



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Autor: Alba Soria Merino

Director: Aurelio Blasco Herrero

Valencia, Octubre 2016.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

ÍNDICE

I- INTRODUCCIÓN:.....	4
1.1 RESUMEN EJECUTIVO:.....	7
1.2 OBJETO DEL TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS	8
1.3 OBJETIVOS A ALCANZAR:.....	9
1.4 METODOLOGÍA:.....	10
II- ANTECEDENTES: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL:.....	11
2.1 ANTECEDENTES, SITUACIÓN ACTUAL Y CONYUNTURA ECONÓMICA:.....	11
2.2 ANÁLISIS EXTERNO:	19
2.2.1 Análisis del macro entorno (Análisis PESTEL).....	19
2.2.2 Análisis del entorno competitivo: (Microentorno)	26
2.3 ANÁLISIS INTERNO:	40
2.3.1 Información general BROSETA	40
2.4 Operaciones y procesos:	51
2.4.1 Localización y distribución de la planta.....	51
2.4.2 Procesos y procedimientos	53
2.4.3 Tecnología	54
2.5 Análisis de los Recursos tangibles e intangibles.....	54
2.6 Análisis de las capacidades.....	55
2.7 Ventaja competitiva	56
2.8 Métodos de Análisis interno:	57
2.8.1 Análisis de la Cadena de Valor (Modelo de Porter) y su representación.....	57
2.8.2 Criterio de Evaluación estratégica de los Recursos y Capacidades: Análisis VRIO.....	60
2.9 Análisis del Catálogo de Servicios.	61
2.10 Análisis del Boston Consulting Group (BCG)	67
III- PLAN DE MARKETING	70
3.1 MAPA DE SERVICIOS.....	70
3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:.....	72
3.3 MARKETING MIX	72
IV- ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	76
4.1 RATIOS SECTORIALES.....	76
4.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL	78
4.2.1 Análisis de la situación vertical.....	80

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

4.2.2 Análisis horizontal	82
4.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	86
4.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO	88
V- PROPUESTAS DE MEJORA	95
5.1 ANÁLISIS DAFO/CAME.....	95
5.2 PROPUESTAS DE MEJORA	96
5.3 SELECCIÓN DE LA PROPUESTA ELEGIDA.....	104
VI- PRESUPUESTO Y CONTROL	116
6.1 PRESUPUESTO	116
6.2 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA INVERSIÓN	116
6.2.1 Parámetros de la inversión.....	117
6.2.2 Criterios de validación de la inversión	119
6.2.3 Diagrama de Gantt	121
VII- CONCLUSIONES:.....	123
BIBLIOGRAFÍA:.....	124
ANEXOS	127

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

ÍNDICE DE TABLAS:

TABLA 1 PIB A PRECIOS CORRIENTES	11
TABLA 2 EVOLUCIÓN ANUAL DEL PIB EN LA COMUNIDAD VALENCIANA	12
TABLA 3 IPC ESPAÑA	13
TABLA 4: IPC ANUAL EN LA COMUNIDAD VALENCIANA	14
TABLA 5: TASAS DE PARO	15
TABLA 6: PANORAMA DE LAS PROYECCIONES DE PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL	18
TABLA 7: SUPUESTOS BÁSICOS. ESCENARIO MACROECONÓMICO 2015-2016	19
TABLA 8: EMPRESAS ACTIVAS SEGÚN SECTOR ECONÓMICO, POR COMUNIDADES Y CIUDADES AUTÓNOMAS	27
TABLA 9: ACTIVIDADES DE INFORMÁTICA, JURÍDICAS Y DE CONTABILIDAD, CONSULTORÍA, SERVICIOS TÉCNICOS Y PUBLICIDAD Y ESTUDIOS DE MERCADO. PRINCIPALES CLIENTES (%) SEGÚN CIFRA DE NEGOCIOS. AÑO 2014.	27
TABLA 10: INDICADORES DE LA ABOGACÍA.	29
TABLA 11: SECTORES CON MAYOR NÚMERO DE EMPRESAS QUE HAN CESADO SU ACTIVIDAD 2014.....	30
TABLA 12: SECTORES CON MAYOR NÚMERO DE EMPRESAS QUE HAN CESADO SU ACTIVIDAD 2015.....	31
TABLA 13: EMPRESAS ACTIVAS SEGÚN SECTOR ECONÓMICO, POR INTERVALO DE ASALARIADOS	31
TABLA 14: PRINCIPALES DESPACHOS NACIONALES POR VOLUMEN GLOBAL. MILLONES DE EUROS.....	36
TABLA 15: EL TOP TEN DE LOS BUFETES	39
TABLA 16: COMPARATIVA PLANTILLAS EN ESPAÑA DURANTE 2015. CLASIFICACIÓN POR INCREMENTO DE ABOGADOS.	39
TABLA 17: SOCIOS	44
TABLA 18: ASESORES Y COLABORADORES	45
TABLA 19: VARIACIONES SALARIALES (FIJO)	47
TABLA 20: VARIACIONES SALARIALES (VARIABLE)	48
TABLA 21: COMPARACIÓN DE LAS VARACIONES SALARIALES POR TIPO DE DESPACHO (FIJO+VARIABLE).....	49
Tabla 22: MATRIZ VRIO.	60
TABLA 23: POLÍTICA DE FIJACIÓN DE PRECIOS.....	74
TABLA 24: 10 RATIOS SECTORIALES	76
TABLA 25: BALANCE DE SITUACIÓN ACTIVO 2014-2013.....	79
TABLA 26: BALANCE SITUACIÓN PASIVO 2014-2013.	79
TABLA 27: ANÁLISIS VERTICAL ACTIVO. 2014-2013	80
Tabla 28: ANÁLISIS VERTICAL PASIVO. 2014-2013	81
TABLA 29: ANÁLISIS HORIZONTAL ACTIVO. 2014-2013.	83
TABLA 30: ANÁLISIS HORIZONTAL PASIVO. 2014-2013	83
Tabla 31: FONDO DE MANIOBRA	84
TABLA 32: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.	85
TABLA 33: RATIOS DE EQUILIBRIO.....	86
TABLA 34: RATIOS DE LIQUIDEZ	87

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

TABLA 35: RATIOS DE ENDEUDAMIENTO.....	88
TABLA 36: ROTACIÓN DE ACTIVOS.....	91
TABLA 37: RENTABILIDADES.....	92
TABLA 38: RENTABILIDAD ECONÓMICA.....	92
TABLA 39: RENTABILIDAD FINANCIERA.....	93
TABLA 40: ANÁLISIS DAFO.....	95
TABLA 41: ANÁLISIS CAME	96
TABLA 42: PRESUPUESTO DE LA INVERSIÓN.....	116
TABLA 43: PROYECCIONES DE VENTAS (INGRESOS)	117
TABLA 44: PROYECCIONES COSTE LABORAL	117
TABLA 45: PROYECCIÓN AMORTIZACIONES.....	118
TABLA 46: PROYECCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CAPITAL CIRCULANTE.	118
TABLA 47: FLUJOS DE CAJA LIBRES.....	118
TABLA 48: DIAGRAMA DE GANTT	121

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

GRÁFICO 1 OFERTA Y DEMANDA DE ESPAÑA	12
GRÁFICO 2: TASAS DE PARO POR DISTINTOS GRUPOS DE EDAD, SEXO Y COMUNIDADES AUTÓNOMAS	16
GRÁFICO 3: EVOLUCIÓN VARIABLES DE ESPAÑA Y UNIÓN EUROPEA. COMPARATIVA	16
GRÁFICO 4: EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE EMPRESAS (2006-2015)	26
GRÁFICO 5: NÚMERO DE COLEGIOS DE ABOGADOS	28
GRÁFICO 6:NÚMERO DE ABOGADOS (2015) POR PAÍS DURANTE 6 AÑOS.....	29
GRÁFICO 7 : DENSIDAD POR PAÍS	30
GRÁFICO 8: NÚMEROS DE ABOGADOS EN 2015 Y TASA DE CRECIMIENTO POR PAÍS.....	30
GRÁFICO 9: MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER (1982)	32
GRÁFICO 10:JERARQUÍA DE PUESTOS.....	43
GRÁFICO 11: VARIACIONES SALARIALES (FIJO)	47
GRÁFICO 12: VARIACIONES SALARIALES (VARIABLE)	48
GRÁFICO 13: COMPARACIÓN DE LAS VARIACIONES SALARIALES POR TIPO DE DESPACHO (FIJO+VARIABLE).....	49
GRÁFICO 14: EVOLUCIÓN DE LOS SALARIOS DEL SECTOR EN LOS ÚLTIMOS 8 AÑOS (FIJO+VARIABLE).....	50
GRÁFICO 15: CADENA DE VALOR DE PORTER.	58
GRÁFICO 16: BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).	67
GRÁFICO 17: BLUEPRINT	71
GRÁFICO 18: CICLO DE VIDA SERVICIOS DE ASESORAMIENTO	73
GRÁFICO 19. COMPARACIÓN DE INGRESOS/FACTURACIÓN.	78
GRÁFICO 20: ESTRCUTURA FINANCIERA BALANCE DE SITUACIÓN. ACTIVO 2014 Y 2013	82
GRÁFICO 21: ESTRUCTURA FINANCIERA BALANCE DE SITUACIÓN. PASIVO 2014 Y 2013	82
GRÁFICO 22: PLANES DE ACCIÓN MARKETING Y PREVENTA	98
GRÁFICO 23: PLANES DE ACCIÓN GRUPO EJECUCIÓN DE TRABAJO.....	99
GRÁFICO 24: PLANES DE ACCIÓN INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTO	100

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

GRÁFICO 25: PLANES DE ACCIÓN MERCADOS Y ALIANZAS	101
GRÁFICO 26: PLANES DE ACCIÓN INTERNACIONALIZACIÓN.....	102
GRÁFICO 27: PLANES DE ACCIÓN RELACIONES CON CLIENTES.....	103
GRÁFICO 28: PLANES DE ACCIÓN SOPORTE.....	104

INDICE DE ILUSTRACIONES:

ILUSTRACIÓN 1: LOCALIZACIÓN SEDE VALENCIA.....	51
ILUSTRACIÓN 3: LOCALIZACIÓN SEDE SUIZA.....	52
ILUSTRACIÓN 2: LOCALIZACIÓN SEDE MADRID	52
ILUSTRACIÓN 4:LOCALIZACIÓN SEDE CHILE.....	53

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

I- INTRODUCCIÓN:

1.1 RESUMEN EJECUTIVO:

En primer lugar, he decidido realizar el trabajo de fin de carrera de la empresa BROSETA ABOGADOS, ya que es un referente a nivel nacional, sobretodo, en Valencia. La empresa analizada se encuentra dentro del sector de servicios jurídicos, ofreciendo asesoramiento jurídico en las principales áreas del Derecho. Es un bufete de abogados de larga trayectoria, con 40 años de experiencia en el sector de la abogacía y que cuenta con numerosos profesionales.

He comenzado describiendo la situación económica actual y pasada, para analizar la evolución de la misma, así como el sector en el que opera la empresa.

En segundo lugar, analizamos el entorno tanto interno, como externo de la empresa. Por lo que, llegamos a la conclusión, que, entre las principales fortalezas de la empresa cabe destacar el buen funcionamiento interno de la misma, una estructura fuerte y jerarquizada, siendo las más importantes: compromiso y esfuerzo, consecución de valores, factor clave para la empresa, ya que los clientes buscan una empresa consolidada y posicionada, como una de las mejores en este campo, en el cual poder confiar, ya que, cada caso es personal y único.

En lo referente a las amenazas detectadas dentro del sector se encuentran la actual coyuntura económica, fuerte competencia a nivel nacional, nuevos ajustes planteados por el ejecutivo y aparición de las nuevas tecnologías entre otros.

En tercer lugar, una vez analizado tanto el macroentorno como el microentorno, y detectando sus debilidades y fortalezas, detectamos diferentes posibles estrategias de marketing como podrían ser: el marketing y preventa, en el que sus posibles planes de acciones llevados a cabo son: reforzar recursos de marketing, crear una imagen única a nivel nacional, excelencia en el trabajo, supervisando la calidad, vendiendo especialización, mayor aprovechamiento de las nuevas tecnología y favorecer una red de profesionales afines entre otras.

En cuarto lugar, pasaremos a analizar la situación económica-financiera de la empresa, a través de diferentes ratios, profundizando en la situación patrimonial, la situación actual y la situación de endeudamiento de la empresa.

Una vez definida la estrategia de marketing, y sus posibles acciones, a través de la matriz DAFO/CAME, llegamos a la conclusión que el mejor plan de acción que puede llevar la empresa es la de proporcionar una formación continua a los empleados, para estar en la actualidad en todo momento, ya que el servicio que presta Broseta Abogados, es intelectual, y debido a la rivalidad competitiva, hay que añadir valor intelectual a los empleados, para proporcionar seguridad y confianza a los clientes.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

Esta estrategia elegida, también se asocia a una buena publicidad, ya que, teniendo una buena plantilla y reputación, es una buena forma de darse a conocer en el mercado.

Por último, una vez elegida la estrategia a seguir por la empresa, se estudiará la viabilidad de la misma, a través, de un presupuesto y controlando la inversión. Asimismo, se expone un calendario de implantación, a través, del diagrama de GANTT.

1.2 OBJETO DEL TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objeto de este trabajo final de carrera es realizar un análisis profundo del bufete de abogados Broseta para poder concretar una mejora que le permita ser más competitivo en el entorno cambiante en el que compete.

Este apartado pretende mostrar la relación de asignaturas a las que he acudido y me han ayudado a ejecutar cada una de las partes del proyecto.

Todas y cada una de las asignaturas cursadas han contribuido a crear este trabajo, pero cabe destacar las siguientes:

- Introducción a los Sectores Empresariales
- Introducción a la informática
- Macroeconomía
- Microeconomía
- Economía Española y mundial
- Economía de la empresa I
- Tecnología de las Ingenierías y Empresas

Estas asignaturas nos ayudan a conocer el sector en el que interactúa nuestra empresa. Nos permite analizar la situación macroeconomía en la que tiene que interactuar así como la situación interna en la que se encuentra, permitiendo analizar las características más relevantes.

- Dirección de producción y Logística
- Sistemas Integrados de Información para la gestión
- Economía de la Empresa I
- Derecho de la Empresa
- Gestión fiscal
- Dirección de Recursos Humanos

Estas asignaturas nos sirven para saber regularla situación fiscal de la empresa, la organización del personal pudiendo establecer un organigrama de la misma.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

Además seremos capaces de establecer una correcta distribución en planta de todos nuestros recursos optimizándolos al máximo.

- Contabilidad Financiera
- Contabilidad General y Analítica
- Dirección Financiera
- Economía de la Empresa II
- Matemáticas financieras

Somos capaces de tener una idea clara de la situación económica de nuestra empresa, analizando los aspectos negativos, para poder solucionarlos, así como potenciar los positivos, y por supuesto comprobar la viabilidad de nuestra empresa.

- Dirección comercial
- Dirección Estratégica y política de la empresa
- Marketing en empresas de servicio

Gracias a estas asignaturas sabemos utilizar herramientas como el DAFO y CAME, permitiéndonos conocer nuestras debilidades y amenazas para poder corregirlas y elegir las mejores estrategias, teniendo siempre en cuenta el entorno en el que se encuentra.

1.3 OBJETIVOS A ALCANZAR:

Con el presente trabajo se quieren conseguir los siguientes objetivos:

- Realizar un análisis del sector de servicios jurídicos, así como conocer la situación económica de Broseta abogados.
- Analizar el entorno exterior a la empresa, tanto macroeconómicamente, a través del análisis PESTEL, como microeconómicamente, estudiando las variables del mercado, los consumidores, y haciendo un estudio de sus competidores.
- Analizar la empresa internamente, para observar sus fortalezas y debilidades, a través de sus valores, sus recursos y capacidades y su situación económica-financiera.
- Conocer la estrategia de marketing de Broseta abogados, teniendo en cuenta sus objetivos estratégicos y las decisiones que se pueden tomar sobre el marketing mix.
- Desarrollar el análisis económico-financiero de la empresa, para ver su estructura financiera, si está saneada, el nivel de solvencia, a través de

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

diferentes ratios de la situación patrimonial, actual y de endeudamiento de la empresa.

- Realizar un diagnóstico de la situación, a través de la Matriz DAFO, para integrar el análisis interno y externo.
- Desarrollar un plan de acciones para la mejora de la empresa, en este caso, invirtiendo en formación continua para los trabajadores, estableciendo un presupuesto y conociendo su viabilidad a través de la etapa de control.
- Establecer un calendario de implantación, a través del diagrama de GANTT.
- Una vez realizado el estudio, establecer las principales conclusiones.

1.4 METODOLOGÍA:

Como se ha mencionado anteriormente, primero se realizará un reconocimiento de la empresa, tanto a nivel externo como interno, estudiando las diferentes áreas en las que opera y servicios que ofrece, para así estudiar sus principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. Se profundizará también, en el estudio de la estrategia de marketing y las decisiones que se pueden llevar a cabo a través del Marketing Mix. Una vez analizado todo lo expuesto, procederemos a enumerar las propuestas de mejora para la empresa, elaborando un presupuesto con gastos aproximados y estableciendo un control para la viabilidad de la propuesta.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

II- ANTECEDENTES: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL:

2.1 ANTECEDENTES, SITUACIÓN ACTUAL Y CONYUNTURA ECONÓMICA:

Para poder realizar un análisis de la coyuntura económica, primero debemos analizar la situación mundial, que nos hará ir centrándonos en el ámbito de actuación de nuestra empresa, para, de esta manera, poder evitar situaciones que nos afecten de una manera directa y aprovecharnos de los cambios que se producen en el entorno.

Según un artículo del consejero económico y director de Estudios del Fondo Monetario Internacional (*Obstfeld, La economía mundial en 2016*), en 2015 la economía de Estados Unidos siguió creciendo y creando empleo, mientras que en Europa en general aceleró el ritmo. Por otro lado, los países emergentes y en desarrollo siguieron experimentando una desaceleración. También, las tensiones políticas y geopolíticas agravan la situación en algunos países, tendencias de las que dependerán los resultados económicos a escala mundial y regional. Según Obstfeld, una de los puntos fuertes a tener en cuenta es la economía de China, que está desacelerándose a medida que se pasa del modelo de manufactura e inversión al de consumo y servicios. Han disminuido sus importaciones y la demanda de materia prima. Otras cuestiones a tener en cuenta son, la actual crisis de los refugiados, el cambio climático y el tema del comercio internacional que se ha desacelerado el crecimiento en comparación con el crecimiento del PIB.

Ahora estudiaremos las variables PIB, INFLACIÓN, TASAS DE PARO a nivel europeo, nacional y en la Comunidad Valenciana.

TABLA 1 PIB A PRECIOS CORRIENTES

2.2 Producto interior bruto. Precios corrientes

Miles de millones

Año	UE											
	UEM (euros)	España (euros)	Alemania (euros)	Francia (euros)	Italia (euros)	Países Bajos (euros)	Bélgica (euros)	Luxem- burgo (euros)	Grecia (euros)	Portugal (euros)	Irlanda (euros)	
Trimestre												
2011	9.794,0	1.070,5	2.699,0	2.058,1	1.638,2	642,8	379,0	42,3	207	176,2	173,9	
2012	9.834,0	1.042,8	2.756,1	2.086,4	1.613,2	645,0	387,5	43,5	191,3	168,4	174,7	
2013	9.937,0	1.031,3	2.825,2	2.118,0	1.604,2	650,9	392,7	46,5	180,5	170,3	179,4	
2014	10.112,9	1.041,1	2.919,8	2.133,7	1.612,9	663,0	400,4	48,9	177,6	173,4	189,0	
2015	10.396,4	1.081,2	3.023,1	2.185,4	1.635,4	678,7	409,5	52,1	176	179,4	214,5	
2013	I	2.464,2	258,1	694,9	526,0	399,8	162,5	97,2	11,4	42,2	42,0	43,7
	II	2.481,9	257,7	704,7	530,5	400,6	162,2	98,1	11,7	45,9	42,3	44,1
	III	2.490,1	257,2	709,5	530,2	401,5	162,6	98,3	11,7	47,6	42,9	46,5
	IV	2.500,8	258,3	716,1	531,3	402,3	163,6	99,1	11,7	44,8	43,1	45,1
2014	I	2.513,3	257,8	724,1	531,6	403,7	164,6	99,5	11,8	40,5	43,0	45,6
	II	2.517,7	259,3	727,3	531,5	402,2	164,6	99,5	12,0	44,4	43,1	46,0
	III	2.531,3	261,0	730,1	533,6	402,2	166,1	100,6	12,3	48	43,6	48,1
	IV	2.550,6	263,0	738,3	537,0	404,8	167,7	100,8	12,8	44,7	43,7	49,3
2015	I	2.573,8	266,2	746,9	542,5	406,3	167,6	101,1	12,9	40,4	44,3	51,2
	II	2.591,7	269,0	754,2	543,8	407,3	169,7	101,9	13,0	44,6	44,6	52,8
	III	2.606,9	271,8	757,0	547,6	410,0	171,1	102,7	13,0	46,8	45,2	54,1
	IV	2.624,0	274,2	765,0	551,5	411,8	170,3	103,8	13,2	44,2	45,3	56,4
2016 I	-	-	772,5	555,2	-	-	-	-	39,9	-	-	

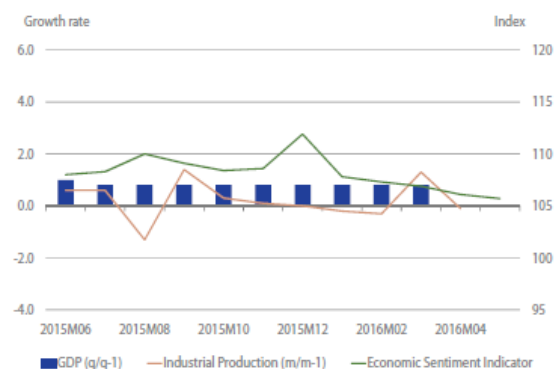
Fuente: INE,2016

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

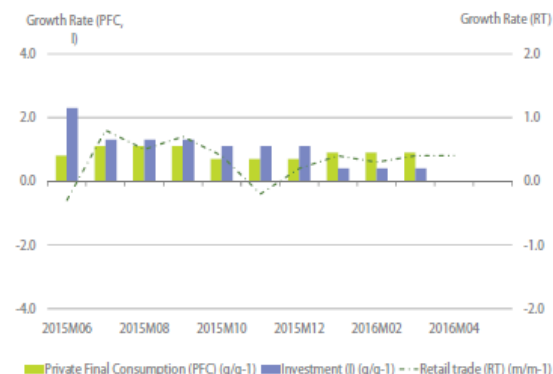
GRÁFICO 1 OFERTA Y DEMANDA DE ESPAÑA

Spain

Graph 1: Output



Graph 2: Demand



Fuente: Eurostat, 2016

Como vemos en las tablas, España a partir del 2013 inicia una recuperación del PIB. El crecimiento trimestral del PIB fue fuerte en España en el cuartil 1 de 2016 con una tasa del 0,8% y en el crecimiento anual con una tasa del 3,4%. Lo que nos hace pensar que estamos consolidándonos en la senda de recuperación.

TABLA 2 EVOLUCIÓN ANUAL DEL PIB EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

Evolución anual PIB Comunidad Valenciana		
Fecha	PIB Mill. €	Var. Anual
2015	101.604€	3,6%
2014	97.430€	1,9%
2013	95.884€	-1,3%
2012	96.731€	-3,6%
2011	100.665€	-1,9%
2010	102.329€	-0,6%

Fuente: Datos Macro, 2016.

Una vez observado el PIB en la eurozona y en España, observamos que la evolución del PIB en la Comunidad Valenciana ha sido positiva en los últimos años, sobretodo, en 2015, pasando de 97.430 millones de euros a 101.604 millones de euros, lo que supone un crecimiento de 3,6%. Este crecimiento puede deberse a la recuperación de la industria manufacturera.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

TABLA 3 IPC ESPAÑA

IPC España Junio 2016			
	Interanual	Acum. desde Enero:	Variación mensual
IPC General [+]	-0,8%	0,2%	0,5%
< IPC 2016-05			
España: IPC anual			
	2015	2014	
IPC General [+]	0%	-1,0%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	1,8%	-0,3%	
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	1,3%	0,4%	
Vestido y calzado [+]	0,5%	0,2%	
Vivienda [+]	-2,3%	-0,2%	
Menaje [+]	0,1%	-0,6%	
Medicina [+]	0,5%	-0,2%	
Transporte [+]	-2,8%	-5,5%	
Comunicaciones [+]	0,5%	-5,7%	
Ocio y Cultura [+]	0,2%	-1,2%	
Enseñanza [+]	0,5%	1,2%	
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	0,9%	0,6%	
Otros bienes y servicios [+]	1,7%	1,3%	

Fuente: Datos Macro, 2016.

El Índice de Precios al Consumo (IPC), es un indicador que calcula mensualmente la inflación. Se utiliza para medir el nivel general de precios de la economía. Como podemos observar, España ha tenido una variación interanual de -0,8% y una variación mensual de 0,5%, lo que hace que tengamos una inflación acumulada del 0,2%.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

TABLA 4: IPC ANUAL EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

Comunidad Valenciana: IPC anual				
	2015		2014	
IPC General [+]	0,2%		-1,2%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	1,6%		-0,3%	
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	1,4%		0,3%	
Vestido y calzado [+]	0,8%		0,1%	
Vivienda [+]	-1,8%		0,1%	
Menaje [+]	-0,1%		-1,1%	
Medicina [+]	0,7%		0,1%	
Transporte [+]	-2,2%		-6,5%	
Comunicaciones [+]	0,4%		-5,7%	
Ocio y Cultura [+]	0,4%		-0,8%	
Enseñanza [+]	0,5%		1,1%	
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	1,1%		0,8%	
Otros bienes y servicios [+]	1,3%		0,9%	

Fuente: Datos Macro, 2016.

Por su parte, en la Comunidad Valenciana, los precios de la cesta de bienes más significativos, los vemos en la vivienda, pasando de 0,1% en 2014 a -1,8% en 2015, por lo que vemos una variación de -1,7%. Otros sectores con variación significativa han sido el del transporte, pasando de -6,5% en 2014 a -2,2% en 2015 y el de comunicaciones con -5,7% en 2014 a 0,4% en 2015.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

TABLA 5: TASAS DE PARO

1. Tasas de paro

Estandarizadas y desestacionalizadas

Año (Media anual)	OCDE	OCDE Europa	UE								
			Total	España	Alemania	Francia	Italia	Países Bajos	Bélgica	Luxem- burgo	Reino Unido
Mes											
2011	7,9	9,4	9,7	21,4	5,8	9,2	8,4	5,0	7,1	4,8	8,1
2012	7,9	9,8	10,5	24,8	5,4	9,7	10,7	5,8	7,5	5,1	7,9
2013	7,9	-	10,8	26,1	5,2	10,3	12,1	7,3	8,4	5,8	7,6
2014	7,4	-	10,2	24,4	5,0	10,3	12,6	7,4	8,5	6,0	6,1
2015	6,8	-	9,4	22,1	4,6	10,4	11,9	6,9	8,5	6,4	5,3
2015	Marzo	-	9,7	23,0	4,8	10,3	12,4	7,0	8,7	6,4	5,4
	Abril	-	9,6	22,8	4,7	10,3	12,1	7,0	8,7	6,4	5,5
	Mayo	-	9,6	22,6	4,7	10,4	12,2	6,9	8,7	6,5	5,5
	Junio	-	9,5	22,3	4,7	10,5	12,2	6,9	8,5	6,5	5,5
	Julio	-	9,4	21,9	4,6	10,5	11,7	6,8	8,2	6,6	5,4
	Agosto	-	9,3	21,6	4,6	10,6	11,5	6,8	8,1	6,6	5,3
	Septiembre	-	9,2	21,3	4,5	10,5	11,5	6,8	8,1	6,5	5,2
	Octubre	-	9,1	21,1	4,5	10,3	11,6	6,9	8,5	6,5	5,0
	Noviembre	-	9,0	20,9	4,4	10,2	11,5	6,7	8,7	6,4	5,0
	Diciembre	-	9,0	20,7	4,4	10,2	11,6	6,6	8,8	6,4	5,0
2016	Enero	-	8,9	20,5	4,3	10,1	11,6	6,5	8,7	6,3	5,0
	Febrero	-	8,9	20,5	4,3	10,2	11,6	6,5	8,6	6,2	-
	Marzo	-	8,8	20,4	4,2	10,0	11,4	6,4	8,5	6,3	-

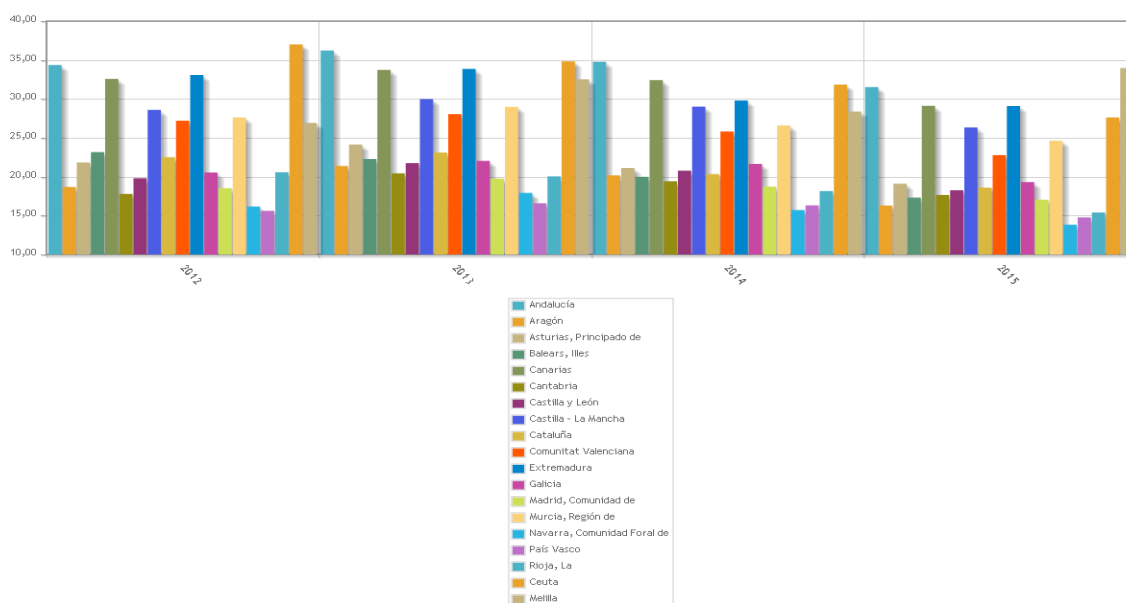
Fuente: INE, 2016

En lo referente a las tasas de paro, como se observa en la tabla, España sigue teniendo unas tasas de paro altísimas, debido a la crisis económica que llevamos arrastrando desde hace algunos años. Sin duda, es uno de los países con mayor desempleo, con tasas superiores al 20%. Podemos ver una ligera mejora de marzo de 2015 con una tasa de paro del 23% a marzo de 2016 con una del 20,4%, lo que supone una bajada de casi 3 puntos. Como consecuencia de unas tasas de desempleo tan elevadas, los ciudadanos españoles pierden nivel adquisitivo, lo que hace que no haya consumo ni inversión, las clases sociales se dividen aún más, ya que la clase media se empobrece, perdemos conocimiento y nivel de emprendimiento, lo que origina, desconfianza en el mercado de trabajo nacional, por lo que, muchos jóvenes emigran a otros países en busca de trabajo, lo que se le llama fuga de cerebros, aumentan los contratos temporales y no los indefinidos y las personas se prejubilán antes, ya que prefieren cobrar la prestación que no encontrar trabajo, lo que perjudica al sistema de pensiones, ya que no se cotiza lo debido.

Como conclusión, diremos que, España sigue teniendo unas tasas de empleo muy altas y debe promover y crear más empleos para hacer que el país invierta y consuma. Por otro lado, países como Alemania con tasas de paro entorno al 4-5% son las que menor tasa de desempleados contemplan.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

GRÁFICO 2: TASAS DE PARO POR DISTINTOS GRUPOS DE EDAD, SEXO Y COMUNIDADES AUTÓNOMAS

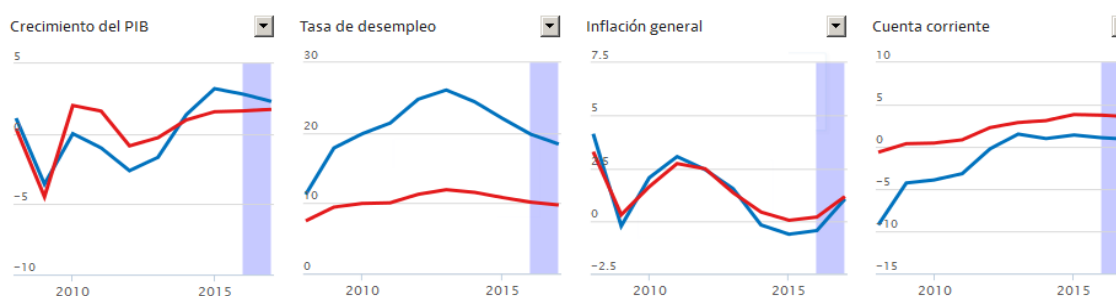


Fuente: INE, 2016

En lo referente a la Comunidad Valenciana, que es donde está la sede principal de nuestro bufete, vemos como a lo largo de estos años la tasa de paro ha sido alta, por encima del 20%. Aunque estos últimos años ha descendido, es una de las comunidades autónomas de España con mayor tasa de paro.

Una vez analizadas las principales variables, concluimos con una comparativa de las principales variables entre España y la Unión Europea.

GRÁFICO 3: EVOLUCIÓN VARIABLES DE ESPAÑA Y UNIÓN EUROPEA. COMPARATIVA



Fuente: OCDE, 2016.

ESPAÑA

EUROZONA

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

En los gráficos observamos como España en 2015 tuvo un crecimiento del PIB del 3,2%, mientras que en 2016 ha crecido un 2,8%, lo que ha supuesto un 0,4% menos con respecto al año anterior. Por su parte, la eurozona, tuvo una tendencia constante con un crecimiento de 1,6% en 2015 y 2016. La tasa de desempleo de España es bastante superior a la del conjunto de la eurozona aunque, si bien es cierto que ha ido descendiendo de 24,4% en 2014 a 19,8% en 2016.

En lo referente a la inflación general, España registró en 2014 una tasa del -0,2%, en 2015 una del -0,6% y en 2016 una del -0,5%. Esto significa que se ha producido una caída del nivel general de precios. No estamos en deflación, pero podríamos estarlo si continuamos más tiempo con tasas de inflación negativas. La deflación, puede ser causada por una insuficiencia de la demanda o un exceso de la oferta. España tendría que disminuir los tipos de interés y subir el gasto público para obtener tasas de inflación bajas o nulas, para que el mercado pudiese adaptarse mejor a la crisis. Por otro lado, unas tasas de inflación muy altas o inesperadas provocarían inestabilidad en el mercado.

A continuación, comentaremos las principales perspectivas de la economía mundial para los próximos años.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

TABLA 6: PANORAMA DE LAS PROYECCIONES DE PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL

	2014	Estimaciones			Diferencia con las proyecciones del informe WEO de octubre de 2015		T4 a T4		
		2015	2016	2017	2016	2017	Estimaciones	Proyecciones	2017
Producto mundial 2/	3.4	3.1	3.4	3.6	-0.2	-0.2	3.0	3.4	3.6
Economías avanzadas	1.8	1.9	2.1	2.1	-0.1	-0.1	1.8	2.2	2.0
Estados Unidos	2.4	2.5	2.6	2.6	-0.2	-0.2	2.1	2.7	2.5
Zona del euro	0.9	1.5	1.7	1.7	0.1	0.0	1.5	1.8	1.6
Alemania	1.6	1.5	1.7	1.7	0.1	0.2	1.5	1.7	1.7
Francia	0.2	1.1	1.3	1.5	-0.2	-0.1	1.3	1.6	1.5
Italia	-0.4	0.8	1.3	1.2	0.0	0.0	1.3	1.3	1.1
España	1.4	3.2	2.7	2.3	0.2	0.1	3.4	2.3	2.3
Japón	0.0	0.6	1.0	0.3	0.0	-0.1	1.5	1.2	-0.3
Reino Unido	2.9	2.2	2.2	2.2	0.0	0.0	2.0	2.2	2.2
Canadá	2.5	1.2	1.7	2.1	0.0	-0.3	0.6	2.0	2.2
Otras economías avanzadas 3/	2.8	2.1	2.4	2.8	-0.3	-0.1	2.0	2.5	3.3
Economías de mercados emergentes y en desarrollo 4/	4.6	4.0	4.3	4.7	-0.2	-0.2	4.0	4.5	4.9
Comunidad de Estados Independientes	1.0	-2.8	0.0	1.7	-0.5	-0.3	-3.3	0.1	1.6
Rusia	0.6	-3.7	-1.0	1.0	-0.4	0.0	-4.1	0.2	1.4
Excluido Rusia	1.9	-0.7	2.3	3.2	-0.5	-0.8
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	6.8	6.6	6.3	6.2	-0.1	-0.1	6.5	6.2	6.3
China	7.3	6.9	6.3	6.0	0.0	0.0	6.8	6.1	6.0
India 5/	7.3	7.3	7.5	7.5	0.0	0.0	7.3	7.5	7.6
ASEAN-5 6/	4.6	4.7	4.8	5.1	-0.1	-0.2	4.6	4.8	5.5
Economías emergentes y en desarrollo de Europa	2.8	3.4	3.1	3.4	0.1	0.0	3.7	5.0	2.6
América Latina y el Caribe	1.3	-0.3	-0.3	1.6	-1.1	-0.7	-1.5	0.3	2.0
Brazil	0.1	-3.8	-3.5	0.0	-2.5	-2.3	-5.6	-1.6	0.5
México	2.3	2.5	2.6	2.9	-0.2	-0.2	2.5	2.7	3.0
Oriente Medio, Norte de África, Arguinán y Pakistán	2.8	2.5	3.6	3.6	-0.3	-0.5
Arabia Saudita	3.6	3.4	1.2	1.9	-1.0	-1.0	3.6	0.5	2.3
África subsahariana	5.0	3.5	4.0	4.7	-0.3	-0.2
Nigeria	6.3	3.0	4.1	4.2	-0.2	-0.3
Sudáfrica	1.5	1.3	0.7	1.8	-0.6	-0.3	0.4	0.9	2.4
<i>Partida informativa</i>									
Países en desarrollo de bajo ingreso	6.0	4.6	5.6	5.9	-0.2	-0.2
Crecimiento mundial según tipos de cambio de mercado	2.7	2.5	2.7	3.0	-0.3	-0.2	2.3	2.8	3.0
Volumen del comercio mundial (bienes y servicios)	3.4	2.6	3.4	4.1	-0.7	-0.5
Importaciones									
Economías avanzadas	3.4	4.0	3.7	4.1	-0.5	-0.4
Economías de mercados emergentes y en desarrollo	3.7	0.4	3.4	4.3	-1.0	-1.1
Precios de las materias primas (dólares de EE.UU.)									
Petróleo 7/	-7.5	-47.1	-17.6	14.9	-15.2	4.8	-42.7	5.3	11.1
No combustibles (promedio basado en ponderaciones de la exportación mundial de materias primas)	-4.0	-17.4	-9.5	0.4	-4.4	0.1	-19.0	-2.2	0.3
Precios al consumidor									
Economías avanzadas	1.4	0.3	1.1	1.7	-0.1	0.0	0.4	1.3	1.9
Economías de mercados emergentes y en desarrollo 4/	5.1	5.5	5.6	5.9	0.5	1.0	7.0	9.9	20.4
Tasa interbancaria de oferta de Londres (porcentaje)									
Sobre los depósitos en dólares de EE.UU. (seis meses)	0.3	0.5	1.2	2.2	0.0	0.0
Sobre los depósitos en euros (tres meses)	0.2	0.0	-0.3	-0.2	-0.3	-0.3
Sobre los depósitos en yenes japoneses (seis meses)	0.2	0.1	0.1	0.1	0.0	-0.1

Fuente: Fondo Monetario Internacional, 2016.

Según un estudio sobre las perspectivas de la economía mundial (*Fondo Monetario Internacional, 2016*), se llegan a las siguientes conclusiones:

- 1- El crecimiento mundial alcanzaría un 3,4% en 2016 y un 3,6% en 2017, que será más gradual para las economías emergentes y en desarrollo.
- 2- Se prevé que las economías avanzadas se recuperen de forma moderada y desigual.
- 3- Los riesgos para las perspectivas mundiales continúan inclinándose a la baja.

En 2015, la actividad económica se mantuvo atenuada. Las economías de países emergentes y en desarrollo se desaceleraron por quinto año y las economías avanzadas continúan recuperándose.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

Concluimos que las perspectivas mundiales, siguen determinadas por tres transiciones críticas:

- 1- La desaceleración y el reajustamiento gradual de la actividad económica de China
- 2- El descenso de los precios de la energía y de otras materias primas
- 3- El endurecimiento paulatino de la política monetaria de EEUU.

Por lo que concluimos que, la economía española se está recuperando gracias a la mejora de la confianza, del empleo, si bien es cierto que aún tenemos tasas muy altas de desempleo y del mayor acceso al crédito, en un contexto de moderación de precios y de reducidos tipos de interés.

Respecto al contexto internacional, vemos que el PIB mundial ha crecido en los últimos años, aunque levemente. Se espera que en 2016 crezca un 3,9% y respecto a la zona euro un 1,9%, debido a que ha mejorado la oferta crediticia, a la depreciación del euro y a la contención del euro, favorecida por la evolución de los precios del petróleo.

TABLA 7: SUPUESTOS BÁSICOS. ESCENARIO MACROECONÓMICO 2015-2016

variación en % sobre el mismo período del año anterior, salvo indicación en contrario

	2014	2015	2016
Tipo de interés a corto plazo (euribor a tres meses)	0,2	0,0	0,0
Tipo de interés a largo plazo (deuda diez años)	2,7	2,1	2,6
Tipo de cambio \$/€ (media anual)	1,3	1,1	1,1
Crecimiento del PIB mundial	3,4	3,5	3,9
Crecimiento del PIB zona euro	0,9	1,5	1,9
Crecimiento de los mercados españoles	2,9	3,6	5,2
Precio del petróleo (Brent, Dólares/barril)	99,4	61,5	68,8

Fuentes: FMI, Banco Central Europeo, Comisión Europea, Banco de España y Ministerio de Economía y Competitividad.

Fuente: Plan Presupuestario, 2016.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO:

2.2.1 Análisis del macro entorno (Análisis PESTEL).

Como sabemos el entorno general es un conjunto de factores externos propios del sistema socioeconómico que rodea a la empresa. Para hacer un análisis del macro entorno se puede usar el sistema PESTEL que se basa en seis puntos importantes. Factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y ecológicos pueden tener un gran impacto sobre una industria. Porque el vínculo entre los factores políticos y los factores legales es muy fuerte.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

- **Factores Políticos:**

Se relacionan con la estabilidad gubernamental y las políticas generales que lleven a cabo las administraciones públicas en aspectos como fiscalidad, comercio exterior o bienestar social.

El estudio de la situación política pretende reflejar el entorno en el que se encuentra Broseta Abogados, ya que la situación política de un país puede condicionar u orientar la dirección de una empresa.

En este sentido, cabe destacar, que actualmente, no hay estabilidad de gobierno, dado que se han repetido elecciones y continuamos con un gobierno en funciones. Además, se ha eliminado el bipartidismo, ya que han surgido nuevos partidos como Ciudadanos y Podemos que se suman al PP y PSOE. Como consecuencia, esto puede derivar en menos inversión a la hora de consolidar un negocio en España, ya que no hay estabilidad ni se crea confianza para las nuevas empresas que quieran invertir en nuestro país.

Por otro lado, en estos últimos años, se ha luchado, sobretodo, contra la corrupción y el fraude fiscal.

En tema de política fiscal España venía arrastrando una situación preocupante en 2011 con un déficit del 11%. Para rebajar este déficit el actual Gobierno tomó medidas de corrección fiscal, con una reforma del marco legal para garantizar la disciplina fiscal en todos los niveles de la administración y para garantizar la sostenibilidad del sistema de bienestar. Se crean a su vez:

- Ley Orgánica de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera.
- Puesta en marcha de una Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal.
- Paquete de medidas para luchar contra la morosidad comercial de las Administraciones.
- Creación de una central de información económica- financiera.

En relación al estado de bienestar, se han realizado reformas tales como:

- Revisión sistema de pensiones.
- Medidas de racionalización que garantizan la viabilidad y la calidad de los servicios públicos.

También se han llevado a cabo políticas de consolidación de las finanzas públicas, a través, de bajadas de gastos con medidas de ingresos.

En el contexto de consolidación de la recuperación económica, se han tomado nuevas medidas en política fiscal, con una reforma fiscal en dos fases: una primera fase que

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

entra en vigor el 1 de enero de 2015 y otra segunda fase, que entra en vigor el 1 de enero de 2016. Los objetivos de esta reforma son:

- Impulsar el crecimiento económico.
- Crear empleo.
- Mejorar la competitividad empresarial.

Todo ello a través de un sistema tributario equitativo que conlleva una rebaja impositiva, permitiendo un incremento en la recaudación.

Asimismo, contiene medidas como:

- Rebajar la carga fiscal de los contribuyentes de las rentas medias y bajas.
- Se favorece el ahorro y el crecimiento económico.
- Se refuerza la lucha contra el fraude.

Por otro lado, en materia de política de empleo, el gobierno ha tomado las siguientes medidas:

- Estrategia española de activación para el empleo 2014-2016 cuyo objetivo es conseguir políticas de activación más eficaces y eficientes, por medio de un impulso a la cultura de evaluación y la orientación a resultados. Para ello, se ha puesto en marcha la estrategia de la Garantía Juvenil y el Programa de intercambio de buenas prácticas entre Servicios Públicos.
- Plan Anual de Política de Empleo 2015.
- Distribución de fondos para su gestión por las Comunidades Autónomas con competencias asumidas en materia de políticas activas de empleo, lo que significará un avance del modelo orientado a resultados, ya que se eleva al 60% el porcentaje de los fondos.
- Programa Extraordinario de activación para el empleo, que ayudará a las personas desempleadas, ofreciéndoles empleo con una duración máxima de 6 meses y ayuda económica.
- Renta Activa de Inserción.
- Cartera común de Servicios para todo el Sistema Nacional de Empleo, que va a permitir medir servicios de empleo equivalentes para comparar y evaluarlos de manera rigurosa y mejorar los resultados que tienen sobre el mercado de trabajo.
- Reforma de la formación profesional para el empleo, aprobada en marzo de 2015.

Asimismo, se han tomado una serie de medidas en cuestión de impuestos. Son las siguientes:

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

En materia de **IRPF** para la obtención de más ingresos:

1. **Medidas de julio y septiembre de 2012:** medidas como el tipo de retención en actividades económicas, la eliminación de la compensación de vivienda y la eliminación y el reintegro parcial de la paga extra a los empleados públicos. *Real Decreto Ley 20/2012 de 13 de julio. Ley 16/2012, de 27 de diciembre.*
2. **Reducción del 20% sobre los rendimientos netos positivos en los dos primeros ejercicios (estimación directa):** Real Decreto-ley 4/2013 (Posteriormente tramitado como Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo).
3. **Deducción del 10% en beneficios ordinarios reinvertidos:** *Ley 14/2013 de emprendedores.*
4. **Business Angels:** deducción del 20% de la inversión y exención ganancias patrimoniales. *Ley 14/2013 de emprendedores.*
5. **Reforma IRPF:** se modifican numerosos aspectos del impuesto tales como los tipos de la renta, los tipos de gravamen, el tratamiento de determinados productos de inversión. *Ley 26/2014, de 27 de noviembre, por la que se modifican la Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre la Renta de No Residentes, aprobado por el Real Decreto Legislativo 5/2004, de 5 de marzo, RDL 1/2015 y otras normas tributarias y el anticipo de la reforma. RDL 9/2015 de 10 de julio. Anticipo de la bajada de tipos prevista para 2016 a julio de 2015.*

Todas estas medidas reducen los tipos impositivos y marginales.

Respecto al **IMPUESTO DE SOCIEDADES** para obtener más ingresos:

- 1- **Gravámenes especiales sobre dividendos de fuente extranjera y loterías:** *Real Decreto-ley 12/2012, de 30 de marzo*
- 2- **Limitación de la deducibilidad de los gastos de amortización:** limite a la deducibilidad fiscal de las amortizaciones del inmovilizado material realizadas por las grandes empresas. Quedan excluidas las pymes y las microempresas. *Ley 16/2012, de 27 de diciembre.*
- 3- **Gravamen por revaloración de activos:** *Ley 16/2012, de 27 de diciembre.*
- 4- **Tipos reducidos del 15-20% para nuevas empresas en dos primeros ejercicios:** *Real Decreto-ley 4/2013, de 22 de febrero (Posteriormente tramitado como Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo.*
- 5- **Deducción del 10% de los beneficios ordinarios reinvertidos para las empresas de reducida dimensión:** *Ley 14/2013 de emprendedores.*
- 6- **Modificación del régimen fiscal de activos intangibles (Patent box):** reducción en la base imponible del 40-60%, según los casos, de la renta neta derivada del activo intangible cedido. *Ley 14/2013 de emprendedores.*
- 7- **Supresión de la deducibilidad de las pérdidas en entidades participadas:** Se propone modificar el tratamiento fiscal de las participaciones en entidades,

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

tanto residentes como no residentes, en las que se participe en al menos un 5% durante más de 1 año, así como de los establecimientos permanentes ubicados en el extranjero. *Ley 16/2013 de fiscalidad medioambiental.*

- 8- **Reforma IS:** Bajada de tipos al 25% en dos años, creación de reserva de capitalización y reserva de nivelación. *Ley 27/2014 de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.*

Se han tomado para disminuir progresivamente la tributación, también medidas de fomento de la competitividad entre empresas y una simplificación de las deducciones. El tipo de gravamen se reduce del 30% al 25%.

OTROS IMPUESTOS DIRECTOS para obtener más ingresos:

- 1- **Declaración tributaria especial IRNR y otros.**

En lo referente al **IVA** con el objetivo de obtener ingresos:

- 1- **Reducción del tipo del IVA del 8% al 4% en la compra de vivienda:** Fue una medida temporal del año 2011 que se prorrogó hasta el 31 de diciembre de 2012. *Real Decreto Ley 9/2011, 19 de agosto.*
- 2- **Salarios y notarias:** adaptación a la normativa comunitaria.

IMPUESTOS ESPECIALES para obtener ingresos:

- 1- **Labores del tabaco:** aumento de los tipos de gravamen y el rebalanceo de la estructura fiscal aumentando el peso del elemento proporcional y reduciendo el específico. *La última modificación se ha realizado mediante el Real Decreto-ley 7/2013, de 28 de junio*
- 2- **Hidrocarburos:** subida del tipo de gasóleo profesional. Biocarburantes. Gas natural. Gasóleo y fuelóleo. Gas licuado del petróleo. *Ley 15/2012, de 27 de diciembre, de medidas fiscales para la sostenibilidad energética.* Por otro lado, aplicación de sentencias judiciales, con el objetivo de gasto. *Aplicación de sentencia judicial que obliga a reintegro de cantidades recaudadas.*
- 3- **Alcoholes y bebidas derivadas:** se eleva la tributación a un 10%. *Real Decreto-ley 7/2013, de 28 de junio*
- 4- **Carbón:** se eleva el tipo de gravamen a 0,65 euros por gigajulio. *Ley 15/2012, de 27 de diciembre, de medidas fiscales para la sostenibilidad energética.*
- 5- **Electricidad:** exención parcial para consumidores industriales. *Ley 16/2013 de fiscalidad medioambiental.*

- **Factores Económicos:**

Afectan a la naturaleza y la dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa y viene dada por sus principales indicadores económicos.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

Por lo que, los ciclos económicos son importantes analizarlos para ver cuáles son los factores económicos que afectan a la empresa Broseta. El año 2012 empezó con una recesión económica que se ha ido alargando más de lo que nunca se ha hecho en España. A su vez, está siendo mucho más aguda que en el resto de Europa.

Esta crisis afecta a todos los sectores económicos. Aún más al sector de los servicios, incluidos los servicios jurídicos que ofrecen los despachos de abogados. Por ejemplo, los abogados matrimonialistas han visto reducida su actividad debido al coste económico de una separación, también aquellos que median en la compraventa de bienes inmuebles. Al contrario, el abogado mercantil tiene más actividad debido al gran número de empresas que necesitan sus servicios para solucionar sus problemas por impagos a proveedores, deudas...

Por otra parte, si analizamos el PIB español vemos como desde el año 2003 hasta el año 2007 ha ido fluctuando, pero siempre manteniendo unos niveles elevados, hasta que llegó el año 2008 donde vio una enorme caída que mejoró ligeramente en 2009 pero que se agravó aún más en el año 2010. Desde 2013, España está en una senda de recuperación, donde, actualmente el PIB español ha aumentado.

En cuanto a la inflación española, las tasas en 2014, 2015 y 2016 han sido negativas y todavía existe mucho desempleo, aunque cada año vaya mermando.

- **Factores Socioculturales y demográficos:**

Estos factores recogen tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se enmarca la empresa como las condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto.

Debido al aumento del cierre de empresas, el nivel de paro se ha visto incrementado, hasta un porcentaje cercano al 20%, el segundo más alto de toda la zona Euro. Esta situación provoca que las familias se dediquen a ahorrar y no a consumir, reduciendo a su vez la actividad entre empresas en un porcentaje muy elevado.

En 2016 en España se registró un número de habitantes en total de 46.438.422. Las tres ciudades con mayor población son Madrid (6.443.221), Barcelona (5.443.667) y Valencia (2.517.569). Las sedes de nuestra empresa se encuentran en Valencia, en Madrid, naturalmente en las grandes ciudades de un país, que, es donde hay más clientes potenciales que se pueden encontrar. También tienen una sede en Zúrich (Suiza).

En España, más del 50% de los abogados que ejercen se ubican en Madrid, Barcelona, Valencia y Málaga, lo que supone también una mayor competencia.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

- **Factores Tecnológicos:**

Como cualquier empresa, abogados Broseta debe prever los cambios tecnológicos que surjan en el sector, ya que estos simplifican la tarea que deben llevar a cabo los mismos abogados en su trabajo diario.

El avance tecnológico más significativo de todos los tiempos ha sido la creación de Internet, ya que gracias a Internet, la empresa puede ofrecer información sobre sí misma en su página personal para cualquier cliente que quiera consumir los servicios ofrecidos por ellos. Esto también hace posible que la empresa sea abierta, global e interconectada.

Gracias a Internet se obtiene también el correo electrónico, que moderniza el antiguo sistema de mensajería, ya que, es mucho más rápido, tiene menor coste y puede ser enviado a muchos destinatarios a la vez por si fuera necesario reenviar un mismo correo a todos los socios de la empresa.

La creación de una intranet interna beneficia a la empresa ya que con ello se consigue que todos los empleados estén conectados y puedan acceder a datos internos relevantes, optimizando la comunicación y el flujo oportuno de la información entre los empleados. Gracias a intranet también se consigue una mayor eficacia organizacional y productiva.

Utiliza bases de datos legales externas como westlaw, tirant on-line, sabi, actum, que sustituyen archivos de papel.

- **Entorno ambiental:**

El entorno ambiental no supone ninguna influencia directa sobre el sector de nuestra empresa. Si bien es cierto, que debe estar actualizado de todas las leyes que se publiquen sobre medioambiente, residuos, energía, para el asesoramiento jurídico a empresas en esta materia.

- **Factores legales:**

Integran los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales la empresa debe operar. Al ser un bufete de abogados, Broseta debe estar actualizado de todas las leyes en materia de legislación laboral, salud y seguridad, seguridad de los productos, legislación sobre competencia...

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

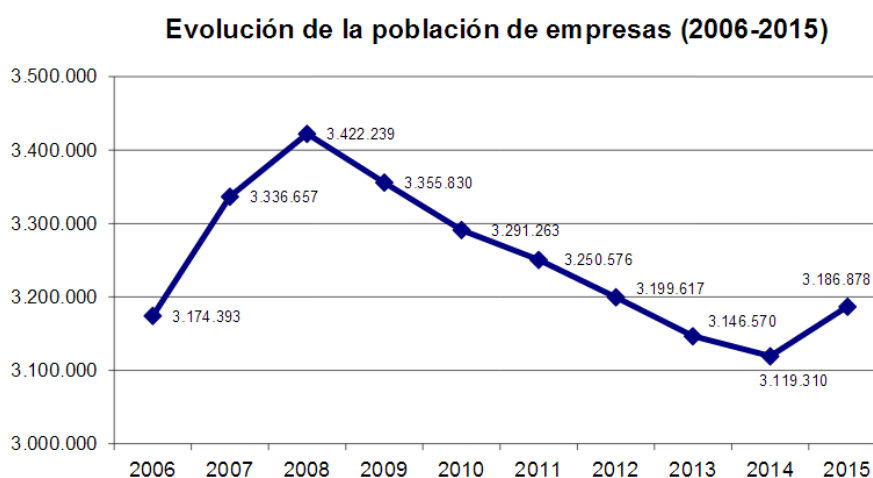
2.2.2 Análisis del entorno competitivo: (Microentorno)

En primer lugar, definimos el entorno competitivo como un conjunto de factores externos propios de un sector o rama de actividad económica a la que la empresa pertenece.

2.2.2.1 Análisis del sector servicios jurídicos

Para poder analizar la competencia más cercana de la empresa primero tenemos que saber cómo actúa el sector y como está evolucionando.

GRÁFICO 4: EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE EMPRESAS (2006-2015)



Fuente: INE, 2016.

Como se observa, la evolución empresas en España, ha tenido una senda de descenso continuo a partir del comienzo de la crisis económica. Muchas empresas tuvieron que cerrar sus negocios y eso se ha visto reflejado en la economía. En 2014, se produce un aumento del 2,2% del número de empresas de 3.119.310 a 3.186.878 en 2015, lo que indica la recuperación española.

Por otro lado, de las 3.186.878 empresas activas en España, 339.533 corresponden a la Comunidad Valenciana, siendo 186.100 del sector servicios, como se puede observar en la siguiente tabla.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

TABLA 8: EMPRESAS ACTIVAS SEGÚN SECTOR ECONÓMICO, POR COMUNIDADES Y CIUDADES AUTÓNOMAS

Empresas activas según sector económico, por comunidades y ciudades autónomas.

Datos a 1 de enero de 2015

	Total	Industria	Construcción	Comercio	Resto de servicios
TOTAL	3.186.878	198.004	405.849	763.930	1.819.095
Andalucía	480.094	26.826	51.699	134.485	267.084
Aragón	89.873	6.677	12.596	20.131	50.469
Asturias, Principado de	67.451	3.496	8.435	15.375	40.145
Baleares, Illes	87.111	4.413	14.485	16.672	51.541
Canarias	132.857	5.014	14.230	32.856	80.757
Cantabria	37.332	2.071	5.413	8.458	21.390
Castilla y León	161.119	11.672	24.295	40.022	85.130
Castilla-La Mancha	125.786	12.173	19.400	33.755	60.458
Cataluña	584.369	36.383	72.857	128.622	346.507
Comunitat Valenciana	339.533	24.243	41.407	87.783	186.100
Extremadura	64.475	4.797	8.438	19.398	31.842
Galicia	195.595	12.548	29.742	49.775	103.530
Madrid, Comunidad de	508.612	22.608	59.661	98.443	327.900
Murcia, Región de	90.031	6.681	12.194	25.078	46.078
Navarra, Comunidad Foral de	43.131	3.850	6.122	9.830	23.329
País Vasco	148.575	11.995	21.163	34.274	81.143
Rioja, La	23.083	2.401	3.073	5.516	12.093
Ceuta	3.749	81	309	1.506	1.853
Melilla	4.102	75	330	1.951	1.746

Fuente: INE, 2016

TABLA 9: ACTIVIDADES DE INFORMÁTICA, JURÍDICAS Y DE CONTABILIDAD, CONSULTORÍA, SERVICIOS TÉCNICOS Y PUBLICIDAD Y ESTUDIOS DE MERCADO. PRINCIPALES CLIENTES (%) SEGÚN CIFRA DE NEGOCIOS. AÑO 2014.

Actividades de informática, jurídicas y de contabilidad, consultoría, servicios técnicos y publicidad y estudios de mercado. Principales clientes (en %) según cifra de negocios. Año 2014

Actividad	Número de orden: 1	%	Número de orden: 2	%	Número de orden: 3	%
Edición de programas informáticos	Comercio	29,2	Telecomunicaciones e informática	28,3	Servicios empresariales	15,1
Programación informática	Telecomunicaciones e informática	22,5	Bancos y seguros	22,1	Otros clientes	18,1
Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas; portales web	Telecomunicaciones e informática	35,5	Servicios empresariales	17,2	Bancos y seguros	15,6
Activ. Jurídicas y de contabilidad	Servicios empresariales	34,0	Industria	12,0	Comercio	10,0
Activ. de consultoría de gestión empresarial	Servicios empresariales	36,0	Bancos y seguros	17,0	Industria	16,2
Servicios técnicos	Industria	40,6	Servicios empresariales	16,0	Administraciones Públicas	12,8
Publicidad y estudios de mercado	Servicios empresariales	26,4	Comercio	16,5	Industria	14,0

Fuente: INE, 2016.

Según la encuesta global del sector servicios del INE 2014, las actividades de informática, jurídicas y contabilidad, consultoría, servicios técnicos y publicidad facturaron 91.794 millones en 2014, un 6,9% más, que en el año anterior. Este

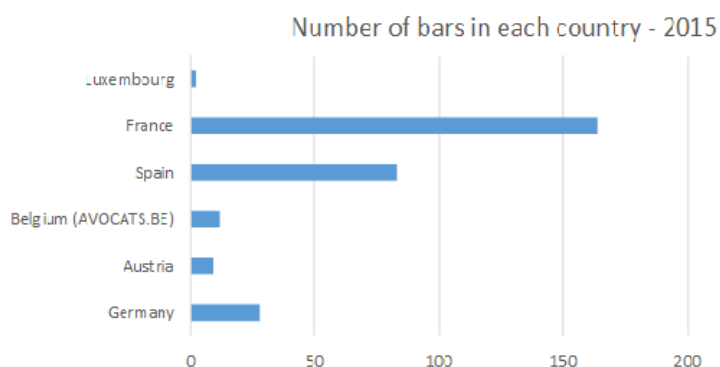
Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

aumento en la facturación, nos hace ver que es un sector en crecimiento. En concreto, las actividades jurídicas y contabilidad, en servicios empresariales, que es el sector específico dónde nuestra empresa se encuentra, obtuvo un 34% de volumen de clientes en 2014, por debajo de los servicios técnicos en la industria con un 40%.

A continuación, para hacer un estudio más detallado de la abogacía a nivel europeo, procedemos a analizar el número de colegio de abogados que hay en España y otros países de la Unión Europea.

Actualmente España cuenta con 83 colegios de abogados, entre los que se encuentran 151.096 miembros activos y 102.094 miembros inactivos, lo que hace un total de 253.190 miembros. A su vez, el número total de mujeres y hombres miembros de los colegios de abogados es de 105.580, según el CCBE. El país con mayor colegio de abogados es Francia con 164 y el que menores colegios de abogados tiene es Luxemburgo con 2 colegios únicamente.

GRÁFICO 5: NÚMERO DE COLEGIOS DE ABOGADOS



Definitions: the number of lawyers considered in the working group encompasses those who are members of the Bar, fully practicing and for whom it is their main occupation. This includes trainee lawyers when they meet the above-mentioned criteria.

AAGR: average annual growth rate;

Sources: national Bars (AVOCATS BE, BRAK, ÖRAK, CNB, Abogacía Española, OAB!), Soldan Institute, DAV.

* Italy: Number of lawyers: the study started in 2012, the same year a reform forced members of the Bar to also subscribe to the pension fund. Inactive lawyers therefore asked to be removed from the roll

Belgium: density numbers 2013 - UN source for country area (France: only metropolitan France)

Fuente: CCBE, 2016.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

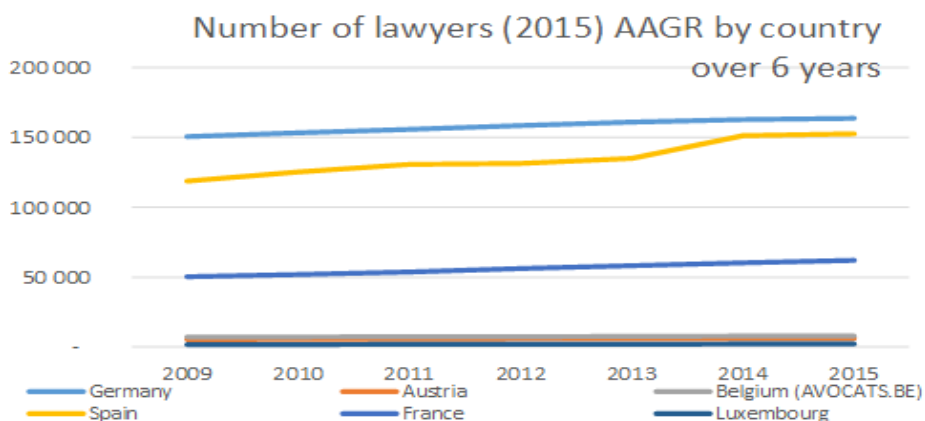
TABLA 10: INDICADORES DE LA ABOGACÍA.

INDICATORS	GERMANY	AUSTRIA	BELGIUM (AVOCATS.BE)	SPAIN	FRANCE	LUXEMBOURG
DEMOGRAPHY	163 513	6 057	7 882	152 437	62 073	2 228
AAGR	1,1 %	1,7 %	1,8 %	5,1 %	3,4 %	5,5 %
DENSITY	201a/ 10 ⁵ h	69	147	263	93	337
COUNTRY AREA	357 10 ³ KM ²	84	17	506	552	3
NUMBER OF BARS	28	9	12	83	164	2

Fuente: CCBE, 2016.

Según los indicadores España ha tenido una tasa media de crecimiento anual del 5,1%. Esto indica que cada año crece el número de abogados, lo que hace que se refleje el trabajo de los mismos en el sector de la abogacía. Como vemos en la tabla, la tasa media de crecimiento anual en España ha sido positiva, manteniéndose en 2014 y 2015.

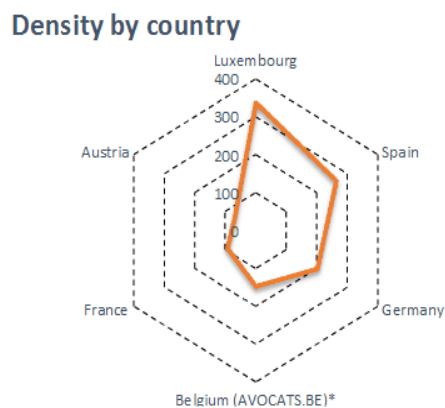
GRÁFICO 6: NÚMERO DE ABOGADOS (2015) POR PAÍS DURANTE 6 AÑOS.



Fuente: CCBE, 2016.

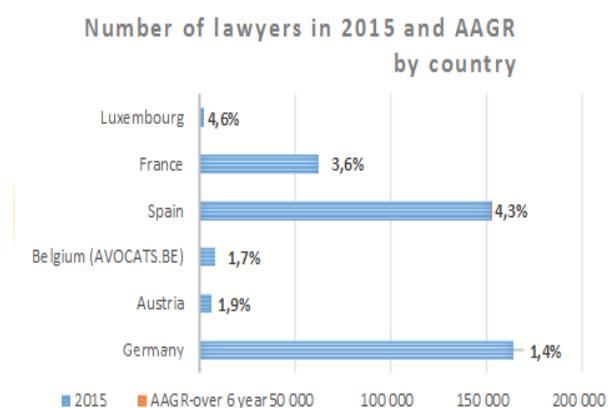
Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

GRÁFICO 7 : DENSIDAD POR PAÍS



Fuente: CCBE, 2016.

GRÁFICO 8: NÚMEROS DE ABOGADOS EN 2015 Y TASA DE CRECIMIENTO POR PAÍS



Fuente: CCBE, 2016.

TABLA 11: SECTORES CON MAYOR NÚMERO DE EMPRESAS QUE HAN CESADO SU ACTIVIDAD 2014.

Sectores con mayor número neto de empresas que han cesado su actividad			
Datos a 1 de enero de 2014			
Divisiones CNAE 2009	Altas	Bajas	Saldo neto
Actividades jurídicas y de contabilidad	8.497	19.673	-11.176
Construcción de edificios	21.898	31.647	-9.749
Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos	10.357	18.981	-8.624
Transporte terrestre y por tubería	10.493	18.957	-8.464

Fuente: INE, 2016.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

Como podemos observar, la baja de las empresas se ha venido produciendo a lo largo de los últimos años, sin embargo, en el año 2014 fue más acusada en el sector de las actividades jurídicas y de contabilidad, alcanzando la cifra de unas 19.673 mil empresas, proporcionando un saldo neto de -11.176. Una de las principales características es que la crisis ha tenido su mayor incidencia entre las micro PYMES.

TABLA 12: SECTORES CON MAYOR NÚMERO DE EMPRESAS QUE HAN CESADO SU ACTIVIDAD 2015.

Sectores con mayor número neto de empresas que han cesado su actividad			
Datos a 1 de enero de 2015			
Divisiones CNAE 2009	Altas	Bajas	Saldo neto
Transporte terrestre y por tubería	11.409	13.105	-1.696
Construcción de edificios	26.910	28.114	-1.204
Ingeniería civil	1.172	1.923	-751

Fuente: INE, 2016.

Realizando una comparativa con el año 2015, vemos que el sector de las actividades jurídicas ya no está entre los sectores con mayor número neto de empresas que han cesado su actividad. No ocurre lo mismo con el sector de la construcción de edificios, que aún sigue afectado por la crisis del ladrillo.

TABLA 13: EMPRESAS ACTIVAS SEGÚN SECTOR ECONÓMICO, POR INTERVALO DE ASALARIADOS.

Empresas activas según sector económico, por intervalo de asalariados

Datos a 1 de enero de 2015

	Total	Industria	Construcción	Comercio	Resto de servicios
TOTAL	3.186.878	198.004	405.849	763.930	1.819.095
Sin asalariados	1.754.002	78.412	258.453	389.121	1.028.016
De 1 a 2 asalariados	899.802	52.561	94.380	242.324	510.537
De 3 a 5 asalariados	287.430	24.017	29.041	79.875	154.497
De 6 a 9 asalariados	112.527	14.210	11.318	28.587	58.412
De 10 a 19 asalariados	71.518	13.839	7.685	13.740	36.254
De 20 o más asalariados	61.599	14.965	4.972	10.283	31.379

Fuente: INE, 2016.

Midiendo el tamaño de una empresa, a través del número de asalariados, vemos que, el tejido empresarial español, se caracteriza por su reducida dimensión. Como consecuencia, las empresas pequeñas ocupan la mayor cifra de negocios, registrándose el mayor dato en el sector resto de servicios con un porcentaje del 84,57% del total con 2 o menos asalariados. Con lo que concluimos, que se está potenciando la pequeña y la mediana empresa.

Además, en nuestro país existen actualmente unas 146.472 empresas, según los datos del INE 2016, 84.497 de las cuales pertenecen al sector de las actividades jurídicas,

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

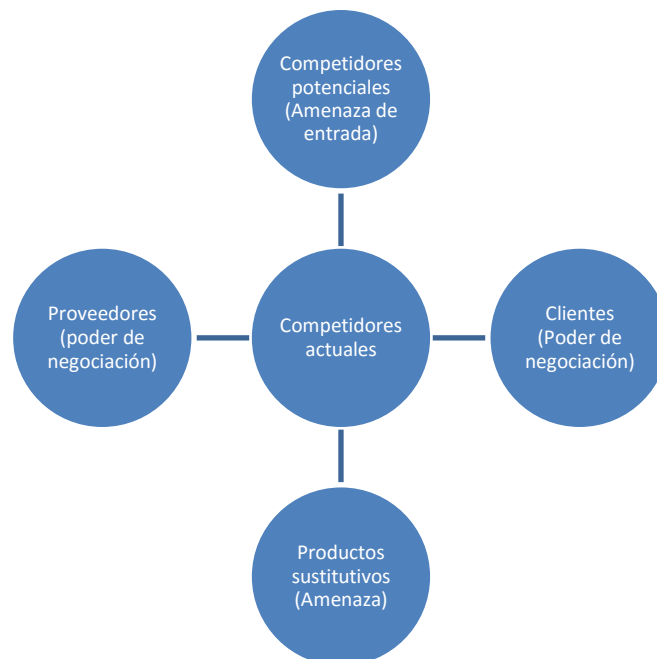
mientras que el resto, 61.975 se enmarcan en las actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal.

Las estructuras empresariales de las actividades jurídicas y de contabilidad se caracterizan por presentar una estructura de pirámide invertida, donde los puestos técnicos constituyen la base principal del negocio, como creadores del valor principal de la actividad profesional.

2.2.2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter:

Según (Porter, 1982), el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de las 5 fuerzas competitivas básicas, que en su conjunto, definen la posición de obtención de rentas superiores. El modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter, lo vemos representado en el siguiente gráfico.

GRÁFICO 9: MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER (1982)



Fuente: Guerras y Navas, 2007.

Ahora pasamos a analizar las 5 fuerzas competitivas en nuestro bufete.

- **Amenaza de entrada de nuevos Competidores Potenciales:**

Determinan la viabilidad previa del acceso de la empresa al mercado y la fortaleza del producto o servicio en él:

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

- Existencia de economías de escala: se producen cuando los costes unitarios descienden al aumentar el volumen de producción, por lo que Broseta abogados no tiene economía de escala, por lo que no supone una barrera de entrada.
- Existencia de economía de ámbito: Existen cuando al aumentar la gama de productos disminuyen los costes medios por el hecho de compartir funciones u operaciones. El ámbito no afecta de una manera muy directa a la actividad, por lo que no existe economía de ámbito en esta empresa, por lo tanto, no supone una barrera de entrada.
- Requerimientos de capital: la inversión inicial mínima en capital fijo y circulante para montar un bufete de abogados no es muy elevada, está al alcance la posibilidad de que cualquiera la realice, sin suponer mucho riesgo, pero tenemos que tener en cuenta que la dimensión de nuestra empresa y las características de la misma, si que suponen un desembolso mayor inicial, debido a todas las instalaciones, material de oficina, TIC'S de las que disponemos, por lo que sí que supone un alto riesgo montar un bufete de abogados de las mismas características que el nuestro.
- Diferenciación del producto: es la capacidad que tiene nuestro servicio para ser distinguido de la competencia por el cliente, ya que, dificulta que compre otro producto que ve diferente o que no conoce bien. En este sentido, la empresa sí que ha conseguido diferenciarse y tener un prestigio elevado, por lo que supondrá una barrera de entrada para las empresas que quieran introducirse.
- Identidad de marca: la imagen de prestigio, credibilidad, fiabilidad y seriedad en el servicio, que ha conseguido la empresa, gracias a los servicios ofertados en el pasado a nuestro cliente, se ha conseguido crear una relación de fidelidad y lealtad hacia la empresa, permitiéndonos tener una cartera de clientes muy estable, y que no les abandona por otra nueva empresa, por lo que también supone una barrera de entrada para las nuevas que quieran introducirse en el mercado.
- Patentes y marcas: La empresa, aunque si dispone de una denominación y de un logotipo, no supone, por las características de las mismas, ninguna barrera de entrada para las nuevas empresas.
- Coste de cambio: no supone ninguna barrera de entrada los costes de cambio para los bufetes de abogados.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

- Curva de experiencia: gracias a nuestro aprendizaje, la especialización, organización y la mejora tecnológica interna acumulados, les han permitido producir un know-how, que difícilmente las nuevas podrán superar.
- Localización favorable: La sede de Broseta abogados, ocupa hoy un edificio emblemático de Valencia, en la calle Pascual y Genís 5, en la zona tradicional de negocios, por lo que por estas características, será de difícil acceso para los nuevos. También la sede de Madrid está en un barrio característico de la ciudad.
- Políticas gubernamentales: no existen, por lo que no supone una barrera de entrada.
- Represalias esperadas: la rivalidad, la costumbre y la potencia de las empresas actuales de y para reaccionar agresivamente, con bajadas de precios o campañas publicitarias, ante una empresa intrusa crean para esta unas expectativas poco halagüeñas.
- **Poder de los compradores (Clientes)**:
 - Fragmentación del sector: nuestro sector está compuesto por numerosos competidores, que se asemejan a nuestras características de empresa y por otros de menos tamaño, por lo que los clientes tendrán muchos proveedores a los que acudir, ejerciendo así, una mayor influencia.
 - Concentración del volumen de negocio: no existe un grupo de clientes que realicen la mayor parte de las ventas de nuestra empresa, por lo que no tienen dominio sobre ella.
 - Estandarización del producto: el servicio ofertado está diferenciado, gracias a la imagen de calidad de la empresa y a su prestigio, por lo que hemos conseguido que el cliente sí que tenga preferencias a la hora de elegir nuestra empresa u otra.
 - Bajos costes de cambio: el coste de cambio de un cliente a otro competidor no es muy elevado, por lo que le da mayor fuerza al cliente.
 - Amenaza de entrada: nuestros clientes no tiene posibilidad de realizar una integración hacia atrás, asumiendo los servicios que ofrecemos, por lo que en este sentido no tienen fuerza de negociación.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

- **Poder de los proveedores:**

Por el tipo de empresa que es, no tiene ningún proveedor que pueda ejercer una fuerza sobre nosotros dificultándonos en nuestra actividad.

- **Amenaza de productos sustitutos:**

No existe ningún servicio con capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, por lo que no existen servicios sustitutos al nuestro.

- **Rivalidad de los competidores:**

- **Número de competidores:** existe un elevado número de competidores en el sector, por lo que supone un riesgo para nuestra empresa, ya que los competidores pueden realizar acciones agresivas, que pasen desapercibidas por el bufete.
- **Equilibrio de la fuerza de los competidores:** en el sector y en el mercado en el que trabajamos, existen competidores del mismo tamaño y fuerza que Broseta, por lo que la lucha competitiva es elevada.
- **Diversidad de los competidores:** en el sector existe muchos tipos de competidores, cada uno con sus objetivos, estrategias, personalidad...por lo que puede suponer que los enfrentamientos sean más frecuentes.
- **Crecimiento del sector:** el sector tiene un ritmo de crecimiento lento, por lo que las empresas competidoras que tengan como objetivo la expansión, sólo pueden hacerlo a base de arrebatar cuota de mercado a través de políticas agresivas.
- **Barreras de salida:** las dificultades para poder salir del sector, no obliga a las empresas a permanecer en él si sus resultados son malos ni por lo tanto a defenderse con agresividad, ya que la utilización de los activos necesarios para la actividad no suponen una inversión demasiado elevada y además pueden revenderlos, no existen restricciones legales o políticas....

2.2.2.3 Posicionamiento en el sector

Para que una empresa gane en competitividad el primer paso es conocer quiénes son los competidores directos y qué están haciendo. Para ello, hay que identificar el área geográfica que cubren y que ventaja han utilizado para ganar mercado. Con toda esa información, Abogados Broseta podrá establecer mejor y con mayor agilidad sus estrategias en cuanto a posicionamiento para desarrollarse en el mercado.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

TABLA 14: PRINCIPALES DESPACHOS NACIONALES POR VOLUMEN GLOBAL. MILLONES DE EUROS



Fuente: Diario Expansión, 2016.

Según afirma el diario Expansión, el crecimiento de los despachos nacionales ha sido de un 6,8% en el año 2016, muy por encima del crecimiento del año 2015, que fue de un 2,9%.

Como se puede observar en la tabla adjunta, los tres primeros bufetes que más generan facturación son en primer lugar, Garrigues con 339 millones de euros, en segundo lugar Cuatrecasas con 265,7 millones de euros y Uría Menéndez con 210 millones de euros. Broseta se sitúa en la posición 17 con 17 millones de euros. Despachos como Arriaga Asociados, que pasa de 6,45 millones de euros en 2014 a 20,855 millones de euros en 2015, confirman la recuperación del sector.

Como podemos ver en los datos anteriores, abogados Broseta tienen una gran competencia en este sector ya que el número de abogados crece constantemente y lo seguirá haciendo, pero esta empresa en particular lleva 40 años en el mercado con lo que cuenta con clientes fidelizados y una gran experiencia en el sector a nivel nacional.

Analizando sus principales competidores encontramos empresas como, Garrigues, Cuatrecasas y Uría Menéndez que son las empresas que encabezan el sector legal en España.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

Actualmente el bufete de abogados Garrigues lidera el sector de los servicios jurídicos en Europa. Es una firma que apuesta por la formación permanente de sus profesionales y que siempre ha tenido un interés por el mercado ibérico, es por ello que ha constituido el Grupo Legal Portugués junto a otras firmas de Portugal, Brasil y Reino Unido. A su vez, fueron pioneros al crear oficinas en Bruselas, Nueva York, Asia, Norte Africano y Europa de Este. Este bufete cuenta con oficinas propias en 13 países de cuatro continentes, por tanto, encontramos que Broseta a parte de la red legal Iberoamericana de la que es propulsor y de su apertura de oficina en Zúrich en 2013, debe abrirse más a los mercados internacionales, para poder competir con Garrigues, sobre todo en Latinoamérica, donde en 2015, más de la cuarta parte de los clientes de Garrigues tenía presencia en el continente americano. La firma, además, asesora recurrentemente a empresas latinoamericanas en su desarrollo en Europa

Si comparamos Garrigues con Broseta vemos como tanto los ingresos de explotación como el número de empleados (en las oficinas de Valencia, 138 de Garrigues y 86 de Broseta) doblan los obtenidos por Garrigues contra los propios de Broseta, a pesar de que disponen de un activo similar (en las oficinas de Valencia). En cuanto al número de socios de ambas empresas, Broseta cuenta con 13 socios frente a Garrigues con 285, el despacho de Garrigues mantiene su liderazgo como primera firma ibérica de asesoría legal y fiscal.

Abogados Cuatrecasas, segundo en el ranking, es fruto de una fusión por parte de dos de los mayores y más reputados despachos de la Península Ibérica: Cuatrecasas (España) y Gonçalves Pereira (Portugal). Cuentan entre sus clientes con algunas de las empresas más destacadas de la Península Ibérica: representan a más del 70% de las principales empresas cotizadas españolas y a más del 70% de las portuguesas. Disponen de 25 oficinas en distintas ciudades de Europa, América, Asia y África. Destaca su presencia en los mercados de servicios jurídicos ibérico, latinoamericano y africano. Cuentan con más de 950 abogados que ofrecen un servicio de asesoramiento jurídico en derecho español, marroquí, portugués, mexicano y comunitario.

El despacho Uría Menéndez tercero en el ranking, opera en el ámbito nacional y tiene también oficinas situadas en las más importantes plazas financieras de Europa, Estado Unidos, Asia y Latinoamérica, donde participa, con un 30% en Philippi, Prietocarrizosa, Ferrero DU & Uría, la primera gran firma iberoamericana de abogados surgida de la integración de las firmas Philippi Abogados (Chile), Prietocarrizosa (Colombia) y Estudio Ferrero Abogados y Delmar Ugarte (Perú), lo que le convierte en una de las principales firmas en Latinoamérica. Por lo que ahí vemos una ventaja competitiva de esta firma en comparación a Abogados Broseta, ya que esta firma opera en el ámbito internacional desde hace muchos años y a Abogados Broseta aún le queda bastante internacionalización por delante. Una política que podrían llevar a cabo para poder

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

competir con Uría sería la de operar en mercados internacionales para ganar cuota de mercado en el extranjero.

Por tanto, al analizar las cuatro empresas que consideramos como competencia directa a Abogados Broseta, vemos como todas tienen en común que han pasado por un proceso de internacionalización con lo que abarcan una mayor cuota de mercado y el área geográfica que cubren es mucho mayor, por tanto aconsejamos a la empresa que siga planteándose la posibilidad de penetrar en nuevos mercados, más allá de las fronteras nacionales, ya que, ello les va a permitir diversificar el riesgo, acceder a nuevos mercados inversores, fidelizar nuevos clientes, aportar valor añadido, en definitiva, a ser más competitivos.

Para poder tener ventaja competitiva respecto a la competencia directa en este aspecto se recomienda como fase inicial se especialicen en el país en cuestión que se pretenda penetrar. Otra ventaja competitiva es el espíritu emprendedor que tiene Abogados Broseta, creen en ellos mismos, por lo cual esto no les supondrá un obstáculo a la hora de internacionalizarse.

Ya que se conoce que una de las ventajas de un competidor directo de Broseta son las fusiones, tenerlas presentes y utilizarlas como ventaja propia a la hora de pensar en cómo penetrar nuevos mercados ya que estamos ante una etapa de crisis y empezar un negocio desde cero puede ser un tanto más arriesgado. Con la fusión, se conseguiría la cartera de clientes de la empresa con la que se fusiona, por lo tanto se empezaría con una cartera de clientes más amplia.

En cuanto a las áreas que comprenden las empresas mencionadas, todas abarcan más o menos las mismas, por lo que no encontramos que Abogados Broseta se encuentre en desventaja frente a sus principales competidores en este aspecto.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

TABLA 15: EL TOP TEN DE LOS BUFETES

EL 'TOP TEN' DE LOS BUFETES		2016		2015		2014	
Puesto	Bufete	Número de menciones Banda 1	Número de menciones Banda 2	Número de menciones Banda 1	Número de menciones Banda 2	Número de menciones Banda 1	Número de menciones Banda 2
1	Uría Menéndez	23	3	23	3	21	6
2	Garrigues	17	8	16	7	16	7
3	Cuatrecasas, Gonçalves Pereira	15	8	14	9	13	11
4	Clifford Chance	12	5	14	3	14	3
5	Linklaters	4	6	4	4	4	4
5	Baker & McKenzie	4	6	3	9	3	9
7	Gómez-Acebo & Pombo	3	8	4	11	3	13
8	Freshfields	2	4	3	6	3	6
9	Bird & Bird	2	1	2	1	2	1
10	Pérez-Llorca	1	6	0	6	0	5

NOTA: Para configurar el 'top ten' se han tomado en cuenta el número de prácticas de cada bufete en Banda 1 (el primer peldaño del escalafón para denominar las mejores firmas del año anterior en cada área) y en caso de empate, el número de prácticas en Banda 2.

Fuente: Chambers & Partners

Fuente: Diario Expansión, 2016.

Observando la tabla se observa que el despacho Uría Menéndez es líder indiscutible del ranking elaborado por el directorio británico Chambers&Partners. Por detrás, le siguen Garrigues y Cuatrecasas. Asimismo, Clifford Chance disminuye 2 menciones con respecto al 2014-2015. Podemos concluir, que Broseta abogados, aún debe posicionarse más internacionalmente para poder acceder a una cartera de clientes de mayor amplitud, aunque este año ha sido mencionado por este directorio en las áreas de Bancario y Financiero, Capital Riesgo, Derecho Público, Fiscal, Gestión de Patrimonios, Inmobiliario, Laboral, Medio Ambiente, Mercantil y Fusiones y Adquisiciones, Planificación y Urbanismo y Propiedad Intelectual.

TABLA 16: COMPARATIVA PLANTILLAS EN ESPAÑA DURANTE 2015. CLASIFICACIÓN POR INCREMENTO DE ABOGADOS.

	NÚMERO ABOGADOS			NÚMERO EMPLEADOS		
	2015	2014	INCREMENTO LETRADOS%	2015	2014	INCREMENTO ABOGADOS%
BROSETA ABOGADOS	85	69	23,2%	143	125	14,4%
URÍA-MENÉNDEZ	458	446	2,7%	762	740	3%
CUATRECASAS-GONÇALVES PEREIRA	744	747	-0,4%	1128	1112	1,4%
GARRIGUES	1086	1170	-7,2%	1729	1803	-4,1%

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

En la tabla indicada en la parte superior, vemos como han crecido Broseta y sus competidores a nivel de números de abogados y de número de empleados. Los datos

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

se han realizado a través de datos recogidos por el diario Expansión. Así vemos, que Broseta abogados es el que más ha incrementado su plantilla, obteniendo un 23,2% más de letrados en 2015 con respecto a 2014 y un 14,4% más de números de abogados e 2015 con respecto a 2014. El que ha descendido es Garrigues, tanto en incremento de abogados como en letrados.

2.3 ANÁLISIS INTERNO:

2.3.1 Información general BROSETA

2.3.1.1 Historia

Fundada en 1975 por el Catedrático de Derecho Mercantil y Consejero de Estado, Manuel Broseta Pont, BROSETA es una firma de referencia en el sector legal caracterizada por su implicación y compromiso con la calidad y la excelencia en el servicio al cliente.

Con oficinas en Madrid, Valencia y Zúrich (Suiza), BROSETA lidera además una Alianza de firmas legales en Iberoamérica y ha desarrollado una amplia red internacional de colaboradores para garantizar el mejor servicio y ofrecer soluciones integrales a las necesidades de sus clientes en un entorno cada día más competitivo e interconectado.

Hoy, la firma está integrada por un equipo de más de 90 abogados especializados que ofrece asesoramiento jurídico en las principales Áreas del Derecho y que ha realizado operaciones en más de 35 países en todo el mundo

2.3.1.2 Misión, visión y valores

Misión:

La misión que persigue este bufete de abogados es el trabajo de calidad con sus clientes, involucrándonos en nuestros proyectos, creyendo en el valor del esfuerzo para vencer dificultades y generar valor con nuestras respuestas, avalando nuestro prestigio y liderazgo en el mercado.

Visión:

La visión en la que se enfrenta Broseta Abogados es subir el nivel, para ello debe de realizar una serie de pautas:

- Tener acceso a asuntos de valor añadido y de grandes empresas.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

- Contar con profesionales que sean referencia en el mercado.
- Dar oportunidad de carrera a nuestros profesionales.
- Ser capaces de repercutir honorarios altos a los clientes.

Valores:

Para BROSETA abogados los valores más importantes son la calidad de su trabajo y el compromiso con el cliente. Involucran en los proyectos desde una relación profesional de confianza, trato personalizado, cercanía y desde los principios de respeto y responsabilidad. Los profesionales de la firma comparten valores de reciprocidad y lealtad; trabajo en equipo, flexibilidad y conciliación de la vida personal y laboral. Creen en el valor del esfuerzo para vencer dificultades y generar valor con sus respuestas.

Les importa su entorno, y creen en la responsabilidad social. Por eso apoyan la investigación, colaboran con las instituciones académicas (como la Cátedra de la empresa familiar, universidades) y respaldan proyectos humanitarios en todo el mundo (como Caritas, Intermon Oxfam, Fundación Vicente Ferrer).

2.3.1.3Objetivos

- El objetivo de los abogados de Broseta es cumplir con las expectativas del cliente, anticiparse a ellas con soluciones innovadoras e implicarse en su propio éxito.
- Ser líderes en prestación de servicios jurídicos y en el asesoramiento empresarial y personal, mediante un asesoramiento completo que cubra las necesidades de sus clientes.
- Tener una continuada y estrecha relación profesional con sus clientes, mediante un trato directo y personal lo que se traduce en mantener la confianza del cliente.
- Estar en la vanguardia y ser un referente en la implantación y aplicación de nuevas tecnologías on-line y de sistemas de calidad en la prestación de servicios.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

2.3.1.4 Forma jurídica/Fiscal

El bufete Broseta abogados es una sociedad limitada (SL). Hay 13 socios y Manuel Broseta es el presidente. El bufete fue fundado en 1975 por Manuel Broseta Pont y fue convertido en una sociedad limitada en 1999.

Este tipo de sociedad es un tipo de sociedad mercantil que posee las siguientes características:

- Su capital no se encuentra dividido en acciones sino en participaciones sociales. Este es un rasgo peculiar de esta sociedad, ya que a diferencia de la sociedad anónima (acciones), no podrá estar representada por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones, y en ningún caso tendrán el carácter de valores. Serán divisibles y acumulables.
- Sus socios se benefician de la responsabilidad limitada frente a las deudas sociales.
- Los socios en principio, tampoco tienen derecho a participar en la gestión y administraciones sociales.
- La ley conserva el principio de capital mínimo que se cifra en 3000€. El valor nominal de cada una de las participaciones deberá estar íntegramente desembolsado en el momento de otorgar la escritura de constitución de la sociedad o de ejecución del aumento del capital social.

2.3.1.5 Análisis de los puestos de trabajo (Funciones)

Este bufete de abogados para poder continuar siendo una de los principales bufetes de servicios jurídicos mejor cotizados y reconocidos en España, debe disponer con un equipo y personal cualificado en el que cada empleado como requisito mínimo deberá de contar con estas características para poder formar parte de esta empresa:

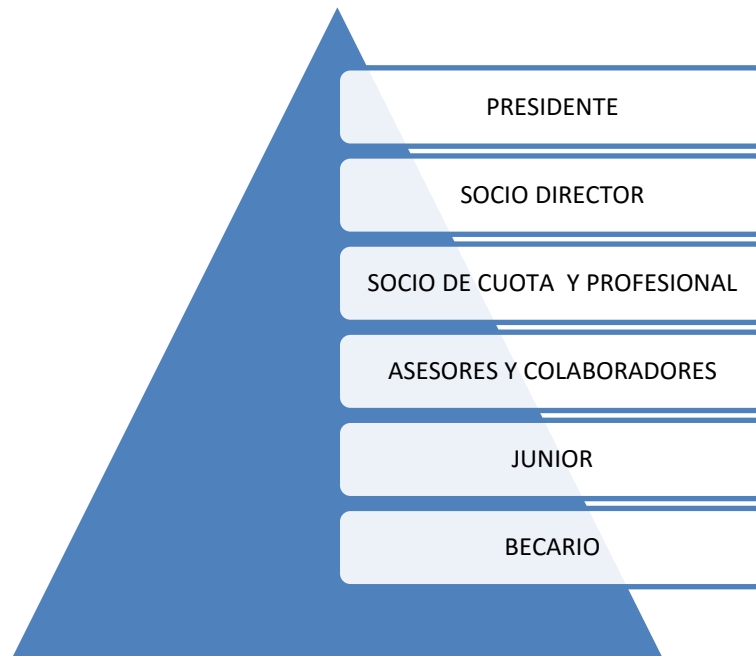
- Excelente currículum académico
- Realización de máster o posgrado de especialización
- Participación activa en foros y asociaciones de clientes potenciales.
- Manejo fluido de idiomas
- Especialización jurídica
- Espíritu de superación profesional
- Compromiso ético y excelente trato personal

En éste bufete de abogados el prestigio de sus profesionales y su permanente vocación por la calidad en el servicio son el sello de la firma y la clave de su crecimiento. Para facilitar el trabajo de los miembros de la organización, la firma

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

dispone de una sólida estructura de soporte, gestión del conocimiento y avanzados sistemas tecnológicos que mejoran su eficacia.

GRÁFICO 10: JERARQUÍA DE PUESTOS.



Fuente: Broseta Abogados, 2016.

- **Presidente:** Manuel Broseta es el presidente del bufete de abogados, principal accionista en la cual se encarga de la dirección general de la empresa y supervisión del funcionamiento del bufete tanto en la sede de Valencia como en la de Madrid.
- **Socio Director:** se llega a esta categoría profesional, a partir del décimo año de estancia en la empresa. Tiene la delegación del resto de accionistas para llevar a cabo un proyecto de empresa. En broseta Identificamos los siguientes socios directores.
 - M^a Rosa Vidal Monferrer. Socia directora y directora del área de derecho público.

En Broseta abogados, además hay dos tipos de socios: los socios de cuota o capital y los socios profesionales.

- **Socio de cuota o de capital:** Es propietario de acciones, participa en los resultados finales de la misma. Tienen una serie de funciones a desempeñar dentro de la empresa, entre las que destacan:
 - Designar a los socios principales y fijar sus retribuciones.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

- Conocer y aprobar el balance general de la empresa.
 - Determinar la forma de reparto de los beneficios sociales.
 - Toma de decisiones.
 - Ejercer funciones que estén establecidas en la ley y en los estatutos de la empresa.
- En este bufete identificamos 5 accionistas mayoritarios:
 - Antonio José Navarro Gonzales. Miembro del consejo desde el 11/07/2013
 - Explotaciones de la sierra Mariola. Miembro del consejo desde el 11/07/2013
 - Manuel Andrés Broseta Dupe. Presidente desde el 11/07/2013
 - Luís Fernando Trigo Sierra. Miembro del consejo desde el 11/07/2013
 - Isidro del Moral González. Miembro del consejo desde el 1/02/2016.
 - Socio profesional: su relación empresarial está definida por un contrato de vinculación muy definido. Requieren de una serie de aptitudes además de la antigüedad, como factores clave, liderazgo, atraer clientes, habilidades sociales, escribir libros, dar conferencias, clases, entre otras cosas. Identificamos los siguientes socios en Broseta.
 - M^a Rosa Vidal Monferrer. Socia profesional desde el 5/02/2015.

TABLA 17: SOCIOS

Socio. Director del equipo Bancario y Financiero	Antonio J. Navarro
Socio. Director del área Wealth Management	Luis Trigo
Socio. Director de la oficina de Valencia	Alejandro Ríos
Socio. Director del área de Derecho Mercantil	Julio Veloso
Socia. Directora del área de Derecho Procesal	Patricia Gualda
Socia. Directora del área Laboral	Isabel Merenciano
Socio. Director del área Tributaria	Carlos Diéguez
Socio. Director del área de Competencia y Derecho de la UE.	Sergio Baches
Socio. Director del área de Derecho Penal y Económico de la empresa	Abraham Castro
Director del área de cumplimiento normativo	Luis Rodríguez Soler
Socio. Área Fiscal	Javier Morera
Socia. Área Mercantil	Carmen March
Socio. Director del equipo Bancario y Financiero	Antonio J. Navarro
Socio. Director del área Wealth Management	Luis Trigo
Socia directora y directora del área de Derecho Público	M ^a Rosa Vidal Monferrer

Fuente: Broseta Abogados, 2016.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

- Aseores y colaboradores: Personal empleado que lleva en la empresa de 6 a 10 años, desarrolla actividades dependiendo del departamento en el que esté asignando delegando parte de las funciones a los juniors. Identificamos los siguientes:

TABLA 18: ASESORES Y COLABORADORES

Senior Advisor. Área de competencia y derecho de la UE.	Luis Berenguer
Of Counsel. Catedrático de Derecho del Trabajo y de la SS de la Universidad de Valencia	José M ^a . Goerlich
Of Counsel. Catedrático de derecho financiero y tributario de la Universidad de Cádiz	Adolfo Martín
Consultor Externo. Abogado del Estado	Fernando Raya

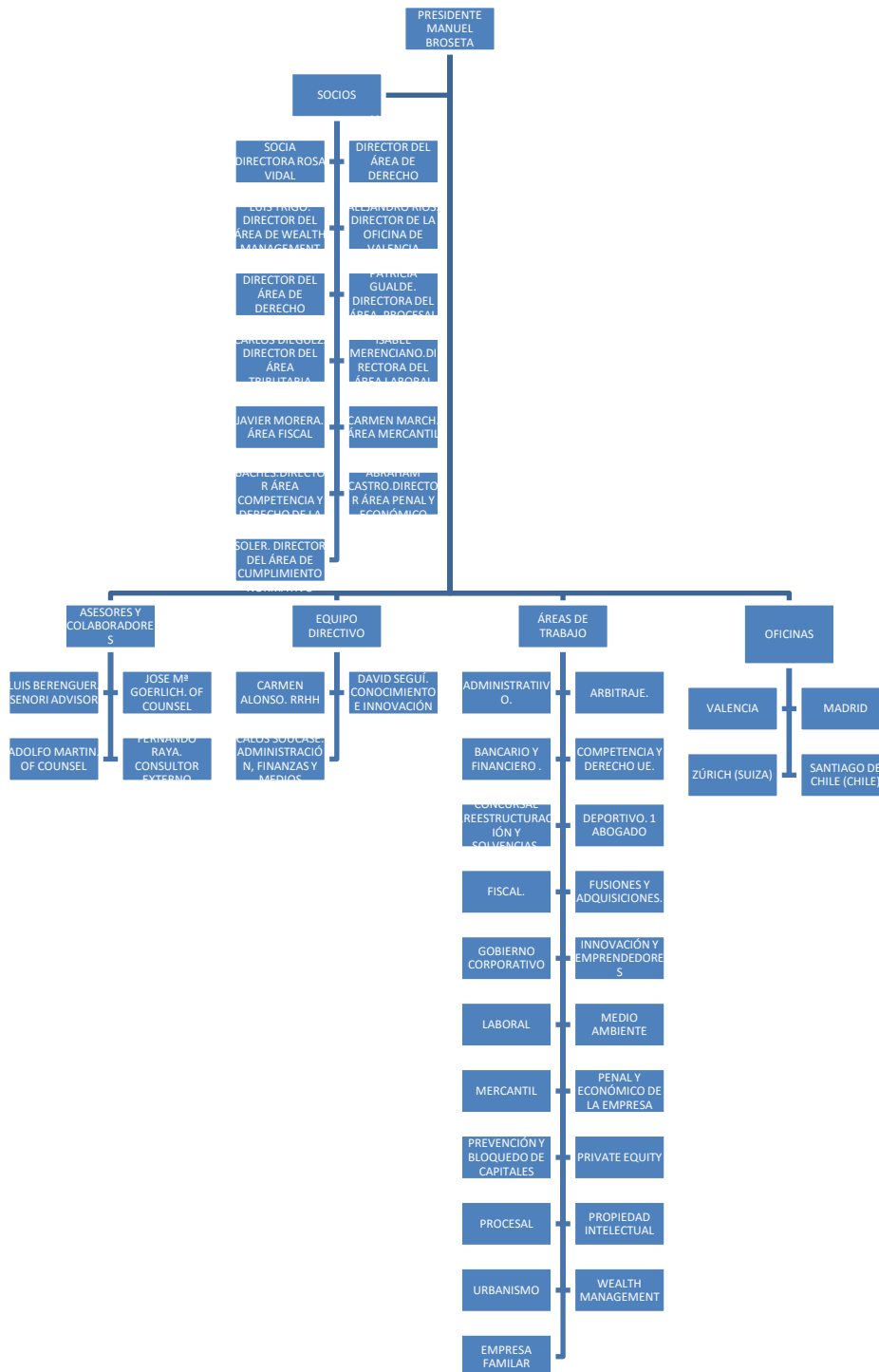
Fuente: Broseta Abogados, 2016.

- Junior: Los juniors son aquellas personas que acaban de entrar a la empresa, dividiéndose en dos tipos de juniors: los de año 0 y los que están en la empresa entre un periodo de tiempo de 1 a 6 años. Este tipo de empleado realiza tareas asignadas por su supervisor que en éste caso son los asociados como podría ser redacción del proyecto, búsqueda de campo, entre otras tareas...

Como noticia a destacar Broseta abogados, ha reforzado su área de mercantil con 5 abogados entre los que se encuentra, Pablo Bieger y Joaquín Giraldez, como socio y abogado senior respectivamente en el departamento de fusiones y adquisiciones. Por otro lado, Miguel Geijo como socio en materia de propiedad intelectual y como abogadas asociadas Carolina Vivó y Alicia Coloma para este mismo departamento.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

2.3.1.6 Organigrama



Fuente: Broseta Abogados, 2016.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

2.3.1.7 Política de retribución

En Broseta abogados la política de retribución de los socios de cuota y de los socios profesionales, viene determinada por un contrato de vinculación muy definido. Este contrato de retribución tiene un componente variable en su retribución con peso bastante significativo en el total anual. La clave básica de la retribución de un despacho de abogados, no está en el contrato, sino en la cartera de clientes gestionada por cada socio y en la aportación anual de esa cartera a los resultados del despacho.

Debido a la política de privacidad de la empresa no hemos encontrado información sobre la forma de retribución de sus empleados. Por lo tanto, hemos tomado como referencia un estudio basado en el análisis comparativo de las retribuciones en los despachos de abogados de España en 2015, con los internacionales y las Big Four.

Concluimos que existen 2 formas de retribución de los empleados: estructura salarial fija y variable.

La **retribución fija** es la retribución económica mínima que corresponde al trabajador por desarrollar su trabajo, dependiendo del cargo que ocupe.

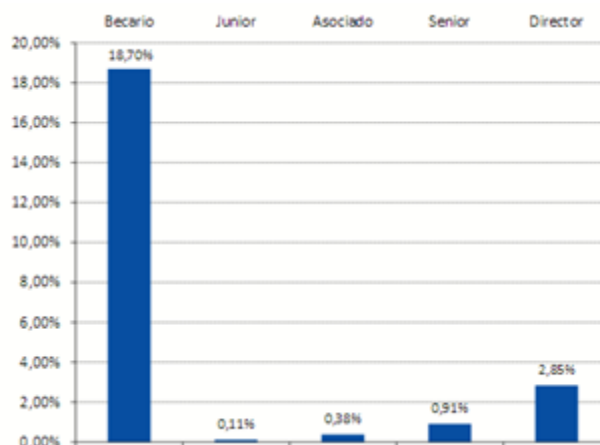
La **retribución variable** es la que recibe el trabajador dependiendo de los logros que consiga y de los resultados que alcance. Es una forma de motivar a los trabajadores.

TABLA 19: VARIACIONES SALARIALES (FIJO)

	FIJO 2014	FIJO 2015	VARIACIÓN %
BECARIO	12.044€	14.296€	18,70%
JUNIOR	35.509€	35.547€	0,11%
ASOCIADO	50.484€	50.678€	0,38%
SENIOR	72.641€	73.302€	0,91%
DIRECTOR	99.225€	102.049€	2,85%

Fuente: Signum Internacional, 2016.

GRÁFICO 11: VARIACIONES SALARIALES (FIJO)



Fuente: Signum Internacional, 2016.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

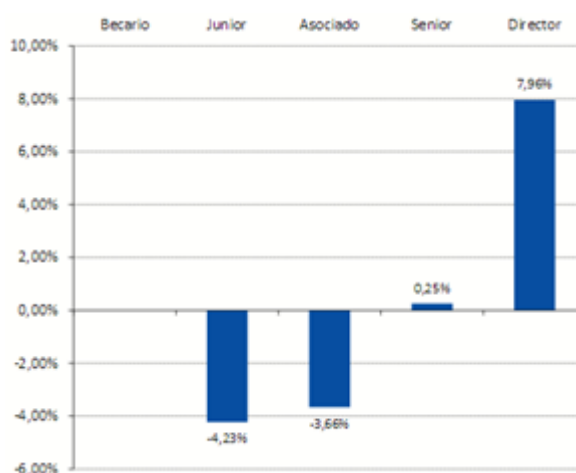
En la tabla observamos que la variación porcentual más significativa, la alcanzan los becarios con un 18,70%, por lo que su tendencia sería alcista, seguida de los directores con un 2,85%. Para Junior, Asociado y Senior la tendencia es continuista, apenas se observa variación, no llegan al 1%.

TABLA 20: VARIACIONES SALARIALES (VARIABLE)

	FIJO 2014	FIJO 2015	VARIACIÓN %
BECARIO	0€	0€	0,00%
JUNIOR	1.540€	1.475€	-4,23%
ASOCIADO	6.450€	6.214€	-3,66%
SENIOR	13.694€	13.728€	0,25%
DIRECTOR	22.747€	24.557€	7,96%

Fuente: Signum Internacional, 2016.

GRÁFICO 12: VARIACIONES SALARIALES (VARIABLE)



Fuente: Signum Internacional, 2016.

Las tendencias variables son negativas en las categorías más bajas, como por ejemplo, Junior con una tasa de variación de -4,23% y Asociado con -3,66%. Solo los directores han experimentado una subida alta con un 7.96% entre 2014 y 2015.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

TABLA 21: COMPARACIÓN DE LAS VARACIONES SALARIALES POR TIPO DE DESPACHO (FIJO+VARIABLE).

	NACIONALES			INTERNACIONALES			BIG FOUR		
	2014	2015	VAR%	2014	2015	VAR%	2014	2015	VAR%
BECARIO	10.800€	13.275€	22,92%	9.833€	12.280€	24,89%	15.500€	17.333€	11,83%
JUNIOR	40.287€	39.387€	2,23%	39.505€	39.886€	0,97%	31.354€	31.791€	1,39%
ASOCIADO	63.944€	61.921€	3,16%	62.371€	63.454€	1,74%	44.488€	45.301€	1,83%
SENIOR	94.587€	91.172€	3,61%	94.451€	98.356€	4,13%	69.968€	71.564€	2,28%
DIRECTOR	129.950€	124.532€	4,17%	126.483€	142.000€	12,27%	109.484€	113.287€	3,47%

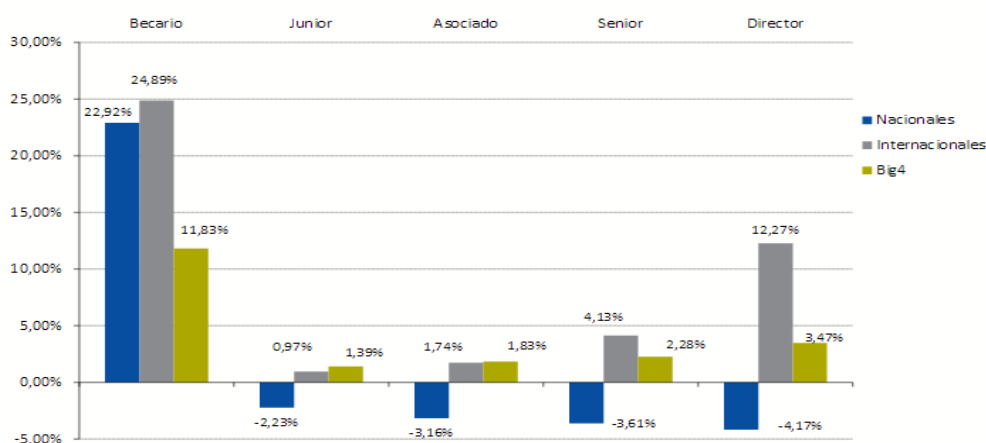
Fuente: Signum Internacional, 2016.

Comparando los despachos nacionales con los internacionales y las Big Four, que son las cuatro compañías de consultoría a nivel mundial, integradas por PricewaterhouseCooper (PWC), Deloitte, KMPG y Ernst&Young, observamos como en los despachos internacionales las subidas salariales son más grandes en general para las categorías más altas, con Senior (4,13% con respecto al 2014 y Director con 12,27%). Contemplamos, a su vez los despachos nacionales e internacionales son los que más pagan a sus becarios con tasas superiores al 20%, España con 22,92% y los internacionales con 24,89%. Sin embargo, la tendencia es negativa para el caso de los despachos nacionales en categorías superiores.

GRÁFICO 13: COMPARACIÓN DE LAS VARIACIONES SALARIALES POR TIPO DE DESPACHO (FIJO+VARIABLE).

*Variable estimada, es decir, si el abogado lo cobra al 100%.

COMPARACIÓN DE LAS VARIACIONES SALARIALES POR TIPO DE DESPACHO (FIJO + VARIABLE*)

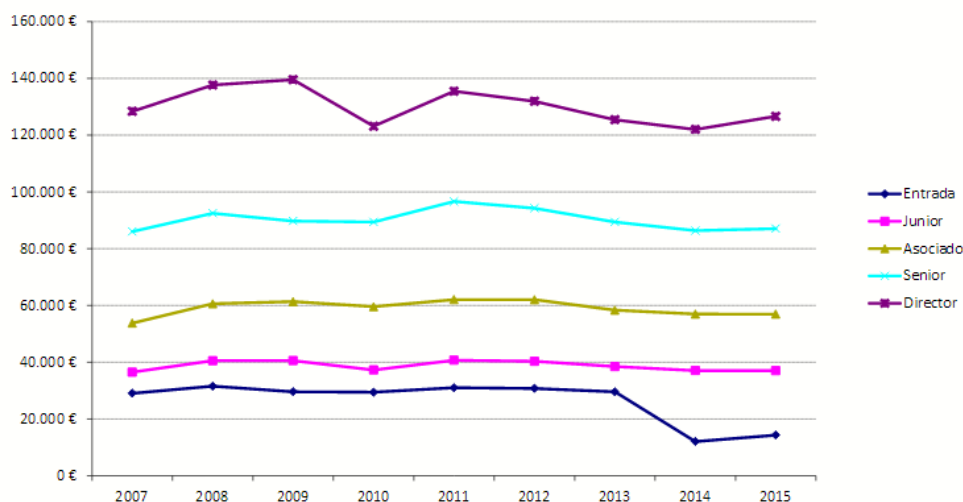


Fuente: Signum Internacional, 2016.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

GRÁFICO 14: EVOLUCIÓN DE LOS SALARIOS DEL SECTOR EN LOS ÚLTIMOS 8 AÑOS (FIJO+VARIABLE).

EVOLUCIÓN DE LOS SALARIOS DEL SECTOR EN LOS ÚLTIMOS 8 AÑOS (FIJO + VARIABLE*)



Fuente: Signum Internacional, 2016.

En conclusión, observamos como la evolución de los salarios en los últimos 8 años ha sido continuada, con algún pico en la categoría director en 2010 pasando de 140.000€ a 120.000€ debido a la crisis económica y para los becarios en 2014.

Las tablas realizadas nos dan una referencia sobre los precios de mercado laboral de un despacho de abogados, para saber si lo que están ofreciendo es acorde a los perfiles que están solicitando.

Por otra parte, los socios de los despachos necesitan saber también si su retribución (el beneficio por socio), está dentro de los parámetros de otros despachos similares, y de esta manera evaluar, si lo estamos haciendo bien o necesitamos mejorar nuestra estrategia o el marketing de nuestro despacho, de cara a tener unos ingresos acordes a nuestra valía. Por eso, en este estudio se comparan las variaciones de los despachos nacionales, internacionales y las Big Four.

En definitiva, hemos intentado comparar los niveles retributivos con despachos similares al nuestro. Siempre está bien elevar el listón y fijarse en alguien que lo haga mejor que nosotros, puesto que puede ser una fuente de motivación y aprendizaje muy importante.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

2.4 Operaciones y procesos:

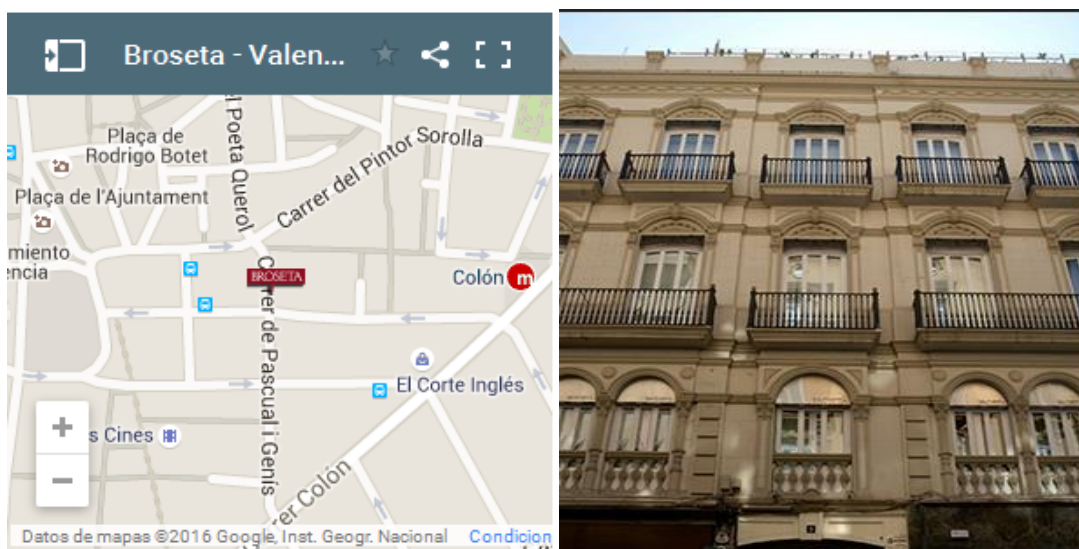
2.4.1 Localización y distribución de la planta

Este bufete de abogados cuenta con 4 oficinas, la sede central ubicada en Valencia, y oficinas en Madrid, Zúrich (Suiza) y Santiago de Chile (Chile).

La sede de las oficinas de Broseta Abogados se encuentra ubicada en un edificio emblemático de Valencia (Pascual y Genís, 5) en la zona tradicional de negocios.

Sus instalaciones acogen con frecuencia actividades y encuentros sobre tendencias económicas y empresariales.

ILUSTRACIÓN 1: LOCALIZACIÓN SEDE VALENCIA



Fuente: Broseta Abogados, 2016.

Este emblemático edificio dispone de 3 pisos en el que desarrollan sus actividades, debido a que es un bufete que trabaja muchas áreas del sector de la abogacía, la oficina se encuentra dividida en departamentos según funciones, cada piso abarca dos departamentos:

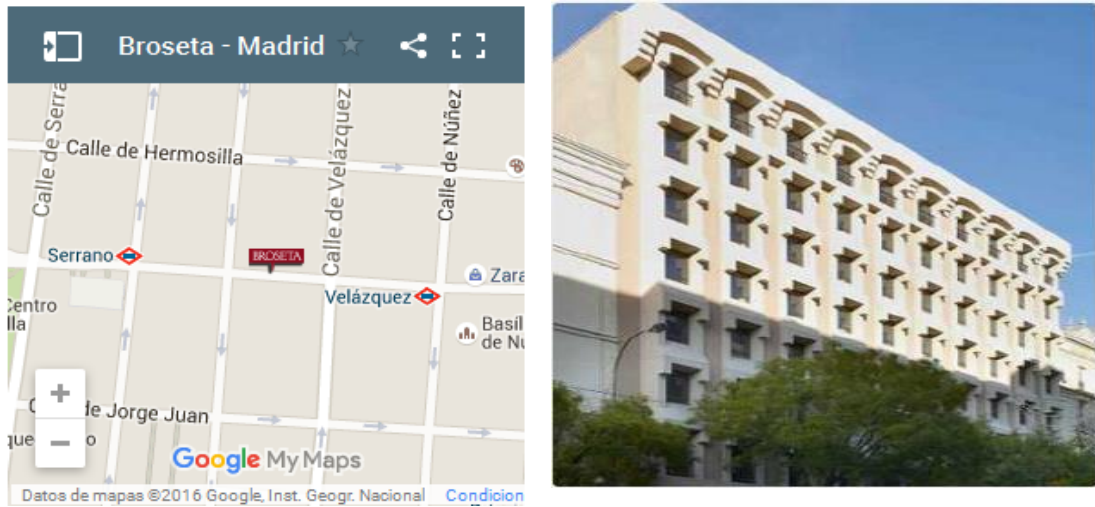
- Primer piso: Financiero y Fiscal
- Segundo piso: Procesal concursal y Mercantil.
- Tercer piso: Laboral y Administrativo.

Situándose el área de información en el hall del edificio.

La oficina de Madrid está ubicada en la calle de Goya, 29. Esta zona es muy céntrica, ya que es un barrio del distrito de Salamanca, donde se encuentran edificios muy importantes como Palacio de los deportes de Madrid.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

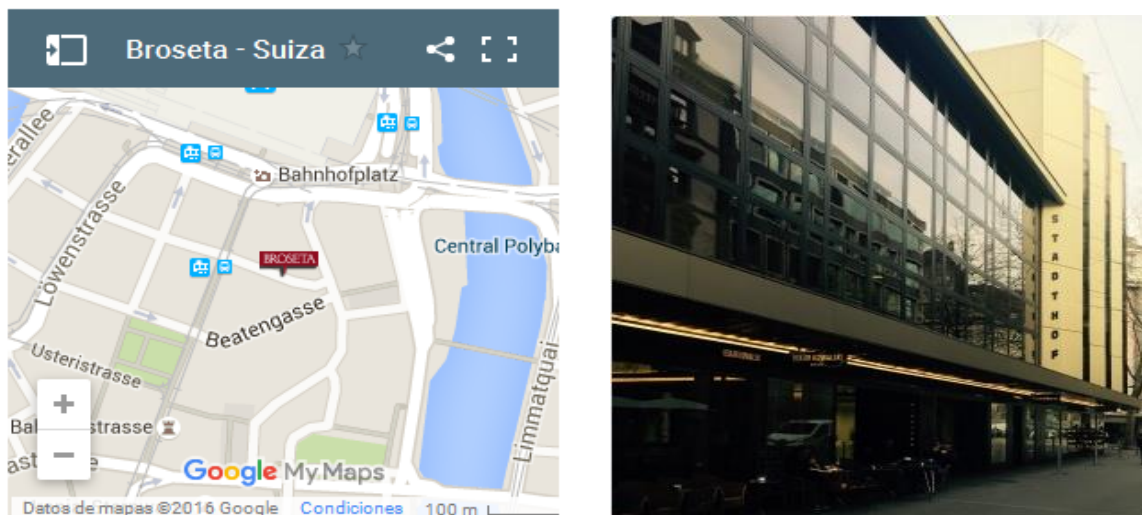
ILUSTRACIÓN 2: LOCALIZACIÓN SEDE MADRID



Fuente: Broseta Abogados, 2016.

La oficina de Zúrich (Suiza) está situada en Schützengasse, 4.

ILUSTRACIÓN 3: LOCALIZACIÓN SEDE SUIZA

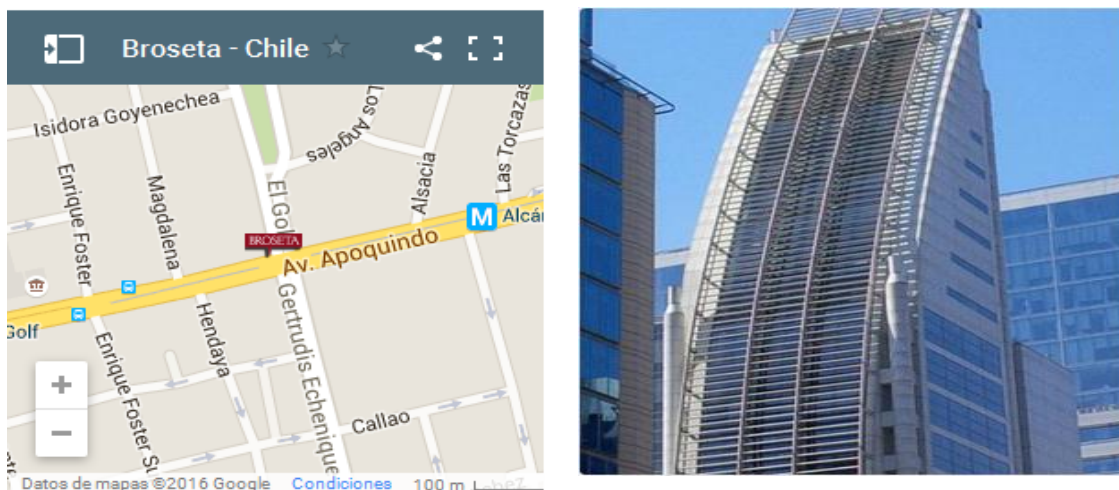


Fuente: Broseta Abogados, 2016.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

La oficina de Santiago de Chile (Chile) se encuentra situada en Apoquindo, 3600. Las Condes. Santiago.

ILUSTRACIÓN 4: LOCALIZACIÓN SEDE CHILE.



Fuente: Broseta Abogados, 2016.

Broseta abogados también controla B.I Consulting y Lexer, con presencia directa en Madrid, Valencia y Zúrich. Las dos forman parte del grupo Broseta.

B.I Consulting es una compañía especializada en gestión integral de incentivos públicos. Con sede en Madrid, Valencia y Barcelona, ofrece soluciones eficientes y desarrolla estrategias y metodologías de éxito para obtener el máximo rendimiento empresarial a la innovación.

Por otro lado, Lexer es una empresa creada en 2001 y, especializada en la gestión masiva de procedimientos, que aporta soluciones a empresas de diferentes sectores con la necesidad de externalizar un gran volumen de expedientes.

2.4.2 Procesos y procedimientos

La distribución del trabajo en este tipo de organismos es fundamental para lograr las sinergias y la flexibilidad necesarias para el buen funcionamiento y trato con el cliente.

El máximo responsable de la organización en este caso el socio, será el que realice el primer contacto con el cliente, recabando la información necesaria para el inicio del trabajo, a continuación se aplicara el organigrama con la consiguiente delegación de tareas con los distintos estamentos del mismo, análisis de la problemática, búsqueda de jurisprudencia, estrategias a seguir... Las tareas encomendadas deberán ir en relación con la competencia del empleado de forma que las tareas más complejas serán asumidas con personal con una elevada competencia socio u asociado, y las de menor importancia serán asumidas por el personal con menor experiencia en el

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

bufete, en este caso llamados Juniors. De ésta forma el trabajo realizado será más eficiente y eficaz, optimizando tiempo y esfuerzo.

2.4.3 Tecnología

Broseta Abogados es un bufete jurídico que, debido a sus características, requiere de tecnología de información y comunicación (TIC'S) para conseguir una mejora en su organización.

Debido al sector profesional y a la política de trabajo de este bufete en concreto, se hace necesaria una constante evolución de las herramientas informáticas de trabajo para responder de una manera rápida y efectiva a los nuevos retos que presenta este tipo de actividad actualmente.

En primer lugar y de una manera bastante notoria, se trabaja con herramientas externas de bases de datos jurídicas que le permiten un acceso ilimitado a la jurisprudencia actualizada, hecho que indudablemente repercute en el servicio y en la diferenciación de éste bufete.

Estas bases de datos legales externas que emplea la empresa son: Westlaw, Tirant online, Sabi, Actum, diario la ley.

En segundo lugar también disponen de bases de datos internas de casos propios otorgándoles una base y un acervo de hechos profesionales pasados, como es Odilo, base de datos interna de la empresa y base de datos de almacenamiento de información: Tikit.

2.5 Análisis de los Recursos tangibles e intangibles

- Bienes tangibles

Dentro de los recursos tangibles del bufete de abogados Broseta, los cuales crean una ventaja competitiva para la empresa, nos encontramos:

- La oficina de Broseta, propiedad de la empresa, se encuentra ubicada en un edificio emblemático de Valencia (Pascual y Genís, 5) situada en la zona tradicional de negocios de la ciudad. Este emblemático edificio dispone de 3 pisos en el que desarrollan sus actividades y, debido a que es un bufete, cuenta con una amplia gama de áreas del sector de la abogacía.
- Dispone de equipos informáticos, impresoras laser, de un espacio destinado al almacenamiento de todos los tomos legislativos que la empresa ha ido adquiriendo a lo largo de su trayectoria profesional, donde se incluyen todos los textos legales y sus correspondientes actualizaciones para llevar a cabo todos sus servicios.
- Material de oficina, en el cual incluimos todo el mobiliario y material necesario para desempeñar la actividad diaria, como, por ejemplo, escritorios, sillas, material de oficina.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

- Bienes intangibles

Los recursos intangibles son aquellos recursos no físicos que aportan valor a la empresa. El bufete de abogados Broseta posee, entre otros, los siguientes recursos intangibles:

- El bufete desarrolla y financia cursos de formación para sus empleados para poder adquirir nuevos conocimientos y así dotar de un valor añadido a la empresa.
- Asimismo la imagen de prestigio, credibilidad, fiabilidad y seriedad en el servicio, que ha conseguido la empresa a lo largo de su trayectoria profesional, gracias a los servicios ofertados en el pasado a nuestro cliente, le ha permitido adquirir una reputación con la consecuente imagen de calidad que representa la empresa, ya que los clientes y los posibles clientes potenciales asocian el nombre de Broseta abogados con un servicio profesional y de calidad.
- Disponen de bases de datos internas de casos propios otorgándoles una base y un acervo de hechos profesionales pasados, como es odilo, base de datos interna de la empresa y base de datos de almacenamiento de información: tikit.
- Utilización de tecnologías de información y comunicación (TIC'S), de esta forma se consigue una mejora de la organización. Debido al sector profesional y a la política de trabajo de este bufete en concreto, se hace necesaria una constante evolución de las herramientas informáticas de trabajo para responder de una manera rápida y efectiva a los nuevos retos que presenta este tipo de actividad actualmente.
- La creación y utilización de una intranet interna ha beneficiado a la empresa ya que con ello se consigue que todos los empleados estén conectados y puedan acceder a datos internos relevantes, optimizando la comunicación y el flujo oportuno de la información entre los empleados. Gracias a la intranet creada, se ha conseguido una mayor eficacia organizacional y productiva.
- Utiliza bases de datos legales externas como Westlaw, Tirant on-line, Sabi, Actum, que sustituyen archivos de papel.

2.6 Análisis de las capacidades

Las capacidades son formas que tiene la empresa de combinar y coordinar sus recursos para realizar una actividad.

Se pueden identificar y valorar utilizando el criterio funcional o la cadena de valor.

Suelen estar organizadas en estructuras jerárquicas.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

Para el análisis de las capacidades nos preguntaremos, ¿Cómo se integran los recursos?

Hay dos tipos de integración de recursos:

1. Los no humanos, que son los pasivos (financieros, tecnológicos)
2. Los humanos, que son los conocimientos y habilidades incorporados a las personas según su especialidad. Se dividen a su vez en dos mecanismos:
 - Reglas y directrices: a través de ellas, los conocimientos especializados se transforman en prácticas operativas.
 - Rutinas organizativas: que son modelos formados por secuencias de acciones individuales coordinadas.

Por todo esto, Broseta abogados, dispone de un excelente servicio al cliente, desarrollando su servicio de manera eficiente, contactando con el cliente y dándole la mejor atención posible.

Fomentan que el personal se involucre en las decisiones de la empresa, lo que hace que el trabajo en equipo sea mejor y que los trabajadores se sientan motivados.

También cuentan con numerosos convenios de colaboración con las principales universidades de España, para fomentar la investigación en el ámbito jurídico y proporcionan becas de estudio para alumnos. Esto hace que tengan habilidad para contratar.

2.7 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es cualquier característica que tiene la empresa, que la diferencia de sus competidores, colocándola en una posición relativa superior para competir. Esto le permite tener una ganancia superior a la normal.

En el caso de Broseta, una ventaja competitiva es la excelencia y la calidad en el trato con sus clientes. Está comprometida con la sociedad, los derechos humanos y el medio ambiente. Para este bufete, las personas son lo primero, por eso se preocupa por los más necesitados formando parte activa del pacto mundial que promueve naciones unidas. Asimismo, realiza acciones Pro-bono colaborando con caritas ofreciendo asesoramiento jurídico a familias sin recursos económicos. También los abogados del despacho participan en el programa conoce tus leyes de Madrid, donde ayudan a inmigrantes en su formación. Además colaboran con numerosas organizaciones como Intermon Oxfam, la fundación Vicente Ferrer, Manos Unidas o la Casa de la Caridad en Valencia.

Ser miembro activo de estas iniciativas es beneficioso para el despacho, dado que da una imagen de bufete serio, al que le preocupan lo que pasa a su alrededor e intenta participar en proyectos para cambiarlo.

Otra ventaja competitiva es que son especialistas en regulación fiscal, lo que puede aprovechar para consolidar su presencia en el extranjero

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

2.8 Métodos de Análisis interno:

2.8.1 Análisis de la Cadena de Valor (Modelo de Porter) y su representación.

El análisis de la cadena de valor de la empresa es una herramienta que complementa la evaluación interna de la misma.

El valor es la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costes percibidos por él, al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. La ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por lo tanto, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. (Porter, 1982).

Asimismo, la cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, estrategia y enfoque para implementar la estrategia. La meta de cualquier estrategia genérica es crear un nivel de valor para los clientes que exceda del coste que se requiere para hacerlo. Por lo tanto, la cadena de valor de Porter presenta los procesos como cadenas cuyas actividades persiguen agregar valor para el cliente, porque procuran que el incremento de precios obtenido a través de cada acción sea mayor que el coste de realización.

La cadena de valor genérica está constituida por los siguientes elementos básicos:

- Actividades primarias.
- Actividades de soporte o auxiliares.
- El Margen

En la siguiente imagen se muestran a modo de resumen las partes o tareas que forman cada una de las actividades de la cadena de valor de Porter.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

GRÁFICO 15: CADENA DE VALOR DE PORTER.



Fuente: Johnson, G. Scholes, K. y Whittington, R., 2006

Para hacer el análisis de la cadena de valor se han de tener en cuenta las dos fases que forman el servicio prestado por Broseta, que son: en primer lugar, la contratación del servicio legal y, en segundo lugar, la utilización del mismo.

Aplicando la teoría comentada anteriormente a la empresa Broseta, se pueden encuadrar los distintos servicios que se ofrecen de la siguiente forma:

- **Actividades primarias**

Dentro de las actividades primarias de la cadena de valor se distinguen las de logística interna, operaciones, de logística externa, de marketing y ventas y los servicios post ventas.

- Logística interna: Actividades de entrada:

Desde el punto de vista del servicio ofrecido a través de la contratación, se llevan a cabo actividades de recepción de datos y se desarrollan actividades que permiten, mejoran y facilitan el acceso de los clientes a los servicios prestados por el bufete.

Desde la perspectiva de la prestación del servicio, se lleva a cabo la captación de recursos primarios como: el conocimiento, tecnologías externas de apoyo, docencia e investigación. Estas actividades predeterminan la calidad del servicio final.

- Operaciones: Actividades de investigación y asistencia:

Son los profesionales, los abogados, quienes llevan a cabo las operaciones de prestación de servicios de abogacía. Las operaciones que realizan son: atención personalizada al cliente, diagnóstico y análisis de la situación, y desarrollo del plan del caso contratado por el cliente.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

- Logística externa: Actividades de docencia, evaluación, resultado y evolución.

Cada socio encargado de un área, es el encargado de llevar un seguimiento de todos los casos llevados por los delegados de cada área, y su correspondiente evaluación.

- Marketing y ventas: Actividades de marketing.

En lo que más empeño pone este bufete de abogados, es en crear una buena imagen de la empresa, para así poder captar a nuevos clientes y afianzar a la cartera ya existente de clientes.

- Servicios post ventas.

En este caso, la empresa suministra información legal a sus clientes de una manera continua, debido a los posibles cambios en la legislación vigente, para que no afecten estos cambios a la actividad diaria de todos sus clientes.

- **Actividades de apoyo a las actividades primarias**

Dentro de las actividades de apoyo a las actividades primarias se encuentran las actividades de administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (nuevas tecnologías), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, relaciones públicas, gerencia general...).

- Infraestructura de la empresa:

Desde el punto de vista del servicio ofrecido a través de la contratación de servicios jurídicos se distinguen operaciones de recepción del servicio requerido, planificación, asignación del personal cualificado para cada servicio específico y la relación con el cliente.

Por otra parte, desde el punto de vista de la prestación del servicio jurídico es muy importante conocer la ubicación de nuestros clientes y las características de cada servicio demandado.

- Gestión de recursos humanos:

La administración y gestión de los recursos humanos se lleva a cabo a través de medidas de reclutamiento, captación, gestión y sistemas de remuneraciones. Además, la existencia de una sólida cultura organizativa es de especial relevancia para gestionar los recursos humanos de la manera más eficaz y eficiente posible.

- Desarrollo de tecnologías:

BROSETA Abogados dispone de herramientas tecnológicas de alto nivel que le permiten compartir la experiencia y el conocimiento entre sus abogados. Estas sinergias aportan eficacia en la gestión de asuntos y permiten aplicar las mejores prácticas para lograr el éxito en cada solución aportada.

La inversión realizada en tecnología aporta una clara ventaja competitiva, ya que permite a los profesionales optimizar el tiempo empleado en búsquedas de información y centrarse mejor en el estudio de los asuntos.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

El centro dispone de amplios recursos para cubrir las necesidades de información de los abogados nutriendo una base de datos documental interna y contando con la suscripción a las principales bases de datos, publicaciones y revistas de prestigio que complementan el fondo bibliográfico.

- **Margen**

El margen es la diferencia entre el valor total creado y los costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. Con ello, el margen es el incremento intangible de valor experimentado por el consumidor final al percibir atributos nuevos en el servicio, en la organización, y en las personas que lo prestan.

2.8.2 Criterio de Evaluación estratégica de los Recursos y Capacidades: Análisis VRIO.

El análisis VRIO es una herramienta para medir si los recursos y capacidades de una empresa pueden constituir una ventaja competitiva. Fue desarrollada por Jay.B Barney. Sus siglas significan, Valor, Rareza, Inimitabilidad y Organización, que son las características que tendrían los recursos y capacidades de la empresa. Así la matriz VRIO sería:

Tabla 22: MATRIZ VRIO.

Recurso/ capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Explotable por la organización	Fortaleza/debilidad	Implicaciones competitivas
Ubicación de las Oficinas Broseta	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal	Por encima del normal
Material de oficina	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Normal
Estructura de una empresa sólida	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Por encima del normal
Servicio de atención al cliente	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Por encima del normal
Herramientas para la internacionalización	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Por encima del normal
Buenos profesionales	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva temporal	Por encima del normal
Marca reconocida	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Por encima del normal

Fuente: Elaboración Propia ,2016.

Como podemos observar el bufete obtiene ventajas competitivas sostenibles en el servicio de atención al cliente, en marca reconocida y en una estructura sólida, ya que

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

Broseta lleva 40 años en el mundo de la abogacía y su trato con el cliente y su posicionamiento en el sector son excelentes.

Por otro lado, vemos que tiene ventajas competitivas temporales en la ubicación de las oficinas y en buenos profesionales. Estos dos puntos pueden ser imitados en algún punto del tiempo por la competencia.

Por último, vemos que obtiene paridad competitiva en herramientas para la internacionalización y en material de oficina. Estos dos recursos no son raros ni inimitables y hoy en día todas las empresas se internacionalizan y disponen de material de oficina.

Por lo que, Broseta tiene que seguir en la línea de diferenciación con respecto al trato con el cliente y la estructura consolidada que ha conseguido a lo largo de estos 40 años.

Por otro lado, debería introducirse más de lo que ya está en los mercados internacionales, para ganar cuota de mercado.

2.9 Análisis del Catálogo de Servicios.

El bufete de Broseta abogados dispone de una amplia gama de productos diseñados para adaptarse a las necesidades personales y específicas y cumplir con las expectativas de todos y cada uno de sus clientes.

BROSETA Abogados asesora hoy a empresas líderes de la industria, el transporte, el capital riesgo, el mundo financiero, la construcción e inmobiliario, el sector público, las energías renovables y el medioambiente, la biotecnología y otros sectores pujantes de nuestra economía.

Además de su actividad en el ámbito nacional, el despacho posee una gran experiencia en el asesoramiento a empresas extranjeras que invierten en España y proyectos de inversión y transacciones tanto a nivel nacional como internacional. Su fuerte vocación internacional se plasma en una intervención constante en procesos de internacionalización de empresas españolas en el extranjero y viceversa.

BROSETA Abogados ofrece a sus clientes un asesoramiento integral y especializado que comprende todas las áreas del Derecho de la Empresa, entre los que se encuentran:

ÁREA ADMINISTRATIVO:

- Proyectos de Inversión y de alto nivel estratégico
- Gestión y financiación de infraestructuras públicas
- Contratación administrativa
- Servicios de representación y defensa

ÁREA ARBITRAJE

- Cortes arbitrales
- Arbitrajes ad hoc
- Impugnación de laudos

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

BANCARIO Y ADMINISTRATIVO:

- Operaciones de financiación estructurada
- Refinanciación
- Mercado de capitales, tanto nacional como internacional
- Asesoramiento a sponsors y bancos financieros en estructuración, due intelligence, formalización de operaciones de financiación de proyectos
- Todo tipo de valores de presentación del capital de sociedades o híbridos

COMPETENCIA Y DERECHO DE LA UNIÓN EUROPEA:

- Acuerdos anticompetitivos
- Abuso posición de dominio
- Concentraciones
- Ayudas de Estado
- Reclamaciones por daños y perjuicios

CONCURSAL, REESTRUCTURACIÓN E INSOLVENCIAS:

- Administración concursal
- Abogado instante
- Representación de acreedores
- Procedimientos concursales

DEPORTIVO:

- Organización y gestión de eventos deportivos
- Asesoramiento deportivo a profesionales, clubes, sociedades y entidades deportivas y administración pública
- Asesoramiento en materia fiscal
- Estudio de iniciativas de colaboración público-privada
- Examina posibilidades de financiación para la búsqueda o de patrocinio, subvenciones convenio de colaboración, publicidad...

EMPRESA FAMILIAR

- Protocolos familiares y acuerdos entre socios
- Reestructuración de protocolos familiares
- Planificación sucesoria
- Asesoramiento órganos de gobierno
- Planificación fiscal
- Mediación conflictos familiares

FISCAL

- Diseño y valoración fiscal de las operaciones ordinarias de la empresa
- Fiscalidad internacional
- Reestructuración y reorganización empresarial
- Soluciones integrales a la empresa familiar. Aplicación de beneficios tributarios
- En lo referente a los grandes patrimonios, minimización del coste tributario
- Optimización fiscal para sus clientes
- Asesoramiento a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

- Defensor en procedimientos de gestión, inspección y recaudación, recursos y reclamaciones económico-administrativas y recursos contenciosos-administrativo.

FUSIONES Y ADQUISICIONES

Especializado en adquisiciones y ventas, fusiones, escisiones y operaciones societarias en general:

- Operaciones apalancadas
- MBO, MBI (acuerdos con equipos gestores, ratchets, envy ratios, etc...)
- Corporate finance- mercado de valores
- Contratación y pactos parasociales
- Reestructuración de grupos de sociedades
- Secretaría de sociedades gestoras y entidades de capital riesgo (incluido asesoramiento regulatorio)
- Secretaria de sociedades en general
- Joint Ventures

GOBIERNO CORPORATIVO Y CUMPLIMIENTO NORMATIVO

BROSETA ofrece un asesoramiento, 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.

- Governance, Risk & Compliance: Refuerza los sistemas de buen gobierno
- Gestión de incertidumbre
- Gobernance- servicio de gobernanza
- Risk- Gestión de riesgos e inteligencia
- Compliance- Gestión de riesgos regulados, sanciones y penas

INNOVACIÓN Y EMPRENDEDORES

Ofrece soluciones integrales a proyectos empresariales innovadores, prestando asesoramiento en:

- Asesoramiento en estructuras de inversión
- Asesoramiento en la internacionalización de startups tecnológicas
- Transferencia, protección y/o explotación de la innovación y la tecnología
- Comercio electrónico y publicidad on-line
- Protección de datos y privacidad
- En la búsqueda, solicitud y gestión de deducciones fiscales, ayudas públicas
- Apoyo en aspectos financieros y estratégicos
- Aspectos laborales
- En los aspectos fiscales de la actividad emprendedora

INTERNACIONAL

- Proyectos de inversión en el exterior

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

- Acuerdos de Joint Venture
- Gestión de operaciones de exportación
- Establecimiento de canales de distribución con distribuidores
- Agentes franquiciados o representantes comerciales en diversos países y regiones

LABORAL

El despacho ofrece sus servicios en aspectos jurídicos como:

- Implantación de políticas de optimización de costes
- Adecuación de la plantilla a las necesidades de la empresa
- Planificación laboral respecto a la contratación
- Previsión social complementaria
- Alta dirección
- Compensaciones
- Flexibilidad en la prestación de servicios
- Negociación colectiva
- Seguridad Social
- Externacionalización de servicios
- Prevención de riesgos laborales
- Conciliación
- Movilidad
- Igualdad de oportunidades
- Fidelización del talento
- Formación específica

MEDIO AMBIENTE

Asesoramiento en aspectos jurídicos como:

- Gestión de residuos urbanos e industriales
- Contaminación terrestre y acuíferos
- Normativa de explotación y conservación de recursos naturales
- Obra pública e infraestructura
- Infraestructuras ferroviarias, portuarias y aeroportuarias
- Gran especialización en la litigación en defensa de actividades urbanísticas

MERCANTIL

- Soluciones específicas para la problemática jurídica y fiscal que plantean las empresas familiares
- Operaciones de fusiones y adquisiciones
- Contratos mercantiles, de distribución comercial, compraventa y suministro
- Propiedad industrial

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

PENAL ECONÓMICO Y DE LA EMPRESA

Especializado en la prevención de riesgos penales y en el asesoramiento y defensa de los afectados en conductas penales. Asimismo, especializada en white collar crime. Cabe destacar el asesoramiento y defensa en:

- Delitos contra la Hacienda Pública
- Delitos societarios
- Estafas y apropiaciones indebidas
- Bloqueo de capitales
- Insolvencias punibles
- Delitos contra el mercado
- Delitos económicos en el ámbito público relacionado con la actividad económica
- Delitos en el ámbito laboral
- Delitos urbanísticos
- Delitos relativos al medio ambiente

PREVENCIÓN DEL BLANQUEO DE CAPITALES

- Asesoramiento a los sujetos obligados por la normativa en materia de prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, así como asistencia jurídica en relación con requerimientos recibidos del SEPBLAC (Comisión de Prevención de Blanqueo de Capitales e Infracciones Monetarias)
- Especializados en la preparación de manuales sobre prevención de blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo, y la adaptación de manuales ya existentes a la nueva normativa de blanqueo.
- Preparación y actualización de los mismos

PRIVATE EQUITY/FONDOS

- Asesoramiento en estos fondos y otros fondos de inversión alternativa, privados o no, tanto en lo que se refiere a la estructura de fondos y sus entidades gestoras/asesoras, como a las operaciones de inversión/desinversión que éstos llevan a cabo y a su relación diaria con el regulador.

PROCESAL Y CONTENCIOSO

- Servicios en disputas o conflictos relacionados con el mundo de la empresa
- Reclamaciones relacionadas con el cumplimiento/resolución de contratos, facturas impagadas, reclamación por daños y perjuicios, vicios o maquinaria industrial
- Defensa de la empresa en cuestiones relacionadas con la competencia desleal, asuntos propiedad industrial, responsabilidad de administradores, impugnación de acuerdos sociales, penal económico, arbitraje.
- Defensa de importantes entidades bancarias y aseguradoras.
- Especializado en litigios relacionados con conflictos societarios, así como en procedimientos judiciales relacionados con la ejecución de pólizas y en litigios relativos a la existencia de vicios constructivos de bienes inmuebles.
-

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL:

En materia de **Propiedad Intelectual e Industrial**, BROSETA presta asesoramiento en:

- Protección de los activos intangibles desarrollados en esta materia: experiencia en la protección de obras literarias, artísticas y científicas, marcas, nombres de dominio, patentes, modelos de utilidad, diseños, know-how, denominaciones de origen y variedades vegetales.
- Contratación (contratos de transferencia de tecnología, de licencia, de cesión de derechos, de distribución y franquicia, etc.).
- Nombres de dominio: contratos para la transmisión del derecho de uso de nombres de dominio. Negociación para evitar arbitraje.
- Defensa extrajudicial y judicial.

En **Protección de datos, privacidad y derechos de imagen** el despacho está especializado en:

- Asesoramiento a empresas y entidades públicas en el desarrollo de proyectos jurídicos integrales de adecuación a la normativa de protección de datos.
- Preparación, revisión y elaboración de la documentación necesaria para obtener las autorizaciones, notificar y proceder al cumplimiento normativo en materia de protección de datos ante la Agencia Española de Protección de Datos y su Registro General de Protección de Datos.
- Formación *in-house* a empresas.
- Elaboración de notas y dictámenes sobre el tratamiento de datos de carácter personal.
- Defensa letrada en vía administrativa y procedimientos administrativos.
- Redacción y negociación de contratos para el acceso, cesión y transferencia de datos.
- Contratos para la cesión de derechos de imagen.
- Asesoramiento para la defensa de los derechos de honor, intimidad y propia imagen.

URBANISMO

- En planeamiento y gestión urbanística asesoramiento a 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.
- En procedimientos expropiatorios.
-

WEALTH MANAGEMENT

- Asesoramiento jurídico patrimonial enfocado al cliente
- Servicios internacionales

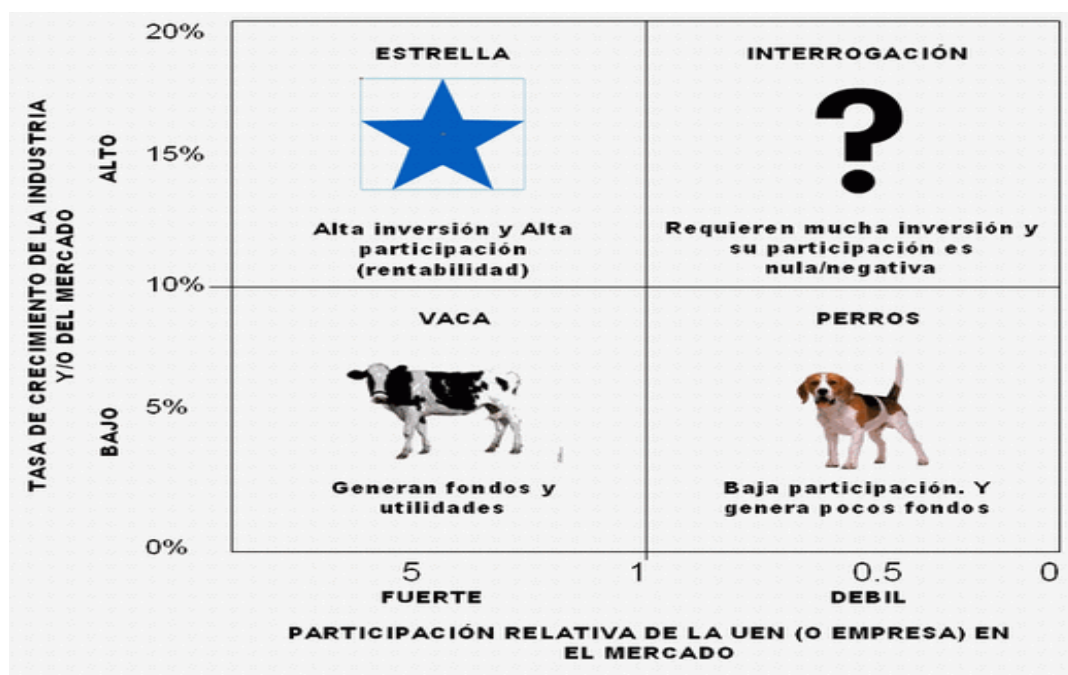
Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

- Planificación y asesoramiento en materia tributaria, en inversiones, en inmobiliaria, en asuntos mercantiles regulatorios, en materia de derecho civil, en cuestiones de familia y sucesiones

2.10 Análisis del Boston Consulting Group (BCG)

Con el objetivo de analizar la posición estratégica de un producto o una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), en 1970 una firma de asesoría gerencial el Boston Consulting Group, crea el modelo de análisis de la cartera de negocios, también conocido como “análisis de Portafolio”, en nuestro medio conocida como matriz BCG o matriz de crecimiento. Es una matriz de 2x2, donde se clasifican los productos o UEN según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad detentada, de donde se obtiene la siguiente matriz:

GRÁFICO 16: BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).



Fuente: Fundación Economía Global, 2016

Como se observa en el gráfico, la matriz está formada por cuatro elementos: la estrella, la vaca, el signo de interrogación y por último, el perro. Los ejes de la matriz representan:

Por un lado la participación de la empresa en los mercados (posición competitiva), que se mide a través de la cuota relativa de mercado (relación entre ventas de la empresa

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

en un negocio y ventas del principal competidor), e indica la capacidad de generar recursos de un negocio y por otro lado, el atractivo de la industria, que se mide a través de la tasa de crecimiento del mercado, e indica la necesidad de recursos de un negocio para mantener o mejorar la cuota relativa de mercado.

Con esto se dan cuatro situaciones:

- **Gran crecimiento y Gran Participación de Mercado, servicios Estrella:** podemos considerar que los servicios estrellas de los que dispone la empresa, en estos momentos son: el área Procesal y Concursal, Bancario y Financiero, área de la Competencia, Medio ambiente, Fiscal, Mercado de capitales, Planificación de Proyectos y Energía, Público, Gestión Patrimonial desde la perspectiva financiera, debido a la situación de crisis financiera y económica que ha venido siguiendo la economía española en estos últimos años. Este tipo de servicios se caracteriza por que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener y consolidar su participación en el mercado, para lo cual a veces será necesario sacrificar márgenes y así establecer barreras de entrada a la competencia. La política de precios puede ser una estrategia importante, pues permite elegir entre obtener unos menores flujos de caja a cambio de aumentar la cuota de mercado. Otra de las áreas a tener en cuenta hoy en día, es la de fusiones y adquisiciones e inmobiliario, ya que la inversión extranjera ha sido elevada.
- **Gran crecimiento y Poca Participación de Mercado, servicios Interrogante:** los servicios que podemos considerar interrogantes, de los que dispone la empresa, son el área deportivo, las nuevas tecnologías (economía digital), ya que, es un sector en crecimiento y muchos emprendedores apuestan por ello el área de internacional y la de innovación y emprendedores, el área de alimentación, salud y biotecnología y la de arbitraje y resolución extrajudicial de conflictos, porque muchas administraciones públicas no pueden hacer frente a todas las demandas de los ciudadanos. Además, en estos últimos años, estos servicios están creciendo muy rápidamente, pero sin embargo, la cuota de mercado que tiene esta empresa es muy reducida, por lo que deberá incrementar la inversión para así aumentar su participación. Pueden llegar a representar el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción, distribución, etc. que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos. Broseta debe consolidar aún más su posición internacional, para así ganar mayor cuota de mercado a nivel global.
- **Poco Crecimiento de Mercado y Gran participación, servicios Vaca:** dentro de los servicios vaca que tiene la empresa, encontramos los servicios administrativos, urbanístico, fiscal, ya que al contrario de los servicios estrellas, estos están decreciendo y sin embargo siguen teniendo participación en el mercado, ya que antes de la crisis

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

financiera, eran los más demandados y con mayor crecimiento. Son servicios con gran experiencia acumulada, costes menores que la competencia y, como consecuencia, mejores ingresos.

- **Poco crecimiento de mercado y poca participación de mercado, servicios Perro:** No consideramos que ningún servicio de los que dispone el bufet este en esta situación. Son auténticas trampas de liquidez, ya que debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

III- PLAN DE MARKETING

3.1 MAPA DE SERVICIOS

En el mapa de servicios que presenta este bufete de abogados podemos diferenciar tres actos llevados a cabo, destacando en todo momento la atención permanente hacia el cliente, tanto en front office como en back office.

En el primer acto, podemos diferenciar tres servicios al cliente para poder llevar a cabo con éxito el servicio demandado:

- Solicitud de primera cita vía teléfono
- Entrevista previa/ presentación
- Asignación de otra visita

Teniendo en los dos primeros servicios fallos, ya que se producen contacto con el cliente.

En el segundo acto, una vez realizado el primer contacto con el cliente, los servicios los podemos secuenciar de la siguiente forma, en el que también se producen fallos, ya que el servicio ofrecido se caracteriza por un contacto directo casi permanente con nuestro cliente.

- Recepción del cliente
- Explicación de las operaciones que se van a realizar
- Toma de medidas necesarias
- Entrega de factura
- Pago de factura

Por último, en el tercer acto destacamos el buen trato con sus clientes ya que Broseta Abogados es un bufete de servicios jurídicos en el que se destaca de sus competidores, por su excelente trato continuo con los clientes, teniendo siempre en cuenta, llevar a cabo el servicio con un contacto directo y bueno, por lo tanto los servicios llevados a cabo en la post- venta son los siguientes:

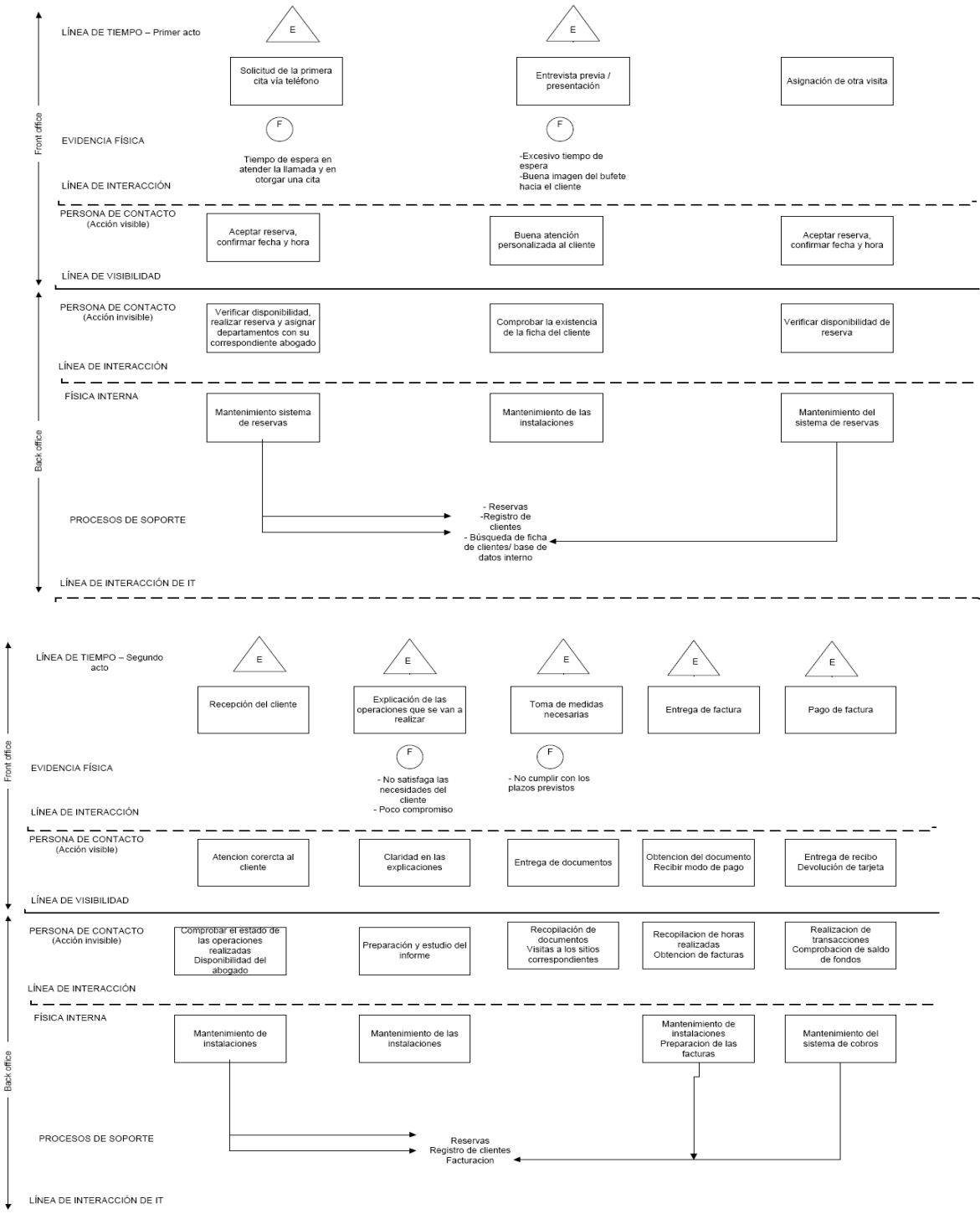
- Seguimiento y control del acto
- Encuesta de satisfacción
- Recordatorio de los servicios del bufete de abogados

En todos los actos que hemos llevado a cabo se realizan acciones invisibles, para realizar un excelente servicio y poder satisfacer las necesidades demandadas por nuestros potenciales consumidores.

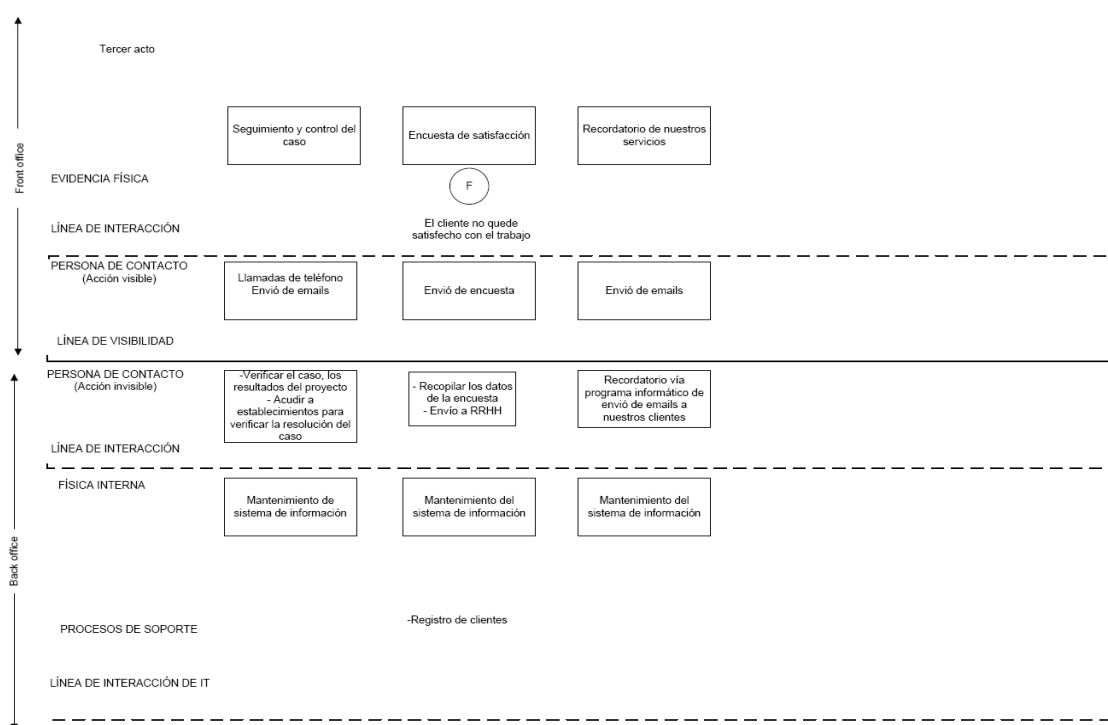
A continuación se muestra el mapa de servicios (blueprint), que hemos realizado.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

GRÁFICO 17: BLUEPRINT



Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora



Fuente: Elaboración Propia, 2016.

3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Este bufete de abogados se ha propuesto los siguientes objetivos estratégicos:

1. Quiere aprovechar su especialización en amnistía y regulación fiscal para apuntar la internacionalización en Latinoamérica. Aprovecha su experiencia en asesoramiento de la amnistía fiscal española en 2012 para ayudar a los países que inician campañas de repatriación de capital offshore. Recupera el dinero que no tributa para la circulación legal.
2. Se realizará una regulación fiscal en Chile a finales de 2016.
3. En materia de internacionalización, negocian con Brasil y en su punto de mira están Argentina y Colombia.
4. Estrategia de crecimiento a nivel nacional, creando un área Málaga-Marbella-Baleares, para dar servicios jurídicos a los titulares de los grandes patrimonios.
5. Respecto a su facturación, prevén facturar 18,5 millones en 2016.

3.3 MARKETING MIX

Se denomina marketing mix a las herramientas o variables de las que se dispone para cumplir con los objetivos de la compañía. Cuando se trata de un producto estas variables son denominadas las 4P: Producto, Precio, Publicidad, Promoción. En el marketing mix de un despacho de abogados, la definición de precio pasa por la definición organizativa del proceso de compra (horas implicadas de profesionales dependiendo de la experiencia y la efectividad de la asignación de los equipos). También se ha de adaptar a que la propia fuerza de ventas, son los abogados.

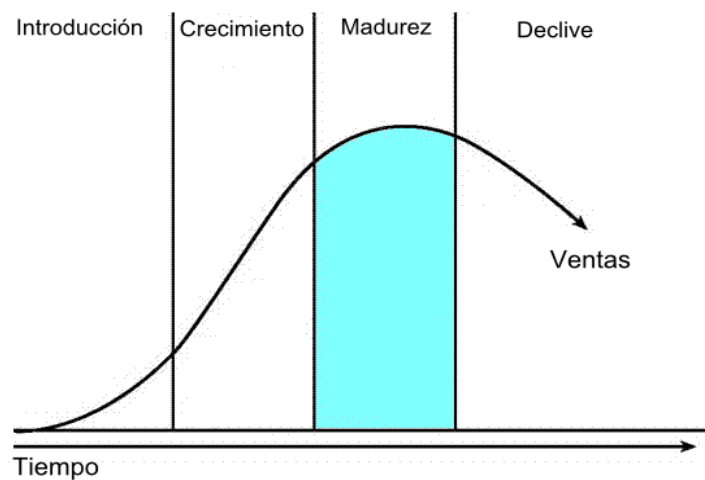
Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

- **Producto:**

Abogados Broseta es una empresa que no realiza un producto en sí mismo, sino que ofrece un servicio de asesoramiento jurídico a empresas de la industria, el transporte, el capital riesgo, el mundo financiero, la construcción e inmobiliario, el sector público, las energías renovables y el medioambiente, la biotecnología y otros sectores pujantes de nuestra economía así como a clientes individuales; dirigidos principalmente a la satisfacción de las necesidades de su demanda, a sus clientes. A modo de ejemplo, la crisis que ha sufrido España en los últimos años ha provocado un aumento de la demanda en asuntos de morosidad, embargos, despidos, asuntos bancarios y concursales. También han aumentado las operaciones de fusiones y adquisiciones y el área financiero e inmobiliario debido a la inversión extranjera.

El ciclo de vida en el que se encuentran a día de hoy los servicios de asesoramiento es el de madurez ya que este bufete cuenta con un posicionamiento diferenciado, unos clientes fidelizados y una ventaja competitiva marcada. Pero a su vez, se encuentra en una etapa donde los controles internos deben de ser más exhaustivos y la mejora de la calidad continua ya que hay mayor cantidad de competidores.

GRÁFICO 18: CICLO DE VIDA SERVICIOS DE ASESORAMIENTO



Fuente: Diario Expansión, 2016.

Debido a lo anterior mencionado, este bufete opta por invertir en la calidad e innovación de estos servicios aumentando su valor añadido. Lo que implica no sólo una exigencia de rigor técnico en la actuación, sino, también y de manera ineludible:

- Una dedicación constante al cliente.
- Conocer y entender, de la forma más completa y plena posible, los objetivos y necesidades del cliente, facilitándole, en cada momento, las soluciones más adecuadas.
- Un compromiso con los intereses del cliente y con la defensa de los mismos.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

El objetivo de todos los profesionales del bufete será la consecución de la excelencia profesional, con todo lo que ello implica, y la satisfacción del cliente en lo que a la valoración y percepción de sus servicios profesionales se refiere.

Para ello, mantendrán una actitud abierta y sensible a las sugerencias que transmita el cliente y una permanente disposición a adoptar cuantas actuaciones fuesen precisas para corregir posibles deficiencias o errores y para introducir las mejoras pertinentes en la actividad profesional.

Esta exigencia de calidad requiere que todos los profesionales del bufete presten la máxima atención a su permanente formación en el ámbito de sus respectivas especialidades y disponer de los instrumentos tecnológicos más avanzados para que la comunicación con los clientes sea más ágil y eficaz.

- **Distribución:**

Consiste en hacer llegar el servicio al cliente a través de los distintos canales de distribución necesarios. Por el carácter del sector al que pertenece este bufete, no tiene intermediarios, en el que su canal principal de distribución es la toma de contacto con el cliente tradicional, por lo que se debe potenciar al máximo. Para ello, los profesionales de la firma tienen pleno conocimiento del cliente con el que tratan y, si fuera necesario y el caso lo requiere, se desplazarían a sus oficinas para informales sobre la evolución de su caso.

Otro canal utilizado es el asesoramiento de sus profesionales a través de la red, la utilización de las nuevas tecnologías mediante consultas on-line o el seguimiento del desarrollo de los asuntos legales del despacho para hacer llegar el servicio a los consumidores sobre todo mediante la página Web del bufete, en donde el cliente puede acceder a una variedad de servicios de asesoramiento on-line. Todos estos recursos están dirigidos a cubrir de una forma más eficaz las necesidades del cliente, estrechar la relación profesional y agilizar el trabajo.

- **Precio:**

Esta variable del marketing mix es la única que aporta ingresos en el plan de marketing.

Establecer un nivel de precios acorde a las políticas de marketing mix previamente definidas, para ello se van a tener en cuenta una serie de factores que influirán en la determinación del precio final.

TABLA 23: POLÍTICA DE FIJACIÓN DE PRECIOS.

Áreas internas	Áreas externas
Costes	Precio competencia
Beneficios fijados	Mercado
Profesionales implicados	Tipo de cliente
Áreas de práctica	Tiempo dedicación
Nivel de ventas	Elasticidad demanda-precio
Estrategias de marketing mix	Valor percibido por el cliente
Objetivos	Entorno

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

La política de fijación de precios llevada a cabo se descarta la posibilidad de fijar el mismo precio para todos los tipos de clientes ya que cada cliente necesitará diferentes horas de dedicación dependiendo del tipo de asesoramiento, diferente número de profesionales implicados es un su caso... La estrategia que se llevará a cabo será de diferenciación aportando calidad al servicio y elevando precios, ya que el bufete cuenta con prestigio reconocido y así fijar el liderazgo basado en calidad. Aún así, a los clientes fidelizados se les ofrecerán una serie de descuentos. De este modo, la diferenciación de los precios quedará dividida de la siguiente manera:

- El primer grupo engloba clientes particulares que necesitan una defensa individual.
- El segundo grupo reúne los servicios a pequeñas y medianas empresas.
- Un tercer grupo de trabajo mediante los convenios con distintas asociaciones.

Con esta división la empresa intenta adaptar el precio a los distintos productos para hacer una estrategia propia de un marketing integrado.

- **Promoción:**

Es la forma de comunicar al público objetivo lo que está sucediendo y que esta información llegue de la forma más directa y eficaz posible.

Los medios utilizados por el bufete para darse a conocer al público son entre otras, los medios electrónicos como la página web donde el cliente puede conocer la firma, dónde se ubica, las áreas a las que presta asesoramiento jurídico, la manera de ponerse en contacto con ellos, los profesionales que tiene la firma, sus valores, la tecnología...

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

IV- ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

4.1 RATIOS SECTORIALES

Para el análisis de ratios del sector de Asesoría jurídica, hemos seleccionado una muestra formada por un grupo de empresas que pertenecen al mismo CNAE que Broseta Abogados. El CNAE como ya hemos expuesto anteriormente es el 6910-Asesoramiento jurídico, y los datos los hemos obtenido del SABI. Los datos más actualizados que hemos encontrado en SABI son del 2014, por lo que trabajaremos sobre los mismos.

TABLA 24: 10 RATIOS SECTORIALES

NOMBRE DE LA EMPRESA	PAÍS	AÑO	OPERACIONES, INGRESOS, FACTURACIÓN	RATIO ENDEUDAMIENTO O%	LIQUIDEZ GENERAL %	RENT. ECONÓMICA %	RENT. FINANCIERA %	INGRESOS NETOS
Mediana			13.023	70,98	1,26	7,38	28,44	555
Desviación Stándar			2.175	25,79	0,83	27,34	274,48	765
Media/ Promedio			13.369	77,21	0,72	18,79	147,12	763
Baker& Mackenzie SLP	España	2014	17.311	120,36	0,72	-2,04	10,04	-65
Ontier España SLP	España	2014	17.025	66,61	1,07	9,50	28,44	1.095
BDO Audiberia Abogados y asesores tributarios SLP	España	2015	14.543	86,81	1,19	2,86	21,69	136
Broseta Abogados	España	2014	13.970	70,29	1,76	20,29	68,30	1.752
Garrigues Portugal SLP	España	2014	13.967	110,28	1,26	0,09	-0,92	-18
Rasla SA	España	2014	13.023	70,98	0,95	59,63	205,50	1.735
Tecnotramit SL	España	2014	12.772	99,91	0,88	0,89	985,51	34
Maestro gestión de inversiones SL	España	2014	11.374	67,40	1,30	0,15	0,46	16
Rousaud Costas duran SLP	España	2014	11.247	81,26	1,26	21,11	112,64	1,219
Hogan Lovells SL&Compañía	España	2014	10.961	25,08	3,90	7,38	9,85	555
Lucania Gestión SL	España	2014	10.866	50,34	1,80	86,82	174,83	1,935

Fuente: SABI, 2014.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

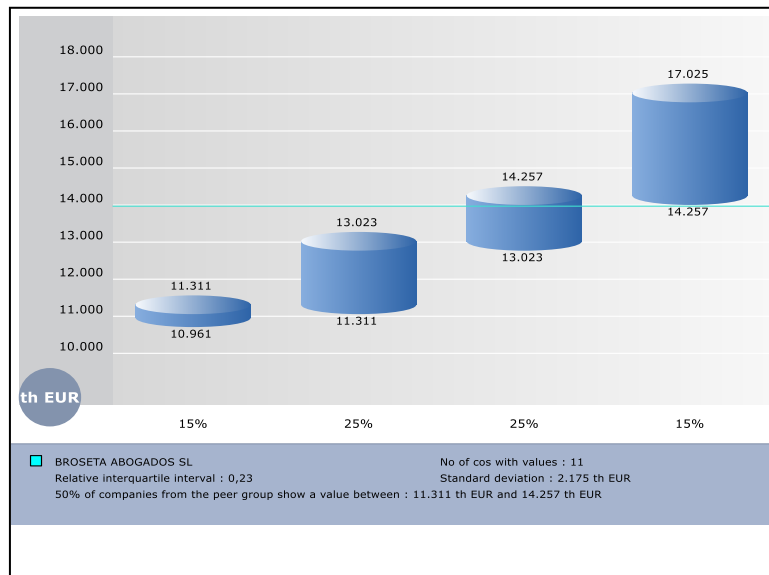
Como vemos en el cuadro, están seleccionadas 11 empresas que pertenecen al mismo sector empresarial entre las cuales se encuentra Broseta Abogados S.L. La primera fila muestra los distintos ratios del sector, la mediana, la desviación estándar y la media de todas ellas.

Haciendo la descomposición por ratios, vemos que:

- El ratio de **rentabilidad económica**: mide la capacidad generadora de renta de los activos de la empresa o capitales invertidos, y es independiente de la estructura financiera o composición del pasivo. Este ratio es el mejor indicador para expresar la eficiencia económica de la empresa. En este caso vemos que, la rentabilidad económica del sector es muy baja, 7,38%. *Broseta* con un 20,29% se encuentra en cuarto lugar, pero lejos de la más rentable *Lucania gestión SL* con un 86,82% de rentabilidad económica.
- En cuanto a la **rentabilidad financiera**, la media de las empresas es de 28,44%. Este ratio es importante, ya que, mide el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios y, es mayor, cuanto mayor sea el grado de endeudamiento de la empresa. *Broseta* posee un ratio de rentabilidad de 68,30% y se encuentra en el quinto lugar de la lista, por lo tanto, el perfil del inversor es arriesgado ya que la empresa tiene mayor rentabilidad financiera pero mayores deudas.
- La **liquidez general** de las empresas es de 1,26%, al estar en torno al óptimo, 1.5, tiene una liquidez correcta. *Broseta* con un ratio de 1.76 también posee una liquidez correcta pero al ser superior al óptimo puede tener una posible pérdida de rentabilidad.
- El **endeudamiento** del sector es de 70,98%, esta fuera del intervalo óptimo de endeudamiento, lo cual quiere decir que en general este sector se caracteriza por tener un cierto exceso de deuda, lo que implica una pérdida de autonomía y descapitalización. En el caso de *Broseta*, su ratio de endeudamiento es de 70,29%, está dentro del intervalo normal, aunque esta en el octavo lugar, lo cual quiere decir que posee demasiada deuda en comparación con otras empresas. De todos modos el beneficio que genera la empresa es suficiente para soportar la carga financiera. Posee un nivel normal de cantidad y calidad de deuda.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

GRÁFICO 19. COMPARACIÓN DE INGRESOS/FACTURACIÓN.



Fuente: SABI, 2014.

4.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL

Previo a realizar la descomposición vertical y horizontal del balance de situación de la empresa para analizar su composición y evolución, vemos como la empresa ha sufrido un crecimiento económico de 1.416.059 € en el último período y por ello la estructura patrimonial económica y financiera ha aumentado.

En primer lugar, pasaremos a realizar un análisis de los balances de situación de la empresa en los años 2013-2014. Lo estudiaremos con datos en porcentaje y así podremos ver cómo está compuesto el activo, pasivo y patrimonio neto de la empresa.

Por una parte el activo no corriente de la empresa, tiene las siguientes características:

- Son bienes y derechos que no están destinados a la venta.
- Son elementos que permanecen en poder de la empresa durante un período superior al año.

Respecto al activo corriente se caracteriza por:

- Son bienes y derechos que permanecen en la empresa por períodos de tiempo inferiores al año.
- Son elementos adquiridos para convertirse en efectivo (dinero) en períodos cortos de tiempo.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

TABLA 25: BALANCE DE SITUACIÓN ACTIVO 2014-2013

ACTIVO	2014	2013
A). ACTIVO NO CORRIENTE	1.268.020€	1.528.996€
I. Inmovilizado Intangible	103.249€	45.467€
II. Inmovilizado Material	839.173€	1.081.142€
IV. Inversiones a largo plazo en empresas asociadas y afiliadas	155.826€	163.144€
V. Inversiones financieras a largo plazo	115.125€	207.387€
VI. Activos por impuestos diferidos.	56.648€	31.857€
B). ACTIVO CORRIENTE	9.938.336€	8.261.300€
II. Existencias	1.567.940€	1.658.278€
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	6.628.583€	5.238.002€
IV. Inversiones financieras a corto plazo en empresas asociadas y afiliadas	505.315€	148.139€
V. Inversiones financieras a corto plazo	1.132.687€	761.296€
VI. Periodificaciones a corto plazo	51.486€	52.842€
VII. Efectivo y equivalentes	52.325€	402.744€
TOTAL ACTIVO (A+B)	11.206.356€	9.790.297€

Fuente: SABI, 2014.

Por otro lado, el Patrimonio Neto viene caracterizado por:

- Financiar el activo
- Son recursos financieros, no exigibles por terceros

Asimismo, el pasivo, viene determinado por:

- Financiar el activo
- Recursos financieros exigibles por terceros en menos de un año (corriente) o en más de un año (no corriente).

TABLA 26: BALANCE SITUACIÓN PASIVO 2014-2013.

PASIVO	2014	2013
A). PATRIMONIO NETO	3.329.606€	2.284.055€
A.1). Fondos Propios	3.327.446€	2.279.855€
I. Capital	219.932€	218.932€
III. Reservas	1.465.907€	1862.762€
VII. Resultado del ejercicio	1.751.572€	198.161€
VIII. Dividendo a cuenta	-109.965€	
A.3). Legados Recibidos, Becas Y Subvenciones	2.160€	4.200€
B). PASIVO NO CORRIENTE	2.244.661€	2.763.149€
II. Deudas a largo plazo	2.149.149€	2.630.909€
IV. Pasivos por impuestos diferidos	95.513€	127.580€
C). PASIVO CORRIENTE	5.632.088€	4.743.093€
III. Deudas a corto plazo	2.197.414€	1.799.122€
IV. Deudas a corto plazo con empresas asociadas y afiliadas	8.215€	402.500€
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	3.426.459€	2.541.471€
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	11.206.356€	9.790.297€

Fuente: SABI, 2014.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

4.2.1 Análisis de la situación vertical

Para estudiar la situación económico-financiera de la empresa, lo podemos hacer mediante su análisis vertical. Este método consiste en calcular el porcentaje que representa cada grupo patrimonial en relación al activo total.

TABLA 27: ANÁLISIS VERTICAL ACTIVO. 2014-2013

ACTIVO	2014	%	2013	%
ACTIVO NO CORRIENTE	1.268.020€	11,32%	1.528.996€	15,62%
ACTIVO CORRIENTE	9.938.336€	88,77%	8.261.300	84,38%
Existencias	1.567.940€	14,01%	1.658.278€	16,94%
Realizable	8.318.071€	74,23%	6.200.279€	63,33%
Efectivo	52.325€	0,47%	402.744€	4,11%
TOTAL ACTIVO	11.206.356€	100%	9790297€	100%

Fuente: SABI, 2014.

En la tabla 27 se observa como el mayor peso del activo total lo forma el Activo Corriente con un 88,77% en el año 2014, aspecto lógico al tratarse de una empresa del sector servicios, por lo que su inversión en inmovilizado material no va a ser elevada. Atendiendo a su descomposición, podemos ver como la partida "Realizable" es la que mayor peso tiene dentro del Activo Corriente, en concreto, la partida deudores comerciales y otras cuentas a cobrar. Esto se debe a que por la actividad de nuestra empresa, la mayoría de nuestros ingresos provienen de servicios prestados a nuestros clientes. Este hecho será estudiado posteriormente con más detenimiento ya que se puede convertir en un problema en lo que a la situación de liquidez se refiere.

Del resto de partidas del Activo Corriente vemos el poco peso que aportan las existencias, un 14%, cosa lógica debido a la tipología de la empresa estudiada. Respecto al efectivo de la empresa que sólo representó un 0,47% en 2014, vemos como este queda supeditado al realizable, por este motivo tendremos que tener en cuenta, que igual no podemos afrontar los pagos más inmediatos, ya que tenemos poco efectivo y dependemos del grado de convertibilidad del realizable en líquido.

Como hemos explicado anteriormente, se trata de una empresa de servicios, por lo que su Activo no Corriente, que representó el 11,32% en 2014, se mantiene en los márgenes normales de una empresa del sector (24%).

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

Tabla 28: ANÁLISIS VERTICAL PASIVO. 2014-2013

PASIVO	2014	%	2013	%
A). PATRIMONIO NETO	3.329.606€	29,71%	2.284.055€	23,33%
A.1). Fondos Propios	3.327.446€	29,69%	2.279.855€	23,29%
I. Capital	219.932€	1,96%	218.932€	2,24%
III. Reservas	1.465.907€	13,08%	1.862.762€	19,03%
VII. Resultado del ejercicio	1.751.572€	15,63%	198.161€	2,02%
VIII. Diviendo a cuenta	-109.965€	-0,98%		
A.3). Legados Recibidos, Becas Y Subvenciones	2.160€	0,019%	4.200€	0,043%
B). PASIVO NO CORRIENTE	2.244.661€	20,03%	2.763.149€	28,22%
II. Deudas a largo plazo	2.149.149€	19,18%	2.630.909€	26,87%
IV. Pasivos por impuestos diferidos	95.513€	0,85%	127.580€	1,30%
C). PASIVO CORRIENTE	5.632.088€	56,26%	4.743.093€	48,45%
III. Deudas a corto plazo	2.197.414€	19.61%	1.799.122€	18,38%
IV. Deudas a corto plazo con empresas asociadas y afiliadas	8.215€	0,07%	402.500€	4,11%
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	3.426.459€	0,31%	2.541.471€	25,96%
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	11.206.356€	100%	9.790.297€	100%

Fuente: SABI, 2014.

En lo referente a las fuentes de financiación, se observa que la cuantía de los fondos propios tiene unos valores normales, 29,69%, por lo que el nivel de endeudamiento de la empresa no será excesivamente grande, cosa que pasamos a analizar a continuación.

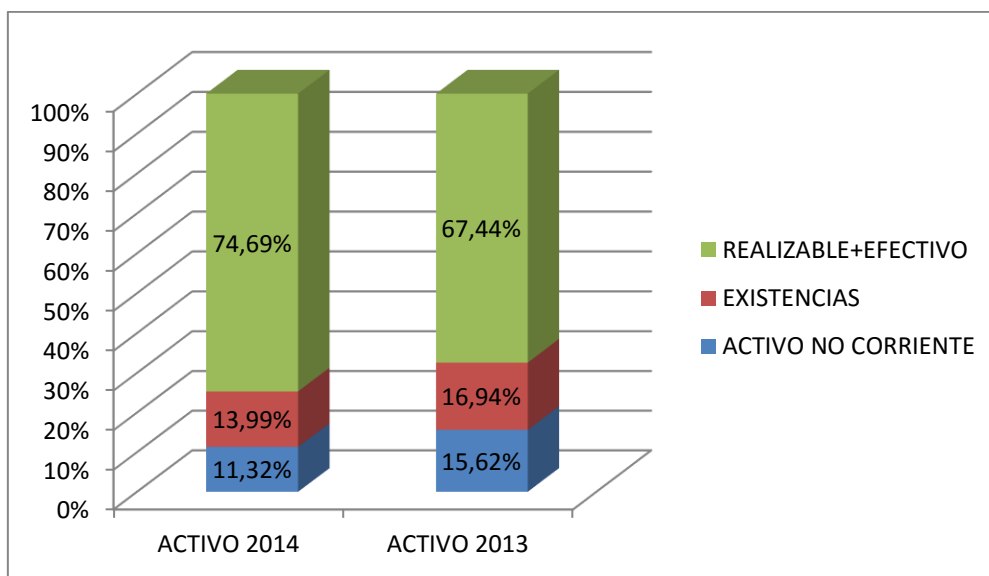
Mención especial merece la diferencia existente entre la financiación ajena a corto plazo, que ocupa un volumen del 56,26%, más de la mitad del total, con la financiación ajena a largo plazo, cuyo peso está en 20,03%. Con estos datos, observamos que el peso de la primera es mucho mayor que el peso de las deudas a largo plazo. Con esto, vemos, que la calidad de la deuda es mala, cosa que se estudiará con posterioridad, ya que la mayor parte de las deudas debemos de devolverlas en el corto plazo y dependerá del modo de cobro que obtienen por parte de sus clientes para ver si pueden hacer frente a estas deudas, porque como hemos visto con anterioridad su efectivo es apenas el 1% del total del activo.

En cuanto a la política de financiación podría ser en principio coherente ya que la financiación a largo plazo (Patrimonio Neto y Pasivo No Corriente), que suman un total de 5.574.267€ es suficiente para hacer frente a la cuantía de las inversiones a largo plazo (Activo no corriente), que supone un total de 1.268.020€, ya que este tipo de empresas no necesita elevadas sumas de dinero para financiar sus inversiones en inmovilizado material porque suelen ser de reducida dimensión, y las elevadas inversiones a corto plazo son financiadas por los fondos generados en el corto plazo, aunque, al ver la descomposición del Activo Corriente, podríamos pensar que la empresa se encuentra un poco ajustada desde el punto de vista de la liquidez.

Por lo tanto, la estructura financiera del balance en porcentajes, tanto del activo como del pasivo, quedaría de la siguiente manera:

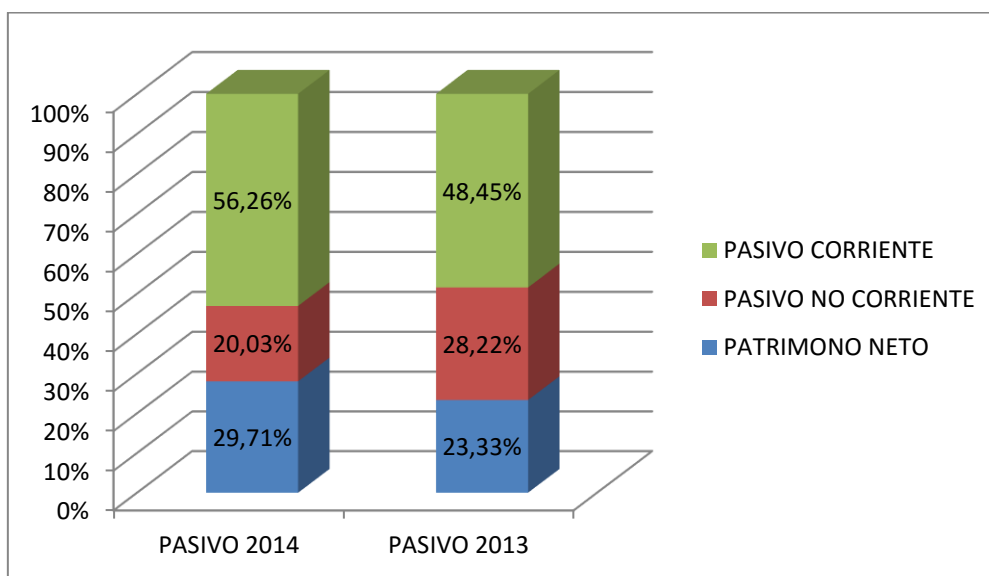
Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

GRÁFICO 20: ESTRUCTURA FINANCIERA BALANCE DE SITUACIÓN. ACTIVO 2014 Y 2013



Fuente: SABI, 2014.

GRÁFICO 21: ESTRUCTURA FINANCIERA BALANCE DE SITUACIÓN. PASIVO 2014 Y 2013



Fuente: SABI, 2014.

4.2.2 Análisis horizontal

Mediante el análisis horizontal o dinámico, podremos comprobar la evolución de los diferentes grupos patrimoniales a lo largo del periodo anterior al analizado y ver así los cambios sufridos dentro de las masas que forman el balance de situación.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

TABLA 29: ANÁLISIS HORIZONTAL ACTIVO. 2014-2013.

ACTIVO	2014	%	2013	%	VARIACIÓN%
ACTIVO NO CORRIENTE	1.268.020€	11,32%	1.528.996€	15,62%	-17,07%
ACTIVO CORRIENTE	9.938.336€	88,77%	8.261.300	84,38%	20,29%
Existencias	1.567.940€	14,00%	1.658.278€	16,94%	-5,48%
Realizable	8.318.071€	74,23%	6.200.279€	63,33%	34,16%
Efectivo	52.325€	0,47%	402.744€	4,11%	-87,00%
TOTAL ACTIVO	11.206.356€	100%	9790297€	100%	14,46%

Fuente: SABI, 2014.

En cuanto a esta evolución, vemos como el activo corriente sigue siendo superior que el activo no corriente. Profundizando en el análisis, observamos como tenemos una disminución del activo no corriente del 17,07% de un año a otro, lo que puede ser debido a que descienden la inversión en inmovilizado material, que ya la empresa no invierte mucho en patentes y, a la disminución de las inversiones a largo plazo, tanto en empresas asociadas y afiliadas, como financieras. También podemos ver un aumento del realizable de la empresa del 34,16%, por lo que vemos, como continua siendo el principal componente del activo total, ya que, aumentamos los servicios prestados a nuestros clientes. Por lo que respecta a las existencias también descienden en un -5,48% así, como, nos encontramos con la partida efectivo que se ve reducida en gran medida en un 87,00% tanto en términos relativos como reales ya que se reduce en gran volumen la tesorería de la empresa.

TABLA 30: ANÁLISIS HORIZONTAL PASIVO. 2014-2013

PASIVO	2014	%	2013	%	VARIACIÓN%
A). PATRIMONIO NETO	3.329.606€	29,71%	2.284.055€	23,33%	45,78%
A.1). Fondos Propios	3.327.446€	29,69%	2.279.855€	23,29%	45,95%
I. Capital	219.932€	1,96%	218.932€	2,24%	0,46%
III. Reservas	1.465.907€	13,08%	1.862.762€	19,03%	-21,30%
VII. Resultado del ejercicio	1.751.572€	15,63%	198.161€	2,02%	783,91%
VIII. Diviando a cuenta	-109.965€	-0,98%			
A.3). Legados Recibidos, Becas Y Subvenciones	2.160€	0,019%	4.200€	0,043%	-48,57%
B). PASIVO NO CORRIENTE	2.244.661€	20,03%	2.763.149€	28,22%	-18,76%
II. Deudas a largo plazo	2.149.149€	19,18%	2.630.909€	26,87%	-18,31%
IV. Pasivos por impuestos diferidos	95.513€	0,85%	127.580€	1,30%	-25,13%
C). PASIVO CORRIENTE	5.632.088€	56,26%	4.743.093€	48,45%	18,74%
III. Deudas a corto plazo	2.197.414€	19,61%	1.799.122€	18,38%	22,14%
IV. Deudas a corto plazo con empresas asociadas y afiliadas	8.215€	0,073%	402.500€	4,11%	-97,96%
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	3.426.459€	0,31%	2.541.471€	25,96%	34,82%
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	11.206.356€	100%	9.790.297€	100%	14,46%

Fuente: SABI, 2014.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

Por lo que respecta a la estructura financiera, vemos como el patrimonio neto ha aumentado de un 23,33% en 2013 a un 39,71% en 2014, lo que ha supuesto una variación del 45,78%. Los fondos propios también aumentan en un 45,95% de un año en otro. Además se aumenta el capital en un 0,46% y las reservas disminuyen en un 21,30%, debido al dividendo repartido.

Respecto al pasivo no corriente, vemos que la financiación ajena a largo plazo ha disminuido a favor de la de corto plazo. Por otro lado, el pasivo corriente ha aumentado en un 18,74% aunque, la empresa ha reducido en un 97,96% las deudas a corto plazo con empresas asociadas y filiales.

Ahora para ver si la empresa dispone de liquidez para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, pasamos a analizar el **Fondo de Maniobra**, que es la diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente.

Tabla 31: FONDO DE MANIOBRA

FONDO DE MANIOBRA	2014	2013
AC-PC	4.306.248€	3.518.207

Fuente: SABI, 2014.

El estudio del fondo de maniobra, es importante para el análisis financiero ya que permite conocer la estructura patrimonial de la empresa e indica que, si este es positivo, le da a la empresa cierto grado de estabilidad y, que, desde el punto de vista de la financiación, es aquella parte del activo circulante que es financiada con los recursos permanentes. El fondo de maniobra es positivo (4.306.248), por lo que la empresa se encuentra en equilibrio económico-financiero. Esto significa que dispone de activos líquidos suficientes para hacer frente a las deudas de vencimiento más próximas.

Ambos años comparados, la empresa tiene un fondo de maniobra positivo, por lo que la empresa se encuentra en una situación de equilibrio patrimonial e indica que los recursos permanentes son suficientes para cubrir las inversiones realizadas a largo plazo y parte de las realizadas a corto. Tanto el Activo Corriente como el Pasivo corriente se aumentan de ejercicio en ejercicio, pero, el hecho de que el Fondo de Maniobra aumente, es debido, a que el aumento del Activo Corriente es más significativo que el de la financiación ajena provocado por el aumento de las existencias y de aumentar los servicios prestados a los clientes.

Por otro lado, pasaremos a analizar la cuenta de pérdidas y ganancias de Broseta. La cuenta de pérdidas y ganancias es un estado contable donde se pone de manifiesto el resultado de la actuación económica de la empresa. Es un estado de naturaleza dinámica, ya que incorpora flujos económicos producidos por la empresa lo largo del ejercicio económico. Es, en definitiva, el documento contable de la empresa que recoge el resultado del ejercicio, formado por los ingresos y los gastos del mismo,

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

excepto cuando proceda su imputación directa al patrimonio neto de acuerdo con lo previsto en las normas de registro y valoración.

Esta cuenta, informa en primer lugar del resultado de la explotación, al que se le agrega el resultado financiero para conformar el resultado antes de impuestos, del que se deduce el Impuesto sobre Beneficios para revelar el resultado procedente de las operaciones continuadas.

TABLA 32: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

A). OPERACIONES CONTINUADAS	2014	2013
1. Volumen de negocios neto	13.961.203€	12.528.016€
4. Suministros	-1.488.933€	1.317.016€
5. Otros ingresos de explotación	9.514€	21.739€
6. Coste laboral	-5.891.394€	-5.863.270€
7. Otros gastos de explotación	-4.660.619€	-4.894.119€
8. Amortización del inmovilizado	-296.607€	-353.961€
11. Deterioro y resultado por enajenaciones de activos fijos	18.181€	17.00€
A1). RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN (EBIT)	1.650.985€	121.326€
EBITDA	1.947.592€	475.288€
14. Ingresos financieros	743.877€	173.697€
15. Gastos financieros	-118.991€	-93.255€
17. Diferencias de cambio	-1.714€	-119€
A2). RESULTADO FINANCIERO	623.171€	80.324€
A3). RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	2.274.157€	201.650€
20. Impuestos sobre beneficios	-522.585€	-3.489€
A4). RESULTADO DEL EJERCICIO DE LAS OPERACIONES CONTINUADAS	1.751.572€	198.161€
B). OPERACIONES INTERRUMPIDAS		
A5). RESULTADO DEL EJERCICIO	1.751.572€	198.161€

Fuente: SABI, 2014.

Si observamos la tabla, vemos como en 2013 el volumen de negocios neto fue de 12.528.016€, integrándose dentro de esta partida, la de servicios prestados, que es la actividad principal del bufete. El resultado de la explotación fue positivo con 121.326€, lo que supuso un 0,96% del volumen neto de negocio. Dentro de este resultado, las partidas que más gasto supusieron para la empresa fueron las de coste laboral con -5.863.270€, que supuso un 46,80%, debido al gran desembolso que realiza el bufete en contratar a buenos profesionales del sector, y la partida otros gastos de explotación con -4.894.119€, que supuso un 39,07%, incluyéndose en esta partida servicios externos, impuestos, pérdidas, deterioro y variación por operaciones comerciales y otros gastos del día a día. El EBITDA representa un 3,79% de las ventas, es positivo, por lo que el proyecto es rentable. Por su parte, el resultado financiero es positivo, incluyéndose dentro de la partida de ingresos los procedentes de: los instrumentos de patrimonio netos de participaciones, ingresos de empresas del grupo y asociadas, de valores negociables y otros instrumentos financieros y los procedentes de terceros y dentro de la partida de gastos los procedentes de: deudas con empresas asociadas y afiliadas y deudas con terceros. Por último, el resultado del ejercicio fue de 198.161€.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

lo que supone un porcentaje un poco bajo con respecto a la cifra de ventas de la empresa.

Si comparamos estas cifras con los datos del 2014 vemos un aumento de los mismos. El volumen de negocios neto ha aumentado a 13.961.203€, lo que supone un aumento del 11,44%. El coste laboral se mantiene constante, ya que el gasto que realiza la empresa en personal seguirá siendo alto siempre. La partida otros gastos de explotación ha disminuido un 4,77%, lo que puede ser debido al aumento de las pérdidas, deterioro y variación por operaciones comerciales que aumentan un 32,08%.

El resultado financiero se ha aumentado un 675,82%, lo que supone que los ingresos financieros han sido mucho mayores que los gastos. Para terminar, el resultado del ejercicio se ha aumentado un 783,91%, lo que nos da a entender que la empresa tiene una cuenta de resultados favorable y que aumenta cada año positivamente.

4.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Con el motivo de estudiar la situación actual de la empresa, lo haremos a través, del método de los ratios, para profundizar más en el análisis de los estados financieros de la empresa.

El primero de los ratios a analizar serán los ratios de equilibrio de una empresa, que nos darán información sobre el ratio del fondo de maniobra, el ratio de solidez y el ratio del período medio de cobro en días.

TABLA 33: RATIOS DE EQUILIBRIO

RATIOS DE EQUILIBRIO	2014	2013
Ratio Fondo Maniobra Sobre Activo	0,38	0,36
Ratio De Solidez	2,62	1,49
Ratio Medio De Cobro (Días)	134,18	149,16
Ratio Medio de Pago (días)	0,00	0,00

Fuente: SABI 2014.

En primer lugar, el Ratio del Fondo de Maniobra sobre Activo, nos indica la proporción del activo que supone el Fondo de Maniobra. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Fondo maniobra}}{\text{Activo}}$$

Vemos que el activo supuso en 2013 un 0,36% del Fondo de Maniobra y un 0,38% en 2014. Se mantiene más o menos constante de un año a otro, ya que el activo no corriente, no supone un gran peso para esta empresa.

El ratio de solidez indica dentro de los Fondos Propios cuanto suponen los Activos No Corrientes. Muestra la proporción de los Activos No Corrientes que están financiados con Recursos Propios. Cuanto mayor sea el valor, mayor será la solidez de la empresa al financiar sus inversiones a largo plazo con recursos propios. Está representado por la siguiente fórmula:

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

$$\frac{\text{Fondos Propios}}{\text{Activo No Corriente}}$$

La empresa obtiene en 2013 un ratio de solidez de 1,49 y en 2014 uno de 2,62. Por lo que, vemos, que aumenta su solidez de la empresa para financiar sus inversiones a largo plazo con recursos propios.

El ratio medio de cobro (días) es un indicativo del tiempo que, en media, tarda la empresa en recibir los pagos de sus clientes. Cuanto mayor sea, la empresa está financiando en mayor medida a éstos. Se ha calculado mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Deudores Comerciales y otras Cuentas a Cobrar}}{\text{Importe Neto Cifra de Negocios}} \times 360$$

Vemos que en 2013 la empresa tardaba en cobrar de sus clientes 149, 16 días y que en 2014 se ha reducido a 134,18 días.

El ratio del período medio de pago (días), en esta empresa no se obtiene, dado que no está financiada, ni depende de proveedores, sólo de clientes.

Seguimos analizando la situación actual de la empresa con sus ratios de liquidez.

Los ratios de liquidez nos darán información para analizar la capacidad de pago que tiene la empresa, es decir, la liquidez del activo, en el sentido de estudiar la capacidad que tengan sus componentes para convertirse en dinero efectivo, disponibilidad o numerario con el que poder satisfacer las deudas a su vencimiento.

- Un valor elevado indica tener recursos ociosos afectando a la rentabilidad de la empresa y además tomar decisiones de gestión asumiendo riesgo elevado a situaciones de gestión ordinaria
- Un valor más bajo o un defecto de liquidez presenta falta de recursos líquidos para desarrollar una actividad normal, no pudiendo pagar las deudas, por lo que limitaría la expansión de la empresa, ahorro en costes adicionales, etc.

TABLA 34: RATIOS DE LIQUIDEZ

RATIOS DE LIQUIDEZ	2014	2013
Ratio De Liquidez General (%)	176,46	174,18
Ratio Liquidez Inmediata (%)	21,04	24,54

Fuente: SABI, 2014.

El ratio de liquidez general refleja el tanto por cien que suponen los activos a corto plazo con los pasivos a corto plazo. Es un resultado muy vinculado al fondo de maniobra. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \times 100$$

Un ratio de liquidez general por debajo de 100, nos refleja que parte del inmovilizado está financiado con deudas corrientes, mientras que un ratio de liquidez general por

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

encima de 100, señala que parte de los fondos permanentes financian la actividad ordinaria, el activo corriente.

Observando la tabla, tanto en 2013 como en 2014 los ratios están por encima de 100, por lo que, los fondos permanentes, es decir, los fondos propios y el pasivo no corriente, están financiando el activo corriente.

Por otro lado, el ratio de liquidez inmediata, mide la capacidad para hacer frente a las deudas a corto plazo. La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{Efectivo y otros líquidos equivalentes} + \text{Inversiones Financieras a c/p}}{\text{Pasivo Corriente}} \times 100$$

Si obtenemos valores inferiores a 100 significa que la empresa tiene dificultades para hacer frente a sus compromisos a corto plazo, mientras que valores superiores a 100, podrían indicar un exceso de liquidez que tampoco sería muy deseable.

En 2013 y en 2014 la empresa tuvo valores inferiores a 100, ya que el peso del efectivo en el bufete no es muy elevado, no llega al 1% en 2014, por lo que la empresa puede tener dificultades para realizar los pagos a corto plazo, ya que debido a la cantidad de realizable que tiene la empresa, en concreto en la partida de clientes por ventas y prestación de servicios, puede hacer que tenga problemas para afrontar los pagos debido a la poca disponibilidad que tiene la empresa.

La diferencia existente entre el ratio de Liquidez con el ratio de Tesorería viene marcado por el peso de las existencias. Las existencias dentro de la empresa estudiada no representan un gran peso dentro del total del activo, por lo que la situación de liquidez de la empresa se verá supeditada al grado de conversión del realizable en líquido. Dado que en términos porcentuales, las existencias de la empresa se han visto disminuidas, también lo hará en consecuencia el ratio de Tesorería.

4.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO

El análisis de la situación de endeudamiento de la empresa tiene sentido contrario a la capacidad de autonomía financiera. Los ratios relacionados son:

TABLA 35: RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2014	2013
Ratio de Endeudamiento	0,70	0,77
Ratio de porcentaje de Endeudamiento (%)	38,36	49,36
Ratio de Autonomía Financiera	0,43	0,30
Ratio de Solvencia o Garantía	1,43	1,30
Ratio de Calidad de la Deuda	0,72	0,63
Ratio Gastos Financieros sobre Ventas	0,008	0,007
Ratio cobertura de Gastos financieros	13,87	1,30
Ratio Coste Medio de la Financiación externa	0,03	0,02
Ratio de cobertura del servicio de la deuda	-12,43	-75,07

Fuente: SABI, 2014.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

El **ratio de endeudamiento** mide el grado de dependencia de los recursos financieros ajenos. Nos indica por cada unidad monetaria de recursos aportados a la empresa cuánto se utiliza de recursos ajenos. El nivel más óptimo debe encontrarse entre 0,4-0,6. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Producto Neto} + \text{Pasivo}}$$

Como podemos observar en la tabla, la empresa presenta un ratio de endeudamiento que sobrepasa el nivel óptimo. Si bien es cierto que ha rebajado su deuda de 2013 a 2014 pasando de 0,77 a 0,7.

El **ratio de Porcentaje de Endeudamiento** refleja la proporción de todos los recursos de los que dispone la empresa que representan los recursos ajenos. Mayores valores indican que la empresa recurre a fondos ajenos para financiar su actividad. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Deudas a } \frac{l}{p} \text{ y } \frac{c}{p} + \text{Deudas con Empresas del Grupo y Asociadas a } \frac{l}{p} \text{ y a c/p}}{\text{Producto Neto} + \text{Pasivo}} \times 100$$

En 2013 teníamos un porcentaje de 49,36% que pasa en 2014 a 38,36%, por lo que deducimos que la empresa ha reducido en un 11% la financiación de su actividad con fondos ajenos.

El **ratio de autonomía Financiera** mide el grado de independencia que tiene la empresa en función de la procedencia o fuente de los recursos financieros que utiliza. Nos indica la unidad monetaria de recursos ajenos aplicados en la actividad cuánto se utiliza de recursos propios. Su nivel óptimo se encuentra entre 0,7-1,5 y viene determinada por la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Producto Neto}}{\text{Pasivo Total}}$$

Observamos, que la empresa no se encuentra en su óptimo de Autonomía Financiera, ya que en 2013 tenía un 0,30 y en 2014 un 0,43. Aún así, el bufete está reduciendo su deuda y a la vez aumentando su autonomía financiera.

El **ratio de Solvencia o Garantía**, mide la capacidad de la empresa en su conjunto para responder a todas las obligaciones que tiene contraídas, esto es, con qué activos cuenta para atender todo el exigible. Indica la distancia de la quiebra y su valor debe ser mayor que la unidad, que será su límite inferior y constituye una alerta roja. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

Como vemos la empresa tiene cifras mayores a la unidad, por lo que tiene una solvencia estable, es decir, tiene suficiente activo para atender las deudas contraídas. Esto quiere decir, que en 2013, la empresa tenía activos por valor de 1,30€ por cada euro que debía, situación que crece en 2014 con 1,43 por cada euro debido. Esto se debe a la disminución de las deudas a largo plazo y a las deudas a corto plazo contraídas con empresas asociadas y afiliadas.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

El **ratio de Calidad de la Deuda**, mide la proporción de deuda inmediata. En 2013, el valor del ratio es inferior al valor de 2014. A la empresa le interesa que este valor sea lo menor posible ya que a menor ratio, mejor calidad de la deuda en lo que al plazo se refiere. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

Por tanto, la calidad de la deuda de la empresa se ha visto empeorada. Esto, se debe, a que el Pasivo Corriente se ha visto aumentado en términos reales y porcentuales aumentándose de este modo la deuda a corto plazo, reduciéndose a la vez el Pasivo no corriente. Su valor está cercano a 1, lo que provoca que sea más difícil hacer frente a la deuda y hace que empeore su carga financiera.

Por otra parte, el **ratio de gastos financieros sobre ventas**, nos informa del peso de la carga financiera sobre las ventas, su óptimo debe ser inferior a 0,04 y su fórmula es:

$$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

En la tabla observamos como tiene valores superiores al óptimo establecido, por lo que vemos que la empresa ha tenido que financiar parte de sus necesidades mediante deuda con coste.

Respecto al **ratio de cobertura de gastos Financieros**, lo utilizamos para saber si la empresa tiene la capacidad para asumir el coste de la deuda. Su valor óptimo tiene que ser mayor que uno, y viene representado por la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{BAII}}{\text{Gastos Financieros}}$$

Como vemos, en los dos ejercicios se cumple que es superior a la unidad, teniendo en 2013 un 1,30 y en 2014 un 13,87, lo que se debe al aumento del BAI. Concluimos que la empresa sí que tiene la capacidad suficiente para hacer frente a sus deudas.

El **ratio del Coste Medio de Financiación Externa**, refleja la proporción que supone el coste de la deuda respecto del endeudamiento de la empresa. Mayores valores representan mayores costes para la empresa. Supone una carga financiera. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Gastos Financieros Deuda}}{\text{Deudas a } \frac{l}{p} \text{ y a } \frac{c}{p} + \text{Deudas con empresas del Grupo y Asociadas a } \frac{l}{p} \text{ y a } \frac{c}{p}}$$

Vemos como estos valores son bajos en los dos ejercicios, lo que significa que no supone una mayor carga financiera.

Para terminar con los ratios de endeudamiento, el **ratio de Cobertura al Servicio de la Deuda**, es la capacidad de la empresa de hacer frente a su endeudamiento a través de recursos líquidos generados en el ejercicio. Valores más bajos y positivos, reflejan una mejor situación de la empresa para hacer frente a sus compromisos. Su fórmula es:

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

$$\frac{\text{Deudas a } \frac{l}{p} \text{ y } \frac{c}{p} + \text{Deudas con Empresas del Grupo y Asociadas a } \frac{l}{p} \text{ y a c/p}}{\text{Cash Flow}}$$

Por lo que la empresa, como tiene unos valores negativos con -75,07 en 2013 y -12,43 en 2014, no tiene capacidad para hacer frente a sus compromisos a través de sus recursos líquidos.

RATIOS DE ROTACIÓN

TABLA 36: ROTACIÓN DE ACTIVOS

RATIOS DE ACTIVOS	2014	2013
Ratio de Autofinanciación Generada por las Ventas (%)	-2,51	-0,51
Ratio de Autofinanciación Generada por los Activos (%)	-3,13	-0,66
Ratio de Peso Muerto	1,13	1,01
Ratio de Rotación de Activos	1,25	1,28
Ratio De Inventario (Días)	379	453

Fuente: SABI, 2014.

Mediante el estudio de los ratios de rotación evaluaremos la productividad que obtiene la empresa mediante la gestión de sus activos. El valor adecuado para estos ratios suele ser el mayor posible y con una evolución positiva de un ejercicio a otro, ya que esto supone un incremento en la productividad de los mismos.

El **Ratio de Autofinanciación generada por las Ventas** en tanto por cien, indica la capacidad de la empresa para convertir en recursos líquidos, los recursos generados para su actividad. Se calculan de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Cash Flow}}{\text{Importe Neto de la Cifra de Negocios}} \times 100$$

Vemos que la empresa tanto en 2013 como en 2014, tiene cifras negativas, por lo que la empresa no tiene tanta capacidad para convertir en efectivo el resultado de las ventas.

El **Ratio de Autofinanciación generada por los Activos** en tanto por cien, es la capacidad de la empresa para generar recursos líquidos a través de sus activos. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Cash Flow}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

Seguimos teniendo una tendencia negativa, por lo que la empresa no genera liquidez a través de sus activos.

El **ratio de Punto Muerto** es el nivel de ingresos procedentes del ejercicio de la actividad de la empresa, sin tener en cuenta los ingresos financieros, que tiene que alcanzar para no tener pérdidas. Está representado por la fórmula siguiente:

$$\frac{\text{Importe Neto de la Cifra de Negocios}}{\text{Importe Neto de la Cifra de Negocios} - \text{Resultado de la Explotación}} \times 100$$

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

Aquí la empresa presenta valores mayores a la unidad, por lo que genera beneficios a partir del desarrollo de su actividad.

El **ratio de rotación de activos** compara los ingresos por ventas de la empresa con la estructura económica que ha utilizado para obtenerlos. Siempre son positivos.

El bufete de abogados en este ratio presenta en 2013 un valor de 1,28 y en 2014 uno de 1,25. No son valores muy altos, pero la empresa está utilizando sus recursos en mayor medida, para generar negocios.

Por último, analizaremos **el ratio de Inventario en días**, que nos indicará el número de días de venta que la empresa puede hacer frente con el inventario actual. Su fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{Existencias}}{\text{Aprovisionamiento}} \times 360$$

Los valores de la empresa son muy altos, lo que nos podría indicar que la empresa no está gestionando bien los stocks.

RENTABILIDADES

TABLA 37: RENTABILIDADES

RATIOS DE ACTIVOS	2014	2013
Rentabilidad Económica (ROA) (%)	14,73	1,24
Rentabilidad de la explotación (%)	17,38	4,85
Rentabilidad Financiera (ROE) (%)	68,35	8,84

Fuente: SABI, 2014.

La Rentabilidad Económica relaciona los resultados obtenidos por la empresa con el total de activos que han sido necesarios para generarlos. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Resultado de la Explotación}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

Para evaluar el rendimiento de la misma, usaremos dos ratios más: la rotación de activos, comentada anteriormente y el margen de ventas.

TABLA 38: RENTABILIDAD ECONÓMICA

RENTABILIDAD ECONÓMICA	2014	2013
Rentabilidad Económica (ROA) (%)	14,730	1,240
Rotación Activo	1,250	1,280
Margen de Ventas	0,120	0,009

Fuente: SABI, 2014.

El resultado del **ratio de Rentabilidad Económica** ha crecido enormemente de 2013 con un valor de 1,24 a 2014 con un valor de 14,73. Si profundizamos más, vemos que la rotación de activos ha disminuido un poco de 1,25 en 2013 a 1,28 en 2014, pero el margen de ventas se ha incrementado en gran medida, pasando de 0,009 en 2013 a 0,12 en 2014, por lo que vemos que se ha multiplicado por 13. Esto explica el

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

crecimiento de la rentabilidad. Las ventas han crecido un 11,44% de un año a otro, pero el aumento del margen de ventas se debe a que, al ser los costes variables tan pequeños, el BAI ha crecido un 1260,78%, mucho más que las ventas.

Si comparamos el rendimiento del activo con el coste medio de la financiación externa, vemos que en 2013 la rentabilidad económica era de 1,24 y en 2014 de 14,73, así como el coste medio de la financiación era de 0,02 y 0,03 respectivamente. Con esto, concluimos, que, al ser el rendimiento del activo superior al coste medio de la financiación externa, el beneficio de la empresa es suficiente para atender el coste de la financiación.

El ratio de la Rentabilidad Financiera (ROE), mide la relación entre el beneficio neto producido por la empresa y los recursos invertidos por los socios. A medida, que el valor del ratio de rentabilidad sea mayor, mejor será esta. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Beneficio antes de impuestos}}{\text{Fondos Propios}} \times 100$$

El ratio de Rentabilidad Financiera, lo podemos descomponer en tres ratios:

- El ratio del margen
- El ratio de rotación
- El Apalancamiento.

TABLA 39: RENTABILIDAD FINANCIERA

RENTABILIDAD FINANCIERA	2014	2013
Rentabilidad Financiera (ROE) (%)	68,35	8,84
Rotación Activo	1,25	1,28
Margen de Ventas	0,12	0,009
Apalancamiento	4,65	7,12
Efecto Fiscal	0,77	2,36

Fuente: SABI, 2014.

El Apalancamiento Financiero mide la relación entre la deuda y los capitales propios por un lado, y el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios, por otro. Se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio Neto}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{BAII}}$$

Estos dos ratios están incluidos en la descomposición de la rentabilidad. Para que la rentabilidad financiera aumente a través del uso de la deuda, el producto de estos dos ratios ha de ser superior a 1.

Cuando el producto de los ratios es inferior a 1, significa que la deuda no le conviene a la empresa por reducir su rentabilidad financiera.

Por otro lado, el Efecto Fiscal lo hemos calculado con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{BAI}}$$

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

Analizando los datos de la tabla, vemos que la rentabilidad financiera se ha multiplicado por casi por 8 en 2014, por lo que, se ha generado beneficio neto en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.

El efecto fiscal ha disminuido de 2,36 a 0,77 en 2014, lo que puede ser debido a la rebaja del tipo impositivo. Por su parte, el efecto apalancamiento ha disminuido de 7,12 en 2013 a 4,65 en 2014. Aunque haya disminuido, el valor en los dos ejercicios es positivo, con lo que indica que el uso de la financiación ajena es positiva para la empresa.

Por último estudiaremos, la **Rentabilidad de la explotación**, que indica el resultado bruto generado por la sociedad como consecuencia de sus inversiones productivas. Su fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{Resultado Explotación} + \text{Amort Inmov} + \text{Exceso Provisiones} + \text{Deter por enajenación activo}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

Como podemos observar se ha incrementado el resultado de la explotación en un 258,35%, lo que ha generado beneficio para la empresa.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

V- PROPUESTAS DE MEJORA

5.1 ANÁLISIS DAFO/CAME

El análisis DAFO integra el análisis interno y externo de la empresa. Nos permite conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la misma.

TABLA 40: ANÁLISIS DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de eficiencia y rentabilidad de esfuerzos.</p> <p>Falta de organización y gestión de plazos.</p> <p>Falta de tiempo para potenciar las habilidades personales.</p> <p>Competitividad interna entre compañeros y departamentos.</p> <p>Presión por los objetivos económicos.</p> <p>Falta de planificación de los asuntos y racionalización del tiempo.</p> <p>Falta de puntualidad en la entrega de documentos.</p> <p>Elevadas tasas en los honorarios.</p> <p>Baja internacionalización en comparación de los competidores directos.</p>	<p>Globalización</p> <p>Fuerte competencia a nivel nacional</p> <p>Aparición de nuevas tecnologías: internet, TIC'S.</p> <p>Crisis económica y financiera: menor necesidad de asesoramientos en algunos servicios jurídicos.</p> <p>Cierres de negocios y aumento de la morosidad debido a la crisis.</p> <p>Nuevos ajustes planteados por el ejecutivo.</p> <p>Exclusividad a cierto sector del mercado.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Buena localización.</p> <p>Compromiso y esfuerzo.</p> <p>Formación y gestión en el conocimiento.</p> <p>Respeto, buen ambiente.</p> <p>Confianza y fomento en el trabajo.</p> <p>Conciliación de la vida laboral y familiar.</p> <p>Consecución del resto de valores.</p> <p>Buena cartera de clientes.</p> <p>Nivel de endeudamiento bajo.</p> <p>Buena situación de liquidez para afrontar pagos a corto plazo.</p>	<p>Mayor volumen de trabajo en determinadas áreas debido a la crisis económica.</p> <p>Diferenciación nominal en la propia abogacía.</p> <p>Globalización y elevada cualificación de los profesionales.</p>

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

Por otro lado, el análisis CAME, establece estrategias para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

TABLA 41: ANÁLISIS CAME

CORREGIR	AFRONTAR
<p>Mejor organización en cuanto a plazos de entrega.</p> <p>Concretar la imagen internacional.</p> <p>Supervisión de la calidad y la venta de especialización de todos los servicios ofrecidos.</p> <p>Potenciar la formación especializada.</p> <p>Innovación y desarrollo del producto ofrecido.</p> <p>Mercados y alianzas.</p> <p>Invertir en formación en legislación de diferentes países en varios idiomas.</p>	<p>Aprovechar las nuevas tecnologías para promocionarse, mediante anuncios, marketing.</p> <p>Los retos que aporta la competencia especializándose o diferenciándose.</p> <p>Realizar conferencias gratuitas en otras ciudades/países para ganar cuota de mercado.</p>
MANTENER	EXPLOTAR
<p>El buen trato con el cliente.</p> <p>Las localizaciones donde está su sede.</p> <p>Los valores aportados a las personas de la empresa y la motivación que les dan.</p> <p>Cartera de clientes nacional.</p>	<p>Aprovechar y especializarse en las áreas que requieren mayor interés debido a la crisis, para así tener más facturación.</p> <p>Contratación de nuevos profesionales e invertir en su formación y aprendizaje</p>

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

5.2 PROPUESTAS DE MEJORA

Tras haber realizado el análisis DAFO, hemos llegado a la conclusión que la empresa para mejorar su funcionamiento tanto interno como externo, va a realizar los siguientes planes de acción, teniendo en cuenta cuales son las estrategias que va a llevar a cabo:

- **PIMERA ESTRATEGIA: MARKETING Y PREVENTA**

El marketing y preventa es una de las estrategias más importantes para Broseta Abogados, en el que sus planes de acciones son los siguientes:

- Reforzar recursos de marketing: empleando a trabajadores que se ocupen sólo de ésta área.
- Imagen única nacional: fomentado una fuerte campaña de publicidad.
- Excelencia en el trabajo, supervisión de la calidad: creemos que la empresa debería designar a un empleado que supervise todos los procesos para conseguir una calidad total en el servicio final ofrecido.

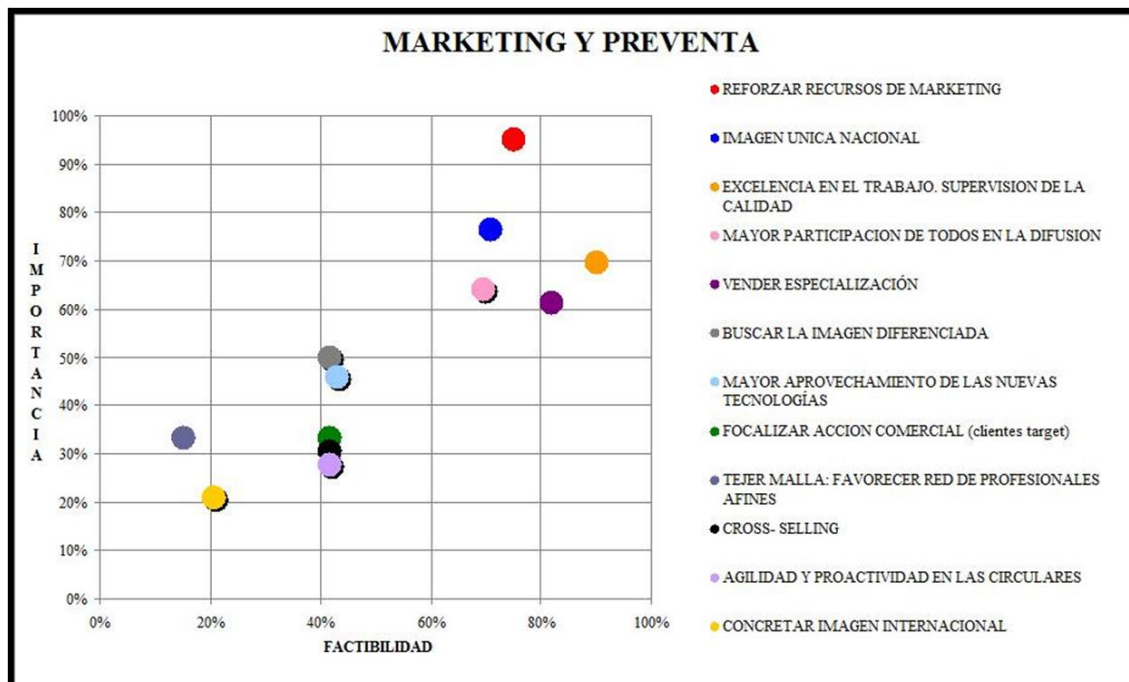
Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

- Mayor participación de todos en la difusión: para conseguir la mayor participación debe crearse una campaña de concienciación de todos los empleados.
- Vender especialización: a través de fuertes campañas de publicidad.
- Mayor aprovechamiento de las nuevas tecnologías: creemos que sería recomendable estar asociados a revistas profesionales donde nos informen de los cambios en las nuevas tecnologías, para poder estar siempre a la última en las mejoras que pudieran influenciar en la gestión de la empresa.
- Focalizar acción comercial: sobre todo en las dos ciudades donde la empresa tiene su sede, ya que es donde más clientes potenciales existen para nuestra empresa.
- Favorecer red de profesionales afines.
- Cross-selling: fomentar la venta cruzada, intentando vender servicios complementarios al cliente, para intentar aumentar los ingresos de la compañía. Para que los empleados consigan ejecutar esta táctica de ventas sería recomendable que la empresa implantara cursos de formación en tácticas de ventas.
- Agilidad y pro actividad en las circulares: para conseguir que lleguen más rápidamente a los clientes fomentando, así, la efectividad de la empresa y previniendo futuros errores en la gestión de la misma
- Concretar imagen internacional: este plan o esta acción es de gran relevancia para la empresa, ya que si nos comparamos con nuestra competencia directa, Broseta no cuenta con una fuerte internalización, lo que supone una gran desventaja.

Para conseguir un buen marketing y fomentar la preventa, los planes de acción más importantes para nuestra empresa son: reforzar recursos de marketing y fomentar una imagen única nacional, siendo los de mayor factibilidad conseguir una excelencia en la supervisión de la calidad y la venta de especialización de todos los servicios ofrecidos.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

GRÁFICO 22: PLANES DE ACCIÓN MARKETING Y PREVENTA



Fuente: Broseta Abogados, 2016.

• SEGUNDA ESTRATEGIA: EJECUCIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO

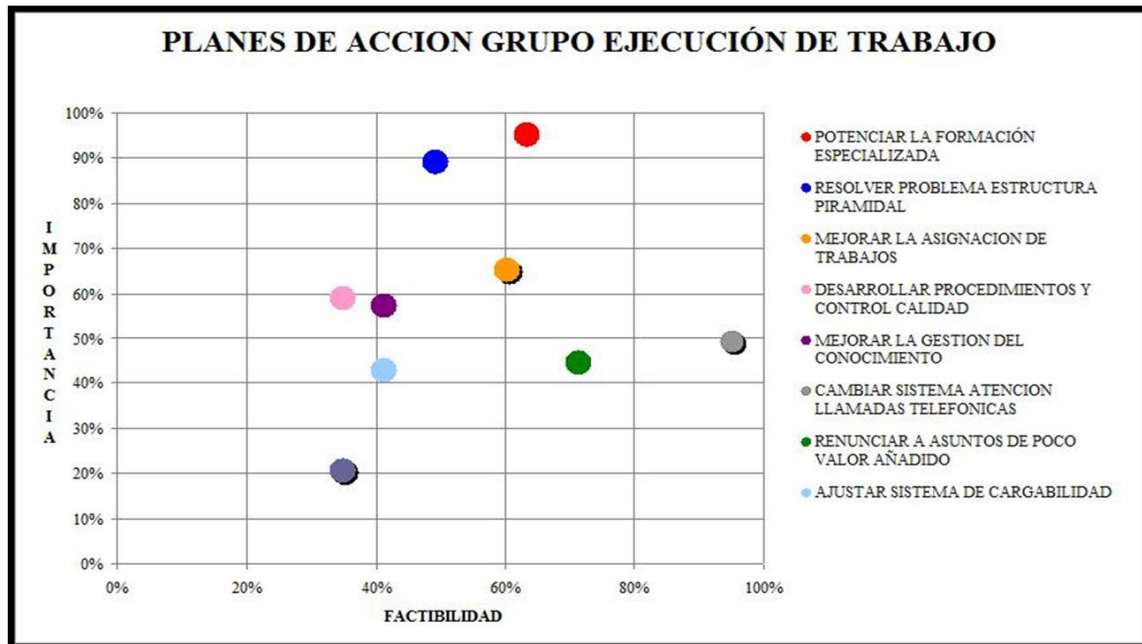
Los planes de acción necesarios para conseguir esta estrategia son:

- Potenciar la formación especializada.
- Resolver el problema de la estructura piramidal.
- Mejorar la asignación de trabajos.
- Desarrollar procedimientos y control de calidad.
- Mejorar la gestión del conocimiento.
- Cambiar sistema de atención de llamadas telefónicas.
- Renunciar a asuntos de poco valor añadido.
- Ajustar sistema de cargabilidad.

En este gráfico, se muestran los objetivos estratégicos que la empresa va a realizar clasificándolos según su importancia y factibilidad.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

GRÁFICO 23: PLANES DE ACCIÓN GRUPO EJECUCIÓN DE TRABAJO.



Fuente: Broseta Abogados, 2016.

Como demuestra este gráfico, la acción que mayor importancia obtiene es potenciar la formación especializada junto a resolver la problemática estructura piramidal, mientras que el plan más factible a realizar, debido a los recursos disponibles, es el de modificar el sistema de atención de las llamadas telefónicas.

• TERCERA ESTRATEGIA: INNOVACIÓN Y DESARROLLO DEL PRODUCTO:

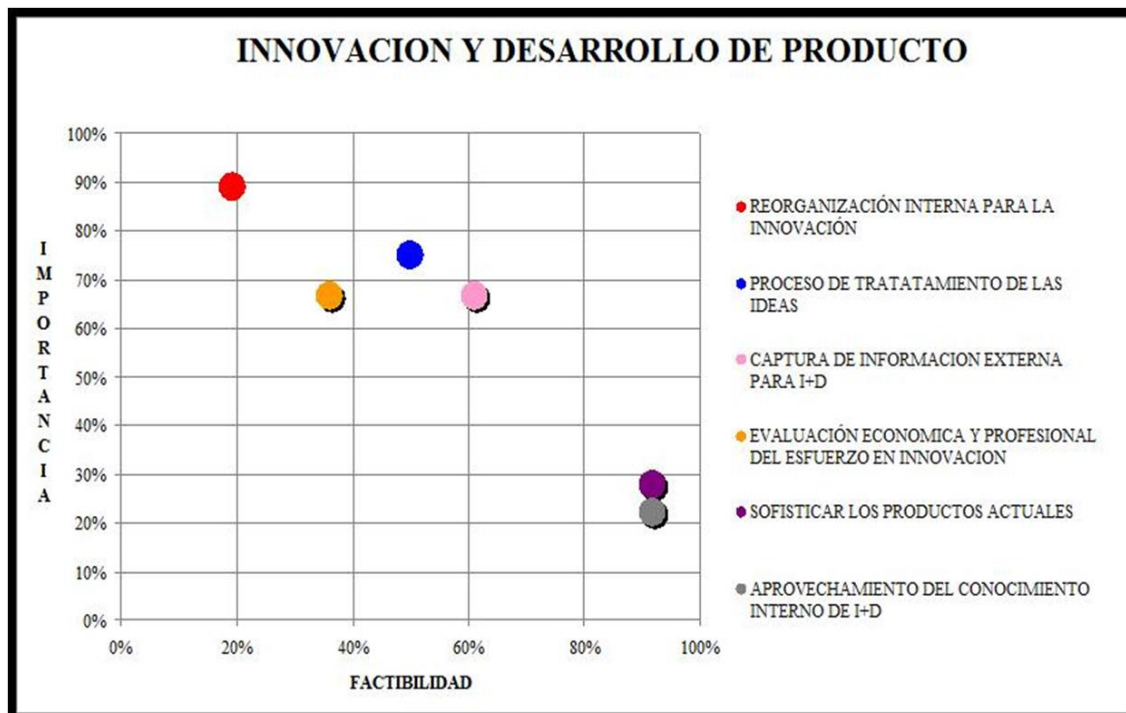
Una de las características principales para mejorar los servicios jurídicos, son la innovación y el desarrollo del producto ofrecido.

En este apartado vamos a citar planes de acción para conseguir que la estrategia sea factible y así mejorar nuestros servicios:

- Reorganización interna para la innovación.
- Proceso de tratamiento de las ideas.
- Capturar información externa para I+D.
- Evaluación económica y profesional en esfuerzo e innovación.
- Sofisticar los productos actuales.
- Aprovechamiento del conocimiento interno de I+D.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

GRÁFICO 24: PLANES DE ACCIÓN INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTO



Fuente: Broseta Abogados, 2016.

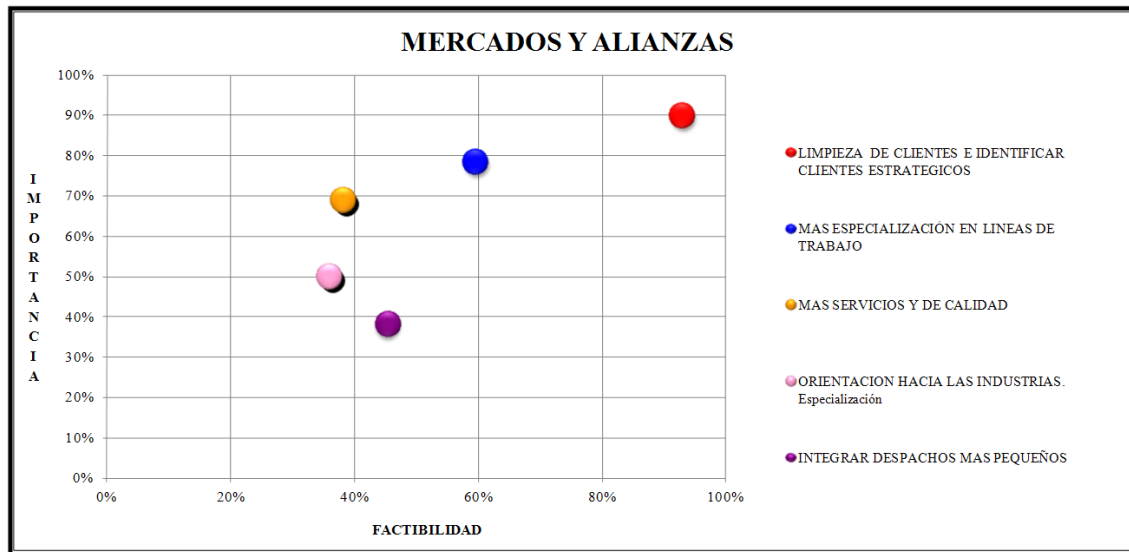
Para conseguir una mayor innovación y desarrollar el producto, al plan que mayor importancia le debemos dar es la reorganización interna y el proceso de tratamiento de las ideas, sin embargo, los planes con mayor factibilidad, son el aprovechamiento del conocimiento interno en I+D y la sofisticación de los productos actuales.

• CUARTA ESTRATÉGIA: MERCADOS Y ALIANZAS

- Limpieza de clientes e identificar clientes estratégicos
- Más especialización en líneas de trabajo
- Más servicios y de calidad.
- Orientación hacia las industrias: especialización.
- Integrar despachos más pequeños.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

GRÁFICO 25: PLANES DE ACCIÓN MERCADOS Y ALIANZAS



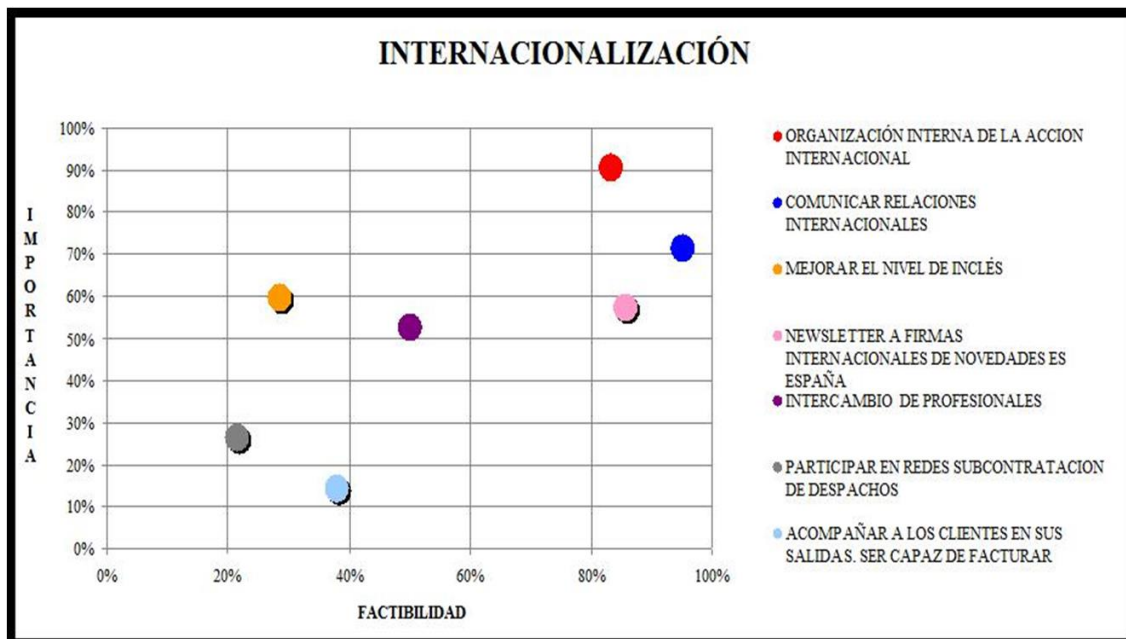
Fuente: Broseta Abogados, 2016.

El plan más importante para la empresa y el de mayor factibilidad es el de limpieza de clientes e identificación de los clientes estratégicos, ya que, es necesario que la empresa conozca quiénes son sus clientes y qué importancia tienen para la misma.

- **QUINTA ESTRATÉGIA: INTERNACIONALIZACIÓN**
 - Organización interna de la acción internacional.
 - Comunicar relaciones internacionales.
 - Mejorar el nivel de inglés.
 - Newsletter a firmas internacionales de novedades.
 - Intercambio de profesionales.
 - Participar en redes de subcontratación de despachos.
 - Acompañar a los clientes en sus salidas. Ser capaces de facturar.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

GRÁFICO 26: PLANES DE ACCIÓN INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: Broseta Abogados, 2016.

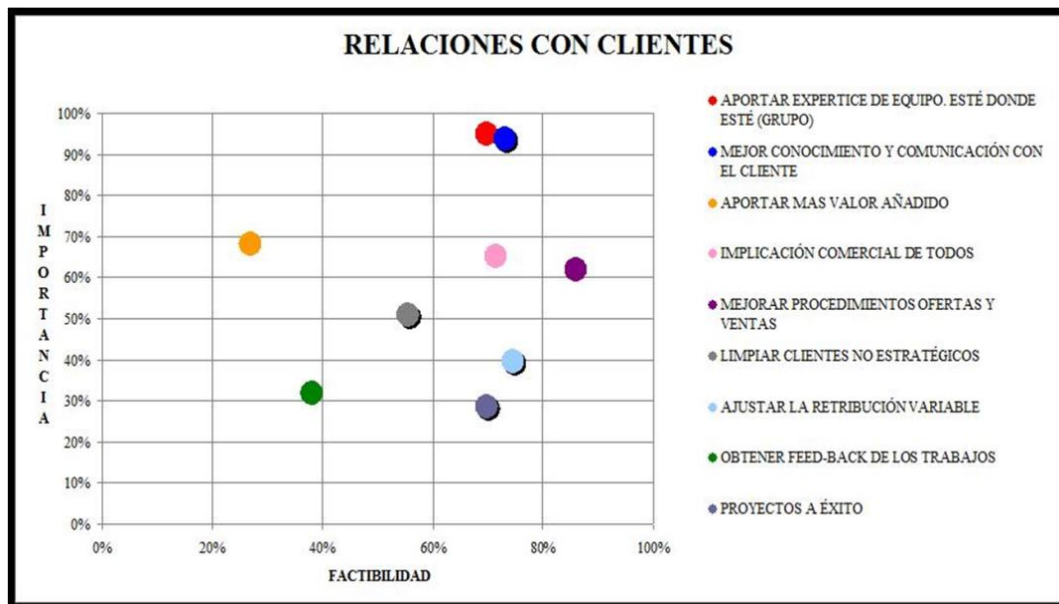
Los planes de acción más importantes para la empresa es el de comunicar las relaciones internacionales, comunicar las acciones internacionales y las Newsletter a firmas internacionales de novedades en España; y a su vez son las de mayor factibilidad.

• SEXTA ESTRATEGIA: RELACIÓN CON LOS CLIENTES

- Mejorar expertice de equipo, este donde este.
- Mejor comunicación y relación con el cliente.
- Aportar más valor añadido.
- Implicación comercial de todos.
- Mejorar procedimientos de ofertas y ventas.
- Limpiar clientes no estratégicos.
- Ajustar la retribución variable.
- Obtener freed-back de los trabajos.
- Proyectos a éxito.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

GRÁFICO 27: PLANES DE ACCIÓN RELACIONES CON CLIENTES



Fuente: Broseta Abogados, 2016.

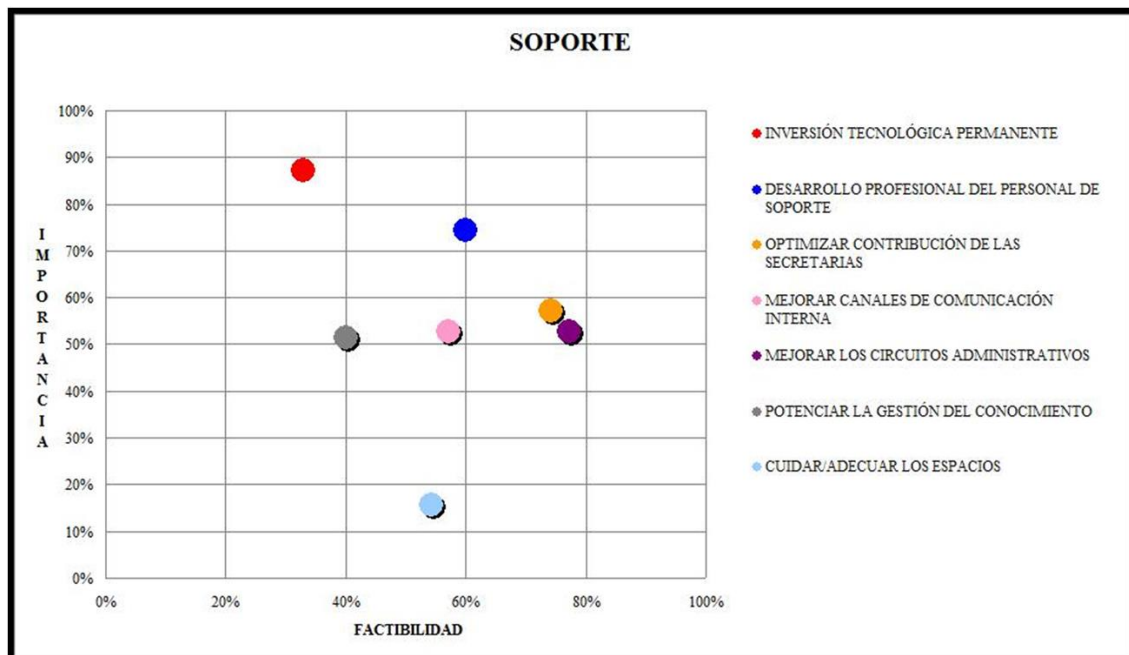
Los planes de mayor importancia en este ámbito, y, a su vez de mayor factibilidad para la empresa, serían el de mejorar los procedimientos de ofertas y ventas de los servicios y la mejor comunicación y conocimiento de los clientes.

- **SÉPTIMA EXTRATÉGIA: SOPORTE**

- Inversión tecnológica permanente.
- Desarrollo profesional del personal de soporte.
- Optimizar contribución de las secretarías.
- Mejorar canales de comunicación interna.
- Mejorar los circuitos administrativos.
- Potenciar la gestión del conocimiento.
- Cuidar y adecuar los espacios.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

GRÁFICO 28: PLANES DE ACCIÓN SOPORTE



Fuente: Broseta Abogados, 2016.

Los planes más importantes para la empresa es la inversión permanente en tecnología, pero, sin embargo, no es tan factible como podría ser mejorar los circuitos administrativos u optimizar la contribución de las secretarías.

5.3 SELECCIÓN DE LA PROPUESTA ELEGIDA

Una vez analizadas las necesidades de la empresa, hemos visto como su necesidad primordial es la de un continuo aprendizaje por parte de los profesionales que forman el bufete. La formación continua es muy importante para los abogados y sus clientes. Para cualquier persona que busque asesoramiento jurídico es importante que su abogado esté familiarizado con los últimos progresos en los ámbitos en los que ejerce. BROSETA abogados se compromete a ofrecer una formación permanente y continuada a todos sus miembros con el fin de mantener la oferta a sus clientes de una calidad y un nivel elevado de competencia profesional. Por ello, va a preocuparse de ampliar de manera continua los conocimientos y competencias de cada miembro de la firma en su ámbito de actuación.

Las modalidades de ejecución de esta enseñanza son las siguientes:

- Asistencia a cursos, seminarios, reuniones, conferencias y congresos.
- Formación en línea.
- Redacción de artículos, ensayos, libros.
- Enseñanza.
- Cualquier otra actividad reconocida por la profesión.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

Por ello se va a empezar mediante la ejecución de un curso relacionado con la especialidad de cada abogado. Por ello se ha agrupado a cada abogado según su rama de especialidad quedando de la siguiente manera:

ADMINISTRATIVO Y URBANISMO:

- Fernando Cacho
- María casado
- Nuria Portell
- Fernando Raya
- Rosa Vidal
- Alba María Sánchez-Reolid
- M^a Isabel Pinazo
- Eva Senent
- Carmen Chacón
- Carmen Fernández
- Sofía Cacebo
- Natalia Palomar
- José Daniel González

ARBITRAJE:

- Sergio Baches
- Luis Berenguer
- Alfonso Carrillo
- María Pérez
- Patricia Gualde
- Juan Aguado

BANCARIO Y FINANCIERO:

- Antonio J. Navarro
- Carlos Ochoa
- Catalina de Pablos
- Patricia Borrás
- Miguel Navarro
- Luis Rodríguez Soler
- Alejandro Ríos

COMPETENCIA Y DERECHO DE LA UE:

- Nuria Arenas
- José M^a Beneyto
- Lola Moguera

CONCURSAL, REESTRUCTURACIONES E INSOLVENCIAS:

- Raquel Molina
- Isabel Hernández
- Juan Luis Lujan

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

- Laura Sánchez
- Ana Herrera

DEPORTIVO:

- José Daniel González

FISCAL:

- Adolfo Martín
- Ana M^a Moreno
- Ana Riera
- Borja Ferraz
- Carlos Dieguez
- Carmen Linares
- Carmen Rodríguez
- Daniel Echegoyen
- Elena Del Val
- Hector Fernández
- Javier Morera
- Jose Manuel González
- Katrin Maziul
- Ladislao Palacios
- Laura Mosquera
- Luis Alaix
- M^a Desamparados Alcaide
- María Martínez
- Mercedes Santander
- Rocío Llobet
- Sonia Fernández

GOBIERNO CORPORATIVO Y CUMPLIMIENTO NORMATIVO:

- Beñat Olaizola
- Carmen March
- José Adroher
- Luis Rodríguez Soler
- Manuel Torres
- María Cano
- Nina LLanco
- Nuria Someño
- Jose Luis Escribano

INNOVACIÓN Y EMPRENDEDORES:

- Silvia de Andrés

INTERNACIONAL Y WEALTH MANAGEMENT:

- Luis Trigo

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

- M^a Luisa Guardo
- Antonio J. Navarro
- Javier Morera
- Lara Mosquera

LABORAL:

- Alfonso Álvarez
- Ana Bort
- Arturo Caballer
- Enrique Hervás
- Isabel Merenciano
- José M^a Goerlich
- Luis Pérez
- Manuel Gallo
- Verónica Martín

MEDIO AMBIENTE:

- Rosa Vidal

MERCANTIL Y FUSIONES Y ADQUISICIONES

- Ángela Martínez
- Antía Rodríguez
- Antonio J. Navarro
- Antonio Miguel Cañeva
- Blanca Silva
- Carlos Ochoa
- Carmen March
- Ernesto Vidal
- Francisco Rezusta
- Joaquín Giráldez
- Julio Veloso
- Lola Noguera
- M^a Pilar González
- María Ramalle
- Mercedes Castelló
- Miguel Geijo
- Miguel Navarro
- Miriam Valdecabres
- Pablo Bieguer
- Sonsoles Villar
- Vicente Carrau
- Zenayda Sanfeliu
- Carlos Urea

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

PENAL Y ECONÓMICO DE LA EMPRESA:

- Abraham Castro
- Manuel Torres
- Soraya Pino
- Vianella Agudo
- Juan Luis Escribano
- Luis Rodríguez Soler

PREVENCIÓN DE BLANQUEO DE CAPITALS:

- José Adroher
- Silvia de Andrés
- Manuel Torres
- Vianella Aguado
- Soraya Pino
- Juan Luis Escribano

PRIVATE EQUITY/FONDOS:

- Javier Morera
- Silvia de Andrés
- Julio Veloso

PROCESAL Y CONTENCIOSO:

- Alfonso Carrillo
- Amparo Canillas
- Ana Herrera
- Ana M^a Caneda
- Ariadna Cloquell
- Begoña Bernaldo de Quirós
- Belén Alandete
- Inmaculada Roldán
- Isabel Hernández
- Javier de Hoz
- Jordi Ibiza
- Juan Luis Luján
- Laura Sánchez
- Lola Roca
- Nuria Santa
- Patricia Borrás
- Patricia Gualde
- Silvia Cámara

PROPIEDAD INTELECTUAL

- Alicia Coloma
- Carolina Vivó

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

CURSOS PARA EL ÁREA INTERNACIONAL

“Curso de Compliance Officer Movilidad Internacional”

Curso de Compliance Officer Movilidad Internacional	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial	18	1	390 €	390 €	
formación a distancia	18	0	300 €	300 €	
TOTAL	36	1	390 €	390 €	390 €

“Curso monográfico de preparación al Internacional Legal English Certificate (ILEC)

Curso Monográfico de preparación al ILEC	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial (Madrid)	40	1	798€	798 €	
TOTAL	40	1	798 €	798 €	798 €

“Curso monográfico sobre International Legal&Tax English

Curso Monográfico sobre International Legal&Tax English	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial (Valencia)	42	1	798 €	798 €	
TOTAL	40	1	798 €	798 €	798 €

“Curso monográfico sobre Movilidad Laboral Internacional

Curso Monográfico sobre Movilidad Laboral Internacional	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial (Valencia)	18	1	360 €	360 €	
TOTAL	18	1	360 €	360 €	360 €

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

“Curso superior sobre Planificación Fiscal Internacional”

Curso superior sobre Planificación Fiscal Internacional	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial (Madrid y Valencia)	60	1	1.590 €	1.590 €	
Formación online	60	0	525 €	1.050 €	
TOTAL	120	1	1.590 €	1.590 €	1.590 €

CURSOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVO Y URBANISMO:

“Curso de perfeccionamiento y actualización sobre contratación pública”

Curso de perfeccionamiento y actualización sobre contratación pública	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial (Madrid)	21	8	360 €	2.880 €	
TOTAL	21	8	360 €	2.880 €	2.880 €

“Curso de Urbanismo”

Curso de Urbanismo	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial (Valencia)	80	2	1.250 €	2.500 €	
Formación online	80	3	738 €	2.214 €	
TOTAL	160	5	1.988	4.714 €	4.714 €

CURSOS PARA EL ÁREA DE GOBIERNO CORPORATIVO:

“Curso Monográfico sobre Compliance”

Curso Monográfico sobre Compliance	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial (Valencia)	60	6	1.200 €	7.200 €	
Formación presencial (Madrid)	24	6	540 €	3.240 €	
TOTAL	84	12	1.740	10.440 €	10.440 €

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

CURSOS PARA EL ÁREA DE MERCANTIL:

“Curso Monográfico sobre contratos mercantiles”

Curso Monográfico sobre contratos mercantiles	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial (Valencia y Madrid)	42	2	732 €	1.464 €	
Formación online (Valencia y Madrid)	42	2	436 €	872 €	
TOTAL	84	4	1.168 €	2.336 €	2.336 €

“Curso Monográfico sobre práctica societaria. Derecho de sociedades mercantiles”

Curso Monográfico sobre práctica societaria. Derecho de sociedades mercantiles	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial (Valencia)	30	2	530 €	1.060 €	
Formación presencial (Madrid)	48	2	842 €	1.684 €	
Formación online	48	12	5.232 €	5.232 €	
TOTAL	78	16	6.604 €	7.976 €	7.976 €

“Curso Monográfico sobre Tasaciones y Valoraciones Inmobiliarias”

Curso Monográfico sobre Tasaciones y Valoraciones Inmobiliarias	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial	30	2	600 €	1.200 €	
TOTAL	30	2	600 €	1.200 €	1.200 €

“Curso superior de especialización en derecho Mercantil”

Curso de especialización en derecho Mercantil	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial (Valencia)	150	2	1.640 €	3.280 €	
Formación presencial (Madrid)	168	2	2.250 €	4.500 €	
TOTAL	318	4	3.890 €	7.780 €	7.780 €

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

CURSOS PARA EL ÁREA DE LABORAL:

“Curso Monográfico sobre práctica en Derecho Procesal-Laboral”

Curso Monográfico sobre práctica en Derecho Procesal-Laboral	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial (Valencia)	45	1	830 €	830 €	
Formación presencial (Madrid)	45	1	830 €	830 €	
Formación online	45	1	587 €	587 €	
TOTAL	135	3	2.247 €	2.247 €	2.247 €

“Curso Monográfico sobre práctica en despidos”

Curso Monográfico sobre práctica en despidos	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
Formación presencial (Madrid)	30	1	540 €	540 €	
Formación online	30	2	368 €	736 €	
TOTAL	60	3	908 €	1.276 €	1.276 €

“Curso práctico de Derecho Laboral”

Curso práctico de Derecho Laboral	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
Formación presencial (Madrid)	48	1	495 €	495 €	
Formación online	48	2	495 €	990 €	
TOTAL	135	3	990 €	1.485 €	1.485 €

CURSOS PARA EL ÁREA FISCAL:

“Curso superior sobre Régimen Fiscal de Entidades sin fines lucrativos”

Curso superior sobre Régimen Fiscal de Entidades sin fines lucrativos	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial (Valencia y Madrid)	39	3	690 €	2.070 €	
TOTAL	39	3	690 €	2.070 €	2.090 €

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

“Curso Monográfico sobre Planificación Fiscal de Patrimonios”

Curso superior sobre Planificación Fiscal de Patrimonios	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial (Valencia y Madrid)	36	6	690 €	4.140 €	
TOTAL	39	6	690 €	4.140 €	4.140 €

“Curso Monográfico sobre Fiscalidad de Productos Financieros”

Curso superior sobre Fiscalidad de Productos Financieros	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial (Madrid)	36	5	660 €	3.300 €	
TOTAL	36	5	660 €	3.300 €	3.300 €

“Curso Monográfico sobre Consolidación Fiscal”

Curso superior sobre Consolidación Fiscal	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial (Valencia)	16	8	475 €	3.800 €	
TOTAL	16	8	475 €	3.800 €	3.800 €

CURSO PARA EL ÁREA MEDIO AMBIENTE:

“Curso de experto en gestión para la protección Medio ambiental”

Curso de experto en gestión para la protección Medio ambiental”	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación online	6 meses	1	1.230 €	1.230 €	
TOTAL	6 meses	1	1.230 €	1.230 €	1.230 €

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

CURSOS PARA EL ÁREA PENAL Y ECONÓMICO DE LA EMPRESA:

“Curso superior de especialización en derecho Penal y Económico”

Curso superior de especialización en Derecho Penal y Económico	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial (Madrid)	90	4	1.710 €	6.840€	
TOTAL	90	4	1.710 €	6.840 €	6.840 €

CURSOS PARA EL ÁREA DE PREVENCIÓN DE BLANQUEO DE CAPITALS:

“Curso Monográfico sobre Blanqueo de Capitales para profesionales y abogados”

Curso superior sobre Régimen Fiscal de Entidades sin fines lucrativos	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial (Madrid)	30	6	555 €	3.330 €	
TOTAL	30	6	555 €	3.330 €	3.330 €

CURSOS PARA EL ÁREA DE PROCESAL:

“Curso Monográfico sobre Derecho Concursal”

Curso Monográfico sobre Derecho Concursal	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial (Valencia y Madrid)	39	22	795 €	17.490 €	
TOTAL	39	22	690 €	17.490 €	17.490 €

CURSOS PARA EL ÁREA DE PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL:

“Curso Monográfico sobre Propiedad Intelectual”

Curso Monográfico sobre Propiedad Intelectual	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial (Madrid)	36	1	645 €	645 €	
TOTAL	39	1	645 €	645 €	645 €

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

CURSOS SOBRE NUEVAS TECNOLOGÍAS:

“Curso Monográfico sobre Derecho de Internet”

Curso Monográfico sobre Derecho de Internet	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial (Madrid)	36	1	660 €	660 €	
Formación online	36	0	440 €	440€	
TOTAL	36	1	660 €	660 €	660 €

“Curso sobre regulación práctica de las TIC para entornos profesionales”

Curso sobre regulación práctica de las TIC para entornos profesionales	Nº horas	Nº profesionales	Coste unitario	Coste total	TOTAL
formación presencial (Valencia y Madrid)	30	1	312 €	312 €	
TOTAL	30	1	312 €	312 €	€

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

VI- PRESUPUESTO Y CONTROL

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones que se vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

De no establecerse estos mecanismos de control, habríamos de esperar a que terminara el ejercicio y ver entonces si el objetivo marcado se ha alcanzado o no. En este último caso, sería demasiado tarde para reaccionar. Así pues, los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del objetivo en períodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar es casi inmediata.

Por tanto, una vez terminados los primeros cursos de formación permanente, se estará constantemente pendiente de nuevos cursos necesarios, para la actualización de la formación, si con ello se consigue fidelizar mayor cantidad de clientes satisfechos con la calidad de los servicios ofertados.

6.1 PRESUPUESTO

TABLA 42: PRESUPUESTO DE LA INVERSIÓN

Áreas	Nº de cursos	Nº profesionales	Total presupuesto
Internacional	5	5	3.936 €
Administrativo y Urbanismo	2	13	7.594 €
Gobierno Corporativo	1	12	10.440 €
Mercantil	4	26	19.292 €
Laboral	3	9	5.008 €
Fiscal	4	21	13.330 €
Medio Ambiente	1	1	1.230 €
Penal y Económico de la Empresa	1	4	6.840 €
Prevención de blanqueo de capitales	1	6	3.330 €
Procesal	1	22	17.490 €
Propiedad Intelectual e Industrial	1	1	645 €
Nuevas Tecnologías	2	2	972 €
TOTAL PRESUPUESTO			90.077 €

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

6.2 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA INVERSIÓN

En este apartado estudiaremos la viabilidad de la inversión en cursos para los trabajadores. Primero definiremos los parámetros de la inversión y, a continuación, estableceremos los criterios para comprobar si la inversión es viable.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

6.2.1 Parámetros de la inversión

Desembolso inicial:

Se estima un desembolso inicial para la inversión en cursos para los trabajadores de 90.077€.

Vida útil de la inversión:

Se estima la vida útil en 5 años.

Flujos de caja:

Para el cálculo de los Flujos de Caja, que es la diferencia entre los cobros o entradas de dinero y los pagos o salidas de dinero, se utilizarán como referencia, las previsiones de ventas que había en la empresa antes de realizar la inversión. Para ello se estimará que las ventas seguirán creciendo a una tasa del 11,44%, como en el último año estudiado.

TABLA 43: PROYECCIONES DE VENTAS (INGRESOS)

AÑO	PROYECCIÓN DE VENTAS
1	15.558.364,62
2	17.338.241,54
3	19.321.736,37
4	21.532.143,01
5	23.995.420,17

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

Respecto al coste laboral que realiza la empresa, vemos que de un año a otro aumenta en un 0,47%, ya que la contratación de buenos profesionales es un requisito clave en el éxito de nuestra empresa. Por ello, vamos a suponer que en los siguientes años mantiene esta tasa de crecimiento.

TABLA 44: PROYECCIONES COSTE LABORAL

AÑO	PROYECCIÓN COSTE LABORAL
1	6.168.289,52
2	6.458.199,13
3	6.761.734,48
4	7.079.536,00
5	7.412.274,20

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

Para la previsión de las amortizaciones, vamos a considerar que la empresa va a disminuir su inmovilizado en 16%, que es la variación que sufrió del año 2013 al 2014 y supondremos que la empresa no invertirá en activo fijo.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

TABLA 45: PROYECCIÓN AMORTIZACIONES

AÑO	PROYECCIÓN AMORTIZACIONES
1	248.556,67
2	208.290,49
3	174.547,43
4	146.270,75
5	122.574,89

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

En lo referente a la inversión en activo fijo consideramos que la empresa no va a realizar más inversión en el período considerado.

Para ver las proyecciones del capital circulante, utilizaremos el Fondo de Maniobra. Como vimos el Fondo de Maniobra fue positivo en 2014, lo que supone que la empresa tiene capacidad para hacer frente a sus deudas. Como en 2014 tuvo una variación anual del 22,40% vamos a suponer que durante este período su proyección será de un 5% para calcular las necesidades del capital circulante, ya que dicho porcentaje, ha

TABLA 46: PROYECCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CAPITAL CIRCULANTE.

AÑO	PROYECCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CAPITAL CIRCULANTE
1	4.521.560,40
2	4.747.638,40
3	4.985.020,30
4	5.234.271,40
5	5.495.984,90

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

A continuación, con todas las proyecciones calculadas anteriormente, se va a proceder a calcular los Flujos de caja libres según el siguiente esquema:

TABLA 47: FLUJOS DE CAJA LIBRES

	1	2	3	4	5
+Ventas	13.961.203	15.558.364,6	17.338.241,5	19.678.904,1	22.335.556,2
-Gastos Explotación	2.094.180,45	2.333.754,7	2.600.736,2	2.951.835,6	3.350.333,4
-Gastos personal					
-Amortizaciones	6.168.289,5 248.556,7	6.458.199,1 208.290,5	6.761.734,4 174.547,4	7.079.536,0 146.270,7	7.412.274,2 122.574,9
BAII	5.450.176,4	7.404.934,1	7.801.223,4	9.501.261,7	11.450.373,7
-Impuesto sociedades	1.362.544,1	1.851.233,5	1.950.305,8	2.375.315,4	2.862.593,4
BAI	4.087.632,3	5.553.700,6	5.850.917,6	7.125.946,3	8.587.780,3
+Amortizaciones	248.556,7	208.290,5	174.547,4	146.270,7	122.574,9
FLUJO CAJA BRUTO	4.336.189	5.761.991,1	6.025.465,0	7.272.217,1	8.710.355,2
-Necesidades capital circulante	4.521.560,4	4.747.638,4	4.985.020,3	5.234.271,4	5.495.984,9
-Inversiones en activo fijo	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE	-185.371,4	1.014.352,7	1.040.444,7	2.037.945,7	3.214.370,3

Fuente: Elaboración Propia 2016.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

6.2.2 Criterios de validación de la inversión

Una vez analizados los flujos netos de caja, procedemos a realizar la validación de la inversión, mediante dos criterios: el VAN y la TIR.

El VAN mide la aportación neta de valor de la inversión productiva en la riqueza del inversor. Es el dinero que genera el proyecto de inversión por encima de una alternativa de inversión de riesgo parecido en el mercado financiero.

Matemáticamente se calcula como la suma en el momento inicial de todos los flujos netos de caja generados por el proyecto actualizados al coste de oportunidad del capital (k) adecuado. Su fórmula es la siguiente:

$$VAN = -D + \frac{F_1}{1 + K_1} + \frac{F_2}{(1 + K_2)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + K_n)^n}$$

Donde k es el coste de oportunidad del capital, que es la rentabilidad que ofrece en el mercado financiero una inversión financiera de riesgo parecido al del proyecto, a la cual se renuncia cuando se decide realizar el proyecto de inversión. Lo calcularemos a partir del coste medio ponderado de capital de la empresa (CMPC), que es la tasa que engloba los costes individuales de cada una de las fuentes financieras de la empresa ponderados por el peso que cada una tiene en el total de la financiación de la misma.

La fórmula para calcularlo es la siguiente:

$$k = k_e + (1 - t) * \frac{\text{Exigible}}{\text{Fondos Propios} + \text{Pasivo}} + krp * \frac{\text{Fondos Propios}}{\text{Fondos Propios} + \text{Pasivo}}$$

Donde k_e es coste de la financiación ajena, krp es el coste de los recursos propios y la t es el tipo impositivo, que en este caso, es del 25%.

$$k_e = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Total pasivo}} = 0,015$$

$$krp = \frac{\text{Dividendo}}{\text{Fondos Propios}} = 0,03$$

$$\frac{\text{Exigible}}{\text{Fondos Propios} + \text{Total pasivo}} = 0,70$$

$$\frac{\text{Fondos Propios}}{\text{Fondos Propios} + \text{Total pasivo}} = 0,29$$

$$k = 0,015 * (1 - 0,25) * 0,7 + 0,03 * 0,29 = 0,01658$$

Por lo que obtendremos una $k=16,58\%$ para calcular el VAN.

Una vez calculado el coste de oportunidad del capital, nuestro VAN= 6.568.340,8, por lo que concluimos que, al ser el VAN positivo, el proyecto de inversión es rentable.

Por otro lado, el otro criterio a utilizar para valorar la inversión será la TIR. Esta tasa se define como la tasa de actualización o descuento r que iguala el valor actual de los cobros con el valor actual de los pagos del proyecto. Su expresión matemática es la siguiente:

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

$$TIR = -D + \frac{F_1}{(1+r)} + \frac{F_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+r)^n} = 0$$

Según la TIR, un proyecto será rentable si cada unidad monetaria invertida en el mismo genera una rentabilidad media periodal mayor que su coste de oportunidad.

Nuestra TIR=231%, lo que supone la rentabilidad de la inversión, ya que $r > k$.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

6.2.3 Diagrama de Gantt

Mediante esta herramienta gráfica, veremos cómo se plantea la inversión en un periodo determinado de tiempo

TABLA 48: DIAGRAMA DE GANTT

CURSOS	2016															2017		
	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3
Práctica en derecho Procesal-Laboral	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Preparación al ILEC	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Fiscalidad Productos Financieros		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Tasaciones y valoraciones inmobiliarias				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Perfeccionamiento y actualización sobre contratos públicos				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Práctica en Despidos					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Consolidación Fiscal					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Especialización en derecho mercantil					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Urbanismo					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sobre blanqueo de capitales					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
International Legal&Tax Englisch					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Derecho de Internet					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Práctica en derecho Laboral					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Especialización en derecho Penal y Económico					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Régimen Fiscal de entidades sin ánimo de lucro					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Planificación Fiscal de patrimonios					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Planificación Fiscal						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Compliance						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Movilidad Laboral Internacional							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Derecho concursal								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Propiedad Intelectual									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Práctica societaria derecho sociedades mercantiles										■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contratos mercantiles																		■
Gestión para la protección del medioambiente																		■
Regulación práctica de las TIC																		■

Fuente: Elaboración Propia 2016.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

Mediante el diagrama de Gantt, vemos la distribución de las semanas en las que los cursos van a realizarse. Como son cursos a impartir por el CEF, hemos seguido su distribución de semanas para los años 2016 y 2017. Los cursos empezarían en la semana 38 del 2016, es decir, en octubre. Hay muchos cursos que coinciden en semanas, por lo que la empresa deberá hacer una inversión un poco mayor en esos meses.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

VII- CONCLUSIONES:

Una vez realizado el trabajo final de carrera, procedemos a enumerar las principales conclusiones.

- La crisis de estos últimos años ha afectado al sector servicios, sobre todo al de servicios jurídicos, que en algunas áreas se ha visto reducida la contratación de servicios debido al coste que suponen, como, por ejemplo, los abogados matrimonialistas. Por otro lado, el abogado mercantil tiene más trabajo, debido, a los problemas que tienen las empresas.
- Según los indicadores, España ha tenido una tasa media de crecimiento anual del 5,4% en número de abogados. Por otro lado, el crecimiento de los despachos nacionales, fue de un 6,8% en 2016, lo que hace ver la recuperación del sector.
- Las estructuras empresariales de las actividades jurídicas y de contabilidad se caracterizan por presentar una estructura de pirámide invertida, donde los puestos técnicos constituyen la base principal del negocio.
- El sector en el que opera la empresa, es muy competitivo, debido al gran número de competidores que existen dentro del mismo. Broseta abogados, se diferencia, debido al gran trato que da al cliente y la calidad de los servicios que ofrece.
- En cuanto a una desventaja frente a sus competidores más directos, Broseta, debería penetrar más en los mercados internacionales, ya que la cuota internacional es muy importante de cara al futuro.
- Como ventajas competitivas sostenibles del bufete, se encuentran la excelencia y la calidad en el trato con el cliente desde el momento en el que contratan sus servicios, una marca reconocida a nivel nacional y de prestigio y una estructura empresarial sólida.
- En comparación con otras empresas del sector, Broseta posee demasiada deuda, pero el beneficio que genera es suficiente para soportar la carga financiera. Posee un nivel normal de cantidad y calidad de la deuda.
- El mayor peso de su activo, lo compone el activo corriente, ya que, al tratarse de una empresa del sector servicios, su inversión en inmovilizado material, no es elevada. La mayoría de los ingresos provienen de servicios prestados a sus clientes.
- Su fondo de maniobra es positivo, por lo que la empresa dispone de activos líquidos suficientes para hacer frente a las deudas de vencimiento más próximas.
- La empresa tiene una rentabilidad financiera buena, genera beneficio neto en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

BIBLIOGRAFÍA:

MONOGRAFÍA:

- **Caballer V.** (1998). *“Métodos de valoración de empresas”*. Editorial Pirámide.
- **De Miguel Fernández, E.** (2005). *“Introducción a la gestión (management)”*. Editorial UPV
- **Dornbusch R. , Fischer S. , Startz R.** (2009). *“ Macroeconomía”*. Editorial McGraw-Hill/ Interamericana de España.
- **Guadalajara Olmeda, N., Bartual Sanfeliu, I. y Blasco Ruiz, A.** (2006). *“ La inversión y financiación en la empresa”*. Editorial UPV
- **Guerras, L.A y Navas, J.E.** (2007). *“La dirección estratégica de la Empresa, Teoría y Aplicaciones”*. Editorial Thompson-Civitas.
- **Jhonson G. , Scholes K. , Whittington R.** (2010). *“Fundamentos de estrategia”*. Editorial Pearson.
- **Juliá Igual, J. F., Server Izquierdo, R. J., Marín Sánchez, M.** (2003). *“Gestión fiscal de la empresa: teoría y práctica”*. Editorial UPV.
- **M.Gregory Mankiw.** (2009) *“Principios de Economía”*. Editorial Paraninfo.
- **Manuel Broseta Pont y Fernando Martínez Sanz.** (2010) *“Manual de derecho Mercantil”*. Editorial Tecnos.
- **Ribes Giner, G. , Herrero Blasco, A. , Perelló Marín ,R.** (2011). *“Los recursos humanos en la empresa”*. Editorial UPV.
- **Suarez Suarez, A.S.** (2008). *“ Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa”*. Editorial Pirámide.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

DOCUMENTOS EN LÍNEA:

- **Análisis comparativo de las retribuciones en los despachos de abogados en España 2015.**
<http://www.signium.es/Portals/56/Spain/Documents/Estudio%20Salarial%202015.pdf>
Consulta Julio 2016
- **Análisis de estados financieros**
http://www.iespiobaraja.org/web/images/stories/departamentos/economia/T._9._ANLISIS_DE_ESTADOS_FINANCIEROS.pdf
Consulta Junio 2016
- **Broseta abogados**
<http://www.broseta.com/>
Consulta junio 2016
- **Base de datos SABI.**
<https://sabi.bvdinfo.com/version-201668/home.serv?product=sabineo>
Consulta Julio 2016
- **Cámara de Comercio de Valencia.**
<http://www.camaravalencia.com/es-ES/Paginas/Inicio.aspx>
Consulta Agosto 2016
- **Diario expansió.**
<http://www.expansion.com/>
Consulta Agosto 2016
- **Encuesta de servicios 2014.**
<http://www.ine.es/prensa/np973.pdf>
Consulta Mayo 2016
- **Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España. Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2015.**
<http://www.ine.es/prensa/np924.pdf>
Consulta Agosto 2016
- **Eurostatistics: data for short-term economic analysis.**
<http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-books/-/KS-BJ-16-006>
Consulta Junio 2016

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

- **Estadísticas 2015. Registro Mercantil Central.**
<http://www.rmc.es/documentacion/publico/ContenedorDocumentoPublico.aspx?arch=Estadisticas%5CESTADISTICAS-2015.pdf>
Consulta Julio 2016
- **Eurostat.**
<http://ec.europa.eu/eurostat>
Consulta Agosto 2016
- **Instituto Nacional de Estadística.**
<http://www.ine.es>
Consulta Julio 2016
- **La economía mundial en 2016: entrevista a Maury Obstfeld, consejero económico y director de estudios del FMI.**
<http://www.imf.org/es/news/articles/2015/09/28/04/53/soint010416a>
Consulta Junio 2016
- **Perspectivas de la Economía mundial. Fondo Monetario Internacional.**
<http://www.imf.org/external/spanish/>
Consulta Mayo 2016
- **Plan Presupuestario 2016.**
<http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/GabineteMinistro/Varios/11-09-15%20%20PLAN%20PRESUPUESTARIO%202016%20-%20VF.pdf>
Consulta Julio 2016
- **Signum Internacional.**
<http://www.signium.es/>
[Consulta Mayo 2016](#)

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

ANEXOS

BALANCE DE SITUACIÓN:

46002 VALENCIA (VALENCIA, SPAIN)

NIF Code

B96818828

Private Company

Latest account date

31/12/2014

This company is the GUO of the Corporate Group

Unconsolidated Accounts	31/12/2014 EUR 12 months Unqualif. IFRS detailed	31/12/2013 EUR 12 months Unqualif. IFRS detailed	31/12/2012 EUR 12 months Unqualif. IFRS detailed	31/12/2011 EUR 12 months Unqualif. IFRS detailed
Assets				
A) Non current assets	1.268.020	1.528.996	2.324.083	2.287.960
I Intangible assets	103.249	45.467	53.777	34.203
1. Development	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
2. Concessions	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
3. Patents, licences , trademarks and similars	780	936	1.092	1.248
4. Goodwill	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
5. Software	102.469	44.531	52.685	32.955
6. Investigation	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
7. Other intangible assets	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
II Tangible assets	839.173	1.081.142	1.384.679	1.367.593
1. Property, plant and equipment	198.259	279.837	361.305	435.251
2. Technical fittings and other tangible assets	640.913	801.304	1.023.373	932.342
3. Fixed assets in progress and advances	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
III Real state investments	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1. Lands	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
2. Buildings	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
IV Long term investments in associated and affiliated companies	155.826	163.144	158.144	12.519
1. Net worth instruments	155.826	163.144	158.144	12.519
2. Credits to companies	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
3. Debt representative values	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
4. By-products	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
5. Other financial assets	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
6. Other investments	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
V Long Term Financial Investments	115.125	207.387	658.347	863.715

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

1. Net worth instruments	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
2. Credits to third parties	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
3. Debt representative values	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
4. By-products	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
5. Other financial assets	115.125	207.387	n.a.	n.a.
6. Other investments	n.a.	n.a.	658.347	863.715
VI Assets by deferred taxes	54.648	31.857	69.137	9.931
VII Non current commercial debts	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
B) Current assets	9.938.336	8.261.300	7.786.734	5.848.402
I Non-current assets maintained for sale	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
II Stocks	1.567.940	1.658.278	1.358.817	824.066
1. Goods available for sale	1.567.940	1.658.278	n.a.	n.a.
2. Raw material inventory	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
3. Work in Progress	n.a.	n.a.	1.358.817	824.066
a) Long production cycle	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
b) Short production cycle	n.a.	n.a.	1.358.817	824.066
4. Finished goods	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
a) Long production cycle	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
b) Short production cycle	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
5. Sub products and recycled materials	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
6. Pre-payments to suppliers	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
III Trade Debtors and other receivable accounts	6.628.583	5.238.002	5.478.062	4.681.444
1. Clients	5.135.949	5.216.313	5.474.093	4.638.289
a) Clients for sales and long term services rendering	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
b) Clients for sales and short term services rendering	5.135.949	5.216.313	5.474.093	4.638.289
2. Clients group and associated companies	67.597	2.299	n.a.	39.636
3. Other debts	1.425.037	46	46	n.a.
4. Staff	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
5. Assets by current taxes	n.a.	13.445	n.a.	n.a.
6. Other credits with the Public Administrations	n.a.	5.900	3.924	3.519
7. Shareholders (members) by required outlays	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
IV Short term investments in associated and affiliated companies	505.315	148.139	29.093	n.a.
1. Net worth instruments	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
2. Credits to companies	n.a.	63	29.093	n.a.
3. Debt representative values	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
4. By-products	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
5. Other financial assets	505.315	148.076	n.a.	n.a.
6. Other investments	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
V Short Term Financial Investments	1.132.687	761.296	407.654	239.612
1. Net worth instruments	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
2. Credits to companies	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

3. Debt representative values	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
4. By-products	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
5. Other financial assets	1.132.687	761.296	407.654	239.612
6. Other investments	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
VI Short term periodifications	51.486	52.842	45.992	20.116
VII Cash and equivalentes	52.325	402.744	467.115	83.163
1. Treasury	52.325	402.744	467.115	83.163
2. Other cash equivalentes	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Total assets (A + B)	11.206.356	9.790.297	10.110.817	8.136.362
Liabilities				
A) Net worth	3.329.606	2.284.055	4.042.177	3.809.375
A-1) Equity	3.327.446	2.279.855	4.042.177	3.807.888
I Capital	219.932	218.932	57.000	60.000
1. Authorized capital	219.932	218.932	57.000	60.000
2. (Uncalled capital)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
II Issue premium	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
III Reserves	1.465.907	1.862.762	3.384.279	3.276.822
1. Legal and statutory	44.187	44.187	12.000	12.000
2. Other funds	1.421.720	1.818.575	3.372.279	3.264.822
IV (Net worth own shares and participations)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
V Results from previous years	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1. Carry Over	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
2. (Prior years losses)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
VI Other loans from partners	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
VII Exercise Result	1.751.572	198.161	600.898	471.066
VIII (Interim dividend)	-109.965	n.a.	n.a.	n.a.
IX Other net worth instruments	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
A-2) Value changes adjustments	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
I Financial assets available for sale	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
II Coverage operations	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
III Non-current assets and related liabilities, maintained for sale	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
IV Conversion differences	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
V Other	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
A-3) Received legacies, grants and subventions	2.160	4.200	n.a.	1.487
B) Non current liabilities	2.244.661	2.763.149	1.612.030	2.018.659
I Long term provisions	n.a.	4.660	41.965	n.a.
1. Long term staff benefits obligations	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
2. Environmental actions	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
3. Restructuring provisions	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
4. Other provisions	n.a.	4.660	41.965	n.a.
II Long term debts	2.149.149	2.630.909	1.016.643	1.231.890
1. Debentures and other negotiable values	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

2. Debts with bank entities	948.366	1.476.320	1.007.131	1.217.654
3. Financial leasing creditors	n.a.	4.565	9.511	14.237
4. By-products	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
5. Other financial liabilities	1.200.782	1.150.024	n.a.	n.a.
III Long term debts with associated and affiliated companies	n.a.	n.a.	400.000	600.000
IV Liabilities by deferred taxes	95.513	127.580	153.422	186.768
V Short term periodifications	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
VI Non current trade creditors	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
VII Long term debts with special characteristics	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
C) Current liabilities	5.632.088	4.743.093	4.456.611	2.308.329
I Liabilities related with non-current assets maintained for sale	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
II Short term provisions	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
III Short term debts	2.197.414	1.799.122	937.109	386.245
1. Debentures and other negotiable values	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
2. Debts with bank entities	1.306.411	900.380	931.053	380.399
3. Financial leasing creditors	5.116	5.076	4.897	4.686
4. By-products	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
5. Other financial liabilities	885.888	893.666	1.160	1.160
IV Short term debts with associated and affiliated companies	8.215	402.500	2.500	202.500
V Trade creditors and other payable accounts	3.426.459	2.541.471	3.517.001	1.719.584
1. Suppliers	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
a) Long term suppliers	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
b) Short term suppliers	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
2. Suppliers group and associated companies	n.a.	n.a.	n.a.	16.251
3. Different creditors	989.237	1.254.254	1.365.954	606.748
4. Staff (pending remunerations)	517.413	196.183	939.276	271.783
5. Liabilities by current taxes	560.968	4.080	90.122	128.120
6. Other debts with the Public Administrations	932.600	619.730	640.827	469.398
7. Clients pre-payments	426.240	467.224	480.822	227.284
VI Short term periodifications	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
VII Short term debts with special characteristics	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Total net worth and liabilities (A + B + C)	11.206.356	9.790.297	10.110.817	8.136.362

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANACIAS:

46002 VALENCIA (VALENCIA, SPAIN)
Private Company

NIF Code

B96818828

Latest account date

31/12/2014

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

This company is the GUO of the Corporate Group

Income statement				
A) Continued operations				
1. Net Turnover	13.961.203	12.528.016	13.554.998	10.529.240
a) Sales	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
b) Services provided	13.961.203	12.528.016	13.554.998	10.529.240
2. Variation in stocks of finished goods and work in progress	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
3. Works for its own assets	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
4. Supplies	-1.488.933	-1.317.095	-719.447	-351.288
a) Material consumed	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
b) Raw materials consumed	n.a.	n.a.	n.a.	-14
c) Works carried out for other companies	-1.488.933	-1.317.095	-719.447	-351.274
d) Deterioration on merchandises, raw materials and other supplies	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
5. Other operating income	9.154	21.739	14.724	13.265
a) Other incomes	6.154	21.739	12.601	11.638
b) Operating grants included in the exercise result	3.000	n.a.	2.124	1.626
6. Labour cost	-5.891.394	-5.863.270	-5.949.032	-5.089.013
a) Wages and similar expenses	-4.733.352	-4.717.115	-4.948.144	-4.179.892
b) Social costs	-1.158.043	-1.146.155	-1.000.888	-909.121
c) Provisions	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
7. Other operating costs	-4.660.619	-4.894.119	-5.652.135	-4.057.538
a) External services	-4.855.282	-4.688.429	-5.112.029	-4.015.939
b) Taxes	-22.311	-15.827	-17.140	-7.355
c) Losses, deterioration and variation on business operations provisions	219.069	-165.863	-522.966	-34.243
d) Other day to day expenses	-2.095	-24.000	n.a.	n.a.
8. Amortization of fixed assets	-296.607	-353.961	-347.114	-321.334
9. Allocation of subventions on non financial investments and other	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
10. Provisions excess	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
11. Deterioration and result for fixed assets disposal	18.181	17	777	-1.459
a) Deteriorations and losses	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
b) Results for disposals and others	18.181	17	777	-1.459
12. Negative difference of business combinations	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
13. Other results	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
A1) Operating result (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	1.650.985	121.326	902.771	721.873
14. Financial income	743.877	173.697	29.327	29.535
a) From net worth instruments participations	515.715	148.076	n.a.	n.a.
a) On group and associated companies	515.715	148.076	n.a.	n.a.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

b) On third parties	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
b) From negotiable values and other financial instruments	228.163	25.621	29.327	29.535
a) From group and associated companies	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
b) From third parties	228.163	25.621	29.327	29.535
c) Allocation of financial legacies, grants and subventions	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
15. Financial expenses	-118.991	-93.255	-75.494	-79.100
a) For debts with associated and affiliated companies	-18.387	-15.000	-22.782	-33.200
b) For debts with third parties	-100.604	-78.255	-52.712	-45.900
c) For provisions update	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
16. Reasonable value variation on financial instruments	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
a) Negotiation portfolio and others	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
b) Allocation to the exercise result for financial assets available for sale	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
17. Exchange differences	-1.714	-119	-430	n.a.
18. Deterioration and result for disposal of financial instruments	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
a) Deteriorations and losses	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
b) Results for disposals and others	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
19. Other income and expenses of a financial nature	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
a) Addition to assets of financial expenses	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
b) Income from financial arrangements with creditors	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
c) Other income and expenses	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
A2) Financial result (14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19)	623.171	80.324	-46.597	-49.565
A3) Result before taxes (A + B)	2.274.157	201.650	856.174	672.308
20. Taxes on profits	-522.585	-3.489	-255.276	-201.243
A4) Exercise result from continued operations (A3 + 19)	1.751.572	198.161	600.898	471.066
B) Discontinued operations				
21. Net of taxes exercise result coming from discontinued operations	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
A5) Exercise result (A4 + 20)	1.751.572	198.161	600.898	471.066

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO:

46002 VALENCIA (VALENCIA, SPAIN)
Private Company

NIF Code B96818828
Latest account date 31/12/2014

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

This company is the GUO of the Corporate Group

Unconsolidated Accounts	31/12/2014 EUR 12 months Unqualif. IFRS detailed	31/12/2013 EUR 12 months Unqualif. IFRS detailed	31/12/2012 EUR 12 months Unqualif. IFRS detailed	31/12/2011 EUR 12 months Unqualif. IFRS detailed
A) Cash flow from operating activities				
1. Exercise result before taxes	2.274.157	201.650	856.174	672.308
2. Results adjustments	-567.085	284.817	948.502	405.463
a) Amortization of fixed assets (+)	296.607	364.949	347.114	321.334
b) Value correction for deterioration (+/-)	-219.069	n.a.	n.a.	34.243
c) Change of Provisions (+/-)	-4.660	192	556.915	n.a.
d) Grants allocation (-)	-2.940	n.a.	-2.124	-1.138
e) Results for decline and disposal of fixed assets (+/-)	n.a.	n.a.	n.a.	1.459
f) Results for decline and disposal of financial instruments (+/-)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
g) Financial income (-)	-743.877	-173.697	-29.330	-29.535
h) Financial expenses (+)	118.991	93.255	75.497	79.100
i) Change difference (+/-)	-1.714	119	430	n.a.
j) Reasonable value variation on financial instruments (+/-)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
k) Other income and expenses (-/+)	-10.422	n.a.	n.a.	n.a.
3. Changes in current capital	-249.420	-1.065.833	-164.898	-1.408.895
a) Stocks (+/-)	90.338	-299.461	-534.751	584.271
b) Debtors and other receivable accounts (+/-)	-669.156	216.008	-1.311.568	-208.617
c) Other current assets (+/-)	1.356	-6.850	-25.876	-422
d) Creditors and other payable accounts (+/-)	328.042	-975.531	1.707.297	-1.774.197
e) Other current liabilities (+/-)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
f) Other non-current assets and liabilities (+/-)	n.a.	n.a.	n.a.	-9.931
4. Other cash flow coming from operating activities	119.177	73.029	-303.668	-250.807
a) Interests payments (-)	-118.991	-93.255	-75.497	-79.100
b) Dividends collections (+)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
c) Interests collections (+)	228.163	173.697	29.330	29.535
d) Collections (payments) for profit tax (+/-)	8.292	-7.295	-257.070	-201.243
e) Other payments (collections) (-/+)	1.714	-119	-430	n.a.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

5. Cash flow coming from operating activities (1 + 2 + 3 + 4)	1.576.829	-506.338	1.336.110	-581.932
B) Cash flow from investing activities				
6. Investment payments (-)	-1.184.515	-1.019.910	-1.169.339	-643.847
a) Group and associated companies	-520.472	-153.076	-174.718	n.a.
b) Intangible assets	-71.992	-18.943	-46.826	-3.960
c) Tangible assets	-42.420	-78.400	-337.732	-277.234
d) Real state investments	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
e) Other financial assets	-549.632	-769.491	-610.063	-362.270
f) Non-current assets maintained for sale	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
g) Business unit	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
h) Other assets	n.a.	n.a.	n.a.	-383
7. Disinvestment collections (+)	443.109	940.080	648.173	15.791
a) Group and associated companies	170.614	29.029	n.a.	n.a.
b) Intangible assets	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
c) Tangible assets	1.992	44.241	785	n.a.
d) Real state investments	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
e) Other financial assets	270.502	866.810	647.388	15.791
f) Non-current assets maintained for sale	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
g) Business unit	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
h) Other assets	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
8. Cash Flow in investment activities (6 + 7)	-741.406	-79.830	-521.166	-628.055
C) Cash flow from financing activities				
9. Net worth instruments collections and payments	1.000	6.000	-97.130	2.625
a) Net worth instruments issue (+)	1.000	n.a.	n.a.	n.a.
b) Net worth instruments amortization (-)	n.a.	n.a.	-97.130	n.a.
c) Own net worth instruments acquisition (-)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
d) Own net worth instruments disposal (+)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
e) Received legacies, grants and subventions (+)	n.a.	6.000	n.a.	2.625
10. Financial liabilities instruments collections and payments	-878.688	515.796	-64.383	1.213.575
a) Issue	708.356	520.563	531.650	1.508.614
1. Debentures and other negotiable values (+)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
2. Debts with bank entities (+)	87.110	438.516	531.650	1.500.000
3. Debts with group and associated companies (+)	138.357	n.a.	n.a.	n.a.

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

4. Debts with special characteristics (+)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
5. Other debts (+)	482.889	82.046	n.a.	8.614
b) Return and amortization of	-1.587.044	-4.766	-596.033	-295.039
1. Debentures and other negotiable values (-)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
2. Debts with bank entities (-)	-213.558	-4.766	-196.033	-295.039
3. Debts with group and associated companies (-)	-532.642	n.a.	-400.000	n.a.
4. Debts with special characteristics (-)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
5. Other debts (-)	-840.844	n.a.	n.a.	n.a.
11. Payments for dividends and remunerations of other net worth instruments	-308.153	n.a.	-269.479	n.a.
a) Dividends (-)	-308.153	n.a.	-269.479	n.a.
b) Other net worth instruments remuneration (-)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
12. Cash Flow in financing activities (9 + 10 + 11)	-1.185.842	521.796	-430.992	1.216.200
D) Exchange rate variations effect	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
E) Growth/decrease cash or equivalent (5 + 8 + 12 + D)	-350.418	-64.372	383.952	6.213
Cash or equivalents at the beginning of the exercise	402.744	467.115	83.163	76.950
Cash or equivalents at the end of the exercise	52.325	402.744	467.115	83.163

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora

Análisis del Plan de Marketing del bufete Broseta Abogados y propuesta de mejora
