes españoles. Las empresas extranjeras no invierten en el país, ni buscan negocios, debido a la inseguridad de quien gobernará. Esto a parte de dar una mala imagen del país, hace que disminuya el número de posibles negocios de empresas internacionales.

### 3.4.2 MATRIZ CAME

Tras este análisis que nos ha mostrado los puntos fuertes de la empresa y aquellos aspectos a mejorar con respecto a sus competidores, pasaremos a realizar el análisis CAME. Este análisis da pautas para actuar una vez realizado el análisis DAFO.



El nombre de CAME viene de las siglas de las cuatro acciones que realiza (Corregir, Aumentar, Mantener y Explotar)

-Corregir: Uno de los aspectos a corregir por parte de Broseta Abogados es la gestión de cobro de sus clientes. Pese a que posteriormente comprobaremos que es mucho más rentable que el resto de sus competidores con los que la hemos comparado, tiene una elevada deuda que debería gestionar mejor.



-Afrontar: Broseta Abogados deberá afrontar el reto de la creación de un gran número de despachos jurídicos los cuales pueden quitarle cuota de mercado. Además, deberá afrontar los cambios en la legislación que se esperan para los próximos meses.

-Mantener: Broseta Abogados debe mantener la tendencia alcista que lleva en los últimos años, en las que ha ido incrementando los ingresos de explotación y se espera que esta tendencia continúe en el futuro si se cumplen las expectativas.

-Explotar: Broseta deberá explotar las oficinas que tiene en el extranjero (Zurich y Santiago de Chile) ya que son un factor diferencial frente a muchos bufetes y debe aprovecharlos.



### 3.5 COMPETENCIA

El sector de los bufetes de abogados pertenece al tipo de competencia imperfecta, aquella en la cual alguno de los agentes o empresas que forman parte del sector tienen poder para establecer el precio. Se dice que un mercado presenta competencia imperfecta cuando los vendedores individuales tienen la capacidad de afectar de manera significativa el precio de mercado de sus productos o servicios.

Entre las características que se encuentran en este tipo de competencia destaca la diferenciación de producto, ya que los factores como la experiencia o la calidad de las distintas áreas por las que está integrado el bufete afectarán al trabajo final.

Por otro lado, también existen barreras de entrada como pueden ser las ventajas en costes, la diferenciación de productos y las fuertes inversiones de capital necesarias para acceder al mercado.

Como se ha comentado durante todo el trabajo, el sector jurídico, donde se Broseta Abogados es un sector en el cual existe una gran cantidad de competencia debido a que existe un gran número de despachos que operan en distintos sectores.

Broseta Abogados, como se ha mencionado anteriormente ofrece un gran número de áreas y sectores de trabajo, por lo que tiene una mayor competencia.

Uno de los aspectos por los que se mide la competencia en el sector judicial es el volumen de facturación. Este indicador clasifica los despachos dependiendo de los ingresos que obtienen.

Para realizar el análisis con otros bufetes de Abogados, me he basado en el nivel de facturación de Broseta Abogados y compararlo con otro de nivel similar, para



poder comparar aspectos como el resultado del ejercicio o la rentabilidad después de tener unos ingresos de explotación similares.

### AÑO 2010

	Broseta Abogados	Albiñana& Suarez Lezo	Sagardoy	Ramon y Cajal
Ingresos de Explotación (€)	13.311.595	17.939.414	18.774.278	19.645.974
Resultado de Ejercicio (€)	1.869.287	40.781	12.207	92.696
Rentabilidad Económica (%)	30,95	0,48	0,21	1,54
Número de empleados	86	108	27	94

### AÑO 2011

	Broseta Abogados	Albiñana& Suarez Lezo	Sagardoy	Ramon y Cajal
Ingresos de Explotación (€)	10.542.505	21.188.872	18.045.450	19.919.178
Resultado de Ejercicio (€)	471.066	33.836	11.601	28.757
Rentabilidad Económica (%)	8,26	0,27	0,23	0,49
Número de empleados	93	128	30	108

AÑO 2012

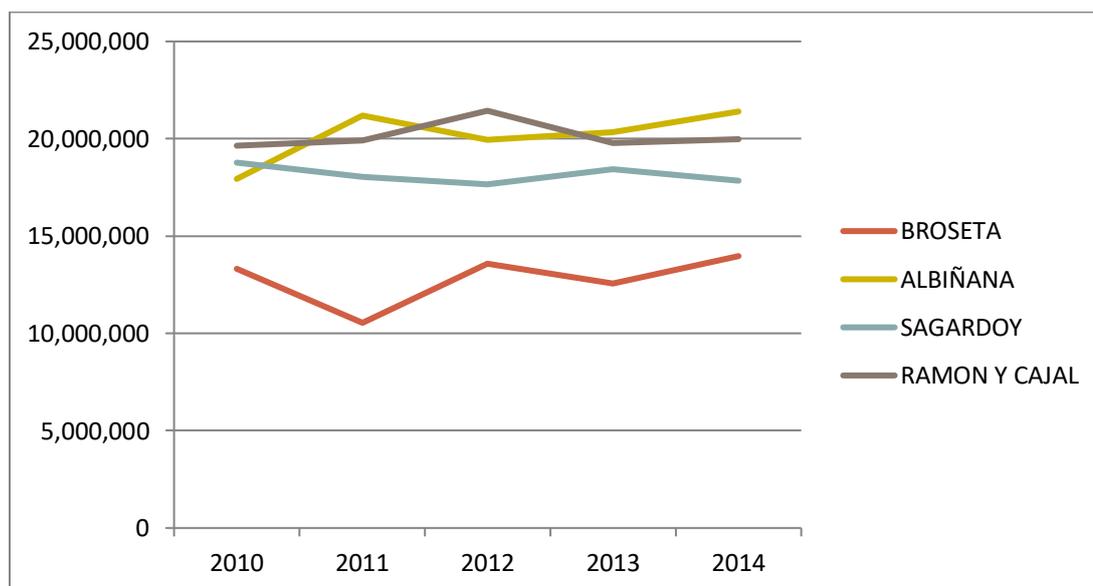
	Broseta Abogados	Albiñana & Suarez Lezo	Sagardoy	Ramon y Cajal
Ingresos de Explotación (€)	13.569.722	19.930.795	17.659.048	21.441.160
Resultado de Ejercicio (€)	600.898	20.223	10.412	13.982
Rentabilidad Económica (%)	8,47	0,09	0,25	0,23
Número de empleados	100	128	28	93

AÑO 2013

	Broseta Abogados	Albiñana & Suarez Lezo	Sagardoy	Ramon y Cajal
Ingresos de Explotación (€)	12.549.755	20.335.539	18.449.556	19.787.088
Resultado de Ejercicio (€)	198.161	44.206	729	2.316
Rentabilidad Económica (%)	2,06	0,38	0,23	0,14
Número de empleados	117	124	28	124

**AÑO 2014**

	Broseta Abogados	Albiñana& Suarez Lezo	Sagardoy	Ramon y Cajal
Ingresos de Explotación(€)	13.970.357	21.399.545	17.862.752	19.988.034
Resultado de Ejercicio (€)	1.751.572	16.816	26.834	24.479
Rentabilidad Económica (%)	20,29	0,10	0,60	0,39
Número de empleados	117	130	28	104



*Gráfica de la evolución por empresas de los ingresos de explotación*



Comenzaremos definiendo los ingresos de explotación, que son aquellos ingresos por la empresa como consecuencia de la realización de su actividad habitual.

Tras ello, pasamos a observar los datos de el Resultado de Ejercicio. Este método consiste en reflejar, durante el ejercicio, los correspondientes ingresos y gastos en su cuenta respectiva, y al finalizar el mismo, trasladar su saldo a la cuenta de Pérdidas y Ganancias. Su diferencia, permite obtener el resultado del ejercicio. Si la cuenta de Pérdidas y Ganancias tiene saldo acreedor (Ingresos>gastos) existe un beneficio, si tiene saldo deudor (Gastos>Ingresos) existe una pérdida.

El cálculo del resultado del ejercicio permite estimar los siguientes resultados parciales:

-Resultado de explotación: diferencia entre ingresos y gastos originados por el desarrollo de la actividad que constituye el objeto principal de la empresa y algunas que se realizan de forma accesoria a aquélla. También incluyen resultados atípicos/irregulares/no-recurrentes procedentes de la enajenación del inmovilizado y otros de carácter excepcional.

-Resultado financiero: diferencia entre los ingresos y gastos de carácter financiero. Asimismo, comprende las variaciones de valor razonable en instrumentos financieros.

-Resultado antes de impuestos: Suma conjunta del resultado de explotación y resultado financiero.

-Resultado del ejercicio: se obtiene una vez deducido del Resultado antes de impuestos el gasto relativo al impuesto sobre sociedades que debe ingresar la empresa en las arcas de la Hacienda Pública.

Cuenta de resultados	Ejemplo
<b>Ingresos o ventas netas</b>	100
- Costes directos de los bienes vendidos	-50
<b>Margen Bruto</b>	50
- Gastos generales, de personal y administrativos	-20
<b>EBITDA o Beneficio bruto de explotación</b>	30
- Gastos de amortización y provisiones	-5
<b>Beneficio antes de intereses e impuestos (BAIT) o EBIT</b>	25
+ Ingresos extraordinarios	1
- Gastos extraordinarios	-2
<b>Resultado ordinario</b>	24
+ Ingresos financieros	2
- Gastos financieros	-3
<b>Beneficio antes de impuestos (BAT) o EBT</b>	23
- Impuesto de sociedades	7
<b>BENEFICIO NETO O RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	16

Esta imagen nos muestra lo que estaba explicando anteriormente. Vemos primeramente, como a los ingresos o ventas netas, es decir, sin tener en cuenta el IVA, se le restan aquellos gastos que son directos a la fabricación de ese bien. En el caso de un bufete de abogados, al ofrecer un servicio, este valor es muy bajo. De este modo obtenemos el Margen Bruto.

Este margen bruto es aminorado por los gastos generales, es decir todos los gastos del día a día luz, teléfono, agua, materia prima.. más los gastos que provienen del salario de los trabajadores para obtener el EBITDA o beneficio bruto de explotación.



Una vez obtenido el EBITDA, pasamos al EBIT restándole al primero el valor de las amortizaciones y las provisiones. Las amortizaciones las realizan las empresas con la compra de activos para fraccionar el gasto contable en los distintos años de vida útil que tiene el activo. Por ejemplo si una impresora cuesta 5.000€ y se prevé que tenga una vida útil de 10 años, habrá una amortización de 500 euros cada uno de los distintos años contables, si se aplica el método lineal de amortización, que es el más común. De esta forma, la sociedad puede fraccionar la compra de activos y no asumir la totalidad del gasto a nivel contable en el año en que lo adquiere.

Por otro lado tenemos las provisiones, que simplemente consiste en guardar una cantidad de dinero para hacer frente a posibles imprevistos. De este modo, a la sociedad no le supone un esfuerzo tan elevado el asumir ese coste imprevisto inicialmente.

Una vez obtenido el EBIT pasamos al Resultado Ordinario, sumando, o restando, según sea la diferencia entre los ingresos extraordinarios y los gastos extraordinarios, es decir, aquellos que provienen de aspectos externos a la actividad propia de la empresa.

Tras calcular el Resultado Ordinario se suman los ingresos financieros que obtenga la empresa como puedan ser inversión en otras empresas o préstamo a socios o empresas y se disminuye por los gastos financieros, que en este caso suelen ser préstamos y pólizas bancarias. De este modo llegamos al BAI, que ya únicamente es aminorado por los impuestos para así obtener el Resultado del Ejercicio.

Siguiendo con el análisis de las partidas utilizadas en las tablas pasaremos a la rentabilidad económica que es la rentabilidad de los activos de una empresa. Mide el grado de eficiencia de la empresa en el uso de sus recursos económicos o activos para la obtención de beneficios. En concreto mide la eficacia del activo independientemente de cómo esté financiado. Compara el resultado obtenido de la actividad desarrollada en un período con las inversiones realizadas para su obtención.



El beneficio que vamos a utilizar es el obtenido antes de restar la retribución o pago por los recursos ajenos empleados, es decir, antes de restar los intereses o gastos financieros y los impuestos.

He escogido analizar los resultados económico-financieros de los despachos que tuvieron una facturación mayor a la de Broseta Abogados, ya que llama la atención que todos ellos obtuvieron un beneficio y una rentabilidad muy inferior a la obtenida por Broseta. Para analizar el porqué de este hecho que a priori habla de la buena gestión financiera por parte de Broseta, habrá que observar ciertos valores clave del Activo.

AÑO 2010

	Broseta Abogados	Albiñana& Suarez Lezo	Sagardoy	Ramon y Cajal
Clientes y Deudores (€)	4.507.070	4.018.396	6.061.026	6.971.145
Gastos Personal (€)	5.200.479	6.114.480	1.195.995	4.144.490
Tesorería (€)	76.950	1.406.067	45.044	264.936
ACTIVO TOTAL (€)	8.224.432	7.180.667	6.839.280	8.598.476



AÑO 2011

	Broseta Abogados	Albiñana & Suarez Lezo	Sagardoy	Ramon y Cajal
Cientes y Deudores (€)	4.681.444	5.887.318	5.707.736	6.892.499
Gastos Personal (€)	5.089.013	6.500.269	1.253.862	4.680.437
Tesorería (€)	83.163	1.937.833	39.445	310.955
ACTIVO TOTAL (€)	8.136.362	9.070.104	7.561.707	8.317.994

AÑO 2012

	Broseta Abogados	Albiñana & Suarez Lezo	Sagardoy	Ramon y Cajal
Cientes y Deudores (€)	5.478.062	4.865.176	5.144.870	7.560.755
Gastos Personal (€)	5.949.032	6.925.342	1.336.804	4.854.317
Tesorería (€)	467.115	937.659	185.540	288.294
ACTIVO TOTAL (€)	10.110.817	8.094.019	6.128.571	8.875.371



AÑO 2013

	Broseta Abogados	Albiñana & Suarez Lezo	Sagardoy	Ramon y Cajal
Cientes y Deudores (€)	5.238.002	5.638.694	6.242.015	5.952.450
Gastos Personal (€)	5.863.270	6.879.463	1.321.020	4.968.750
Tesorería (€)	402.744	1.883.607	15.273	234.644
ACTIVO TOTAL (€)	9.790.297	9.270.295	7.211.767	7.022.373

AÑO 2014

	Broseta Abogados	Albiñana & Suarez Lezo	Sagardoy	Ramon y Cajal
Cientes y Deudores (€)	6.628.583	5.871.883	5.221.652	7.654.266
Gastos Personal (€)	5.891.394	7.298.671	1.311.351	4.864.667
Tesorería (€)	52.325	3.752.940	71.409	411.455
ACTIVO TOTAL (€)	11.206.356	11.412.578	6.864.650	8.735.054



En contabilidad, igual que en la vida cotidiana, el término clientes designa a aquellas personas físicas o jurídicas que compran bienes y servicios que habitualmente son objeto de venta o prestación por parte de la empresa.

Mientras que deudores son aquellas personas que adquieren bienes o servicios distintos a los que normalmente proporciona la empresa, por lo que no tienen la condición estricta de clientes. Se denominan del mismo modo los derechos de cobro que surgen cuando a la empresa le conceden una subvención de explotación no oficial.

Es sumamente importante esta distinción entre clientes y deudores, puesto que el origen de estos derechos de cobro es diferente. Los primeros están estrechamente ligados a los ingresos ordinarios de la explotación y los segundos a ingresos ajenos a la explotación. En este caso vemos como están incluidos ambas partidas, pero por lo general el mayor importe suele deberse a la cifra de clientes.

La tesorería es el área que se encarga de todas las operaciones monetarias que existen dentro de una organización, teniendo en cuenta tanto la entrada como la salida de efectivo.

En esta área es donde se realizan todas las operaciones relacionadas con el flujo de caja o cash flow, que es la diferencia entre los flujos de entrada y de salida de caja o efectivo en un periodo de tiempo.

Tras observar y analizar las distintas tablas de los diferentes años, podemos comprobar cómo, pese a ser bufete que menos factura, Broseta Abogados es la empresa que obtiene un mayor resultado del ejercicio. Esto es debido a una mejor gestión económico-financiera. Este hecho, provoca que los Beneficios



Antes de impuestos sean claramente mayores al BAI del resto de las empresas analizadas. Esto se debe a que los gastos de explotación (Materia prima, mercaderías, mano de obra...) del resto de bufetes son superiores al de Broseta Abogados. Este dato conlleva a que la Rentabilidad Económica, que recordamos que se produce por la división entre el BAI y el Activo de la empresa, sea claramente superior en el despacho que estamos analizando con respecto a la competencia. Analizando las tablas se observa que esta diferencia en la Rentabilidad Económica no se provoca por diferencias en el activo total de las distintas empresas y sí por la gran diferencia en cuanto al Resultado del Ejercicio que tiene Broseta en comparación con el resto de empresas analizadas. En cuanto a las cuentas de gasto, he tratado de explicar el porqué de las diferencias en cuanto al resultado del ejercicio entre Broseta Abogados y el resto, con los datos ofrecidos por el SABI.

Primero, podemos ver como en lo que respecta a los Deudores, la gestión de cobro varía bastante, habiendo años como 2010, donde Ramón y Cajal tenía casi 7 millones de euros en deudores, si bien es cierto que su facturación llegaba a los casi 20 millones, por lo que no se explica esa disminución tan grande de los ingresos que dejan a la sociedad en menos de 100.000 euros de beneficio. Esto puede ser debido a gastos financieros elevados que tengan por devoluciones de préstamos bancarios o provisiones y amortizaciones. Algo similar ocurre con Sagardoy y Albiñana&Suarez Lezo.

Ante esta situación que están viviendo muchas empresas, en la cual están obteniendo unas altas cifras de deuda por parte de los clientes, mucha de ella incobrable o de dudoso cobro, muchas empresas están optando por vender esa deuda a empresas de recobros, como es la empresa Lexer Abogados del Grupo Broseta que hemos visto anteriormente, la cual compra deuda a las empresas por un valor menor del que tiene en el balance, para así gestionarla con el cliente deudor y obtener un beneficio, que se obtiene de la diferencia entre lo que el cliente finalmente le paga y el valor por el que la empresa compra esa deuda.



El siguiente bloque de gasto que se ha analizado es el de los salarios de los trabajadores, para saber si el sueldo medio por trabajador varía en las distintas empresas.

<b>AÑO</b>	<b>Broseta Abogados</b>	<b>Albiñana&amp;Suarez Lezo</b>	<b>Sagardoy</b>	<b>Ramón y Cajal</b>
<b>2010</b>	60.470,68€	56.615,55€	44.296,11€	44.090,31€
<b>2011</b>	54.720,56€	50.783,35€	41.795,40€	43.337,37€
<b>2012</b>	59.490,32€	54.104,23€	47.743,00€	52.196,95€
<b>2013</b>	50.113,41€	55.479,54€	47.179,28€	40.215,72€
<b>2014</b>	50.353,79€	56.146,62€	46.833,96€	46.775,64€

Esta tabla nos muestra como el sueldo medio por trabajador al año varía de forma notable en cada una de las empresas durante los cinco años. Si observamos las cifras de Broseta Abogados, vemos como en tres de los cinco años analizados, el sueldo medio es superior al resto de las empresas. Esto confirma que el mayor resultado del ejercicio no viene de una política de bajos salarios hacia los trabajadores, sino que viene de una gran gestión financiera.

Como ya se ha comentado con anterioridad, Broseta realiza, al igual que la mayoría de bufetes de abogados a los socios y distintos abogados que conforman la firma una parte de la retribución en función del nivel de facturación del departamento. Es por ello que los presupuestos que se realizan al principio de año tienen una gran parte de variabilidad en lo que respecta a la partida de sueldos y salarios, ya que se estima una facturación del departamento y en función de ella se estima el variable que luego puede ser mayor o menor en función de lo que haya aportado el socio en cuanto a nuevos clientes o de lo que el departamento finalmente haya facturado.

Tras ello he comparado los distintos niveles de tesorería con los que ha cerrado las distintas empresas cada uno de los años. En este aspecto destaca la abundante



cantidad en tesorería con la que cierra los ejercicios Albiñana&Suarez Lezo, la cual cerró 2014 con más de 3,5 millones de euros. Este hecho puede ser artífice de la baja rentabilidad económica de la sociedad, además, el exceso de tesorería puede provocar ociosidad en la sociedad.

Y es que, este exceso de liquidez, si bien es cierto que permite afrontar cualquier imprevisto pese a no haber dotado provisión, resta ingresos financieros a la sociedad como puede ser préstamos a otras empresas, los cuales aportarían unos ingresos financieros. Esta política aplicada por el bufete es mucho más conservadora, consistiendo en dejar el dinero en caja sin buscar fórmulas de generar nuevo capital con ese dinero

Por último podemos observar el activo que tiene cada una de las empresas. Un activo de una empresa son todos aquellos bienes de los que dispone y que son de su propiedad o son controlados por ella, como pueda ser la maquinaria, la mercadería, las patentes. Para que se considere activo de la empresa basta con que sea controlado por la empresa, por lo que no es necesario que sea de su propiedad. Debe de producir un beneficio en el futuro y debe ser valorada con fiabilidad. Además, el activo de una empresa se divide entre Activo Corriente, el cual la empresa espera vender o darle uso en un plazo inferior a 1 año y Activo No Corriente, aquellos en los que se espera darle uso en un plazo superior al año.



### 3.6. OTROS DATOS DEL SECTOR

Atendiendo a datos de 2014, en España hay un abogado por cada 395 habitantes, siendo el país donde más abogados por persona hay. Solo en la ciudad de Madrid hay un total de 45.000 letrados, lo equivalente a uno por cada 204 habitantes mientras que en comunidades como Castilla la Mancha el número de abogados equivale a uno por cada 709 habitantes, dejando en evidencia una clara diferencia entre distintas comunidades.

El número de despachos es de unos 90.000, lo que supone un elevado número en términos tanto absolutos como relativos, teniendo en cuenta que la consecuencia de dicho número es que el 89% de los despachos cuentan con 1, 2 o 3 socios.

En cuanto a los ingresos que se producen en este sector, podemos comprobar en esta tabla del INE la distribución de la cifra de negocio en el sector en el año 2012.

En ella se puede ver como la cifra total asciende a prácticamente siete mil millones de euros. Un cifra muy elevada y donde destacan sobretodo dos áreas de negocio como son el área de derecho mercantil y empresarial, y el derecho civil, los cuales representan más de la mitad de los ingresos del sector.



**Estadística de Productos en el Sector Servicios (CNAE-2009). Año 2012**

Servicios jurídicos, de consultoría y asesoría, publicidad y otros

**Actividades jurídicas: desglose de la cifra de negocios según los servicios prestados**

Unidades: Miles de euros

	Total
- Asesoría y representación jurídica: derecho penal	672.050
- Asesoría y representación jurídica: derecho mercantil y empresarial	1.876.809
- Asesoría y representación jurídica: derecho laboral	847.733
- Asesoría y representación jurídica: derecho civil	1.645.394
- Asesoría y representación jurídica: derecho tributario	631.882
- Asesoría y representación jurídica: derecho administrativo	575.787
- Asesoría y representación jurídica: otras ramas del derecho	457.928
Asesoría jurídica en patentes, derechos de autor	230.234
Servicios de mediación, arbitraje y conciliación	62.059
<b>TOTAL</b>	<b>6.999.876</b>

Fuente:

Instituto Nacional de Estadística

Para tener más claro los aspectos conceptuales a continuación se analizará que son los distintos tipos de derechos y qué engloban.

-El Derecho Penal es el derecho público por excelencia. El Derecho Penal engloba delitos de la más variada índole, son quizá los delitos contra las personas (homicidios, asesinatos, agresiones sexuales, lesiones, malos tratos, etc) los que producen una mayor atención social y los que van acompañados de situaciones personales más delicadas, pero también nos afectan dentro del Derecho Penal muy directamente, los delitos relacionados con el patrimonio (hurtos, robos, estafas), que dañan nuestra esfera económica y con ello también nuestras vida. También dentro de este derecho encontramos las faltas consideradas como delitos menores pero que son analizadas por los tribunales y motivo de sanción, además de todas aquellas actuaciones imprudentes que originan accidentes a terceras personas y producen graves consecuencias. Estas se consideraran como falta o como delito en función de la gravedad de la misma. Encontramos distintos tipos de de clasificación de los delitos, ya puede ser delitos contra la familia, contra los funcionarios, contra el honor, contra la



intimidad, contra la libertad sexual, contra las personas, contra el patrimonio, contra la salud pública, o delitos de tráfico.

-El Derecho Mercantil forma parte del derecho privado e incluye todas las normas vinculadas con los comerciantes y empresarios, sean del tipo que sean. Podría decirse que es la rama del derecho que regula las actividades comerciales. El derecho mercantil se encarga de estructurar la organización comercial actual y de fijar las condiciones propias de la normativa jurídica vinculada a los empresarios.

-El Derecho Laboral es la rama del derecho encargada de encauzar las relaciones entre las distintas empresas con sus trabajadores además de resolver las distintas posibles discrepancias existentes entre ambos. El Derecho Laboral no sólo se rige por normas elaboradas por los poderes del Estado, sino que otorga la posibilidad a las partes implicadas de autorregularse según sus peculiaridades y características organizativas y productivas, siempre dentro de los límites del derecho dispositivo. Estamos hablando de los convenios colectivos, es decir, reglamentación elaborada y negociada entre los trabajadores de una empresa y los empresarios de la misma, para establecer una serie de condiciones laborales que serán firmadas por ambas partes. La norma por excelencia que regula el Derecho laboral es el Estatuto de los Trabajadores.

-El Derecho Civil está formado por reglas jurídicas que regulan las relaciones privadas entre individuos. El Derecho Civil es la rama del Derecho que rige las relaciones privadas entre las personas, cosa que en ocasiones es la fuente de los conflictos que se dan, por lo que en la mayoría de los casos, ha supuesto que el Derecho Civil, haya necesitado de una regulación particular tal como es el caso de las herencias, los divorcios, las negligencias médicas, los accidentes de tráfico, o el derecho inmobiliario entre otras. Existen distintos tipos de Derecho Civil como pueden ser: Los Derechos Reales, también conocidos como los derechos que amparan la propiedad privada. Se engloban en ese área, todo lo relativo a la propiedad y a las facultades reales que la misma lleva aparejada.



La constitución y disolución de copropiedades o comunidades de bienes, la regulación de propiedades especiales, la regulación de servidumbres, usufructos, derechos de uso etc.

Las Obligaciones y contratos: la regulación de todo tipo de contratos civiles, así como asistirle en todas las incidencias que los mismos pueden llegar a plantear, para su resolución extrajudicial, o ante los Tribunales de Justicia.

El Derecho de Familia: es otra rama, que se ocupa del mantenimiento de las relaciones dentro del seno familiar: maternidad, paternidad, adopción, conflictos de la pareja, separaciones, divorcios.

El Derecho de Sucesiones: es la rama del Derecho Civil que se ocupa de establecer las relaciones legales, después del fallecimiento de una persona.. De igual forma, le asistiremos en la apertura de la herencia de un familiar fallecido, llevando a cabo la sucesión testamentaria (si hay testamento), o la sucesión abintestato (si no hay testamento).

-Derecho tributario: El derecho tributario garantiza el óptimo funcionamiento del sistema de recolección de pagos y tributos por parte del Estado. Está comprendido dentro del Derecho Público. Toda persona que genere o produzca mediante trabajo o inversión algún trabajo sueldo o ganancia debe de pagar en concepto de tributo. El Derecho Tributario, sanciona a quien no cumpla con sus establecimientos legales, con fuertes multas y cargos efectuados a su cuenta, la imparcialidad del derecho público en este tema es crucial para el buen desarrollo de la sociedad, ya que las “Ganancias” obtenidas en el proceso de recolección de pagos y tributos están destinadas a la optimización de las ciudades, embellecimiento y crecimiento de las mismas, así como también contribuye a pagar las deudas que en ámbito internacional el Estado tenga.

-Derecho Administrativo: El Derecho Administrativo es aquella rama del Derecho que se encarga de estudiar la organización y funciones de las instituciones del Estado. Dentro del Derechos Administrativo se ha entendido el Orden Público como un conjunto de de principios e instituciones que se



consideran fundamentales en la organización social de un país y que inspiran su ordenamiento jurídico. El Derecho Administrativo establece los órganos e instituciones a través de los que actúan la Administración Pública, desde los servicios centrales, los órganos desconcentrados, descentralizados y organismos autónomos dependientes de otras instituciones y, en su caso, los Consejos de Ministros, los Ministerios, Secretarías Generales, Direcciones generales, Subsecretarías, órganos representativos de las entidades que componen la Administración local, de empresas públicas, entre otros que no sean los mismos. Dentro del Derecho Administrativo se suele distinguir entre Administración territorial (con distintas subdivisiones que tiende a ser coincidente con la división territorial del Estado) y Administración institucional, la cual, en distintos grados en función del ordenamiento jurídico de que se trate, no ejerce ninguna potestad administrativa.



## CONCLUSIONES

La realización de este Trabajo Final de Grado ha sido una experiencia muy positiva ya que me ha permitido abarcar muchos temas diferentes dentro del sector judicial y analizar aspectos muy interesante como puede ser el cómo funciona un bufete a nivel económico-financiero, o la gran competencia que existe en el sector y como las empresas tratan de sobreponerse a ella. Analizando un poco más exhaustivamente el resultado del TFG:

-Se ha podido comprobar mediante datos económico financieros así como datos de percepción de los consumidores como los datos macroeconómicos están mejorando y se espera que siga produciéndose en el futuro para recuperar en un periodo a corto plazo los datos del sector previos a la crisis económica.

La primera conclusión que se puede deducir al principio del trabajo es la clara determinación de que la economía española está mejorando y se observa en valores como el PIB que ha aumentado en estos últimos años, y cumple unas expectativas ascendentes para los próximos años, por lo que la producción y en consecuencia aquello que se produzca en España aumentará y esto conlleva una disminución de la tasa de paro, que en España es una de las más altas de Europa. Esto ayudará la reactivación de la economía y la creación de nuevas empresas las cuales provocaran nuevos contratos para empresas como Broseta Abogados a las cuales deberá ayudar en las necesidades legales que les surjan

-Se ha podido observar como el grupo Broseta en general goza de buena salud y un futuro prospero, con tres empresas además de la empresa matriz las cuales tienen grandes oportunidades de desarrollo económico-financiero y que están ampliando su plantilla de forma considerable en los últimos años, síntoma de una mayor capacidad de negocio en el sector así como el incremento de la cuota de mercado del sector. Hemos visto cómo Broseta Abogados es un despacho jurídico de un tamaño medio-grande con un volumen de facturación de más de 10 millones de euros y que está formado por más de 150 profesionales. Además,



el grupo Broseta está formado por más de 400 profesionales divididos en sus empresas: Broseta Abogados, Lexer Abogados, Business Initiatives Consulting y Broseta Compliance. Esto hace al grupo Broseta de un grupo sólido y con grandes expectativas de crecimiento en el futuro, generando nuevos empleos.

-Se ha comprobado cómo tras una época de crisis económica en la que también se vio afectada como empresa, ahora está tratando de expandirse en el extranjero con la apertura de una sede en Zúrich y una sede en Santiago de Chile que puede potenciar su crecimiento exterior y hacer de Broseta una firma con gran renombre nacional e internacional. Este es un claro ejemplo diferencial con la mayoría de despachos jurídicos en España los cuales no tienen presencia internacional. Pese a ello, Broseta Abogados debe de reforzar esa presencia y de crecer gracias a ella, para acercarse a los grandes despachos internacionales con sede en España o a los grandes despachos españoles, que también tienen representación en el extranjero.

-A nivel financiero se ha podido comprobar cómo Broseta Abogados es mucho más rentable que empresas del sector jurídico con un volumen de facturación similar. Pese a ello, se vio como tiene un volumen elevado en la partida de deudores que debería fortalecer con una mejor gestión de cobro por parte de sus clientes. Esto se puede deducir de la grave crisis que ha sufrido el país y que ha provocado que una gran cantidad de empresas se hayan quedado en situación de suspensión de pagos y hayan entrado en concurso de acreedores. Además los plazos de pago de los clientes han aumentado debido a esta crisis, ya que si una empresa cobra a mayor plazo de días de sus clientes, esta también pagará a sus proveedores a un periodo mayor.

-Se ha visto que el futuro del sector está asegurado, debido a la gran cantidad de abogados que existen en nuestro país y la gran cantidad que continúa formándose. Uno de los grandes problemas que puede sufrir el sector es la división entre los grandes bufetes de abogados, que tengan capacidad de abrirse



al exterior y los bufetes de menor capacidad, que se queden en un ámbito territorial menor y por tanto menor capacidad de crecimiento.

-Uno de los objetivos que se debe de proponer como empresa a nivel sectorial es el de ser capaz a nivel logístico de poder aceptar contratos de mayor relevancia, lo que llevaría a poder obtener un nivel de facturación superior y tener una mayor relevancia a nivel nacional e internacional. Para esto, está siendo importante el trabajo que están haciendo tanto los diferentes socios de la empresa como el presidente de la misma, en busca de nuevos contratos de potenciales clientes. Además, como también hemos visto en el trabajo, este trabajo debe ir acompañado del trabajo de los distintos sectores del staff del departamento de Recursos Humanos, reclutando a gente con experiencia y gente competente y el departamento de Desarrollo de Negocio, el cual deberá de buscar las mejores oportunidades que aparezcan de cara al futuro.



## BIBLIOGRAFÍA

<https://es.scribd.com/document/306633148/La-Empresa-Competitiva>

[https://books.google.es/books?id=MQYxXLY00hUC&printsec=frontcover&dq=que+es+la+ventaja+competitiva&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjf\\_LTRI8rUAhUCRhQKHcLsALUQ6AEIIZAA#v=onepage&q=que%20es%20la%20ventaja%20competitiva&f=false](https://books.google.es/books?id=MQYxXLY00hUC&printsec=frontcover&dq=que+es+la+ventaja+competitiva&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjf_LTRI8rUAhUCRhQKHcLsALUQ6AEIIZAA#v=onepage&q=que%20es%20la%20ventaja%20competitiva&f=false) (La empresa competitiva, Ediciones Díaz de Santos)

<https://books.google.es/books?id=mcBQAQAQBAJ&printsec=frontcover&dq=bufete+de+abogados&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjlkfGY5-DUAhUJExoKHWq1Bu8Q6AEIIZAA#v=onepage&q=bufete%20de%20abogados&f=false> (Libro Gestión de Bufetes de Abogados, Juan Pérez de Siles Hervás)

<http://www.legaltoday.com/actualidad/noticias/en-espana-hay-90000-despachos-de-abogados>

<http://economipedia.com> (Consultado en varias ocasiones)

<http://abogadodefensor.org>

<http://www.pascualparada.com/>

<https://www.gestion.org/>

<http://www.ine.es/>



<https://www.bde.es/bde/es/>

<http://www.datosmacro.com/>

<http://www.signium.es>

<http://www.legalium.com>

<http://www.abogacia.es/>

<http://cuadrodemandobsc.wordpress.com>

<https://www.bde.es/bde/es/>