



Universitat Ramon Llull

TESIS DOCTORAL

Título

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS JURÍDICOS. *Aplicación del despliegue de la función de calidad (QFD) al estudio del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña.*

Realizada por *María José Esteban Ferrer*

en el Centro *Facultat d'Economia IQS*

y en el *Departamento de Gestión Empresarial*

Dirigida por el *Dr. Jesús Tricás Preckler*

Dedico este trabajo a las mujeres de mi familia

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer la importante guía, dedicación y consejos de mi director de investigación Dr. Jesús Tricás Preckler, decano de la Facultat d'Economía IQS. Sus aportaciones y su liderazgo han sido vitales en el desarrollo de esta investigación.

Así mismo, quiero agradecer el apoyo y la consideración del Dr. Enric Julià Danés, director general del IQS, así como de todas las personas que integran esta institución, especialmente, al Dr. Lucinio Gonzalez Sabaté, catedrático de estadística aplicada, por sus generosas aportaciones y su consejo. A la Dra. Mar Guitert, por su colaboración en el desarrollo de la investigación cuantitativa, y, a los profesores Dr. Carlos Moslares, Dr. Xavier Tomás, Dr. José Sols y Dr. Hugo Hervitz. Ser su alumna ha sido un honor y una fuente de inspiración. Al Dr. Ricardo Úbeda por su amistad y sus ánimos. A Nuria Vallmitjana, por su apoyo constante. Al Dr. Jaume Àrboles, Presidente de la Asociación de Químicos e Ingenieros del IQS, al Dr. Marc Correa, Presidente del IQS Business Alumni, a Montse Lázaro y a María José Aranguren por su generosa y amable colaboración. A Pilar Martínez y María José Figueras en las que siempre he encontrado un gesto amable y una sonrisa.

A los profesores del IESE, Dr. Frederic Sabriá, Dr. Joan Roure, y Dr. José Luis Nueno, por su valiosa orientación.

A Santiago Nadal, Bernat Antràs, María Eugenia Gay y a todos mis compañeros de la *Comissió de Perspectives Socioprofessionals del I.lustre Col·legi d'Advocats de Barcelona*, por su apoyo en este trabajo.

A mis ilustres colegas José Luis Blanco, Ariadna Cambroner, Luis Comas, Charles Corwin Coward, Javier Dos Santos, Rafael Entrena, Alejandro Escoda, Tomás Fornesa, Leopoldo Gay, Carlos Federico Heredia, Julio Ichaso, Íñigo Igartua, Rafael Jiménez-Gusi, Francesc Jufresa, Ignacio López- Balcells, Santiago Montaner, Santiago Nadal, José Ignacio Parellada, Fernando Pinillo,

Pedro Pablo Rodés, José M^a Rojí, Josep M^a Solsona, Antoni Valverde y Jaime Velázquez. Su importante contribución ha sido fundamental en la investigación

Además, este trabajo es el resultado de la colaboración de un número importante de personas pertenecientes al ámbito empresarial sin cuya generosa dedicación e interés no se hubiera podido llevar a cabo. Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todos ellos y, muy especialmente, a Antoni Cambredó, Carles Villarrubí, Agustí Pla, José M^a Loza, Gabriel Masfurroll, Carmen Balust, Xavier Camp, Pedro Rosell, Xavier Barata, Francisco José Arregui, Carles Grasas, Luis Sans, Antonio Gassó, Jordi Pujol, Carles Molins, Walter Joosten, Rafael de Lecea, Josep Martí, Belen Pose, Carlos Riba, Antonio Alarcón, Antonio Crous, Alfonso González, Joan Velayos, Enrique Albert Sarrá, José Muro, Joan Antoni Roca, Antoni Ruiz, Julián Lázaro, Carlos Agustí así como a las siguientes asociaciones empresariales, al Gremi d'industries de la Confecció de Barcelona, al Gremi d'Instal.Ladors de Badalona i Comarca, a la Federació Catalana de La Pedra, a la Cámara de Comercio Italiana de Barcelona, a la Asociación de Químicos e Ingenieros del IQS y al IQS Business Alumni.

Agradezco, también, el soporte de mi amiga y colaboradora Marta Martí, de Graham Ward, de mis compañeros en los cursos del doctorado de la Facultat d'Economía IQS, así como de los de la promoción PADE 2002-2003 del IESE.

Quiero agradecer la generosidad y entrega de mis hijas María, Elena, Beatriz y Marta, de mis padres y de mis hermanos. Todos ellos han contribuido de manera importante para que este proyecto se hiciera realidad.

Por último, quiero mencionar muy especialmente a mi esposo Fernando Escura, su enorme ayuda, cariño e ilusión me han acompañado durante todo este tiempo y han sido imprescindibles en esta andadura.

Sumario

La evolución reciente del ejercicio colectivo de la abogacía y las nuevas exigencias del mercado conllevan la necesidad de que los despachos de abogados comprendan su posicionamiento en el sector así como sus opciones estratégicas. El punto de partida de la presente investigación ha consistido en establecer un marco conceptual para el análisis estratégico que incluya los elementos y la metodología necesarios para abordar esta tarea, tanto a nivel sectorial como de la organización. Si bien, la literatura existente en este ámbito enfatiza la importancia de adoptar una aproximación centrada, por un lado, en la satisfacción del cliente y, por otro, en la optimización de los recursos, no profundiza en el desarrollo de las herramientas que posibiliten, en la práctica a los despachos de abogados, el desarrollo de los recursos de la organización sobre la base de las necesidades del mercado.

La primera aportación de este trabajo ha consistido en el diseño de un modelo que, mediante la aplicación de los principios del despliegue de la función de calidad (*QFD*), integra las expectativas del cliente y los recursos de la organización en el marco de los factores externos e internos que influyen en la toma de decisiones. En las dos últimas décadas, han aparecido numerosos estudios empíricos que avalan la aplicación de esta metodología en el ámbito de la estrategia empresarial, sustentando su idoneidad para la identificación de oportunidades en el mercado así como para el desarrollo de estrategias innovadoras en entornos cambiantes. La aplicación empírica del modelo propuesto, tomando como unidad de análisis el sector de prestación de servicios jurídicos en Cataluña, ha puesto de manifiesto la utilidad de los principios del *QFD* para identificar las fortalezas y debilidades de la oferta así como de los recursos que la sustentan. En efecto, la visión holística de los resultados de la investigación contribuye a la comprensión de la estructura de este sector desde una perspectiva no explorada hasta la fecha así como a la identificación de oportunidades para incrementar la satisfacción del mercado y aportar ventajas competitivas a los operadores del sector por la vía de la calidad.

Summary

The recent evolution in the practice of law and its new market demands bring about the necessity for law firms to understand their position within the sector and to be aware of their strategic options. The principal objective of this research is to establish a conceptual framework for strategic analysis which includes the elements and methodology necessary to tackle this task at both industry and firm level. Although the existing literature in this field emphasizes the importance of a client centered approach and the optimization of resources, it doesn't delve deeply into the development of the tools which make it feasible to aid law firms to develop their resources according to the needs of the market.

The first contribution of this research consists of the design of a model in which the application of the quality function deployment (*QFD*) principals integrate the client requirements with the resources of the organization, within the external and internal factors which influence the decision making process. Over the last two decades numerous empirical studies have appeared which validate the application of this methodology in the sphere of business strategy and support its suitability for the identification of market opportunities as well as the development of innovative strategies in changing environments. The empirical application of the proposed model, taking the legal sector in Catalonia as the level of analysis, has revealed the effectiveness of the *QFD* principals in identifying the strengths and weaknesses of the offer as well as its supporting resources. Indeed, the holistic vision of the results of this research contribute to the understanding of the structure of this sector from a previously unexplored prospective and also identify opportunities in order to increase market satisfaction and provide competitive advantages through quality.

Índice

Agradecimientos

Sumario

Índice.....	i
<i>Índice de Figuras.....</i>	<i>vii</i>
<i>Índice de Tablas</i>	<i>xiii</i>
<i>Índice de Anexos.....</i>	<i>xvii</i>
Introducción	1
a. Objetivos	2
b. Motivación.....	5
c. Metodología	6
d. Estructura.....	7
1. Estado de la cuestión.....	9
1.1. Concepto de despacho de abogados y marco teórico de las sociedades profesionales.....	10
1.2. El entorno competitivo de las organizaciones	14
1.3. Los grupos estratégicos como punto de referencia sectorial.....	18
1.4. Recursos empresariales y factores estratégicos sectoriales	21
1.5. La calidad competitiva en el sector jurídico.....	29
1.5.1. Concepto y alcance del despliegue de la función de calidad (<i>QFD</i>)	35
1.5.1.1. Evolución de la metodología <i>QFD</i> y su aplicabilidad en el ámbito de la estrategia empresarial.....	38
1.5.1.2. La voz del cliente	42
1.5.1.2.1. <i>Identificación de expectativas</i>	44

1.5.1.2.2.	<i>Orden jerárquico</i>	46
1.5.1.2.3.	<i>Orden de importancia</i>	47
1.5.1.3.	Evaluación de la calidad del servicio	47
1.5.1.4.	La voz de la organización	51
1.5.2.	Las dimensiones del valor percibido.....	54
1.5.2.1.	Primer anillo o servicio básico.....	55
1.5.2.2.	Segundo anillo o respaldo al servicio básico	56
1.5.2.3.	Tercer anillo o servicio mejorado	56
1.5.2.4.	El concepto de servicio jurídico.....	57
1.6.	Propuesta de un modelo para el análisis y despliegue estratégico en el sector de prestación de servicios jurídicos	59
2.	Evolución reciente del sector	65
2.1.	Factores económicos.....	66
2.2.	Factores Institucionales	69
2.2.1.	Acuerdos Multilaterales	69
2.2.2.	La modernización institucional de la Abogacía Española y su convergencia con la Unión Europea.....	71
2.3.	Factores Tecnológicos.....	72
2.4.	La globalización de la abogacía.....	74
2.4.1.	Factores generadores de globalización.....	77
2.4.2.	Dimensiones de la estrategia global de los despachos de abogados	80
2.4.3.	El impacto de la globalización en la abogacía española	81
2.5.	Resumen de factores de influencia.....	85
3.	Investigación empírica: objetivos, hipótesis y metodología.....	87
3.1.	Estructura de la investigación empírica	87
3.1.1.	Objetivos e hipótesis de la investigación empírica y su relación con los elementos del modelo propuesto.....	88
3.1.2.	Fases de la investigación empírica	90
3.2.	FASE I - Investigación cuantitativa de datos secundarios relativos a la abogacía	91
3.3.	FASE II - Investigación cualitativa y cuantitativa relativa a las empresas que operan en Cataluña	94
3.3.1.	Población objeto de estudio	98

3.3.2. Investigación cualitativa: metodología.....	99
3.3.2.1. Selección y tamaño de la muestra.....	100
3.3.2.2. Fechas, lugar de realización y tiempo empleado.....	101
3.3.2.3. Las entrevistas	101
3.3.2.4. Ficha técnica de la investigación cualitativa	102
3.3.3. Investigación cuantitativa: metodología	103
3.3.3.1. Diseño de la muestra.....	104
3.3.3.2. Redacción del cuestionario.....	107
3.3.3.3. Pre-test.....	109
3.3.3.4. Formato de la encuesta	111
3.3.3.5. Programación y gestión del cuestionario en soporte informático.....	112
3.3.3.6. Ficha técnica de la investigación cuantitativa	113
3.4. FASE III - Investigación cualitativa relativa a los despachos de abogados	114
3.4.1. Determinación de la población objeto de estudio.....	115
3.4.2. Tamaño y selección de la muestra.....	116
3.4.3. Aplicación de la metodología <i>QFD</i>	117
3.4.4. Alcance de la colaboración y recogida de datos	121
3.4.5. Ficha técnica.....	124
4. Desarrollo y resultados de la investigación empírica	125
4.1. FASE I – Evolución reciente de la abogacía española e identificación de tendencias estratégicas.....	125
4.1.1. Análisis de datos económicos	125
4.1.1.1. Liderazgo mundial de los despachos anglosajones	125
4.1.1.2. Principales magnitudes económicas del sector en España	129
4.1.1.3. Posicionamiento de los despachos de mayor tamaño que operan en España	134
4.1.1.3.1. <i>Evolución de la cuota de mercado</i>	135
4.1.1.3.2. <i>La asesoría jurídica de la gran transacción de M&A</i>	137
4.1.2. Análisis de tendencias estratégicas	139
4.1.2.1. Características estratégicas	139
4.1.2.2. Tendencias estratégicas.....	141

4.2. FASE II – Expectativas, calidad y nivel de satisfacción	155
4.2.1. Análisis de la información obtenida de las entrevistas en profundidad (Investigación cualitativa del mercado)	155
4.2.1.1. Descripción de los despachos y nivel de satisfacción de las empresas	155
4.2.1.2. Identificación de expectativas	157
4.2.2. Análisis de la información obtenida de las encuestas (Investigación cuantitativa de mercado)	167
4.2.2.1. Descripción de las empresas de la muestra	167
4.2.2.2. Las empresas que operan en Cataluña y su asesoría jurídica externa.....	170
4.2.2.3. Importancia de las expectativas.....	179
4.2.2.4. Calidad del servicio jurídico	185
4.2.2.4.1. <i>Percepción global de la calidad del servicio</i>	186
4.2.2.4.2. <i>Percepción de la calidad de las características del servicio</i>	187
4.2.2.4.3. <i>Nivel de satisfacción de las empresas</i>	195
4.2.2.4.4. <i>Calidad y satisfacción</i>	202
4.2.2.4.5. <i>Calidad y precio</i>	206
4.2.2.4.6. <i>Calidad y fidelidad</i>	209
4.2.2.4.7. <i>Importancia y satisfacción: objetivos de calidad y posicionamiento de los despachos de abogados</i>	210
4.2.2.4.8. <i>Mejoras propuestas por los encuestados</i>	224
4.3. FASE III: Los recursos estratégicos y las dimensiones del servicio jurídico	228
4.3.1. Los recursos en el sector jurídico	228
4.3.1.1. Recursos comunes	228
4.3.1.2. Recursos estratégicos sectoriales	233
4.3.1.2.1. <i>Casas de la calidad cualitativas</i>	235
4.3.1.2.2. <i>Casas de la calidad cuantitativas</i>	235
4.3.1.2.3. <i>Las matrices de correlación</i>	236
4.3.1.2.4. <i>La casa de la calidad sectorial</i>	246
4.3.2. El servicio jurídico.....	258

4.3.3. Objetivos sectoriales y factores diferenciales de los grupos estratégicos.....	267
Conclusiones	277
A. Consideraciones preliminares y futuras líneas de investigación..	277
B. Conclusiones de la investigación empírica	282
Bibliografía.....	289

Índice de Figuras

Figura 1.1 – Dimensiones estratégicas en un entorno competitivo global (Thomas et al., 1999).....	15
Figura 1.2 - Casa de la Calidad propuesta por Mizuno y Akao (1978)	37
Figura 1.3. - Modelo para el análisis y desarrollo estratégico en organizaciones de prestación de servicios jurídicos	64
Figura 2.1 - Destino de la inversión extranjera directa de los despachos de abogados españoles	83
Figura 2.2 - Expansión internacional de la abogacía española mediante establecimiento permanente	84
Figura 3.1 – Formato de la casa de la calidad del sector de prestación de servicios jurídicos en Cataluña.....	120
Figura 3.2 – Formato proforma de la matriz <i>QFD</i> de la casa de la calidad	123
Figura 3.3. Formato proforma del tejado de la casa de la calidad.....	123
Figura 4.1.1- Cuota de participación en el mercado jurídico mundial, por bloques nacionales.....	126
Figura 4.1.2 - Cuota de participación en el mercado jurídico europeo, por bloques nacionales.....	127
Figura 4.1.3 - Principales magnitudes por tamaño de empresa	131
Figura 4.1.4.- Personalidad jurídica por tamaño de empresa.....	131
Figura 4.1.5 – Volumen de negocio por ramas de actividad (2003-2004)	132
Figura 4.1.6 - Evolución de la facturación de los principales despachos que operan en España, segmentados por bloques nacionales (1997-2007)	135

Figura 4.1.7 - Evolución de la cuota de participación en la facturación total de los principales despachos que operan en España, segmentados por bloques (1997-2007)	135
Figura 4.1.8 - Evolución de la cuota de mercado en la asesoría de operaciones de M&A de empresa española	137
Figura 4.1.9 – Mapa de competitividad: Cobertura nacional y cuota de mercado	144
Figura 4.1.10 –Mapa de competitividad: Facturación por profesional y cuota de mercado	146
Figura 4.1.11 – Mapa de competitividad: Número de profesionales y cuota de mercado	147
Figura 4.1.12 – Mapa de competitividad: Apalancamiento y cuota de mercado	147
Figura 4.1.13 - Mapa de rentabilidad 2007: Facturación por socio y Facturación por profesional.....	149
Figura 4.1.14 – Mapa de competitividad: Prestigio internacional y cuota de mercado	151
Figura 4.1.15 – Mapa de competitividad: Prestigio internacional y cuota de participación en la asesoría de M&A de la empresa española	152
Figura 4.2.1 - Rango de satisfacción por tipo de despacho.....	156
Figura 4.2.2 - Impulsores de deleite	158
Figura 4.2.3 - Impulsores de insatisfacción	158
Figura 4.2.4 – Impulsores de pérdida del cliente o <i>Deal breakers</i>	159
Figura 4.2.5 - Encuestados clasificados por su posición en la empresa	167
Figura 4.2.6 - Encuestados clasificados por actividad y tamaño de empresa ..	168

Figura 4.2.7 - Encuestados clasificados por capital mayoritario.....	169
Figura 4.2.8 - Encuestados clasificados por empresa familiar	169
Figura 4.2.9 - Encuestados clasificados por departamento jurídico interno	170
Figura 4.2.10 - N° de despachos de abogados con los que trabajan las empresas	171
Figura 4.2.11 – Fidelidad de los encuestados a sus despachos de abogados .	172
Figura 4.2.12- Motivos que llevan a los encuestados a reemplazar un despacho por otro (Deal breakers)	174
Figura 4.2.13 - Criterio que prevalece en la selección de un nuevo despacho .	175
Figura 4.2.14 - Descripción del despacho de abogados de referencia por origen de la marca.....	175
Figura 4.2.15 - Descripción del despacho de abogados de referencia por el ámbito de actividad	176
Figura 4.2.16 - Descripción del despacho de abogados de referencia por tamaño	177
Figura 4.2.17 – Mapa de importancia: Análisis comparativo de los ratios de importancia según el tipo de despacho que presta el servicio y el tamaño de la empresa que lo recibe.....	181
Figura 4.2.18 - Percepción global de la calidad del servicio.....	186
Figura 4.2.19 - Mapa de calidad: Análisis comparativo de la calidad de las características del servicio por tipo de despacho y tamaño de empresa	189
Figura 4.2.20 - Representación gráfica de los ratios de importancia y los ratios de calidad.....	197
Figura 4.2.21 – Mapa de satisfacción sectorial	198

Figura 4.2.22 – Mapa de satisfacción por tipo de despacho	199
Figura 4.2.23 -Puntuación media de los ratios de mejora positivos y negativos, por tipo de despacho de referencia	200
Figura 4.2.24 – Promedio de los ratios de satisfacción por calificación del servicio	203
Figura 4.2.25 - Mapa comparativo importancia / calidad, por calificación del servicio	204
Figura 4.2.26 – Mapa de satisfacción por calificación del servicio	205
Figura 4.2.27 – Mapas sectoriales de valor del servicio jurídico	206
Figura 4.2.28 - Mapa de valor del servicio jurídico por tipo de despacho.....	208
Figura 4.2.29 - Calidad del servicio y fidelidad	209
Figura 4.2.30 – Mapa de acción: Importancia / Satisfacción	213
Figura 4.2.31 - Mapas de acción: importancia/satisfacción, por tipo de despacho	214
Figura 4.2.32 - Mapas de acción por tamaño de la empresa que recibe el servicio	217
Figura 4.3.1 – Matriz QFD sectorial.....	248
Figura 4.3.2 – Tejado de la casa de la calidad sectorial.....	252
Figura 4.3.3. – Recursos estratégicos: Impacto directo e indirecto con otros recursos.....	253
Figura 4.3.4.– Casa de la calidad sectorial.....	257
Figura 4.3.5 - Anillos de valor percibido del servicio jurídico	261
Figura 4.3.6 – Identificación de oportunidades para la mejora e innovación en el sector.....	268

Índice de Tablas

Tabla 1.1. – Matriz de oportunidad (<i>Killen, et al., 2005</i>).....	50
Tabla 2.1. – Revisión de factores de influencia del entorno en la abogacía española.....	85
Tabla 3.1. - Ficha técnica de la investigación cuantitativa del mercado jurídico, mundial, europeo y español	93
Tabla 3.2. – FASE II: Tipo de investigación y metodología aplicada.....	97
Tabla 3.3 - Empresas que operan en Cataluña, por sector de actividad y número de asalariados.....	98
Tabla 3.4 - FASE II: Población objeto de estudio.....	99
Tabla 3.5. - Ficha Técnica de la Investigación Cualitativa.....	102
Tabla 3.6 - Cuotas muestrales proyectadas y aceptadas	105
Tabla 3.7 – Muestra invitada y muestra aceptada.....	106
Tabla 3.8 - Relación de información a recabar en la investigación cuantitativa, indicadores seleccionados y análisis estadístico	108
Tabla 3.9 - Ficha Técnica de la Investigación Cuantitativa de datos primarios .	113
Tabla 3.10 - Símbolos y valores de la matriz QFD	118
Tabla 3.11 - Ficha técnica de la investigación cualitativa de despachos de abogados	124
Tabla 4.1 - Principales magnitudes de los 100 despachos europeos de mayor tamaño	129

Tabla 4.2 - Principales magnitudes del sector de actividades jurídicas y comparativa con el total servicios de mercado	130
Tabla 4.3 - Evolución de las características del empleo.....	132
Tabla 4.4 – Evolución comparativa del volumen de negocio de los principales despachos y el sector jurídico en general	133
Tabla 4.5 – Indicadores de características estratégicas.....	140
Tabla 4.6. Grupos identificados.....	142
Tabla 4.7. Diagrama de Árbol: Expectativas de las empresas que operan en Cataluña	163
Tabla 4.8 - Importancia relativa de las expectativas.....	180
Tabla 4.9 - Importancia media según el tipo de despacho y tamaño de la empresa	182
Tabla 4.10 - Ratios de calidad de las características del servicio.....	188
Tabla 4.11 - Calidad del conjunto de las características del servicio, según tipo de despacho que presta el servicio y tamaño de la empresa que lo recibe	190
Tabla 4.12 - Correlaciones máximas entre las 24 características del servicio jurídico.....	194
Tabla 4.13 - Matriz de oportunidad sectorial	219
Tabla 4.14 – Matriz de oportunidad de los despachos españoles de ámbito local	221
Tabla 4.15 - Matriz de oportunidad de los despachos de ámbito nacional.	222
Tabla 4.16 - Matriz de oportunidad de los despachos anglosajones.....	223
Tabla 4.17 - Matriz de las divisiones jurídicas de consultora.....	224
Tabla 4.18 - Mejoras propuestas por el mercado	225

Tabla 4.19 – Impacto y desviación estándar de los recursos (<i>cómos</i>) en la satisfacción de las expectativas (<i>qués</i>)	238
Tabla 4.20 - Tipos de capital y recursos de los despachos de abogados y su valor relativo de contribución en la satisfacción de las expectativas de las empresas	249
Tabla 4.21 Análisis de la competencia	256
Tabla 4.22 –Descripción de las dimensiones del servicio jurídico, desde la perspectiva del valor percibido	262
Tabla 4.23 - La calidad y la satisfacción en los anillos de valor percibido.....	265
Tabla 4.24 Debilidades del sector	270
Tabla 4.25 - Fortalezas de los despachos españoles de ámbito local	272
Tabla 4.26 - Fortalezas de los despachos españoles de ámbito nacional	272
Tabla 4.27 - Fortalezas de los despachos anglosajones.....	273
Tabla 4.28 - Fortalezas de Las divisiones jurídicas de consultora	274

Índice de Anexos

Anexo 1.1. Cuota de participación por bloques nacionales en el volumen de negocio de los 100 despachos de mayor volumen que operan en el mundo.....	1
.....	1
Anexo 1.2. Cuota de participación por bloques nacionales en el volumen de negocio de los 100 despachos de mayor volumen que operan en Europa.....	1
Anexo 1.3. Análisis estadístico de las principales magnitudes de los 100 mayores despachos de Europa	2
Anexo 1.4 Análisis e magnitudes económicas del sector en España.....	5
Anexo 1.5 Listado de los despachos de mayor tamaño que operan en España, segmentados en bloques nacionales. Periodo 1997-2007	7
Anexo 1.6 Análisis estadístico de la estructura competitiva de los despachos de mayor tamaño que operan en España. Segmentación en grupos estratégicos	8
Anexo 1.7 Cuadro resumen de las principales magnitudes de los despachos de mayor tamaño que operan en España, segmentados por grupo estratégico (datos económicos - ejercicio 2005)	19
Anexo 1.8 Cuadro resumen de las principales magnitudes de los despachos de mayor tamaño que operan en España, segmentados por grupo estratégico (datos económicos - ejercicio 2007)	20
Anexo 1.9. Evolución anual del volumen de negocio de M&A española por nacionalidad del asesor legal (periodo 2002-2007)	21
Anexo 2.1. Listado de entrevistas en profundidad: número, actividad, sector, tamaño, cargo, fecha y tipo de entrevista (presencial o por teléfono)	23
Anexo 2.2. Guión de las entrevistas en profundidad.....	24

Anexo 2.3. Rango de satisfacción por tipo de despacho (entrevistas en profundidad)	27
Anexo 2.4. Impulsores de insatisfacción, pérdida del cliente y excelencia	27
Anexo 2.5. Diagrama de afinidad	29
Anexo 2.6. Cuestionario definitivo para su diseño en formato electrónico. (versión en castellano)	32
Anexo 2.7. Correo electrónico remitido a las empresas de la muestra para acceder al cuestionario.....	39
Anexo 2.8. Análisis estadístico de los resultados generales de la encuesta (frecuencias y porcentajes)	37
Anexo 2.9. Análisis estadístico de los resultados de la encuesta relativos a las expectativas de las empresas. Resultados totales y segmentados tipo de despacho de referencia y tamaño de empresa (frecuencias, media y desviación – pregunta 6 del cuestionario)	47
Anexo 2.10. Análisis estadístico de los resultados de la encuesta relativos a la percepción de la calidad del servicio jurídico. Resultados totales y segmentados tipo de despacho de referencia y tamaño de empresa (frecuencias, media y desviación – pregunta 9 del cuestionario)	55
Anexo 2.11. Ratios de Importancia, ratios de calidad y ratios de satisfacción. Resultados totales y segmentados por tamaño de empresa	67
Anexo 2.12. Ratios de Importancia, ratios de calidad y ratios de satisfacción, segmentados por descripción del despacho que presta el servicio.....	68
Anexo 2.13. Ratios de Importancia, ratios de calidad y ratios de satisfacción, segmentados por calificación del servicio prestado.....	69
Anexo 3.1. Casas de la calidad cualitativas	72
Anexo 3.2. Casas de la calidad cuantitativas	96

Anexo 3.3. Impacto en promedio de cada recurso en la satisfacción de cada expectativa y cálculo de la desviación estándar.....	120
Anexo 3.4. Matrices de correlación QFD	145

Introducción

‘La incertidumbre y ritmo del mercado competitivo global ofrecen oportunidades sin precedentes a empresas con una visión bien desarrollada para dibujar su mercado y definir las características y recursos que pueden generar una ventaja competitiva sostenible.’
(Thomas et al., 1999, p. 71)¹

La abogacía en Cataluña ha experimentado una profunda transformación en los últimos años. El crecimiento y apertura de la economía española así como las importantes modificaciones acaecidas en el marco regulador de la profesión de abogado han configurado el mercado jurídico de principios del siglo XXI, favoreciendo su mercantilización y globalización. Este gran dinamismo y complejidad han contribuido al recrudecimiento de la competencia entre despachos y al incremento de la incertidumbre (Duncan, 1972) en un sector donde la concepción de la prestación de servicios como actividad empresarial y, por ende, la profesionalización de la gestión, son fenómenos bastante recientes.

Fernández y Trullenque (2009), atestiguan que los empresarios españoles prevén un entorno cada vez más complejo y manifiestan que las organizaciones que no se adapten estratégicamente al mismo acabarán desapareciendo. No creemos que se pueda esperar que el sector jurídico quede exento de los avatares de la economía y, en consecuencia, la manifestación anterior también debe ser tomada en cuenta por el sector jurídico.

¹ Cuando la bibliografía no hace referencia a una edición castellana (o traducida a este idioma) asumimos la responsabilidad de la traducción.

En este contexto, es necesario que los despachos de abogados tomen conciencia de la importancia de alinear su actividad con el entorno a los efectos de alcanzar y mantener un posicionamiento competitivo. En la actualidad, la literatura académica destaca dos aspectos como sobresalientes en la nueva configuración del sector, por un lado los cambios en la estructura de la competencia por efecto de la globalización, y, por otro, la importancia prioritaria de comprender a los clientes como elemento clave para el desarrollo de los despachos (Muir *et al.*, 2004). En este sentido, Susskind (2008, p. 22) afirma que *'es a través de los clientes que se pueden deducir tendencias en el mercado'* así como *'determinar los cambios en sus necesidades y expectativas'*. Estos cambios habrán de conducir necesariamente a la adaptación de los recursos actualmente implicados en la prestación de servicios jurídicos a una nueva realidad.

Sobre dicha base se ha construido la pregunta central planteada en esta investigación: *¿Qué información necesitan los despachos de abogados para abordar y desplegar una estrategia competitiva sostenible y cuál sería la metodología apropiada para sacar el máximo rendimiento de dicha información en un marco de calidad?*

a. Objetivos

Para responder a la pregunta anterior, en la presente investigación se han planteado los siguientes objetivos primarios:

El *primer objetivo* consiste en establecer un marco para el análisis y despliegue estratégico en el sector de prestación de servicios jurídicos, mediante el diseño de un modelo que aporte los elementos y la metodología necesarios para abordar esta tarea, tanto a nivel de la organización como a nivel sectorial.

Como *segundo objetivo* se ha previsto la aplicación empírica del modelo propuesto al análisis y despliegue estratégico en el sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña. Este objetivo se concreta en el

análisis de las principales dimensiones estratégicas del sector así como en la identificación de oportunidades para la mejora e innovación.

A los efectos de completar este segundo objetivo, la investigación empírica se ha planteado para cumplir con los objetivos que a continuación se relacionan y validar las hipótesis que se plantean:

Objetivo 1 - Describir el entorno competitivo de la abogacía española.

Objetivo 2 - Identificar las principales tendencias estratégicas del sector.

Objetivo 3 - Confirmar los grupos estratégicos identificados en la fase anterior desde la perspectiva del cliente, e identificar características de la relación de las empresas con su despacho de abogados de referencia.

Objetivo 4 - Identificar, jerarquizar y priorizar por orden de importancia las expectativas de las empresas que operan en Cataluña respecto de su asesoría jurídica externa.

Objetivo 5 - Evaluar la percepción de la calidad de los servicios jurídicos prestados a empresas en Cataluña así como el nivel de satisfacción de las empresas con los mismos.

Objetivo 6 - Validar las siguientes hipótesis y sub -hipótesis:

- *Hipótesis 6.1 - El nivel de importancia de las expectativas y la satisfacción del cliente varía según el tamaño de la empresa que recibe el servicio y el tipo de despacho de abogados descrito como de referencia.*
- *Hipótesis 6.2 - La percepción de la calidad del servicio jurídico está positivamente relacionada con la satisfacción de las expectativas*
- *Sub Hipótesis 6.2.1 - Las empresas perciben que el servicio jurídico es excelente cuando todas las características del servicio superan sus expectativas. (Calidad > Expectativas)*
- *Sub Hipótesis 6.2.2 - Las empresas perciben que el servicio jurídico es bueno cuando las características del servicio se ajustan la mayoría de las veces a las expectativas importantes. (Calidad = Expectativas)*

- *Sub Hipótesis 6.2.3 - Las empresas perciben que el servicio jurídico necesita mejorar cuando las características del servicio sólo se ajustan ocasionalmente a sus expectativas. (Calidad < Expectativas)*
- *Hipótesis 6.3 - La satisfacción con el precio está positivamente relacionada con la calidad percibida.*
- *Hipótesis 6.4 - La fidelidad de la empresa a su asesoría jurídica externa está positivamente relacionada con la calidad del servicio jurídico recibido.*

Objetivo 7 - Identificar objetivos de calidad sectoriales así como el posicionamiento estratégico de los distintos grupos de despachos de abogados desde la perspectiva del cliente.

Objetivo 8 - Identificar los recursos comunes de las organizaciones que prestan servicios jurídicos a empresas.

Objetivo 9 - Confirmar que la totalidad de los recursos sectoriales identificados son necesarios para satisfacer las expectativas de las empresas que operan en Cataluña.

Objetivo 10 - Identificar los recursos clave de cada característica del servicio jurídico, desde la perspectiva de la calidad.

Objetivo 11 - Identificar los recursos estratégicos del sector de prestación de servicios jurídicos en Cataluña.

Objetivo 12- Validar la siguiente hipótesis:

- *Hipótesis 12.1 - Los recursos humanos son recursos estratégicos en el sector objeto de análisis, siendo la actitud de los profesionales determinante para la satisfacción de las expectativas de las empresas.*

Objetivo 13 - Identificar el alcance de la interacción entre las diferentes formas de capital en este sector.

Objetivo 14 - Identificar y describir las dimensiones del servicio jurídico prestado a las empresas que operan en Cataluña.

Objetivo 15 – Identificar las fortalezas y debilidades del sector, a los efectos de determinar oportunidades para su mejora e innovación.

b. Motivación

‘Lo que ha faltado en la producción de bienes intangibles es el tipo de racionalidad en la gestión que trajo la Revolución Industrial. Éste es el motivo por el que la calidad de éstos tiende a ser menos fiable de lo que podría ser, los costes más elevados de lo que deberían ser y la satisfacción de cliente menor de lo que demanda ser.’ (Levitt, 1986)

La evolución reciente del ejercicio colectivo de la abogacía y las nuevas exigencias del mercado ha impulsado a un número importante de abogados a cuestionar las opciones para el desarrollo y sostenibilidad de sus despachos. La principal motivación de este trabajo ha consistido en ofrecer a mis compañeros de profesión un conocimiento más profundo del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña, sus *reglas de juego* y las oportunidades que presenta, así como, los instrumentos que faciliten la determinación de objetivos estratégicos.

La literatura existente en este ámbito, si bien enfatiza la importancia de adoptar una aproximación centrada, por un lado, en la satisfacción del cliente y, por otro, en la optimización de los recursos, no profundiza en el desarrollo de las herramientas que posibiliten en la práctica a los despachos de abogados el desarrollo de sus recursos sobre la base de las necesidades del mercado. En el entorno de uno de los sectores más opacos del mundo empresarial, la presente investigación se ha planteado a fin de establecer un marco conceptual para el análisis estratégico que incluya los elementos y la metodología necesarios para abordar esta tarea, tanto a nivel sectorial como de la organización.

A lo largo de mi actividad profesional he tenido ocasión de observar este sector desde ópticas diversas. Desde la perspectiva interna, en calidad de socia de un despacho de abogados, desde la perspectiva del cliente, como directora del departamento jurídico de varias empresas, desde la perspectiva institucional, primero, como miembro del *Grup d'Advocats Joves* y, más recientemente, como miembro de la *Comissió de Prospectives Socioprofessionals del I.lustre Col.legi d'Advocats de Barcelona*, así como, desde la perspectiva académica gracias a la formación en gestión empresarial recibida en el *IESE, ESADE y la Facultat d'Economia IQS*. Esta múltiple visión, adquirida durante más de veinte años de ejercicio profesional, me ha permitido ser testigo crítico de cambios importantes en las exigencias y necesidades de las empresas, en la manera de prestar servicios jurídicos así como en el entorno competitivo de los despachos de abogados, y, me ha motivado a profundizar en las características económicas de un sector al que los investigadores han dedicado escasa atención.

c. Metodología

La investigación empírica en que se fundamenta la presente investigación consta de tres fases metodológicas bien diferenciadas:

La *primera fase* ha tenido como finalidad describir el entorno competitivo de la abogacía española e identificar las principales tendencias estratégicas en el sector (Objetivos 1 y 2). A tal efecto, se ha llevado a término investigación cuantitativa de datos secundarios en relación a los despachos de abogados que operan a diferentes niveles de análisis: el mercado global, el mercado europeo y el mercado nacional.

En la *segunda fase*, cuya finalidad ha consistido en recabar la *voz del cliente* (Objetivos 3 a 7, ambos inclusive) así como validar las hipótesis relativas al impacto de la calidad en la satisfacción del cliente (*Hip.6.1, 6.2, 6.3 y 6.4*), se ha llevado a término investigación cualitativa y cuantitativa de datos primarios relativos a las empresas que operan en Cataluña. Esta fase ha contado con la

importante colaboración de 28 socios y altos directivos de empresas que operan en Cataluña, seis asociaciones empresariales y un total de 301 empresas, que participaron en la encuesta realizada al efecto.

La *tercera fase* se ha llevado a término para recabar la voz de la *organización* en el sector jurídico a los efectos de establecer los *recursos estratégicos sectoriales*, las *dimensiones del servicio jurídico* que en la actualidad se presta en Cataluña así como identificar oportunidades para la mejora e innovación (Obj. 8 a 15, ambos inclusive e Hip. 12.1). A tal efecto se ha llevado a cabo una investigación cualitativa de datos primarios relativos a los despachos que operan en Cataluña, mediante la aplicación de la metodología *QFD (Quality Function Deployment)*. En esta fase se ha contado con la colaboración de 23 despachos de abogados de reconocido prestigio en Cataluña.

d. Estructura

La presente investigación se ha estructurado en las cinco partes que se relacionan a continuación:

1. En primer lugar, se define el marco teórico en el que se ha fundamentado la investigación y que ha servido de base para proponer un modelo para el análisis y despliegue estratégico en el sector jurídico.
2. En segundo lugar, se describen los factores que han tenido una influencia determinante en la evolución reciente de la abogacía española y que permiten completar la visión del sector ofrecida por los resultados de la investigación empírica.
3. A continuación, se describen los objetivos de la investigación empírica, las hipótesis planteadas y las fases de la misma, así como, la metodología empleada en cada una de sus tres fases.
4. En cuarto lugar, se describe el desarrollo de la investigación y sus resultados, atendiendo, así mismo, a las tres fases de la investigación empírica.

5. Por último, previa la realización de algunas consideraciones preliminares y el planteamiento de futuras líneas de investigación, se presentan las conclusiones de la investigación.

1. Estado de la cuestión

‘Aunque el futuro es desconocido, sus raíces están en el presente y en el pasado. La observación de lo que ocurre hoy permite identificar muchos de los desarrollos clave de los próximos años.’ (Grant, 2006, p. 632)

En este capítulo se identifican aquellos conceptos que permiten adentrarse en el marco teórico que ha fundamentado la línea argumental de la presente investigación así como la metodología utilizada. A tal efecto, en primer término, se define el concepto de despacho de abogados en el contexto de las sociedades profesionales, así como las corrientes de investigación académica en este ámbito.

En segundo lugar, se analiza la literatura existente en los ámbitos de la estrategia y la calidad que pueda ser de aplicación al sector jurídico y, más concretamente, la referida al análisis del entorno y la competencia, así como a los impulsores clave de competitividad y diferenciación sectorial: la calidad percibida (satisfacción de la demanda) y los recursos estratégicos.

A continuación, se revisa la literatura relativa al despliegue estratégico de la función de calidad (*QFD*) y del *concepto de servicio* a los efectos de determinar las herramientas que hagan viable la interrelación de la información obtenida para la descripción en profundidad de los factores que caracterizan el sector.

Por último, sobre la base del estado de la cuestión, se propone un modelo para el análisis y despliegue estratégico en el sector de prestación de servicios jurídicos.

1.1. Concepto de despacho de abogados y marco teórico de las sociedades profesionales

Los despachos de abogados, conceptuados como sociedades profesionales al amparo de la Ley 2/ 2007, son empresas de prestación de servicios jurídicos integradas a efectos estadísticos en el sector de prestación de servicios a empresas y a efectos conceptuales en el *sector del conocimiento - 'The Intellect Industry'* (Scott, 1998; Dawson, 2005).

Para definir la actividad de los despachos de abogados se debe partir necesariamente de la definición de *abogacía* establecida en el artículo 1.1. del Estatuto General de la Abogacía Española. *'La abogacía es una profesión libre e independiente que presta un servicio a la sociedad en interés público y que se ejerce en régimen de libre y leal competencia, por medio del consejo y la defensa de derechos e intereses públicos y privados, mediante la aplicación de la ciencia y la técnica jurídicas, en orden a la concordancia, a la efectividad de los derechos y libertades fundamentales y a la Justicia.'* (Ministerio de Justicia, 2001, a.)

Así mismo, debe considerarse la definición de ejercicio profesional colectivo descrito en la Ley 2/2007 *'se entiende que hay ejercicio en común de una actividad profesional cuando los actos propios de la misma sean ejecutados directamente bajo la razón o denominación social y le sean atribuidos a la sociedad los derechos y obligaciones inherentes al ejercicio de la actividad profesional como titular de la relación jurídica establecida con el cliente.'* (Art. 1. de la Ley 2/2007 de Sociedades Profesionales, Jefatura del Estado, 2007)

Desde una perspectiva económica, a tenor del citado marco normativo, los despachos de abogados son empresas de prestación de servicios profesionales donde se ejerce colectivamente la actividad propia de la profesión de abogado y, en ocasiones, otras profesiones complementarias y legalmente compatibles.

Greenwood *et al.* (2005) describe las sociedades profesionales como aquellas cuyo principal activo radica en un personal altamente cualificado² y cuya actividad consiste en la prestación de servicios intangibles codificados en conocimientos complejos.

Este tipo de organizaciones comparten una serie de características que les son propias y que les distinguen de otro tipo de empresas, tanto del sector servicios como de la industria: la mayoría de los socios y empleados son profesionales, otorgan alta prioridad a los principios que inspiran la profesión (incluyendo la prestación altruista de servicios), presentan un alto grado de respeto por las normas deontológicas (incluyendo la incompatibilidad con otras profesiones), ponen el énfasis en la creación y aplicación del conocimiento y, mayoritariamente, los propios profesionales asumen la responsabilidad sobre las decisiones y actividades clave en la organización (Lowendhal, 2005).

En efecto, el ejercicio de la abogacía en los despachos de abogados, no puede entenderse sin tener en consideración la alta dependencia de la organización a los profesionales, que ha dado lugar a estructuras organizativas idiosincráticas (Greenwood *et al.*, 2005) ni sin vincularla al factor, especialísimo, de consistir su actividad en un servicio prestado en *interés público*. En efecto, la sociedad ha confiado a los abogados la función de consejo jurídico y de defensa efectiva de los derechos individuales y colectivos. Para garantizar esta función los despachos de abogados deben velar porque en la prestación de servicios jurídicos confluya el cumplimiento de los principios fundamentales del ejercicio de la profesión de abogado (la independencia, la dignidad, la integridad, el servicio, el secreto profesional y la libertad de defensa) así como un alto nivel de calidad en el servicio prestado que tiene como propósito fundamental, no tanto el rendimiento de la organización, como la garantía de los derechos de los ciudadanos a la justicia. *‘El ciudadano tiene derecho a la prestación de un*

² Para el ejercicio de una actividad profesional se requiere acreditar una titulación universitaria oficial, e inscripción en el correspondiente Colegio Profesional

servicio profesional de calidad por parte del abogado en el cumplimiento de la misión de defensa que se le encomienda.' (Ministerio de Justicia, 2002)

Este conjunto de factores ha propiciado un cierto desapego entre los abogados por contemplar el ejercicio de la abogacía como una actividad empresarial que requiere estrategia y gestión. Pese a ello, no puede obviarse que en la actualidad, el papel de las sociedades profesionales en el ámbito de los negocios es de tal magnitud que sin ellas *'el mundo empresarial tal y como la conocemos se paralizaría'* (Sharma, 1997, p. 758). En este sentido, Greenwood *et al.* (2005, p. 662) afirma que *'los despachos de abogados posibilitan intercambios comerciales complejos'* sin cuya asesoría resultarían inviables. Así mismo, contribuyen a enmarcar las actividades empresariales dentro del ámbito de la juridicidad así como a paliar la conflictividad comercial.

Pese a que la complejidad del mundo empresarial ha conllevado la creciente necesidad del ejercicio colectivo de las actividades profesionales para poder atender a las necesidades de las empresas, tanto las instituciones como la literatura académica han prestado escasa atención a las sociedades profesionales.

Hasta hace muy poco, este tipo de organizaciones han carecido en nuestro país de respaldo normativo. Este importante escollo para su desarrollo fue superado en el año 2007 con la promulgación de la Ley de Sociedades Profesionales, en cuya *Exposición de Motivos* se reconoce expresamente no sólo su existencia, sino sobre todo, las ventajas que en la actualidad reporta el ejercicio colectivo de las actividades profesionales.

'La evolución de las actividades profesionales ha dado lugar a que la actuación aislada del profesional se vea sustituida por una labor de equipo que tiene su origen en la creciente complejidad de estas actividades y en las ventajas que derivan de la especialización y división del trabajo. Así, las organizaciones colectivas que operan en el ámbito de los servicios profesionales han ido adquiriendo una creciente difusión, escala y complejidad, con acusada tendencia en tiempos recientes a organizar el

ejercicio de las profesiones colegiadas por medio de sociedades. En este contexto, la Ley de Sociedades Profesionales que ahora se promulga tiene por objeto posibilitar la aparición de una nueva clase de profesional colegiado, que es la propia sociedad profesional, mediante su constitución con arreglo a esta Ley e inscripción en el Registro de Sociedades.' (Exposición de motivos de la Ley 2/2007 de Sociedades Profesionales, Jefatura del Estado, 2007)

En la actualidad, la investigación académica en torno a las sociedades profesionales se mueve en dos direcciones relacionadas entre sí (Greenwood, *et al.* 2005). Por un lado, la que se centra en comprender cómo se gestiona y optimiza el conocimiento como recurso clave (Empson, 2001; Hinings y Leblebici, 2003; Lowendahl *et al.*, 2001; Morris, 2001; Morris y Empson, 1998; Forstenlechner *et al.*, 2007, 2009; Gottschalk y Khandelwal, 2004). Por otro, los autores que analizan la especial idiosincrasia de la actividad profesional en el ámbito de las organizaciones (Greenwood, *et al.*, 2002; Cooper *et al.*, 1996; Pinnington y Morris, *et al.*, 2003; Gorman, 2006; Raelin, 1989).

Si bien, algunos autores han tratado aspectos relativos a la diversificación y ventaja competitiva en el marco de las sociedades profesionales (Hitt *et al.*, 2006; Ou y Chai, 2007), se reconoce mayoritariamente el escaso desarrollo de investigaciones en torno a la estrategia y el análisis sectorial en este ámbito, lo que ha llevado a algunos autores a calificar a este tipo de sociedades como *infra estudiadas* (Malos y Campion, 2000, Lorsch y Tierney, 2002; Greenwood *et al.*, 2005 ; Ou y Chai, 2007).

Por último cabe mencionar la muy escasa literatura en el análisis sectorial de la actividad de prestación de servicios jurídicos. A este respecto, Ou y Chai (2007) argumentan, en relación a las sociedades profesionales en general, que uno de los motivos fundamentales para esta escasez de investigación radica en que este tipo de organizaciones han estado poco incentivadas a revelar y hacer públicos sus estados financieros, lo que redundaría en la gran dificultad inherente a conseguir y analizar datos sobre su desempeño y rendimiento.

1.2. El entorno competitivo de las organizaciones

Como punto de partida se ha tomado el concepto genérico de *estrategia competitiva* propuesto por Porter (1983), quien textualmente afirma que '*la clave para formular una estrategia competitiva es relacionar la empresa con su entorno*'. En efecto, para iniciar un proceso estratégico, los despachos de abogados deben comprender, previamente, el entorno en el que operan y tener identificados a todos sus competidores actuales y potenciales, así como su posicionamiento en el mercado jurídico.

El *entorno competitivo* viene configurado por la totalidad de factores físicos y sociales que afectan a la toma de decisiones (Duncan, 1972) y su análisis permite discernir las oportunidades sobre las que se puede construir una estrategia y las amenazas que hay que evitar o superar (Johnson y Scholes, 2001).

Duncan (1972) afirma que la *complejidad* del entorno, entendida como la falta de información sobre los factores de influencia, la imposibilidad de asignar probabilidades fiables sobre el impacto que los mismos puedan tener en el éxito o fracaso de un proyecto y la ignorancia sobre las consecuencias de una decisión equivocada, potencia la vulnerabilidad de las organizaciones al incrementar la incertidumbre en la toma de decisiones. En este sentido, los empresarios españoles prevén un entorno cada vez más complejo (Fernández y Trullenque, 2009).

Para el *análisis de influencias ambientales* se ha partido de la clasificación en factores políticos o institucionales, económicos, sociales y tecnológicos (PEST), propuesta por Narayanan y Fahey, (2001), centrándonos exclusivamente en los factores económicos, institucionales y tecnológicos por entender que constituyen los de mayor influencia en el sector de prestación de servicios jurídicos. Así mismo, se han analizado los factores que han impulsado la globalización del sector, tal y como proponen los autores citados. El objeto ha sido tener una mejor comprensión de los factores que han llevado a los diferentes operadores

del sector a adoptar un posicionamiento estratégico determinado, cuestión que se analizará en la primera fase de la investigación empírica.

El contexto competitivo actual no puede entenderse sin analizar el fenómeno de la *globalización* como factor de primer orden en la generación de cambios en el entorno de las organizaciones. *‘A las puertas del siglo XXI, el reto competitivo de los directivos será el desarrollo de sistemas para la identificación de competidores globales así como para la adaptación a la creciente complejidad y rápido índice de cambio en este entorno competitivo dinámico.’* (Thomas et al., 1999, p. 70). Los referidos autores ilustran el entorno competitivo actual mediante una figura en la que se evidencia los cuatro niveles del mercado que los directivos deben comprender y gestionar para obtener un posicionamiento competitivo sostenible.

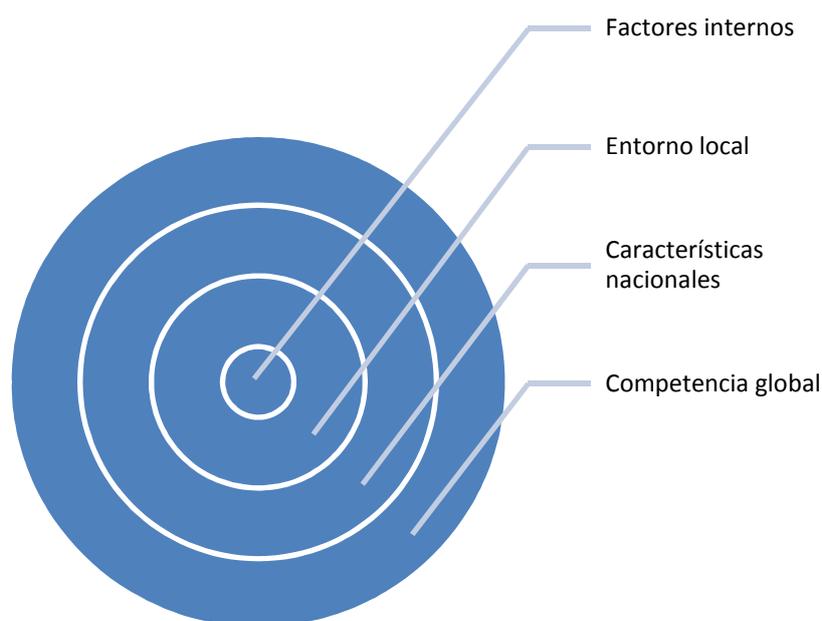


Figura 1.1. - Dimensiones estratégicas en un entorno competitivo global (Thomas et al., 1999)

Uno de los primeros autores en introducir el concepto de *mercado global* fue Levitt (1986, pp. 20 y 21), *‘Ningún negocio, ya sea grande o pequeño, ya sea más amplia o más limitada su base de clientes, está exento de la competición a escala global [...]’. La nueva realidad es la globalización de los mercados, y con*

ello la poderosa materialización de la corporación global [...] Hoy a todos los respectos el mundo se ha nivelado hasta llegar a una comunalidad mundial estándar [...]. Esto supone el final del mundo comercial multinacional, y el final de la corporación multinacional. La nueva realidad es la globalización de mercados, que trae con ella la poderosa materialización de la corporación global'.

Hope, J. y Hope, T. (2003) identifican *el mercado global* como uno de los factores imprescindibles en el análisis del panorama competitivo de la era de la información e identifican una serie de puntos que deben ser tenidos en consideración para el análisis de los efectos de los cambios en el panorama competitivo en la era de la información: el impacto de la tecnología, el mercado global, los cambios impulsados por los gobiernos, la competencia cambiante, los cambios de empleo y la consideración del conocimiento como el recurso económico clave.

Gabarro (2007 p. xvii), confirma este extremo con relación al sector de prestación de servicios jurídicos. *'Los diez últimos años han supuesto un período de cambios extraordinarios para los despachos de abogados y sus mercados. El más destacado de estos cambios ha sido el rápido crecimiento de los despachos corporativos de abogados con la correspondiente internacionalización de las necesidades de sus clientes. Ambas tendencias se han visto impulsadas por la continuada globalización de la economía, que ha generado una enorme cantidad de trabajo doméstico en la última década, así como una cantidad creciente de transacciones internacionales y asuntos de naturaleza multi jurisdiccional. Muchas firmas regionales se han convertido en firmas fuertes a nivel nacional, mientras que muchas firmas nacionales se han convertido en internacionales, mediante fusiones y adquisiciones o a través de expansiones enfocadas a un fin determinado.'*

Yip (1995), selecciona aquellos que aumentan el potencial de globalización de los sectores, distinguiendo entre:

- Factores que inciden en la convergencia de los mercados, como son las necesidades parecidas de los clientes, existencia de clientes globales, canales globales, marketing transferible y el liderazgo de los países.
- Factores que inciden en los costes globales: economías de escala, eficiencias en las fuentes de suministro, logística favorable, diferencias en los precios del país (incluido tipos de cambio), costes del desarrollo del producto o servicio y tecnología cambiante; influencia de la política nacional, políticas comerciales favorables, estándares técnicos compatibles, regulación de marketing común y propiedad estatal de competidores o clientes.
- Factores inductores de la competitividad global, como son elevadas exportaciones e importaciones, competidores de diferentes países, interdependencia de países y globalización de competidores.

Además del análisis de influencias ambientales y de los factores que han impulsado la globalización en este mercado, a los efectos de tener una visión más amplia del entorno es importante conocer cuáles son los países que lideran el sector y dónde radica la fuente de la ventaja competitiva nacional. Aunque no directamente controlados por una determinada empresa, las características y recursos de diferentes naciones pueden ser una fuente de ventaja competitiva en el mercado global. En este sentido, las competencias y recursos controlados por la empresa matriz en su país de origen puede influir la manera en que las empresas abordan la entrada y competencia en otros países (Porter, 1990; Thomas *et al.* 1999).

‘Una empresa puede ganar ventaja competitiva si las necesidades de los clientes domésticos anticipan las necesidades de los compradores de otras naciones.’ (Thomas et al., 1999, p. 75)

1.3. Los grupos estratégicos como punto de referencia sectorial

La posición que ocupa cada despacho de abogados en el mercado le permite distinguirse de sus competidores así como prever los futuros movimientos de éstos. Del análisis de las fuerzas que determinan la rentabilidad de un sector propuestas por Porter (1980), en el presente estudio nos hemos centrado en el análisis de los competidores, sobre la base de la recogida y análisis de información de los principales operadores del sector y su segmentación en grupos estratégicos.

Para comprender a los competidores es importante estar informado sobre ellos (Grant, 2006). Este mismo autor señala que la *información sobre los competidores* comprende la recogida y el análisis metódico de información pública sobre rivales, con el objeto de documentar adecuadamente la toma de decisiones. Siguiendo las indicaciones del citado autor, la primera fase de la investigación empírica de este trabajo se ha basado, exclusivamente, en la identificación y recogida de información pública sobre los principales operadores del sector de actividades jurídicas. Además, se ha hecho mayor énfasis en el análisis de los despachos de mayor tamaño por entender que disponen de más recursos para invertir y diferenciarse.

En cada sector, las empresas se posicionan a lo largo de un reducido número de *dimensiones estratégicas*, como pueden ser el nivel de calidad del producto, la política de precios, el grupo de consumidores o mercados geográficos a los que sirve, etc. Cada dimensión ofrece un determinado abanico de opciones estratégicas, según el sector. Dada la actuación de cada empresa en estas dimensiones, ésta desarrollará una serie de recursos y capacidades que constituirán su cartera de activos estratégicos. Franquesa y Ricart (1992) ofrecen una definición clara de grupo estratégico, entendido como el conjunto de empresas que siguen estrategias similares. Éstos constituyen la base tanto para identificar grupos estratégicos como para sustentar ventajas competitivas. A tal efecto se utilizan, habitualmente, las características propuestas por Porter (1987). En este punto, el trabajo de Sherer (2007) ha resultado una guía importante, no sólo como fuente de datos e información del principal mercado de

prestación de servicios jurídicos del mundo (el mercado jurídico de los EE.UU.), sino también, para identificar los indicadores que definen las dimensiones estratégicas de los operadores de este sector.

Sherer (2007, p. 167), haciendo referencia al conjunto de características que Mc Gee y Thomas (1986) utilizan para diferenciar a las empresas en grupos estratégicos, selecciona algunas en el análisis del sector de prestación de servicios jurídicos y determina sus indicadores. Este autor afirma que,

‘un grupo de atributos se centra en las diferentes medidas del tamaño de una empresa, como el número de abogados o la facturación total. Normalmente, estas características son fáciles de obtener. Un segundo grupo de atributos tiene relación con las características internas de la organización, tales como los procedimientos operacionales o la estructura organizativa. Estos indicadores son de más difícil acceso y podrían dar información en relación a la estrategia y gestión como fuentes de ventaja competitiva. Un tercer grupo de atributos son los de naturaleza espacial o geográfica como pueda ser el grado de internacionalización. La medida de internacionalización se basa habitualmente en el lugar donde se localizan los profesionales, donde están las oficinas, o donde se generan las ventas. Un cuarto grupo de atributos son los financieros e incluye medidas como el retorno sobre la inversión. Estos últimos pueden dar información sobre el grado de valor añadido de los servicios que se prestan (alto, medio o bajo valor añadido). Un último grupo de características está vinculado con los precios de los servicios o la cuota de participación como indicadores del segmento del mercado al que se prestan servicios jurídicos.’

Fiegenbaum y Thomas (1995) proponen una visión cognitiva del papel de los grupos estratégicos conceptuados como *puntos de referencia* en el sector. Los resultados empíricos de su trabajo soportan que habitualmente los miembros de un grupo estratégico ajustarán su comportamiento estratégico hacía el objetivo genérico del grupo. Esta perspectiva supone una base teórica para el análisis de la estructura interna de los sectores y, por ende, algunos aspectos importantes de la *lógica sectorial* analizada en este trabajo de investigación.

Los datos obtenidos en el estudio de grupos estratégicos servirán, así mismo, para determinar el panorama geográfico de los despachos de abogados que operan en España. Se trata de analizar una de las dimensiones del panorama competitivo que afectan a la cadena de valor, descritas por Porter (1983) como el rango de regiones, o grupos de países en los que compite una empresa con una estrategia coordinada. Según este autor, la amplitud o estrechez del panorama está claramente relacionado con los competidores, en el sentido de que las interrelaciones geográficas pueden aumentar la ventaja competitiva, si al compartir o coordinar las actividades de valor se pueden incrementar los precios, bajar los costes y aumentar la diferenciación.

Dado que las empresas pueden perseguir los beneficios de un panorama más amplio internamente o entrar en coaliciones con empresas independientes, para lograr algunos o todos los beneficios comunes, se completará el estudio del panorama geográfico con datos sobre la incorporación de los despachos de abogados a redes nacionales e internacionales.

1.4. Recursos empresariales y factores estratégicos sectoriales.

Las teorías examinadas en los apartados precedentes centran el análisis en el exterior, mediante la selección de los sectores más apropiados y dentro de éstos el posicionamiento competitivo más atractivo (Collis y Montgomery, 1995), con el objetivo último de *'identificar oportunidades para obtener beneficios en el entorno de la empresa'* (Grant, 2006, p. 181).

El análisis de los recursos y capacidades de la empresa desplaza el foco estratégico al ámbito interno de la empresa proponiendo un *'marco conceptual para entender el crecimiento de las empresas mediante la utilización de recursos como bloques de construcción'* (Thomas et al., 1999).

En este marco se argumenta que las fuentes para obtener una ventaja competitiva sostenible son *los recursos y capacidades controlados por la empresa que son valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles* (Barney, 1991, p.116). Estos recursos y capacidades pueden verse como haces de activos tangibles e intangibles, incluyendo las habilidades de gestión, sus procesos y rutinas, y la información y conocimiento que controla (Barney, 1991). Las capacidades se diferencian de otro tipo de recursos en que no se les puede atribuir valor económico y que están tan integradas en las rutinas y actividades organizativas que no pueden ser imitadas o comercializadas (Day, 1994).

La identificación de los recursos de una empresa va más allá de los que recoge el balance de la compañía (principalmente recursos físicos y financieros). Grant (2006) describe tres tipos de recursos (tangibles, intangibles y humanos) que junto a las capacidades organizativas deben considerarse a los efectos de alcanzar una visión más completa que permita comprender el potencial de éstos para crear una ventaja competitiva, más allá de la valoración económica de la compañía.

Según este autor los primeros, recursos tangibles, son más fáciles de identificar y evaluar dado que los estados contables los reflejan. Se trata de los recursos físicos y financieros. Los recursos intangibles, son en su mayoría invisibles o se

encuentran infravalorados en los estados financieros, pese a su valor de contribución al valor de los activos totales, lo que implica las diferencias entre el valor de las empresas expresado en los libros y su valor de mercado. Grant (2006) menciona entre este tipo de recursos a la marca, la reputación, la tecnología y la propiedad intelectual. Los recursos humanos, no aparecen en el balance por cuanto *las personas no pueden ser propiedad de nadie* (Grant, 2006, p.194). Las empresas contratan el tiempo y la pericia de las personas, sus habilidades, conocimientos y capacidad. Por último los recursos o capacidades organizativas hacen referencia a la facultad de una empresa para emprender una actividad determinada.

En el ámbito de los despachos de abogados Mayson (2007) establece que los factores que contribuyen a optimizar el valor económico del despacho y su percepción de sostenibilidad son: el capital financiero, el capital físico (instalaciones, equipos y tecnología), el humano (conocimiento, destreza, habilidad, experiencia, reputación y perfil de los profesionales) el capital social (contactos, relaciones, normas y valores) y el capital organizativo (sistemas de gestión del conocimiento, contratos, documentos y registros, estructura del despacho y roles, trabajo en equipo, rutinas, procesos, entorno normativo, reputación y perfil de la organización, estrategia y política de empresa). A los efectos de esta investigación para la identificación de los recursos sectoriales se ha partido de los factores reseñados por el precitado autor así como de las dimensiones básicas de la organizaciones reseñadas por Moreno-Luzón *et al.* (2001): tareas y proceso productivos, diseño de puestos de trabajo, estructura organizativa, procesos de información-decisión, políticas de personal, sistemas de medición, evaluación y control, sistemas de recompensas, organización informal y socialización y valores comunes.

En el desarrollo de la RBV³ algunos autores han relacionado los recursos esenciales entendidos como ventaja competitiva con otros ámbitos de investigación que han venido a enriquecer esta corriente doctrinal y que plantean futuras líneas de investigación en este ámbito, tales como, entre otros, el marketing (Srivastava *et al.*, 2001) y el gobierno corporativo (Barney *et al.*, 2001; Castanias y Helfat, 2001). Srivastava *et al.* (2001) mencionan la necesidad de que la doctrina relativa a la perspectiva de la empresa basada en los recursos (RBV) relacione los cambios en el mercado (ej. el cliente) con la necesidad de cambios en los recursos clave. En relación al gobierno corporativo como ventaja competitiva clave, Barney *et al.* (2001) afirma que si bien éste puede no ser una fuente de ventaja competitiva, el fallo en la implementación de una estructura de gobierno correcta puede conducir a que las empresas no realicen todos los beneficios que podrían derivarse de los recursos que controlan. Aun cuando los recursos necesarios estén presentes en la empresa, puede no crearse una ventaja competitiva si el gobierno corporativo falla en la incentivación y/o control de los gestores en la adopción de las acciones relevantes a tal efecto.

La perspectiva de la empresa basada en los recursos y capacidades combina la visión externa con la visión interna preconizada por la teoría de las competencias esenciales (Prahalad y Hamel, 1990), reconociendo la importancia de los recursos específicos de cada empresa y relacionándolos con el entorno. (Collis y Montgomery, 1995). En esta línea Grant (2006) define la estrategia como *‘el modo en que la empresa despliega sus recursos y capacidades en el entorno con el fin de alcanzar sus objetivos’*.

Invertir en competencias esenciales sin examinar la dinámica competitiva que determina el atractivo de un sector puede resultar peligroso (Collis y Montgomery, 1995). Si se ignora el mercado, se corre el riesgo de invertir en exceso en recursos que producirán bajos rendimientos. Del mismo modo si se

³ RBV: *Resource-based view*

ignora a los competidores, los beneficios que pudiesen resultar de una estrategia de recursos apropiada pueden quedar disipados por la lucha para su adquisición y control.

En un entorno de cambio continuo, las empresas necesitan invertir y mejorar sus recursos continuamente para mantener u obtener una ventaja competitiva sostenible. *‘No podemos seguir asumiendo que es posible ganar sostenibilidad de una ventaja competitiva sobre la base de una serie fija de competencias esenciales. En cambio, continuos cambios pueden aportar ventajas competitivas temporales.’* (Fiol, 2001, p. 697)

Si bien, la heterogeneidad de las capacidades y recursos de un grupo de empresas es uno de los principios básicos de la teoría de los recursos, *resulta difícil para los investigadores explicar la manera en que las empresas optimizan sus recursos y capacidades* (Helfat y Peteraf, 2003, p.997). El hecho de que una capacidad haya alcanzado el umbral de fiabilidad no implica que haya alcanzado el nivel más alto posible de funcionalidad. Las organizaciones pueden diferenciarse en la eficacia o eficiencia de una cierta capacidad. Decir que una organización tiene una capacidad determinada sólo significa que ha alcanzado algún nivel mínimo de funcionalidad que le permite la realización repetida y fiable de una actividad. El ciclo de vida de las capacidades (creación, desarrollo y madurez), aporta una visión de la evolución de los recursos y capacidades en el tiempo, así como ayuda a explicar las fuentes de heterogeneidad de las empresas.

Sirmon *et al.* (2007, p. 273) profundizan en el concepto de gestión de recursos, definiéndolo como *‘el proceso integral para la estructuración del ‘portfolio’ de recursos de la empresa, interrelacionar los recursos para construir capacidades y apalancar dichas capacidades al objeto de crear y mantener valor para los clientes y los socios’*. Estos procesos, que consisten fundamentalmente en estabilizar, mejorar, innovar, movilizar, coordinar y desplegar recursos, son críticos para interrelacionar las capacidades internas con las condiciones del entorno y su propósito último consiste en *‘optimizar las capacidades para crear soluciones para los cliente actuales y potenciales’*.

Desde la perspectiva del cliente la creación de valor comienza proporcionando valor a los clientes. En consecuencia, la creación de valor ocurre cuando una empresa excede la habilidad de sus competidores de suministrar soluciones a las necesidades de los clientes, a la par que mantienen o mejoran sus márgenes de beneficios (Sirmon *et al.*, 2007).

Desde esta perspectiva, cabe afirmar que no todos los recursos son estratégicos. Para que lo sean debe contribuir a la creación de un producto o servicio que tenga *valor de uso*, o utilidad para el consumidor. El resto de recursos serán recursos genéricos, comunes a las empresas en competencia y que aun no generando rentas por sí mismos son necesarios para que los recursos estratégicos los generen (Bowman y Swart, 2007). Además, cuando la posesión de una competencia esencial es común en el sector, se convierte en un *coste de hacer negocio*. Una empresa que no tiene esta competencia está en desventaja (Aung y Heeler, 2001).

El trabajo (Sirmon *et al.* 2007) entronca con una serie de investigaciones que han enriquecido la visión de la empresa basada en los recursos, complementándola no sólo con el entorno sino también con otros factores. En este sentido, Srivastava *et al.* (2001) argumentan la importancia de un enfoque multi-disciplinar (marketing y recursos estratégicos) para relacionar los cambios en el mercado (clientes) con la necesidad de cambios en los recursos clave. Priem (2007) complementa la literatura existente en el ámbito de la apropiación de valor (posicionamiento competitivo, costes de transacción y teoría de los recursos), mediante la introducción de la perspectiva del *beneficio experimentado por el cliente (CBE- consumer benefit experienced)*. Este autor argumenta que pese a que los clientes son los árbitros del valor del producto o servicio, han recibido poca atención por parte de la literatura en el ámbito de la estrategia. El enfoque que propone el autor enfatiza las relaciones entre la estrategia empresarial y los mecanismos que conducen la predisposición de los clientes a pagar el precio. Su enfoque no consiste en argumentar la superioridad de uno u otro enfoque doctrinal, dado que todos ellos hacen una contribución importante. Por el contrario, su objetivo ha consistido en demostrar que incorporando una perspectiva diferente a la discusión (la perspectiva del

beneficio experimentado por el cliente), puede enriquecer y extender nuestra visión de la estrategia.

Así mismo, Wernerfelt (1984, p.171) argumenta que *'para la empresa los recursos y los productos son dos lados de la misma moneda'*. La mayoría de los productos precisan de varios recursos y la mayoría de los recursos pueden utilizarse en varios productos. Las dos perspectivas de la empresa están reflejadas en la literatura sobre estrategia. El concepto tradicional de estrategia se concibe en términos de la posición de los recursos (fortalezas y debilidades) de la empresa, mientras la mayoría de las herramientas económicas operan en el lado del producto-mercado. A los efectos de interrelacionar ambas perspectivas, sugiere utilizar la *matriz recurso-producto*, en la que se determina la importancia de los recursos en un producto, para ilustrar diferentes patrones para el desarrollo de recursos. Un tema recurrente en la perspectiva de los recursos es el reto metodológico con que se han encontrado los investigadores para la medición de los recursos, dado que muchos son intangibles. Barney *et al.* (2001) sugieren su diagnosis por medios cualitativos dado que este tipo de análisis tiene el potencial de dar lugar una serie de indicadores tangibles.

En el ámbito del análisis sectorial, algunos autores argumentan que la perspectiva de los recursos complementa el análisis a este nivel, conectando el concepto de *Factores Estratégicos Sectoriales* con la noción de *Recursos Estratégicos* a nivel de la empresa. Estos autores proponen que para poder identificar *ex ante* los recursos estratégicos en los que fundamentar la ventaja competitiva empresarial, es *'preciso identificar previamente los Factores Estratégicos Sectoriales, así como prever la serie de factores que puedan prevalecer en el futuro'* (Amit y Shoemaker, 1993, p. 36).

Los precitados autores definen los *Factores Estratégicos Sectoriales (FES)* como *'los recursos y capacidades que constituyen el principal determinante de beneficios económicos para los operadores de un sector'* (Amit y Shoemaker, 1993, p. 43) y citan como sus principales características las siguientes:

- a. *Recursos y capacidades que pueden identificarse a posteriori como determinantes de rentabilidad en un sector,*
- b. *Determinados por el mercado a través de interacciones complejas,*
- c. *Estratégicos por constituir la base de la competencia entre rivales,*
- d. *El haz de FES cambia con el tiempo y no se conoce ex ante,*
- e. *Su desarrollo requiere tiempo, habilidad y capital, pueden especializarse en usos determinados,*
- f. *Las inversiones en este tipo de recursos son en gran medida irreversibles (ej. costes no recuperables),*
- g. *Su valor se deteriora y aprecia con el tiempo,*
- h. *El ritmo de acumulación puede verse afectado por las acciones de los gestores así como por la magnitud de otros recursos y capacidades controlados por rivales. Resulta difícil acelerar su desarrollo,*
- i. *Su valor para una empresa puede depender de su control sobre otros factores (complementariedad de recursos),*
- j. *No se podrán conocer y controlar todos los aspectos de su desarrollo.*

Otro elemento interesante para el análisis sectorial en el marco de los recursos consiste en aplicar a este nivel de análisis la doctrina relativa a la *lógica dominante*, extrapolándola al sector a los efectos de determinar la *lógica sectorial*.

La *lógica dominante* es la manera en que los directivos conceptualizan su negocio y adoptan decisiones críticas sobre la asignación de recursos Prahalad y Bettis (1986) definen este *concepto (dominant general management logic)* como un mapa mental desarrollado a través de la experiencia en el negocio esencial (core business) y que en ocasiones se aplica inapropiadamente a otros negocios. En este sentido, los citados autores argumentan que la habilidad del equipo directivo para gestionar una empresa diversificada está limitada por la *lógica dominante* a la que están acostumbrados.

Una de las implicaciones de la tesis de Prahalad y Bettis (1986) en el análisis sectorial radica en su argumento de que el equipo directivo tiende a no responder con la suficiente rapidez en situaciones donde la *lógica dominante* es

diferente a la suya propia, dado que pueden no ser capaces de interpretar la información que reciben sobre negocios poco familiares. Sobre esta base construyen el concepto de *afinidad* (*relatedness*) que se basa en la identificación de similitudes estratégicas en la manera de conceptualizar un negocio y sugieren investigar la forma de medición para ser capaces de establecer en qué consiste una particular *lógica dominante*.

En el ámbito de los sectores del conocimiento, los enfoques que posicionan el capital humano como factor central en la generación de valor tienden a oscurecer, por un lado, la importancia del cliente en la percepción de valor en el mercado y, por otro, la realidad imperante en este tipo de organización en que las formas de capital que son independientes del individuo y las que son inseparables de éste resultan interdependientes en la generación y apropiación de valor (Bowman y Swart, 2007). El concepto de *'embedded capital'* existe donde hay ambigüedad en torno a la contribución de valor del capital humano. Esta ambigüedad se debe a la interacción en el proceso de creación de valor entre formas de capital que pueden existir de forma independiente de los individuos y el capital humano que se encarna en los individuos. Según el precitado autor, el valor de la marca, los procesos y los procedimientos constituyen algunos ejemplos de *embedded capital*.

En el marco de los despachos de abogados, Mayson (2007 p. 134) afirma que,

'No sólo el número limitado de opciones estratégicas, sino también el número limitado de propuestas de valor que apoyan estas opciones significa que no existe un abanico infinito de estrategias en el sector jurídico. Como resultado la ventaja competitiva entre despachos no deriva de la opción estratégica escogida, sino de la ejecución de ésta. En un despacho de abogados por tanto el desarrollo, gestión, y despliegue efectivo de los recursos apropiados devienen entonces los elementos que definen la ventaja competitiva. Por tanto en todo despacho de abogados la estrategia operacional que apoya la gestión, el desarrollo y el despliegue de recursos es esencial.'

1.5. La calidad competitiva en el sector jurídico

La *calidad en los servicios* ha sido objeto de abundante investigación desde la década de 1970. La insuficiencia de la literatura existente sobre la calidad relativa al sector industrial para abordar esta materia, unido al extraordinario crecimiento del sector servicios a nivel global, así como la validación empírica de los beneficios que la calidad de los mismos aporta en la consecución de una cuota de mercado sostenible (Anderson y Zeithaml, 1984; Phillips *et al.*, 1983), supuso la generación de una nueva corriente de la literatura que se ha fundamentado en la percepción del cliente como elemento crítico para la definición de la calidad en este ámbito (Grönroos, 2007; Parasuraman *et al.*, 1985; Miller *et al.*, 2008).

Estos autores coinciden en definir la calidad en los servicios como la diferencia entre el servicio esperado y el percibido. Las expectativas de los clientes en relación a un determinado servicio son anteriores a la prestación del mismo. Estas expectativas se fundamentan en factores tales como las necesidades personales, comentarios de terceros y experiencias pasadas. La experiencia vivida durante la prestación del servicio junto a los resultados obtenidos supone la percepción de un determinado nivel de calidad. Es entonces cuando sobre la base de la calidad percibida el cliente confirma o no sus expectativas. (Kettinger *et al.*, 1994).

En todo caso, para entender la idiosincrasia de la calidad en los servicios es preciso recurrir en primer término a las características que los diferencian de los productos. Parasuraman *et al.* (1985), recogen los resultados de investigaciones previas, distinguiendo tres características distintivas fundamentales:

- Su *intangibilidad*, determinada por el hecho de que la mayoría de los servicios consisten en un hacer, en una experiencia y no en un objeto. Esta característica determina que las organizaciones de servicios tengan mayores dificultades en entender la manera en que los consumidores perciben y evalúan la calidad de sus servicios, dado que éstos no pueden ser medidos,

inventariados, y probados para asegurar su calidad con carácter previo a su compra (Berry, 1980).

- Su *heterogeneidad*, sobre todo en los servicios intensivos en personas, viene determinada por el hecho de que el servicio tiende a variar en función de la persona que lo presta. Esta característica provoca una mayor dificultad en asegurar la uniformidad de la calidad y la consistencia entre lo que la organización pretende prestar y lo que efectivamente recibe el cliente.

- La *inseparabilidad* entre la producción y el consumo del servicio supone un menor control en la calidad de aquellos servicios donde la interacción con el cliente es importante (Grönroos, 1978).

En relación a los servicios profesionales, donde se enmarcan los servicios jurídicos, Lowendhal (2005) confirma que la mayor dificultad en la gestión de la calidad de esta tipología de servicios proviene de las precitadas características, a las que añade otras que le son propias y que tienen su origen del hecho de tratarse de servicios del conocimiento, intensivos en personas y que dependen en gran medida de la interacción con el cliente:

- Los servicios profesionales son *servicios del conocimiento*. La actividad de los profesionales consiste en aplicar conocimientos profundamente especializados y en algunos supuestos codificados en el marco de las relaciones con los clientes.

- Los servicios profesionales se caracterizan por ser *multidimensionales* ya que deben satisfacer múltiples intereses a diferentes niveles en las organizaciones de sus clientes. En este sentido el despacho puede encontrar en una misma organización diferentes expectativas respecto al trabajo que se le encarga. Ello implica que al recabar las expectativas de los clientes los despachos deban tener en consideración los distintos estamentos a los que deba satisfacer.

- *Implican un alto nivel de innovación* y por tanto la habilidad para resolver problemas poco concretos y difíciles de definir al inicio de la relación.

- Implican *asimetría de información* con el cliente, dado que éste último carece de los conocimientos técnicos de la sociedad profesional. Esta característica supone que los gestores de sociedades profesionales y los

investigadores en esta materia hayan distinguido entre calidad del trabajo y calidad del servicio (Hausman, 2003; Sharma y Patterson, 1999). Debido a su complejidad, en muchas ocasiones la calidad técnica del trabajo realizado sólo puede ser evaluada por otro profesional. Por el contrario, el cliente siempre evalúa la calidad del servicio. (Maister, 2003)

- Además, este tipo de servicios presentan a un alto nivel de *heterogeneidad* debido a la elevada *dependencia de los* profesionales y la tendencia de éstos hacia el individualismo. *‘La fuerte identidad profesional inclina a optar por la mínima regulación e impedimentos organizativos posibles con el mínimo trabajo administrativo’* (Harte y Dale, 1995). En los servicios jurídicos, además, la *heterogeneidad* propia de los servicios intensivos en personal viene incrementada por el alto nivel de dependencia del criterio de terceros (fundamentalmente de la administración pública y del sistema judicial) y de la necesaria interacción con terceros para prestar el servicio. A este respecto Harte y Dale (1995), argumentan que *‘el establecimiento de estándares de calidad en empresas de servicios profesionales resulta particularmente problemático debido a la resistencia de los profesionales y al carácter intangible del servicio’*

- Asimismo, presentan un elevado nivel de *inseparabilidad*. El alto grado de interdependencia en servicios profesionales entre el despacho y el cliente, en términos de la contribución que se requiere de éste, implica que para prestar un buen servicio se precise de la contribución honesta del cliente (Thomas *et al.*, 2001)

En efecto, las citadas características implican que la gestión de la calidad en las organizaciones que prestan servicios profesionales implique mayor dificultad que en otros entornos empresariales y, que la comprensión del concepto de calidad del servicio sea un requisito previo imprescindible.

Uno de los primeros en definir la calidad del servicio como calidad percibida por el cliente en el marco de los servicios profesionales fue Gummesson (1978), Posteriormente, Gronroos, (1984) desarrolló un modelo básico sobre la percepción de la calidad total en servicios que todavía hoy conforma la base de la mayoría de las investigaciones en esta materia. Dicho modelo se fundamenta

en el concepto de *disconformidad*, entendida como la medida en que las experiencias durante el proceso de prestación del servicio así como el resultado obtenido se ajustan a las expectativas del cliente. En esta misma línea Parasuraman, *et al.* (1985) desarrollan un 'modelo de disconformidades' (*gap model*), que define la calidad del servicio sobre la base del gap existente entre las expectativas del servicio y la percepción de la calidad del servicio prestado.

Brown y Swartz (1989) confirman la aplicabilidad del análisis de disconformidades en los servicios profesionales al objeto formular estrategias y tácticas que permitan asegurar la consistencia entre las expectativas y las experiencias y, por lo tanto, incrementar la satisfacción del cliente y lograr una evaluación positiva de la calidad del servicio.

Más recientemente, Maister (2003) calificó como la '*primera ley del servicio profesional*' a la siguiente fórmula: '*satisfacción igual a percepción menos expectativa*'. Si el cliente percibe el servicio a un nivel y esperaba algo más o diferente entonces estará insatisfecho. Según este autor, en este ámbito, ni la percepción ni la expectativa reflejan necesariamente la realidad del trabajo técnico realizado. En primer lugar, debido a la ambigüedad que el concepto de excelencia técnica conlleva y la dificultad para el cliente en evaluarla; en segundo lugar, porque tanto la expectativa como la percepción se fundamentan en la experiencia.

En este marco, la bondad de la gestión de las expectativas de los clientes resulta crucial en la percepción de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente (Lowendhal, 2005). A este respecto, Maister (2003) afirma que en este tipo de organizaciones, uno de los medios fundamentales para alcanzar una ventaja competitiva es mediante una comprensión superior de las necesidades y expectativas de los clientes. Pese a la importancia reseñada, el mismo autor afirma que si bien muchas sociedades profesionales tienen implementados procesos para asegurar la calidad técnica del trabajo que llevan a cabo, relativamente pocas dan importancia a la mejora de la calidad del servicio.

En el ámbito de la abogacía, Ewalt, H. y Ewalt, A. (2008), confirman este extremo argumentando que en su experiencia muchos abogados no recaban la información básica sobre sus clientes ni su nivel de satisfacción y que, cuando disponen de esta información, mayoritariamente, ignoran como utilizarla convenientemente para mejorar la satisfacción de sus clientes.

En esta misma línea, un estudio sobre la abogacía llevado a cabo a instancia del Il.lustre Col.legi d'Advocats de Barcelona (Codina, 2006) pone de manifiesto que pese a que la voluntad de prestar un servicio de calidad es un valor compartido por prácticamente el 100% de los abogados catalanes, un escaso 19% manifestó que su despacho tenía muy presente o se fundamentaba en responder a las necesidades del mercado.

El primer reto para la gestión de la calidad en los despachos de abogados radica, pues, en alinear el concepto de calidad asumido por cada organización con la percepción de la calidad del mercado o *calidad competitiva* (Conti, 1993). En este sentido, Haywood-Farmer y Nollet (1994), al tratar de la aplicación de la calidad total en una empresa de servicios profesionales, reseña como uno de los primeros aspectos a resolver fue la definición de calidad dentro de la compañía, al asumir que su foco tradicional en la calidad técnica era inadecuado, dado que si bien la calidad técnica era importante para el cliente otras dimensiones del servicio como el tiempo, la forma de presentación y la asignación de tareas también resultaban claves para éstos.

Para abordar este reto resulta clave la identificación de las expectativas de los clientes así como la mediación de su nivel de satisfacción (Yang, 2003). Más adelante en el apartado dedicado a la voz del cliente se trata este aspecto en mayor profundidad.

El segundo gran reto, consiste en alinear la estrategia con los objetivos de calidad. *'Es imposible competir en calidad sin un enfoque estratégico de mejora'* (Conti, 1993, p. 18). La definición de la calidad en términos de la percepción del cliente (calidad competitiva) debe complementarse con la perspectiva de la organización consistente en *definir una estrategia empresarial y una cultura*

corporativa con capacidad de sostener el reto competitivo en calidad y a través de la calidad' (Conti, 1993, p.8).

Los beneficios que aporta la calidad al posicionamiento estratégico empresarial están ampliamente documentados, (Rust *et al.*, 1995; Rust *et al.*, 2002; Buzell y Gale, 1987; Anderson *et al.*, 1994; Kandampully, 1998; Lynn *et al.*, 1983). Los reseñados estudios han supuesto la validación empírica de que la satisfacción del cliente y la calidad del servicio tienen un impacto perceptible en la retención del cliente, la cuota de mercado y la rentabilidad, otorgando justificación financiera a las aportaciones de la calidad en el ámbito de la estrategia competitiva.

Juran (2000) define el proceso de *despliegue de la estrategia de calidad* como la integración sistemática en el plan estratégico de esfuerzos de mejora que estén focalizados en el cliente y sean asumidos por toda la organización. Desde la perspectiva de la calidad total, las expectativas del cliente y la excelencia operativa son partes fundamentales de la estrategia de negocio que necesitan estar integradas en la planificación empresarial, y el despliegue de la estrategia permite focalizar los recursos en las actividades que son esenciales para incrementar la satisfacción del cliente.

1.5.1. Concepto y alcance del despliegue de la función de calidad (QFD)

‘QFD es un proceso para el desarrollo de productos (servicios) basado en equipos inter funcionales (marketing, producción, ingeniería e I+D) que utiliza una serie de matrices, que parecen casas, para desplegar información relativa al cliente en el proceso de diseño, producción y distribución de productos’. (Griffin y Hauser 1993, p.2)

El proceso tradicional de QFD implica la construcción de una o más matrices, la primera de las cuales recibe la calificación de *‘Casa de la Calidad (House Of Quality o HOQ)’*. En la izquierda de la casa de la calidad se sitúan las expectativas y necesidades de los clientes (*‘voz del cliente’*) y en la parte superior las soluciones técnicas necesarias para la satisfacción de dichas expectativas (*‘voz de la organización’*). La matriz queda configurada por una serie de secciones o sub-matrices unidas entre sí de diversas formas (Cohen, 1995). *‘El principio que inspira la casa de la calidad es la creencia de que todo producto debe diseñarse para reflejar los gustos y necesidades de los clientes’* (Hauser y Clausing, 1988, p. 63).

Los beneficios últimos de su aplicación al desarrollo de productos y servicios son la disminución de los costes de desarrollo, la mejora en la satisfacción del cliente y el incremento de la cuota de mercado (Jiang *et al.*, 2007, p. 30). Además, la metodología en sí misma aporta un sistema de comunicación y gestión del conocimiento en la empresa así como un proceso sistemático para la solución de aspectos complejos de la gestión empresarial. A este respecto, Hauser y Clausing (1988) describen la casa de la calidad como un tipo de mapa conceptual que aporta los medios para la comunicación y planificación inter funcional: *‘Personas con diferentes problemas y responsabilidades pueden establecer prioridades referidas a patrones convenidos en las celdas centrales de la casa de la calidad.’* (Hauser y Clausing, 1988, p. 64). En la misma línea Cariaga *et al.* (2007) argumentan la importancia de enfatizar que QFD no es una solución en sí misma, sino más bien un proceso sistemático dirigido a encontrar una solución que incremente la satisfacción del cliente.

‘Esta metodología reduce en especial el número de criterios de decisión y de compromiso, el número de centros de decisión, la deformación, pérdida y retraso de la información, el número de malentendidos y objetivos contradictorios, la falta de previsión de medios y métodos, el aislamiento de las funciones y competencias, y la inhibición mutua de los esfuerzos en el seno de la empresa.’ (Zaïdi, 1993, p.128)

En la literatura se definen los siguientes pasos en el proceso de construcción de la casa de la calidad (Hauser y Clausing, 1988; Cohen, 1995; Dror y Barad 2006):

1. Primer paso – Los QUÉS: La primera acción que se debe emprender es la recogida, el análisis y el tratamiento de las expectativas del cliente. Este es el punto de partida del QFD y constituye un paso obligatorio (Zaïdi, 1993). Se trata de Identificar, jerarquizar y otorgar un orden de importancia a las expectativas o necesidades de los clientes
2. Segundo paso - Los CÓMOS: Seleccionar las especificaciones técnicas o medios relevantes para la satisfacción de las expectativas.
3. Tercer paso – La matriz de correlación: Evaluar el impacto de cada especificación técnica en la satisfacción de cada expectativa del cliente.
4. Cuarto paso – El tejado de la casa de la calidad: Correlacionar las especificaciones técnicas entre sí al objeto de identificar qué características impactan mutuamente en el diseño del producto.
5. Quinto paso – Comparar con la competencia (percepción del cliente).
6. Sexto paso – Base de la casa de la calidad: Identificar prioridades y objetivos

La Figura 1.2 representa el primer diseño de *QFD* propuesto por Mizuno y Akao (1978, en Jiang *et al.*, 2007) para abordar el desarrollo de productos de calidad en la industria japonesa.

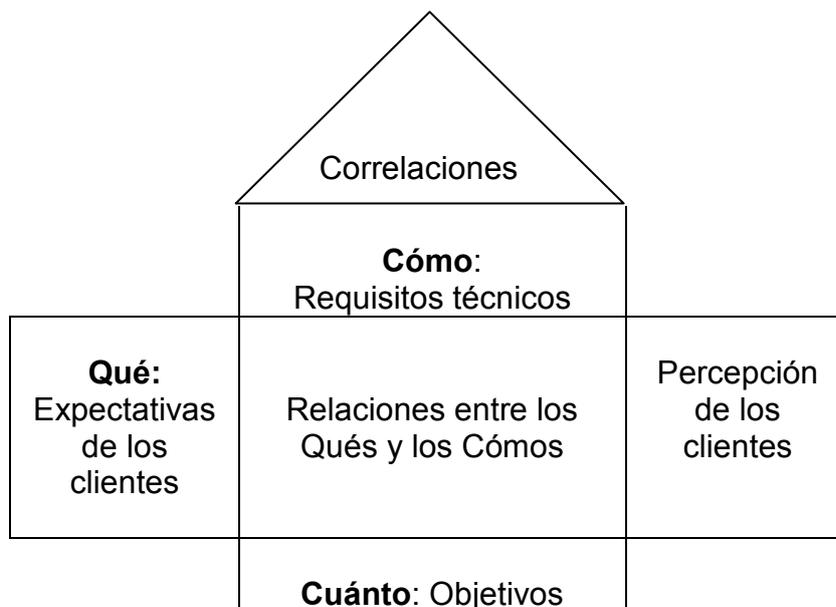


Figura 1.2 - Casa de la Calidad propuesta por Mizuno y Akao (1978, en Jiang et al., 2007)

Una vez completada la casa de la calidad el equipo puede tomar los *cómos* de la casa de la calidad y convertirlos en *qués* de otra casa de la calidad a los efectos de llevar a cabo otros despliegues como subsistemas, partes y procesos (casas de la calidad interrelacionadas) (Jiang et al., 2007).

‘El beneficio principal de la casa de la calidad es la calidad dentro de la organización. Pone a las personas a pensar en la dirección adecuada y además a pensar juntas.’ (Hauser y Clausing, 1988, p. 73)

1.5.1.1. Evolución de la metodología *QFD* y su aplicabilidad en el ámbito de la estrategia empresarial

Los conceptos y la metodología que inspiran el despliegue de la función de calidad (Quality Function Deployment - *QFD*) fueron ideados a finales de la década de 1960 por Yoki Akao como una herramienta de gestión vital para el desarrollo de nuevos productos. La industria japonesa, que había pasado de la imitación de productos al diseño de productos originales, era consciente de la importancia de incorporar la calidad a los nuevos desarrollos, pero carecía de una metodología apropiada al efecto (Jiang *et al.*, 2007).

A principios de la década de 1970, Akao (1972 en Akao y Mazur, 2003) describía la primera aproximación a la materia con el término '*hinshitu tenkai*' (despliegue de calidad), consistente en un método para desplegar, con carácter previo al desarrollo del producto, los puntos clave necesarios para asegurar la calidad del diseño a lo largo del proceso de producción (aseguramiento de la calidad).

El primer libro en acuñar la expresión '*hinshitsu kino tenkai*', traducido en un principio como evolución de la función de calidad y posteriormente como despliegue de la función de calidad, se publica en 1978 (Mizuno y Akao, 1978 en Jiang *et al.*, 2007). En este ámbito, la incorporación del término función hace referencia al análisis funcional de las fases de los procesos empresariales al efecto de mejorar la calidad del proceso de desarrollo del producto (Akao y Mazur, 2003).

En la década de 1980 se inicia la aplicación práctica del *QFD* en los EEUU así como su introducción en la literatura norteamericana, a través de las publicaciones de autores como Kogure y Akao (1983), King (1987), Hauser y Clausing (1988).

Una vez implementado con éxito en empresas no japonesas, en las décadas siguientes, el método se extendió a multitud de países y sectores, incluido el sector servicios (Mazur, 1993). Paralelamente, su desarrollo ha ido más allá del

diseño de productos y servicios, extendiéndose a cualquier proceso de planificación donde un equipo se encuentre con la necesidad de priorizar sistemáticamente las soluciones posibles para la consecución de una serie determinada de objetivos. En este contexto los objetivos constituyen los *QUÉS* y las respuestas o soluciones los *CÓMOS*. El despliegue de la función de calidad aporta una metodología para evaluar *CÓMO* un equipo podría alcanzar los *QUÉS* (Cohen, 1995).

Akao y Mazur (2003) argumentan que en el futuro marco de la gestión de la calidad total se otorgará una importancia fundamental a la forma de alinear el conjunto de las actividades empresariales con el cliente. Estos autores afirman que la voz del cliente será la base que interrelacione dichas actividades.

En las dos últimas décadas han aparecido numerosos estudios en la literatura relativos a la aplicación de la metodología *QFD* en apoyo diferentes tipos de planificación empresarial (planificación estratégica, planificación de negocio, planificación estratégica de marketing, planificación de estratégica del cliente) (Maritan y Panizzolo, 2009), en lo que ha venido a denominarse despliegue de la función de calidad estratégico (*strategic QFD*). Hunt y Xavier (2003), abordan el análisis del desarrollo de la aplicación de la metodología *QFD* en el ámbito de la estrategia, mediante un estudio exhaustivo de recopilación y comparación de la literatura existente al respecto así como de validación empírica de su aplicabilidad. Según estos autores la aplicación del *QFD* en este ámbito radica en que ayuda a identificar lo importante mediante un sistema lógico que reemplaza la adopción 'emocional' de decisiones. Tomando como base la recopilación de referencias de los citados autores a las que se han añadido otras de interés para la presente investigación, a continuación se recogen, en orden cronológico, algunas de las referencias más sobresalientes en el ámbito del *QFD* estratégico.

Referencia	Descripción de los objetivos de la investigación
Sullivan (1988)	Gestión de políticas de empresa (1 matriz de calidad: despliegue de los objetivos empresariales en los medios para alcanzar los mismos)
Maddux et al. (1991)	Argumenta que la metodología QFD puede utilizarse como herramienta para la planificación estratégica en el diseño de productos intangibles tales como un programa o actividad (1 matriz de calidad)
Day (1991)	Desarrollo de negocio (4 niveles: visión empresarial, objetivos de negocio, estrategias de negocio, planes de acción y responsabilidades)
Barnard (1992)	Planificación estratégica (4 niveles más una matriz independiente: expectativas de los clientes, estrategia corporativa, estrategia de marketing, planes de acción, estrategia de producción, estrategia de producción)
Guinta y Praizler (1993)	Informa sobre como la metodología QFD le ha ayudado a desarrollar y resolver aspectos de la gestión estratégica empresarial
Yoshizawa (1993)	Desarrollo de estrategias de alta dirección (3 niveles: expectativas de los <i>stakeholders</i> , estrategia de alta dirección, características de de la gestión)
Ferrell, S.F. y Ferrell, W.G. (1994)	Planificación estratégica (1 matriz de calidad: despliegue de las expectativas de los clientes en los parámetros empresariales)
Lu et al. (1994)	Utiliza QFD entre otras metodologías para analizar políticas estratégicas de marketing a largo plazo (1 matriz de calidad: criterios de satisfacción del cliente y políticas de marketing)
Cohen (1995)	Planificación estratégica del producto (1 matriz de calidad: despliegue de las necesidades del segmento alto del mercado en las familias de productos)
Crowe y Cheng (1995)	Alineación de estrategias corporativas con estrategias de producción (4 niveles: estrategias corporativas, estrategias funcionales, estrategias de producción, planes de acción y responsabilidades detalladas)

Lu y Kuei (1995)	Planificación estratégica de marketing (4 niveles: expectativas de los clientes, objetivos corporativos, criterios de selección, objetivos de marketing, proyectos potenciales, estrategias de marketing y tácticas de marketing)
Lowe y Ridgway (1997)	Planificación estratégica de una empresa pequeña del sector industrial (1 matriz de calidad: expectativas del cliente y estrategia)
Jugulum y Sefik (1998)	Muestran como QFD puede incorporarse a los pasos clásicos de la estrategia empresarial para lograr una mayor eficacia en la estrategia
Dror y Barad (2002)	Utilizan 5 matrices de QFD para construir un sistema de medición de rendimiento basado en la <i>balance scorecard map</i> .
Hunt y Xavier (2003)	Utilizan QFD para el desarrollo de la visión, misión y objetivos estratégicos.
Dikmen et al. (2005)	Aplicación de QFD en la planificación estratégica de la construcción. El estudio argumenta que el QFD puede utilizarse para determinar la estrategia idónea de marketing, para hacer una comparación con las alternativas competitivas, y para recabar datos que puedan incrementar la satisfacción del cliente en futuros proyectos.
Killen et al., (2005)	Argumentan que el despliegue de la función de calidad aporta un proceso comprensivo para identificar los aspectos a los que se enfrenta una organización en relación a los clientes, <i>stakeholders</i> , segmentos naturales y oportunidades estratégicas clave.
Dror y Barad (2006)	Sobre la base de la metodología HOQ casa de la calidad, desarrollan la casa de la estrategia HOS, que traduce los objetivos de la empresa en prioridades competitivas
Cariaga et al. (2007)	Utiliza QFD en construcción decidir entre varias opciones de diseño
Maritan y Panizzolo (2009)	La metodología propuesta por los autores para identificar prioridades empresariales aporta una herramienta excelente para Integrar los diferentes pasos del proceso de planificación estratégico: definición del entorno de la empresa, identificar objetivos estratégicos, reconocer expectativas de los clientes y evaluar las características del producto o servicio que mejor satisfacen al cliente

La metodología *QFD* se ha desarrollado como una herramienta idónea para el proceso de planificación estratégica. El despliegue estratégico de la función de calidad traduce de forma sistemática la visión en acción a través de una serie de pasos lógicos: investigación del cliente, análisis de segmentos, identificación de oportunidades y desarrollo de estrategias innovadoras que son estables en entornos cambiantes (Killen *et al.*, 2005).

Caber destacar por su interés para el desarrollo de la presente investigación, por un lado, el trabajo de Royo, Tricás y Tomás (2005), en el que se aplica la metodología *QFD* a la mejora de la calidad en el sector eléctrico español, por otro, el trabajo de González *et al.* (2006), en el que se valida la aplicabilidad del *QFD* estratégico, para el desarrollo de una estrategia de *e-health* en el sistema sanitario español.

El conjunto de trabajos relacionados aportan un marco teórico idóneo para la aplicación del *QFD* estratégico al análisis estructural de sectores económicos y el desarrollo del modelo que se propondrá más adelante.

1.5.1.2. La voz del cliente

En la metodología *QFD* el cliente constituye el punto de partida en la casa de la calidad y su voz (*la voz del cliente*) tiene un peso determinante en el resultado final del proceso. ‘Si la entrada de datos en esta fase es defectuosa, las posibilidades de que el resultado sea bueno son escasas’ (Cohen, 1995, p. 254). Es una etapa de recogida y análisis de la información y su finalidad es conocer al cliente, escucharle y recoger sus expectativas.

La literatura se refiere a los *QUÉS* indistintamente como la voz del cliente, necesidades del cliente, características del cliente y expectativas del cliente. Griffin y Hauser, (1993) definen la voz del cliente como una lista jerarquizada de necesidades del cliente donde cada necesidad o grupo de necesidades lleva asignada una prioridad que indica su importancia para el cliente. Según estos

mismos autores por necesidad del cliente debe entenderse la descripción en las palabras del cliente del beneficio que espera obtener de un producto o servicio.

A los efectos del presente estudio, la *voz del cliente* debe entenderse como el conjunto de beneficios que las empresas que operan en Cataluña obtienen o esperan obtener de sus despachos de abogados de referencia. Las expectativas que se identifiquen conformarán, además, los *QUÉS* de la matriz *QFD*.

‘En la metodología QFD la voz del cliente se concreta en una lista de expectativas o características del servicio que son importantes para el cliente. Además, a cada característica de la lista se le deben asociar unos datos numéricos que arrojan información precisa sobre la importancia relativa de cada característica para el cliente así como del nivel de satisfacción percibida por el cliente respecto de dicha característica en servicios similares. El proceso general para la recopilación de la voz del cliente consiste en primer lugar en determinar las expectativas del cliente (datos cualitativos), obtenidos a través de entrevistas y la observación. A continuación se debe proceder a la medición de las expectativas (datos cuantitativos). Esta última información se obtiene mediante habitualmente mediante encuestas.’
(Cohen, 1995, p. 254)

El desarrollo de la investigación cualitativa que sea extensa y comprensiva resulta vital para el diseño de un marco apropiado en la investigación cuantitativa posterior (diseño de la muestra y diseño de la encuesta) (Killen *et al.*, 2005).

La aplicación de QFD en el ámbito de la planificación estratégica presupone responder a las mismas preguntas que en proyectos de desarrollo de productos y servicios. *¿Quiénes son los diferentes tipos de clientes? ¿Qué esperan? ¿Porqué algunas expectativas suponen mayores oportunidades? ¿Qué nivel de mejora se necesita para alcanzar los objetivos?* (Killen *et al.*, 2005). La

respuesta a las mismas permite resolver algunos de los factores clave para el diseño y despliegue de la estrategia.

A continuación se describen algunas de las herramientas propuestas por la literatura para recabar y medir la *voz del cliente* y que han resultado útiles al desarrollo de este trabajo de investigación.

1.5.1.2.1. *Identificación de expectativas*

La identificación de las expectativas de los clientes es una tarea compleja debido a su carácter cualitativo así como a su imprecisión y falta de homogeneidad. Para abordarla se precisa competencia, método, rigor, tiempo e inversión Zäidi (1993).

Mientras que las herramientas tradicionales de calidad se desarrollaron para el tratamiento de datos cuantitativos, una serie de herramientas, tales como las que se describen a continuación, se crearon para abordar el lenguaje más cualitativo asociado a actividades no industriales (Mazur, 1993).

Esta fase se inicia con el registro, en las propias palabras del cliente, de los beneficios que éstos esperan obtener de un determinado producto o servicio. Para ello la literatura propone llevar a cabo entrevistas en profundidad, encuestas, reuniones de grupo, investigación de mercado, observación, registro de quejas o incidencias. Cohen (1995) recomienda por encima de otros métodos la realización de *entrevistas en profundidad* semi-estructuradas, de las que se extraerán una serie de frases representativas de las expectativas de los clientes.

Dado que la primera información obtenida tiende a carecer de estructura lógica, es preciso utilizar una serie de herramientas tendentes a organizar las frases y seleccionar aquellas que deberán integrar las filas de la casa de la calidad.

Con carácter previo a la jerarquización de las expectativas algunos autores (Cohen, 1995; Zultner y Mazur, 2006) proponen diferenciar las necesidades según el *modelo Kano*. Este modelo desarrollado por el profesor y consultor

japonés Noriaki Kano permite segmentar las características de un producto o servicio en tres categorías según la manera en que afectan a la satisfacción del cliente:

- a) Las que impulsan la insatisfacción del cliente o básicas (*atari mae*⁴). Este tipo de características se dan por supuestas y su ausencia implica la insatisfacción para el cliente. La eliminación aislada de estas características del servicio no permite alcanzar niveles competitivos de satisfacción sino simplemente reducir la insatisfacción, su ausencia suele disuadir de la contratación del servicio.
- b) Los Impulsores de satisfacción, también denominados unidimensionales (*ichi gen teki*⁵), dado que la satisfacción del cliente está directamente relacionada con la calidad de los mismos. Se trata de expectativas que el cliente quiere encontrar en el servicio. Cuantos más impulsores de satisfacción tenga un servicio más satisfecho estará el cliente. Este tipo de características son las más fáciles de medir y todas ellas deben en mayor o menor medida formar parte del servicio. Por este motivo son las que habitualmente integran las filas de la casa de la calidad.
- c) Impulsores de deleite (*mi ryoku teki*⁶), son características del servicio que resultan gratas sorpresas para el cliente cuando las experimenta por primera vez. Se trata de características inesperadas del servicio. Este tipo de características son únicas y no responden a patrones. Las necesidades que cubren los impulsores de deleite se denominan también latentes o escondidas, fundamentalmente porque son difíciles de identificar.

Las categorías identificadas en este modelo no tienen como finalidad priorizar las expectativas, sino más bien aportar información valiosa en la toma de decisiones. Una de las características de este modelo es su dinamismo y carácter migratorio. Cuando una característica inesperada se

⁴Del japonés, debe estar (Zultner, 2006)

⁵Del japonés, unidimensional (Zultner, 2006)

⁶Del japonés, atractivo (Zultner, 2006)

repite y el cliente la espera en el producto o servicio se convierte en un impulsor de satisfacción. Lo mismo sucede con éstos últimos cuando el cliente los da por presupuestados, pasando formar parte de las necesidades básicas. Dado que los impulsores de insatisfacción no aportan satisfacción al cliente y la dificultad inherente a la concreción de los impulsores de deleite, habitualmente se lleva a las filas de la casa de la calidad las expectativas identificadas como impulsores de satisfacción.

1.5.1.2.2. Orden jerárquico

Considerando que no todas las funciones de la organización necesitan trabajar con el mismo detalle de expectativas, Griffin y Hauser (1993) proponen estructurar las expectativas que impulsan la satisfacción del cliente en una jerarquía de *necesidades primarias, secundarias y terciarias*. Habitualmente el equipo de QFD agrupa los diferentes niveles de expectativas por consenso, si bien algunas compañías forman los grupos directamente de las opiniones de los clientes (*Hauser y Clausing 1988*)

- a) *Necesidades primarias: Se denominan necesidades estratégicas y se utilizan para establecer la dirección estratégica del producto o servicio.*
- b) *Necesidades secundarias: Se denominan necesidades tácticas y facilitan a la empresa focalizarse en los beneficios más detallados que permitirán cumplir con la necesidad estratégica. Estas necesidades son bastante similares a las denominados atributos del cliente utilizados en investigación de mercado.*
- c) *Necesidades terciarias: Denominadas necesidades operacionales, permiten tener un detalle más exhaustivo sobre las necesidades secundarias, que será útil para el diseño la investigación y desarrollo.*

A los efectos de estructurar estos tres niveles resulta útil la construcción de un *diagrama de afinidad* seguido de un *diagrama de árbol*. Estas dos herramientas se utilizan para jerarquizar conceptos cualitativos, el primero de ellos parte de una serie de datos desestructurados y los ordena jerárquicamente. El diagrama de árbol, normalmente precedido del anterior, comienza con una estructura

presupuesta y concluye con una elaboración detallada y precisa de dicha estructura, en un proceso de arriba abajo (Cohen, 1995).

1.5.1.2.3. Orden de importancia

En la metodología *QFD* la medición de la importancia de las expectativas se utiliza para adoptar decisiones que permitan equilibrar el coste de satisfacer una expectativa con la conveniencia para el cliente de su satisfacción (Griffin y Hauser, 1993).

La medida de la importancia de las expectativas, se determina habitualmente mediante encuestas en las que se pide a los encuestados que puntúen la importancia de cada expectativa en una escala determinada. A los efectos de medir la tendencia central de una serie de variables cuantitativas la medida más generalizada en el ámbito de la calidad es la media aritmética (Juran, 2000)⁷. Los valores medios se contrastan en ocasiones con alguna medida de variabilidad, siendo la más utilizada la desviación típica o estándar. Posteriormente las cifras medias se ponderan a 100, otorgando el valor 100 a la expectativa que ha recibido una mayor puntuación.

1.5.1.3. Evaluación de la calidad del servicio

En la metodología *QFD* la voz del cliente se completa con la medición de la percepción que el cliente tiene sobre la calidad del producto o servicio, su nivel de satisfacción así como un análisis comparativo de la percepción y satisfacción del cliente respecto de los productos o servicios de la competencia.

⁷ Medida de tendencia central paramétrica, aplicable específicamente en el caso de variables cuantitativas con escalas de intervalo o de razón, que representan el punto de la distribución de los valores de una variable, en que se hacen iguales las desviaciones en relación con dicho punto, de los valores de distribución situados sobre ese punto con los situados por debajo de ese punto.

La calidad en el servicio se orienta a la confirmación de las necesidades de los clientes, alcanzar sus expectativas y satisfacerlas (Deming, 1982)

La primera condición para encauzar proyectos de mejora consiste en disponer de sistemas estandarizados para medir la calidad el servicio. El uso de sistemas para medir la calidad no sólo repercute en el control de la calidad, sino que también permite orientar las decisiones relativas a la asignación de recursos. En este sentido es importante que los sistemas de medición puedan ser utilizados como una herramienta de gestión y de motivación. Las medidas de rendimiento tienen una función de comunicación fundamental, concienciando a los profesionales de aquello que resulta importante para el éxito de la organización y las áreas de mejora. Adicionalmente, las medidas de rendimiento pueden inducir al éxito alentando y recompensando la actitud adecuada. (Kanji, 2002)

A los efectos de la medición de la calidad en el servicio se han desarrollado diversos métodos. A continuación se citan aquellos que han resultado de utilidad en la presente investigación y que cuentan con soporte doctrinal.

- *La intención de recompra:* Rust *et al.* (1995) proponen la medición de la intención de recompra mediante el cálculo de frecuencias y porcentaje fruto de pregunta directa a los clientes, en ausencia de datos históricos sobre los patrones de conducta. En entorno de los servicios profesionales, Hausman (2003), una sola pregunta en la que se pide al encuestado que valore su intención de solicitar nuevas citas con el profesional.

- *El nivel de calidad del servicio:* En la literatura académica la medición directa de la percepción de la calidad mediante la solicitud al cliente de la valoración del servicio con expresiones del tipo 'malo a excelente' , o bien mediante escalas numéricas viene avalada por un buen número de autores (Bolton y Drew, 1991, Cronin y Talyor, 1992, Rust *et al.*, 1995). A este respecto, Devlin *et al.* (1993) se decanta por la utilización de una escala numérica de 1 a 4, en la que se pide al encuestado que valore la medida en que el servicio se ajusta a una serie de afirmaciones sobre el mismo, dado que resulta más

discriminativa que otras escalas y que estadísticamente la fiabilidad de los resultados tiende a ser mayor.

- *La satisfacción del cliente*: Aunque algunos autores recomiendan la medición directa de la satisfacción (Babakus y Boller, 1992), en el ámbito de la disciplina de la calidad resulta muy habitual la medición de la disconformidad, entendida como el *gap* existente entre la expectativa y la percepción de calidad (Parasuraman *et al.*, 1985; Zeithmal *et al.*, 1993). *‘En servicios la satisfacción del cliente puede definirse comparando la percepción del servicio recibido con las expectativas del servicio deseado. Cuando las expectativas se superan, el cliente percibe un servicio de calidad excelente. Cuando las expectativas no se alcanzan la calidad del servicio es inaceptable. Cuando las expectativas se confirman la calidad es satisfactoria’*. (Fitzsimmons, J. y Fitzsimmons, M., 2008, p. 107).

- *Eficacia del precio*: Algunos autores en el ámbito de las organizaciones de servicios profesionales proponen la medición de la percepción del precio como indicador de la calidad de los servicios profesionales (Hill y Garner, 2001).

- *Fidelidad del cliente*: La satisfacción y la fidelidad del cliente son conceptos distintos, pero interrelacionados. Algunas organizaciones interrelacionan los siguientes indicadores para determinar el nivel de fidelidad de sus clientes: calidad global del servicio, satisfacción con el precio, la medida en que el valor se ajusta al precio y la intención de recompra (Juran, 2000; Hong y Goo, 2004).

Una vez determinado el nivel de la calidad del servicio los programas de mejora deben focalizarse en abordar aquellas áreas que tengan un mayor impacto en la satisfacción del cliente. (Rust *et al.*, 2002) así como en las que representen las mayores oportunidades para la obtención de una ventaja competitiva. El concepto de mejora de la calidad implica *‘el establecimiento organizado de cambios beneficiosos’* (Juran, 2000, p. 5.3). La adopción de decisiones de mejora basada únicamente en el análisis estadístico de los resultados de las encuestas de satisfacción puede resultar deficiente y minar la innovación debido fundamentalmente a que el cliente sólo conoce lo que ha experimentado y produce un efecto de preferencia de proyectos que supongan una mejora incremental por encima de la mejora sustancial así como una

tendencia a incorporar aspectos del servicio que otros ya satisfacen (Ulwick, 2002)

A tal efecto, resultan muy útiles algunas herramientas que facilitan la adopción de acciones de mejora, tales como el *mapa de importancia-satisfacción* propuesto por Rust y Oliver (1994, en Juran, 2000). Dicho modelo parte de la premisa de que el mayor potencial de mejora se encuentra en las características del servicio que son más importantes para el cliente y presentan niveles de satisfacción bajos. Existe la necesidad de focalizar la atención en unas pocas áreas de oportunidad vitales, en otro caso como resultado se obtiene escasa deficiente inversión de recursos en áreas importantes, mientras que, otras que no lo son tanto reciben excesivos recursos. Las áreas clave de oportunidad son las características del servicio que siendo muy importantes para el cliente están infra-satisfechas (Killen *et al.*, 2005). A los efectos de facilitar la interpretación de los datos expuestos, los citados autores proponen el desarrollo de la siguiente matriz, donde cada celda representa una oportunidad diferente de innovación y desarrollo.

Tabla 1.1. Matriz de Oportunidad (Killen *et al.*, 2005)

<i>Nivel de Importancia de las expectativas</i>	<i>Nivel de satisfacción del mercado</i>			
	Todos los grupos infra satisfacen las expectativas	Un grupo satisface las expectativas mejor que el resto	Un grupo satisface las expectativas peor que el resto	Todos los grupos satisfacen las expectativas
Importancia alta	Oportunidad extraordinaria para innovar	Mantener y promocionar	Imitar o dar un gran salto	Investigar tecnologías disruptivas
Importancia Baja	Seguimiento y control	Reducir costes	Mejorar pero no invertir	Seguimiento y control

1.5.1.4. La voz de la organización

En la metodología QFD clásica, este paso consiste en la selección de una serie de especificaciones técnicas relevantes para la satisfacción de las expectativas de los clientes así como en la determinación, consensuada entre departamentos, del impacto de cada una de las especificaciones identificadas en la satisfacción de las mismas.

En el ámbito de la estrategia se afirma que *‘El posicionamiento competitivo que una empresa decide ocupar es una combinación de su elección de mercado así como de las ventajas que espera introducir para asegurarlo. Como tal necesita tener una clara visión del mercado y las expectativas de los clientes (orientación al mercado) así como desarrollar una oferta única y valiosa para su mercado objetivo (a través de la creación y despliegue de recursos)’* (Hooley y Greenley, 2005, p. 94).

A los efectos de responder a una de las preguntas clave de esta investigación ¿Qué recursos resultan estratégicos en la generación de valor para el cliente en el sector de prestación de servicios jurídicos a empresas?, se ha profundizado en el concepto de la *voz de la organización* propuesto por Cohen, 1995, partiendo de las implicaciones estratégicas del concepto de calidad total en el ámbito de la teoría de los recursos y su complementariedad con la perspectiva del marketing de productos y servicios.

El enfoque de la estrategia desde la perspectiva de la calidad, enfatiza la noción de la empresa como un sistema abierto. Las empresas operan sobre la base de capacidades y recursos adquiridos, pero son igualmente dependientes de la adaptación a los cambios que se producen en sus clientes y en el entorno.

Attia y Holley (2007), emprenden una primera tentativa para determinar de forma empírica qué recursos apuntalan los diferentes posicionamientos competitivos, a la vez que se examinan el posicionamiento competitivo combinando la perspectiva del marketing y la de los recursos.

Zander, I. y Zander, U. (2005) sugieren que el conocimiento en profundidad de los clientes recurrentes combina bien con actividades de solución de problemas así como con la asimilación de recursos y capacidades nuevas o infra explotadas. Para estos autores el análisis interior (*inside-track*) representa una manera distintiva y poco apreciada de generar beneficios y asegurar el crecimiento a largo plazo. Este enfoque puede representar una valiosa aportación para las empresas que aspiran a mejorar su posición en un determinado sector, particularmente si tienen una cuota de mercado limitada y son muy dependientes de un número pequeño de clientes. Este tipo de empresas pueden conseguir una posición ventajosa frente a competidores de mayor tamaño que han descuidado sus relaciones con los clientes y disponen de habilidades y recursos poco flexibles.

En este mismo sentido, en el ámbito de los despachos de abogados, Mayson (2007) argumenta que cuando la ejecución de la estrategia deviene el origen de la ventaja competitiva, entonces *cómo* hace las cosas el despacho es crucial, especialmente, cómo añade valor al cliente en el proceso de prestación de servicios.

El ritmo y la dirección del crecimiento de una empresa viene influenciado por la manera en que los directivos conceptualizan la base de recursos de la empresa. Este marco a su vez determina lo que los gestores consideran como la trayectoria viable de expansión y crecimiento así como las estrategias que abordan para su consecución (Thomas *et al.*, 1999, p. 71). Según argumentan estos autores la principal limitación de la perspectiva de la *empresa basada en los recursos* consiste en que no aportan una guía clara para la identificación de aquellos recursos y competencias que aportan una ventaja competitiva. Habitualmente se identifican mediante *brainstorming* lo que implica la falta de validación externa.

Hauser y Clausing (1988, p. 64) definen la gestión estratégica de calidad en el sector industrial como '*aprender de los clientes y conciliar lo que quieren con lo que los ingenieros pueden razonablemente construir*'. El concepto de gestión estratégica de calidad aplicada a los despachos de abogados se traduce en

aprender de los clientes y conciliar lo que quieren con lo que el despacho puede razonablemente ofrecer, sobre la base de los recursos de que dispone.

Tomando como punto de partida la literatura en el ámbito de la Calidad Total, que ofrece una serie de herramientas y conceptos para lograr que todos los miembros de una organización estén enfocados a la mejora continua (Shonberger, 1992, en Day, 1994), en la presente investigación se propone la utilización de la metodología *QFD* para determinar *los Factores Estratégicos Sectoriales*, la lógica dominante en el sector así como para completar las dimensiones del servicio jurídico con la perspectiva interna de la empresa basada en sus recursos y capacidades. En trabajos previos, reseñados en el apartado del Estado de la Cuestión, se ha demostrado la utilidad del *QFD* como herramienta de planificación estratégica con habilidad para desplegar las expectativas de las empresas en los objetivos estratégicos. Sobre esta base, en la presente investigación se despliegan las expectativas de las empresas que operan en Cataluña en los recursos y competencias de los operadores del sector, a los efectos de completar, por una lado, las dimensiones del servicio jurídico con los recursos y competencias esenciales de cada característica del mismo. Por otro, la identificación de los Factores Estratégicos Sectoriales.

1.5.2. Las dimensiones del valor percibido

Existe amplio consenso en la literatura en admitir que *'los consumidores son los árbitros del valor'* (Priem, 2007, p. 219). El análisis de las dimensiones del servicio es una herramienta utilizada en la planificación de la oferta de productos y servicios, que parte de la idea de que cada proposición ofrecida al mercado incluye tres niveles de características que afectan de diferente modo a la percepción de valor por el cliente.

La visión de un producto en expansión continua encauzado a una clara diferenciación en la percepción del cliente (Levitt, 1986) impulsó el desarrollo del modelo de los tres anillos de valor percibido de Clemmer y Sheehy (1992). En este modelo el valor percibido de un producto o servicio viene determinado, en primer término, por el beneficio básico buscado por el cliente, en segundo lugar por el conjunto de factores que respaldan al servicio básico y, por último, por la atención personalizada o servicio mejorado, entendido como todo lo que supera las expectativas de los clientes. Los anillos concéntricos muestran que en la medida en que se añaden niveles superiores de soporte a un producto o servicio de alta calidad, la percepción del valor del cliente se incrementa. En organizaciones excelentes, los tres anillos son grandes y en crecimiento. El valor percibido es alto.

Los clientes perciben los servicios como un único anillo y habitualmente su experiencia es inversa a como la percibe la organización. Los clientes comienzan desde afuera y se mueven hacia el producto básico desde el tercer anillo. Si el tercer anillo es grande la primera impresión será muy positiva. Sin embargo, en demasiadas ocasiones, las características, dimensiones, y expectativas sobre la calidad del servicio están fuera de sintonía con lo que la organización considera importante y está centrada en prestar (Clemmer y Sheehy, 1992).

La calidad entendida como el valor que percibe el cliente, sitúa a éste en el centro del diseño de la oferta. Cuando el cliente espera algo más que el producto genérico, este sólo se puede vender si dichas expectativas se

satisfacen. *'En lugar de intentar que el comprador quiera lo que el vendedor tiene que ofrecer, el vendedor intenta tener los que el comprador quiere. El producto ya no es una cosa sino más bien un haz de percepciones de valor.'* (Levitt, 1986, p.114)

La gestión proactiva de los tres anillos permite a los directivos el diseño de versiones diferenciadas de la oferta, a la luz del *feedback* del mercado (Young, 2005).

1.5.2.1. Primer anillo o servicio básico

El anillo interior representa el producto o servicio básico. El tamaño de este anillo depende de la medida en que se satisfacen las necesidades básicas del cliente. Levitt (1986) lo denomina *producto genérico*, y lo describe como la sustancia de la cosa sin la cual no hay posibilidad de participar en el mercado.

Según este último autor para un abogado consiste en haber superado el *bar exam*⁸. Posteriormente, algunos autores como Hausman (2003) utilizando la distinción de Grönoors entre calidad técnica y calidad funcional, argumentan que en los servicios profesionales la calidad técnica hace referencia a los servicios básicos, dado que el cliente tiende a presumir la calidad técnica del servicio y su ausencia resulta muy insatisfactoria. Dawson (2005) argumenta que la actividad de los profesionales consiste en aplicar conocimientos profundamente especializados en el marco de las relaciones con los clientes. Esta aplicación de conocimientos, como servicio básico, implica no sólo la comprensión de las dimensiones técnicas del problema sino también la generación de soluciones para el cliente (Lapierre, 1997).

⁸ Examen que acredita para ejercer la abogacía en EEUU.

1.5.2.2. Segundo anillo o respaldo al servicio básico

El segundo anillo o soporte al servicio básico incluye un buen número de servicios y factores. Es todo aquello que la organización hace para que el producto sea más fiable y atractivo. *'El cliente espera algo más que el producto genérico cuando paga. Si estas otras expectativas no están mínimamente satisfechas no habrá venta y si no se vende, el producto o servicio no existe'* (Levitt, 1986, p. 79). El segundo anillo, constituye una visión ampliada de la calidad.

En todo caso, la barrera que separa el primer anillo del segundo resulta difícil de establecer: ¿Cuáles son los requisitos mínimos y cuáles las expectativas que conducirán a un incremento de la satisfacción? Para contestar estas preguntas Clemmer y Sheehy (1992) propone consultar directamente a los clientes.

En relación a los servicios jurídicos, *'aun cuando el abogado tenga un expediente impecable y ocupe oficinas de prudencial elegancia, su carácter abrasivo puede alejar a un potencial cliente'* (Levitt, 1986, p. 80). En este sentido, cabe afirmar que las diferentes formas de satisfacer estas características de soporte al servicio básico diferencian a las organizaciones.

1.5.2.3. Tercer anillo o servicio mejorado

El tercer anillo es la clave de la retención de cliente y del incremento de la percepción de valor (Clemmer y Sheehy, 1992). Consiste en todo aquello que realiza la organización y que el cliente no espera, excediendo de este modo sus expectativas. Este tipo de actividades tienen un importante componente humano que no se puede regular o estandarizar. Dado que la barrera entre anillos es dinámica, las mejoras en el tercer anillo migran hacia el segundo anillo cuando ya no sorprenden positivamente a los clientes.

Por todo ello, el tamaño del tercer anillo dependerá del nivel de compromiso de todos los profesionales con la calidad del servicio. El llamado *enfoque al cliente* esgrimido por un buen número de despachos debe estar necesariamente entroncado con los objetivos estratégicos de calidad, y, éstos objetivos asumidos por toda la organización. A este respecto cabe citar a Maister (2008, p. 75) quien textualmente afirma, *‘los llamados ‘planes de relación con clientes’ de muchas firmas en realidad no son en absoluto planes dirigidos a construir relaciones. Son ‘planes de ventas’, que no es lo mismo. Un plan de ventas es una serie de actividades diseñadas para ‘conseguir – generar facturación en el corto plazo. Un plan de relación consiste en una serie de actividades para ‘dar’- haciendo cosas que construyan un activo -la relación- que continuará generando facturación en el futuro.’*

1.5.2.4. El concepto de servicio

Una vez definidos los diferentes niveles de valor percibido por el cliente, sugerimos completar las dimensiones del servicio mediante el desarrollo del concepto de servicio en el sector objeto de análisis. *‘El concepto de servicio está integrado por las expectativas del cliente y el proveedor sobre lo que debería ser el servicio así como las necesidades del cliente que satisface. Aporta una base para el desarrollo de los qué y los cómo del servicio, facilitando la alineación entre la estrategia de la empresa y la prestación del servicio’* (Goldstein *et al.*, 2002, p. 131). En este mismo sentido, Bowman y Ambrosini (2000) confirman que el *valor de los recursos y capacidades* de la empresa viene determinado por la medida de su habilidad para satisfacer las expectativas de los clientes, siendo el *valor de uso* la serie de cualidades específicas del producto o servicio tal y como son percibidas por el cliente en relación a sus expectativas.

El concepto de servicio es la base para el diseño y desarrollo de las dimensiones del servicio. También aporta un marco para evaluar los servicios de manera continua en la medida en que el concepto cambia. La

multidimensional del concepto de servicio muestra como múltiples derivadas del mismo servicio básico pueden ser desarrolladas y ofrecidas a una variedad de segmentos del mercado.

En este sentido, atrae la estrategia empresarial al diseño de servicios. *El sistema de prestación de servicios comprende la estructura (equipos, edificios..), infraestructura (diseño de puestos de trabajo, habilidades ...) y procesos para la prestación del servicio. Adicionalmente, el sistema para la prestación del servicio debe ajustarse a la visión estratégica de la empresa. El concepto de servicio facilita estas interrelaciones.* (Goldstein et al., 2002, p. 132).

Tal y como argumentan Killen et al. (2005) al desarrollar el concepto de proposición de valor en el ámbito de la calidad, *'las expectativas pueden entrar en conflicto unas con otras, de tal manera que satisfacer unas pueden dificultar la satisfacción de otras. El objetivo de la proposición de valor es aportar más valor que la competencia, suficiente para obtener la confianza de los clientes, sin añadir costes a través de características sin importancia. Las organizaciones pueden decidir reducir el nivel de satisfacción de expectativas sin importancia a los efectos de reducir los precios.'*

Sobre la base de desarrollo de *capacidades en organizaciones orientadas al mercado* propuesta por Day (1994), en este trabajo de investigación se propone la utilización de las *matrices de QFD* para determinar los recursos y capacidades determinantes en la generación de valor para el cliente de cada una de las características del servicio jurídico. Así como, la manera en que estos recursos se apalancan en otros para incrementar su valor.

1.6. Propuesta de un modelo para el análisis y despliegue estratégico en el sector de prestación de servicios jurídicos

A tenor del marco teórico reseñado en los apartados anteriores, cabe afirmar que los despachos de abogados desarrollan su estrategia sobre la base de una serie de factores de influencia externos e internos y de dos premisas que se nutren de ambos factores; por un lado, qué servicio se presta y a quién; por otro, cómo y dónde se presta el servicio. Estas dos decisiones previas pueden adoptarse explícitamente o bien, implícitamente mediante patrones de conducta (Lowendahl, 2005) y su elección condicionará *los recursos y capacidades* que el despacho tiene que acumular y desplegar para la prestación *de servicios jurídicos* que faciliten la obtención y mantenimiento de un posicionamiento estratégico competitivo y sostenible.

El modelo para el análisis estructural del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas que se propone, parte de la definición de la estrategia empresarial como el vínculo entre la organización y su entorno (Grant, 2006), así como de las dos perspectivas de la calidad total propuestas por Conti (1993), la perspectiva del mercado y la perspectiva de la organización. Desde la perspectiva del mercado la calidad se considera un factor estratégico determinante que impulsa la competitividad. Este planteamiento considera que los ámbitos de competencia de las empresas son la satisfacción del cliente mediante la entrega de valor a cambio de dinero y la utilización de los recursos mínimos necesarios en términos de tiempo y coste. Desde la perspectiva de la organización significa establecer una estrategia y un modelo de organización con capacidad para competir en calidad y a través de la calidad. Para ello, es preciso identificar aquellos recursos que la organización debe optimizar al objeto de alcanzar el reto competitivo.

‘El enfoque estratégico basado en las capacidades de la empresa, unido a los principios de la calidad total, ofrece una amplia gama de maneras de diseñar programas de cambio que optimizan la orientación al cliente.’
(Day, 1994)

Los factores externos constituyen el *entorno* y determinan el marco para la construcción del posicionamiento competitivo del despacho, sobre la base de las oportunidades que representa.

Los factores de influencia interna vienen determinados por los *recursos* tangibles e intangibles de los operadores del sector así como por la lógica dominante en la utilización y despliegue de los mismos. En el ámbito de las empresas del conocimiento un buen número de autores considera que la diferenciación en el mercado se obtiene mediante la optimización de recursos (fundamentalmente el conocimiento, entendido como recurso clave) que se produce durante el proceso de prestación del servicio. En efecto, durante el mismo se añade valor a la organización que ve incrementadas sus capacidades y a su vez se añade valor al cliente que se beneficia de las mismas. Lowendahl *et al.* (2001), establecen un marco para el proceso de creación de valor en sociedades profesionales, en el que se identifican los cuatro factores clave. El primer factor es la necesidad de priorizar clientes y asuntos para alcanzar el éxito a largo plazo. El segundo lo constituyen los límites externos e internos a la formulación de la estrategia. El tercer factor es la dualidad de mercados en que las sociedades profesionales compiten; el de los servicios (dominado por los clientes) y el de los profesionales (Maister, 2003). El último factor viene determinado por su condición de empresas del conocimiento y por la importancia de gestionar el aprendizaje para optimizar los recursos intangibles de la organización (humanos, relacionales y organizativos), durante el proceso de prestación del servicio. Esta corriente de la literatura se centra en el estudio del conocimiento como recurso clave y, si bien integra la perspectiva externa (clientes) y la interna (recursos) en el proceso de generación de valor, no profundiza en sus implicaciones estratégicas, ni en las herramientas que posibiliten en la práctica a los despachos desplegar la *voz del cliente (QUÉS)* en la *voz de la organización (CÓMOS)*.

En este marco, Killen *et al.* (2005) argumentan la idoneidad de la metodología *QDF* para identificar y optimizar capacidades internas así como para abordar oportunidades respecto del cliente. En efecto, la identificación y despliegue de

las características del servicio en los recursos y capacidades de la organización, mediante la aplicación de la citada metodología, aporta a los despachos una herramienta idónea para identificar oportunidades y carencias tanto externas (a nivel de la demanda) como internas (en seno de la organización) como punto de partida para abordar proyectos de mejora e innovación.

Sobre la base de los reseñados conceptos de estrategia y calidad así como la aplicación de la metodología *QFD*, el modelo, que proponemos a continuación, aporta un mapa conceptual que permite la identificación de los elementos clave en el análisis estratégico de los despachos de abogados y facilita el despliegue de la estrategia en un marco de calidad. A tal efecto se ha tenido en consideración la información accesible en este sector así como las herramientas que posibiliten dicho análisis, sin incurrir en complejidades innecesarias. El modelo se ha diseñado para su aplicación tanto a nivel de la organización como a nivel sectorial.

Tal y como hemos ido apuntando, los elementos que componen este modelo son:

1. **Factores externos.** Los factores externos (factores de influencia, análisis de magnitudes económicas sectoriales y características del sector) (Porter, 1983; Narayanan y Fahey, 2001) tienen una influencia determinante tanto en la demanda (*qués*) como en la determinación de los recursos y capacidades necesarias para satisfacer a la demanda (*cómos*) (Collis y Montgomery, 1995). Así mismo, los factores externos influirán, a nivel de cada despacho de abogados, en el proceso de acumulación, innovación y desarrollo de sus recursos y capacidades esenciales, entendidas como aquellas que le otorgan una ventaja competitiva sostenible (*recursos estratégicos*).

2. **Factores Internos.** Los factores internos en los despachos de abogados están presididos por la *lógica dominante* en cada despacho, entendida como la manera en que los socios conceptualizan el despacho y adoptan decisiones críticas sobre la asignación de recursos (Prahalad y Bettis, 1986). El mapa mental que rijan en cada despacho influirá, por un lado, en la selección del

segmento de clientes y en la percepción de la oferta por parte de los éstos (*qués*) y, por otra, en la manera de satisfacer sus expectativas (*cómos*). Además, el conjunto de factores internos que caracterizan cada despacho determinarán el diseño de una oferta determinada, que a su vez enriquecerá a éstos, por la vía del aprendizaje (Lowendhal *et al.*, 2001) y el incremento de la capacidad financiera (Mayson, 2007).

En el supuesto de análisis sectorial, la lógica o lógicas dominantes pueden determinarse mediante el análisis de grupos estratégicos, conceptuados como puntos de referencia cognitiva en el sector, tal y como proponen Feigenbaum y Thomas (1995).

3. **Qués.** Los *qués* representan *la voz del cliente*, es decir, las expectativas, percepción de calidad y nivel de satisfacción del mercado (clientes propios y potenciales) (Cohen, 1995). En el modelo propuesto los *qués* se incorporan a la *casa de la calidad* a los efectos de desplegar la voz del cliente en la voz de la organización (*cómos*) e identificar, por una lado, los recursos y capacidades que permiten a la organización obtener una ventaja competitiva en el mercado (*recursos estratégicos*) (Sirmon *et al.*, 2007), así como, de las oportunidades y carencias de la propia oferta y la de los competidores. Por otro, el diseño de servicios que permitan aprovechar las oportunidades, suplir las carencias o simplemente competir en el mercado.

4. **Cómos.** Los *cómos* son los recursos y las capacidades que cada organización estima necesarios para satisfacer las expectativas de sus clientes y constituyen el otro elemento fundamental de la casa de la calidad propuesta. La determinación por el despacho del impacto de cada uno de los recursos en la satisfacción de las expectativas permite priorizar los proyectos de inversión mejora e innovación en aquellos recursos que satisfacen expectativas importantes e insatisfechas por los operadores del sector (Killen *et al.*, 2005).

En la aplicación del modelo al análisis sectorial se propone identificar, en primer lugar, los recursos necesarios para satisfacer las expectativas del mercado y, a continuación, determinar los *Factores Estratégicos Sectoriales* (Amit y Shoemaker, 1993), mediante la aplicación de la metodología *QFD*. A

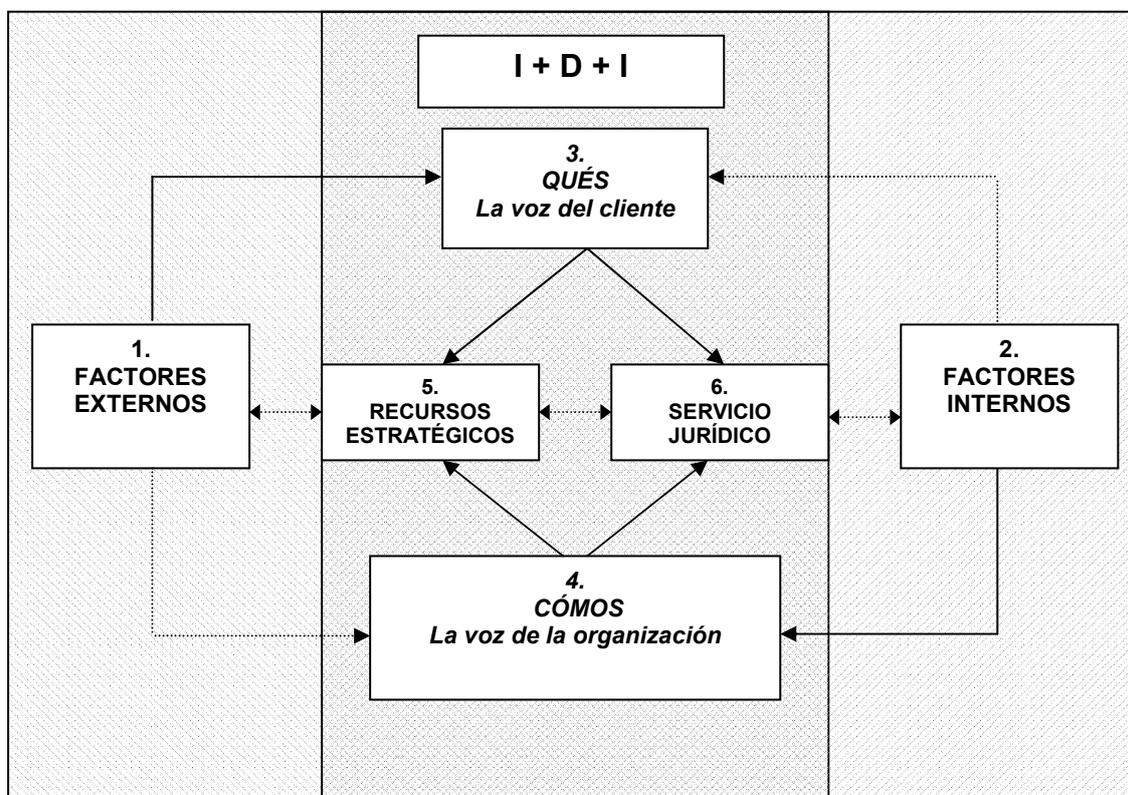
tal fin, se propone la selección de un grupo expertos, integrado por socios de despachos de abogados representativos de los diferentes grupos estratégicos identificados previamente.

5. **Recursos estratégicos.** Una vez identificados los recursos que tienen un mayor impacto en la satisfacción de las expectativas de los clientes y, por tanto, de otorgar una ventaja competitiva por la vía de la calidad, el despacho necesitará determinar una serie de objetivos respecto de los mismos (inversión en acumulación, mejora o innovación) teniendo en consideración, por un lado, el nivel de desarrollo de los mismos (Helfat y Peteraf, 2003), por otro su coste, y, por último, la posibilidad de apalancar dichos recursos mediante el desarrollo de otros recursos que impactan positivamente con los identificados como esenciales.

6. **Servicio jurídico.** Sobre la base de la información obtenida de los elementos precedentes y la aplicación a la misma del análisis de las dimensiones servicio (*anillos del valor percibido*) (Clemmer y Sheehy 1992) y la metodología *QFD* (desarrollo de casas de la calidad interrelacionadas) (Jiang *et al.*, 2007), los despachos tienen a su disposición la información y las herramientas necesarias para el diseño de múltiples derivadas del servicio básico (Goldstein *et al.*, 2002).

Tal y como se observa en la Figura 1.3 la zona intermedia representa la confluencia de los factores externos e internos y conforma la plataforma para la investigación, desarrollo e innovación estratégica en el marco de los despachos de abogados.

Figura 1.3. - Modelo para el análisis y desarrollo estratégico en organizaciones de prestación de servicios jurídicos (Elaboración propia)



El modelo propuesto se ha diseñado para su aplicación a diferentes niveles de análisis: organización, asociaciones de empresas o grupos estratégicos y a nivel sectorial. Dado que no existen precedentes en el análisis estratégico del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña y, teniendo en consideración los antecedentes doctrinales que recomiendan la identificación de los *Factores Estratégicos Sectoriales* con carácter previo a la determinación de los recursos y capacidades en los que fundamentar la ventaja competitiva empresarial (Amit y Shoemaker, 1993), la validación empírica del modelo propuesto se ha llevado a término tomando como unidad de análisis el mercado jurídico catalán.

El análisis holístico de los elementos reseñados nos ha permitido obtener, como se verá, una visión profunda del sector objeto de análisis desde una perspectiva no explorada hasta la fecha.

2. Evolución reciente del sector

‘Muchos despachos tienen grupos de grandes abogados. Puede estar llegando el momento en que los clientes esperen que vayan más allá y se conviertan en organizaciones efectivas.’ (Maister, 2008)

A los efectos de analizar la evolución experimentada por la abogacía española, se han revisado los factores⁹ de orden económico, institucional y tecnológico que han modificado de forma definitiva sus condiciones estructurales, durante las últimas décadas. El estudio se ha completado haciendo especial incidencia en los elementos que caracterizan *‘la Tercera Ola Económica’* (Hope, J. y Hope, T., 2003) y, en concreto, en los factores que han impulsado la globalización de los servicios (Lovelock y Yip, 1996; Yip, 1992, 1995 y 2000).

Como veremos más adelante, este apartado de la investigación tiene como objeto completar la información necesaria para dar el cumplimiento al Objetivo 1 de la investigación empírica, *‘describir el entorno competitivo de la abogacía española’*.

⁹ Para el análisis de factores ambientales se han consultado los siguientes autores y fuentes de datos secundarios: García Delgado y Myro (2005); Gordo, Jareño y Urtasún (2006), Ravina (2005); Instituto Nacional de Estadística (2006, 2007a y 2007b); Banco de España (2005); Círculo de Empresarios (2005), United Nations (2006) y Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD (2007).

2.1. Factores Económicos

Durante los años que van de 1993 a 2007, la economía española se caracterizó por un ritmo de crecimiento económico que superó la media de los países comunitarios, una notable estabilidad macroeconómica, el paso de un modelo de internacionalización pasiva a la internacionalización activa y el esfuerzo realizado por las empresas de nuestro país para lograr una mayor proyección internacional.

En este entorno, el sector servicios experimentó un importante crecimiento. En el año 2005 representó el 67,2% del valor añadido bruto generado por la economía española y proporcionó trabajo al 65% de los ocupados. Estas cifras, pese a ser notables, estaban todavía por debajo de las alcanzadas por el conjunto de la UE así como por los EEUU (Gordo *et al.*, 2006) y daban idea del potencial de expansión que representaba esta rama de actividad en España. Sobre todo, si se tiene en cuenta los importantes márgenes de mejora que se desprenden de la descripción de los citados autores como un sector dominado por las estructuras atomizadas, con una elevada rotación de empresas, cuya producción se destina a los mercados locales, con dificultades para aprovechar las economías de escala y remisas a emprender procesos de inversión innovadores. En este mismo sentido, en el año 2005, el Banco de España¹⁰ afirmaba que los servicios a empresas, dentro del que se engloban los servicios jurídicos, constituyen una de las actividades de mayor potencial de crecimiento económico y de generación de empleo de las economías avanzadas.

Todos estos factores han tenido una importancia decisiva en el desarrollo del sector de prestación de servicios jurídicos, no sólo por los importantes incrementos en volumen de negocio que se han generado, sino también,

¹⁰ Banco de España (2005)

porque ello ha supuesto un claro acicate para la entrada y desarrollo de competidores extranjeros muy potentes.

En efecto, el ingreso de España en la UE, en 1986, supuso la entrada de importantes flujos de inversión directa que provocaron por un lado la consolidación en el ámbito del derecho empresarial de las divisiones jurídicas de las auditoras y consultoras internacionales y, por otro, el importante crecimiento de algunos despachos nacionales.

Durante este siglo, el atractivo de España como destino de inversión directa ha disminuido y la tendencia de las inversiones extranjeras ha consistido en primar las adquisiciones de activos empresariales ya existentes (fusiones y adquisiciones o *M&A*) sobre las inversiones de nueva planta. Este tipo de inversiones ha atraído a un buen número de despachos anglosajones que se han ido posicionando en las principales plazas financieras de nuestro país, compitiendo directamente con los despachos españoles que durante el periodo anterior se distinguieron como la élite de la abogacía española.

La entrada de despachos foráneos en nuestro país no ha tenido como contrapartida un nivel equivalente de internacionalización de los despachos de abogados españoles tal y como se verá más adelante. Esto se ha debido en primer lugar, a que, si bien España ha adquirido en los últimos años un peso importante como inversor a nivel mundial, la presencia española en el exterior, primero con fines comerciales y, más adelante, como productora, es bastante reciente. (Los flujos de inversión española directa en el exterior han pasado de suponer un 0,9% del PIB en 1996 a un 4,5% del PIB en el periodo 1998-2004). En segundo lugar ha venido motivado por la especialización geográfica y sectorial de nuestro comercio e inversiones así como por la escasa presencia en los mercados más dinámicos de la economía mundial (economías emergentes). En efecto, durante los últimos quince años, los flujos de inversión españoles en el exterior se han destinado casi exclusivamente a la UE y Latinoamérica, siendo la UE el destino preferente de los inversores españoles desde el año 2001.

Desde los inicios de la crisis financiera mundial en el año 2007, las noticias sobre su impacto en el sector jurídico se han venido repitiendo de forma constante en la prensa económica. Si bien, no han llegado todavía a nuestro país los despidos masivos de abogados producidos en los EEUU y Gran Bretaña, veinte de despachos de gran tamaño que operan en nuestro país han implementado medidas anti crisis y un 41% de éstos espera la llegada masiva de despidos a este sector en el 2009 (Expansión, 2009).

Según un avance de Mayo de 2009¹¹ del Instituto Nacional de Estadística sobre los datos provisionales del sector servicios, la cifra de negocio se redujo un 14,8% en marzo de 2009 respecto del mismo mes de 2008 y el personal ocupado descendió un 6,5% en tasa interanual. Durante dicho periodo, concretamente en Cataluña, la variación interanual en la cifra de negocio fue de -15,5% y en personal ocupado de -7,3%. Por lo que se refiere a la actividad de asesoría jurídica y económica, la reducción de la cifra de negocio alcanzó el -15,1% en marzo de 2009, respecto del mismo mes del año anterior, y el personal ocupado se redujo un -1,9%.

Estos datos evidencian el fin de un decenio (1997-2007) de crecimiento constante en el sector jurídico. Los efectos que esta crisis económica representarán para un sector en pleno proceso de transformación pueden ser de gran magnitud, sobre todo, por lo que se refiere a los movimientos estratégicos de los grandes despachos para paliar los efectos del descenso de la asesoría de grandes operaciones en sus balances.

¹¹Instituto Nacional de Estadística, 2009.

2.2. Factores Institucionales

España es, en la actualidad, uno de los países del mundo que más ha liberalizado su economía. La necesidad de alcanzar la convergencia con los países avanzados de la Unión Europea supuso la implementación de un nuevo marco normativo e institucional tendente a la liberalización de los mercados y al levantamiento en las restricciones en los movimientos de capital. Este proceso iniciado en la década de los 80 del siglo pasado ha repercutido de forma notable en el crecimiento económico y ha permitido la incorporación reciente de los servicios a los procesos de globalización productiva (Banco de España, 2005).

Uno de los sectores tradicionalmente protegidos y que ha experimentado una apertura importante en los últimos tiempos es el sector de prestación de servicios jurídicos.

Esta apertura se ha materializado mediante la participación de nuestro país en el AGCS (Acuerdo General sobre Comercio de Servicios), la aplicación nacional de las directivas europeas que liberalizan el establecimiento y ejercicio de la abogacía en los diferentes estados miembros de la UE, así como mediante modificaciones de la normativa que regula el ejercicio de la abogacía en España, tendentes a su apertura y modernización.

2.2.1. Acuerdos Multilaterales

El primer acuerdo multilateral sobre liberalización del comercio de los servicios se materializó con la entrada en vigor, en enero de 1995, del Acuerdo General sobre Comercio de Servicios AGCS, nacido del consenso de todos los países miembros de la Organización Mundial del Comercio OMC en la Ronda de Uruguay. El principal objetivo de los AGCS no reside en la mera liberalización 'per se', si no, tal como lo define la propia OMC en '*crear un sistema creíble y fiable de normas comerciales internacionales; garantizar un trato justo y equitativo a todos los participantes (principio de no discriminación); impulsar la*

actividad económica mediante consolidaciones garantizadas y fomentar el comercio y el desarrollo a través de una liberalización progresiva.' (Organización Mundial del Comercio, 2006).

Las obligaciones que dimanar de los AGCS se pueden clasificar en dos grandes categorías: obligaciones generales, aplicables de forma directa y automática a todos los miembros y sectores de servicios, y compromisos en materia de acceso a los mercados y de trato nacional en determinados sectores. Dichos compromisos se recogen en las listas de cada país y su alcance puede variar mucho según los estados miembros.

Con relación al sector de la prestación de servicios jurídicos, si bien los AGCS prevén su progresiva liberalización mediante la eliminación de restricciones normativas, no obligan a la total desregularización, permitiendo adaptar los compromisos adoptados por los signatarios a los objetivos y limitaciones de su política nacional en materia jurídica. Los principales objetivos de los AGCS para la abogacía mundial son, en primer lugar lograr la eliminación de normas nacionales que presupongan restricciones al acceso a los mercados nacionales y un trato nacional discriminatorio, tales como la exigencia de requisitos de nacionalidad para abogados o la prohibición de asociación de abogados nacionales con extranjeros. Así mismo, se está trabajando en alcanzar una definición consensuada del propio sector de la prestación de servicios jurídicos, mediante la clasificación de los tipos de servicio, como pueda ser la distinción entre servicios de asesoramiento jurídico, servicios de asistencia letrada en procedimiento judicial y servicios de certificación y depósito, así como de los ámbitos jurídicos, derecho del país de origen, derecho de un tercer país y derecho internacional. Pese a que nos encontramos en una fase incipiente en la liberalización de este sector, la mayoría de los miembros de la OMC y entre éstos España, han asumido compromisos respecto al asesoramiento o consultoría jurídica, al derecho internacional y al derecho del país de origen. Según se desprende de la Comunicación de la Delegación de las Comunidades Europeas al Comité de Compromisos Específicos de los AGCS (OMC), en el marco del debate sobre los servicios jurídicos, *'los imperativos de la práctica moderna de la profesión jurídica a escala internacional aconsejan contraer los*

compromisos respecto de todos los servicios jurídicos. Si se quiere tener debidamente en cuenta la posibilidad de que un abogado extranjero coopere con letrados calificados en el país y de que una empresa extranjera de servicios jurídicos contrate a abogados calificados localmente, o se asocie con ellos para encargarse de la representación de sus clientes ante un tribunal nacional o un órgano administrativo del país anfitrión, o en procedimientos de arbitraje, los compromisos que limitan el alcance a la práctica a los servicios de asesoramiento jurídico no son suficientes.’ (Organización Mundial del Comercio, 2003)

2.2.2. La modernización institucional de la Abogacía Española y su convergencia con la Unión Europea

El marco regulador de la prestación de servicios jurídicos radica, en el ámbito de la Unión Europea y de los Estados signatarios del Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo¹², en las directivas que liberalizan el establecimiento y ejercicio de la abogacía en los diferentes estados miembros¹³ (Parlamento Europeo, 1998) y su correspondiente aplicación nacional. Además, debe tenerse en consideración la Directiva de Servicios, conocida como Directiva Bolkestein, (Parlamento Europeo, 2006) sobre la liberalización de los servicios en la UE.

¹² El Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo fue suscrito en Oporto el 2 de mayo de 1992 y ratificado por España el 26 de noviembre de 1993.

¹³ Directiva 98/5/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de febrero de 1998, destinada a facilitar el ejercicio permanente de la profesión de abogado en un Estado miembro distinto de aquel en el que se haya obtenido el título. La aplicación de esta Directiva se materializa en España en el Real Decreto 936/2001, de 3 de agosto, por el que se regula el ejercicio permanente en España de la profesión de abogado con título profesional obtenido en otro Estado miembro de la Unión Europea.

En el año 2001, se aprobaron en España dos normas de importancia decisiva para la modernización y apertura de la profesión, el Real Decreto 936/2001, de 3 de agosto, por el que se regula el ejercicio permanente en España de la profesión de abogado con título profesional obtenido en otro Estado miembro de la Unión Europea, y, el Real Decreto 658/2001, de 22 de junio, por el que se aprueba el Estatuto General de la Abogacía Española (Ministerio de Justicia, 2001 a. y b.).

Posteriormente, se han aprobado otras tres normas, la Ley 2/2007, de 15 de marzo, de Sociedades Profesionales, el Real Decreto 1331/2006, de 17 de noviembre, por el que se regula la relación laboral especial de los abogados individuales o colectivos y la Ley 34/2006, de 30 de octubre, sobre el acceso a las profesiones de Abogado y Procurador de los Tribunales, que junto a las citadas anteriormente, sientan las bases para la modernización de la abogacía española y su convergencia con la Unión Europea. (Jefatura del Estado 2006 y 2007, Ministerio de la Presidencia, 2006).

2.3. Factores tecnológicos

El tercer gran factor de cambio en el entorno competitivo actual de la abogacía es el desarrollo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (*TIC*). En este sentido, Levitt (1986) define la tecnología como la *'poderosa fuerza que impulsa la convergencia mundial'*.

Según el profesor Ricart (2000), la era de la globalización y de las *TIC* obliga a las empresas a poner en cuestión sus ventajas competitivas para poder entender su propia vulnerabilidad y la de sus competidores. Este autor argumenta que si se producen oportunidades para diseñar un modelo de negocio más eficiente, aquellas empresas incapaces de reaccionar, o demasiado condicionadas por su infraestructura actual o por su modelo mental, sufrirán graves consecuencias.

En efecto, el desarrollo de internet ejerce una influencia multiplicadora sobre la globalización de los mercados y en especial del sector servicios (Yip, 2000). Esta interrelación entre ambos factores se sustenta en el hecho de que Internet tiende a acelerar la estandarización de los mercados así como el desarrollo de nuevas formas de organización empresarial, tal y como se expone en la siguiente línea argumental:

a) *Las TIC aceleran la estandarización de los mercados* La globalización de los mercados supone una estandarización en las expectativas de las empresas que contratan servicios jurídicos. En este sentido, Internet incrementa la uniformidad en los gustos y necesidades de los clientes al permitir el acceso, a través de la web, a una exposición y aprendizaje globales (Levitt, 1986).

b) *Las TIC fomentan el desarrollo de nuevas formas de organización empresarial.* Aghion *et al.* (1999) sustentan que el uso de las tecnologías de la información está fuerte y positivamente correlacionado con el desarrollo de nuevas formas de organización empresarial. En primer lugar, porque para capturar el beneficio completo que ofrecen las nuevas tecnologías se requieren formas de organización empresarial descentralizadas junto a la intensificación de la comunicación. En segundo lugar, la aplicación de nuevas tecnologías posibilita este cambio en la organización empresarial, ya que reduce el coste de la comunicación. Por último permite procesar nueva información de un modo más rápido, logrando una mayor homogeneización de las habilidades del personal. También, facilita el análisis de los movimientos de la competencia y acelera la capacidad de respuesta.

Actualmente, resulta mayoritariamente aceptado que la era de la información ha traído consigo la globalización de los mercados y que este fenómeno está teniendo una repercusión importante en el ejercicio de la abogacía. En efecto, el desarrollo de las *TIC* ha contribuido significativamente a la comercialización internacional de los servicios jurídicos y a la inversión extranjera directa (*IED*) en este sector por parte de los grandes despachos que operan en el mundo. Así mismo, la facilidad para la estandarización de los servicios jurídicos por efecto de las *TIC* está motivando la transnacionalización de los empresas de

servicios empresariales y un incremento en la subcontratación de tales servicios. Este último fenómeno, si bien se encuentra en una fase inicial, se está desarrollando con rapidez. La subcontratación internacional está extendida, sobre todo, entre las empresas anglosajonas, con EEUU a la cabeza de los proyectos de externalización. En cuanto al país de destino, la prestación de estos servicios jurídicos se concentra en Irlanda, India, Canadá e Israel.

En definitiva, las *TIC* constituyen un factor de primer orden en la configuración del nuevo mercado jurídico y su emergente globalización. En primer lugar, proporcionan al cliente un mayor conocimiento de los operadores del mercado y de los estándares de calidad aceptables, homogeneizando sus expectativas y necesidades. En segundo lugar, facilita el desarrollo de nuevas formas de organización empresarial descentralizadas, permite la estandarización del conocimiento y de las habilidades de los profesionales, así como un mayor conocimiento de la competencia. En este sentido, ha potenciado la creación de redes propias de alcance global por parte de algunos despachos.

2.4. La globalización de la abogacía

La prestación de servicios jurídicos se ha distinguido hasta épocas recientes por su carácter personalísimo y marcadamente local. El ejercicio del derecho, por su propia naturaleza y misión ha estado históricamente vinculado al ejercicio individual en una determinada jurisdicción. La protección colegial de la abogacía y su especialización geográfica queda patente en los factores que inciden en la propia concepción de su ejercicio de una jurisdicción nacional a otra: diferentes sistemas legales, diferentes formas de regular la profesión, formas de aprendizaje dispares, así como organizaciones de trabajo y métodos distintos.

La expansión territorial de los bufetes o despachos de abogados se fragua en el último tercio del siglo XX al amparo de los factores que caracterizan la

tercera ola económica u era de la información¹⁴, entre los que cabe destacar el impacto de la tecnología, la desregulación económico-financiera y la consolidación de un mercado global. El esfuerzo de los despachos de abogados por responder a las nuevas necesidades de la emergente empresa global en el ámbito de los servicios jurídicos junto al desarrollo de internet ha propiciado la aparición de grandes corporaciones jurídicas de alcance transnacional. Con carácter previo, a mediados del siglo pasado las 'Big Consulting Firms'¹⁵ expandieron su experiencia multinacional en el ámbito de la auditoría y consultoría empresarial al del derecho fiscal. La internacionalización de algunas de ellas se inicia en los años 30 con la adopción por parte de la comunidad internacional de los '*security standards*'. La estandarización transnacional de normas contables trajo consigo el establecimiento de oficinas por todo el mundo y la incorporación de las principales empresas multinacionales a su cartera de clientes. Posteriormente, fueron adaptándose a la normativa de cada país para incrementar su abanico de servicios y asesorar en cualquier ámbito del derecho. A finales del siglo pasado, se inicia un debate sobre la independencia entre auditoras y despachos de abogados que se materializa con la prohibición expresa en muchos países a la posibilidad de que abogados y auditores presten servicios conjuntamente, frenando así las estrategias más agresivas de expansión de éstos últimos en el ámbito de la prestación de servicios jurídicos. Por su parte, los despachos de abogados independientes iniciaron su internacionalización acompañando a sus clientes

¹⁴ Hope, J. y Hope, T (2003), en 'Competir en la Tercera Ola' se refieren a la era digital o de la información como economía de la tercera ola, para distinguirla de la era industrial o la economía de la segunda ola. Según estos autores la economía de la tercera ola está dominada por las organizaciones de servicios que, en la actualidad, proporcionan la mayoría del valor añadido y de los puestos de trabajo.

¹⁵ Se conoce como 'Big Consulting Firms' o 'Big Four' a las cuatro mayores empresas de consultoría y auditoría del mundo: PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young y KPMG (Hasta la década de los noventa habían recibido el apelativo de 'Big Eight Consulting Firms', integrada por Arthur Andersen, Arthur Young & Company, Coopers & Lybrand, Ernst & Whinney, Deloitte, Haskins & Sells, KPMG, Price Waterhouse y Touche Ross). En la actualidad, según consta en sus respectivas páginas web institucionales, las divisiones jurídicas de las 'Big Four', constituyen entidades legales independientes con personalidad jurídica propia en España, bajo la denominación Ernst & Young Abogados (integrada a la red mundial de Ernst & Young), Landwell Asesores legales y Tributarios (asociada a Price Waterhouse Coopers), KPMG Abogados (integrado a la red KPMG) y Deloitte Abogados y Asesores Jurídicos y Tributarios (opera bajo el nombre Deloitte).

con el fin de prestarles asesoría en materia de derecho internacional y derecho nacional de origen. Los primeros en iniciar una expansión internacional fueron el grupo de despachos londinenses conocidos en el sector como el '*Magic Circle*'¹⁶. Tal y como describe Angel, (2007)¹⁷, a partir de 1970, estos despachos establecieron pequeñas oficinas en los principales centros financieros del mundo, especializándose en derecho financiero, en el uso de la legislación y lengua inglesa en operaciones comerciales transnacionales y en la asesoría sobre legislación del Reino Unido a clientes extranjeros, en un periodo donde las comunicaciones eran más difíciles. La expansión, mediante establecimiento permanente, hacia la asesoría en derecho del país anfitrión o tercer país, no se inicia hasta la última década del siglo XX, al amparo de los avances tecnológicos en materia de comunicaciones, la reducción de tarifas aduaneras y de control de cambios, la emergencia de conglomerados financieros, la sustitución de empresas multinacionales por transnacionales y la integración europea, configurada como un único mercado. Así, en el citado periodo, algunos despachos del Reino Unido y de los Estados Unidos, atendiendo principalmente a las necesidades de sus clientes iniciaron el proceso de transformación de empresas locales con mentalidad internacional a despachos de abogados globales.

En la actualidad, uno de los fenómenos más sobresaliente del panorama competitivo del sector de prestación de servicios jurídicos ha sido el desarrollo de estrategias globales por parte de los citados despachos de abogados. En los apartados anteriores se han identificado los factores externos que han incidido en la evolución del sector. A continuación, señalaremos aquellos que han permitido que el negocio jurídico se globalice así como las principales dimensiones de las estrategias de globalización emprendidas por los operadores de este sector.

¹⁶ En el sector jurídico se considera mayoritariamente que el '*Magic Circle*' británico está integrado por los siguientes despachos: Allen &Overly, Clifford Chance, Freshfields Bruckhaus Deringer y Linklaters.

¹⁷ Tony Angel ejerció el cargo de '*Managing Partner*' de Linklaters, desde 1998 hasta Enero de 2007. Durante este periodo el despacho desarrolló su posición de liderazgo en Europa y Asia y una creciente posición en EEUU.

2.4.1. Factores generadores de globalización

Desde una perspectiva amplia, existen una serie de factores comunes a los sectores que se globalizan. Las Naciones Unidas, en el *World Investment Report 2006*, UNCTAD, las describen del siguiente modo:

‘En un mercado global la racionalidad que subyace a la estrategia de inversión extranjera directa de las empresas es aumentar o proteger su beneficio o el valor del capital. Los impulsores económicos y políticos para la internacionalización de las Compañías Transnacionales pueden ser muchos, pero habitualmente incluyen un mercado doméstico pequeño (con relación a las operaciones o ambiciones de la empresa), presiones competitivas (que se han incrementado en un mundo crecientemente liberalizado) y las políticas nacionales planteadas para alentar la expansión o penetración extranjera.’ (United Nations, 2006)

En el sector de prestación de servicios jurídicos a empresas se ha identificado el interés de algunos despachos de abogados por satisfacer las necesidades comunes de las empresas transnacionales, en el sentido expuesto por Yip, 1995 como el principal impulsor de su globalización. Otro factor de influencia decisiva en este proceso ha sido el desarrollo de las TIC, ya tratado en el apartado anterior, así como los factores genéricos citados más arriba.

En efecto, los propios operadores de este sector afirman que el principal motor de los despachos de abogados, que han emprendido movimientos tendentes a la globalización, es el interés de alinear su estrategia con la de sus clientes actuales o potenciales. En este sentido, Angel (2007) señala que el fenómeno de la globalización de despachos de abogados responde a la decisión de algunos despachos de alinearse con emergentes corporaciones globales e instituciones financieras y a su ambición de crear relaciones mundiales con éstos. El nuevo tipo de clientes a que se dirigen estos despachos son las mayores corporaciones e instituciones financieras del mundo, con el fin de prestarles servicios jurídicos en transacciones que involucran a varias jurisdicciones. En la nota técnica del Harvard Business School, *‘DLA Piper:*

Becoming a Global Firm' se expone que la principal motivación que llevó al despacho norteamericano DLA Piper a convertirse en una organización global fue la ampliación de su base de clientes a los efectos de incluir a las empresas globales. *'Los clientes globales tienen gran valor pues suministran trabajo de forma periódica a múltiples áreas de especialización en múltiples jurisdicciones.'* (Lorshc y Chernak, 2006)

A este respecto, Yip (2000) señala que los sectores con necesidades comunes de los clientes en múltiples países ofrecen mayor potencial de globalización, dado que, en la medida que los clientes devienen globales tienen una mayor necesidad de estandarizar los servicios jurídicos que consumen. En la actualidad la abogacía se enfrenta a una nueva realidad del mercado donde las compañías multinacionales han dado paso a las compañías transnacionales. *'Las empresas multinacionales surgen, nada más terminada la Segunda Guerra Mundial, tratando de aproximar geográficamente su producción a sus mercados, para evitar los elevados costes de transacción asociados a las distancias, las barreras comerciales o las restricciones financieras. Más recientemente, a resultas de los avances técnicos en las áreas de las tecnologías de la información y comunicaciones, así como en el transporte, el proceso se ha acelerado modificándose su naturaleza. Las multinacionales han dado paso a las empresas transnacionales, entendiéndose por transnacional una cadena de valor fragmentada y dispersa por múltiples lugares del planeta, cada uno de los cuales ofrece las condiciones más apropiadas para la realización de determinada actividad.'* (Ravina, 2005). Este tipo de empresas tiene la necesidad común de recibir servicios jurídicos capaces de reducir los costes transaccionales derivados de las diferencias geográficas, legales y lingüísticas entre los países donde actúan. En este sentido Rodrick (2000), afirma que los intercambios comerciales y financieros entre jurisdicciones nacionales están sujetos a elevados costes de transacción debido a discontinuidades en los sistemas legales y políticos. Estos costes pueden ser superiores a los que se derivan del transporte o los aranceles aduaneros y vienen en primer lugar de la dificultad en la ejecución de contratos entre entidades pertenecientes a diferentes jurisdicciones. Éste es el caso de los servicios jurídicos, donde los

clientes transnacionales necesitan un mismo tipo de lenguaje e interlocutor con una filosofía común al abordar asuntos jurídicos adaptados a las peculiaridades de las diferentes jurisdicciones nacionales en que actúan.

En este sentido Smith (2001) prevé la reestructuración del entorno competitivo del mercado jurídico americano como consecuencia de las nuevas necesidades de asesoramiento jurídico creadas por la globalización de las empresas. En su opinión, están siendo los propios compradores de servicios jurídicos los causantes de la globalización de los despachos de abogados, puesto que la deslocalización e internacionalización de las empresas ha creado una mayor dependencia del tipo de servicios que los 'mega despachos' son capaces de prestar. Esta ventaja competitiva de los despachos globales parece indicar que el sector de prestación de servicios a empresas seguirá globalizándose en un futuro. Sin que ello presuponga que los despachos locales vayan a desaparecer del todo de la escena internacional, la tendencia parece indicar que sus servicios en este ámbito quedarán relegados a la asesoría jurídica de las operaciones transnacionales de empresas también locales.

Tal y como hemos visto en el apartado de Factores Tecnológicos, el desarrollo de internet ha tenido, así mismo, un efecto determinante en la globalización del sector de prestación de servicios jurídicos. Además de los efectos ya expuestos en dicho apartado, las *TIC* han facilitado a los despachos de abogados la posibilidad de homologar procesos y protocolos, con el resultado de una importante reducción en costes, así como estandarizar multitud de documentos. Además, la creciente capacidad de acceder y mover gran cantidad de datos a mucha velocidad ha tenido un efecto muy importante en la globalización de los servicios basados en la información como es el caso de los servicios jurídicos.

Por último, el uso de la lengua inglesa y la utilización generalizada de documentos de tipo anglosajón en el mundo del comercio internacional, ha beneficiado sin duda la capacidad de globalización de los despachos británicos y de los Estados Unidos, respecto de los de la Europa continental.

2.4.2. Dimensiones de la estrategia global de los despachos de abogados

‘La mundialización de la economía ha otorgado al papel desempeñado por los abogados una nueva dimensión. Los letrados se han convertido en los socios indispensables del mundo empresarial que acompañan a los agentes económicos para el desarrollo de la empresa. Los abogados cooperan permanentemente en la competencia empresarial, aplicando sofisticadas estrategias jurídicas hasta los confines del derecho tributario, del derecho de la competencia y de la legislación comparada. De este modo, los bufetes de abogados se han convertido en oficinas de estudios de ingeniería jurídica constituidos por equipos pluridisciplinarios que reúnen a profesionales altamente especializados.’ (Arrue, 2006)

Los despachos de abogados que han accedido a la asesoría jurídica descrita en el párrafo anterior se han posicionado en alguna o todas las dimensiones de una estrategia global que se relacionan a continuación (Lovelock y Yip 1996):

a) *Estrategia de participación en el mercado global.* Esta dimensión de la globalización parte de la selección de clientes y servicios como *‘las mayores empresas e instituciones financieras del mundo para el asesoramiento de las transacciones de mayor complejidad’* (Angel, 2007)¹⁸. La escasa competencia en este ámbito ha permitido el incremento sustancial del nivel de honorarios en este tipo de transacciones.

b) *Estrategia de ruptura de barreras de entrada en los mercados locales.* Tal y como se verá más adelante, los despachos globales se han posicionado en otros mercado mediante el desarrollo de recursos únicos y difíciles de imitar. Además, al objeto de obtener la confianza de las empresas de su interés han debido adoptar un estilo profesional que se adapte tanto a las

¹⁸ Para poner un ejemplo, según el citado autor, más del 50% de los ingresos del despacho británico *‘Linklaters’* proceden de transacciones que involucran a más de una oficina.

necesidades globales como a los gustos locales. Para superar este último extremo, han creado equipos nacionales, mediante la contratación letrados de prestigio y la absorción de despachos.

c) *Servicios jurídicos estandarizados globalmente*. Internet ha tenido un efecto multiplicador en la globalización de empresas de servicios que han sido capaces de estandarizar los respaldos al servicio jurídico básico. Los despachos de abogados globales han estandarizado multitud de procesos, documentos y asuntos.

d) *Localización global de la cadena de valor* (deslocalización). Los servicios basados en la información pueden producirse en un lugar del planeta y ser distribuidos electrónicamente en otro. Esto facilita buscar economías de escala en la estandarización de los procesos de producción por encima de la concentración física. Las nuevas tecnologías permiten que una gran parte del trabajo interno del servicio jurídico se realice en la central o bien en localizaciones de bajo coste.

e) *Uniformidad del marketing global*. La dificultad de evaluar la calidad de los servicios jurídicos por parte del cliente convierte a la marca, bajo la cual actúa el despacho de abogados, en un activo capaz de dar confianza y reconocimiento al conjunto de sus operaciones. Una gestión eficaz de la marca a nivel global supone una ventaja competitiva importante para la penetración en nuevos mercados, tanto geográficos como sectoriales o de especialidad. Holt *et al.* (2004) sostienen que cuando una marca deviene global este hecho aislado le otorga un aura de excelencia, así como un conjunto de obligaciones. Para maximizar su valor, los despachos de abogados gestionan ambos extremos como parte de su estrategia de globalización.

2.4.3. El impacto de la globalización en la abogacía española

Nuestro país no ha sido ajeno a la globalización del sector jurídico. En efecto, la abogacía española ha testimoniado, no sin cierta inquietud, primero, la prestación de servicios jurídicos en España de las *'Big Consulting Firms'* y, más

recientemente, el posicionamiento en el mercado jurídico español de grandes despachos del Reino Unido y de los Estados Unidos. Estos despachos que han logrado penetrar en el mercado jurídico español sobre la base de marcas globales capaces de transmitir confianza al conjunto de sus operaciones, están liderando, como se verá, las dos principales tendencias estratégicas identificadas en el mercado jurídico español.

La estrategia de expansión territorial de los despachos de abogados españoles ha respondido, en el ámbito internacional, a la voluntad de éstos de adaptarse a las necesidades de sus clientes y, por tanto, ha ido en consonancia con la internacionalización de la economía española que se ha caracterizado, tal y como afirma Ravina (2005), por ser un proceso tardío, concentrado en el tiempo y de una gran especialización geográfica. España no devino inversora en el exterior hasta la mitad de la década de 1990 y la mayor parte de la inversión se ha destinado a la Unión Europea (el 73 por ciento de la inversión española en el exterior, durante 2003 se dirigió a esta región) y a Latinoamérica. En efecto, la única región o economía donde la abogacía española tiene presencia comercial significativa es la Unión Europea y, dentro de ésta, fundamentalmente Bélgica¹⁹ y más recientemente Portugal²⁰ (v. Fig. 2.1). La expansión de los despachos españoles al continente americano se inició en los dos últimos años del siglo pasado, acompañando a las empresas españolas que en el año 2000 habían destinado el 42% de la inversión directa en el exterior a este mercado. La estrategia de penetración en el mercado latinoamericano por parte de los grandes despachos de abogados españoles se ha llevado a término prioritariamente mediante acuerdos de colaboración y alianzas con despachos autóctonos. La desaceleración de la economía mundial

¹⁹ La apertura de despachos españoles en Bruselas para asesorar en materia de derecho comunitario, se inicia en el año 1986 con la entrada de España en la UE. Se trata del mercado exterior que mayor volumen de negocio ha reportado a los despachos españoles.

²⁰ Una vez superadas, en 2005, las limitaciones que imponía 'La Orden dos Abogados de Portugal' para el establecimiento comercial de despachos extranjeros, los principales despachos españoles han consolidado su presencia comercial en este país. La consolidación del mercado jurídico ibérico (España y Portugal) constituye uno de los mayores logros para el sector jurídico español derivados de la liberalización del comercio de los servicios.

y las crisis iberoamericanas provocaron la disminución drástica de las inversiones españolas en esta región y desmotivaron las estrategias de expansión mediante establecimiento permanente de los despachos españoles. No obstante, la importancia para la economía española de las inversiones en Latinoamérica²¹, unida a los lazos socio-culturales y lingüísticos que nos unen podría alentar en un futuro el nacimiento de despachos de abogados iberoamericanos.

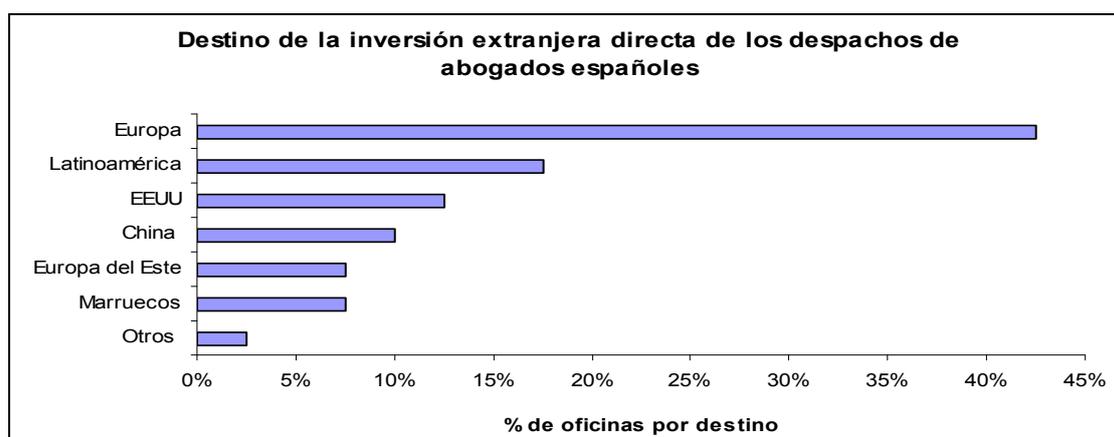


Figura 2.1. - Destino de la inversión extranjera directa de los despachos de abogados españoles
(Fuente: Elaboración propia sobre datos de las páginas web de los 30 despachos de abogados españoles de mayor tamaño, por volumen de facturación (2007))

Por último, el poco peso de la inversión española en los mercados más dinámicos de las economías emergentes, China, India y los países de la ampliación de la Europa del Este, se traduce en una muy escasa presencia de despachos de abogados españoles en estas regiones (Ver Fig. 2.1.).

La Figura 2.2, pone de manifiesto que sólo un 43% de los treinta despachos de abogados españoles de mayor tamaño, por volumen de facturación, tienen alguna presencia comercial en el extranjero mediante establecimiento permanente. De entre éstos, ninguno superaba, en el año 2007, las 7 oficinas

²¹ 'El 30% de los beneficios de las empresas que cotizan en el IBEX provienen de América Latina; prácticamente, la mitad de las empresas cotizadas en la bolsa española tienen intereses en la región y representan más del 80% de la capitalización de la Bolsa española.' (Ravina, 2005)

propias en el exterior y un 20% tenía tan sólo una oficina en el extranjero. La estrategia de expansión internacional de los despachos líderes ha estado protagonizada por la integración a redes internacionales de despachos de abogados independientes y a las corresponsalías en el extranjero²². Los despachos de abogados deberán averiguar si este tipo de vinculación permite la prestación de servicios jurídicos que satisfagan las necesidades de asesoría jurídica transnacional de sus clientes.

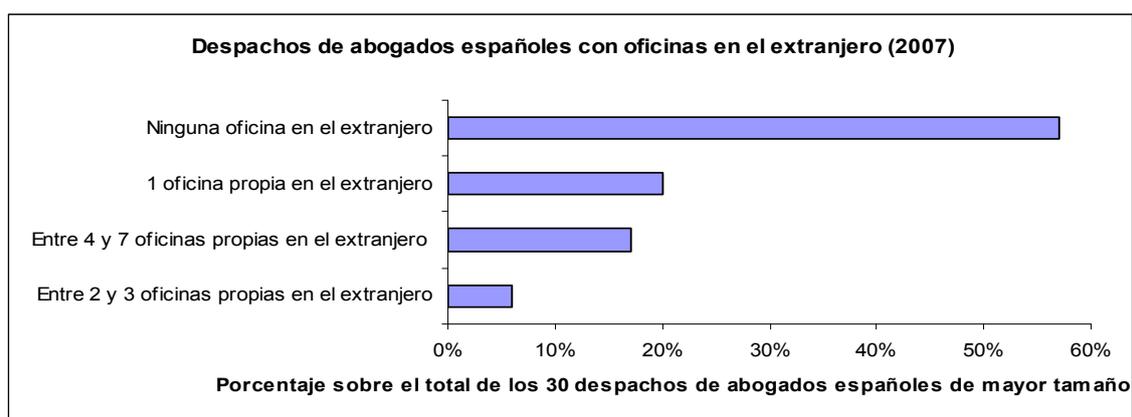


Figura 2.2 - Expansión internacional de la abogacía española mediante establecimiento permanente (Fuente: Elaboración propia sobre datos de las páginas web de los 30 despachos de abogados españoles de mayor tamaño, por volumen de facturación (2007))

Si bien, cabe concluir que el proceso de internacionalización de la abogacía española es todavía incipiente, su nuevo entorno competitivo es global. Este hecho se ha puesto de manifiesto tanto por la ruptura de barreras de entrada en nuestro país por parte de la abogacía anglosajona y de las divisiones jurídicas de las grandes consultoras mundiales, como por el posicionamiento de despachos españoles en alguna de las dimensiones estratégicas de globalización descritas anteriormente.

²² En 2007, el 47% de los treinta mayores despachos de España se encontraba incorporado a una red internacional de despachos de abogados independientes.

2.5. Resumen de factores de influencia

Tabla 2.1 – Resumen de los factores de influencia del entorno en la abogacía española

Factores Económicos:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ España es la 8ª economía mundial con un ritmo de crecimiento que en los últimos años ha superado en promedio a la UE, hasta la actual crisis económica. ▪ Economía moderna. Los servicios representan el 65% de su actividad. ▪ Comercio e inversión extranjera directa (IED): internacionalización bastante reciente, rápido crecimiento, alto grado de apertura, gran especialización sectorial y geográfica. ▪ España ha sido en los últimos años uno de los principales destinos de IED, con una clara tendencia a primar las adquisiciones de activos empresariales ya existentes (cross-border M&A) sobre las inversiones de nueva planta. ▪ Interés creciente de los despachos de abogados anglosajones por España como destino de IED. ▪ La crisis económica iniciada en el año 2007 ha añadido una gran incertidumbre a un sector en pleno proceso de transformación.
Factores Institucionales:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ España es en la actualidad uno de los países del mundo que más ha liberalizado su economía. ▪ La abogacía española ha emprendido con el siglo importantes cambios en su marco regulador tendentes a la apertura y modernización de la profesión: <ul style="list-style-type: none"> - Real Decreto 658/2001, de 22 de junio, por el que se aprueba el Estatuto General de la Abogacía Española - Real Decreto 936/2001, de 3 de agosto, por el que se regula el ejercicio permanente en España de la profesión de abogado con título profesional obtenido en otro Estado miembro de la Unión Europea - Ley 34/2006, de 30 de octubre, sobre el acceso a las profesiones de Abogado y Procurador de los Tribunales - Real Decreto 1331/2006, de 17 de noviembre, por el que se regula la relación laboral especial de los abogados individuales o colectivos - Ley 2/2007, de 15 de marzo, de Sociedades Profesionales
Factores Tecnológicos:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El desarrollo de las nuevas tecnologías <ul style="list-style-type: none"> - Incrementa la capacidad para estandarizar y subcontratar servicios jurídicos - Contribuye al desarrollo de despachos de abogados globales - Facilita la gestión del conocimiento y la estandarización de procesos internos, muchos de los cuales pueden gestionarse directamente desde la central o bien llevarse a localizaciones de bajo coste.
Factores impulsores de globalización en el sector de prestación de servicios jurídicos:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El principal motor de la globalización de los despachos de abogados ha consistido en alinear su estrategia con las necesidades de sus clientes globales <ul style="list-style-type: none"> - La empresa global necesita una asesoría jurídica transnacional de calidad. - La empresa global necesita estandarizar y simplificar sus servicios jurídicos externos. - La empresa global necesita reducir los costes transaccionales derivados de las discontinuidades legales, políticas y lingüísticas. ▪ El desarrollo de Internet ha acelerado el comercio internacional de servicios jurídicos y la IED en el mercado jurídico. ▪ Los despachos de la élite británica han liderado la globalización de la abogacía europea impulsados por un mercado doméstico relativamente pequeño para sus aspiraciones, pero que cuenta con un número importante de clientes globales.

3. Investigación empírica: objetivos, hipótesis y metodología

‘Deben usarse múltiples lentes para visualizar las características competitivas y actividades del mercado a diferentes niveles de abstracción.’ (Thomas et al., 1999, p. 81)

3.1. Estructura de la investigación empírica

La revisión de la literatura relacionada en el capítulo anterior ha sido la base para la construcción del marco conceptual que ha permitido el desarrollo de un modelo para el análisis estructural del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña. El objetivo principal de la investigación empírica, ha consistido en describir la estructura del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña, sobre la base de los resultados y conclusiones obtenidos de la aplicación empírica del modelo propuesto. A tal fin, se han desarrollado una serie de objetivos e hipótesis que, hasta la fecha, no han sido explorados empíricamente.

La abundancia de la información a recabar y analizar como resultado de los objetivos planteados, ha hecho necesario dividir la presente investigación en tres fases metodológicas bien diferenciadas. A continuación, se describe la estructura de la investigación empírica, en primer lugar, mediante la especificación de los objetivos e hipótesis planteados para cada uno de los elementos que conforman del modelo propuesto. En segundo lugar, mediante la descripción de las tres fases metodológicas en que se divide la investigación empírica, su vinculación con los objetivos e hipótesis así como las principales herramientas utilizadas para la recogida y análisis de la información.

3.1.1. Objetivos e hipótesis de la investigación empírica y su relación con los elementos del modelo propuesto

ELEMENTOS DEL MODELO PROPUESTO	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA
1. FACTORES EXTERNOS 	Objetivo 1 - Describir el entorno competitivo de la abogacía española.
2. FACTORES INTERNOS 	Objetivo 2 - Identificar las principales tendencias estratégicas en el sector.
3. QUÉS - 'La voz del cliente' 	Objetivo 3 – Confirmar los grupos estratégicos identificados en la fase anterior, desde la perspectiva del cliente e identificar características de la relación de las empresas con sus despachos de referencia.
	Objetivo 4 - Identificar, jerarquizar y priorizar por orden de importancia las expectativas de las empresas que operan en Cataluña respecto de su asesoría jurídica externa.
	Objetivo 5 - Evaluar la percepción de la calidad de los servicios jurídicos prestados a empresas en Cataluña así como el nivel de satisfacción de las empresas con los mismos.
	<p>Objetivo 6 - Validar las siguientes hipótesis y sub hipótesis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hipótesis 6.1 - <i>El nivel de importancia de las expectativas y la satisfacción del cliente varía según el tamaño de la empresa que recibe el servicio y el tipo de despacho de abogados descrito como de referencia.</i> • Hipótesis 6.2- <i>La percepción de la calidad del servicio jurídico está positivamente relacionada con la satisfacción de las expectativas</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sub Hipótesis 6.2.1. - Las empresas perciben que el servicio jurídico es excelente cuando todas las características del servicio superan sus expectativas. (Calidad > Expectativas)</i> • <i>Sub Hipótesis 6.2.2. - Las empresas perciben que el servicio jurídico es bueno cuando las características del servicio se ajustan la mayoría de las veces a las expectativas importantes. (Calidad = Expectativas)</i> • <i>Sub Hipótesis 6.2.3. - Las empresas perciben que el servicio jurídico necesita mejorar cuando las características del servicio sólo se ajustan ocasionalmente a sus expectativas. (Calidad < Expectativas)</i> • Hipótesis 6.3- <i>La satisfacción con el precio está positivamente relacionada con la calidad percibida.</i> • Hipótesis 6.4- <i>La fidelidad de la empresa a su asesoría jurídica externa está positivamente relacionada con la calidad del servicio jurídico recibido.</i>
Objetivo 7 - Identificar objetivos de calidad sectoriales así como el posicionamiento estratégico de los distintos grupos de despachos de abogados desde la perspectiva del cliente	

<p>4. CÓMOS – ‘La voz de la organización’</p> 	<p>Objetivo 8 - Identificar los recursos comunes de las organizaciones que prestan servicios jurídicos a empresas</p>
<p>5. RECURSOS ESTRATÉGICOS</p> 	<p>Objetivo 9 - Confirmar que la totalidad de los recursos sectoriales identificados son necesarios para satisfacer las expectativas de las empresas que operan en Cataluña</p>
<p>6. DIMENSIONES DEL SERVICIO JURÍDICO</p> 	<p>Objetivo 10- Identificar los recursos clave de cada característica del servicio jurídico, desde la perspectiva de la calidad.</p>
<p>EL SECTOR</p>	<p>Objetivo 11- Identificar los recursos estratégicos del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña.</p> <p>Objetivo 12 - Validar la siguiente hipótesis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hipótesis 12.1 - <i>Los recursos humanos son recursos estratégicos en el sector objeto de análisis, siendo la actitud de los profesionales determinante para la satisfacción de las expectativas de las empresas.</i>
<p>Objetivo 13 – Identificar el alcance de la interacción entre las diferentes formas de capital en este sector</p>	<p>Objetivo 14- Identificar y describir las dimensiones del servicio jurídico prestado a las empresas que operan en Cataluña</p>
<p>Objetivo 15- Identificar las fortalezas y debilidades del sector a los efectos de determinar oportunidades para su mejora e innovación.</p>	<p>IDENTIFICAR LAS PRINCIPALES DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DEL SECTOR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS JURIDICOS A EMPRESAS EN CATALUÑA ASÍ COMO OPORTUNIDADES PARA LA MEJORA E INNOVACIÓN SECTORIAL</p>

3.1.2. Fases de la investigación empírica

FASES DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	Objetivos e hipótesis explorados en cada fase, población y herramientas utilizadas para la recogida y análisis de los datos
<p>I. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA RELATIVA AL SECTOR JURÍDICO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos 1 y 2 • POBLACIÓN: Despachos de Abogados (mercado global, mercado europeo, mercado nacional) • Datos secundarios • Revisión y discriminación de datos publicados sobre el sector <ul style="list-style-type: none"> - Análisis estadístico descriptivo - Segmentación en bloques nacionales - Segmentación en grupos estratégicos - Mapas de competitividad
<p>II. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA RELATIVA A LAS EXPECTATIVAS DE LAS EMPRESAS QUE OPERAN EN CATALUÑA</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos. 3, 4, 5, 6 y 7 • Hipótesis 6.1, 6.2, 6.3 y 6.4 • POBLACIÓN: Empresas que operan en Cataluña • Datos primarios • Entrevistas en profundidad (28 entrevistados) • Grabación y Transcripción • Segmentación de las expectativas siguiendo el modelo KANO • Diagrama de afinidad • Diagrama de árbol • Encuestas (301 encuestas productoras de datos) • Análisis estadístico descriptivo de datos primarios • Ratios de importancia • Ratios de calidad • Ratios de satisfacción • Mapa de valor del servicio jurídico • Mapa de fidelidad del cliente • Mapa de satisfacción / importancia del servicio • Mapa de oportunidad
<p>III. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA RELATIVA A LOS DESPACHOS DE ABOGADOS QUE OPERAN EN CATALUÑA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15 • Hipótesis 12.1 • POBLACIÓN: Despachos de Abogados que operan en Cataluña • Datos primarios • Grupo de Expertos (de 23 despachos de abogados) • Metodología QFD (Despliegue de la Función de Calidad) • Análisis estadístico descriptivo • Matrices de calidad • <i>La casa de la calidad sectorial</i> • Anillos del valor percibido

3.2. FASE I - Investigación cuantitativa de datos secundarios relativos a la abogacía

En la primera fase de la presente investigación se analiza cuantitativamente los *Factores Externos e Internos* del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña, primer y segundo elemento del modelo propuesto. A tal efecto se han planteado los siguientes objetivos: '*Objetivo 1 - Describir el entorno competitivo de la abogacía española*' y '*Objetivo 2 - Identificar las principales tendencias estratégicas del sector*'. Los datos analizados se han obtenido de la discriminación y análisis estadístico de datos publicados en prensa, revistas especializadas e internet, sobre la abogacía mundial, europea y española.

Al objeto de completar los objetivos propuestos se han llevado a cabo los siguientes pasos:

- Identificar y segmentar por bloques nacionales a los cien principales despachos de abogados que operan en el mundo, atendiendo al volumen de su facturación.
- Identificar y segmentar por bloques nacionales a los cien principales despachos de abogados que operan en Europa, atendiendo al volumen de su facturación.
- Identificar las principales características del sector de actividades jurídicas en España mediante análisis de magnitudes económicas.
- Identificar a los despachos de mayor tamaño que operan en territorio español y determinar su peso en el total del sector de actividades jurídicas en España.
- Segmentar por bloques nacionales los despachos de mayor tamaño que operan en España y analizar su evolución económica. Primero, en relación al volumen de negocio generado en España. En segundo lugar, en relación a la asesoría jurídica de las grandes transacciones de fusiones y adquisiciones donde la empresa adquirente o adquirida es de nacionalidad española.
- Identificar las tendencias estratégicas que lideran los principales despachos que operan en territorio español.

La expresión '*principales despachos de abogados*' se ha delimitado, en este trabajo, como los despachos de mayor tamaño por volumen de negocio. La decisión de centrar el análisis de tendencias estratégicas en los citados despachos se fundamenta en que las empresas con una mayor cuota de mercado tienden a disponer de más recursos para invertir y diferenciarse y, por tanto, para liderar tendencias estratégicas en el conjunto del sector (Johnson y Scholes, 2001).

El acceso a las principales magnitudes de los despachos de abogados es una tarea difícil en España, dado que la mayoría de los despachos no depositan sus cuentas anuales en el Registro Mercantil y, además, hasta fecha muy reciente no ha existido un registro público de sociedades profesionales. Por este motivo se han analizado con carácter exclusivo, ordenados por volumen de negocio, los despachos que figuran en los '*rankings*' de Expansión correspondientes a los ejercicios 1997-2007 (v. Anexo1.5).

A continuación, en la Tabla 3.1 se relaciona la información a recabar con la técnica empleada y las fuentes consultadas.

Tabla 3.1. - Ficha técnica de la investigación cuantitativa del mercado jurídico, mundial, europeo y español

Información	Metodología	Fuentes
Países que lideran la abogacía mundial y europea	<p>Identificación y análisis estadístico descriptivo de datos secundarios relativos a los 100 principales despachos que operan en el mundo y en Europa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmentación por bloques nacionales <p>(Anexos 1.1., 1.2 y 1.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Global 100, The World's Elite Law firms, 2004 (The Lawyer, 2007)</i> - <i>Global 100, The World's largest Law firms, 2005 (The Lawyer, 2007)</i> - <i>Euro 100, Flagging Europe's largest Firms, 2005 (The Lawyer, 2007)</i>
Principales características económicas de la abogacía española	<p>Identificación y análisis estadístico descriptivo de datos secundarios relativos al sector de prestación de servicios jurídicos en España</p> <p>(Anexo 1.4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>El sector servicios panorámica de su estructura y características, Contabilidad Nacional de España. Base 2000. Cuarto Trimestre 2006 (Instituto Nacional de Estadística, 2006, 2007 a) y 2007 b) y 2009)</i> - <i>Radiografía del Sector Servicios (Gordo et al., 2006).</i>
Estructura competitiva de los despachos de mayor tamaño que operan en España	<p>Identificación y análisis estadístico descriptivo de datos secundarios relativos a los mayores despachos de abogados que operan en España, por volumen de facturación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmentación por bloques nacionales ▪ Segmentación en grupos estratégicos ▪ Mapas de competitividad <p>(Anexos 1.5, 1.6, 1.7, 1.8 y 1.9)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>El diario económico EXPANSIÓN (1999-2008)</i> - <i>Thomson Financiam, legal advisor league tables (2007-2008).</i> - <i>Los siguientes directorios de abogados, accesibles en internet: IFLR 1000.com, 2007, The Lawyer, (2007 y 2008), Chambers and Partners.com, 2007 y Legal500.com, 2007</i> - <i>Las páginas web institucionales de todos los despachos analizados (2007-2009)</i>

3.3.FASE II - Investigación cualitativa y cuantitativa relativa a las empresas que operan en Cataluña

En esta fase de la investigación se aborda la identificación y análisis de los *QUÉS* del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña (Elemento 3. del modelo). Esta fase es fundamental en la presente investigación, dado que, el cliente constituye el foco que inspira el modelo propuesto para el análisis estructural del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña, y su voz (*la voz del cliente*) tiene un peso determinante en el resultado final. Es una etapa de recogida y análisis de la información y su finalidad es conocer a las empresas, escucharles, recoger sus expectativas e identificar su nivel de satisfacción con los servicios jurídicos externos que reciben.

El punto de partida para abordar este elemento del modelo ha consistido en determinar la información que debe ofrecer al conjunto del modelo:

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cuáles son sus expectativas y cuál es la importancia relativa de éstas?
- ¿Qué nivel de calidad presentan los servicios que se prestan en la actualidad?
- ¿Qué nivel de satisfacción presentan los clientes?
- ¿Qué propuestas de mejora hacen los clientes?
- ¿Qué objetivos de calidad deberían tenerse en consideración como proyectos de mejora?

Sobre dicha base, se han conceptuado los siguientes objetivos e hipótesis:

Objetivo 3 – Confirmar, desde la perspectiva del cliente, los grupos estratégicos identificados en la fase anterior e identificar características estratégicas de la relación de las empresas con su despacho de referencia.

Objetivo 4 – Identificar y priorizar las expectativas de las empresas que operan en Cataluña respecto de su asesoría jurídica externa.

Objetivo 5 - Evaluar la percepción de la calidad de los servicios jurídicos prestados a empresas, en Cataluña.

Objetivo 6 - Validar las siguientes hipótesis y sub-hipótesis:

- *Hipótesis 6.1 - El nivel de importancia de las expectativas, la percepción de la calidad y el nivel de satisfacción varía según el tamaño de la empresa y el tipo de despacho descrito como de referencia.*
- *Hipótesis 6.2- La percepción de la calidad del servicio jurídico está positivamente relacionada con la satisfacción de las expectativas.*
- *Sub Hipótesis 6.2.1. - Las empresas perciben que el servicio jurídico es excelente cuando todas las características del servicio superan sus expectativas.*
- *Sub Hipótesis 6.2.2. - Las empresas perciben que el servicio jurídico es bueno cuando las características del servicio se ajustan la mayoría de las veces a las expectativas importantes.*
- *Sub Hipótesis 6.2.3. - Las empresas perciben que el servicio jurídico necesita mejorar cuando las características del servicio sólo se ajustan ocasionalmente a sus expectativas.*
- *Hipótesis 6.3- La satisfacción con el precio está positivamente relacionada con la calidad percibida.*
- *Hipótesis 6.4- La fidelidad de la empresa a su asesoría jurídica externa está positivamente relacionada con la calidad percibida del servicio jurídico.*

Objetivo 7 - Identificar objetivos sectoriales de calidad así como el posicionamiento estratégico de los distintos grupos de despachos de abogados desde la perspectiva del cliente.

De la revisión en profundidad de la literatura existente en este ámbito cabe afirmar que no existe, hasta la fecha, una guía precisa y unánime de la metodología a utilizar para recabar la voz del cliente en este sector en toda la amplitud de la información planteada más arriba. Para facilitar la identificación de las herramientas metodológicas aplicables, hemos explorado los dos ámbitos de la literatura donde se establecen indicaciones metodológicas, la

relativa a las expectativas y características del servicio, por un lado, y la relativa a la calidad del servicio, por otro.

El estudio y análisis de las *expectativas* del cliente se ha conducido siguiendo las directrices de la metodología *QFD*. En esta metodología la voz del cliente se concreta en una lista de características del servicio que son importantes para el cliente. Además, a cada característica de la lista se le asocian unos datos numéricos que arrojan información precisa sobre la importancia relativa de cada característica para el cliente así como del nivel de satisfacción percibida por el cliente respecto de dicha característica en servicios previos, similares o de la competencia (Cohen, 1995).

Si bien, la metodología *QFD* tiende a presuponer que ya existe una lista de expectativas y, habitualmente, no menciona los métodos y herramientas necesarios para su confección (Zaïdi, 1993), algunos autores en la línea de Hauser y Clausing (1988), recomiendan la utilización indistinta de técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación de mercado para su aplicación a procesos de calidad. Otros, como es el caso de Cohen (1995) proponen la utilización conjunta de ambos tipos de investigación, en cuyo caso, en primer lugar, se determinan las expectativas del cliente mediante investigación cualitativa a través de la realización de entrevistas y la observación, y, a continuación, se lleva a cabo la medición de su importancia (datos cuantitativos), mediante la realización de encuestas a los clientes.

En la disciplina de investigación de mercado, existe amplio consenso, no sólo en admitir la complementariedad de las técnicas cuantitativa y cualitativa, sino también, en recomendar su utilización conjunta para mejorar la calidad de la información primaria que se pretende obtener. La conveniencia de la aplicación sucesiva de estas técnicas de investigación debe hacerse extensiva a la metodología utilizada en los procesos de calidad. *‘Las mejores sistemas de información relativos a la calidad en servicios se construyen con datos cualitativos y cuantitativos....La combinación de las palabras de los clientes con sus números tiene sinergia. La combinación, si está bien ejecutada, lleva consigo un alto nivel de realismo que no sólo informa sino también educa, no*

sólo guía sino también motiva.' (Berry y Parasuraman, 1997). Estos autores, recomiendan, así mismo, la inclusión de alguna pregunta abierta genérica en las encuestas, aun cuando se haya llevado a cabo previamente investigación cualitativa.

En relación a la calidad, tal y como se ha visto en el apartado relativo al estado de la cuestión, las características propias de los servicios dificultan la *evaluación de la calidad*. Así mismo, tampoco existe una línea doctrinal unánime respecto de los sistemas para la medición de la calidad en este ámbito (Yang, 2003). Para evaluar la calidad de los servicios jurídicos en Cataluña, segundo tipo de información necesaria para completar los *QUES* del modelo propuesto, se ha partido de la definición mayoritaria de la calidad del servicio como la calidad percibida por el cliente (Parasuraman *et al.*, 1985; Grönroos, 1984; Bolton and Drew 1991; Kettinger *et al.*, 1994). Sobre esta base se han seleccionado los indicadores y herramientas estadísticas para la medición de la calidad que por su practicidad y soporte doctrinal (ver estado de la cuestión) se adaptan mejor a la investigación (ver Tabla 3.8 - Relación de información a recabar en la investigación cuantitativa, indicadores seleccionados y análisis estadístico).

Tabla 3.2. – FASE II : Tipos de investigación y metodología aplicada

TIPO DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA
INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	Entrevistas en profundidad (28 entrevistados) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grabación y Transcripción ▪ Modelo KANO ▪ Diagrama de afinidad ▪ Diagrama de árbol
INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	Encuestas auto administradas por correo electrónico (301 encuestas productoras de datos) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis estadístico descriptivo de datos primarios ▪ Ratios de importancia ▪ Ratios de calidad ▪ Ratios de satisfacción ▪ Mapa de valor ▪ Mapa de fidelidad ▪ Mapa importancia / calidad ▪ Mapa de oportunidad

Tal y como se resume en la Tabla 3.2, en línea con lo expuesto más arriba, en la presente investigación se diseñó y condujo, en primer lugar, una investigación cualitativa del mercado jurídico en Cataluña y, a continuación, una investigación cuantitativa.

Con carácter previo a la descripción metodología de los dos tipos de investigación empírica señaladas en esta fase, se describe, a continuación, la población objeto de análisis por ser común a ambos.

3.3.1. Población objeto de estudio

La población objeto de estudio se ha definido como las empresas con asalariados que operan en Cataluña.

Según datos extraídos del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística, el número de empresas activas en Cataluña, a 1 de enero de 2008, se cifraba en 626.020 empresas. A los efectos de determinar la población objeto de análisis se ha procedido a segmentar la misma por actividad principal (grupos CNAE 2009), distinguiendo entre industria, construcción, comercio y otros servicios así como por estrato de asalariados (ver Tabla 3.3)

Tabla 3.3 - Empresas que operan en Cataluña, por sector de actividad y número de asalariados

Cataluña 2008 – Nº Total empresas	Total	Sin asalariados	De 1 a 9 asalariados	De 10 a 49 asalariados	50 o más asalariados
INDUSTRIA	48.463	16.008	22.916	7.726	1.813
CONSTRUCCION	116.865	61.690	47.958	6.638	579
COMERCIO	137.438	64.245	65.558	6.664	971
SERVICIOS(SIN COMERCIO)	323.254	185.961	122.430	12.019	2.844
TOTAL GENERAL	626.020	327.904	258.862	33.047	6.207
<i>Fuente: Elaboración propia sobre datos del Directorio Central de Empresas, INE (2008)</i>					

A los efectos de este estudio, se decidió excluir de la población las empresas sin asalariados así como las empresas cuya actividad principal es el comercio, por considerar que estos grupos tienen un bajo impacto para las conclusiones de la encuesta. Por lo cual, tal y como se refleja en la Tabla 3 siguiente, la población a considerar se ha cifrado en 224.923 empresas de entre las cuales un 61% corresponden al sector servicios y un 39% a los sectores industrial y de la construcción.

Tabla 3.4- FASE II: Población objeto de estudio

Empresas con asalariados Cataluña 2008	NºTotal	% sobre total
TOTAL INDUSTRIA Y CONSTRUCCIÓN	87.630	39%
TOTAL SERVICIOS SIN COMERCIO	137.293	61%
TOTAL	224.923	100%
<i>Fuente: Elaboración propia sobre datos del Directorio Central de Empresas, INE (2008)</i>		

3.3.2. Investigación cualitativa: metodología

La fase exploratoria, basada en la investigación cualitativa del mercado jurídico catalán de prestación de servicios jurídicos a empresas, se estructuró para servir de base en la elaboración de un cuestionario en la fase concluyente. A tal efecto, su principal objetivo consistió en identificar las expectativas de las empresas que operan en Cataluña en relación a sus despachos de abogados de referencia (Objetivo 4). Además, se confirmaron los grupos estratégicos identificados en la FASE I, desde la perspectiva del cliente (Objetivo 3) y se midió el nivel de satisfacción de los entrevistados con los despachos de abogados con los que trabajan de forma habitual.

Para la consecución de los objetivos propuestos se optó por la entrevista personal semi-estructurada. Las entrevistas individualizadas predisponen a un mayor grado de confianza y sinceridad por parte del entrevistado y, además, la utilización de una lista de temas y preguntas a cubrir permite centrarse en los

objetivos de la entrevista, aun cuando, el orden de las preguntas e incluso las preguntas mismas puedan variar de una entrevista a otra a criterio del investigador (Saunders *et al.*, 2000). Al final de este apartado, en la Tabla 3.5 se resumen las principales características técnicas de la investigación cualitativa del mercado catalán de prestación de servicios jurídicos a empresas.

3.3.2.1. Selección y tamaño de la muestra

Los entrevistados se seleccionaron asegurando que disponían del tipo de experiencia, actitud y conocimiento necesarios para sacar el máximo beneficio de las entrevistas. En este sentido se entrevistó a altos ejecutivos, socios o abogados internos de las empresas, entendiéndose que son éstos los que deciden el criterio de contratación de la asesoría jurídica externa. Así mismo, se seleccionó una mayoría de grandes empresas (68%) dado que habitualmente tienen más estructurados los criterios de determinación de los beneficios que pretenden obtener de su asesoría jurídica externa, siendo el resto de empresas PYMES. En cuanto al sector de actividad se escogieron las empresas buscando un equilibrio entre el sector industrial y de la construcción con el sector servicios. Siguiendo este criterio, se seleccionó un 50% de empresas de servicios y un 50% de empresas industriales y del sector de la construcción (v. Anexo 2.1.).

El número de entrevistas planificadas se cifró en 28, sobre la base del modelo establecido por Griffin y Hauser (1993), que establece que para obtener el 90 o 95% de la información se requiere un mínimo de 20 y un máximo de 30 entrevistas, siempre y cuando éstas sean individuales e independientes entre sí. En nuestro caso hemos comprobado como a medida que se iban realizando más entrevistas aumentaba el número de necesidades que se repetían y disminuía el volumen de nueva información suministrada por los entrevistados.

3.3.2.2. Fechas, lugar de realización y tiempo empleado

Las entrevistas, de una duración aproximada de entre media hora y una hora, se llevaron a cabo personalmente en las instalaciones de las empresas, a excepción de diez entrevistas, que se realizaron por teléfono a petición de los entrevistados. Las mismas tuvieron lugar entre los meses de noviembre de 2007 y marzo de 2008.

3.3.2.3. Las entrevistas

Las entrevistas se plantearon bajo la premisa de obtener la máxima información posible de los entrevistados, dándoles libertad en su exposición, si bien previamente y dado el carácter semi-estructurado de las mismas, se redactó una guía de la entrevista, en castellano y en catalán, en aras a mejorar la eficiencia de la entrevista. Dicha guía incluía los siguientes puntos (v. Anexos 2.2.):

- Una introducción en la que se explicaban los motivos de la entrevista, sus objetivos y el marco de la investigación. También se explicaba el estilo de la entrevista y se solicitaba permiso para proceder a su grabación.
- Un listado de preguntas abiertas relativas a las expectativas de los entrevistados en relación a los despachos de abogados con los que éstos trabajan habitualmente.
- Un breve cuestionario sobre los datos de la empresa, el número y tipo de despacho de referencia con el que trabajan, así como el grado de satisfacción con los mismos.

Las entrevistas fueron íntegramente grabadas y transcritas atendiendo a la recomendaciones de Cohen (1995) respecto a esta fase del proceso QFD; *'El análisis cualitativo de datos requiere extraer la voz del cliente directamente de las transcripciones de las entrevistas y utilizar estas frases en la construcción de un diagrama de afinidad'*. Este sistema favoreció una mayor libertad en la formulación de las preguntas y atención a las explicaciones del entrevistado, así como permitió realizar, a posteriori, un análisis en profundidad de las

mismas sin perder información. En efecto, las transcripciones posibilitaron identificar en detalle y ordenadamente las frases de los entrevistados que describían expectativas, seleccionando la nueva información que aparecía en cada una de las entrevistas.

El resultado de las entrevistas se trató de manera confidencial, de tal manera que la lectura de los resultados no permitiera identificar al entrevistado.

A continuación, se procedió a resumir las transcripciones al objeto de extraer todas las afirmaciones literales de los empresarios, relativas a los beneficios que las empresas podrían obtener, deberían obtener u obtienen de su despacho de abogados de referencia. Así mismo, se procesaron los datos de los cuestionarios que acompañaron a las entrevistas.

3.3.2.4. Ficha técnica de la investigación cualitativa

Tabla 3.5. - Ficha Técnica de la Investigación Cualitativa

Población Objetiva	Empresas con asalariados que operan en Cataluña, de los sectores industrial, construcción y servicios
Tamaño de la Población	Según datos del INE, en 2008, operaban en Cataluña 224.923 empresas con asalariados, en los sectores industrial, de la construcción y servicios (sin comercio) (Tabla 4)
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo 3 - Confirmar los grupos estratégicos identificados en la fase anterior desde la perspectiva del cliente e identificar características de la relación de las empresas con sus despachos de referencia. ▪ Objetivo 4 - Identificar las expectativas de las empresas que operan en Cataluña respecto de su asesoría jurídica externa.
Metodología	Entrevistas en profundidad (Anexos 2.2. y 2.3.)
Técnica de Muestreo	Discrecional
Muestra Invitada y Aceptada	28 empresas (Anexo 2.1.) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Por Sector de Actividad <ul style="list-style-type: none"> 50% Industria y construcción 50% Servicios ▪ Por tamaño de empresa <ul style="list-style-type: none"> 68% Gran Empresa 32% PYME
Técnicas para el análisis de la Información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grabación y Transcripción ▪ Recuento y ponderación exploratoria (Anexos 2.3, 2.4) ▪ Diagrama de afinidad (Anexo 2.5.) ▪ Diagrama de árbol (Tabla 4.7)

3.3.3. Investigación cuantitativa: metodología

La investigación cuantitativa de las empresas que operan en Cataluña tiene por objetivo principal priorizar las expectativas, identificadas en la fase exploratoria, según su importancia para el cliente (Objetivo 4). En el método *QFD* la voz del cliente precisa ser ponderada utilizando datos cuantitativos. Estos valores numéricos nos darán información sobre la importancia que las empresas atribuyen a cada una de las expectativas identificadas, la percepción de la calidad de los servicios jurídicos en Cataluña, el nivel de satisfacción de las empresas con los servicios que reciben de su despacho de abogados de referencia, la identificación de las características de la relación de las empresas con su despacho de referencia así como de objetivos de calidad sectoriales (Objetivos 5 a 7, ambos inclusive).

El primer paso ha consistido, en priorizar la lista de expectativas de nivel dos, establecida en el apartado anterior, determinando la importancia que tiene cada una de ellas para las empresas. El resultado de esta fase, una lista clara, exhaustiva y ponderada de las necesidades de las empresas respecto de su asesoría jurídica externa, será pieza fundamental en la construcción de la matriz *QFD* en la FASE III. En segundo lugar, se ha medido la percepción de la medida en que las características de los servicios se ajustan a las expectativas así como el nivel de satisfacción de las empresas.

La técnica empleada en esta fase ha sido la encuesta mediante cuestionario, que ha permitido la recopilación eficiente de datos de la población objeto de estudio así como el posterior tratamiento estadístico de dichos datos. En nuestro caso calificaremos el tipo de encuesta como '*ad-hoc*' (Pedret *et al.*, 2000), dado que, a los efectos de cubrir con mayor precisión los objetivos de la misma, la muestra se ha seleccionado y el cuestionario se ha diseñado a medida para esta investigación.

En el diseño de la encuesta se han seguido las siguientes fases: diseño de la muestra, diseño del formato de la encuesta, redacción del cuestionario, pre-test, y, por último, programación y gestión del cuestionario en soporte

informático. Por último, en la Tabla 3.9 se exponen las principales características técnicas de esta fase de la investigación.

3.3.3.1. Diseño de la muestra

El diseño de la muestra se llevó a cabo utilizando el método de muestro no probabilístico, discrecional y por cuotas (Santesmases, 2005), basado en la selección de muestras que comparten algunas características comunes con la población objeto de estudio, lo que permite calificarlas como parecidas a dicha población (Pedret *et al.*, 2000). A tal efecto, para el cálculo de las cuotas se reprodujeron determinadas proporcionalidades que se cumplen en el grupo de empresas con asalariados que operan en Cataluña, sobre la base de datos fiables y relevantes de dicha población (Saunders *et al.* 2000, p.172). Si bien, estos métodos no se apoyan sobre una justificación probabilística, están muy extendidos en la investigación académica dado que los resultados obtenidos en su aplicación han demostrado su validez (Pedret *et al.*, 2000). Su utilización, por tanto, no implica que den lugar a muestras no significativas, sino simplemente que por no obtenerse de una forma aleatoria, no puede establecerse estadísticamente una estimación válida de los márgenes de error (García Ferrando, 1995).

Para la confección de la muestra invitada se predeterminaron los siguientes caracteres descriptivos de las empresas a encuestar,

- Todas las empresas debían operar en Cataluña mediante establecimiento permanente.
- Todas las empresas debían tener uno o más asalariados.
- En cuanto al sector de actividad, se debía mantener la proporcionalidad de encuestas finalizadas con éxito con la proporción poblacional establecida en la Tabla 3.4.
- Por lo que se refiere al tamaño de las empresas encuestadas se decidió que la elevada proporción de microempresas en el universo objeto de estudio podía desvirtuar los resultados de la investigación, dado que por

regla general este tipo de empresas utilizan en menor medida un servicio jurídico externo recurrente. A los efectos de determinar el número de encuestas a obtener por tamaño de empresa se adoptó como criterio buscar la proporcionalidad con el perfil de clientes que, según la experiencia profesional del equipo de investigación, sería característico de un despacho diversificado de tamaño medio. Por este motivo se optó por establecer unas cuotas en las que aun dando prioridad a la PYME, la gran empresa tuviera un peso importante y la microempresa se encontrara representada.

- Por último, y ante la dificultad de establecer un tamaño de muestra mínimo adecuado con este método de muestreo, se adoptó como indicador de referencia el tamaño necesario para una muestra aleatoria simple muy grande, con una confianza del 95% y un margen de error del 6%. Como resultado del cálculo, el tamaño mínimo de la muestra se cifró en 266 encuestas.

La Tabla 3.6. evidencia las cuotas muestrales proyectadas (cuotas establecidas para la muestra) así como las alcanzadas en la encuesta (número de encuestas productoras de datos).

Tabla 3.6 - Cuotas muestrales

Características diferenciadoras	Nivel de Características	Población Objetiva*	Proporción de la población objetiva sobre el total	Cuotas establecidas para la muestra	Nº encuestas mínimas preestablecidas	Nº de encuestas productoras de datos
Sector de Actividad (21 encuestados seleccionaron varios sectores)	Industria y construcción	87.630	39%	39%	104	115
	Sector Servicios (sin comercio)	137.293	61%	61%	162	197
	Agrario	-	-	-	-	10
	Total	224.923	100%	100%	266	301
Tamaño de empresa	Microempresa	-	-	20%	53	52
	PYME	-	-	50%	133	158
	Gran Empresa	-	-	30%	80	91
	Total	-	-	100%	266	301

Datos INE (Empresas por CCAA, actividad principal -grupos CNAE2009 y estrato de asalariados)

Una vez determinadas las cuotas necesarias se seleccionaron los grupos para configurar la muestra invitada, entendida como el conjunto de individuos a los que se solicitó su participación en la encuesta y sobre el que el equipo investigador debía asegurar que se cumplían las cuotas prefijadas (v. Tabla 3.7).

Tabla 3.7 – Muestra invitada y muestra aceptada

GRUPOS MUESTRALES SELECCIONADOS (Unidades: número de empresas)	MUESTRA INVITADA	MUESTRA ACEPTADA
BASE DE DATOS DEL ANUARI ACICSA 2008	4603	53
GREMIOS Y ASOCIACIONES EMPRESARIALES	3587	117
EMPRESAS INVITADAS	200	131
<i>total</i>	8390	301

Para el primer grupo se utilizó la base de datos del *ANUARI ACICSA 2008*, elaborado con la colaboración del COPCA, *Consorti de Promoció Comercial de Catalunya*, órgano dependiente de la Generalitat de Catalunya. El cuestionario se remitió directamente a todas las empresas de la base en las que constaba el correo electrónico. Con posterioridad al primer envío se remitieron dos recordatorios con una carencia de 15 días. En segundo lugar, se solicitó la colaboración de 27 gremios y asociaciones empresariales, de los cuales los seis que se especifican a continuación accedieron a remitir a sus asociados el e.mail con el enlace a la encuesta: Gremi d'industries de la Confecció de Barcelona, Gremi d'instal.Ladors de Badalona i Comarca, Federació Catalana de La Pedra, Cámara de Comercio Italiana de Barcelona, Asociación de Químicos e Ingenieros del IQS y el IQS Business Alumni. Por último, se invitó a participar directamente a 200 empresas, seleccionadas directamente por el equipo investigador al objeto de garantizar la proporcionalidad con las cuotas predeterminadas en la Tabla 3.6. A los efectos de evitar duplicidades, para la selección de dichas empresas se filtraron las empresas del *ANUARIO ACICSA* que habían contestado a la encuesta así como las que pertenecían a alguna de las asociaciones empresariales colaboradoras.

3.3.3.2. Redacción del cuestionario

La redacción del cuestionario se llevó a cabo sobre la base de los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad así como de los objetivos especificados para esta fase de la investigación (Objetivos 3, 4, 5, 6 y 7)

A tal efecto se estructuraron cinco partes bien diferenciadas:

- 1) Datos básicos de la empresa.
- 2) Cuestiones generales relativas a la asesoría jurídica externa de la empresa.
- 3) Datos básicos para la descripción del tipo de despacho de abogados de referencia de la empresa.
- 4) Cuestiones relativas a las expectativas de la empresa respecto de su despacho de abogados de referencia.
- 5) Cuestiones relativas a la percepción de la calidad del servicio que la empresa recibe de su despacho de abogados de referencia.

A continuación, en la Tabla 3.8 se vinculan los 5 apartados del cuestionario con la información cuantitativa a recabar, los indicadores seleccionados al efecto y el tipo de análisis que se ha llevado a término.

El éxito de la recolección de la información necesaria está condicionada, en todo caso, a la confección apropiada del cuestionario, lo que implica la bondad de las preguntas que se realicen (Pulido, 1987).

La identificación de los indicadores necesarios para recabar la información sirvió de base, junto a la información obtenida en la fase cualitativa para la redacción de la primera versión del cuestionario.

Tabla 3.8 - Relación de información a recabar en la investigación cuantitativa, indicadores seleccionados y análisis estadístico

Partes del cuestionario e información a recabar	Indicadores	Análisis estadístico
1) Datos básicos de la empresa: Los clientes del sector (Anexo 2.8)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sector de Actividad ▪ Tamaño de Empresa ▪ Origen del capital mayoritario ▪ Empresa Familiar ▪ Departamento jurídico interno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencias ▪ Porcentajes ▪ Segmentación de datos por tamaño de la empresa
2) Cuestiones generales relativas a la asesoría jurídica externa de los encuestados: Relación de los clientes con su asesoría jurídica externa (Anexo 2.8)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nº de despachos de abogados que utilizan ▪ Fidelidad a los despachos de abogados ▪ Motivos para reemplazar un despacho por otro ▪ Criterio prevalente en la selección de despacho ▪ Características del despacho de abogados de referencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencias ▪ Porcentajes ▪ Segmentación de datos por tamaño de la empresa
3) Cuestiones relativas a las expectativas: Importancia relativa de las expectativas de los clientes (Anexo 2.9)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ratio de importancia: Media aritmética de las puntuaciones obtenidas, sobre una escala de importancia de 1 a 4, siendo 1 nada importante y 4 muy importante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencias, media aritmética de las puntuaciones y desviación ▪ Segmentación por tamaño de la empresa y por tipo de despacho ▪ Mapas de importancia: Representación gráfica de los ratios de importancia
4) Cuestiones relativas a la percepción de la calidad: Calidad de los servicios jurídicos en Cataluña y satisfacción de las empresas (Anexo 2.10, 2.11 y 2.12)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calificación del servicio sobre una escala conceptual: Excelente, bueno, necesita mejorar ▪ Ratio de calidad de las características del servicio: Media de la percepción de la medida en que el servicio se ajusta a cada una de las características del servicio sobre una escala numérica de 1 a 4, siendo 1 no se ajusta en absoluto y 4 se ajusta siempre. ▪ Ratio de satisfacción: ratio de calidad menos ratio de importancia. (Maister, 2003) ▪ Fidelidad/ Calidad ▪ Valor del servicio (relación precio/calidad) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencias ▪ Porcentajes ▪ Segmentación de datos ▪ Frecuencias, media aritmética de las puntuaciones y desviación ▪ Mapa de calidad: representación gráfica de los ratios de calidad. Sectorial y por tipo de despacho que presta el servicio. ▪ Mapa de percepción de la calidad: representación gráfica de la calificación del servicio, los ratios de importancia y los ratios de calidad de las características del servicio ▪ Mapa de satisfacción: representación gráfica de los ratios de satisfacción. Por calificación del servicio y tipo de despacho de referencia. ▪ Mapa de fidelidad: Representación gráfica de la intención de continuidad y la calificación del servicio ▪ Mapa del valor del servicio: representación de la medida en que el precio se ajusta a la calidad, los ratios de calidad. Por calificación del servicio y tipo de despacho de referencia
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa de acción: representación gráfica de los ratios de importancia y los ratios de calidad. Sectorial y por tipo de despacho de referencia ▪ Mapa de oportunidad

3.3.3.3. Pre-test

Al objeto de detectar problemas que pudieran afectar a la comprensión del cuestionario, tales como anomalías en la redacción de las preguntas, así como problemas en la redacción de las instrucciones o bien en la secuencia lógica de las preguntas, se remitió la primera versión del cuestionario por correo electrónico en formato Word, a ocho empresarios pertenecientes al universo objeto de estudio para que contestaran la encuesta y aportaran su opinión sobre la misma. La prueba sirvió, también, para controlar la duración del tiempo de respuesta (Pedret *et al.*, 2000).

Posteriormente, se solicitó la colaboración de dos despachos de abogados para que valoraran el cuestionario, uno de ellos integrante del grupo estratégico que hemos denominado élite española y el otro un despacho mediano del grupo de los despachos españoles locales. Los resultados del pre-test así como de las opiniones de los socios de los dos despachos de abogados consultados sirvieron para completar la versión definitiva del cuestionario (v. Anexo 2.6.). A continuación, se resumen las principales modificaciones introducidas:

- En primer lugar, y al objeto de clarificar el objeto de las preguntas, se modificó la ubicación de las mismas y se agruparon en orden correlativo según se tratara de preguntas que hacían referencia de forma genérica a la asesoría jurídica externa de los encuestados, que se situaron en primer lugar; las que hacían referencia al despacho de abogados calificados como de *'referencia'*, que se situaron en segundo lugar; y, las que permitían describir a la empresa encuestada situadas en último lugar.
- En la redacción definitiva del cuestionario se añadió la pregunta abierta *¿En qué le gustaría que mejorara su despacho de abogados?* (pregunta 8), a los efectos de enriquecer la información cuantitativa relativa a las expectativas (Berry y Parasuraman, 1997).
- Se limitó el alcance de la pregunta 1 de la prueba piloto: *'¿Cómo calificaría el servicio que ha recibido de su asesoría jurídica externa durante el último año?'* (la pregunta 7 en el cuestionario definitivo), que quedó ceñida al

despacho de abogados de referencia de la empresa. Así mismo, se sustituyeron las opciones *'ha mejorado, no ha cambiado y ha empeorado'* por *'excelente (con frecuencia supera mis expectativas), bueno (habitualmente se ajusta a mis expectativas) y necesita mejorar (no cubre mis expectativas en algunos aspectos)'*.

- En la pregunta 2, *'¿Piensa seguir trabajando con los mismos despachos de abogados durante el próximo año?'*, se añadió la opción *'Reemplazaré algún despacho por otro'*, dando paso a especificar algunos de los motivos de cambio advertidos como prioritarios en la investigación cualitativa.

- En relación a las preguntas 6 y 9 (*'Expectativas: ¿Qué espera del despacho de abogados de referencia de su empresa?'* y *'Resultados: En su opinión, ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones se ajustan al servicio que recibe del despacho de abogados de referencia de su empresa?'*) Se sustituyó la escala inicial de 1 a 5, por una escala de 1 a 4, en la que se eliminó el 5 que equivalía a *'imperativo'* (pregunta 6) y *'supera mis expectativas en este campo'* (pregunta 9).

- Para clarificar y permitir una descripción más detallada de los despachos de abogados de referencia de los encuestados, se añadió un bloque de preguntas relativo al tamaño del despacho.

- Por último, se sustituyeron las preguntas de clasificación relativas al *número de trabajadores y volumen de facturación de la empresa*, cuyo único objetivo era clasificar los encuestados por tamaño de empresa, por una pregunta de opción única en la que se pedía al encuestado que clasificara su empresa como *microempresa, PYME o gran empresa* (pregunta 14 de la redacción definitiva).

Además, mediante la prueba piloto se comprobó que el tiempo promedio que los encuestados necesitaron para completar el cuestionario, 10 minutos, coincidía exactamente con el que se había previsto en el correo de invitación a la encuesta.

3.3.3.4. Formato de la encuesta

El diseño de las encuestas difiere según el soporte empleado, el procedimiento para la obtención de la información y la forma en que se administra, en particular el nivel de contacto que se precisa con el encuestado. (Pedret *et al.*, 2000; Saunders *et al.*, 2000).

En la presente investigación se optó por el cuestionario en soporte informático, auto-administrado y remitido por correo electrónico. En este tipo de cuestionarios las preguntas están grabadas en un servidor informático y las respuestas se registran directamente en una base de datos. La entidad de la que se solicita información recibe un correo electrónico con un enlace a una página web que permite al receptor conectarse para cumplimentar el cuestionario sin la necesidad de la presencia de un entrevistador.

La encuesta se remitió por correo electrónico, con una cabecera que explicaba el objetivo de la misma, la confidencialidad de la información facilitada e invitaba a los empresarios a participar. Dicho correo contenía un enlace a través del cual se accedía al cuestionario (v. Anexo 2.7). En la elección del tipo de cuestionario se tuvieron en consideración los siguientes factores:

- El valor del tiempo para los destinatarios (propietarios, gerentes, altos directivos, abogados internos y otros cargos). Para facilitar la cumplimentación, se decidió dejar libertad para auto-administrar el momento en que se contestaba el cuestionario así como la posibilidad de dejarlo en suspenso y retomararlo a voluntad.
- La confianza de que la persona que contesta sea la adecuada. Los cuestionarios realizados vía correo electrónico ofrecen un alto grado de fiabilidad y control, dado que la mayoría de los usuarios abren, leen y responden personalmente su correo electrónico (Witmer *et al.*, 1999).
- La necesidad de garantizar la confidencialidad de las respuestas para obtener resultados fiables. La ausencia de entrevistador y el medio utilizado, garantizan en mayor medida la confidencialidad del

entrevistado y fomentan que las contestaciones no se vean influenciadas ni distorsionadas por efecto del entrevistador.

- La posibilidad de automatizar la entrada de datos y la obtención de resultados.
- La posibilidad de ofrecer al encuestado la elección del idioma de la encuesta, catalán o castellano.
- El gran tamaño de la muestra invitada objeto de investigación y la limitación de recursos.

3.3.3.5. Programación y gestión del cuestionario en soporte informático

Para el diseño del cuestionario electrónico y la gestión de la encuesta se contrató el servicio Gandia Integra Web-Mail, a la empresa Tesi²³. A tal efecto, se les remitió el cuestionario en formato Word, en castellano y catalán, con instrucciones precisas para su programación así como el texto del correo electrónico a remitir a la muestra invitada (v. Anexos 2.6 y 2.7). Además, el programa incorporó un filtraje que impedía responder el cuestionario más de una vez desde el mismo correo electrónico.

El seguimiento de la encuesta se hizo a través de una contraseña de acceso al servidor de ubicación y gestión del cuestionario que nos permitió en todo momento la consulta de resultados para la comprobación del cumplimiento de las cuotas planificadas y la descarga del fichero de datos. El tratamiento estadístico de los datos obtenidos se llevó a cabo por la autora utilizando programa BarbWin V6²⁴, así como, el programa Windows 2007.

²³ Tesi, la empresa creadora de Gandia BarbWin se fundó en 1984 con la finalidad de crear y comercializar productos y servicios informáticos orientados a la explotación estadística de datos.

²⁴ Tesi – Copyright © 1996 – 2004, licencia del IQS

3.3.3.6. Ficha Técnica de la investigación cuantitativa

Tabla 3.9 - Ficha Técnica de la Investigación Cuantitativa de datos primarios

Población Objetiva	Empresas con empleados que operan en Cataluña
Tamaño de la Población	Según datos del INE, en 2008, operaban en Cataluña 224.923 empresas con asalariados, en los sectores industrial, de la construcción y servicios (sin comercio)
Objetivos e Hipótesis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo 3 – Identificar características de la relación de las empresas con su despacho de referencia. ▪ Objetivo 4 - Priorizar por orden de importancia las expectativas de las empresas que operan en Cataluña respecto de su asesoría jurídica externa. ▪ Objetivo 5 - Evaluar la percepción de la calidad de los servicios jurídicos prestados a empresas, en Cataluña, así como el nivel de satisfacción de las empresas con los mismos. ▪ Objetivo 6 - Validar las siguientes hipótesis y sub hipótesis: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Hipótesis 1 - El nivel de importancia de las expectativas varía según el tamaño de la empresa y el tipo de despacho descrito como de referencia.</i> ▪ <i>Hipótesis 2- La percepción de la calidad del servicio jurídico está positivamente relacionada con la satisfacción de las expectativas.</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Sub Hipótesis 2.1. - Las empresas perciben que el servicio jurídico es excelente cuando todas las características del servicio superan sus expectativas.(Calidad > Expectativas)</i> ▪ <i>Sub Hipótesis 2.2. - Las empresas perciben que el servicio jurídico es bueno cuando las características del servicio se ajustan la mayoría de las veces a las expectativas importantes. (Calidad = Expectativas)</i> ▪ <i>Sub Hipótesis 2.3. - Las empresas perciben que el servicio jurídico necesita mejorar cuando las características del servicio sólo se ajustan ocasionalmente a sus expectativas. (Calidad < Expectativas)</i> ▪ <i>Hipótesis 3- la satisfacción con el precio está positivamente relacionada con la calidad percibida.</i> ▪ <i>Hipótesis 4- La fidelidad de la empresa su asesoría jurídica externa está positivamente relacionada con La calidad del servicio jurídico.</i> ▪ Objetivo 7 - Identificar objetivos de calidad sectoriales así como el posicionamiento estratégico de los distintos grupos de despachos de abogados desde la perspectiva del cliente.
Metodología Principal	Encuesta en soporte informático, auto administrada por correo electrónico
Periodo	Noviembre 2008 – Marzo 2009
Material empleado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados de la investigación cualitativa para el diseño del cuestionario ▪ Cuestionario (Anexos 2.6 y 2.7)
Método de Muestreo	Muestreo no probabilístico, discrecional y por cuotas
Muestra Invitada	8.390 empresas
Muestra Aceptada	303 empresas
Muestra Productora de Datos	<p>301 empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Por sector de actividad: <ul style="list-style-type: none"> 38% Sector Industrial y de la Construcción 65% Sector Servicios 3% Agricultura Ganadería y Pesca ▪ Por tamaño de empresa <ul style="list-style-type: none"> 30% Gran Empresa 53% PYME 17% Microempresa
Técnicas para el Análisis de la Información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis estadístico descriptivo ▪ Frecuencias, porcentajes, medias aritméticas, desviación y correlaciones máximas
Programa y Soporte Informático	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gandía Integra Web-Mail ▪ Gandia BarbWin V6

3.4.FASE III - Investigación cualitativa relativa a los despachos de abogados

La última fase de la investigación empírica se ha configurado para recabar y analizar la información necesaria en relación a los elementos 4, 5 y 6 del modelo propuesto: *los cómo, los factores o recursos estratégicos sectoriales y el servicio jurídico*.

A tal efecto, se han planteado los siguientes objetivos e hipótesis:

- Relativos a los *cómos*

Objetivo 8 – Identificar los recursos comunes de las organizaciones que prestan servicios jurídicos a empresas.

Objetivo 9 - Confirmar que la totalidad de los recursos sectoriales identificados son necesarios para satisfacer las expectativas de las empresas que operan en Cataluña.

- Relativos a *factores estratégicos sectoriales*

Objetivo 10 - Identificar los recursos clave de cada característica del servicio jurídico, desde la perspectiva de la calidad.

Objetivo 11 - Identificar los recursos estratégicos del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas.

Objetivo 12 - Validar la Hipótesis 12.1.: *Los recursos humanos son recursos estratégicos en el sector de prestación de servicios jurídicos, siendo la actitud de los profesionales determinante en la satisfacción de las expectativas de las empresas*.

Objetivo 13 – Identificar el alcance de la interacción entre las diferentes formas de capital en este sector.

- Relativos al *servicio jurídico*

Objetivo 14 – Identificar y describir las dimensiones del servicio jurídico prestado a las empresas que operan en Cataluña.

Objetivo 13 - Identificar las fortalezas y debilidades del sector a los efectos de determinar oportunidades para su mejora e innovación

3.4.1. Determinación de la población objeto de estudio

El universo en el que se basa esta fase de la investigación son los despachos de abogados de reconocido prestigio que operan en Cataluña y disponen de oficina en la ciudad de Barcelona.

Por *despacho de abogados* debe entenderse a los efectos de este trabajo toda estructura societaria a través de la cual los abogados colaboran entre sí o con otros profesionales para la prestación de servicios jurídicos como actividad principal. El Estatuto General de la Abogacía (Ministerio de Justicia, 2001), utiliza el término 'despacho colectivo' para referirse a este tipo de estructuras organizativas. El reconocido prestigio se ha valorado por la aparición repetida en la prensa económica, sectorial y en internet.

Debido a la inexistencia de una definición unívoca del término así como de un registro consolidado de despachos de abogados en Cataluña, no se ha podido determinar el tamaño de la población objeto de estudio, si bien, como aproximación, podemos hacer constar que según datos del Consejo General de la Abogacía Española (2008) un 7% de los abogados ejercen como socio de despacho de abogados, lo que, teniendo en cuenta que en 2007 el ICAB tenía censados 13.475 abogados, podemos aproximar que, de éstos, 943 son socios.

3.4.2. Tamaño y selección de la muestra

La muestra se ha seleccionado de forma discrecional (muestreo no aleatorio). El objetivo principal en el diseño de la muestra ha sido estructurar un grupo de expertos formado por socios o gerentes de despachos de abogados de reconocido prestigio en Cataluña. Debido al alcance técnico, nivel de dedicación y confidencialidad de la colaboración requerida todos los colaboradores debían tener un alto grado de responsabilidad en la gestión del despacho. La composición final del grupo de expertos quedó establecida, por orden alfabético, como sigue:

- José Luis Blanco, de *Latham & Watkins*
- Luis Comas y Julio Ichaso, de *Landwell*
- Charles Corwin Coward y Ariadna Cambroner, de *Uría Menéndez*
- Javier Dos Santos, de *DVS Factor Estudios Legales*
- Rafael Entrena, de *MDV & Asociados Jurídico Tributario*
- Alejandro Escoda, de *Cuatrecasas Abogados*
- Fernando Escura, de *Bufete Escura*
- Tomás Fornesa, de *Fornesa Prada Fernández Abogados*
- Leopoldo Gay, de *Gay-Vendrell Advocats*
- Carlos Federico Heredia, de *KPMG Abogados*
- Íñigo Igartua, de *Gómez Acebo & Pombo Abogados*
- Rafael Jiménez-Gusi, de *Baker & Mckinzie Barcelona*
- Francesc Jufresa, de *Jufresa y Asociados*
- Ignacio López- Balcells, de *Bufete B Buigas*
- Santiago Montaner, de *Montaner Abogados*
- Santiago Nadal, de *Santiago Nadal Abogados*
- José Ignacio Parellada, de *Ramón y Cajal Abogados*
- Fernando Pinillo , de *Roca Junyent Abogados*
- Pedro Pablo Rodés, de *J&A Garrigues Abogados*
- José M^a Rojí, de *Ernst & Young Abogados*
- Josep M^a Solsona, de *BAa Advocats Associats*
- Antoni Valverde, de *Freshfields Bruckhaus Deringer*

- Jaime Velázquez, de *Clifford Chance*

El tamaño de la muestra se ha establecido en un número comprendido entre 20 y 30 socios de otros tantos despachos de abogados, sobre la base de los postulados de Griffin y Hauser, (1993). Los casos incluidos en la muestra son típicos de la población y, en consecuencia, los resultados que se obtengan se estiman significativos, si bien al no tratarse de una muestra aleatoria no pueden extrapolarse al conjunto de la población antes definida (García Ferrando, 1995).

3.4.3. Aplicación de la metodología QFD

El punto de partida para la confección de la documentación soporte lo constituyen los resultados obtenidos de las fases anteriores de esta investigación y, fundamentalmente:

- a) El listado de recursos del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas, elaborado sobre la base de la revisión de los estudios incluidos en el apartado relativo al Estado de la Cuestión.
- b) El listado de expectativas de las empresas, jerarquizada por orden de importancia, resultante de la investigación cualitativa y cuantitativa de las empresas que operan en Cataluña.
- c) Los ratios de calidad y satisfacción, sectoriales y segmentados por grupo estratégico.

Sobre dicha base y utilizando la metodología *QFD* se construyó *La casa de la calidad* del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas, mediante la elaboración de una matriz que consta de varias secciones o sub-matrices, unidas entre sí tal y como se explicita a continuación (v. Fig. 3.1):

- *Filas A. - Expectativas de las Empresas:* Listado de expectativas de las empresas.

- *Filas B. - Importancia de las expectativas:* Las cifras a incorporar en esta columna son el resultado de ponderar a 100 los ratios de importancia obtenidos de la investigación cuantitativa, correspondiendo el valor 100 a la expectativa que ha obtenido el ratio de importancia superior.
- *Columnas C. – Tipos de capital y recursos necesarios para satisfacer las expectativas.* Esta columna la conforma el listado de capital y recursos de los despachos de abogados.

Antes de completar la casa de la calidad todos los expertos debían confirmar, en una entrevista individual e independiente, en primer lugar, que en el listado se encontraban todos los recursos con los que cuenta su despacho y, en segundo lugar, que todos ellos son necesarios para satisfacer las expectativas que figuran en el apartado A de la matriz. Si alguno de los entrevistados hubiera presentado alguna objeción, el listado se hubiera debido modificar.

- *Celdas D. – Relación entre las expectativas (Filas A.) y los recursos (columnas C.).* En esta matriz, denominada en adelante *matriz QFD*, los expertos debían determinar, de forma individual e independiente, el impacto de cada uno de los recursos en la satisfacción de cada una de las expectativas. Para ello debían adjudicar a cada relación una serie de símbolos cualitativos indicativos del tipo de relación: relación fuerte, relación media, relación débil y sin relación. Posteriormente, fueron sustituidos los símbolos por valores numéricos, que constituyen la medida del impacto (ver Tabla 3.10)

Tabla 3.10 - Símbolos y valores de la matriz QFD

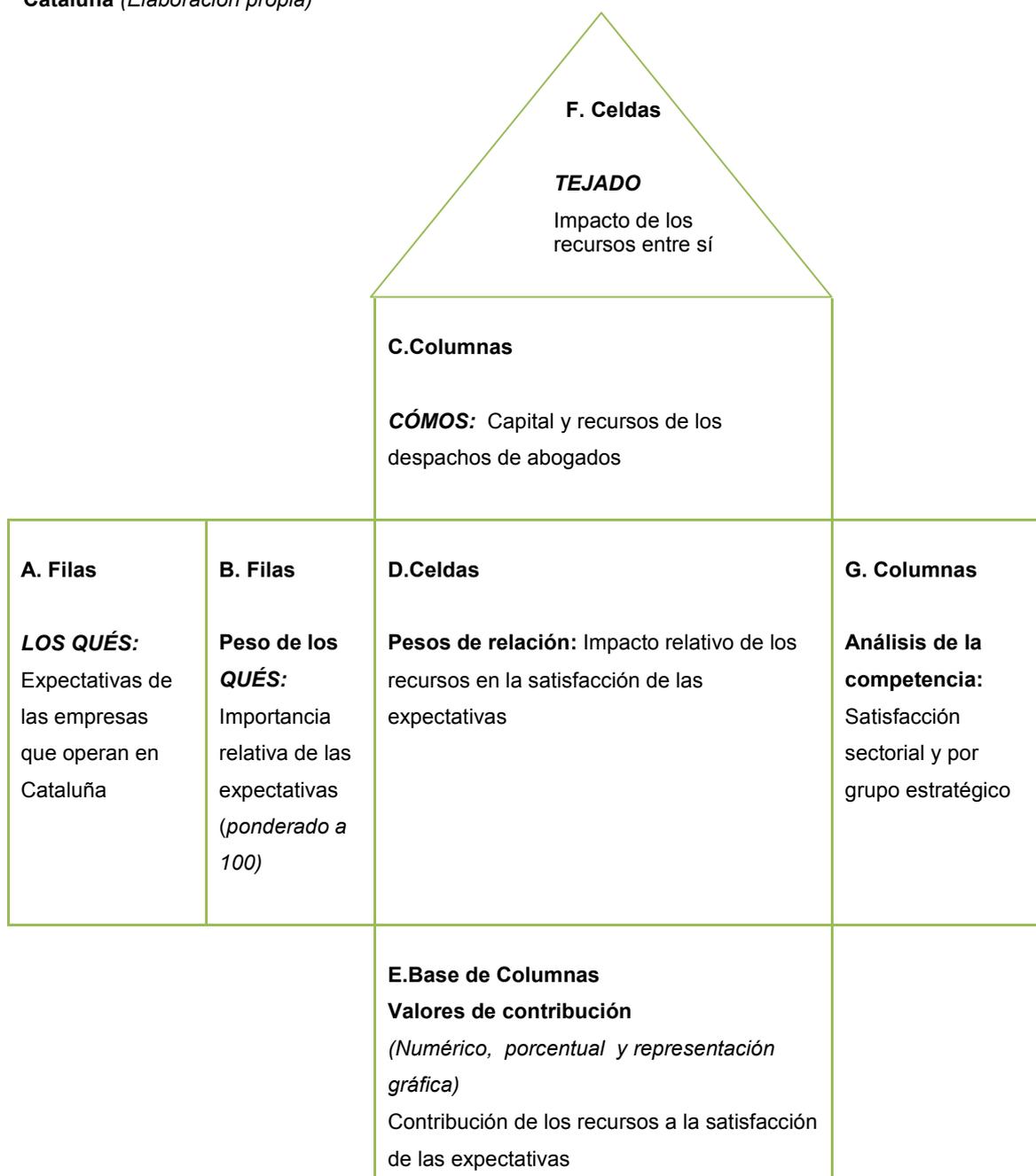
Valor cualitativo del símbolo	Símbolo gráfico	Valores numéricos
Relación débil o posible	X	9
Relación moderada	○	3
Relación fuerte	△	1
Sin relación	En blanco	0

Una vez completada la matriz, un cálculo aritmético simple nos proporcionará uno de los elementos clave de la aplicación de la

metodología *QFD*: la importancia relativa de los recursos en la satisfacción de las expectativas del cliente. Estos valores se obtienen de multiplicar el valor numérico de cada celda por la importancia relativa de *cada expectativa*. Al resultado obtenido le denominaremos *peso de relación*.

- *Base de Columnas E. - Contribución de los recursos a la satisfacción del cliente*. El promedio de todos los *pesos de relación* dan como resultado la *contribución* de cada recurso a la satisfacción de las expectativas. Cuanto más elevado sea el valor *contribución* de un recurso determinado, mayor será la influencia del mismo en la satisfacción del cliente y, por consiguiente, la organización deberá dedicar mayores esfuerzos a su mejora e innovación.
- *Celdas F. - Correlaciones entre recursos*. Esta matriz, denominada *tejado de la casa de la calidad*, tiene por objeto que los expertos determinen el impacto de cada uno de los recursos con el resto. Se trata de un impacto de doble dirección, en el que se determina la interdependencia entre los recursos. Para ello los expertos deberán adjudicar a cada correlación los mismos símbolos, con el mismo significado que los utilizados en la matriz anterior (Tabla 3.10). Esta matriz de la casa de la calidad nos aportará información interesante sobre cómo se potencia el desarrollo de los recursos estratégicos apalancándolos en otros recursos.
- *Columnas G. – Análisis de la competencia*. Consistente en análisis de la satisfacción del mercado respecto de las características del servicio (resultados de la investigación cuantitativa – FASE II). La información suministrada permite hacer benchmarking entre los distintos tipos de despacho así como establecer objetivos de calidad sectoriales y por grupo estratégico

Figura 3.1 – Formato de la casa de la calidad del sector de prestación de servicios jurídicos en Cataluña *(Elaboración propia)*



3.4.4. Alcance de la colaboración y recogida de datos

La recolección de datos se ha llevado a cabo a través de entrevistas personales, individualizadas e independientes, realizadas íntegramente por la propia investigadora con todos los expertos reseñados en el apartado 3.4.2.

A tal fin se siguieron los siguientes pasos:

- *Solicitud de colaboración.* Una vez identificado el grupo de expertos, se solicitó la colaboración de los mismos en el proyecto.
- *Entrevista personal e independiente con los expertos.* Entre abril y julio de 2009 la investigadora mantuvo entrevistas personales con los expertos reseñados anteriormente, en las oficinas de los entrevistados, llevando a cabo una entrevista por cada despacho. La duración de las mismas osciló entre una y tres horas.
- *Confidencialidad.* La entrevistadora se comprometió a mantener la confidencialidad de los resultados individuales, de tal manera que las *casas de la calidad* elaboradas por cada experto serían identificadas, exclusivamente, por un número así como por el tipo de despacho: despacho español de ámbito nacional, despacho español de ámbito local, despacho anglosajón y división jurídica de consultora. El número adjudicado a cada despacho se atribuyó de forma aleatoria y no corresponde con el orden alfabético establecido en el apartado 3.4.2. del presente trabajo. Así mismo, se obtuvo la autorización expresa de todos los entrevistados para ser citados en el trabajo de investigación como colaboradores.
- *Contenido de las entrevistas.* Las entrevistas constaron de cuatro partes:
 - 1) Explicación del alcance de la investigación
 - 2) Formulación de las siguientes preguntas directas:

‘De la lectura detallada del listado de capital y recursos que consta en la casa de la calidad que se le entrega ¿diría Ud. que es completa o bien que su organización dispone de algún otro recurso que no está contemplado en la misma? Si es así, por favor especifique cuál’.

‘De la lectura detallada de las expectativas de las empresas que operan en Cataluña ¿diría que el listado de capital y recursos contiene todos los recursos necesarios para satisfacer dichas expectativas? De no ser así, por favor especifique los que faltan’.

A este respecto, la investigadora hizo constar que en la casa de la calidad no se habían incluido los recursos financieros, si bien a efectos de validación del listado debían tenerlos presentes como recurso de la organización.

- 3) Entrega de las matrices a completar por los entrevistados y explicación de la metodología (v. Figs. 3.2 y 3.3).
- 4) Recogida posterior de las matrices completas y aclaración de dudas, en su caso.

IQS
PERSONA CIENCIA EMPRESA
ECONOMÍA Y MARKETING

INSTRUCCIONES: Relacionar cada expectativa con cada recurso, ponderando el impacto de cada recurso en la satisfacción de cada expectativa.
Fuerte X
Media O
Débil Δ

CÓMOS - Despliegue de capital y recursos necesarios para satisfacer las expectativas

QUÉS - Expectativas de las empresas que operan en Cataluña	Importancia Relativa	CÓMOS																	
		Físico	Humano	Social	Organizativo														
		Instalaciones	Ubicación geográfica	Equipos y tecnología	Conocimientos y habilidad de los profesionales	Reputación de los profesionales	Actitud de los profesionales	Reputación de la organización	Contactos y relaciones	Cultura del Despacho (Normas y valores comunes)	Estructura organizativa y roles	Alianzas	Rutinas y procesos	Sistemas de gestión del conocimiento	Diseño de puestos de trabajo	Políticas de Recursos Humanos (reclutamiento, formación y desarrollo profesional)	Sistemas de medición, evaluación y control	Sistemas de compensación y ordenación de incentivos	Estrategia y política de empresa
Accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación	100.000																		
Capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial	98.818																		
Fiabilidad del servicio (calidad homogénea)	98.433																		
Asignación adecuada de profesionales a cada caso	94.695																		
Capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado	93.788																		
Minutos fundamentados y ajustados a presupuesto	92.139																		
Buen conocimiento de mi empresa y su entorno	91.864																		
Actitud pro-activa del despacho y sus abogados	91.424																		
Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa	91.231																		
Precio razonable	90.957																		
Altos estándares éticos y de deontología profesional	90.764																		
Trato personalizado y de cliente prioritario	90.599																		
Buena sintonía con los profesionales	89.582																		
Gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas	89.500																		
Capacidad para asesorar en temas estratégicos o claves para mi empresa	86.201																		
Servicio jurídico completo	84.937																		
Capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades	75.783																		
Capacidad para colaborar con otros despachos	75.344																		
Capacidad de influencia	74.876																		
Cobertura geográfica nacional	69.406																		
Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa	69.324																		
Capacidad para entender y actuar en el mercado internacional	68.389																		
Prestigio jurídico de un abogado concreto	64.019																		
Cobertura geográfica internacional	62.287																		

Figura 3.2. Formato proforma de la matriz QFD de la casa de la calidad (Elaboración propia)

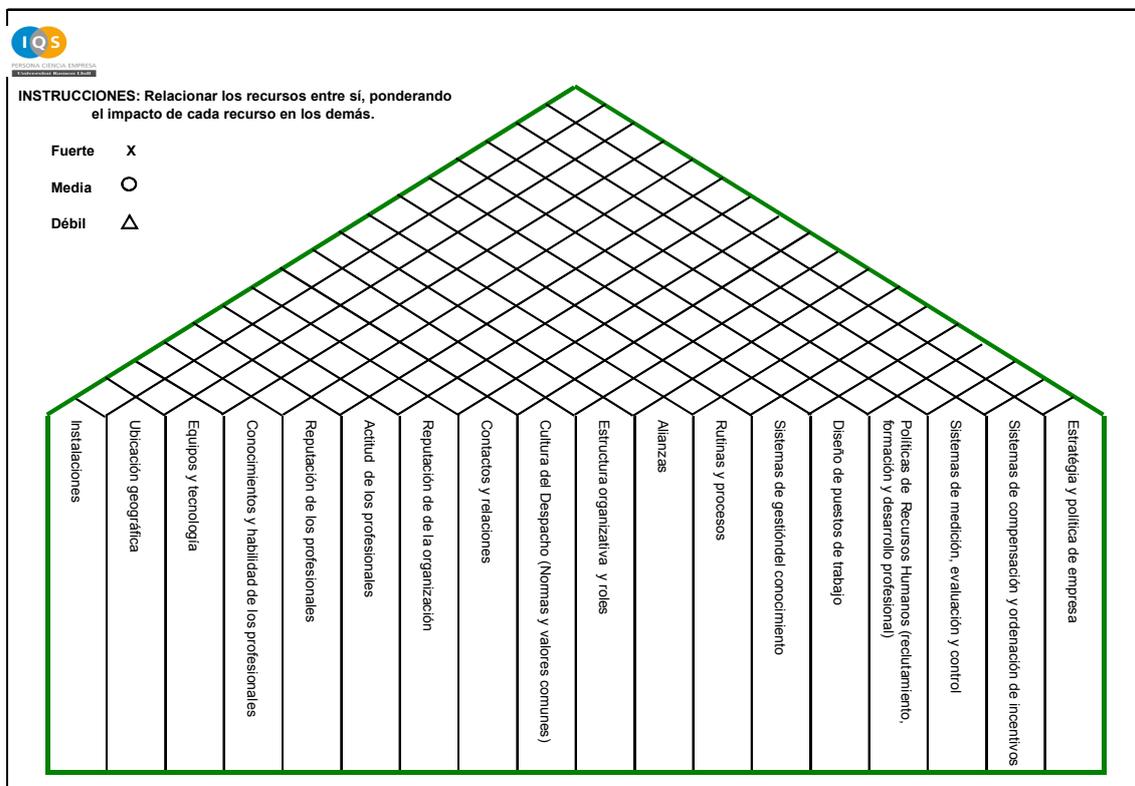


Figura 3.3. Formato proforma del tejado de la casa de la calidad (Elaboración propia)

3.4.5. Ficha técnica

Tabla 3.11 - Ficha técnica de la investigación cualitativa de despachos de abogados

Población objetiva	Despachos de abogados de reconocido prestigio que operan en Cataluña, con oficina en Barcelona.
Objetivos e hipótesis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo 8 – Identificar y validar los recursos comunes de las organizaciones que prestan servicios jurídicos a empresas. ▪ Objetivo 9 - Confirmar que la totalidad de los recursos sectoriales identificados son necesarios para satisfacer las expectativas de las empresas que operan en Cataluña. ▪ Objetivo 10 - Identificar los recursos clave de cada característica del servicio jurídico, desde la perspectiva de la calidad. ▪ Objetivo 11 Identificar los recursos estratégicos del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas. ▪ Objetivo 12 - Validar las siguientes hipótesis: <i>Hipótesis 12.1 - Los recursos humanos son los principales recursos estratégicos en el sector de prestación de servicios jurídicos.</i> ▪ Objetivo 13 - Identificar el alcance de la interacción entre las diferentes formas de capital en este sector. ▪ Objetivo 14 - Identificar y describir las dimensiones del servicio jurídico prestado a las empresas que operan en Cataluña. ▪ Objetivo 15 - Identificar las fortalezas y debilidades del sector a los efectos de determinar las oportunidades para la mejora e innovación.
Metodología	<p>Grupo de Expertos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas ▪ QFD (Figuras 3.2 y 3.3)
Técnica de muestreo	Discrecional
Muestra invitada	25 despachos de abogados
Muestra aceptada	<p>23 despachos de abogados</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 33 % Despachos españoles de ámbito nacional ▪ 37% Despachos españoles de ámbito local ▪ 17% Despachos anglosajones ▪ 13% Divisiones Jurídicas de consultora
Técnicas para el análisis de los datos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz QFD (correspondiente a los despachos nº 1 a 23) <ul style="list-style-type: none"> - Ponderación a 100 - Transformación de valores cualitativos a numéricos - Análisis estadístico descriptivo: promedio y desviación ▪ Tejado de la casa de la calidad (correspondiente a los despachos nº 3 a 23) <ul style="list-style-type: none"> - Transformación de valores cualitativos a numéricos - Análisis estadístico descriptivo: promedio y desviación ▪ Anillos de valor percibido
Soporte Informático	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa Windows 2007

4. Desarrollo y resultados de la investigación empírica

‘Las empresas de servicios profesionales necesitan gestión en la misma medida que necesitan clientes.’ (Lorsh y Mathias, 2001, p. 78)

4.1. FASE I – Evolución reciente de la abogacía española e identificación de tendencias estratégicas

Al objeto de profundizar en la comprensión del entorno competitivo del mercado jurídico español, en este trabajo de investigación se determinan los países que lideran la abogacía mundial, se identifican las principales características económicas del sector y se analiza la evolución del posicionamiento de los despachos de mayor tamaño que operan en España así como las principales tendencias que éstos lideran (Objetivos 1 y 2 de este trabajo, *‘describir el entorno competitivo de la abogacía española’* e *‘identificar las principales tendencias estratégicas en el sector’*).

4.1.1. Análisis de datos económicos

4.1.1.1. Liderazgo mundial de los despachos anglosajones

El sector de prestación de servicios jurídicos a empresas ha experimentado cambios estructurales de gran magnitud a nivel mundial, desde principios de este siglo. En el apartado 2 de este trabajo hemos identificado las fuerzas que han impulsado estos cambios, entre las que cabe destacar, la integración económica mundial, la modernización institucional de la abogacía española, los avances tecnológicos en materia de comunicaciones y la globalización de un

buen número de despachos de abogados anglosajones²⁵, que en los últimos diez años se han posicionado en entornos competitivos tradicionalmente locales.

Partiendo del liderazgo en su país de origen, estos despachos han emprendido estrategias de captación de clientes globales mediante la prestación de servicios jurídicos en múltiples jurisdicciones en las que, en algunos casos, han establecido oficina propia. Las regiones de preferencia han sido las principales plazas comerciales y financieras, como los Estados Unidos, la Unión Europea, las capitales financieras asiáticas y más recientemente en las ciudades clave de las economías emergentes.

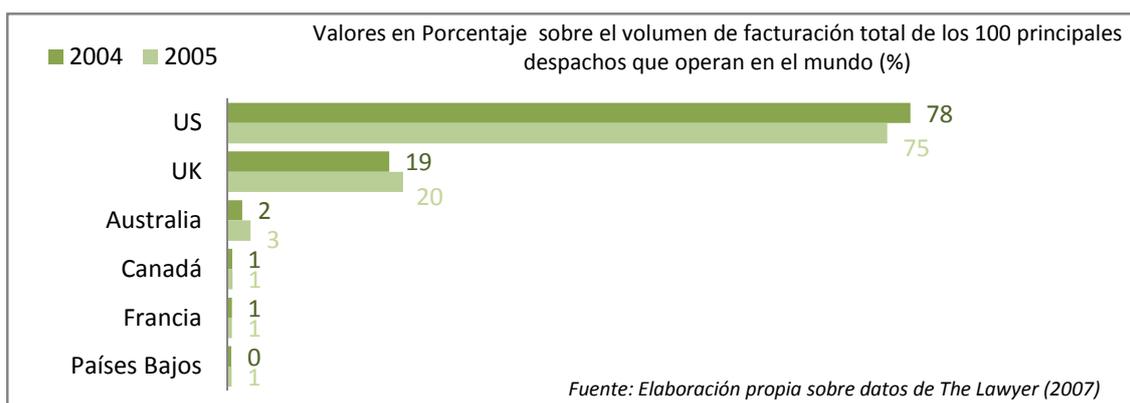


Figura 4.1.1- Cuota de participación en el mercado jurídico mundial, por bloques nacionales

Tal y como se observa en la Figura 4.1.1, durante los ejercicios 2004 y 2005, los despachos de abogados anglosajones dominaron, prácticamente en exclusiva, el mercado que lidera la asesoría jurídica mundial (v. Anexo 1.1). En la cabeza, por volumen de negocio, están los despachos cuya central radica en los Estados Unidos, con una cuota de mercado del 78% en 2004 y del 75% en

²⁵ Por despachos anglosajones debe entenderse, a los efectos de este estudio, aquellos cuya sede central radica en el Reino Unido o en los Estados Unidos.

2005. Los despachos británicos, pese a acaparar un espacio menor en el mercado jurídico global (19% en 2004 y 20% en 2005), cuentan entre sus despachos con cuatro de los seis que más facturan en el mundo, habiendo incrementado en 2005 un punto porcentual su cuota por volumen de negocio, respecto de 2004.

De hecho, la diferencia fundamental entre los despachos anglosajones radica en el segmento de despachos que han optado por una estrategia global (Sherer, 2007). En el caso de los despachos de Reino Unido, la globalización ha estado liderada por la élite de la abogacía británica (*'Magic Circle'*). En Estados Unidos, con un mercado jurídico local mucho más rentable (Nueva York es la mayor plaza financiera del mundo) el liderazgo internacional no lo ha asumido la élite de Wall Street que dispone de poca presencia internacional (*'Elite Circle'*) sino más bien despachos grandes, consolidados a nivel nacional y despachos de concepción internacional como *'Baker & Mckenzie'*. En este sentido, Angel (2007) sostiene que los despachos de la élite británica se han visto compelidos a la internacionalización por un mercado jurídico relativamente pequeño pero que cuenta con un buen número de empresas con aspiraciones globales, por el contrario los despachos de la élite de los Estados Unidos no han tenido la presión del mercado por contar con un mercado financiero local grande y rentable.

Tan sólo dos firmas de la Europa continental (con sede central en Francia y Países Bajos) se contaban entre los 100 principales despachos del mundo por volumen de facturación, en el año 2005.

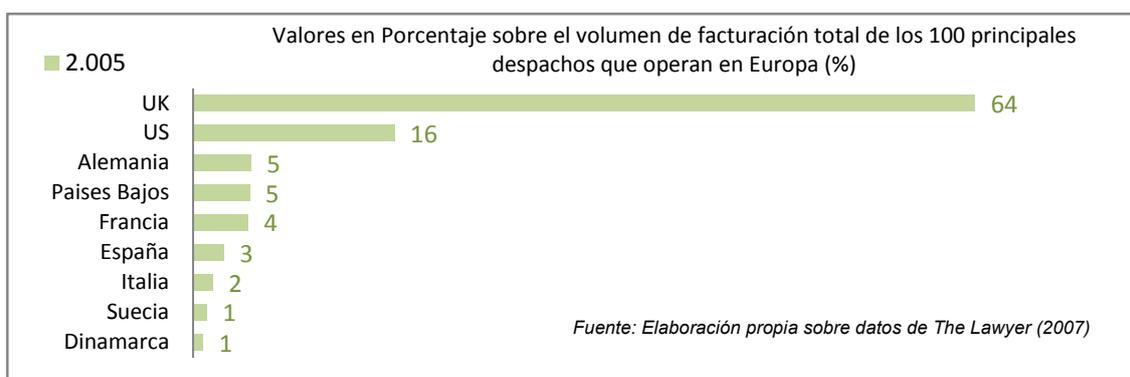


Figura 4.1.2 - Cuota de participación en el mercado jurídico europeo, por bloques nacionales

También en Europa, los despachos de corte anglosajón dominan el mercado de la asesoría jurídica, pero no en exclusiva como ocurría en el mercado global. Según se observa en la Figura 4.1.2 (v. Anexo 1.2.) el 20% del mercado Europeo está en manos de despachos de la Europa Continental.

Los despachos españoles suponían en el año 2005 un 2,5% de la cuota del mercado analizado, con tres despachos de primer nivel ocupando los puestos 22, 23 y 49 de los cien principales despachos europeos por volumen de negocio.

El factor más relevante en la evolución del entorno competitivo del mercado jurídico europeo ha sido la consolidación del liderazgo de los despachos británicos. Este posicionamiento privilegiado se ha debido principalmente a operaciones de fusión y adquisición de importantes despachos continentales. Según The Lawyer (2005 b.), estas inversiones generaron, entre los años 2000 y 2005, incrementos en el volumen de negocio del 107% a Freshfields Bruckhaus Deringer, del 102% a Allen & Overy, del 82% a Linklaters y del 62% a Clifford Chance. En este sentido, los despachos del *'Magic Circle'*²⁶ deben en gran medida a sus inversiones en la Europa continental la obtención de masa crítica para operar como entidades globales. En cualquier caso, los impulsores de este proceso de internacionalización han venido del propio mercado británico, demasiado pequeño para albergar un número importante de grandes firmas, pero económica y financieramente muy abierto e internacional.

Más adelante se compararán algunas magnitudes de los 100 despachos europeos de mayor tamaño identificados con los mayores despachos que operan en España. Para ello se ha elaborado un estudio estadístico sobre los siguientes valores de cada despacho: número de socios de cuota, número total de abogados, facturación generada en la Unión Europea en el año 2005, facturación por socio de cuota, facturación por abogado y número de

²⁶ Se conoce como *Magic Circle* a los siguientes despachos de abogados de la élite británica: Allen & Overy, Clifford Chance, Freshfields Bruckhaus Deringer y Linklaters (The Lawyer, 2007).

profesionales por cada socio de cuota o índice de apalancamiento (v. Tabla 4.1. y Anexo 1.3.).

Tabla 4.1 - Principales magnitudes de los 100 despachos europeos de mayor tamaño

Funciones Estadísticas	Facturación por socio de cuota mill€	Apalancamiento	Facturación por abogado, Mill. €	Facturación zona euro, Mill. €	Nº Socios de cuota	Nº abogados
Mínimo	0,80	2	0,14	53,20	27	100
Cuartil 1	1,37	4	0,29	68,42	43	211
Cuartil 3	2,32	7	0,44	145,40	86	460
Max	3,59	18	0,88	1052,36	460	2080
Promedio	1,89	5	0,38	160,78	82	438
Devesta	0,70	3	0,15	184,40	72	408

Fuente: Elaboración propia sobre datos de The Lawyer

4.1.1.2. Principales magnitudes económicas del sector en España

El sector de actividades jurídicas está integrado a efectos estadísticos en el sector de los servicios de mercado o comerciales y dentro de éste en el sector de prestación de servicios jurídicos a empresas. En el presente trabajo se han identificado las principales magnitudes económicas sobre la base de los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (v. Anexo 1.4).

- **Crecimiento.** Los servicios jurídicos representan un porcentaje muy pequeño²⁷ en volumen de negocio respecto del total de los servicios de mercado, si bien las cifras ponen de relieve que se trata de un sector más dinámico que aquellos en los que se integra. En 2004 experimentó un crecimiento de un 15,8 por ciento respecto al año anterior y un 48 por ciento respecto al 2000 (bastante superior al conjunto de servicios de mercado que

²⁷ Según datos del INE correspondientes al ejercicio 2004, el sector de actividades jurídicas representaba en dicho ejercicio un 0,79 por cien del volumen de negocio de los servicios de mercado

creció un 9% respecto a 2003 y un 35 por ciento respecto a 2000). (Ver Tabla 4.2)

- *Gastos de personal.* El peso de los *gastos de personal* respecto al volumen de negocio es superior en el sector de actividades jurídicas al que representan en el sector de servicios de mercado. El hecho de tratarse de un servicio profesional, donde el activo fundamental son las personas, se observa en la estructura del gasto en comparación con el conjunto del sector de servicios de mercado. El sector de actividades jurídicas dedicó un 20% de su volumen de negocio a gastos de personal, seis puntos porcentuales más que el sector de servicios de mercado.

Tabla 4.2 - Principales magnitudes del sector de actividades jurídicas y comparativa con el total servicios de mercado (sin comercio)

Principales magnitudes	Sector de actividades jurídicas		Sector de servicios de mercado	
	Principales magnitudes Mill. €	Variación 2004/2003 %	Principales magnitudes Mill. €	Variación 2004/2003 %
Número de empresas	93.602	3,3	1.996.315	3,9
Volumen de negocio	8.187	15,8	1.030.272	8,9
Compras y gastos en bienes y servicios	2.295	8,5	812.439	9,9
Gastos de personal	1.627	8,0	140.189	9,2
Personal ocupado	154.632	3,6	8.220.674	5,9

Fuente: *Elaboración propia sobre datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), Encuesta anual de servicios, resultados por subsectores, Actividades Jurídicas (CNAE 7411), 2003, 2004*

- *Inversión.* Se trata, además, de un sector que dedica pocos recursos a la inversión. Durante el ejercicio 2004, el sector de servicios prestados a empresas, donde se incluyen a efectos estadísticos las actividades jurídicas, fue junto al comercio el que realizó una inversión menor respecto a la cifra de negocio. En el citado ejercicio solamente dedicó un 5% de su cifra de negocios a inversión material.

- *Tamaño de empresa.* A los efectos de este apartado se han calificado como *grandes* los despachos que ocupan a más de 100 personas, *medianos* los que ocupan entre 20 y 99 personas, *pequeños* los que ocupan entre 2 y 99 personas y por último los que ocupan a una sola persona. Según se observa en

la Figura 4.1.3, el sector de la asesoría jurídica y económica se caracteriza principalmente por su *atomización*. En efecto, las organizaciones que dan ocupación a menos de 20 personas (pequeñas y 1 ocupado representan el 99 por ciento del sector, generan el 72 por ciento del volumen de negocio total y dan empleo al 72 por ciento de los asalariados.

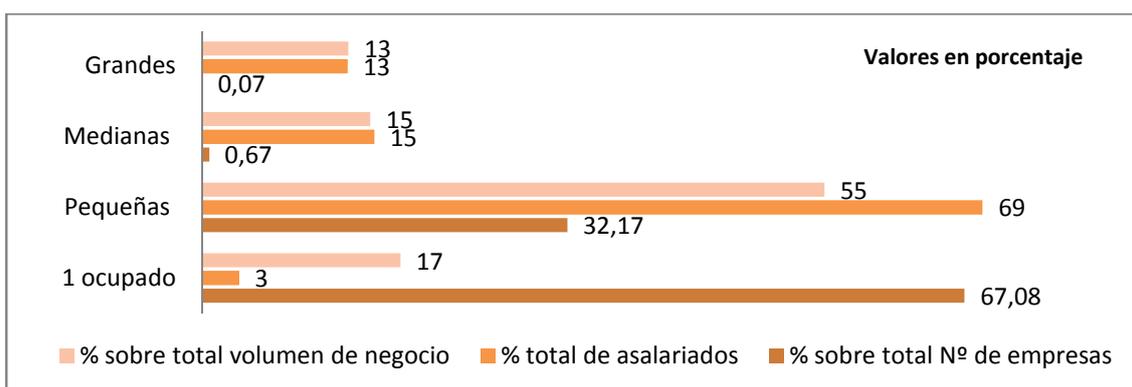


Figura 4.1.3 - Principales magnitudes por tamaño de empresa

Fuente: Elaboración propia sobre datos INE (2004), Asesoría jurídica y económica; actividades de consultorías

- *Personalidad Jurídica.* Así mismo, se trata de un sector *escasamente mercantilizado*, tan sólo un 25 por ciento del total ejercen colectivamente bajo una estructura organizativa de tipo societario, siendo la sociedad limitada la estructura societaria prioritaria, ver Figura 4.1.4

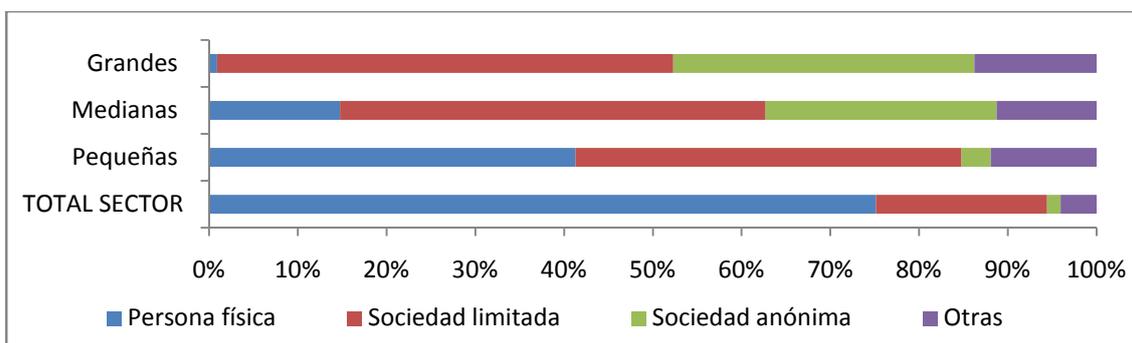


Figura 4.1.4.- Personalidad jurídica por tamaño de empresa

Fuente: Elaboración propia sobre datos INE (2004), Asesoría jurídica y económica; actividades de consultorías

- *Estructura del empleo.* En cuanto a la estructura del empleo, tal y como se observa en la Tabla 4.3, el sector de actividades jurídicas ha incrementado el

número de ocupados en un 17%, en el periodo 2000-2004. Este valor es indicativo del dinamismo mencionado con anterioridad.

Tabla 4.3- Evolución de las características del empleo

	2004	% sobre total ocupados 2004	Incremento Porcentual 2004/2000
TOTAL OCUPADOS	154.632		17
Asalariados	62.675	41	22
- Fijos	55.468	36	21
- Eventuales	7.207	5	27
Autónomos	91.956	59	14
Salario medio anual (miles euros)	20.926		10

Fuente: *Elaboración propia sobre datos INE (2000-2004), actividades jurídicas (CNAE 7411)*

Si bien, la principal característica de la estructura del empleo en este sector es el predominio del *autoempleo*, con un 59 por ciento de trabajadores autónomos, se observa una tendencia hacia el empleo asalariado que ha crecido en el año 2004 un 22 por ciento respecto al año 2000, 8 puntos porcentuales más que los trabajadores autónomos. Durante el ejercicio 2004, el número total de ocupados en la abogacía española representó un 3% del total de ocupados del sector de servicios de mercado y percibieron salarios superiores a los de los trabajadores del citado sector.

- *Principales ramas de actividad.*

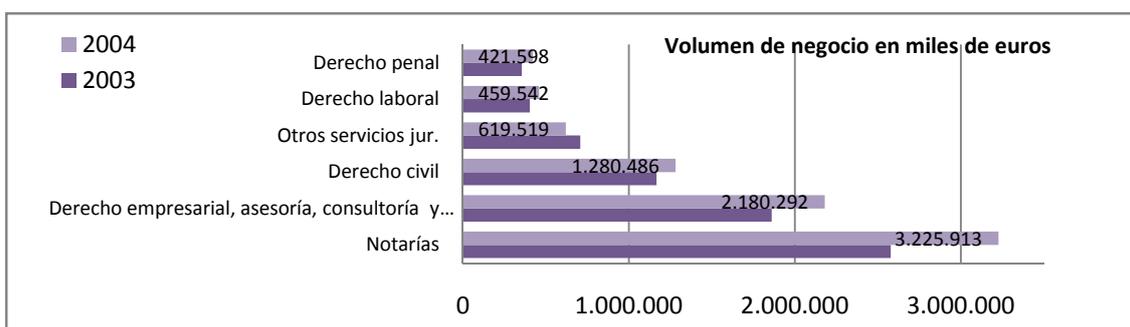


Figura 4.1.5– Volumen de negocio por ramas de actividad (2003-2004)

Fuente: *Elaboración propia sobre datos del Instituto Nacional de Estadística (CNAE 7411)*

Las especialidades jurídicas que más volumen de negocio generan y que presentan un mayor crecimiento anual son las vinculadas a la *prestación de*

servicios jurídicos a empresas, excluyendo los servicios de Notaría por su especialidad normativa (V. Figura 4.1.5).

En definitiva, cabe afirmar que nos encontramos ante un sector extraordinariamente atomizado, poco mercantilizado y que dedica pocos recursos a invertir.²⁸ Sin embargo, los datos correspondientes a los ejercicios analizados, con un crecimiento superior a la media del sector de servicios de mercado, unido a un entorno normativo favorable a su mercantilización, denotan una tendencia de creciente dinamismo del sector de prestación de servicios jurídicos en España y, en concreto, de la actividad de prestación de servicios jurídicos a empresas.

Pese a lo expuesto, la crisis económica actual parece estar afectando de forma muy negativa a este sector, tal como hemos mencionado en el apartado relativo a los factores de influencia económica. El descenso del volumen económico generado por el sector puede condicionar la búsqueda de la sostenibilidad de los grandes despachos por la vía de la competencia interna, para lo cual existe un amplio margen, a la vista del escaso 13% de volumen de negocio que los principales despachos representaban para el conjunto del sector de actividades jurídicas en el ejercicio 2004 (v. Tabla 4.4.).

Tabla 4.4. Evolución comparativa del volumen de negocio de los principales despachos de abogados y el sector de actividades jurídicas en España (1.999-2004)

Fuente: Elaboración propia sobre datos Instituto Nacional de Estadística y Expansión

	Volumen de Negocio en millones de euros					
	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Principales Despachos – Rankings Expansión	511,30	620,01	794,14	877,49	963,23	1.053,11
Total sector de actividades jurídicas	5.041,34	5.526,13	6.182,89	6.404,57	7.069,92	8.187,35

²⁸ Las características del sector de actividades jurídicas, que se desprenden del análisis de datos realizado en este apartado, coinciden en lo esencial tanto con la descripción del sector servicios que realizan Gordo *et al.* (2006), en *Radiografía del Sector de Servicios en España*, como un sector donde priman las estructuras atomizadas, cuya producción se destina a mercados locales, con dificultades para aprovechar las economías de escala y remisas a emprender procesos de inversión innovadores.

4.1.1.3. Posicionamiento de los despachos de mayor tamaño que operan en España

Partiendo del análisis estadístico descriptivo de datos secundarios relativo a los despachos de abogados que han aparecido en los *rankings* sectoriales publicados por el diario económico Expansión, relativos al periodo comprendido entre los años 1997 y 2007, se ha determinado la evolución del posicionamiento de los despachos de abogados que lideran el mercado. Para ello se ha procedido a segmentar la muestra seleccionada en bloques nacionales por el criterio de nacionalidad de su central, a excepción de aquellos despachos que por su especial vinculación a una de las grandes empresas de consultoría y auditoría se han agrupado en un bloque independiente (Anexos 1.5 a 1.9, ambos inclusive). Los bloques identificados son los siguientes²⁹:

- Despachos de abogados cuya central radica en España, en adelante nos referiremos a este bloque como despachos españoles o España.
- Despachos de abogados cuya central radica en el Reino Unido, en adelante nos referiremos a este bloque como despachos británicos o UK.
- Despachos de abogados cuya central radica en los Estados Unidos en adelante nos referiremos a este bloque como despachos de los Estados Unidos o US.
- Despachos de abogados que comparten o se benefician de una marca global con las grandes empresas mundiales de consultoría, en adelante nos referiremos a este bloque como divisiones jurídicas de las grandes consultoras o DJC. Si bien estos últimos tienen la naturaleza de entidad legal independiente con personalidad jurídica propia en España se han agrupado en bloque independiente debido a que la estructura jurídica de las redes globales en que se integran dificulta identificarlos con un determinado bloque nacional.

²⁹ No aparecen en las fuentes consultadas despachos pertenecientes a otros países con presencia significativa en España durante todo el periodo analizado.

4.1.1.3.1. Evolución de la cuota de mercado en España

Durante el último decenio, los despachos que lideran la abogacía española han crecido de forma notable y constante³⁰, si bien, se observan diferencias significativas en la evolución experimentada por los bloques identificados (v. Figura 4.16 y Anexo 1.5).

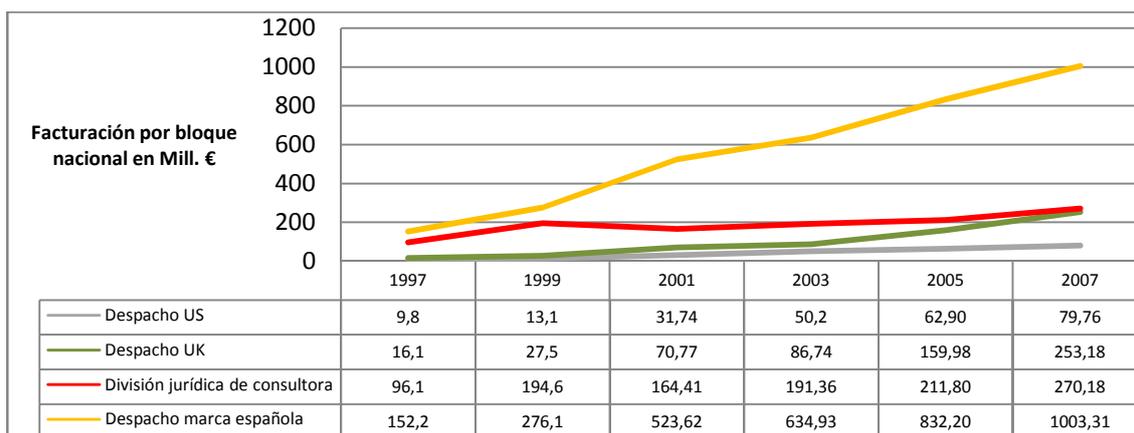


Figura 4.1.6 - Evolución de la facturación de los principales despachos que operan en España, segmentados por bloques (1997-2007) (Fuente: elaboración propia sobre datos Expansión y The Lawyer.com)

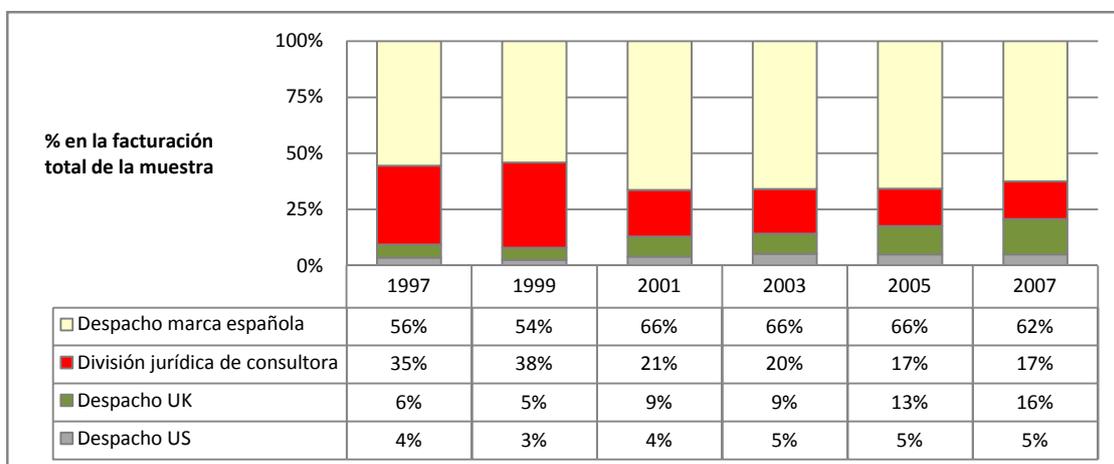


Figura 4.1.7 - Evolución de la cuota de participación en la facturación total de los principales despachos que operan en España, segmentados por bloques (1997-2007) (Fuente: elaboración propia sobre datos Expansión y The Lawyer.com)

³⁰ Durante el periodo 1997-2007, en conjunto, los despachos analizados han multiplicado por 6 el volumen de negocio generado.

Las Figuras 4.1.6 y 4.1.7 evidencian dos periodos claramente diferenciados entre sí. El primero (1997-2000), se caracteriza por el importante posicionamiento en nuestro país de las divisiones jurídicas de consultora, que llegaron a consolidar una cuota de participación del 40% en el volumen de negocio total generado por los despachos líderes, en el año 2000. Durante el segundo periodo (2001-2007), destaca, fundamentalmente, la creciente penetración de despachos anglosajones (UK y US) en el mercado jurídico español³¹, que han incrementado un 11% su cuota de mercado en 2007, respecto de 1997. En segundo lugar, se observa la disminución de la cuota de participación de las DJC, que vieron reducir su participación a la mitad en el año 2001 y descender progresivamente durante los ejercicios siguientes hasta consolidar un 17% de penetración en los ejercicios 2006 y 2007. A este último respecto cabe señalar que, al inicio del segundo periodo mencionado, se materializó la prohibición en España del ejercicio conjunto de servicios jurídicos y de auditoría³². Así mismo, se produjo la desaparición de la red mundial de *Arthur Andersen*, con la consiguiente desaparición de la citada marca de la denominación de uno de los mayores despachos, considerado a partir de esa fecha como despacho español a los efectos de este trabajo. Por último, en relación al 62% del volumen de negocio generado, en 2007, por los despachos de la muestra que operan bajo una marca española, un 40% corresponde a 3 despachos de abogados (con cuotas de mercado del 16%, 14% y 10%), en tanto el 22% restante, corresponde, en diferente proporción, a 24 despachos, que han visto disminuir un 11% su penetración en dicho mercado durante el periodo analizado.

³¹ A este respecto, es preciso destacar que algunos despachos del *magic circle* británico que cuentan con oficinas de tamaño importante en territorio español, no hacen públicos los datos sobre la facturación en España. Los datos económicos relativos a estos despachos se han estimado, exclusivamente para los ejercicios 2005 y 2007, a partir del volumen total de negocio generado y el número de socios de las oficinas españolas (The Lawyer, 2007, 2008 y pag. Web de los despachos)

³² Art. 22 del Real Decreto 658/2001, de 22 de Junio, por el que se aprueba el Estatuto General de la Abogacía Española)

4.1.1.3.2. La asesoría jurídica de la gran transacción de M&A

La deslocalización de la prestación de servicios jurídicos presupone la posibilidad de que importantes transacciones económicas en las que participan empresas españolas, no estén siendo asesoradas por despachos de abogados domiciliados en nuestro territorio. Entre éstas, cabe destacar algunas de las fusiones y adquisiciones de gran volumen económico y complejidad jurídica cerradas en los últimos ejercicios. A los efectos de disponer de información adicional sobre el grado de penetración de los despachos de abogados extranjeros en el segmento alto del mercado español de la asesoría jurídica de los negocios, se han analizado los datos de las *'Thomson Financial Legal Advisory M&A League Tables'*, relativos a fusiones y adquisiciones con participación de empresas españolas, completadas durante el periodo comprendido entre los años 2002 y 2007, en adelante *M&A española* (Anexo 1.9).

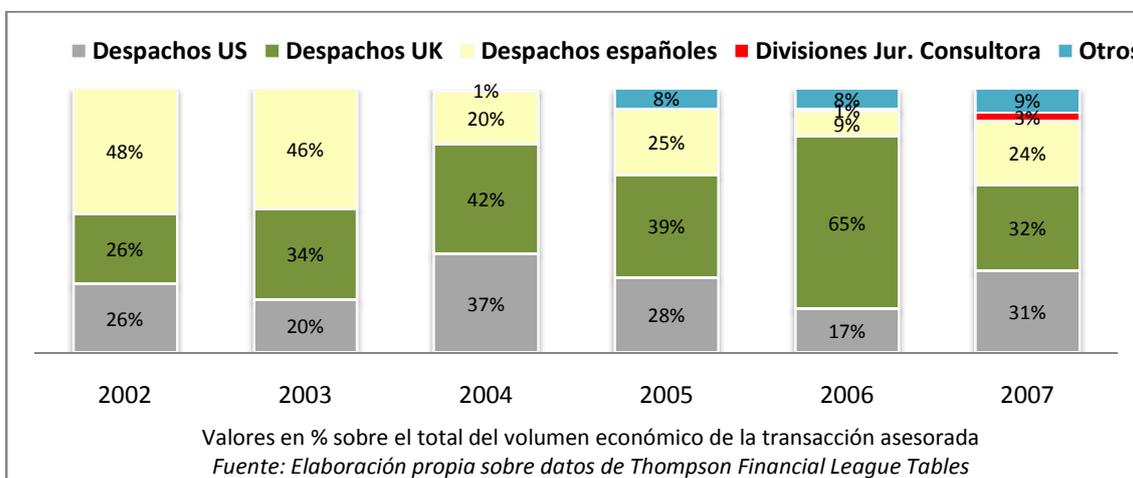


Figura 4.1.8 - Evolución de la cuota de mercado en la asesoría de operaciones de M&A de empresa española (Valores en % sobre el total del volumen económico de la transacción asesorada)

El análisis de la Figura 4.1.8. pone de manifiesto la incisiva estrategia de penetración de los despachos anglosajones (*UK* y *US*) en el mercado de la asesoría jurídica de la gran transacción de *M&A* española. Es preciso destacar que el posicionamiento de los despachos británicos en este segmento del

mercado ha ido acompañada de una importante expansión en España (el 95 por ciento del volumen económico asesorado por el bloque nacional UK correspondiente al año 2005 fue asesorado por despachos que disponen de oficinas propias en territorio español).

Los despachos de Estados Unidos, han sabido aprovechar el crecimiento del mercado de M&A español, si bien su posicionamiento estratégico ha sido distinto al del bloque UK. Por un lado, las cifras muestran una tendencia más selectiva del bloque US con preferencia por la asesoría de un menor número de operaciones que los británicos pero de mayor volumen económico de la transacción; por otro, la inmensa mayoría de despachos que asesoraron a este segmento del mercado carecía de oficina en España, a diferencia de lo constatado más arriba en relación a los despachos UK. Por lo que se refiere a los despachos españoles, si bien hasta el ejercicio 2006 se observaba una tendencia hacia la disminución de su nivel de penetración en este segmento del mercado jurídico, con un posicionamiento en la asesoría de un número considerable de operaciones, pero de menor valor económico que las asesoradas por los despachos UK y US, se advierte en el último ejercicio analizado una tendencia a la recuperación. Por último, es preciso hacer mención a la escasa presencia de los despachos del bloque DJC en el segmento de mercado analizado.

4.1.2. Análisis de tendencias estratégicas

Las empresas se posicionan en su entorno competitivo a lo largo de un reducido número de dimensiones estratégicas que les caracterizan, les otorgan determinadas ventajas y constituyen barreras de movilidad entre grupos similares (Caves y Porter, 1977). Estas características han sido la base de la segmentación en grupos estratégicos planteada en este trabajo de investigación.

Para la identificación de grupos estratégicos se ha partido de la segmentación en bloques nacionales llevada a cabo en el apartado 4.1.1.3.: despachos británicos o UK, despachos de los Estados Unidos o US, divisiones jurídicas de grandes empresas de consultoría o DJC y despachos españoles. Atendiendo a la heterogeneidad de los despachos españoles, éstos se han subdividido, continuando con un criterio geográfico, en los siguientes grupos: despachos españoles de ámbito nacional, entiendo por tales los que tienen oficina propia en tres o más comunidades autónomas y despachos españoles de ámbito local, los que tienen oficina propia en 1 o 2 Comunidades Autónomas. Por último, se han distinguido en un grupo independiente bajo el calificativo élite española, a los tres únicos despachos nacionales que figuran entre los 100 mayores despachos de Europa (The Lawyer, 2007).

4.1.2.1. Características estratégicas

Partiendo de las dimensiones propuestas de forma genérica por Porter (1987), McGee y Thomas (1986), así como, las utilizadas por Sherer (2007) respecto del mercado jurídico de los EEUU, se han identificado aquellas características estratégicas que, en conjunto, permiten describir el mapa competitivo de los despachos que lideran la abogacía española. Para ello se ha procedido, en primer lugar, a determinar los indicadores de cada característica y, en segundo lugar, a la recopilación de datos secundarios correspondientes a los despachos de abogados que figuran en el *ranking* sectorial correspondiente al ejercicio 2005 y 2007, publicado por el diario económico Expansión (2006 y 2008). Dentro de este grupo de despachos, al que en adelante nos referiremos

como la muestra, se ha incluido a los despachos británicos que, si bien no figuran en dicho *ranking*, cuentan con importantes oficinas y volumen de negocio en España. Los datos económicos de estos despachos se ha estimado a partir del volumen de negocio generado (The Lawyer, 2007 y 2008) y el número de socios que operan en España (v. Anexos 1.7. y 1.8.)

En la Tabla 4.5 se muestran las características estratégicas identificadas, los indicadores que las describen así como las fuentes de datos secundarios que nos han permitido cuantificarlas.

Tabla 4.5 - Indicadores de características estratégicas

Características	Indicadores	Fuentes de datos secundarios
Tamaño del despacho en España	Facturación del año de todas las oficinas en España de cada despacho.	Expansión (2006 y 2008)), The Lawyer (2007 y 2008), Páginas web de los despachos de la muestra (2007 y 2008)
Reconocimiento Internacional para la prestación de servicios jurídicos en España	Número de recomendaciones por especialidad, relativas a España, emitidas por tres de los principales directorios del sector jurídico.	Chambers and Partners (2007), IFLR1000 (2007), Legal 500 (2007)
Cuota de Mercado	Facturación del año, en porcentaje, de todas las oficinas en España de cada despacho sobre el total volumen de negocio generado por todas las oficinas españolas de los despachos que integran la muestra.	Expansión (2006), The Lawyer (2007), Páginas web de los despachos de la muestra (abril 2007)
Nivel de estandarización y Segmento del mercado al que se prestan servicios jurídicos	Facturación del año por profesional, rango de apalancamiento (número de profesionales por socio de cuota), cuota de participación, en porcentaje, en el volumen de negocio anual de las operaciones de M&A españolas asesoradas y número total de profesionales en las oficinas españolas.	Expansión (2006 y 2008), The Lawyer (2007 y 2008), Páginas web de los despachos de la muestra (abril 2007), Chambers and Partners (2007), IFLR1000 (2007), Legal 500 (2007) y Thomson Financial (2007)
Cobertura internacional	Número de oficinas internacionales, porcentaje de oficinas internacionales sobre el total de oficinas de cada despacho y número de países donde se dispone de oficina propia	Páginas web de los despachos de la muestra (abril 2007)
Cobertura nacional	Número de oficinas en diferentes ciudades españolas, número de Comunidades Autónomas con oficina propia, porcentaje de Comunidades Autónomas con presencia sobre el total de Comunidades españolas.	Páginas web de los despachos de la muestra (abril 2007)

4.1.2.2. Tendencias estratégicas

La cuota de mercado y la calidad percibida constituyen ventajas competitivas para los operadores de la mayoría de sectores económicos (Johnson y Scholes, 2001) y, además, pueden constituir barreras elevadas para la movilidad entre grupos. Por un lado, las empresas con elevada cuota de mercado tienden a ser más rentables, lo que les proporciona recursos adicionales para invertir y diferenciarse. Además, según los citados autores, este fenómeno se retroalimenta, pues una mayor inversión y diferenciación justifica que los precios sean superiores, lo que hace aumentar los beneficios. Por otro, la facilidad para penetrar en un mercado por parte de nuevos entrantes u organizaciones con una cuota relativamente pequeña aumenta en la medida en que el mercado está en fase de crecimiento, así como cuando el mercado percibe una calidad relativa de los entrantes superior a la de los líderes del sector.

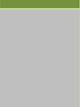
Partiendo de esta premisa, en el presente trabajo se han analizado las diferentes estrategias que abordan los despachos de abogados para proteger o aumentar su cuota de participación en el mercado de prestación de servicios jurídicos.

A tal efecto, se han comparado ciertos indicadores con la cuota de mercado y se han elaborado una serie de figuras gráficas que facilitan la visualización del posicionamiento de los diferentes grupos estratégicos y despachos individuales que integran la muestra de referencia. En dichas figuras todos los despachos analizados están representados por una burbuja. El tamaño de ésta alude al volumen de negocio generado por las oficinas españolas de cada despacho, durante el ejercicio 2005³³, y su color representa el grupo estratégico al que

³³ A excepción de la Fig. 4.1.13, cuyos datos hacen referencia al ejercicio 2007 (v. Anexo 1.8).

pertenece. En la siguiente se identifican los grupos estratégicos con el color de la burbuja.

Tabla 4.6. - Grupos identificados

Color	Grupo Estratégico
	Élite Española: grupo integrado por los tres únicos despachos españoles que figuran entre los cien principales despachos de Europa por volumen de negocio (según datos de The Lawyer, 2007).
	Despachos españoles de ámbito nacional (despachos nacionales): grupo integrado por los catorce despachos españoles de la muestra presentes en 3 o más Comunidades Autónomas.
	Despachos españoles de ámbito local (despachos locales): grupo integrado por los trece despachos españoles de la muestra presentes en un máximo de 2 Comunidades Autónomas.
	División jurídica de consultora (DJC): grupo integrado por los seis despachos de la muestra que comparten o se benefician de una marca global con una de las grandes empresas de consultoría.
	Despachos británicos (UK): grupo integrado por los diez despachos de la muestra cuya central radica en el Reino Unido.
	Despachos de los Estados Unidos (US): grupo integrado por los tres despachos de la muestra cuya central radica en los Estados Unidos.

Los despachos de abogados tienden a posicionarse en diferentes dimensiones estratégicas a los efectos de aumentar o proteger su cuota de participación en el mercado. Una amplia cobertura geográfica, un alto grado estandarización del conocimiento y la especialización en la prestación de servicios jurídicos de alto valor añadido, son tres características que como se verá pueden tener una incidencia determinante en el volumen de negocio generado. La cobertura geográfica se ha medido, a nivel nacional, por el número de oficinas propias en España y, a nivel internacional, por el número de países donde los despachos tienen oficina propia. El nivel de estandarización y la especialización en la prestación de servicios jurídicos de alto valor añadido se han determinado a partir de los siguientes indicadores: número de profesionales que integran el despacho, facturación por profesional, facturación por socio, apalancamiento y asesoría de M&A español. Además, en este último punto se han tenido en

consideración las manifestaciones contenidas en las páginas web corporativas de los despachos. Por último, la cuota de mercado de cada despacho se ha fijado mediante el cálculo de su porcentaje de participación en el volumen de negocio total generado por todas las oficinas españolas de los despachos de la muestra.

- *Cuota de mercado y cobertura geográfica nacional*

En el presente estudio se ha constatado que los despachos que integran el grupo de la élite española, el de las divisiones jurídicas de consultora y algunos despachos españoles de ámbito nacional, tienden a incrementar la cuota de mercado en la medida en que aumenta el número de oficinas propias en diferentes ciudades del territorio nacional. Tal y como se observa en la Figura 4.1.9, los cuatro mayores despachos del grupo de las divisiones jurídicas de consultora (DJC), todos ellos vinculados a las denominadas *Big Four Consulting Firms*³⁴, y los dos despachos de mayor tamaño de la élite española han optado por posicionarse en una completa cobertura nacional (con rangos que se sitúan entre las 14 y 25 oficinas en diferentes ciudades españolas).

En la tendencia contrapuesta, con presencia en Madrid y Barcelona, o en una de las dos localidades, se encuentran el grupo de despachos anglosajones (UK y US) y el de los despachos españoles de ámbito local. Por último, cabe destacar que el menor de los despachos de la élite española, con presencia en

³⁴ La expresión *Big Four Consulting Firms* o *Big Four* se utiliza, habitualmente, con relación a las siguientes empresas de auditoría y consultoría: Ernst & Young, Price Waterhouse Coopers, Deloitte Touch Tohmatsu y KPMG Peat Marwick. Según se desprende de sus respectivas páginas web institucionales, los despachos de abogados, que comparten el uso o se benefician de una marca común con éstas, constituyen entidades legales independientes con personalidad jurídica propia en España y desarrollan su actividad bajo la denominación Ernst & Young Abogados (integrada a la red mundial de Ernst & Young), Landwell Asesores legales y Tributarios (asociada a Price Waterhouse Coopers), KPMG Abogados (integrado a la red KPMG) y Deloitte Abogados y Asesores Jurídicos y Tributarios (opera bajo el nombre Deloitte).

las cuatro principales plazas económicas de nuestro país, está más próximo a éstos últimos que a los despachos que integran su propio grupo estratégico.

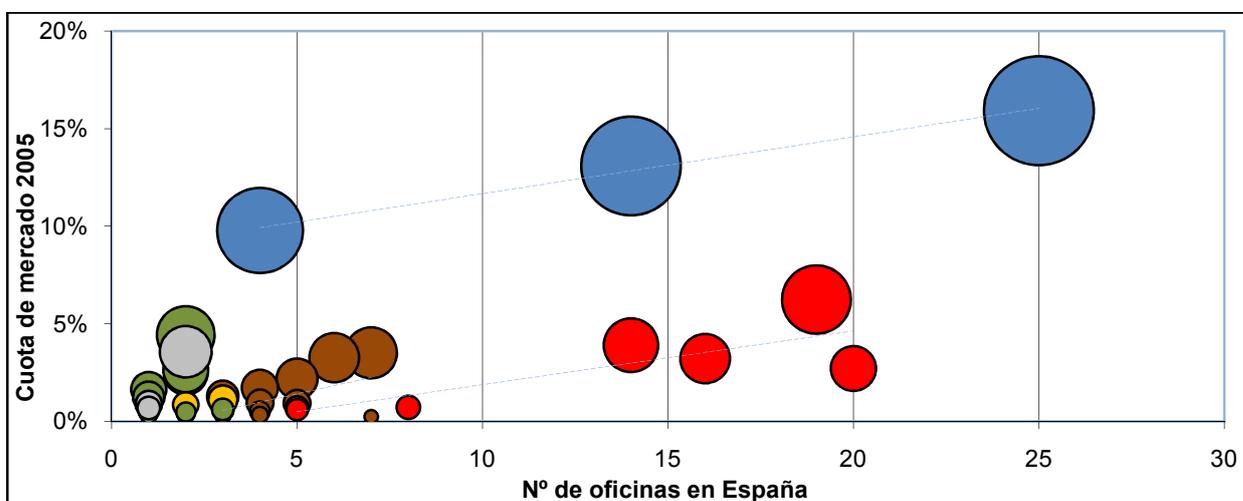


Figura 4.1.9 – Mapa de competitividad: Cobertura nacional y cuota de mercado

(Fuente: Elaboración propia sobre datos de *Expansión*, 2006, *The Lawyer* 2007 y pag. web de los despachos)

- *Cuota de mercado y cobertura geográfica internacional.*

Según se desprende de los datos analizados, en la expansión internacional de la abogacía española ha primado la integración a redes internacionales de despachos de abogados independientes y las corresponsalías en el extranjero o *best friends*, sobre el establecimiento de delegaciones que operan bajo una misma marca. En efecto, de entre los despachos españoles que integran la muestra solamente los despachos de la élite tienen oficinas en más de cuatro países, no superando los ocho países de cobertura con presencia propia. A este respecto es preciso mencionar que pese a la homogeneidad en la cobertura internacional de la élite española, este grupo de despachos muestra una importante disparidad en los porcentajes de oficinas internacionales respecto al total de oficinas propias, que se sitúa entre un 19% de oficinas internacionales del mayor de los despachos de este grupo y un 60% de oficinas internacionales del menor.

Por el contrario, los grupos de despachos anglosajones (UK y US) y de las divisiones jurídicas de consultora están fuertemente asentados en una estrategia de amplia cobertura internacional. Por un lado, los despachos

británicos con una mayor presencia España, integrantes del denominado *Magic Circle*³⁵, cuentan con un promedio del 95% de sus oficinas fuera del Reino Unido y su rango de cobertura internacional se encuentra entre los 19 y 23 países. Los despachos que integran este grupo se han posicionado, exclusivamente, en las principales plazas de la economía mundial como sociedades profesionales globales (Angel, 2007).

Por otro, los despachos de los Estados Unidos presentan un rango de cobertura internacional entre los 13 y los 34 países. La mayoría de despachos que lo integran son grandes despachos nacionales que han emprendido una agresiva expansión internacional con un promedio del 54% de sus oficinas en el extranjero, a excepción de uno de ellos que cuenta con un 87% de oficinas internacionales.

Por último, los despachos de las DJC presentan una destacada cobertura internacional, con rangos de presencia entre los 55 y los 148 países, si bien, a diferencia de los británicos, se han organizado internacionalmente como entidades jurídicas independientes que operan bajo una marca global.

- *Cuota de mercado y nivel de estandarización*

El apalancamiento, número de profesionales por cada socio de cuota, es un indicador bastante utilizado en el sector que, medido junto a la facturación por profesional, ofrece información sobre el grado de estandarización del conocimiento (Hansen *et al.*, 1999), el segmento de mercado en que las empresas de servicios profesionales compiten (Maister, 2003), así como su estructura organizativa (Empson, 2007).

³⁵ Se conoce como *Magic Circle* a los siguientes despachos de abogados de la élite británica: Allen & Overy, Clifford Chance, Freshfields Bruckhaus Deringer y Linklaters (The Lawyer, 2007).

Un alto rango de apalancamiento, por encima de los 15 profesionales por socio de cuota, cuando coincide con elevadas cifras de profesionales, ratios bajos de facturación por profesional y altas cuotas de mercado, sugiere una estructura más corporativa que asociativa, una elevada estandarización del conocimiento y la prestación de servicios jurídicos a una amplia base de clientes. Por el contrario, un rango moderado de apalancamiento unido a una alta facturación por profesional y por socio son indicativos de una mayor diferenciación, alcanzada sobre la base de la prestación de servicios jurídicos complejos, innovadores e individualizados (de alto valor añadido) que les permite especializarse en el segmento alto del mercado.

Las Figuras 4.1.10, 4.1.11 y 4.1.12 evidencian la presencia de estas dos tendencias estratégicas entre los despachos que lideran la abogacía española. En la línea de la estandarización se encuentran los despachos vinculados a las *Big Four Consulting Firms* del grupo DJC y el mayor despacho de la élite española. Este conjunto de despachos, que presenta altos rangos de apalancamiento (con una media de 20 profesionales por cada socio de cuota) y ratios bajos de facturación por profesional (entre los 100.000 y los 140.000 euros), utiliza un elevado número de profesionales para alcanzar cuotas de mercado significativas.

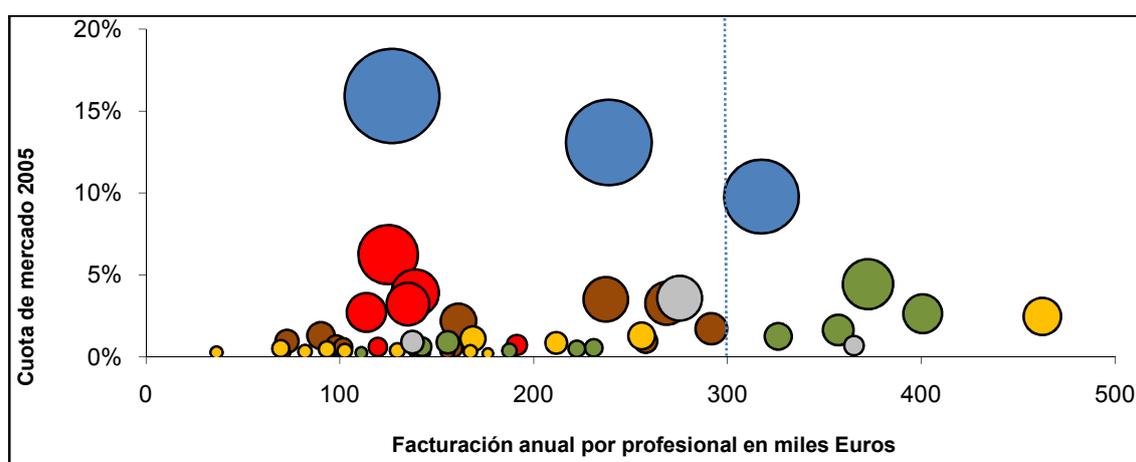


Figura 4.1.10 – Mapa de competitividad: Facturación por profesional y cuota de mercado
(Fuente: Elaboración propia sobre datos de *Expansión*, 2006 *The lawyer*, 2007 y las pg. Web de los despachos)

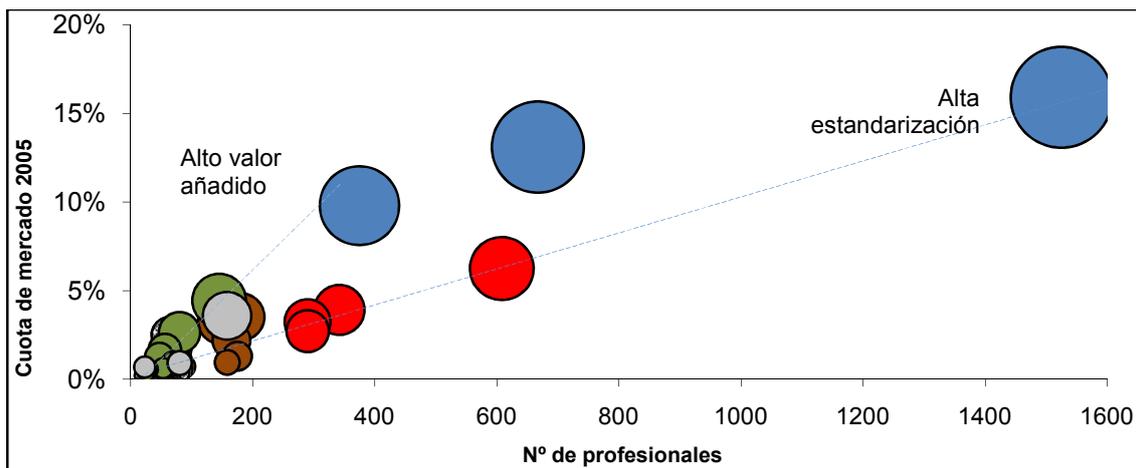


Figura 4.1.11 – Mapa de competitividad: Número de profesionales y cuota de mercado
 (Fuente: Elaboración propia sobre datos de *Expansión*, 2006, *The lawyer*, 2007, y las pg. Web de los despachos)

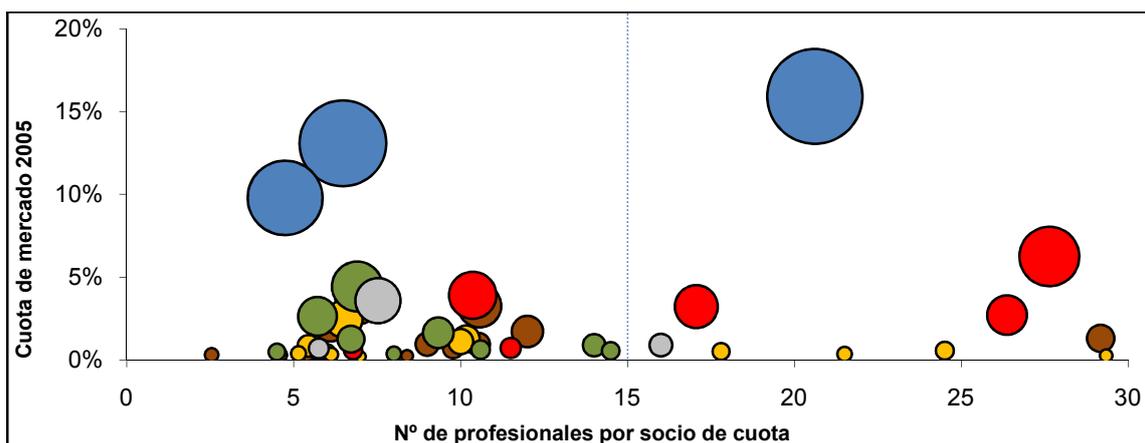


Figura 4.1.12 – Mapa de competitividad: Apalancamiento y cuota de mercado
 (Fuente: Elaboración propia sobre datos de *Expansión*, 2006, *The lawyer*, 2007 y las pg. Web de los despachos)

En la tendencia opuesta se han posicionado los despachos británicos del *Magic Circle* que presentan rangos moderados de apalancamiento y cifras elevadas de facturación por profesional, superiores a los 300 mil euros (línea vertical trazada en la figura 4.1.10). En esta misma línea de tendencia se encuentra el despacho de la élite española de menor tamaño. Tal y como se observa en la Figura 4.1.11, la prestación de servicios jurídicos de alto valor añadido permite a estos despachos incrementar el precio de sus servicios, lo que les lleva a

ampliar la cuota de mercado sobre la base de un número relativamente menor de profesionales.

Además, la Figura 4.1.12, la 4.1.10, junto a la 4.1.9, ponen de manifiesto una respuesta más reactiva en el posicionamiento estratégico de la mayoría de los despachos de abogados españoles nacionales y locales en comparación con el resto de grupos estratégicos analizados. En efecto, el 59% de estos despachos se caracterizan por rangos de apalancamiento moderados (inferiores a los 10 profesionales por socio de cuota), baja facturación por profesional (inferior a los 200 miles de euros) y por socio (inferior a los 2 millones de euros) así como cuotas de mercado inferiores al 2%. Además, un 63% son despachos domésticos (sin presencia en el extranjero) y sólo un 18% está presente en más de 4 Comunidades Autónomas españolas.

En el sector jurídico la comparación de la facturación por socio con la facturación por profesional se considera un indicador de la rentabilidad del despacho de abogados. En la Figura 4.1.13 se ha representado gráficamente el mapa de rentabilidad de la muestra analizada, correspondiente al ejercicio 2007. Los despachos que aportan mayor valor a sus socios son los situados en los cuadrantes superiores (alta facturación por socio).

Las divisiones jurídicas de consultora y el mayor de los despachos de la élite española, situados en el cuadrante superior izquierdo, se han focalizado en incrementar su rentabilidad mediante la prestación de servicios que suponen ratios altos de facturación por socio sobre la base de ratios bajos de facturación por profesional, indicativos de un elevado nivel de estandarización.

Los despachos anglosajones³⁶, situados en el cuadrante superior derecho (alta facturación por socio y alta facturación por profesional), se evidencian como los más rentables del mercado. Este grupo de despachos se ha focalizado en el

³⁶ Fundamentalmente, los integrantes del *Magic Circle*

incremento de la rentabilidad mediante la prestación de servicios altamente individualizados, que suponen ratios altos de facturación por socio sobre la base de los mayores ratios de facturación por profesional.

Los despachos situados en el cuadrante inferior izquierdo, con baja facturación por socio y baja facturación profesional son menos rentables que los anteriores y compiten en precio con los despachos situados en los cuadrantes antes mencionados.

El único despacho, situado en el cuadrante inferior derecho (baja facturación por socio y alta facturación por profesional), es ligeramente menos rentable que los despachos situados su cuadrante superior.

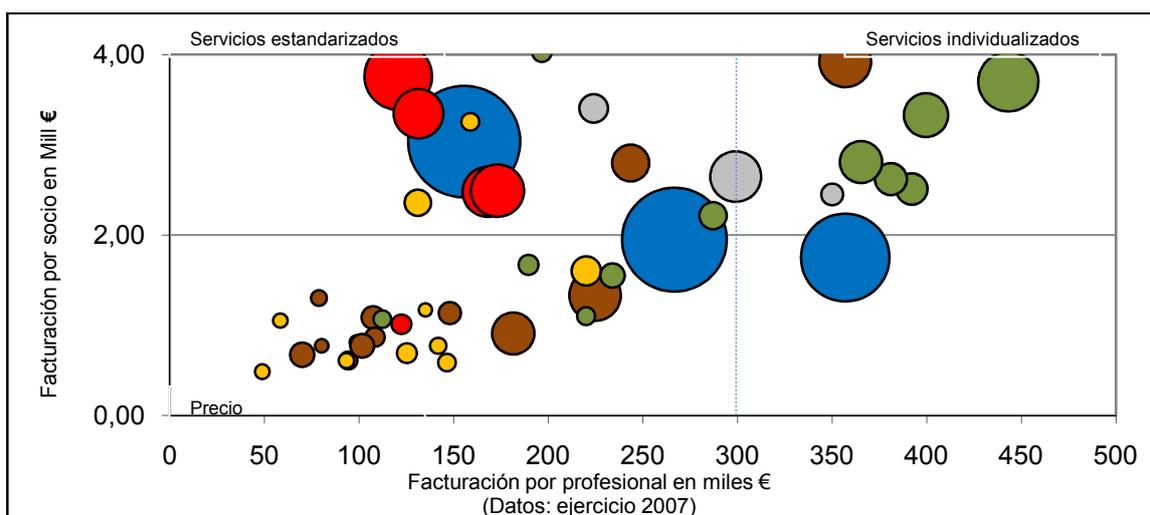


Figura 4.1.13 - Mapa de rentabilidad 2007: Facturación por socio y Facturación por profesional
(Fuente: Elaboración propia sobre datos de *Expansión*, 2006, *The lawyer*, 2008 y las pg. Web de los despachos)

Por último, del análisis estadístico llevado a cabo sobre los despachos que lideran la abogacía europea, según datos de *The Lawyer* (2007) (v. Anexo 1.3), se desprende que el promedio de facturación anual por profesional de estos despachos (situado en los 380.000 euros) dobla la cifra del promedio de facturación por profesional de los despachos de la muestra. En efecto, si bien en el presente estudio se ha calificado como de alta facturación por profesional

aquella que se sitúa por encima de los 300.000 euros anuales, es preciso hacer mención al hecho de que, en el año 2005, de los cien mayores despachos que operaron en Europa, tan sólo los del primer cuartil arrojaban cifras inferiores a los 300.000 euros por profesional.

- *Cuota de mercado y Prestigio Internacional de las oficinas españolas*

La dificultad de demostrar y comunicar al mercado la calidad del servicio prestado (calidad percibida) es una de las características propias de los servicios en general y es el motivo por el cual el prestigio es uno de los principales activos del negocio jurídico. Una de las formas de medir el prestigio de los despachos de abogados es mediante el número de recomendaciones de terceros que reciben respecto a las especialidades jurídicas que prestan.

A los efectos de determinar el prestigio internacional de los despachos de la muestra para la prestación de servicios jurídicos en España, se han contabilizado las recomendaciones emitidas por Chambers and Partners (2007), Legal 500 (2007) y IFLR 1000 (2007) (v. Anexo 1.8). Estos directorios listan los despachos de abogados líderes que operan en un determinado país y los clasifican, por el criterio de su fortaleza y reputación en diferentes especialidades, en niveles que van del 1 (el mejor) al 6. Sobre esta base, como indicador de máximo prestigio internacional para la prestación de servicios jurídicos en España, se ha sumado, para cada despacho, el número total de recomendaciones de especialidades, relativas a España, que han recibido en los niveles 1 y 2. Este análisis ha permitido constatar que el prestigio internacional para la prestación de servicios jurídicos en España ha sido una ventaja competitiva determinante para la penetración del grupo de los despachos de abogados anglosajones en el mercado jurídico español.

En la Figura 4.1.14 se observa claramente la correlación entre el prestigio internacional y la cuota de mercado en los despachos que integran el *Magic Circle*, del grupo de despachos británicos. La tendencia que establece esta correlación a incrementar cuota de mercado en la medida en que se incrementa el prestigio internacional por las especialidades prestadas, se hace

todavía más evidente en relación al mercado de la asesoría jurídica de la M&A española.

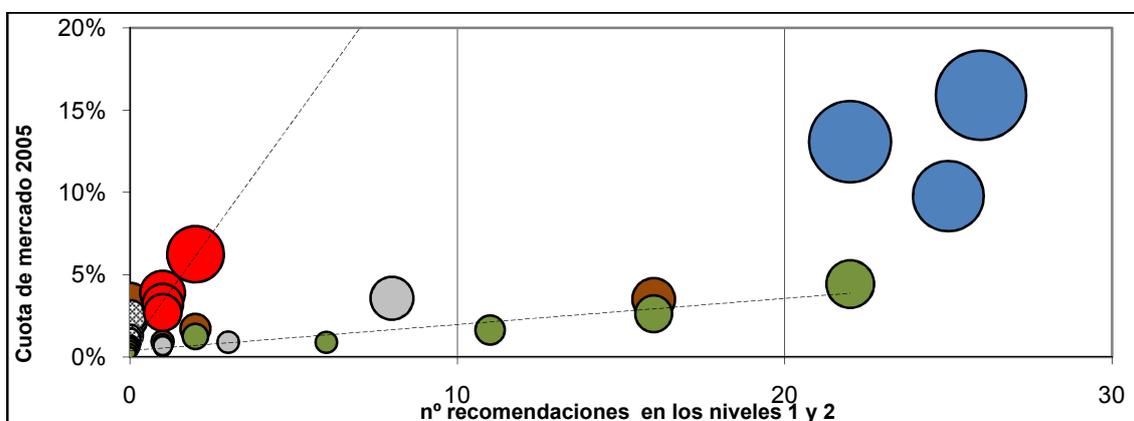


Figura 4.1.14 – Mapa de competitividad: Prestigio internacional y cuota de mercado

(Fuente: Elaboración propia sobre datos de *Expansión*, 2006, *The lawyer*, 2007, pg. web de los despachos, *Chambers & Partners*, 2007, *IFRL1000*, 2007 y *Legal500*, 2007)

En la Figura 4.1.15 se observa claramente la correlación entre el prestigio internacional y la cuota de mercado en los despachos que integran el *Magic Circle*, del grupo de despachos británicos. La tendencia que establece esta correlación a incrementar cuota de mercado en la medida en que se incrementa el prestigio internacional por las especialidades prestadas, se hace todavía más evidente en relación al mercado de la asesoría jurídica de la M&A española (v. fig. 4.1.15).

Por otro lado, si bien las DJC tienden a alcanzar cuotas de mercado más elevadas en España que los despachos británicos con ratios de especialidades recomendadas mucho menores, lo logran sobre la base de un número considerablemente mayor de oficinas y profesionales que estos últimos (v. Figura 4.1.19 y Figura 4.1.11). Además, estos niveles más bajos de prestigio internacional para la prestación de servicios jurídicos en España les puede haber penalizado en el segmento de la asesoría jurídica de la gran operación transnacional (v. fig. 4.1.8).

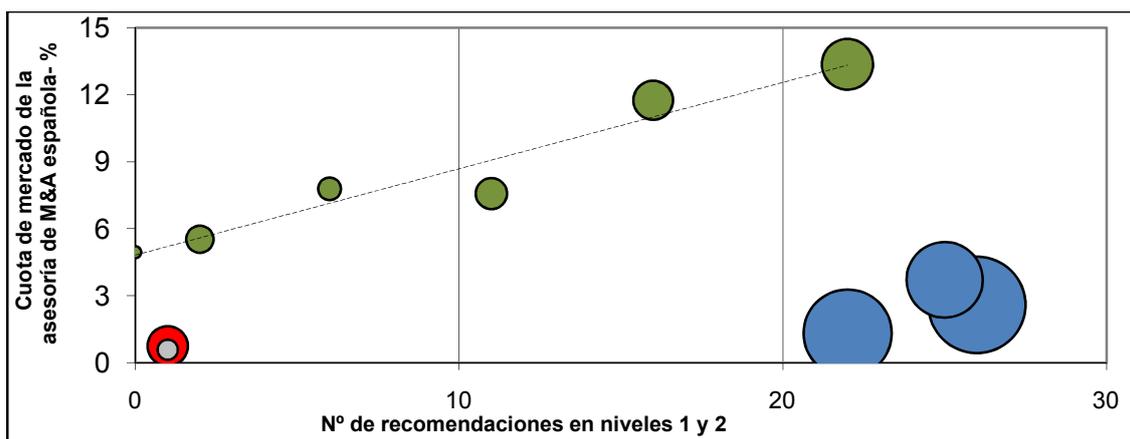


Figura 4.1.15 – Mapa de competitividad: Prestigio internacional y cuota de participación en la asesoría de M&A de la empresa española (Fuente: Elaboración propia sobre datos de *Expansión*, 2006, *The lawyer*, 2007, pg. web de los despachos, *Chambers & Partners*, 2007, *IFRL1000*, 2007, *Legal500*, 2007 y *Thomson Financial*, 2007)

En relación a los despachos de la muestra que operan bajo una marca española, destaca, por un lado, que de entre los despachos de ámbito nacional y local solamente uno supera las 15 recomendaciones en niveles 1 y 2 y otros cinco tienen alguna mención en estos niveles; por otro, que, si bien los despachos de abogados de la élite española coinciden en acaparar los mayores rangos de recomendaciones por especialidad en niveles 1 y 2, este elevado número de recomendaciones relativas a España no parecen ser suficientes para garantizar a este grupo estratégico un posicionamiento privilegiado en la asesoría de las grandes operaciones transnacionales (ver Fig. 4.1.8).

- *Resumen de tendencias estratégicas identificadas*

Los rasgos más relevantes del mapa competitivo de los despachos que lideran la abogacía española se resumen en los siguientes:

- La consolidación de tres grandes despachos de abogados españoles (élite española) cuyo posicionamiento en cuanto a cuota de mercado y prestigio internacional para la prestación de servicios jurídicos en España, les distingue del resto de despachos de abogados que operan bajo una marca española y les posiciona entre los cien mayores despachos de la Unión Europea.

- El posicionamiento mayoritario del resto de despachos españoles líderes como despachos eminentemente domésticos y locales, con un moderado prestigio internacional para la prestación de servicios jurídicos en España, una cuota de mercado pequeña y baja facturación tanto por socio como por profesional. Estos grupos de despachos compiten en precio con el resto de grupos estratégicos analizados.
- La penetración de tres grupos de despachos que operan bajo marca extranjera: los despachos británicos, los despachos de los Estados Unidos y los despachos de las divisiones jurídicas de consultora. Se ha constatado que el dinamismo y crecimiento económico del mercado jurídico español unido al prestigio internacional para la prestación de servicios jurídicos han sido la clave del desarrollo de estos grupos estratégicos en nuestro país.
- La identificación, entre los despachos extranjeros mencionados, de dos grupos que se han posicionado en dimensiones estratégicas muy definidas: los despachos del *Magic Circle* (integrados en el grupo de despachos británicos) y las divisiones jurídicas de las *Big Four Consulting Firms* (integradas dentro del grupo de las divisiones jurídicas de las grandes consultoras).

Los despachos del *Magic Circle* se han diferenciado del resto de operadores del sector en el liderazgo en el servicio jurídico, mediante la especialización en el segmento más alto del mercado, al que presta una asesoría jurídica de alta complejidad técnico-jurídica, individualizada y transnacional. Con este objetivo han emprendido un selectivo posicionamiento geográfico organizándose como sociedades profesionales globales.

Por otro lado, las divisiones jurídicas de las *Big Four Consulting Firms* se han posicionado en dimensiones estratégicas que les facilitan la prestación de servicios jurídicos a un segmento amplio de empresas. A estos efectos, se caracterizan por la focalización en la eficiencia operativa, mediante la estandarización global del conocimiento así como por una completísima cobertura nacional e internacional. Para ello han optado por organizarse en torno a una red multinacional de despachos independientes con personalidad jurídica propia.

Si bien, ambos grupos tienen en común la prestación de servicios jurídicos bajo una marca global capaz de transmitir confianza al conjunto de sus operaciones en múltiples jurisdicciones, los despachos de la élite británica han logrado que el mercado les identifique como los más prestigiosos en especialidades de gran complejidad jurídica.

- Las dimensiones adoptadas por los citados grupos determinan las dos grandes tendencias estratégicas en las que se han posicionado los despachos españoles de mayor tamaño. Por un lado, la que se caracteriza por la prestación de servicios jurídicos a un segmento amplio de empresas sobre la base de una extensa cobertura geográfica y la estandarización del conocimiento, liderada por el mayor de los despachos de la élite española. Por otro, la que encabeza el menor de los despachos del referido grupo estratégico, que se caracteriza por la prestación de servicios jurídicos de alto valor añadido y un selectivo posicionamiento geográfico.

- Por último, se ha constatado la limitada presencia internacional de los despachos de abogados españoles en comparación con los despachos anglosajones y las divisiones jurídicas de las grandes consultoras. Este hecho puede reportar a medio plazo un deterioro del posicionamiento de los primeros en el mercado de prestación de servicios jurídicos a la empresa española, que cada vez precisa de mayor asesoramiento jurídico transnacional.

4.2. FASE II – Expectativas, calidad y nivel de satisfacción

‘El siglo XX se conoce como el siglo de la productividad, el siglo XXI será el siglo de la calidad.’ (Juran, 2000)

En este apartado se analizan los datos obtenidos de la investigación cualitativa (entrevistas) y cuantitativa (encuestas) del mercado de prestación de servicios jurídicos a empresas que operan en Cataluña.

4.2.1. Análisis de la información obtenida de las entrevistas en profundidad (Investigación cualitativa del mercado)

4.2.1.1. Descripción de los despachos de abogados y nivel de satisfacción de las empresas

Las transcripciones de las entrevistas así como el análisis de los datos de los cuestionarios cumplimentados durante las mismas, pusieron de manifiesto, que las empresas objeto de estudio trabajaban con varios despachos de abogados. En conjunto, las 28 empresas analizadas utilizaban de forma habitual los servicios de 77 despachos de abogados (v. Anexo 2.3.). Dichos despachos fueron descritos en cuanto a 33 como despachos españoles de ámbito local, 25 como despachos españoles de ámbito nacional, 13 como despachos anglosajones, cuya central radicaba en el Reino Unido o en los Estados Unidos y 6 como divisiones jurídicas de las grandes consultoras internacionales. Las descripciones de los encuestados nos permitieron confirmar, desde la perspectiva del cliente, los grupos estratégicos identificados en la FASE I de la investigación y dar cumplimiento al Objetivo 3 - *Confirmar los grupos estratégicos identificados en la fase anterior, desde la perspectiva del cliente.*

El nivel de satisfacción de los encuestados se planteó al objeto de averiguar en qué medida los clientes apreciaban la adecuación del servicio con sus expectativas. A tal efecto se les presentó una tabla numérica en la que debían puntuar su nivel de satisfacción con cada uno de los despachos con los que trabajaban de forma habitual y se les pidió que describieran el tipo de despacho al que se referían (v. Anexo 2.2.). Con la segmentación por tipo de despacho de las calificaciones obtenidas se pretendía obtener información sobre qué grupo de despachos satisface mejor las expectativas de las empresas de la muestra objeto de análisis.



Figura 4.2.1 - Rango de satisfacción por tipo de despacho (Elaboración propia)

Preguntados por el grado de satisfacción en relación a sus despachos de abogados de referencia, siendo el valor 0 muy insatisfecho y el 10 muy satisfecho, los empresarios calificaron la calidad de sus despachos con una media de notable. De la segmentación por grupo de despacho resultó que los despachos locales eran los más valorados seguidos, por orden de evaluación, de despachos españoles de ámbito nacional, las divisiones jurídicas de consultora y los despachos anglosajones (v. Fig. 4.2.1)

4.2.1.2. Identificación de expectativas

Dado que no existen reglas sobre lo generales o específicas que deben ser las afirmaciones a considerar, se optó por seleccionarlas por su consistencia en el contexto de la entrevista y su relevancia respecto a los objetivos de la investigación.

De la lectura detenida de las transcripciones de las entrevistas se identificaron, tal y como se propone en la doctrina del *Modelo Kano* (Cohen, 1995; Zultner y Mazur, 2006), las frases que representaban sorpresas del servicio gratas para el cliente, las que representaban impulsores de insatisfacción y de pérdida del cliente, así como las que representaban impulsores de satisfacción, en adelante nos referiremos a ellas genéricamente como expectativas.

En relación a las frases identificadas como impulsores de deleite y las que representaban impulsores de insatisfacción y de pérdida del cliente se procedió, en primer lugar, a contabilizar las veces que dichas frases o parecidas habían sido pronunciadas por los entrevistados y se agruparon en categorías más genéricas. Así mismo, siguiendo la metodología QFD (Quality Function Deployment)³⁷ las cifras obtenidas se ponderaron a 100, obteniendo los resultados que se evidencian en las Figuras 4.2.2, 4.2.3 y 4.2.4 (v. Anexo 2.4.).

Los empresarios de la muestra describieron las situaciones en las que su despacho de abogados les había *sorprendido positivamente* con las siguientes frases: '*Cuando han puesto mis intereses claramente por delante de los del despacho*', '*Cuando han demostrado excelencia en los conocimientos, pericia técnica, habilidad y experiencia profesional*' así como '*Cuando aportan valor más allá de lo que cabría esperar*'. (v. Fig 4.2.2). A este respecto, cabe destacar que un 40% de los entrevistados afirmó que su despacho de

³⁷ QFD, o despliegue de la función de calidad, es una metodología sistemática utilizada para integrar la voz del cliente en la innovación y diseño de productos y servicios.

abogados nunca le había sorprendido positivamente o superado sus expectativas.

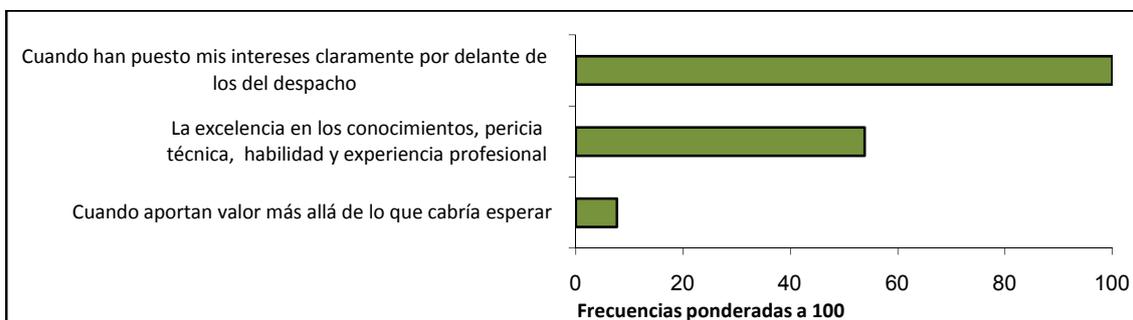


Figura 4.2.2 - Impulsores de deleite (Elaboración propia)

Preguntados por aquellos aspectos de la relación con su asesoría jurídica externa que les *disgustaban profundamente*, tan sólo un 17% manifestó no haber experimentado nunca insatisfacción con el servicio recibido. Respecto del resto de los entrevistados el grupo de frases que se repitió con más frecuencia como motivo de insatisfacción consistió en *‘las minutas desorbitadas’*. Además, la Figura 4.2.3 evidencia otros 6 motivos de insatisfacción *‘conflictos de intereses y otros problemas deontológicos’*, *‘la deficiente gestión de equipos’*, *‘las deficiencias en la preparación y seguimiento de los temas’*, *‘la falta de atención al cliente’*, *‘la falta de pericia y conocimientos jurídicos’* y *‘la mala comunicación y poca accesibilidad’*.

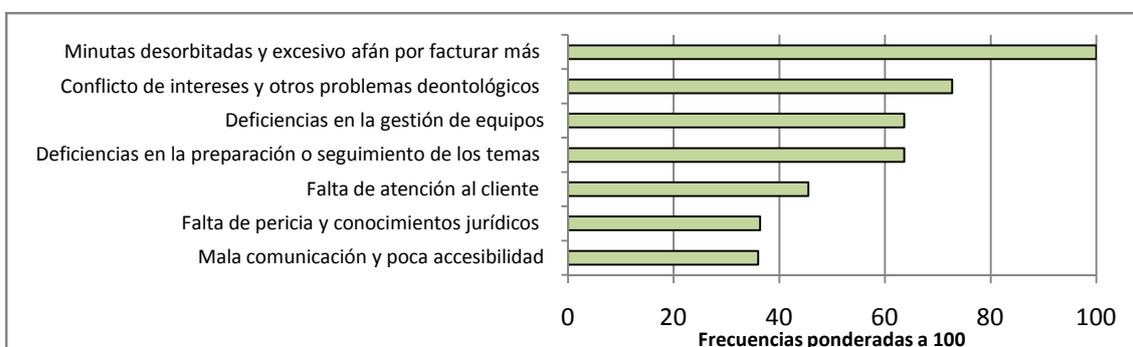


Figura 4.2.3 - Impulsores de insatisfacción (Elaboración propia)

Por último, la Figura 4.2.4, que recoge las causas que según manifestaron los encuestados les motivaron a dejar de trabajar con un despacho determinado, pone de manifiesto que las causas de insatisfacción predisponen a la pérdida del cliente, tal y como se afirma en la doctrina relativa al *modelo KANO*.

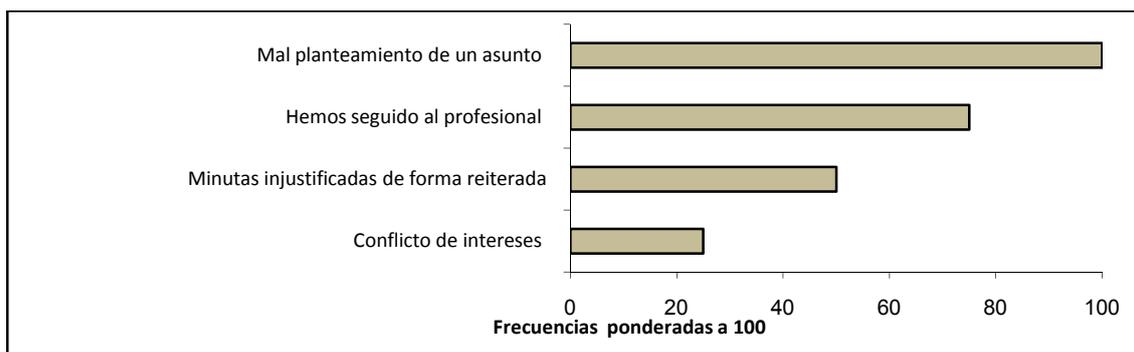


Figura 4.2.4 – Impulsores de pérdida del cliente o *Deal breakers* (Elaboración propia)

Por lo que se refiere a los impulsores de satisfacción o *calidad deseada*, se identificaron 175 frases que representaban otras tantas expectativas. Éste es el tipo de expectativas recomendado para configurar los *QUÉS* de la matriz *QFD*, dada su capacidad de incrementar la satisfacción del cliente (Cohen, 1995).

Debido a la dificultad que entraña manejar y correlacionar un volumen tan importante de expectativas, en el presente trabajo las 175 frases se han ordenado utilizando la herramienta de calidad denominada diagrama de afinidad (K-J diagrams)³⁸ y se han jerarquizado por el sistema del diagrama de árbol en expectativas de primer, segundo y tercer nivel. Estas herramientas forman parte de una serie de procesos metodológicos de control de calidad presentados, en la década de 1970, por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), y que recibieron el apelativo de '*Seven New Quality Control Tools*'. El diagrama de afinidad, desarrollado el antropólogo japonés Jiro

³⁸ K-J es la marca registrada de Jiro Kawakita relativa a este tipo de diagramas.

Kawakita, correlaciona y organiza hechos, ideas o frases que inicialmente se encuentran desordenados. Se trata de un trabajo en equipo creativo e intuitivo, utilizado, entre otros aspectos, para analizar, como en nuestro caso, las transcripciones de entrevistas en profundidad. El diagrama de árbol comienza con un concepto que se subdivide en varias ramas que a su vez se subdividen en otras. El aspecto es de un árbol con un tronco y múltiples ramas. Se utiliza para romper categorías en sub-categorías más detalladas. El diagrama de árbol ayuda a desarrollar el pensamiento paso a paso, de lo genérico a lo específico y viceversa. Habitualmente, se utiliza después del desarrollo de un diagrama de afinidad (Tague, 2004).

En nuestro caso, estas herramientas nos permitieron estructurar los niveles sucesivos de expectativas recomendados. Las mencionadas 175 expectativas conformaron el nivel inferior del diagrama y sirvieron para definir el segundo nivel o nivel táctico y estas últimas, a su vez, determinaron el tercer nivel o nivel estratégico. El hecho de estructurar jerárquicamente los niveles nos permitió gestionar la información cuidadosamente, asegurar que en el proceso no se perdía una parte de ésta así como determinar el número de expectativas y el nivel de detalle a utilizar en la construcción de la casa de la calidad.

El primer paso para emprender el diagrama de afinidad consistió en organizar un grupo de expertos integrado por un socio de un despacho de abogados, una de las personas entrevistadas así como la autora de este trabajo.

Las 175 expectativas a las que hemos hecho referencia con anterioridad, se transcribieron a otros tantos papeles. Durante la primera sesión de calidad, todos los papeles se distribuyeron sobre una mesa de juntas y se pidió a los participantes que agruparan las expectativas que compartían características comunes y rechazaran las repeticiones. Los participantes consensuaron 24 grupos de expectativas. En la segunda sesión de calidad, se les pidió que asignaran a cada grupo un encabezamiento que representara el denominador común entre éstas (v. Anexo 2.5.). Para la redacción de los encabezamientos se buscaron frases capaces de aglutinar todas las expectativas de un mismo grupo y se estructuró cada grupo en un diagrama de árbol, a los efectos de

asegurar que el nivel inferior detallaba el superior así como descartar información demasiado similar entre sí. Como resultado, se obtuvo en el segundo nivel del diagrama de afinidad las siguientes frases representativas de expectativas de los empresarios en relación a la asesoría jurídica externa (Objetivo 4 – *Identificar y jerarquizar las expectativas de las empresas que operan en Cataluña respecto de su asesoría jurídica externa*):

- Capacidad para asesorar en temas clave o estratégicos para mi empresa.
- Gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas.
- Trato personalizado y de cliente prioritario.
- Capacidad para entender y actuar en el mercado internacional.
- Buen conocimiento de mi empresa y su entorno.
- Actitud proactiva del despacho y sus profesionales.
- Capacidad de influencia.
- Buena sintonía con los profesionales.
- Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa.
- Capacidad para colaborar con otros despachos.
- Prestigio de un abogado concreto.
- Fiabilidad del servicio - calidad homogénea.
- Altos estándares éticos y de deontología profesional.
- Cobertura geográfica nacional.
- Capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial.
- Capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades.
- Cobertura geográfica internacional.
- Servicio jurídico completo.
- Capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado.
- Asignación adecuada de profesionales a cada caso.
- Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa.
- Precio razonable.
- Minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto.
- Accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación.

Finalmente, se agruparon las expectativas del segundo nivel, logrando tres grupos a los que a su vez se les asignaron los siguientes encabezamientos genéricos: “*confianza y trato personal*”, “*eficiencia operativa*” y, por último, “*liderazgo en producto*”. Estos encabezamientos conformaron las expectativas de primer nivel y completaron el diagrama de árbol (ver Tabla 4.7.). Las frases representativas de las expectativas de primer nivel coinciden con lo que Treacy y Wiersema (1995) definen como los tres principales posicionamientos estratégicos de las empresas en la mayoría de los sectores, a saber: confianza (basada en el desarrollo de la relación con el cliente), excelencia operativa y liderazgo en producto. En la opinión de estos autores, si bien las organizaciones no pueden ignorar ninguno de estas disciplinas, las que consiguen el éxito empresarial tienden a enfatizar una de ellas.

El primer y segundo nivel conforma la base que marca la dirección estratégica para la innovación, desarrollo y mejora de los servicios. En efecto, el primer nivel facilita al equipo la estrategia del desarrollo que se emprenda y, el segundo, también llamado nivel táctico, permite focalizar los esfuerzos en aquellas expectativas más detalladas que conducen a la consecución de las estrategias de calidad. Como veremos más adelante, los *QUÉS* de la matriz de *QFD* estarán integrados por el segundo nivel de expectativas. Por último, el tercer nivel o nivel operacional³⁹ se utilizará para clarificar y ahondar en el significado de los *QUÉS* de la matriz *QFD* (Griffin y Hauser, 1993; Dias y Saraiva, 2004).

³⁹ Finalmente, reducidas a 127 expectativas

Tabla 4.7. – Diagrama de Árbol: Expectativas de las empresas que operan en Cataluña

EFICIENCIA OPERATIVA	Capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado	<ul style="list-style-type: none"> • Que cuando cambien las personas no cambien los planteamientos y debas empezar de cero • Que su crecimiento no me afecte. “Cuando los despachos crecen mucho la relación con el socio se resiente si tu empresa no crece al mismo ritmo que el despacho” • Que exista buena comunicación interna entre profesionales • Que sean capaces de gestionar el conocimiento. “El conocimiento está centrado en unos pocos líderes y esto crea desconfianza en los equipos. Todos los profesionales involucrados deben tener un alto nivel de conocimientos en la especialidad. Cuando el socio debe revisar todo y rehacer se crean grandes ineficiencias” • Que la calidad profesional del servicio y el resultado final no acusen el crecimiento en clientes. Ya no te atienden los mejores profesionales sino segundos ó terceros • Que gestionen bien los asuntos con independencia del profesional asignado. El socio del proyecto tiene la doble función de abogado y gestor del equipo. “Esta segunda parte la hacen bastante mal. Ausencia de planes de trabajo con plazos”. “La gestión de equipos es muy mala salvados los momentos en que el socio está involucrado al 100%” • Que no pretendan crecer sino son capaces de gestionar a los nuevos profesionales
	Accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Buenos tiempos de respuesta • Accesibilidad del socio • Que el despacho esté integrado por abogados punteros, tanto el socio como su equipo • Que haya profesionales de apoyo con capacidad para atenderme en ausencia del profesional de contacto • Que estén disponibles cuando les necesito • Que no tomen decisiones unilateralmente • Que sean capaces de gestionar la sucesión • Que sean flexibles
	Asignación adecuada de profesionales a cada caso	<ul style="list-style-type: none"> • Que no sobrecarguen los equipos (<i>overstaffing</i>), convirtiendo en engorrosos asuntos que son sencillos • Que repartan bien la carga de trabajo entre socios • Que no me asignen una persona que acaba de llegar y aún con una exquisita formación no tienen experiencia ni conoce la singularidad de tu negocio • La involucración directa del socio, del profesional de prestigio. Suficiente <i>seniority</i> de los profesionales implicados • Conocer a todos los abogados que se asignen a mis temas. Los socios tienden a ser muy individualistas atrayendo hacia sí todo el protagonismo • Que sean transparentes en la asignación del trabajo. Te vende un socio y el trabajo lo hace un junior • Que tengan una buena gestión de equipos y asignación de trabajo. Resultan poco ágiles porque hay muchos abogados <i>juniors</i> cuyo trabajo debe ser revisado por el socio y éste tiene menos tiempo que casos
	Minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la facturación que tiende a dispararse injustificadamente • Que los presupuestos sean claros • Que estén dispuestos a pactar un <i>anual fee</i> • Que sean serios con la facturación: igual te facturan dos veces un mismo concepto que no lo facturan • Que no me envíen minutas extraordinarias por conceptos que no esperaba, no contemplados en el presupuesto o la iguala • Que se ajusten a los presupuestos. La facturación siempre termina en un regateo desagradable • Que tengan un concepto empresarial de la prestación del servicio y que sean capaces de hacer un buen presupuesto. No quiero sorpresas.

	Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de síntesis y análisis • Que me den soluciones y opiniones claras, concisas y por escrito
	Fiabilidad del servicio, calidad homogénea	<ul style="list-style-type: none"> • Que planteen bien los asuntos, que no improvisen y sean rigurosos • Que los profesionales estén bien informados y vayan a las reuniones bien preparados • Que gestionen bien los recursos de que disponen. Su falta de eficiencia repercute en mi contrata • Que no descuiden los asuntos pequeños. Que aborden con el mismo nivel de calidad temas secundarios o post-operación • Que las opiniones jurídicas sean fiables • Que no me hagan perder el tiempo supervisando documentos de su responsabilidad • Que no pretendan dar un servicio completo si no se puede ofrecer una calidad homogénea de servicios • Que presten un servicio homogéneo sin cuellos de botella • Que no cojan más asuntos que los que puedan atender
	Precio razonable	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación calidad/precio • Buena relación servicio/precio • Que no jueguen con las facturas: sobrecarga de equipos, etc. • Precio ajustado • Que aporten valor
LIDERAZGO EN PRODUCTO	Cobertura geográfica nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Extensa cobertura nacional • Proximidad geográfica a los clientes nacionales de mi empresa
	Gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para desbloquear situaciones complejas • Psicología y capacidad para llevar reuniones complejas con diversidad de opiniones • Que el despacho esté integrado por abogados punteros, tanto el socio como su equipo • Que sean los mejores en especialidades como M&A, derecho de la propiedad industrial e intelectual y operaciones internacionales • Pericia profesional en una especialidad concreta • Extraordinario conocimiento de su especialidad • Grandes conocimientos técnicos • Capacidad para llevar a cabo asuntos complejos con agilidad • Creatividad en la solución de temas complejos
	Servicio jurídico completo	<ul style="list-style-type: none"> • Que sean expertos en varias especialidades y me suministren un servicio completo • Que me resuelvan cualquier tema jurídico
	Capacidad de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento estratégico del despacho: Prestigio, influencia y especialización en el sector • Capacidad de influencia en el mercado: diálogo con la administración y sectores de influencia
	Capacidad para entender y actuar en el mercado internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Que tengan capacidad de comunicarse con fluidez en otros idiomas • Que sean capaces de limar las diferencias culturales • Que tengan una internacionalización proactiva. Su reactividad sería impensable en sectores industriales donde la competencia por pocos clientes es más intensa • En alianzas internacionales buen conocimiento de los socios extranjeros para que la asesoría no pierda calidad de la asesoría • Que sean capaces de gestionar sus contactos extranjeros • Dominio del inglés jurídico que les capacite para comunicarse con colegas extranjeros • Capacidad para actuar internacionalmente, que tengan

		sucursales o contactos, que sepan idiomas y estén dispuestos a viajar
	Capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades	<ul style="list-style-type: none"> • Que actualicen los instrumentos jurídicos que mi empresa utiliza de forma habitual • Que organicen jornadas • Que inviertan recursos en controlar la calidad del servicio sobre la base de parámetros y sistemas estandarizados • Internacionalización proactiva • Buena gestión del conocimiento y los procesos de tal manera que muchos mediocres den un resultado aceptable
	Capacidad para colaborar con otros despachos	<ul style="list-style-type: none"> • Buena coordinación con otros despachos • Capacidad de colaborar con otros profesionales y facilitar la petición de una segunda opinión
	Capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Que aporten soluciones, no problemas • Capacidad para liderar negociaciones, ahorrándome trabajo y desgaste personal • Que aborden los asuntos con una perspectiva amplia, atendiendo a las repercusiones de su consejo en mi negocio • Capacidad de ver un problema jurídico en su conjunto • Capacidad de entender los problemas en toda su profundidad y extensión con visión global y de futuro • Capacidad para enfocar y solucionar asuntos
	Cobertura Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Que las delegaciones extranjeras me traten igual que la española • Que cubran nuestras necesidades de asesoría en el extranjero • Presencia de calidad en los países de mi interés • Presencia en economías emergentes • Representación internacional • Que estén presentes en MERCOSUR
CONFIANZA Y TRATO PERSONAL	Capacidad para asesorar en temas clave ó estratégicos para mi empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda en la toma de decisiones importantes • Tener un <i>partner</i> más que un proveedor • Que actúen como consejeros • Que actúen como abogados de cabecera
	Buena sintonía con los profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • Que el criterio del socio me de confianza • Que no se dispersen que exista sintonía entre el despacho y mi empresa • Que exista química personal y confianza mutua. Que capten los matices. • Que no presionen por llevar asuntos que hemos encomendado a otros profesionales • Que no tengan una excesiva preocupación por los riesgos que asumen. Se cubren excesivamente • Rigor y profesionalidad • Que no asumen más trabajo del que pueden hacer • Que su centro de interés no sea la facturación
	Prestigio de un abogado concreto	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia profesional y prestigio del abogado individual • Que me asesore un gran profesional de su especialidad
	Trato personalizado y de cliente prioritario	<ul style="list-style-type: none"> • No ser un número más, que me traten como un cliente importante • Que los abogados no estén endiosados y te hagan el favor de prestarte el servicio, que cuiden las formas • Trato personal y con un socio • No sentirme desatendido ó cliente cautivo • Que mis intereses estén por delante de los del despacho
	Altos estándares éticos y de deontología profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Que quedar bien con el contrario no sea su prioridad • Que sean discretos • Que asuman la responsabilidad de su asesoría • Que no me presionen constantemente para facturar más • Que sean honestos y si no saben algo lo digan claramente • Que no presionen para llevar asuntos que hemos

		<p>encomendado a otros profesionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que no pretendan ser especialistas en todo si no lo son. Esto solo lo descubres cuando es demasiado tarde • Que no exploten a los junior
	Buen conocimiento de mi empresa y su entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Que me conozcan, que tengan todos los antecedentes • Que demuestren un buen conocimiento de la empresa: prioridades, objetivos, problemática y sector
	Actitud proactiva del despacho y sus profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • Implicación y dedicación extraordinaria en casos excepcionales • Entrega, dedicación e involucración • No sólo contestar bien a la pregunta, sino aportar soluciones • Que sean capaces de trabajar a propio riesgo. "Detectar problemas ó fallos y que los pongan sobre la mesa" • Pro-actividad en el planteamiento de propuestas interesantes que habitualmente deben partir de la propia empresa • Que salgan del despacho y me atiendan en mi empresa • Que tomen la responsabilidad del asunto y lo persigan • Que sean capaces de aceptar los fracasos y aprender de los errores
	Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Que me generen confianza basada en buenas experiencias en el pasado • Que cuiden la imagen corporativa: Internet, eventos, etc. • Que genere confianza en el abogado contrario • Liderazgo en el sector. Cuando trabajas con un despacho líder, sin llegar a intimidar al contrario da mucha seguridad

4.2.2. Análisis de la información obtenida de las encuestas (Investigación cuantitativa de mercado)

El estudio cuantitativo ha contado con la participación de 301 encuestados, que ofrecieron su opinión entre los meses de noviembre de 2008 y marzo de 2009, mediante la respuesta a un cuestionario auto-administrado por correo electrónico (v. Anexos 2.6. a 2.13, ambos inclusive).

4.2.2.1. Descripción de las empresas de la muestra

El análisis estadístico de los resultados correspondientes a las preguntas 10 a 15 del cuestionario nos han permitido describir a las empresas de la muestra (v. Anexo 2.8). La encuesta ha contado con la participación de un 64% de socios y altos cargos, un 19% de directivos, un 14% de otros cargos y un 3% de directores de departamento jurídico o abogados internos.

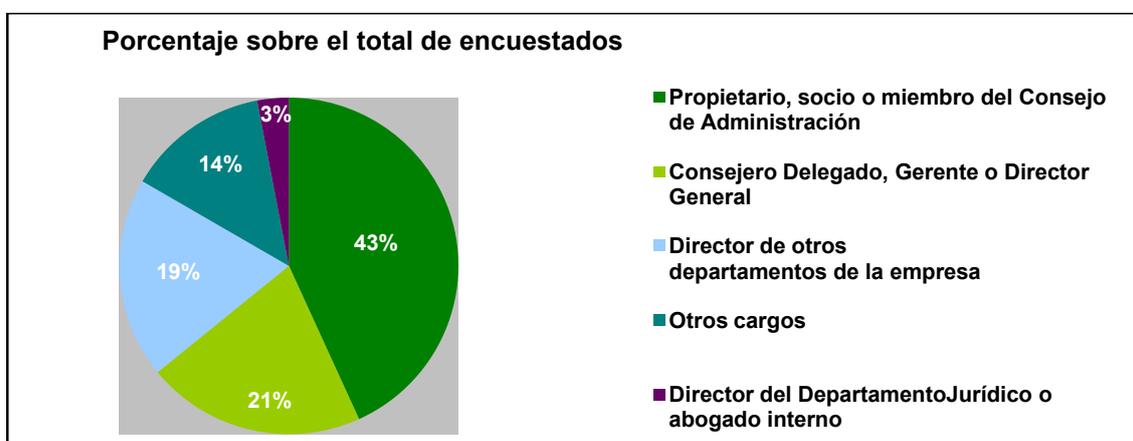


Figura 4.2.5 - Encuestados clasificados por su posición en la empresa (Elaboración propia)

Por lo que se refiere a la clasificación de los encuestados por tipo de entidad a la que representa, del análisis de los datos que se desprende de la Figura 4.2.6, resulta que se han cumplido con bastante exactitud las cuotas planteadas al inicio de la investigación en cuanto a la distribución de la muestra por sector de actividad y tamaño de empresa. En efecto, un 30% de los

encuestados han definido la entidad a la que representan como gran empresa, un 53% como PYME y un 17% como microempresa. Además, en cuanto al sector de actividad de las empresas, un 65% manifestó pertenecer al sector servicios, un 38% a los sectores industrial, inmobiliario y de la construcción y un 3% al sector de agricultura, ganadería y pesca. Estos porcentajes en cuanto a sector de actividad se han cumplido con bastante aproximación por tamaño de la empresa por tamaño de empresa.

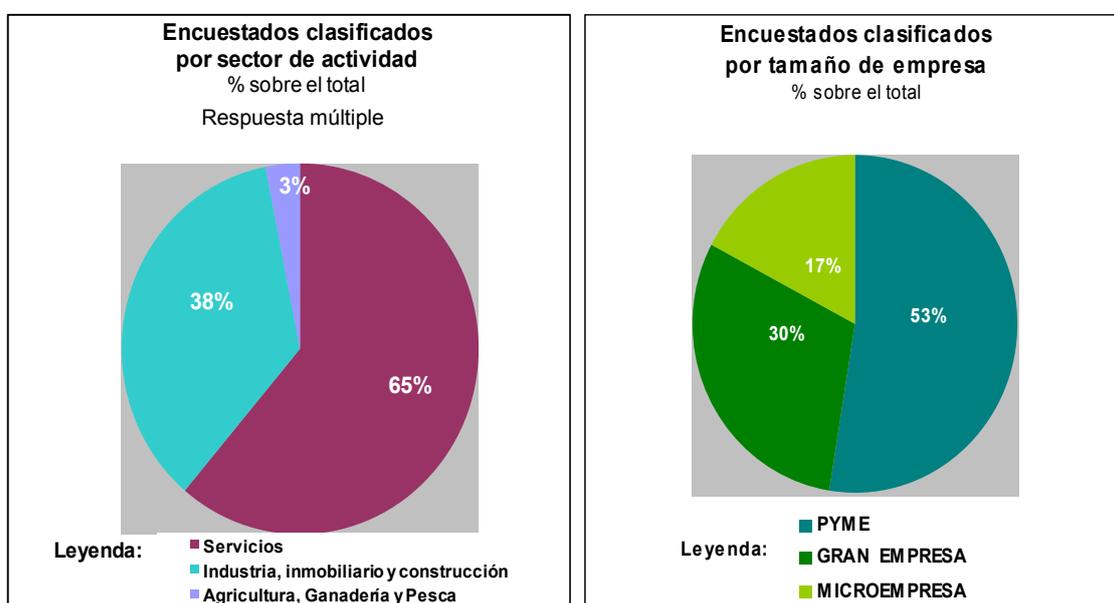


Figura 4.2.6 - Encuestados clasificados por actividad y tamaño de empresa (Elaboración propia)

De los resultados de la encuesta se obtuvo, así mismo, la siguiente información que se estimó relevante para la descripción de la empresa de los encuestados: el origen mayoritario de su capital (Figura 4.2.7), la calificación como empresa familiar (Figura 4.2.8) y, por último, si la empresa disponía o no de departamento jurídico interno (Figura 4.2.9). Los datos, que se ofrecen en forma de porcentaje sobre el total de respuestas así como según el tamaño de la empresa, revelan que estas tres categorías de clasificación, varían significativamente según el tamaño de la empresa.

En relación a los encuestados según el origen del capital de su empresa, un 78% indicó que el capital mayoritario era español, un 19% que el capital

mayoritario era extranjero y un 3% mixto. Estas cifras varían significativamente según el tamaño de la empresa, resultando que el origen del capital de un 47% de los encuestados definidos como gran empresa es extranjero o mixto frente a un 14% de la PYME y un 4% de la microempresa.

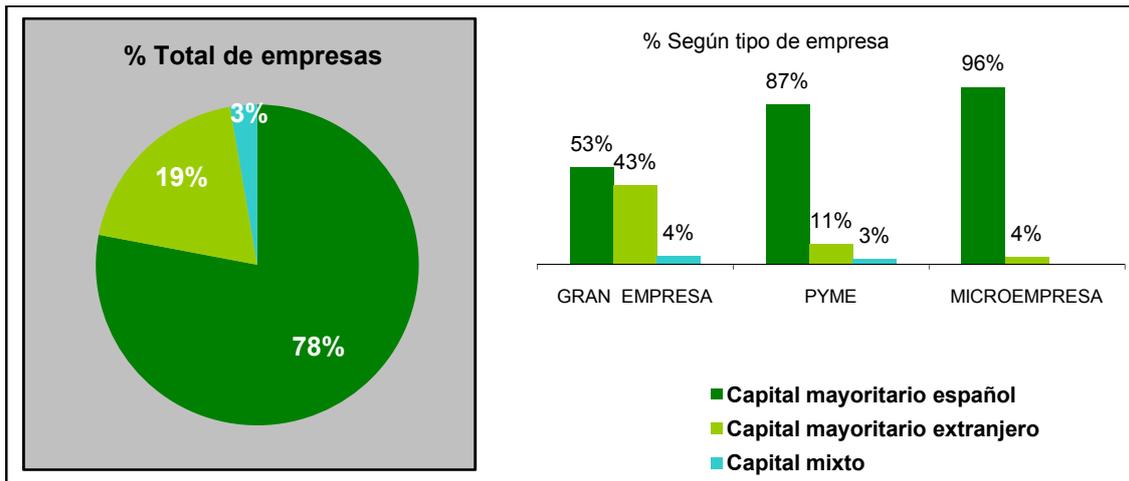


Figura 4.2.7 - Encuestados clasificados por capital mayoritario (Valores en % sobre el total y segmentados por tamaño de empresa del encuestado) (Elaboración propia)

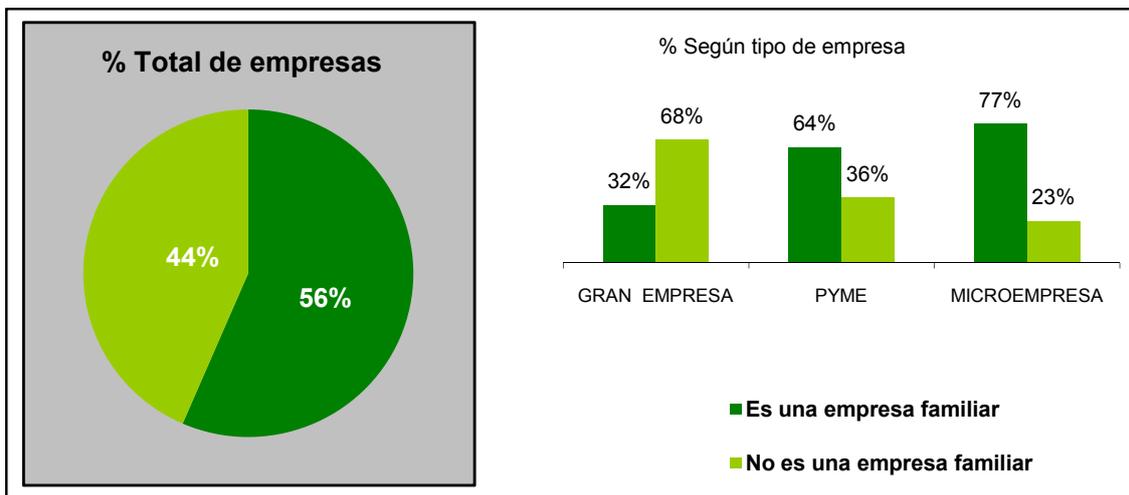


Figura 4.2.8 - Encuestados clasificados por empresa familiar (Valores en % sobre el total y segmentados por tamaño de empresa del encuestado) (Elaboración propia)

Además, tal y como se desprende de la 4.2.8 la mayoría de los encuestados (un 56%) definieron su empresa como familiar; si bien, del análisis de los datos se desprende que esta característica también está muy relacionada con el

tamaño de la empresa. En efecto, un 77% de los encuestados definidos como microempresa indicaron que su empresa era familiar, frente a un 64% de las PYMES y un 32% de los definidos como gran empresa.

Por último, tan sólo un cuarto de los encuestados manifestó disponer de departamento jurídico interno. La tenencia de asesoría interna se concentra fundamentalmente en la gran empresa (un 58% de los encuestados definidos en esta categoría disponen de asesoría interna) frente a un escaso 13% de las PYMES. Ninguno de los encuestados definidos como microempresa manifestó disponer de asesoría jurídica interna.

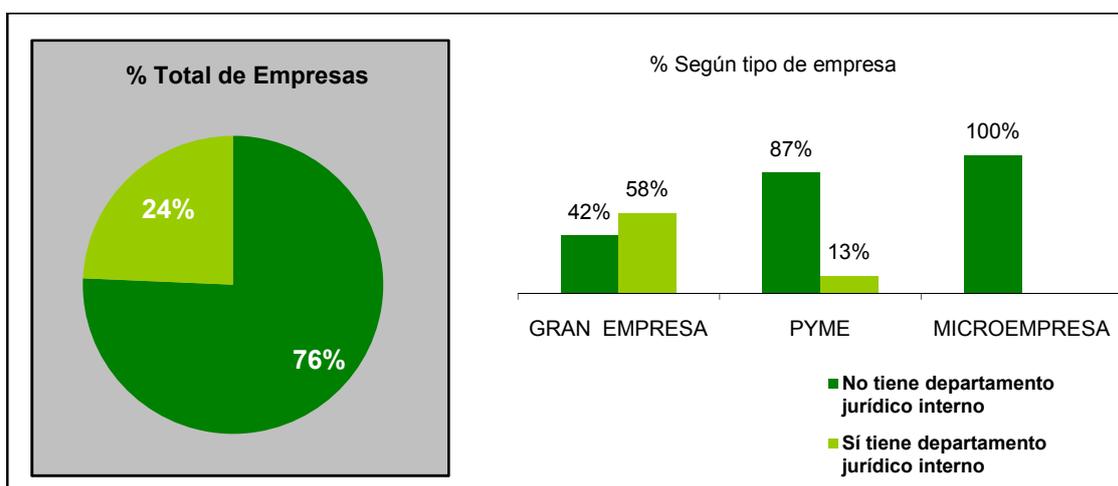


Figura 4.2.9 - Encuestados clasificados por departamento jurídico interno (Valores en % sobre el total y segmentados por tamaño de empresa del encuestado) (Elaboración propia)

4.2.2.2. Las empresas que operan en Cataluña y su asesoría jurídica externa.

Los resultados obtenidos de este apartado de la encuesta (preguntas 1 a 5) hacen referencia a la relación de las empresas de la muestra con los despachos de abogados en general. El análisis de este grupo de datos nos ha permitido completar el Objetivo 3, e identificar algunas de las características del mercado de prestación de servicios jurídicos en Cataluña y, específicamente, el número de despachos con los que los encuestados trabajan, el grado de

fidelidad de las empresas a su asesoría jurídica externa, los motivos que les impulsan a reemplazar un despacho por otro así como los criterios de selección de un nuevo despacho.

- *Número de despachos de abogados con los que trabajan las empresas.*

Las empresas analizadas concentran en pocos despachos de abogados sus necesidades de asesoría jurídica externa. La Figura 4.2.10 pone de manifiesto que, durante el último año, el 92% de las mismas trabajó con menos de 4 despachos, y, de entre éstas, un 46% lo hizo con un solo despacho de abogados. Además, la tendencia mayoritaria es a mantener el número de despachos con los que se trabaja. Además, en la Figura 4.2.11 se observa que el 91% de los encuestados piensa confiar, en el futuro, su asesoría jurídica externa, en el mismo número de despachos, un escaso 5% tiene intención de incrementar dicho número y un 4% piensa concentrar su asesoría jurídica externa en menos despachos de abogados.

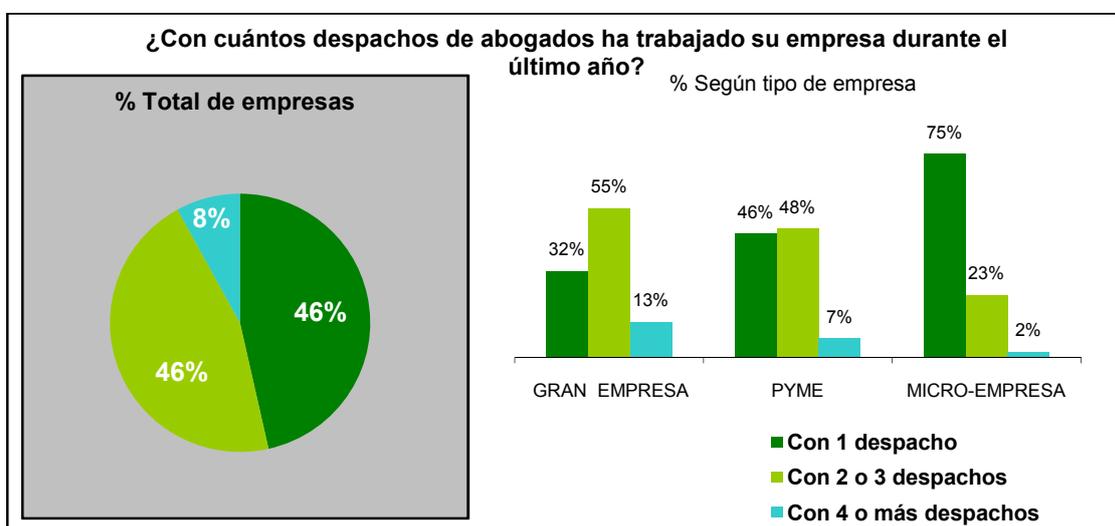
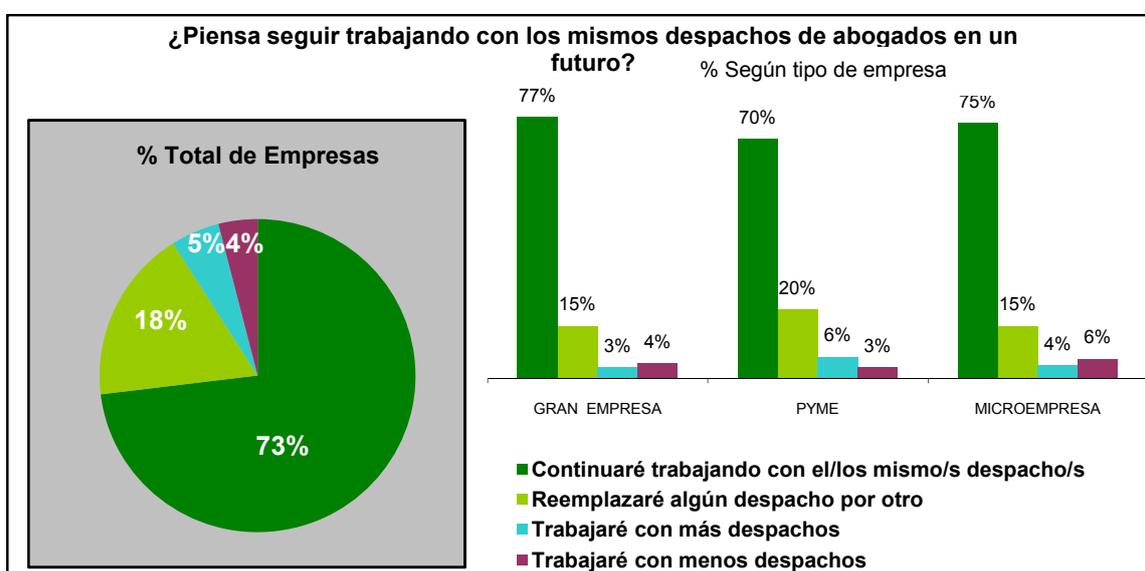


Figura 4.2.10 - Nº de despachos de abogados con los que trabajan las empresas (Valores en % sobre el total y segmentados por tamaño de empresa del encuestado) (Elaboración propia)

El análisis de datos por tamaño de empresa, muestra que el número de despachos con los que trabajan los encuestados, varía bastante según el tamaño de la empresa. Las grandes empresas son las que utilizan un mayor

número de despachos, el 13% trabajaron con más de 3 despachos durante el último año, un 55% con 2 o 3 despachos y un 32% recurrieron a un sólo despacho de abogados. Por el contrario un 75% de las microempresas de la muestra confiaron su asesoría jurídica a un despacho y tan sólo un 2% recurrió a 4 o más despachos.

- *Fidelidad de las empresas a los despacho de abogados con los que trabajan y motivos de cambio*



4.2.11 – Fidelidad de los encuestados a sus despachos de abogados (Valores en % sobre el total y segmentados por tamaño de empresa del encuestado) (Elaboración propia)

Las empresas de la muestra presentan un notable grado de fidelidad hacia los despachos que les prestan asesoría jurídica externa. En la Figura 4.2.11 se observa que un 73% de los encuestados tiene la intención de continuar trabajando, en un futuro, con los mismos despachos de abogados. Pese a ello, no se puede afirmar que estemos ante un mercado cerrado a las oportunidades, dado que, prácticamente un cuarto de los encuestados constituye una ocasión para los despachos de abogados de incrementar su cartera de clientes. De entre éstos, un 5% de los mismos tiene la intención de aumentar el número de despachos con los que ha trabajado durante el último

año, lo que, además, de suponer la posibilidad de entrada en la asesoría jurídica de las empresas de nuevos despachos pone a los clientes en disposición de comparar servicios. Otro 18% de los encuestados manifestó su intención de reemplazar alguno de los despachos con los que había trabajado durante el último año.

Analizados los referidos datos según el tamaño de la empresa encuestada, si bien cabe afirmar que las diferencias que se aprecian no son muy significativas, la gran empresa presenta los mayores índices de fidelidad, con un 77% de intención de continuidad, y la PYME los menores, con un 70%. Así mismo, las empresas de este tamaño son las que presentan una mayor predisposición a reemplazar unos despachos por otros, un 20% manifestó esta intención, frente al 15% de la gran empresa y la microempresa.

Los resultados relativos a las principales causas, identificadas, que motivan la intención de los encuestados de sustituir un despacho de abogados por otro son; en primer lugar, el mal planteamiento de los asuntos encomendados (opción escogida por un 40%) y, en segundo lugar, la presentación de minutas injustificadamente elevadas (25%). La falta de deontología profesional constituye la tercera causa identificada con un peso del 5%, sensiblemente menor que las otras dos mencionadas. No se han identificado los motivos de cambio de un 30% de las empresas con intención de reemplazar un despacho por otro (ver Fig. 4.2.12).

Por tamaño de la empresa, el mal planteamiento de asuntos constituye la principal causa de cambio para los encuestados definidos como PYME y microempresa. Las minutas injustificadamente elevadas son la principal causa identificada para la gran empresa. Por último, cabe destacar que ninguno de los encuestados señaló la opción planteada en la encuesta *‘Hemos seguido a nuestro abogado de confianza que ha cambiado de despacho’* como motivo para reemplazar a un despacho por otro.

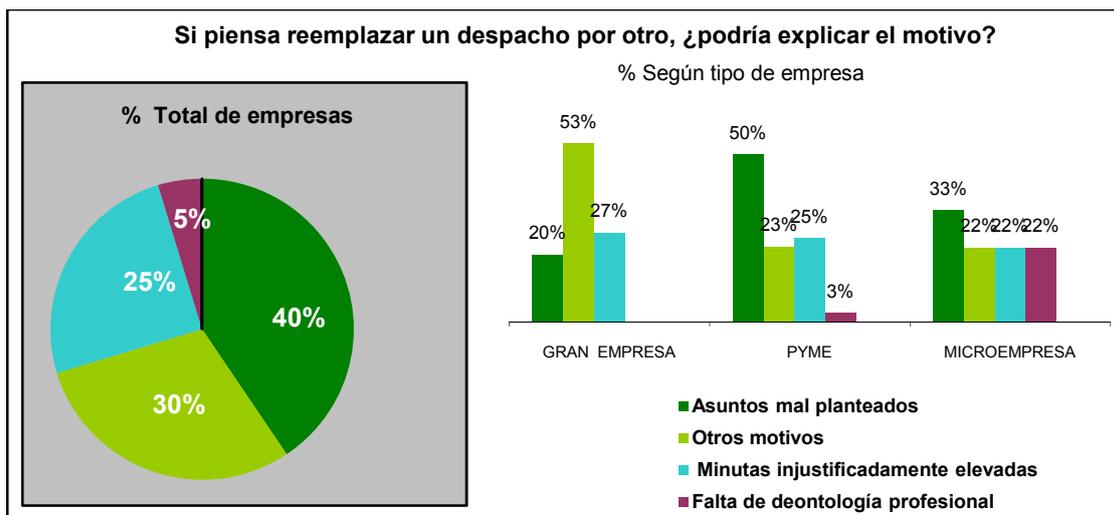


Figura 4.2.12- Motivos que llevan a los encuestados a reemplazar un despacho por otro (Deal breakers) (Valores en % sobre el total y segmentados por tamaño de empresa del encuestado) (Elaboración propia)

- *Criterio que prevalece en la selección de un nuevo despacho de abogados*

El criterio utilizado por las empresas para la selección de despachos de abogados se ha estudiado sobre la base de tres de los focos principales en que los clientes perciben el posicionamiento de los despachos de abogados. En primer lugar, el foco en la calidad operativa, definida como la capacidad del despacho para gestionar los asuntos de forma eficaz y eficiente, en segundo, el foco en la confianza, definido como la confianza y el trato personal, y, por último, el foco en el producto, definido como el prestigio del despacho en alguna especialidad jurídica.

Del análisis de los datos que se muestran en la Figura 4.2.13 se desprende que el criterio mayoritario en la selección de un nuevo despacho de abogados es la percepción que tiene la empresa sobre la capacidad de un determinado despacho para gestionar los asuntos de forma eficaz y eficiente (69% del total). Un 26% de los encuestados se inclina por priorizar la confianza y el trato personal y un escaso 5% opta por seleccionar un nuevo despacho sobre la base de su prestigio en una determinada especialidad.

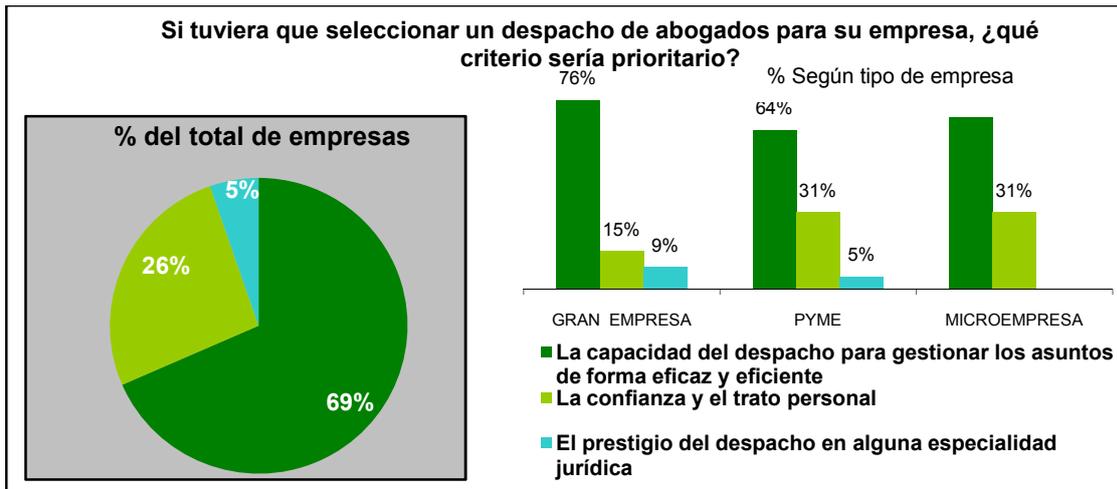


Figura 4.2.13- Criterio que prevalece en la selección de un nuevo despacho (Valores en % sobre el total y segmentados por tamaño de empresa del encuestado) (Elaboración propia)

- Descripción del despacho de abogados de referencia de las empresas

El despacho de abogados de referencia se ha definido a los efectos de este estudio como aquel con el que más trabajan las empresas, habitualmente. Para su descripción se han utilizado tres criterios: el origen de la marca del despacho (Figura 4.2.14), factor determinante en la segmentación en grupos estratégicos llevada a cabo en la FASE I de este trabajo de investigación, su ámbito de actividad (Figura 4.2.15) y su tamaño (Figura 4.2.16).

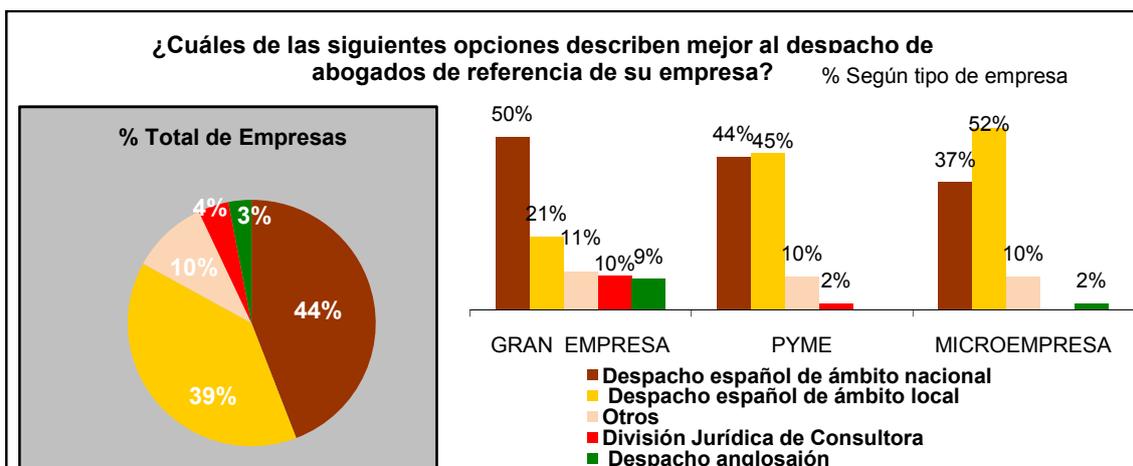


Figura 4.2.14 - Descripción del despacho de abogados de referencia por origen de la marca (Valores en % sobre el total y segmentados por tamaño de empresa del encuestado) (Elaboración propia)

De la descripción de los despachos por origen de la marca se desprende que el tipo de despacho con el que más trabajan los encuestados es el despacho español de ámbito nacional, opción indicada por 133 encuestados (representativos de un 44% de la muestra), seguido muy de cerca por el despacho español de ámbito local, opción escogida por 117 encuestados (39% de la muestra). La división jurídica de consultora (12 encuestados, representativos del 4% de la muestra) y el despacho anglosajón (opción de 9 encuestados, representativo del 3%), se han mencionado de forma minoritaria como despacho de referencia y, fundamentalmente por la gran empresa. En efecto, estas dos opciones representan el 19% de los despachos de referencia de los encuestados definidos como gran empresa (10% división jurídica de consultora, 9% despacho anglosajón). Por último, un 10% (30 encuestados) no ha identificado ninguna de las opciones mencionadas como su despacho de abogados de referencia.

Los resultados expuestos determinan así mismo, que si bien las consideraciones que en adelante se hagan relativas a los despachos españoles, nacionales y locales, son bastante fiables, las relativas a las divisiones jurídicas de consultora y a los despachos anglosajones deben tomarse con cierta cautela, ya que representan la opción de un porcentaje pequeño de los encuestados.

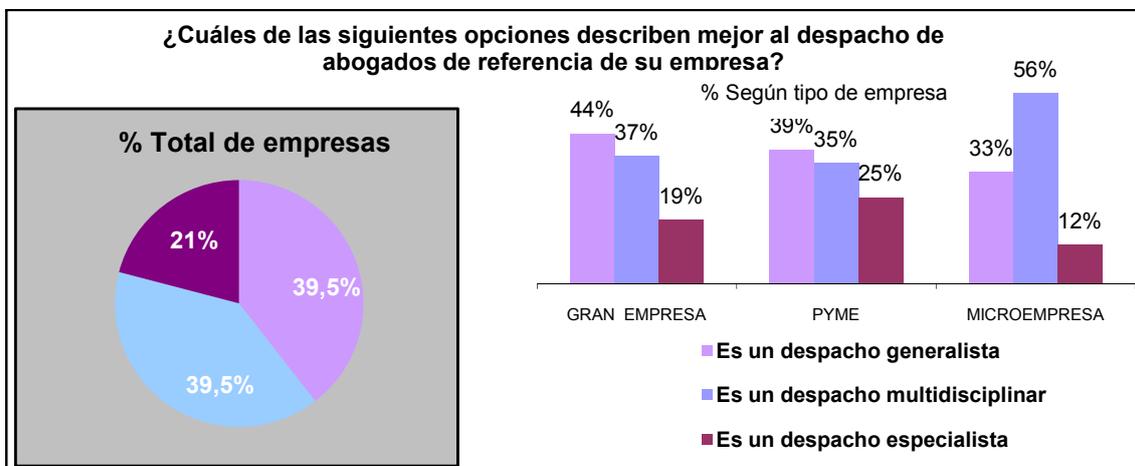


Figura 4.2.15 - Descripción del despacho de abogados de referencia por el ámbito de actividad (Valores en % sobre el total y segmentados por tamaño de empresa del encuestado) (Elaboración propia)

En relación a la amplitud de servicios que ofrecen los despachos, un 39,5% de los encuestados tiene como despacho de abogados de referencia un despacho capaz de prestar un amplio abanico de servicios jurídicos (despacho generalista) y un 39,5% de los mismos un despacho que además de servicios jurídicos presta otros servicios profesionales, como por ejemplo, asesoría laboral, contable, fiscal o ingeniería (despacho multidisciplinar), siendo este último tipo de despacho el utilizado por más de la mitad de las microempresas. La opción de recurrir a un despacho de abogados especialista como despacho de referencia representa a un 21% de los encuestados y constituye la escogida por un cuarto de los encuestados calificados como PYMES.

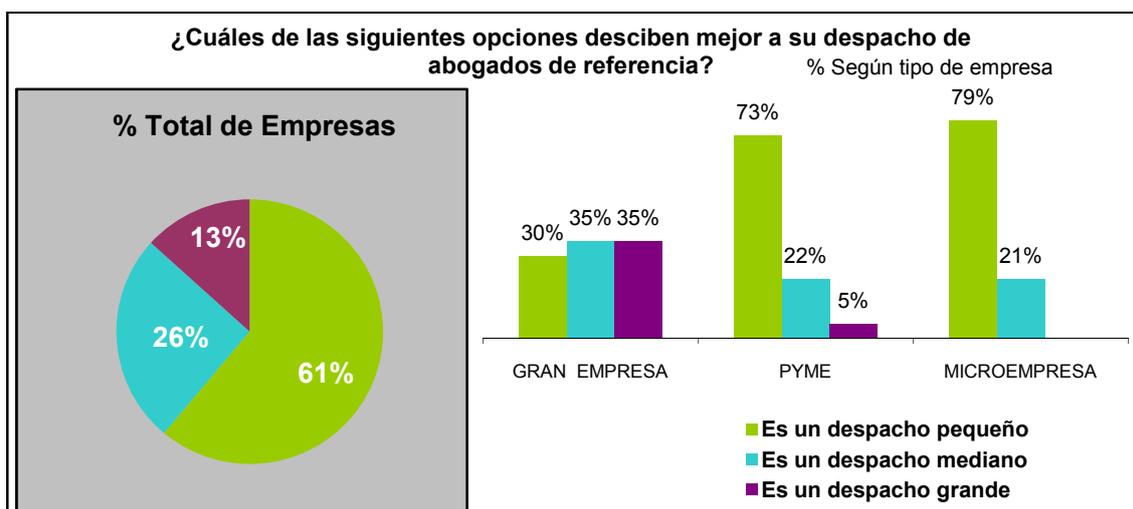


Figura 4.2.16- Descripción del despacho de abogados de referencia por el tamaño (Valores en % sobre el total y segmentados por tamaño de empresa del encuestado) (Elaboración propia)

A los efectos de la presente descripción, el tamaño del despacho se ha determinado sobre la base de los profesionales que lo componen. A tal efecto, por despacho pequeño se debe entender el integrado por entre 5 y 20 profesionales, el mediano por entre 21 y 100 profesionales y el grande por más de 100 profesionales. Si bien, la mayoría de los encuestados describen como pequeño a su despacho de abogados de referencia, un significativo 39% de los mismos trabaja de forma habitual con despachos de más de 20 profesionales. Además, del análisis de estos datos por tamaño de empresa se desprende que

las empresas de mayor tamaño trabajan, así mismo, con despachos mayores que las empresas pequeñas. En efecto, mientras un 70% de los encuestados definidos como gran empresa señalaron despachos medianos (35%) y grandes (35%) como de referencia, esta cifra se reduce al 22% de despachos medianos y 5% de despachos grandes en las PYMES, y al 21% de despachos medianos en la microempresa. Según los datos obtenidos de la encuesta, la microempresa no trabaja con despachos de más de 100 profesionales.

4.2.2.3. Importancia de las expectativas

Los resultados de la encuesta correspondientes a la pregunta 6, *¿Qué espera de su despacho de abogados de referencia?, Por favor, valore la importancia para su empresa de las siguientes características*, han servido para completar el Objetivo 4 de la investigación, mediante la determinación de la importancia para los encuestados de sus expectativas en relación a su despacho de referencia.

A tal efecto, se han calculado las medias aritméticas de las puntuaciones de importancia otorgadas a las 24 expectativas del nivel táctico que habían sido identificadas en la fase cualitativa de la investigación (correspondientes, así mismo, a la denominada *calidad deseada*). El rango de puntuación determinado en la encuesta era de 1 a 4, siendo 1 sin importancia, 2 poco importante, 3 importante y 4 muy importante. En la Tabla 4.8 se relacionan las expectativas en orden de importancia descendente (v. Anexo 2.9)

Tal y como se observa en dicha Tabla, ninguna de las expectativas analizadas ha recibido del conjunto de los encuestados una puntuación media inferior a los 2 puntos. Este primer dato permite validar las expectativas identificadas en la fase cualitativa, dado que ninguna de ellas encuentra en la franja correspondiente a la opción entre *sin importancia y poco importante*.

Tabla 4.8 - Importancia relativa de las expectativas

Orden	IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS EXPECTATIVAS	Ratio de importancia (Media de la muestra)
	1= Sin importancia, 2= Poco importante, 3= Importante, 4= Muy importante	
1.	Accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación	3,638
2.	Capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial	3,595
3.	Fiabilidad del servicio (calidad homogénea)	3,581
4.	Asignación adecuada de profesionales a cada caso	3,445
5.	Capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado	3,412
6.	Minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto	3,352
7.	Buen conocimiento de mi empresa y su entorno	3,342
8.	Actitud pro-activa del despacho y sus abogados	3,326
9.	Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa	3,319
10.	Precio razonable	3,309
11.	Altos estándares éticos y de deontología profesional	3,302
12.	Trato personalizado y de cliente prioritario	3,296
13.	Buena sintonía con los profesionales	3,259
14.	Gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas	3,256
15.	Capacidad para asesorar en temas estratégicos o claves para mi empresa	3,136
16.	Servicio jurídico completo	3,09
17.	Capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades	2,757
18.	Capacidad para colaborar con otros despachos	2,741
19.	Capacidad de influencia	2,724
20.	Cobertura geográfica nacional	2,525
21.	Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa	2,522
22.	Capacidad para entender y actuar en el mercado internacional	2,488
23.	Prestigio jurídico de un abogado concreto	2,329
24.	Cobertura geográfica internacional	2,266

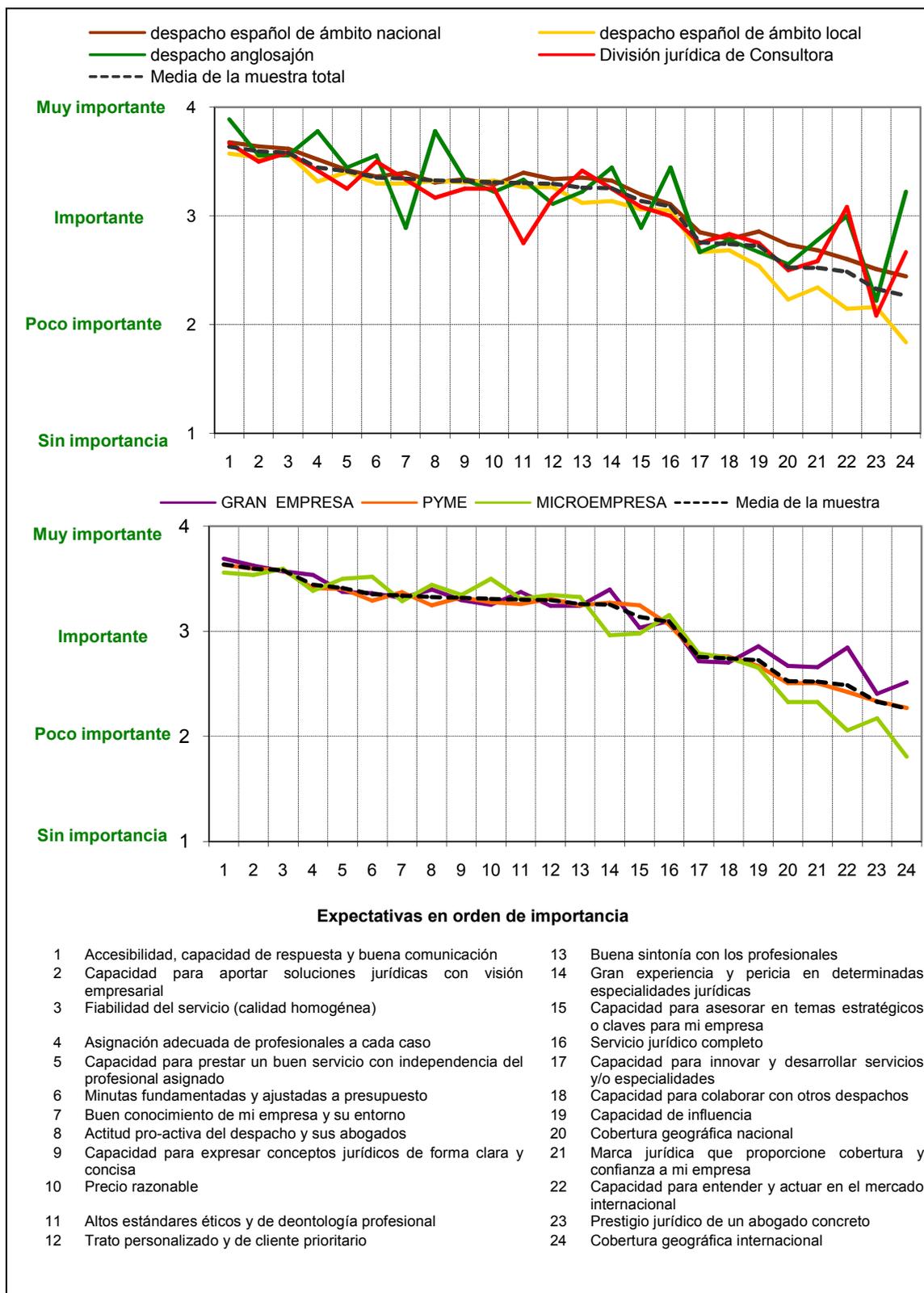


Figura 4.2.17 – Mapa de importancia: Análisis comparativo de los ratios de importancia según el tipo de despacho que presta el servicio y el tamaño de la empresa que lo recibe

El análisis de los resultados confirma que la importancia de las expectativas, consideradas tanto individualmente como en su conjunto, difiere según el tipo de despacho de abogados de referencia que presta el servicio y el tamaño de la empresa que lo solicita (v.Tabla 4.9, Figura 4.2.17 y Anexos 2.11 y 2.12). Debe recordarse a este respecto que debido al limitado número de encuestados que han señalado los despachos anglosajones y las divisiones jurídicas de consultora como su despacho de referencia, los resultados relativos a estos dos tipos de despachos deben tomarse con cierta cautela.

Tabla 4.9 - Importancia media según el tipo de despacho y tamaño de la empresa

Puntuación media de la importancia de las 24 expectativas, en orden decreciente, según tipo de despacho (Valores medios de 1 a 4)	
Despacho anglosajón	3,181
Despacho español de ámbito nacional	3,156
Otros	3,150
MEDIA DE LA MUESTRA	3,084
División Jurídica de Consultora	3,076
Despacho español de ámbito local	2,978
Puntuación media de la importancia de las 24 expectativas, en orden decreciente, según el tamaño de la empresa (Valores medios de 1 a 4)	
GRAN EMPRESA	3,133
Media de la muestra	3,084
PYME	3,074
MICROEMPRESA	3,026

Los datos reflejados en la Tabla 4.9 revelan que los encuestados que trabajan de forma habitual con despachos anglosajones dan más importancia que el resto al conjunto de expectativas, con una puntuación media del total de 3,181 puntos, en una escala de 1 a 4. Éstos priorizan sobre todo por encima de los que tienen por referencia otro tipo de despachos la *‘accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación’*, la *‘asignación adecuada de profesionales a cada caso’* y la *‘actitud pro-activa del despacho y los profesionales’*. Así mismo, han dado más importancia que el resto a ciertas expectativas tales como las *‘minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto’*, *‘gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas’*, *‘servicio jurídico completo’*, *‘marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi*

empresa, *capacidad para entender y actuar en el mercado internacional*, y, por último, con una diferencia significativa respecto del resto, a la *cobertura geográfica internacional*. Los encuestados que trabajan de forma habitual con despachos españoles de ámbito nacional, los que lo hacen con despachos de ámbito local y los que trabajan con divisiones jurídicas de consultora sitúan en los tres primeros lugares, aunque en diferente orden la *accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación*, *la capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial*, y, la *fiabilidad del servicio (calidad homogénea)*. De entre éstos, los que trabajan con despachos españoles de ámbito nacional son los que han dado más importancia al conjunto de las expectativas, con una puntuación media de 3,156 puntos, seguidos de los que trabajan habitualmente con divisiones jurídicas de consultora, con una media de 3,076 puntos. Por último, los que lo hacen con despachos españoles de ámbito local dan menos importancia que el resto al conjunto de expectativas, con una puntuación media de 2,978 puntos, fundamentalmente debido a que conceden significativamente menos importancia que el resto a las expectativas *cobertura geográfica nacional*, *marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa*, *capacidad para entender y actuar en el mercado internacional* y *cobertura geográfica internacional*, ésta última en el rango de sin importancia. Cabe destacar, también, que los que confían su asesoría externa en divisiones jurídicas de consultora dan más importancia que los que lo hacen en despachos españoles a las *minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto*, a la *capacidad para entender y actuar en el mercado internacional* y a la *cobertura geográfica internacional* y, bastante más que el resto a la *buena sintonía con los profesionales*.

Tal y como se observa en la Figura 4.2.17 y en la Tabla 4.9, de la segmentación de la valoración de las expectativas por el tamaño de la empresa de los encuestados resulta que los que representan grandes empresas son bastante más exigentes al valorar la importancia del conjunto de las expectativas (con una puntuación media del conjunto de expectativas de 3,133) que los descritos como PYME (3,074) o Microempresa (3,026). Además, por tamaño de empresa las diferencias fundamentales que se observan en la importancia que se otorga a las expectativas se concentran fundamentalmente

en las calificadas como *poco importantes*. En concreto, la gran empresa da más importancia que la PYME y bastante más importancia que la microempresa a la '*capacidad de influencia*', '*cobertura geográfica nacional*', '*marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa*', '*prestigio jurídico de un abogado concreto*', '*capacidad para entender y actuar en el mercado internacional*', y a la '*cobertura geográfica internacional*'. Por lo que se refiere a las expectativas calificadas como *importantes*, la gran empresa y la PYME están bastante en línea con la media de la muestra y la microempresa da más importancia que el resto a la '*capacidad de prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado*', a que '*las minutas sean fundamentadas y estén ajustadas a presupuesto*' y a que '*el precio sea razonable*'. Por el contrario, da bastante menos importancia que la gran empresa y la PYME a la '*experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas*' y a '*la capacidad para asesorar en temas estratégicos*'.

4.2.2.4. Calidad del servicio jurídico

La información sobre la percepción que tienen las empresas de la calidad de los servicios de la asesoría jurídica externa en Cataluña, se ha obtenido de los resultados de las siguientes preguntas de la encuesta:

- *¿Cómo calificaría el servicio que recibe de su despacho de abogados de referencia?*
- *En su opinión, ¿cuáles de las siguientes afirmaciones se ajustan al servicio que recibe del despacho de abogados de referencia de su empresa?*
- *¿En qué le gustaría que mejorara su despacho de abogados de referencia?*

El análisis de los datos resultantes de dichas preguntas ha permitido completar los siguientes objetivos de la investigación:

Objetivo 5 - Evaluar la percepción de la calidad de los servicios jurídicos prestados a empresas, en Cataluña.

Objetivo 6 - Validar las siguientes hipótesis y sub-hipótesis:

- *Hipótesis 6.1 – La importancia de las expectativas para las empresas y el nivel de satisfacción de las mismas varía según el tamaño de la empresa y el tipo de despacho descrito como de referencia.*
- *Hipótesis 6.2- La percepción de la calidad del servicio jurídico está positivamente relacionada con la satisfacción de las expectativas.*
 - *Sub Hipótesis 6.2.1. - Las empresas perciben que el servicio jurídico es excelente cuando todas las características del servicio superan sus expectativas.*
 - *Sub Hipótesis 6.2.2. - Las empresas perciben que el servicio jurídico es bueno cuando las características del servicio se ajustan la mayoría de las veces a las expectativas importantes.*
 - *Sub Hipótesis 6.2.3. - Las empresas perciben que el servicio jurídico necesita mejorar cuando las características del servicio sólo se ajustan ocasionalmente a sus expectativas.*
- *Hipótesis 6.3- La satisfacción con el precio está positivamente relacionada con la calidad percibida.*

- **Hipótesis 6.4-** *La fidelidad de la empresa a su asesoría jurídica externa está positivamente relacionada con la calidad percibida del servicio jurídico.*

Objetivo 7 - Identificar objetivos sectoriales de calidad así como el posicionamiento estratégico de los distintos grupos de despachos de abogados desde la perspectiva del cliente.

4.2.2.4.1. Percepción global de la calidad del servicio

Del análisis de los datos correspondientes a la calificación del servicio según una escala cualitativa (excelente, bueno, necesita mejorar), se desprende que tres cuartas partes de los encuestados califica de *bueno* el servicio que recibe del despacho de abogados con el que más trabaja su empresa (v. Anexo 2.8). En cuanto al resto, un 15% percibe que su despacho de abogados de referencia es *excelente* y, tan sólo un 10% opina que su despacho de abogados *necesita mejorar*. Cabe destacar en relación a los resultados mencionados, que el análisis por tamaño de empresa indica que los mejores índices de percepción de calidad están en los encuestados definidos como gran empresa. En efecto, tan sólo un 4% de los encuestados de esta categoría opina que el servicio que le presta su despacho de referencia necesita mejorar, frente al 10% de los definidos como PYME y el 17% de los que se definen como microempresa.

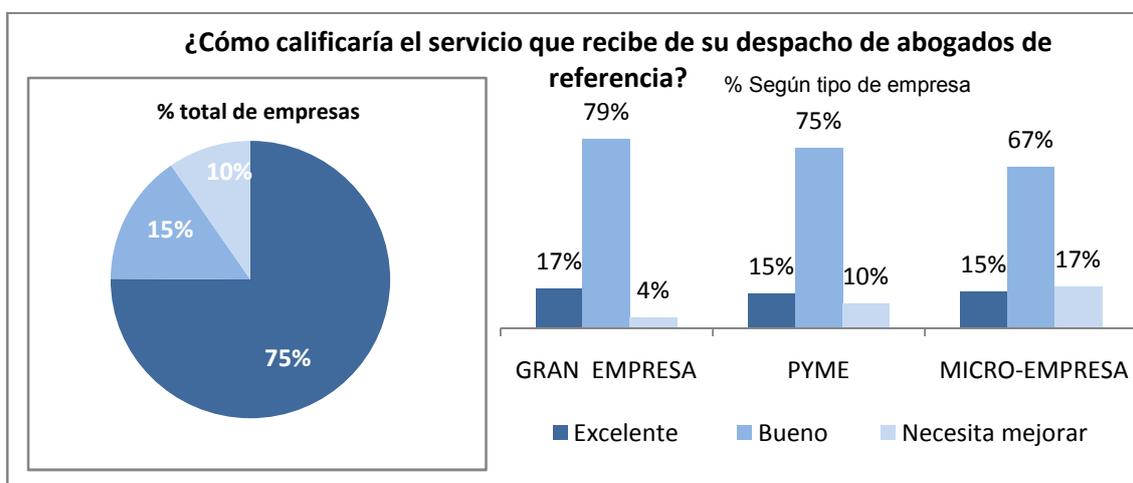


Figura 4.2.18 - Percepción global de la calidad del servicio (Valores en % sobre el total y segmentados por tamaño de empresa del encuestado) (Elaboración propia)

4.2.2.4.2. *Percepción de la calidad de las características del servicio*

La percepción de los encuestados respecto de la calidad del servicio, que reciben de su despacho de abogados de referencia, se ha analizado sobre la base de la medida en que éstos aprecian que el servicio se ajusta a una serie de afirmaciones sobre el mismo. Estas afirmaciones, que en adelante denominaremos *características del servicio jurídico*, tienen su equivalente en las 24 expectativas establecidas en la fase cualitativa. Para su análisis, se han calculado las medias aritméticas de las puntuaciones otorgadas a las mismas, cuyo rango de puntuación se encuentra entre 1 y 4 puntos. Las puntuaciones corresponden a las siguientes valoraciones: 1 *el servicio no se ajusta en absoluto a las expectativas*, 2 *el servicio se ajusta en ocasiones a las expectativas*, 3 *el servicio se ajusta la mayoría de las veces a las expectativas* y 4 *el servicio se ajusta siempre a las expectativas*. De ahora en adelante nos referiremos a dichos valores medios como ratios de calidad.

Como resultado de la opinión de los encuestados en relación a la calidad de las características del servicio que reciben de su despacho de referencia, se ha elaborado la Tabla 4.10 que recoge los ratios de calidad obtenidos para las 24 características del servicio, en orden de puntuación decreciente.

El primer resultado apreciable es que todas las características del servicio reseñadas en la citada tabla constituyen, efectivamente, características del servicio jurídico que prestan los despachos de referencia de los encuestados, dado que ninguna de ellas ha recibido una puntuación media en la franja entre 1 y 2 puntos, siendo 1 no se ajusta en absoluto y 2 se ajusta en ocasiones.

En segundo lugar, de la segmentación de los resultados por el tipo de despacho que presta el servicio, se ha podido confirmar que la percepción de los encuestados en relación a las características del servicio que reciben de su despacho de abogados de referencia varía significativamente según el tipo de despacho que los presta y el tamaño de la empresa (Ver Tabla 4.11, Figura 4.2.19 y Anexos 2.10, 2.11 y 2.12).

Tabla 4.10 - Ratios de calidad de las características del servicio

Orden	PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO JURÍDICO (Orden descendente)	Ratio de Calidad Unidad: Media de la muestra
	1= No se ajusta en absoluto, 2= se ajusta en ocasiones, 3= se ajusta la mayoría de las veces, 4= se ajusta siempre	
1.	Actúa siempre con altos estándares éticos y de deontología profesional	3,455
2.	Existe buena sintonía con los profesionales	3,455
3.	Tiene una gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas	3,312
4.	Es accesible, tiene capacidad de respuesta y existe buena comunicación	3,307
5.	Cubre las necesidades de asesoría jurídica de mi empresa a nivel nacional	3,307
6.	Tienen capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa	3,294
7.	Aporta soluciones jurídicas con visión empresarial	3,222
8.	El servicio que presta a mi empresa no se ha visto afectado por los cambios en el despacho (crecimiento, marcha de profesionales, nuevas especialidades etc..)	3,199
9.	La asignación de profesionales a cada caso es adecuada al asunto	3,171
10.	Presta un servicio jurídico completo	3,130
11.	Presta un servicio de calidad homogénea en todos los asuntos y en todas las fases de cada asunto	3,129
12.	Tiene capacidad para aconsejar en temas clave para mi empresa	3,116
13.	Me considera un cliente importante	3,111
14.	Existe una buena relación calidad - precio	3,105
15.	El despacho y sus profesionales tienen una actitud pro- activa	3,102
16.	Se esfuerza en conocer bien mi empresa y su entorno	3,041
17.	La minutas que me presenta están justificadas y se ajustan al presupuesto	3,034
18.	Su prestigio y liderazgo proporciona cobertura y confianza a mi empresa	2,983
19.	Se esfuerza en mejorar, innovar y desarrollar servicios y/o especialidades	2,917
20.	Colabora bien con otros despachos de mi interés, nacionales o extranjeros	2,903
21.	El abogado que dirige mis asuntos tiene un gran prestigio jurídico	2,723
22.	Tiene capacidad para entender y actuar en el mercado internacional.	2,619
23.	Cubre las necesidades de asesoría jurídica de mi empresa en el extranjero	2,593
24.	Tiene capacidad para influir en el mercado y/o las instituciones	2,471

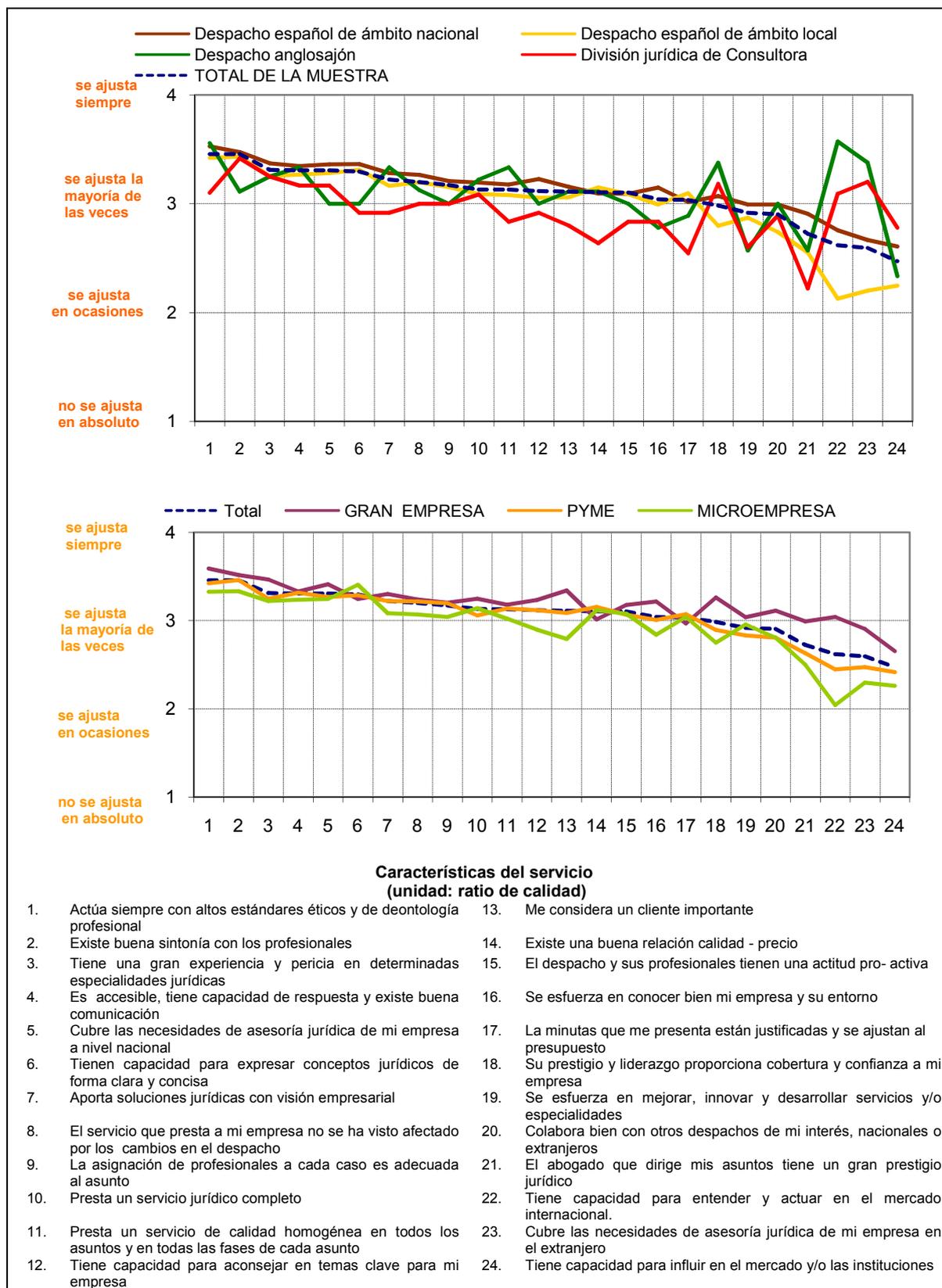


Figura 4.2.19 - Mapa de calidad: Análisis comparativo de la calidad de las características del servicio por tipo de despacho y tamaño de empresa

Tabla 4.11 - Calidad del conjunto de las características del servicio, según tipo de despacho que presta el servicio y tamaño de la empresa que lo recibe.

<i>Promedio de los ratios de calidad de las 24 características del servicio, segmentado por tipo de despachos de referencia</i>	
Despacho español de ámbito nacional	3,137
Otros Despachos	3,105
Despacho anglosajón	3,081
MEDIA DE LA MUESTRA	3,071
Despacho español de ámbito local	2,984
División jurídica de Consultora	2,932
<i>Promedio de los ratios de calidad de las 24 características del servicio, por tamaño de empresa, segmentado por tamaño de empresa que recibe el servicio</i>	
Total Muestra	3,071
GRAN EMPRESA	3,194
PYME	3,034
MICROEMPRESA	2,937

Los encuestados que trabajan de forma habitual con despachos españoles de ámbito nacional son los que han otorgado una puntuación media más elevada a la calidad de las características del servicio jurídico en su conjunto, con una puntuación media de los ratios de calidad de 3,137 puntos sobre el total de dichas características. Los aspectos más valorados del servicio que presta este tipo de despacho, con una puntuación media superior al 3,300, son por orden de valoración , *‘actúa siempre con altos estándares éticos y de deontología profesional’*, *‘existe buena sintonía con los profesionales’*, *‘tiene una gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas’*, *‘tiene capacidad para expresar conceptos de forma clara y concisa’*, *‘cubre las necesidades de mi empresa a nivel nacional’* y *‘es accesible, tiene capacidad de respuesta y existe buena comunicación’*. Los aspectos peor valorados en este tipo de despachos, con una puntuación media inferior al 2,900 son las características *‘tiene capacidad para entender y actuar en el mercado internacional’*, *‘cubre las necesidades de asesoría jurídica de mi empresa en el extranjero’* y *‘tiene capacidad para influir en el mercado y/o las instituciones’* (Ver Anexo 2.10 y 2.12).

El segundo grupo estratégico, por orden de valoración general de la calidad de las características del servicio que presta, es el despacho anglosajón que ha obtenido una valoración media sobre las 24 características definidas de 3,081 puntos. Este tipo de despachos ha obtenido de los encuestados una valoración superior a 3,300 en 7 de las características del servicio reseñadas;

concretamente, por orden descendente de valoración, *'tiene capacidad para entender y actuar en el mercado internacional'*, *'actúa siempre con altos estándares éticos y de deontología profesional'*, *'su prestigio y liderazgo proporciona cobertura y confianza a mi empresa'*, *'cubre las necesidades de asesoría jurídica de mi empresa en el extranjero'*, *'es accesible tiene capacidad de respuesta y existe buena comunicación'*, *'aporta soluciones jurídicas con visión empresarial y presta un servicio de calidad homogénea en todos los asuntos y en todas las fases del asunto'*. Los aspectos del servicio peor valorados por los encuestados que tienen a este tipo despachos como de referencia, con una valoración media inferior a 2,900 son en orden de valoración descendente, *'las minutas que me presenta están justificadas y se ajustan al presupuesto'*, *'se esfuerza en conocer bien mi empresa y su entorno'*, *'se esfuerza en mejorar, innovar y desarrollar servicios y/o especialidades'*, *'el abogado que dirige mis asuntos tiene un gran prestigio jurídico'*, y, en último lugar, *'tiene capacidad para influir en el mercado y las instituciones'*.

Los encuestados han valorado en tercer lugar, con una media de 2,984 puntos la calidad del conjunto de las 24 características de los despachos de referencia descritos como despachos españoles de ámbito local. Las características del servicio más valoradas en este tipo de despachos son, en orden descendente, con una valoración superior a 3,300 puntos, *'existe buena sintonía con los profesionales'*, *'actúa siempre con altos estándares éticos y de deontología profesional'* y *'tiene capacidad para expresar conceptos de forma clara y concisa'*. Las características en las que han recibido una puntuación menor al 2,900 son, en orden descendente *'se esfuerza en mejorar, innovar y desarrollar servicios y/o especialidades'*, *'su prestigio y liderazgo proporcionan cobertura y confianza a mi empresa'*, *'colabora bien con otros despachos de mi interés, nacionales o extranjeros'*, *'el abogado que dirige mis asuntos tiene un gran prestigio jurídico'*, *'tiene capacidad para influir en el mercado y/o las instituciones'*, *'cubre las necesidades de asesoría jurídica de mi empresa en el extranjero'* y *'tiene capacidad para entender y actuar en el mercado internacional'*.

Por último, las divisiones jurídicas de consultora han recibido de los encuestados que las han señalado como su despacho de referencia una valoración media de los ratios de calidad de 2,932 puntos, con una única característica por encima de los 3,300 puntos *‘existe buena sintonía con los profesionales’*. Se han valorado por debajo de los 2,900 puntos, por orden descendente *‘colabora bien con otros despachos de mi interés, nacionales o extranjeros’*, *‘presta un servicio de calidad homogénea en todos los asuntos y en todas las fases del asunto’*, *‘el despacho y sus profesionales tienen una actitud pro-activa’*, *‘se esfuerza en conocer mi empresa y su entorno’*, *‘me considera un cliente importante’*, *‘tiene capacidad para influir en el mercado y las instituciones’*, *‘existe una buena relación calidad-precio’*, *‘se esfuerza en mejorar, innovar y desarrollar servicios y/o especialidades’*, *‘las minutas que me presentan están justificadas y se ajustan a presupuesto’* y, en último lugar, *‘el abogado que dirige mis asuntos tiene un gran prestigio jurídico’*.

También, en este apartado, deben matizarse los resultados relativos a los despachos anglosajones y las divisiones jurídicas de consultora, atendiendo al limitado porcentaje de encuestas que representan.

El análisis de la calidad de las características del servicio segmentadas por el *tamaño de la empresa* de los encuestados, nos ha permitido confirmar los resultados relativos a la percepción global del servicio. En efecto, tal y como se infería de la Figura 4.2.19 (v. Anexo 2.11) la percepción de la calidad del servicio es mayor cuanto mayor es el tamaño de la empresa, resultando que los encuestados que definen su entidad como gran empresa son los que mejor califican las características del servicio recibido por su asesoría jurídica externa, seguido de los que la definieron como PYME y, por último los identificados como microempresa. Estos últimos tan sólo superan en percepción de calidad al resto de encuestados en cuanto a *‘tienen capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa’*.

Por último, del cálculo estadístico de las *correlaciones máximas* entre los ratios de calidad de las 24 características del servicio (Tabla 4.12) resulta, en primer lugar, que las tres características del servicio señaladas por las empresas como expectativas prioritarias (*‘Es accesible, tiene capacidad de respuesta y*

existe buena comunicación (color rojo en la Tabla 4.12), *‘Presta un servicio de calidad homogénea en todos los asuntos y en todas las fases de cada asunto* (color azul) y *‘Aporta soluciones jurídicas con visión empresarial*(color verde)’) son las que presentan mayor número de correlaciones con un ratio superior a 0,50. Este resultado corrobora que la mejora de dichas características es fundamental para la satisfacción del cliente, no sólo porque constituyen las expectativas más importantes que los encuestados esperan obtener de su despacho de abogados de referencia sino también porque constituyen las que más asociaciones positivas altas presentan con otras características del servicio jurídico. Tal y como se desprende de dicha Tabla, otras asociaciones positivas de cierta significación identificadas son la *‘cobertura geográfica internacional’* con la *‘capacidad para entender y actuar en el mercado internacional’*, la *‘presentación de minutas justificadas y ajustadas a presupuesto’* con la *‘existencia de una buena relación calidad precio’*, la asociación del *‘prestigio del despacho’* y *‘del abogado’* entre sí y con la *‘capacidad de influir en el mercado y las instituciones’*, así como, de ésta última con la *‘capacidad para entender y actuar en el mercado internacional’*.

Tabla 4.12 - Correlaciones máximas entre las 24 características del servicio jurídico

Valor de la correlación	CORRELACIONES MÁXIMAS ENTRE LA PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE LAS 24 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO JURÍDICO
0,713	Cubre las necesidades de asesoría jurídica de mi empresa en el extranjero / Tiene capacidad para entender y actuar en el mercado internacional.
0,710	La minutas que me presenta están justificadas y se ajustan al presupuesto / Existe una buena relación calidad - precio
0,601	Presta un servicio de calidad homogénea en todos los asuntos y en todas las fases de cada asunto / Existe una buena relación calidad - precio
0,598	Se esfuerza en conocer bien mi empresa y su entorno / Aporta soluciones jurídicas con visión empresarial
0,594	Tienen capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa / Aporta soluciones jurídicas con visión empresarial
0,577	Tiene capacidad para aconsejar en temas clave para mi empresa / Aporta soluciones jurídicas con visión empresarial
0,573	La minutas que me presenta están justificadas y se ajustan al presupuesto / Presta un servicio de calidad homogénea en todos los asuntos y en todas las fases de cada asunto
0,567	La asignación de profesionales a cada caso es adecuada al asunto / Presta un servicio de calidad homogénea en todos los asuntos y en todas las fases de cada asunto
0,562	Su prestigio y liderazgo proporciona cobertura y confianza a mi empresa / Tiene capacidad para influir en el mercado y/o las instituciones
0,559	Tiene capacidad para influir en el mercado y/o las instituciones / El abogado que dirige mis asuntos tiene un gran prestigio jurídico
0,536	Es accesible, tiene capacidad de respuesta y existe buena comunicación / Tienen capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa
0,533	Existe buena sintonía con los profesionales / Es accesible, tiene capacidad de respuesta y existe buena comunicación
0,531	Me considera un cliente importante / Se esfuerza en conocer bien mi empresa y su entorno
0,525	Tiene capacidad para influir en el mercado y/o las instituciones / Tiene capacidad para entender y actuar en el mercado internacional.
0,517	Su prestigio y liderazgo proporciona cobertura y confianza a mi empresa / El abogado que dirige mis asuntos tiene un gran prestigio jurídico
0,508	La asignación de profesionales a cada caso es adecuada al asunto / Aporta soluciones jurídicas con visión empresarial
0,507	La asignación de profesionales a cada caso es adecuada al asunto / Es accesible, tiene capacidad de respuesta y existe buena comunicación
0,505	Se esfuerza en conocer bien mi empresa y su entorno / El despacho y sus profesionales tienen una actitud pro- activa
0,504	Presta un servicio de calidad homogénea en todos los asuntos y en todas las fases de cada asunto / Aporta soluciones jurídicas con visión empresarial
0,504	Es accesible, tiene capacidad de respuesta y existe buena comunicación / Cubre las necesidades de asesoría jurídica de mi empresa a nivel nacional
0,500	Es accesible, tiene capacidad de respuesta y existe buena comunicación / Presta un servicio de calidad homogénea en todos los asuntos y en todas las fases de cada asunto

Código de Colores:

- ✓ **Color Rojo:** Es accesible, tiene capacidad de respuesta y existe buena comunicación
- ✓ **Color Verde:** Aporta soluciones jurídicas con visión empresarial
- ✓ **Color azul:** Presta un servicio de calidad homogénea en todos los asuntos y en todas las fases de cada asunto

4.2.2.4.3. Nivel de satisfacción de las empresas

A los efectos de profundizar en la calidad del sector en su conjunto y por grupo estratégico, se han comparado la puntuación media de la percepción de la calidad del servicio, entendida como la medida en que el encuestado percibe que las características del servicio se ajustan al servicio esperado (ratio de calidad) con la importancia de las expectativas (ratio de importancia). Tal y como se aprecia en la Figura 4.2.20 de dicho análisis se desprende, en primer lugar, que el servicio que prestan los despachos de referencia de los encuestados *se ajusta la mayoría de las veces* (con una puntuación igual o superior a 3) a las expectativas calificadas por éstos últimos como *importantes* (con una puntuación igual o superior a 3). Este resultado avala la calificación global mayoritaria del servicio que prestan los despachos de abogados en Cataluña como *bueno* (v. Fig. 4.2.18 y anexos 2.11, 2.12 y 2.13).

No obstante, el análisis de los ratios de satisfacción⁴⁰, resultante del cálculo de la diferencia entre los ratios de calidad percibida y los ratios de importancia, evidencia disconformidades apreciables en la satisfacción de las expectativas de las empresas por parte de los despachos de referencia (v. Fig. 4.2.21)

Se ha constatado que los menores índices de satisfacción se concentran, mayoritariamente, entre las expectativas calificadas como *importantes*. Así mismo, se han constatado altos índices de satisfacción, (la percepción de la calidad del servicio es superior al nivel de importancia), en la mayoría de las expectativas descritas por los encuestados como *poco importantes*.

En efecto, el análisis de los resultados pone de manifiesto que el ratio de satisfacción es negativo (baja satisfacción) en 12 de las 16 expectativas del servicio jurídico situadas en la franja de valoración entre *importante* y *muy*

⁴⁰ Un ratio de satisfacción positivo indica alta satisfacción (la calidad percibida supera la importancia de la expectativa). Un ratio de satisfacción igual a 0 indica que la calidad percibida es igual a la importancia de la expectativa. Un ratio de satisfacción negativo indica baja satisfacción (la calidad percibida es inferior a la importancia de la expectativa)

importante (de 3 a 4 puntos). En este mismo sentido, los menores ratios de satisfacción (indicativos de baja satisfacción) se han obtenido en las tres expectativas consideradas como más importantes; *La fiabilidad del servicio (calidad homogénea)* presenta un ratio de satisfacción de -0,452 puntos, seguida de *la capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial*, con un ratio de -0,373 puntos y *la accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación* con -0,331 puntos. En esta franja de las expectativas importantes para la empresa, la percepción de la calidad del servicio solamente supera a las expectativas, con ratios de satisfacción positivos (indicativos de satisfacción alta), en la *'buena sintonía con los profesionales'*, *'altos estándares éticos y de deontología profesional'*, y *'gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas'*.

Así mismo, los ratios de satisfacción positivos (alta satisfacción), que se han evidenciado en las expectativas descritas como *poco importantes*, ponen de manifiesto que los encuestados perciben un esfuerzo por parte de los despachos en la satisfacción de ciertas características del servicio superior a los beneficios que éstos esperan obtener. Concretamente, el esfuerzo se estima muy superior *en la cobertura geográfica nacional* de los despachos, con un ratio de 0,782, *la marca jurídica que proporcione cobertura y confianza*, con un ratio de 0,461, *el prestigio jurídico de un abogado concreto*, con un ratio de 0,394 y *la cobertura geográfica internacional*, con un ratio de 0,327.

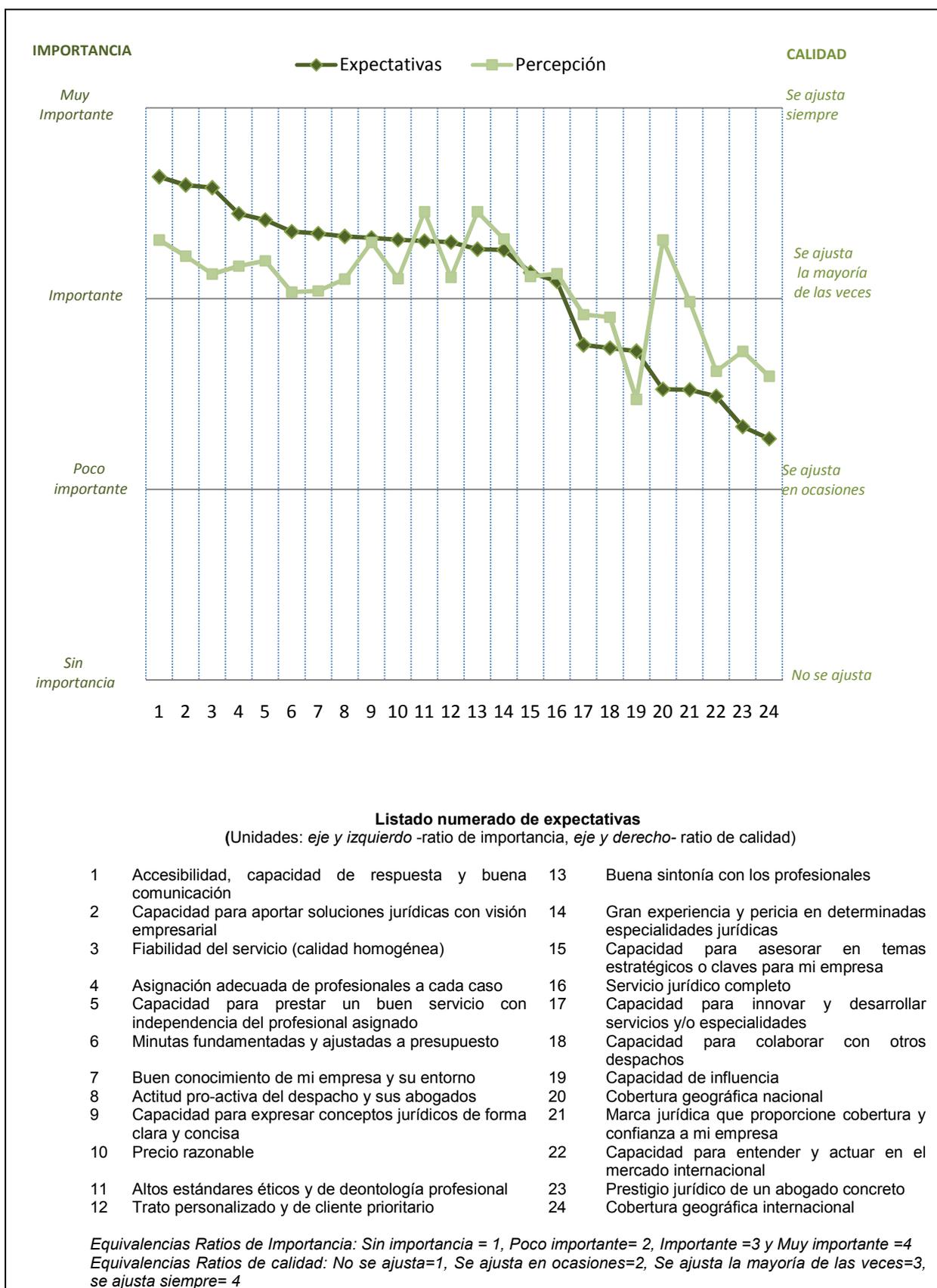


Figura 4.20 – Representación gráfica de los ratios de importancia y los ratios de calidad

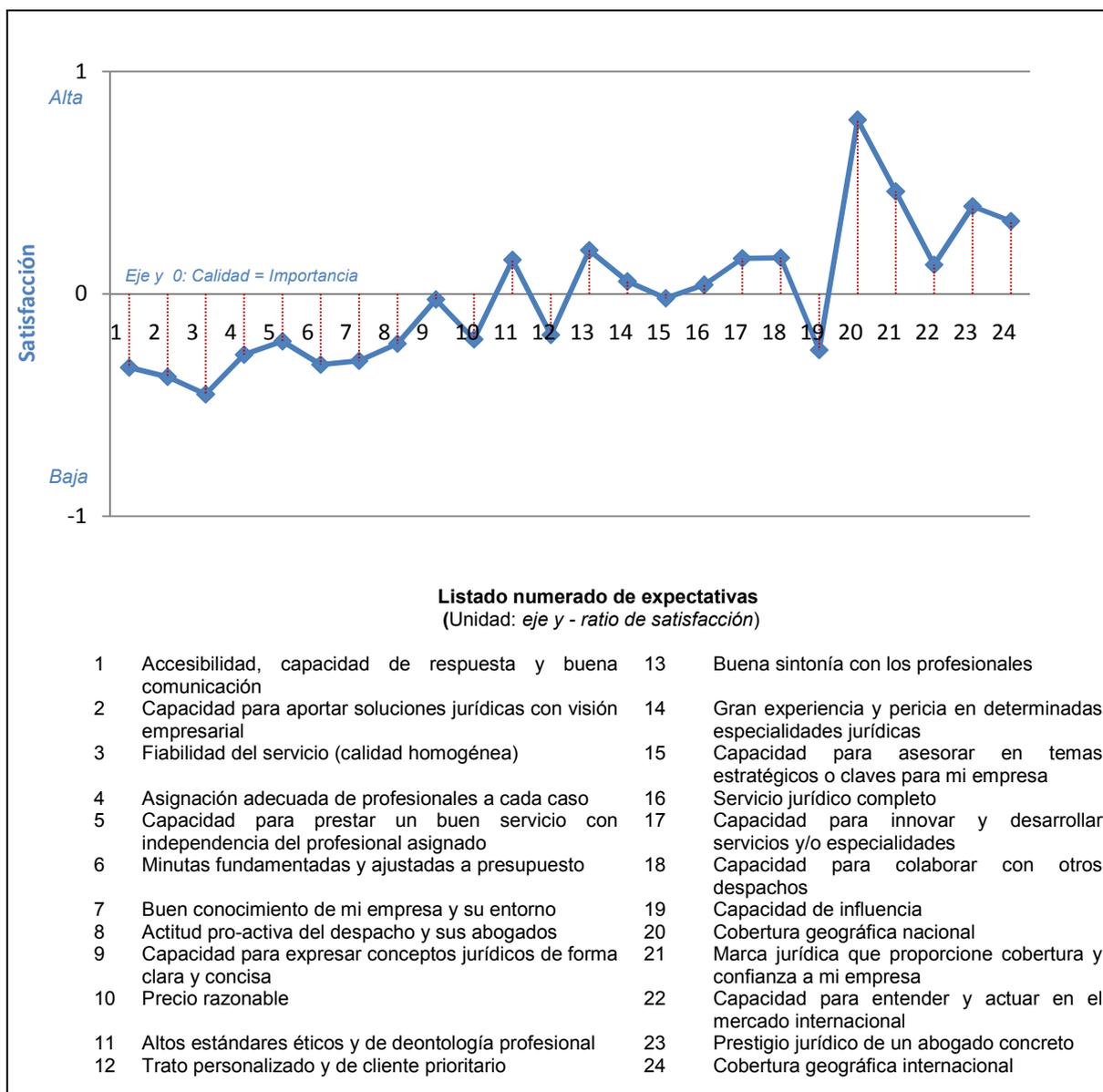


Figura 4.2.21 – Mapa de satisfacción sectorial

Este análisis de la calidad del servicio de los despachos de abogados que operan en Cataluña se ha realizado también por tipo de despacho que presta el servicio a los efectos de obtener información adicional sobre el foco en el que compiten.

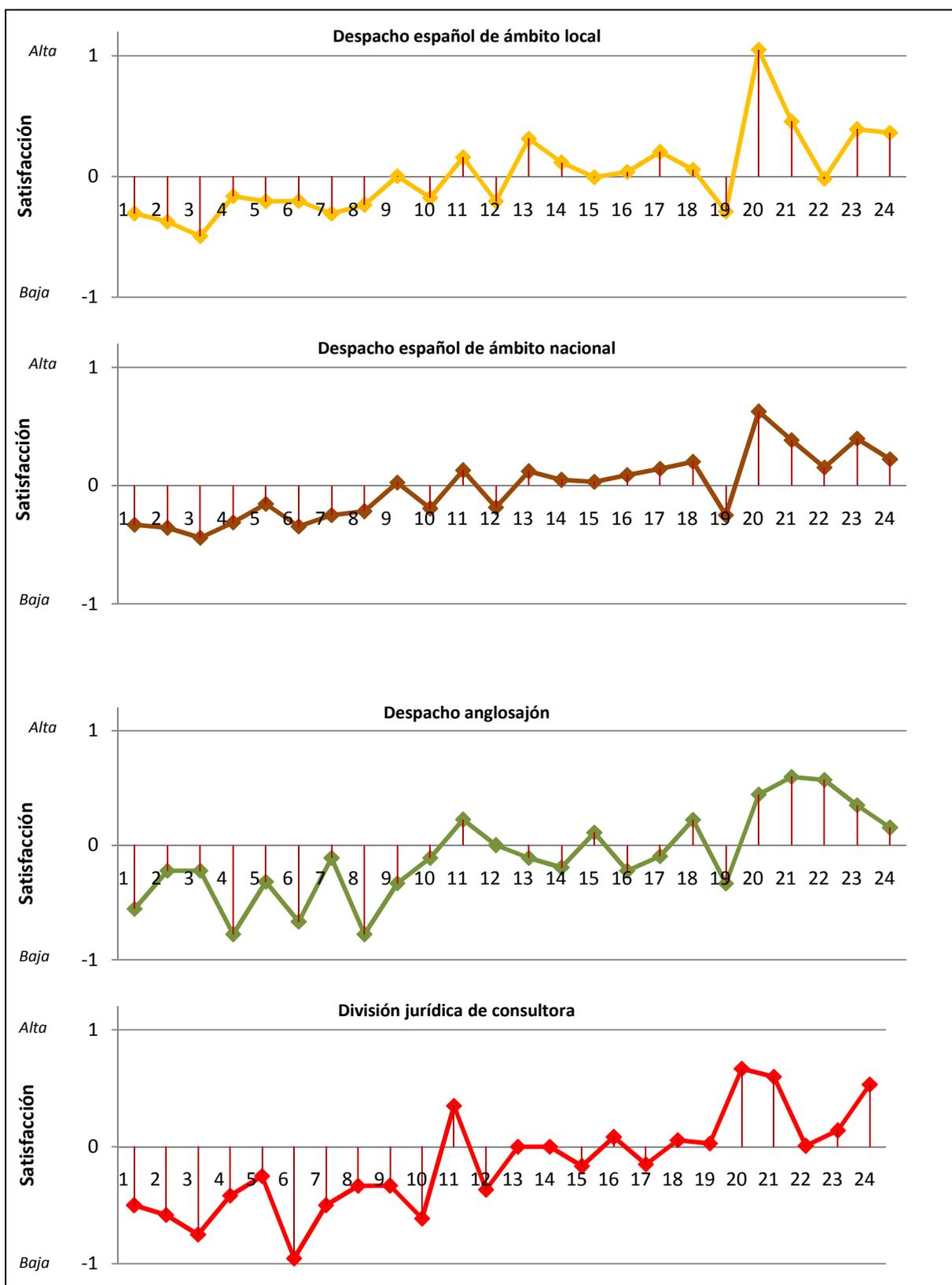


Figura 4.2.22 – Mapa de satisfacción por tipo de despacho
 (Numeración de expectativas, eje x, la misma que en Tabla 4.2.21)

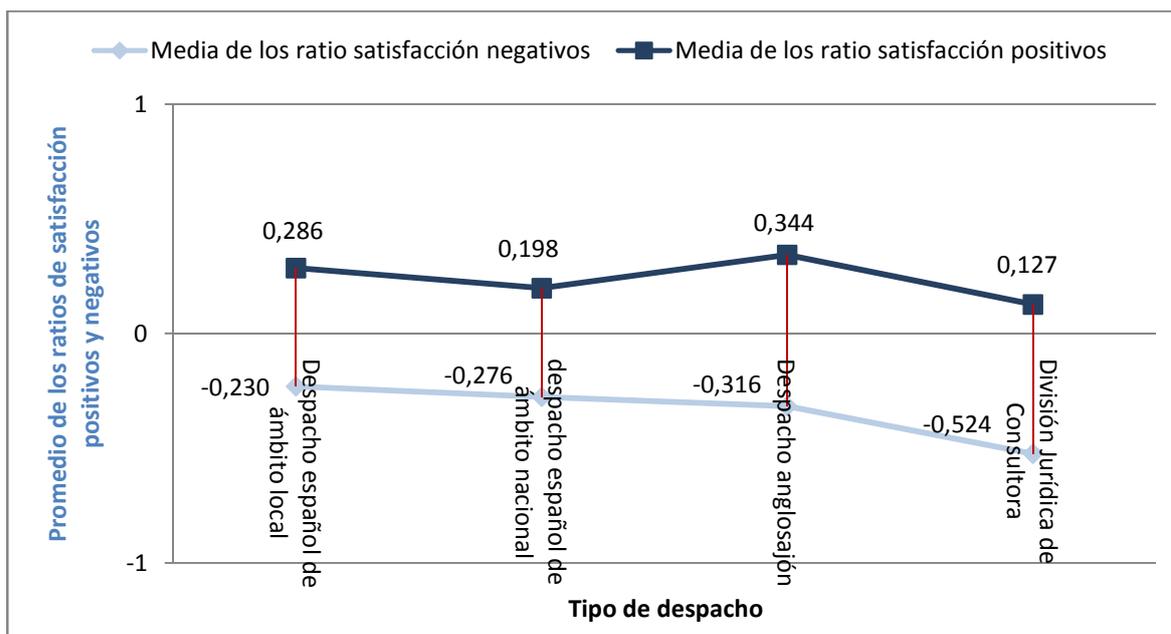


Figura 4.2.23 - Puntuación media de los ratios de mejora positivos y negativos, por tipo de despacho de referencia

Las Figuras 4.2.22 y 4.2.23 ponen de relieve que los despachos españoles de ámbito local, con la media menor de a ratios de satisfacción negativos, son los que más se ajustan a las expectativas de los encuestados. Estos datos están en consonancia con los resultados obtenidos en la fase cualitativa de la esta parte de la investigación en la que se constataba que los despachos locales presentaban índices de satisfacción ligeramente mayores que el resto de grupos estratégicos analizados. Los despachos locales presentan los ratios de satisfacción más bajos en la *'fiabilidad del servicio'* (con un ratio negativo de -0,494 puntos), *'la capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial'* (-0,374 puntos), *'buen conocimiento de mi empresa y su entorno'* (-0,308 puntos) y la *'accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación'* (-0,306 puntos).

En los despachos nacionales los peores ratios de satisfacción se encuentran en la *'fiabilidad del servicio (calidad homogénea)'* con un ratio de -0,441, *'la capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial'* (-0,357), *'minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto'* (-0,346), *'accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación'* (-0,331) y *'asignación adecuada de profesionales a cada caso'* (-0,331).

Los encuestados que señalaron a los despachos que operan bajo una marca foránea como su despacho de referencia son más exigentes al valorar la medida en que el servicio se ajusta a sus expectativas que los que optan por un despacho español. En efecto, este tipo de despachos presentan ratios de satisfacción negativos sensiblemente superiores que los que lo hacen bajo una marca española. A este respecto, es preciso reiterar la limitación impuesta por el tamaño de la muestra representativa de los encuestados que describieron este tipo de despachos como de referencia.

En los despachos anglosajones los peores ratios de satisfacción se encuentran en las siguientes características: *'actitud pro-activa del despacho y sus abogados'* (-0,778), *'asignación adecuada de profesionales a cada caso'* (-0,778), *'minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto'* (-0,667), *'accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación'* (-0,556), *'capacidad de influencia'* (-0,334), y, *'capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa'* (-0,333). Por el contrario arrojan ratios de satisfacción muy altos en cuanto a *'marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa (0,597)'* y *'capacidad para entender y actuar en el mercado internacional (0,571)'*.

Por último, las divisiones jurídicas de consultora han obtenido los peores ratios satisfacción en las características del servicio relativas a *'minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto'* (-0,955), *'fiabilidad del servicio'* (-0,750), *'precio razonable'* (-0,614), *'capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial'* (-0,583), *'accesibilidad capacidad de respuesta y buena comunicación'* (-0,500), *'buen conocimiento de mi empresa y su entorno'* (-0,500), *'asignación adecuada de profesionales a cada caso'* (-0,417), *'trato personalizado y de cliente prioritario'* (-0,367), *'actitud pro-activa del despacho y sus abogados'* (-0,334) y *'capacidad para expresar conceptos de forma clara y concisa'* (-0,333). Por el contrario presentan los ratios de satisfacción muy altos en *'cobertura geográfica nacional (0,667)'*, *'marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa (0,599)'* y *'cobertura geográfica internacional (0,533)'*.

4.2.2.4.4. Calidad y satisfacción

En el presente apartado se da cumplimiento a una parte del Objetivo 6 de la investigación empírica, consistente en la validación de la Hipótesis 6.2 planteada: *La percepción de la calidad del servicio jurídico está positivamente relacionada con la satisfacción de las expectativas*, que incorpora las siguientes sub-hipótesis:

- *Sub Hipótesis 6.2.1. - Las empresas perciben que el servicio jurídico es excelente cuando todas las características del servicio superan sus expectativas. (ratios de calidad > ratios de importancia)*
- *Sub Hipótesis 6.2.2. - Las empresas perciben que el servicio jurídico es bueno cuando las características del servicio se ajustan la mayoría de las veces a las expectativas importantes. (ratios de calidad = ratios de importancia)*
- *Sub Hipótesis 6.2.3. - Las empresas perciben que el servicio jurídico necesita mejorar cuando las características del servicio sólo se ajustan ocasionalmente a sus expectativas. (ratios de calidad < ratios de importancia)*

En efecto, de la segmentación de los ratios de importancia, de los ratios de calidad y de los ratios de satisfacción por la calificación global del servicio se han obtenido los siguientes resultados, tal y como se observa en las Figuras 4.2.24, 4.2.25 y 4.2.26 (v. Anexo 2.13):

- Los encuestados que calificaron a su despacho de abogados de referencia como **excelente** dieron una puntuación superior a 3, *‘el servicio se ajusta a la característica la mayoría de las veces’*, a 22 de las 24 características del servicio (v. Fig. 4.2.25). Así mismo, del cruce de datos resulta que éstos ven superadas sus expectativas en 22 de las 24 características del servicio jurídico e igualada en dos de ellas (v. Fig. 4.2.26), con un ratio de satisfacción promedio positivo de 0,3 puntos, indicativo de satisfacción alta (v. Fig. 4.2.24).
- Los encuestados que calificaron su despacho de referencia como **bueno** dieron una puntuación igual o superior a 3, *‘el servicio se ajusta a la característica la mayoría de las veces’*, a las 16 características del servicio calificadas como expectativas *importantes* (v. Fig. 4.2.25). Así mismo, resulta que la percepción de la calidad del servicio supera a sus expectativas en 7 de

las 8 características calificadas como *poco importantes* y en 5 de las 16 calificadas como *importantes*, concretamente éstas últimas en, ‘altos estándares éticos y de deontología profesional’, ‘buena sintonía con los profesionales’, ‘gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas’, ‘capacidad para aconsejar en temas clave o estratégicos para mi empresa’ y ‘servicio jurídico completo’ (v. Fig. 4.2.26). El ratio de satisfacción promedio de los despachos calificados como buenos es neutro (0,0 puntos), indicativo de satisfacción media (v. Fig. 4.2.24).

- Por último, los despachos de referencia calificados por los encuestados como **necesita mejorar**, han recibido una puntuación inferior a 3 (indicativo de no ‘no se ajusta’ y ‘se ajusta en ocasiones’) en 22 de las 24 características del servicio (v. Fig. 4.2.25). Además, tan sólo una de ellas ‘cobertura geográfica nacional’ supera las expectativas de los encuestados (v. Fig. 4.2.26). Este tipo de despachos presenta un ratio de satisfacción promedio de -0,6 puntos, indicativo de baja satisfacción (v. Fig. 4.2.24).

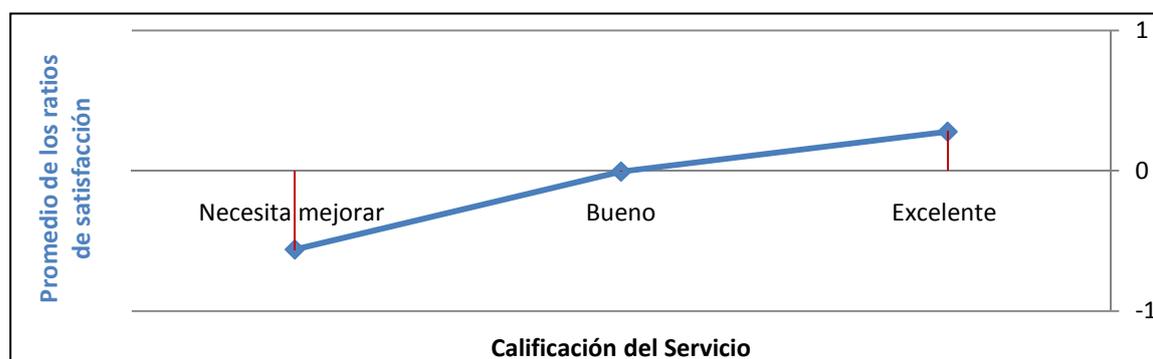


Figura 4.2.24 – Promedio de los ratios de satisfacción por calificación del servicio

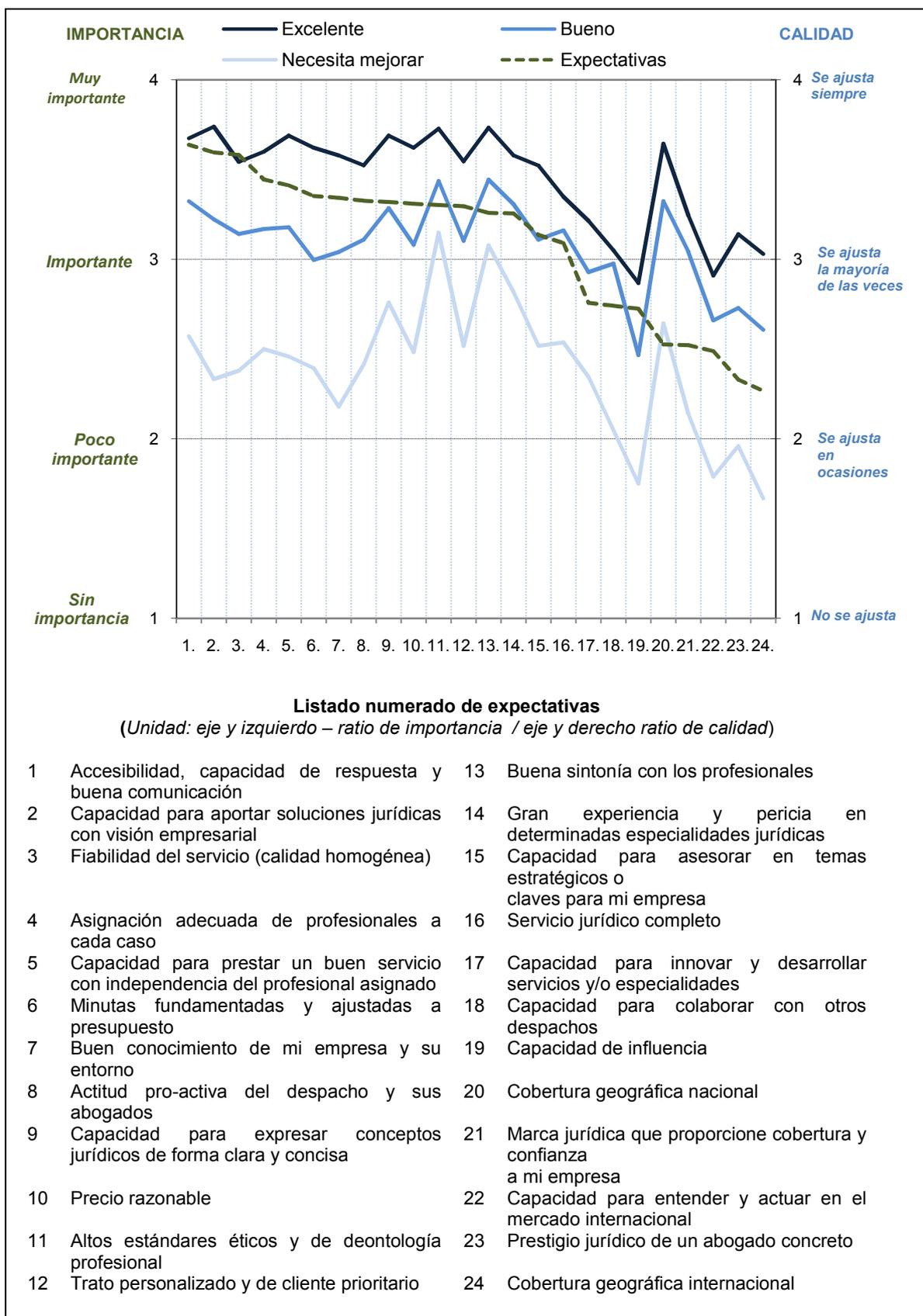


Figura 4.2.25 - Mapa comparativo importancia / calidad, por calificación del servicio

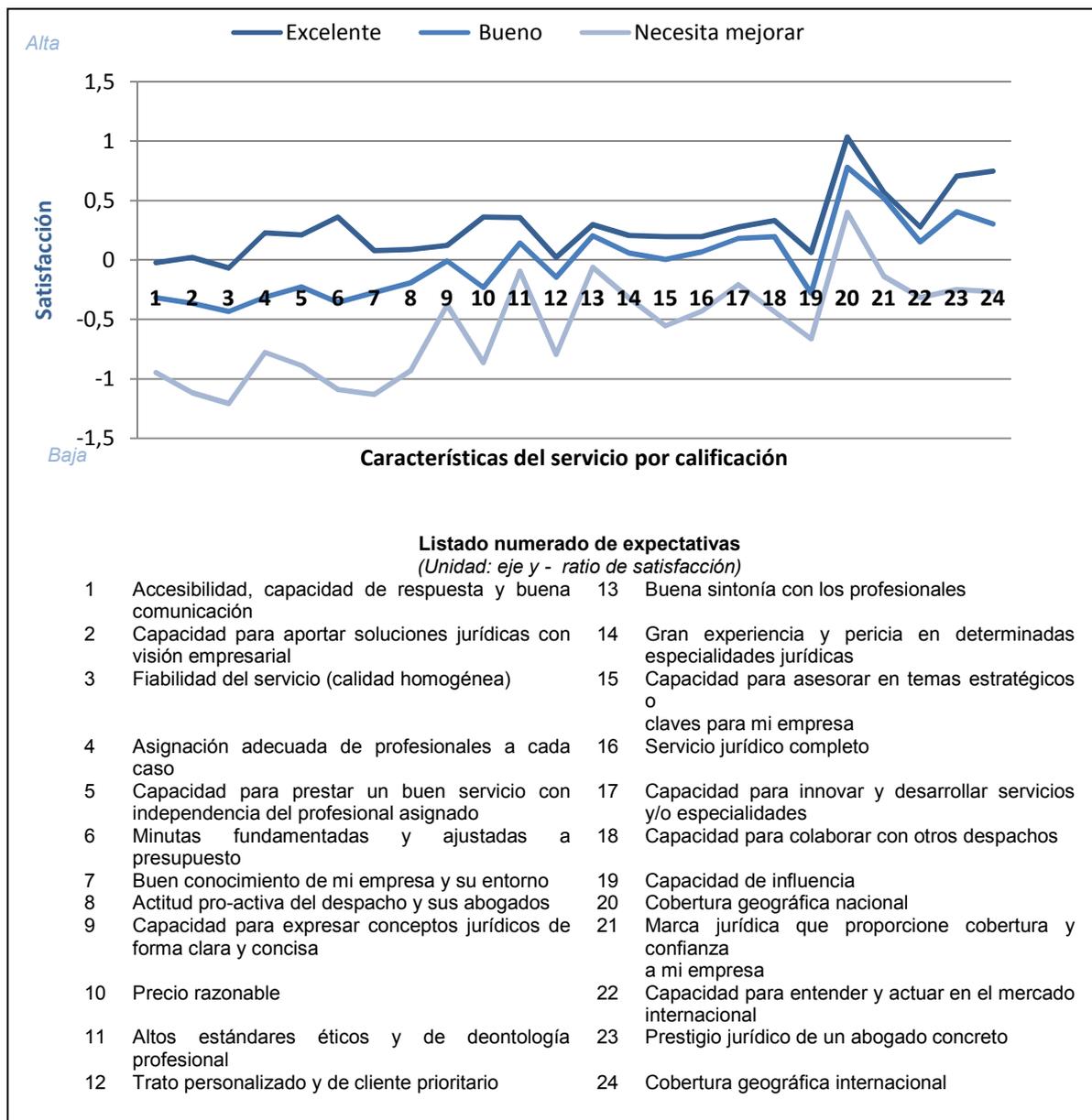


Figura 4.2.26 - Mapa de satisfacción por calificación del servicio

4.2.2.4.5. Calidad y Precio

La Hipótesis 6.3, *La satisfacción con el precio está positivamente relacionada con la calidad percibida del servicio jurídico*, ha quedado corroborada (Objetivo 6), mediante la segmentación de los datos relativos a la calificación del servicio (*excelente, bueno, necesita mejorar*) por el ratio de calidad de la característica *‘existe una buena relación calidad-precio’* (v. Fig. 4.2.27 a) así como por el ratio de satisfacción relativo a la mencionada característica (v. Fig. 4.2.27 b) (v. Anexo 2.13). Los mapas de valor del servicio se han inspirado en los mapas de valor de Gale (1994, en Juran, 2000).

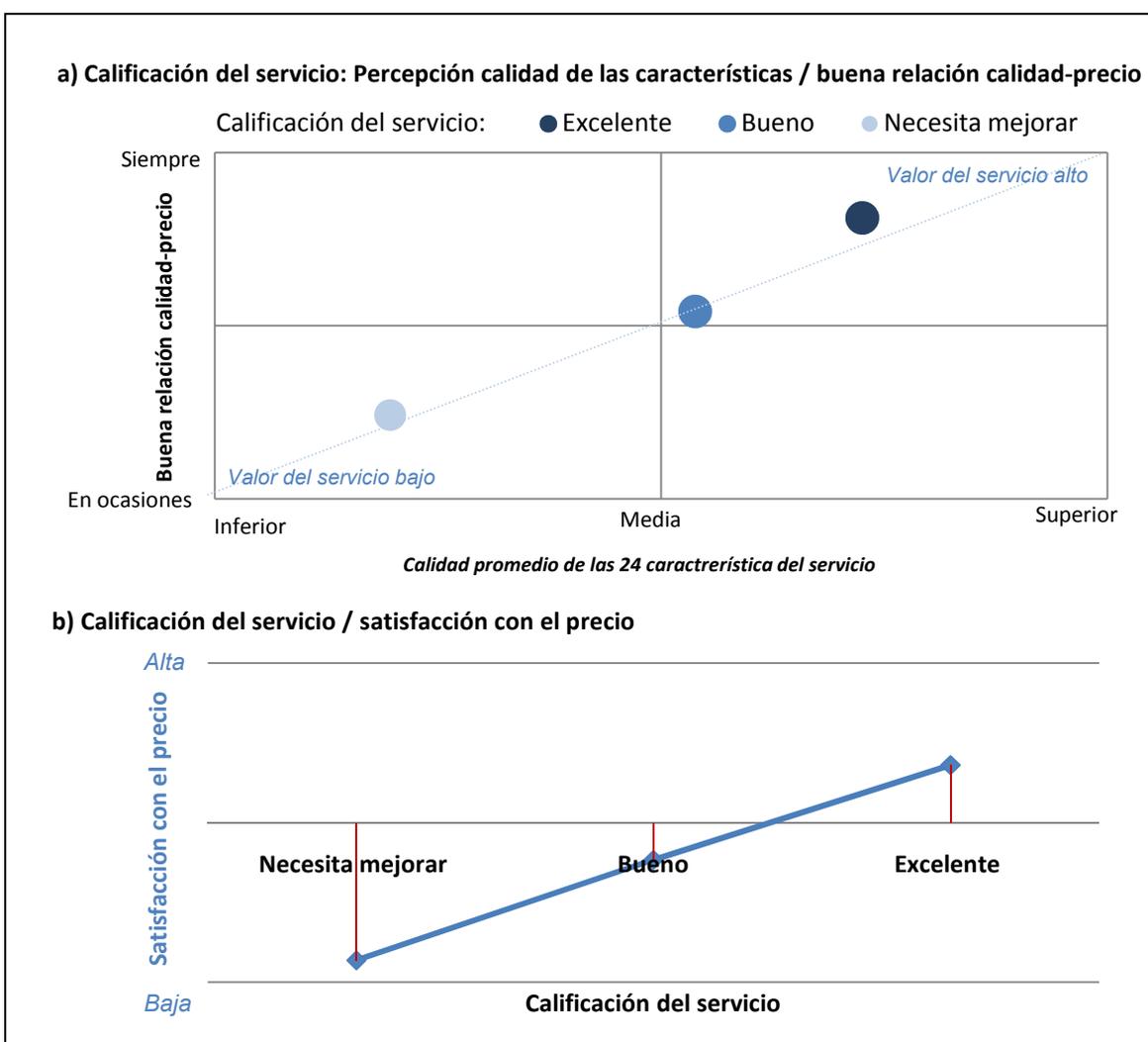


Figura 4.2.27 - Mapas sectoriales de valor del servicio jurídico

En la Fig. 4.2.27 a), el *eje x* representa el promedio de los ratios de calidad de las 24 características del servicio, en una escala de 2 a 4 (donde 2 representa el servicio *se ajusta en ocasiones* a sus características, indicativo de calidad inferior, y 4 *se ajusta siempre*, indicativo de calidad superior). El *eje y* representa la medida en que el servicio se ajusta a la afirmación 'existe una buena relación calidad – precio, en una escala de 2 a 4 (donde 2 representa *en ocasiones* existe una buena relación calidad precio y 4 *siempre* existe una buena relación calidad precio).

En la Fig. 4.2.27 b) el *eje x* representa la calificación del servicio y el *eje y* el ratio de satisfacción con el precio del servicio, en una escala de 1 a -1, donde los valores positivos indican alta satisfacción con el precio, 0 indica satisfacción media y los valores negativos baja satisfacción con el precio.

De la lectura de las dos Figuras reseñadas se desprende que:

- Los encuestados que han calificado el servicio que reciben de su despacho de referencia como **excelente**, situados en el extremo superior derecho de la primera Figura 4.2.27 a), perciben un alto valor del servicio jurídico y una alta satisfacción con el precio.
- Los que han calificado el servicio de **bueno**, situados en un punto muy cercano al centro de la primera figura, perciben un valor del servicio jurídico algo superior a la media y una ligera insatisfacción con el precio.
- Los encuestados que han calificado el servicio como **necesita mejorar**, situados en el cuadrante inferior izquierdo de la primera figura, perciben un bajo valor del servicio jurídico prestado por su despacho de referencia y, además, la satisfacción con el precio es la más baja, con diferencia, respecto del resto de encuestados.

El análisis de datos descrito, se ha llevado a cabo, también segmentando los datos por el tipo de despacho señalado como de referencia por los encuestados.

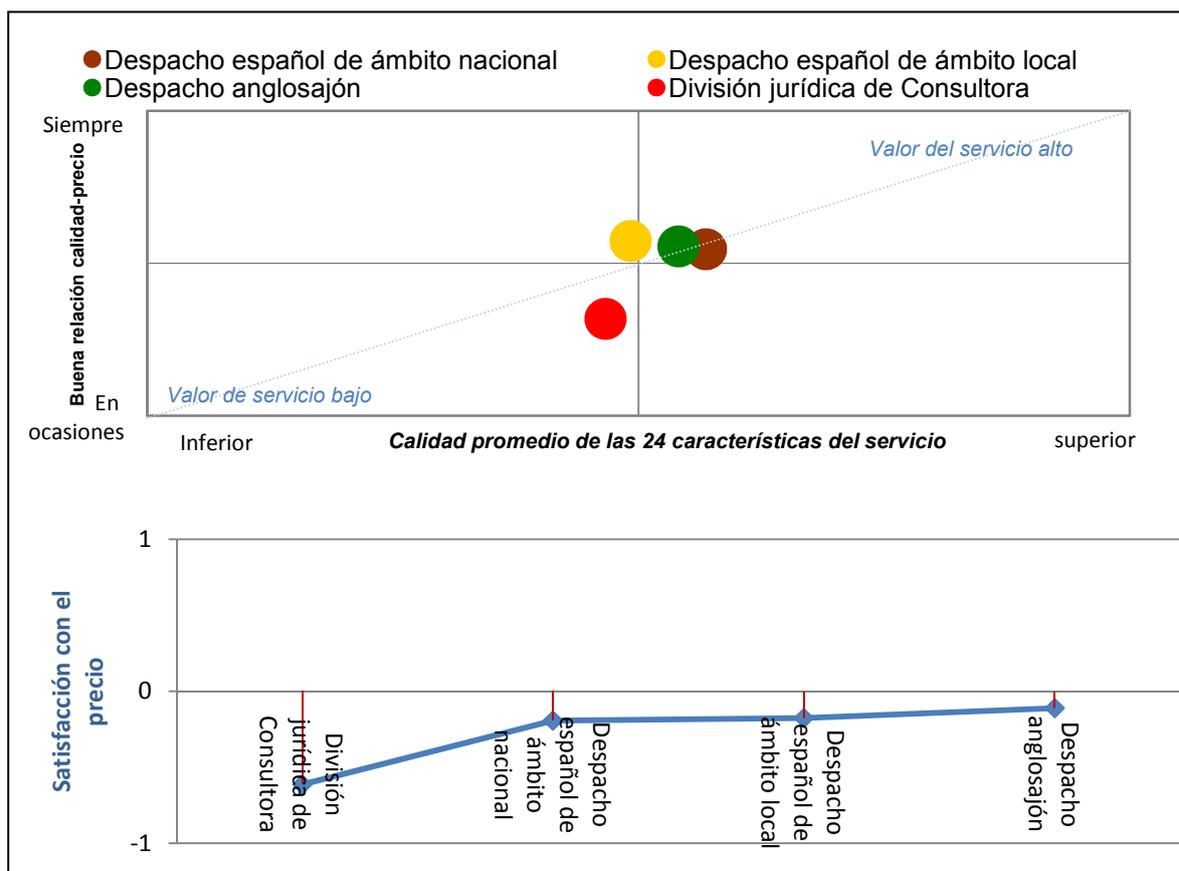


Figura 4.2.28 - Mapas de valor del servicio jurídico por tipo de despacho

De la interpretación del posicionamiento en el gráfico de los diferentes grupos estratégicos, se desprende que los encuestados que trabajan de forma habitual con despachos españoles de ámbito nacional así como con despachos anglosajones perciben un valor del servicio superior a la media, y, si bien están ligeramente insatisfechos con el precio, por lo que se refiere a los despachos anglosajones la relación calidad - precio está casi en línea con el nivel de expectativa respecto de esta característica del servicio. Los que trabajan de forma habitual con despachos locales perciben un valor medio del servicio, con una relación calidad - precio mejor que el resto, y, aun estando ligeramente insatisfechos con el precio, constituyen el segundo tipo de despachos con mejores ratios de satisfacción con el precio. Por último, los encuestados que han señalado a las divisiones jurídicas como de referencia perciben un valor del servicio más bajo que el resto.

4.2.2.4.6. Calidad y fidelidad

En este apartado se ha validado la Hipótesis 6.4 de la investigación (Objetivo 6): *La fidelidad de la empresa a su asesoría jurídica externa está positivamente relacionada con la calidad percibida del servicio jurídico.*

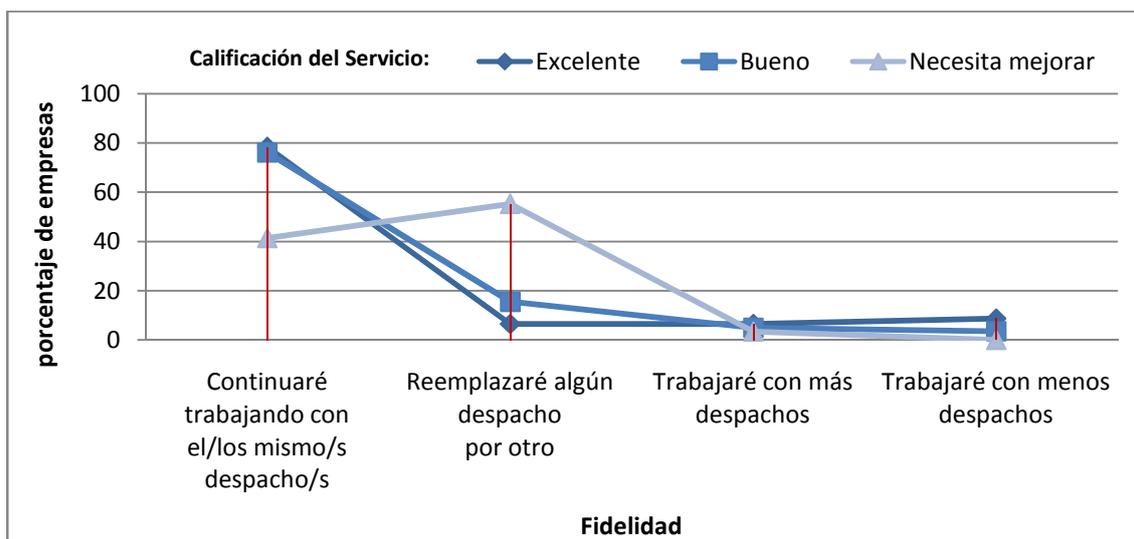


Figura 4.2.29 - Calidad del servicio y fidelidad

A tal fin, se han cruzado los datos relativos a la intención de continuidad, obtenidos de la pregunta *¿Piensa seguir trabajando con los mismos despachos de abogados en un futuro?*, con la calificación del servicio jurídico recibido. Como resultado, cabe afirmar, en primer lugar, que el porcentaje de encuestados que han señalado la opción de continuar trabajando con los mismos despachos es dos veces superior en los que califican el servicio de *excelente* o *bueno* que en los que lo califican como *necesita mejorar*. Además, éstos últimos presentan una *intención de reemplazar un despacho* por otro que supera en 3 veces a aquellos que han considerado el servicio como bueno y en 9 veces a los que lo han considerado como excelente. Estos datos vienen a confirmar que cuanto mayor es la calidad del servicio jurídico que prestan los despachos de abogados, mayor la fidelidad de las empresas para con éstos.

4.2.2.4.7. *Importancia y satisfacción: objetivos de calidad y posicionamiento estratégico de los despachos de abogados*

El análisis de los datos que se explicita a continuación, ha servido para dar cumplimiento a los siguientes Objetivos:

- Objetivo 6 – *Validar la Hipótesis 6.1: El nivel de importancia de las expectativas y la satisfacción del cliente varía según el tamaño de la empresa que recibe el servicio y el tipo de despacho de abogados descrito como de referencia.*
- Objetivo 7 – *Identificar objetivos de calidad sectoriales así como el posicionamiento estratégico de los distintos grupos de despachos de abogados desde la perspectiva del cliente*

Tal y como proponen Rust *et al.* (1994, en Jurán, 2000) y Yang (2003), la representación gráfica de los resultados de la investigación de mercado relativos a la satisfacción y la importancia de las expectativas permite relacionar la perspectiva de los clientes con la adopción de objetivos para la mejora de la calidad. En nuestro caso, dado que la investigación no se ha centrado en una única organización sino en el sector en su conjunto, nos va permitir identificar así mismo la percepción del mercado del posicionamiento de los diferentes grupos estratégicos de despachos de abogados. Esta línea de investigación nos ha permitido, por tanto, dar cumplimiento al Objetivo 7 y validar la Hipótesis 6.1.

En la Figura 4.2.30, la importancia y la satisfacción constituyen los dos ejes del gráfico representados, la primera, en el eje x, mediante los ratios de importancia de las expectativas, y, la satisfacción en el eje y, representado por los ratios de satisfacción. Sobre la base de los mencionados autores, en la presente investigación se propone la siguiente lectura de los cuadrantes:

- Las *características del servicio situadas en el cuadrante superior izquierdo (alta satisfacción, baja importancia)*, constituyen el área de reserva sectorial a utilizar para reducir costes en caso de necesidad. Así

mismo, permiten mantener el *status quo* del sector (Rust *et al*, 1994, en Jurán 2000).

- Las *características situadas en el cuadrante superior derecho (alta satisfacción, importancia alta)*, representan el área de excelencia de la organización (Yang, 2003) y, por consiguiente, deben asegurarse y utilizarse para incrementar el prestigio, mediante actividades de marketing. Así mismo, suministra información valiosa sobre el foco estratégico a nivel sectorial.

- Las *características situadas en el cuadrante inferior izquierdo (baja satisfacción, baja importancia)*, no merecen la dedicación de recursos sectoriales, salvo que alguna organización quisiera utilizar su satisfacción como elemento diferenciador respecto de algún segmento específico de clientes.

- Las *características situadas en el cuadrante inferior derecho (baja satisfacción, alta importancia)*, requieren la dedicación prioritaria de recursos y su mejora debe incluirse entre los objetivos prioritarios de calidad, dado que habrá de repercutir directamente en la mejora de la satisfacción de los clientes.

Siguiendo la mencionada interpretación, de la lectura de la Figura 4.2.30, se infieren los siguientes objetivos genéricos de calidad para los despachos de abogados que operan en Cataluña:

- Pueden reducir costes, sin menoscabar la calidad del servicio, reduciendo los recursos que destinan a *la cobertura geográfica internacional, el prestigio jurídico de sus abogados, la capacidad para entender y actuar en el mercado internacional, la potenciación de la marca, la cobertura geográfica nacional, la capacidad para colaborar con otros despachos y la innovación y desarrollo de servicios y especialidades*. Sin embargo, debe hacerse constar que factores que resultan poco importantes porque se asumen niveles correctos de satisfacción, pueden volverse críticos si se rebasa un umbral mínimo exigible.

- Las siguientes características son determinantes en el prestigio del sector y, por tanto, deben asegurarse y publicitarse: *los altos estándares*

éticos y de deontología profesional, la buena sintonía con los profesionales, una gran experiencia y pericia en especialidades jurídicas, la capacidad para asesorar en temas estratégicos, así como la prestación de un servicio jurídico completo.

- La *capacidad de influencia*, si bien no alcanza a satisfacer las expectativas de las empresas que operan en Cataluña, tampoco requiere de la dedicación suplementaria de recursos debido a su calificación mayoritaria como poco importante.

- Por último, los despachos de abogados que pretendan satisfacer a las empresas que operan en Cataluña deberán dedicar recursos a la mejora de las siguientes características que son importantes para las mismas: *la accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación, la capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial, la fiabilidad del servicio (calidad homogénea), la asignación adecuada de profesionales a cada caso, la capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado, las minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto, buen conocimiento de la empresa y su entorno, actitud pro-activa del despacho y sus abogados, capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa, precio así como en trato personalizado y de cliente prioritario.*

Figura 4.2.30 – Mapa de acción: Importancia / Satisfacción

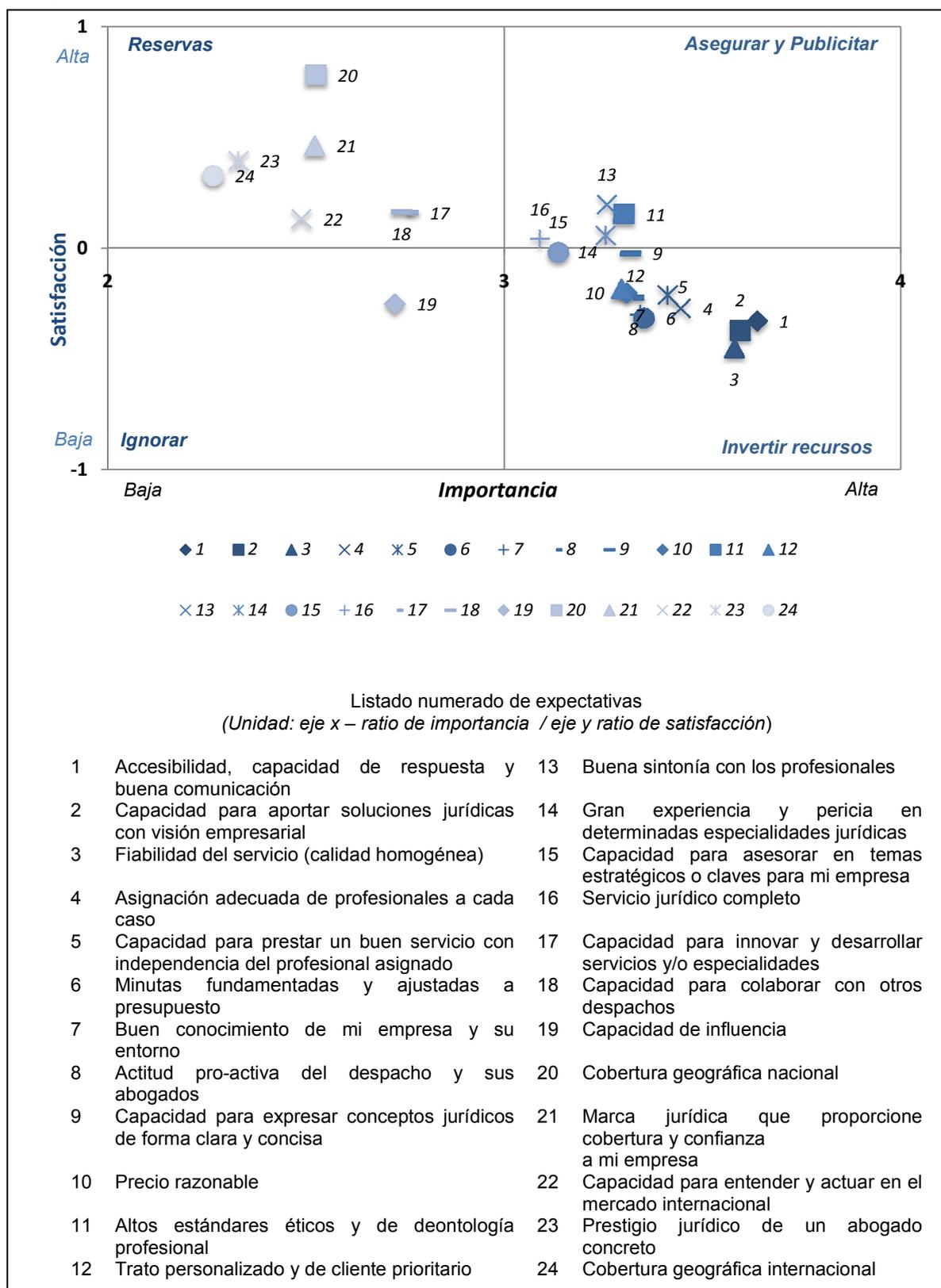
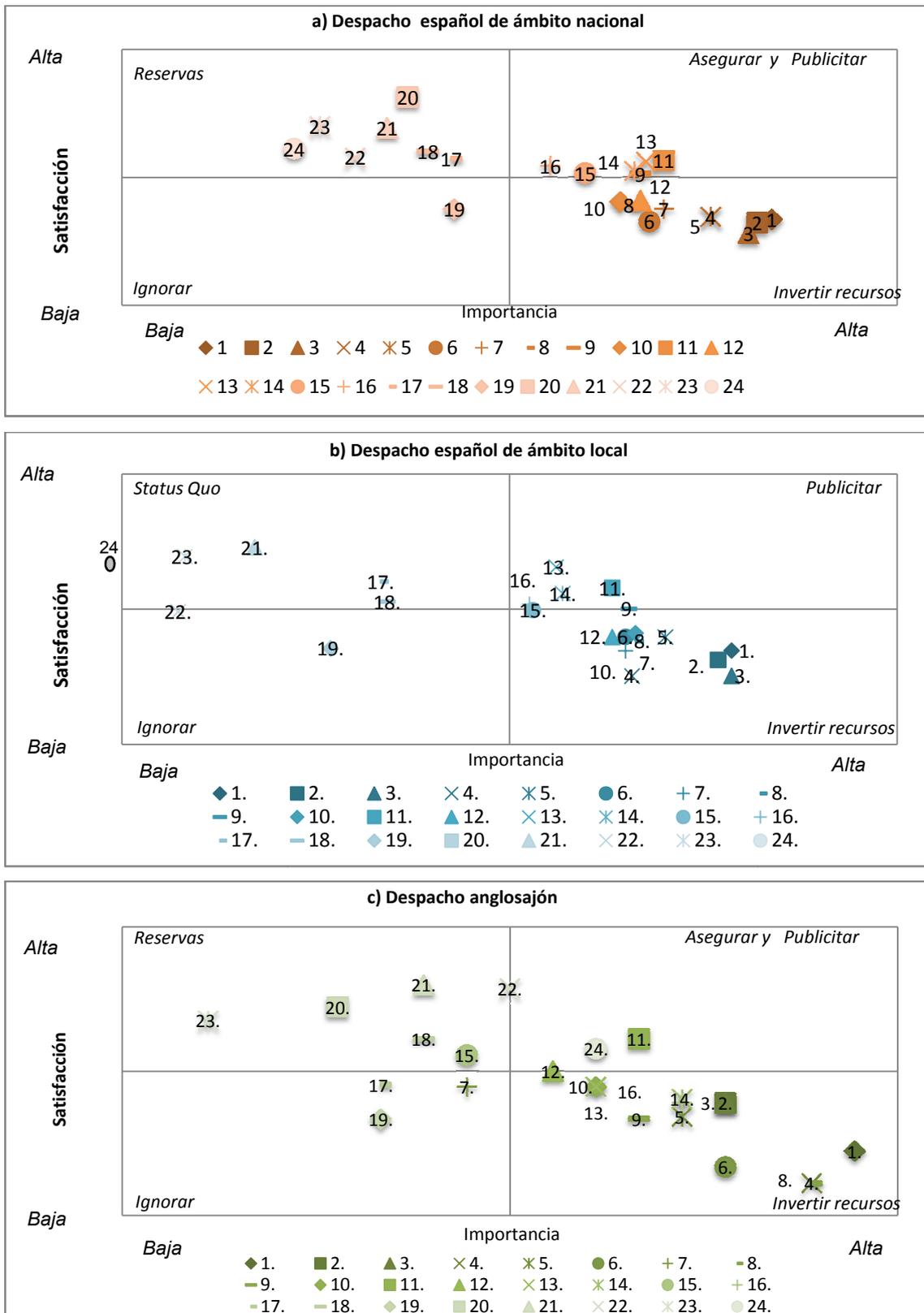
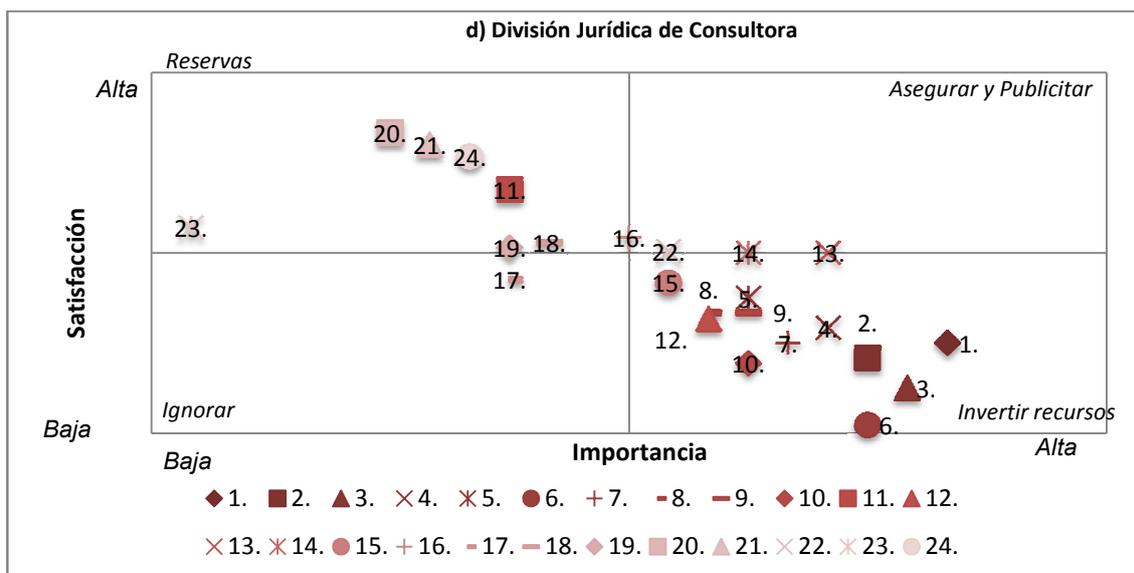


Figura 4.2.31 - Mapa de acción: importancia/satisfacción por tipo de despacho de referencia





En las Figura 4.2.31 y 4.2.32 se representan los mapas importancia/satisfacción segmentados por el tipo de despacho de referencia y el tamaño de la empresa de los encuestados. Como se verá el análisis de los datos que arrojan dichas figuras permiten confirmar que la importancia de las expectativas y el nivel de satisfacción difiere significativamente según el tipo de despacho que presta el servicio y el tamaño de la empresa que lo recibe (Hipótesis 6.1). Así mismo, se evidencian diferentes posicionamientos estratégicos de los distintos tipos de despacho, que condicionan diferentes acciones a emprender en orden a satisfacer las expectativas de sus respectivos clientes. De la lectura de los mapas de satisfacción se desprende que los diferentes grupos estratégicos destacan en la satisfacción de diferentes características del servicio que son importantes para los encuestados que los han señalado como de referencia. Así mismo, estas características determinan el posicionamiento estratégico de cada tipo de despacho de abogados en mercado jurídico catalán, desde la perspectiva del cliente (Objetivo 7).

De la lectura de los mapas de satisfacción se desprende que los diferentes grupos estratégicos destacan en la satisfacción de diferentes características del servicio que son importantes para los encuestados que los han señalado como de referencia. Así mismo, estas características determinan el posicionamiento

estratégico de cada tipo de despacho de abogados en mercado jurídico catalán, desde la perspectiva del cliente (Objetivo 7):

- Los despachos *españoles nacionales* destacan en el mercado por un alto nivel de satisfacción en las siguientes características que son importantes para los encuestados que han señalado a este tipo de despachos como de referencia: *altos estándares éticos y de deontología profesional, buena sintonía con los profesionales y la prestación de un servicio jurídico completo*. Además, la calidad iguala a las expectativas de las empresas en *gran experiencia y pericia en determinadas especialidades, capacidad para asesorar en temas estratégicos o clave para la empresa* así como en la *capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa*.

- Los despachos *españoles locales* destacan en el mercado por un alto nivel de satisfacción en las siguientes características que son importantes para los encuestados que han señalado a este tipo de despachos como de referencia: *altos estándares éticos y de deontología profesional, buena sintonía con los profesionales y gran experiencia y pericia en determinadas especialidades*. Además, la calidad iguala a las expectativas de las empresas en, *capacidad para asesorar en temas estratégicos o clave para la empresa, capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa* así como en *la prestación de un servicio jurídico completo*.

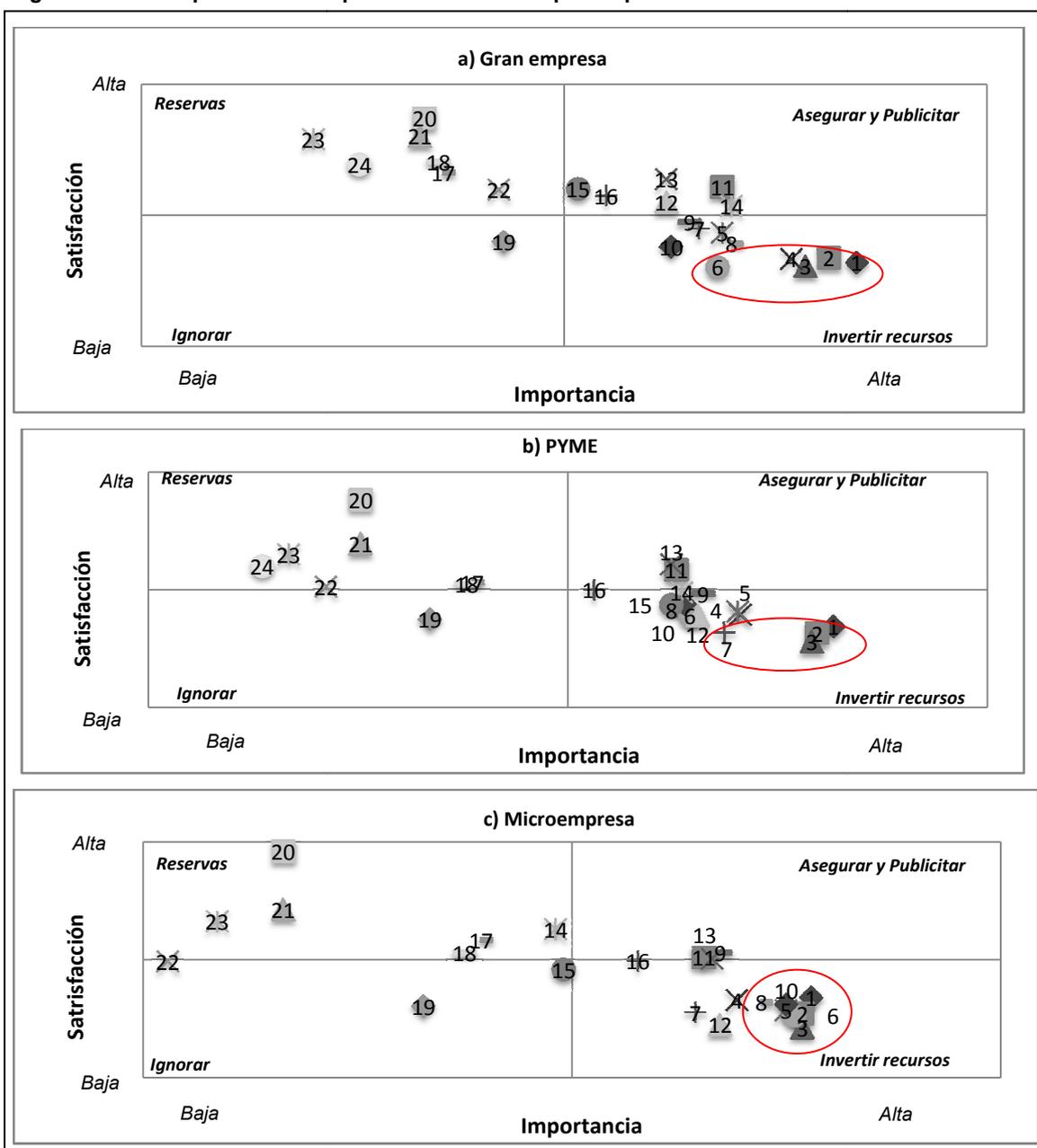
- Los despachos *anglosajones* destacan en el mercado por un alto nivel de satisfacción en las siguientes características que son importantes para los encuestados que han señalado a este tipo de despachos como de referencia: *altos estándares éticos y de deontología profesional, capacidad para entender y actuar en el mercado internacional* (superior al resto de operadores del sector) y *cobertura geográfica internacional*. Además, la calidad iguala a las expectativas de las empresas en *trato personalizado y de cliente prioritario*.

- Las *divisiones jurídicas de consultora* destacan en el mercado por un alto nivel de satisfacción en la siguiente característica que es importante para los encuestados que han señalado a este tipo de despachos como de referencia: *prestación de un servicio jurídico completo*. Además, la calidad iguala a las expectativas de las empresas en *buena sintonía con los*

profesionales, gran experiencia y pericia en determinadas especialidades así como en capacidad para entender y actuar en el mercado internacional.

La Figura 4.2.32 representa gráficamente los mapas de acción segmentados por el tamaño de empresa al que se presta el servicio, resultando diferencias significativas entre los mismos, lo que indica que los despachos de abogados deben adoptar objetivos de mejora diferentes según el tamaño de las empresas a las que prestan servicios jurídicos.

Figura 4.2.32 - Mapas de acción por tamaño de la empresa que recibe el servicio



Del mapa de acción por tamaño de la empresa que recibe el servicio, se desprende en primer lugar, que las PYMES y las microempresas presentan las mayores oportunidades de incrementar cuota de mercado por la vía de la calidad, dado que evidencian un mayor número de expectativas importantes insatisfechas que la gran empresa.

En segundo lugar, que todas las empresas, con independencia de su tamaño coinciden en que las características del servicio más importantes y peor satisfechas son: *'la accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación'*, *'la fiabilidad del servicio (calidad homogénea)'* y *'la capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial'*.

Por último, además de las precitadas comunes a todas las empresas, se han identificado las características del servicio cuya mejora e innovación ofrece a los despachos un mayor potencial de diferenciación, en función del segmento de mercado al que se presenten servicios, dado que siendo muy importantes para el segmento en concreto, el nivel de insatisfacción es muy alto.

- Para los despachos de abogados que tienen a la gran empresa como su mercado objetivo, destacan *la 'asignación adecuada de profesionales a cada caso'* y *'la presentación de minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto'*.
- Para los despachos de abogados que tienen a la PYME como su mercado objetivo, destaca el *'buen conocimiento de la empresa y su entorno'*.
- Para los despachos de abogados que tienen a la microempresa como su mercado objetivo, destacan las siguientes características: *'capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado'*, *'minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto'*, *Actitud pro-activa del despacho y sus abogados'* y *'precio razonable'*.

Para completar este apartado, sobre la base del análisis de las Figuras 4.2.30 y 4.2.31 (v. Anexo 2.12), se ha confeccionado la siguiente tabla de oportunidad, en la que las expectativas del mercado aparecen ordenadas por su importancia para los clientes (alta o baja) así como, atendiendo a si están o no satisfechas. En segundo lugar, se clasifican por grupo estratégico, indicando qué grupo

satisface mejor y peor cada expectativa. Estas tablas nos permiten determinar las fortalezas y debilidades del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña, desde la perspectiva de la calidad.

Tabla 4.13 Matriz de oportunidad sectorial

	Ningún grupo satisface las expectativas	Todos los grupos satisfacen las expectativas
Importancia Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación • Capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial • Fiabilidad del servicio (calidad homogénea) • Asignación adecuada de profesionales a cada caso • Capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado • Minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto • Buen conocimiento de mi empresa y su entorno • Actitud pro-activa del despacho y sus abogados • Precio razonable 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos estándares éticos y de deontología profesional
Importancia Baja		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para colaborar con otros despachos • Cobertura geográfica nacional • Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa • Prestigio jurídico de un abogado concreto • Cobertura geográfica internacional

La Tabla 4.13 pone de relieve una serie de características del servicio jurídico que ninguno de los grupos estratégicos analizados satisface. Atendiendo a la matriz de oportunidad desarrollada por Ulwick (2002), las características del servicio que siendo importantes para el mercado están insatisfechas representan una oportunidad extraordinaria para la investigación, innovación y desarrollo en este sector. Aquellas que siendo importantes, se encuentran satisfechas por todos los operadores requieren la investigación de métodos disruptivos para diferenciarse en el mercado. Por último, las que representan

una importancia baja y están satisfechas, requieren seguimiento y control por parte de los operadores del sector.

A continuación, las Tablas 4.14, 4.15, 4.16 y 4.17 muestran las fortalezas (un grupo satisface determinadas expectativas mejor que el resto) y debilidades (un grupo satisface determinadas expectativas peor que el resto) de la oferta de cada uno de los grupos estratégicos identificados en la presente investigación, diferenciando entre si las expectativas tienen una importancia alta o baja para el mercado. De entre las características que cada grupo satisface mejor que el resto se han destacado con un círculo rojo aquellas en las que cada grupo, además, supera las expectativas de los clientes. Estas últimas constituyen el elemento diferenciador de cada grupo en el mercado.

Cabe señalar que, cuando respecto de una característica todos los grupos le han otorgado importancia alta (superior a 3), a excepción de uno de ellos, no se ha tenido en consideración el ratio de satisfacción de éste último como característica distintiva aun cuando sea el más alto. Además, respecto de las características del servicio '*cobertura geográfica internacional*', se ha interpretado que es una característica distintiva de los despachos anglosajones dado que han obtenido un alto ratio de satisfacción siendo el único grupo que arroja un ratio de importancia alto respecto de esta característica.

La Tabla 4.14 evidencia que los despachos españoles de ámbito local se diferencian en el mercado por el mejor desempeño en las siguientes características del servicio:

- La buena sintonía entre los clientes y los profesionales, con un ratio de satisfacción de 0,312.
- La experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas, con un ratio de satisfacción de 0,116.
- La capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades, con un ratio de satisfacción de 0,203.
- El prestigio jurídico de un abogado concreto, con un ratio de satisfacción de 0,390.

Tabla 4.14 - Matriz de oportunidad de los despachos españoles de ámbito local

	Los despachos de ámbito local satisfacen las siguientes expectativas mejor que el resto	Los despachos de ámbito local satisfacen las siguientes expectativas peor que el resto
Importancia Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación • Asignación adecuada de profesionales a cada caso • Minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto • Buena sintonía con los profesionales • Gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas 	
Importancia Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades • Prestigio jurídico de un abogado concreto 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para entender y actuar en el mercado internacional • Capacidad para colaborar con otros despachos • Cobertura geográfica internacional

Según se desprende de la Tabla 4.15 los elementos de la oferta de los despachos españoles de ámbito nacional que les diferencian en el mercado son:

- La capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa, con un ratio de satisfacción de 0,026.
- La capacidad para asesorar en temas clave o estratégicos para mi empresa, con un ratio de satisfacción de 0,032.
- La prestación de un servicio jurídico completo, con un ratio de satisfacción de 0,089
- El prestigio jurídico de un abogado concreto, con un ratio de satisfacción de 0,397

Tabla 4.15 - Matriz de oportunidad de los despachos españoles de ámbito nacional

	Los despachos de ámbito nacional satisfacen las siguientes expectativas mejor que el resto	Los despachos de ámbito nacional satisfacen las siguientes expectativas peor que el resto
Importancia Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado • Buen conocimiento de mi empresa y su entorno • Actitud pro-activa del despacho y sus abogados • Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa • Capacidad para asesorar en temas clave o estratégicos para mi empresa • Servicio jurídico completo 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos estándares éticos y de deontología profesional
Importancia Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Prestigio jurídico de un abogado concreto 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa

En relación a los despachos anglosajones, se diferencian de la competencia por su mejor desempeño en las siguientes características del servicio (Tabla 4.16):

- Altos estándares éticos y de deontología profesional, con un ratio de satisfacción de 0,223.
 - El trato personalizado y de cliente prioritario prestado a los clientes, con un ratio de satisfacción de 0,000.
 - Capacidad para colaborar con otros despachos, con un ratio de satisfacción de 0,222.
 - Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa, con un ratio de satisfacción de 0,597.
 - La capacidad para entender y actuar en el mercado internacional, con un ratio de satisfacción de 0,571.
 - La cobertura geográfica internacional, con un ratio de satisfacción de 0,153.
- Si bien las divisiones jurídicas han obtenido un ratio de satisfacción superior, entendemos que esta característica diferencia a los despachos anglosajones en el mercado debido a que es el único grupo estratégico que ha obtenido un ratio de importancia alto (superior a 3) en esta característica.

Tabla 4.16 - Matriz de oportunidad de los despachos anglosajones

	Los despachos anglosajones satisfacen las siguientes expectativas mejor que el resto	Los despachos anglosajones satisfacen las siguientes expectativas peor que el resto
Importancia Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad del servicio (calidad homogénea) • Capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial • Buen conocimiento de mi empresa y su entorno • Precio razonable • Altos estándares éticos y de deontología profesional • Trato personalizado y de cliente prioritario 	<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación • Asignación adecuada de profesionales a cada caso • Capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado • Actitud pro-activa del despacho y sus abogados • Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa • Buena sintonía con los profesionales • Gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas • Servicio jurídico completo
Importancia Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para colaborar con otros despachos • Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa • Capacidad para entender y actuar en el mercado internacional • Cobertura geográfica internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de influencia • Cobertura geográfica nacional • Cobertura geográfica internacional

Las divisiones jurídicas de consultora se diferencian en el mercado por (Tabla 4.17):

- La prestación de un servicio jurídico completo, con un ratio de satisfacción de 0,083.
- Su capacidad de influir en el mercado y las instituciones, con un ratio de satisfacción de 0,028.
- La cobertura geográfica nacional, con un ratio de satisfacción de 0,667. Respecto a esta característica, cabe mencionar que, si bien, los despachos locales han obtenido un ratio de satisfacción superior a las divisiones jurídicas de consultora, este dato no se ha tenido en consideración debido al bajo ratio de importancia otorgado a esta característica por los encuestados que han seleccionado a los despachos locales como de referencia.

- Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa, con un ratio de satisfacción de 0,599.
- Cobertura geográfica internacional, con un ratio de satisfacción de 0,533.

Tabla 4.17 - Matriz de oportunidad de las divisiones jurídicas de consultora

	Las divisiones jurídica satisfacen las siguientes expectativas mejor que el resto	Las divisiones jurídicas satisfacen las siguientes expectativas peor que el resto
Importancia Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio jurídico completo 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad del servicio (calidad homogénea) • Capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial • Minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto • Buen conocimiento de mi empresa y su entorno • Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa • Precio razonable • Trato personalizado y de cliente prioritario • Capacidad para asesorar en temas estratégicos o claves para mi empresa
Importancia Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de influencia • Cobertura geográfica nacional • Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa • Cobertura geográfica internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades • Capacidad para colaborar con otros despachos • Prestigio jurídico de un abogado concreto

4.2.2.4.8. Mejoras propuestas por los encuestados

A continuación, en la Tabla 4.18 se relacionan las características del servicio jurídico que a los encuestados les gustaría que mejoraran obtenidas como respuesta a la comparación de los resultados de la mencionada Tabla con los de la Figura 4.2.29, evidencia la consistencia de los encuestados con sus respuestas, dado que de las expectativas que han considerado importantes, tanto sólo proponen mejoras respecto de aquellas características del servicio en las que la satisfacción es baja (números 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 12 en orden de importancia de la expectativa). Así mismo, se proponen mejoras en

algunas de las características, que si bien no resultan importantes para la mayoría de la muestra, lo son para algunos de los encuestados.

Tabla 4.18 - Mejoras propuestas por el mercado

CARACTERÍSTICA DEL SERVICIO	¿En qué le gustaría que mejorara su despacho de abogados de referencia?
1 Accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Más comunicación de asesoramiento • Mejorar la capacidad de contactar con la persona que lleva el tema • En la comunicación entre los departamentos y la empresa • En la comunicación diaria • En la comunicación directa y en la afluencia de la información • En el tiempo de respuesta • Más rapidez en la resolución de algunos temas. • La rapidez • Rapidez de respuesta • Agilidad de respuesta • Mayor rapidez y capacidad de respuesta • Tiempos de respuesta excesivamente largos • Mayor rapidez en la respuesta • Rapidez • Rapidez en la solución de los asuntos • En rapidez en responder a mis demandas • Rapidez en las respuestas • Una respuesta más eficaz y rápida • Mejorar los tiempos de respuesta. Normalmente cuestiones sencillas se alargan semanas. • Rapidez en contactar con el cliente • Mayor comunicación entre cliente y abogado • Mayor comunicación entre las diferentes áreas contratadas • Rapidez y agilidad • Alguna vez nos hemos encontrado con algún despacho o abogado que no es receptivo a las sugerencias del departamento jurídico interno de la compañía. En este caso la situación es incómoda.
2 Capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Más mentalidad empresarial • En que el resultado de su trabajo se limitara menos en interpretar leyes y más en dar una respuesta/consejo claro al cliente. De manera clara, que se mojen más y de manera más clara, escuchándose menos en lo que dicen las leyes y en los múltiples resultados posibles. Que se comprometan con el cliente recomendando acciones concretas y ahorrándose muchas de las explicaciones posteriores (supongo que eso justifica las minutas...). • En la visión empresarial y no meramente jurídica. • Una visión más global de los asuntos • Mas visión de negocio, y asumir riesgos, juntamente con la compañía, en el planteamiento de soluciones • Mejorar en dar soluciones empresariales y orientación en tiempos de crisis
3 Fiabilidad y Calidad homogénea en todos los asuntos y en todas las fases de cada asunto	<ul style="list-style-type: none"> • En la agilidad en la gestión de temas ordinarios y regulares. • Seguimiento de los asuntos • Los temas poco importantes pero de obligado cumplimiento deben realizarse sin la iniciativa del cliente y no deben mezclarse con los importantes. • Precisión en el seguimiento de gestiones administrativas • Seguimiento de los asuntos • Seguimiento de los temas y <i>raports</i> • Con la lentitud con que van los procesos legales, por supuesto que informan de novedades en los procesos que se están llevando, pero no estaría de más que mensualmente (?) enviasen rutinariamente un aviso de "no novedades"; realmente se habla con los bufetes, o porque avisan de novedades, o para preguntar si las hay....aparte de para aportar nuevos detalles • En tramites intermedios una información tranquilizante para el cliente

	<ul style="list-style-type: none"> • Entendibilidad a cada caso presentado • Dedicación y calidad técnica del servicio ofrecido • Que tuviera mejor trazabilidad y documentación al día. • Fiabilidad en las ejecuciones
4 Asignación adecuada de profesionales a cada caso	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos adecuados a la cartera de expedientes • Que dado que se trata de un despacho de prestigio internacional se asigne a cada caso concreto un profesional de alto nivel y no sólo a los casos complicados. • Mayor capacidad para dimensionar conjuntamente con la opinión del cliente los equipos de trabajo de que disponen • Más preparación de los segundos niveles.
5 Capacidad de dar un buen servicio con independencia del profesional asignado	<ul style="list-style-type: none"> • Dando el mismo servicio que hemos tenido • En operatividad • Eficiencia en la respuesta • Asesoría fiscal más eficiente. • Es un despachos pequeño que ha ultimamente ha incorporado muchos clientes y nuevas líneas de negocio, pero no personal. Deberían adecuar su estructura orgánica a los nuevos servicios que prestan para mantener el nivel de atención que se merece el cliente. • Menos rotación de personal • Que no cambiara tan a menudo el personal de referencia.
6 Minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor claridad en las minutas • Facturación más clara. • Más claridad en la dedicación a los proyectos (a qué y cuanto tiempo están dedicando en cada momento) • Las minutas deberían ser más ajustadas y las reuniones mas concisas y breves, con los temas mejor preparados previamente. • Falta la parte administrativa (facturación, computo horas/servicio ...)
7 Buen conocimiento de la empresa y su entorno	<ul style="list-style-type: none"> • particularmente nos interesa que el despacho sea experto y conocedor de la problemática de nuestro sector • Conocimiento del mundo laboral real • Conocer mejor la estrategia de inversión y empresarial de la compañía • En visión más completa de nuestra empres • Más especialización en nuestra área
8 Actitud pro-activa	<ul style="list-style-type: none"> • Que fuese más proactivo, me informara de novedades legislativas y cómo nos afectan • Respuestas más pro-activas • En líneas generales necesitaríamos una mayor pro actividad por parte de los despachos, es decir, que se impliquen en modernizar la estructura de la compañía mediante nuevas normativas legales y mayor implicación en el futuro de la compañía • Más pro actividad y rapidez en tratar los temas planteados. • Mayor pro-actividad • Falta pro-actividad • Pro-actividad con la dirección • Implicación • Seguimiento más pro activo de los temas abiertos y de los cambios normativos que puedan afectar • Actitud más pro activa • Mayor pro actividad en la comunicación de cambios normativos legales que pueden afectar a mi empresa. • deberían ser más proactivos • pro actividad • Pro actividad con la contraparte • Mayor pro actividad • Más agilidad por su parte en los temas judiciales • En la pro actividad en la gestión de los casos. • Más responsabilidad directa
9 Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa	<ul style="list-style-type: none"> • Que nos asesoren de manera clara y comprensible • Vocabulario comprensible • Mayor definición en las probabilidades y plazos respecto a la obtención de resultados • La claridad a la hora de la comunicación • Mayor capacidad pedagógica.
10 Precio razonable	<ul style="list-style-type: none"> • Sus honorarios, que a veces parecen un poco altos, sobre todo en temas "menores" o "puntuales", más que en grandes proyectos estratégicos. • Precio • Precio demasiado elevado • Exceso de tarifa • Precio

	<ul style="list-style-type: none"> • En el precio • En el precio de los honorarios • Precios ajustados • En precio. • Precios • En el precio • Me gustaría que fuese más barato (competitividad)
12 Trato personalizado y de cliente prioritario	<ul style="list-style-type: none"> • Trato más humano • Atención más personalizada • Ayuda, confianza • En la personalización
17 Capacidad para innovar y desarrollar servicios y especialidades	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa y creatividad • Capacidad de iniciativa emprendedora • Tener más profesionales especialistas en áreas concretas del derecho para no tener que cambiar de despachos según los temas. Esto sin tener que cambiar de interlocutor y responsable de todos los casos del despacho. • Sería seguro beneficioso que nos pudieran asesorar también sobre inversiones, impuestos, laboral,.. pero eso considero que sería ya asesoría fiscal, laboral, jurídico contable, mucho más que despacho de abogados • Asistencia informativa • Asesoría en temas económicos-financieros (para no tener que recurrir a consultores especialistas y caros)
18 Capacidad de colaboración con otros despachos	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración con otros despachos y otros profesionales
19 Capacidad de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • En la capacidad de disponer de contactos influyentes para los asuntos específicos que puedan darse en mi empresa.
22 Capacidad para entender y actuar en el mercado internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento internacional
24 Cobertura internacional	<ul style="list-style-type: none"> • <i>International direct presence</i>
Relativas a la administración de justicia	<ul style="list-style-type: none"> • La principal mejora debería venir de los estamentos jurídicos, son demasiado lentos para resolver los casos • En los juicios laborales que actualmente con la crisis, la protección al débil y la picaresca desprotegen en desmesura al empresario. • Mas capacidad de transmitir que la justicia funciona bien y es justa.
Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Que supere mis expectativas • Que superara fácilmente mis expectativas
Imposición de grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a la estructura internacional de nuestra empresa, los próximos asesores, los cuales ya nos llevan algunos temas, son los adjudicados por la empresa matriz.

4.3. FASE III: Los recursos estratégicos y las dimensiones del servicio jurídico

4.3.1. Los recursos en el sector jurídico

4.3.1.1. Recursos comunes

El primer objetivo de esta fase de la investigación (Objetivo 8) ha consistido en *identificar los recursos comunes de las organizaciones que prestan servicios jurídicos a empresas.*

Para su identificación se ha partido de la revisión de literatura relativa a las dimensiones organizativas de las empresas que operan en un marco de calidad total (Moreno-Luzón *et al.*, 2001), así como la relativa a los recursos de las empresas de prestación de servicios profesionales, en general, y jurídicos, en particular, (Weisbord *et al.*, 1995; Mayson, 2007; Lowendhal, 2005; Empson, 2007).

Sobre esta base, en primer término, se distinguió entre aquellos recursos que integran tipos de capital incluidos dentro del balance de los despachos de abogados (capital financiero y capital físico) y aquellos que, aun sin tener la consideración de partida económica, contribuyen de forma importante a la competitividad de los mismos y, por tanto, deben tenerse en consideración para determinar su valor, como son el capital humano, el social y el organizativo (Mayson, 2007).

En el ámbito de los servicios jurídicos, se han identificado cinco formas de capital con influencia en la estrategia, posicionamiento competitivo y valoración económica de este tipo de organizaciones: capital financiero, capital físico, capital humano, capital relacional y capital organizativo. A continuación, se describen los recursos que, partiendo de la citada literatura, se han reconocido como integrantes de cada una de las formas de capital identificadas. Los recursos financieros no forman parte de esta investigación y, en consecuencia, no entraremos a describirlos.

- Recursos identificados como integrantes del *capital físico*:

- *Las instalaciones*, entendidas como las oficinas y bienes muebles necesarios para su funcionamiento operativo.
- *La ubicación geográfica*, entendida como los diferentes puntos de la geografía donde el despacho dispone de oficinas propias.
- *Los equipos y la tecnología*
 - Recursos identificados como integrantes del *capital humano*:
- *Los conocimientos y la habilidad de los profesionales*, entendidos como la aptitud de los profesionales para ejercer su profesión. En un sentido amplio, los *conocimientos* de los profesionales incluyen los relativos al servicio jurídico (conocimientos técnico – jurídicos), los relativos a los clientes (contactos y relaciones personales) y sus sectores de actividad, los relativos a los mercados donde se ejerce la profesión así como los que se refieren a la gestión del negocio jurídico (Mayson, 2007). Por *habilidad* se entiende la capacidad de los profesionales para aplicar eficazmente estos conocimientos.
- *La reputación de los profesionales*, formada a partir de su currículum académico y profesional así como la percepción que los clientes y otros profesionales tienen de su actividad.
- *La actitud de los profesionales*. Este recurso está directamente relacionado con la motivación y satisfacción con la actividad profesional desarrollada. Para que la actitud de un profesional sea positiva es preciso que sus propósitos (visión clara de lo que lo tiene que hacer, así como de los beneficios que obtendrán si lo hace) estén alineados con las expectativas de la organización (Weisbord *et al.*, 1995).
 - Recursos identificados como integrantes del *capital relacional*:
- *La reputación de la organización*, determinada por su historial de asuntos y clientes así como por la percepción que tiene el mercado de la calidad de los servicios que presta y su posicionamiento.
- *Los contactos y relaciones de la organización* son el vínculo de la organización con sus clientes y proporcionan un determinado nivel de

acceso a información así como de capacidad de influencia en el mercado y las instituciones.

- *La cultura del despacho* es la manera en que se hacen las cosas en el despacho (Lowendhal, 2005) y constituye la identidad del mismo tanto interna como externamente (Mayson, 2007). Los valores compartidos e interiorizados por los miembros de la organización son el núcleo que conforma su cultura y determina la medida en que los miembros de la organización se sienten una parte de la misma. Además, las normas comunes constituyen las referencias básicas, procedimientos o formas de actuación, que gobiernan formal o informalmente el ejercicio de la autoridad, la resolución de problemas, el establecimiento de programas de acción y la toma de decisiones (Moreno-Luzón *et al.*, 2001)
 - Recursos identificados como integrantes del *capital organizativo*.

Este tipo de capital se ha conceptualizado como el soporte organizativo que facilita la eficacia y eficiencia de la organización (Moreno-Luzón *et al.*, 2001). En este trabajo de investigación hemos partido del concepto, compartido por algunos autores en el ámbito de los servicios profesionales, de que las dimensiones básicas de la organización constituyen recursos organizativos (Mayson, 2007; Lowendhal, 2005) y hemos recurrido a los postulados de Moreno-Luzón *et al.* (2001) para la descripción de los mismos, en la medida en que se han entendido aplicables al sector objeto de estudio.

- *La estructura organizativa y roles*, consiste en la distribución espacial y jerárquica de los medios materiales y humanos de la organización (Peris *et al.*, 1995). Weisbord, *et al.* (1995), describen la estructura organizativa de los despachos de abogados como el grado de división del trabajo, la manera en que los profesionales se coordinan y las normas de autoridad, reglas y políticas de coordinación y control que subyacen a las actividades del despacho.
- *Las alianzas*. Este tipo de asociaciones constituyen un recurso del capital organizativo cuando van más allá de ser contactos o relaciones para formar parte del proceso productivo de la prestación de servicios jurídicos.

- *Las rutinas y proceso.* Las primeras conforman la memoria organizativa del despacho, y son una base de habilidades y capacidades cognitivas que va más allá de cualquier miembro individual o grupo particular de la organización (Nelson y Winter, 1980, en Moreno-Luzón *et al.*, 2001). Los procesos vienen determinados por la forma en que se organiza el sistema productivo: diseño del servicio, organización de la actividad y diseño de tareas y procesos productivos.
- *Sistemas de gestión del conocimiento,* son la manera en que los despachos recaban y tratan técnicamente la información así como la forma en que la distribuyen y a quién la distribuyen. Este recurso viene determinado por la calidad de la información de la organización y de los flujos de información-decisión.
- *El diseño de puestos de trabajo* es un recurso de la organización consistente en la adecuación entre los servicios a prestar y el tipo de trabajo a desarrollar por los profesionales.
- *Las políticas de recursos humanos* son la forma de gestionar a las personas en la organización. Este recurso incluye las políticas relativas a la captación de profesionales, su selección, su formación y desarrollo, el establecimiento de carreras profesionales, la promoción así como las formas o estilos de dirección o liderazgo.
- *Los sistemas de medición, evaluación y control del desempeño,* son los procesos mediante los cuales se evalúa la calidad del servicio prestado. En los despachos de abogados estos sistemas son muy dispares y pueden consistir tanto en el control directo que un socio realiza sobre el trabajo realizado por los profesionales a su cargo, como en sistemas sofisticados de medición de las diferentes tareas o procesos que se llevan a cabo en la organización.
- *Los sistemas de compensación y ordenación de incentivos* constituyen la forma en que cada despacho alinea el interés y los objetivos de los profesionales con los intereses y objetivos de la organización. Este recurso puede estar o no ligado al anterior.
- *La estrategia y política de empresa,* entendida como la planificación formal o informal de la estrategia, consistente en la manera en que cada despacho

despliega sus objetivos estratégicos y les asigna recursos y acciones para su consecución a corto y largo plazo. (Juran, 2000)

Una vez identificados teóricamente el capital y los recursos comunes a los despachos de abogados, se procedió a su validación mediante consulta directa e individualizada al grupo de expertos que se menciona en el apartado 3.4.2. (pg. 116). Dichas entrevistas tuvieron lugar durante los meses de abril a junio de 2009.

En las entrevistas en profundidad realizadas con cada uno de los expertos, se leyeron los citados recursos, explicando en detalle el alcance de cada uno de ellos y se formuló la siguiente pregunta: *‘De la lectura detallada del listado de capital y recursos que consta en la casa de la calidad que se le entrega ¿diría Ud. que es completa o bien que su organización dispone de algún otro recurso que no está contemplado en la misma? Si es así, por favor especifique cuál’*. Así mismo, se hizo constar expresamente que si bien los recursos financieros no se habían incorporado al listado de recursos de la matriz QFD, debían tenerlos en consideración como recurso del despacho a los efectos de validación del listado.

Como resultado de esta parte de la entrevista, todos los expertos confirmaron que la totalidad de los recursos con los que contaba su despacho estaban incluidos en el listado de *capital y recursos*. Esta confirmación nos ha permitido afirmar que los recursos identificados, por ser comunes a un número significativo de despachos, son, efectivamente, recursos sectoriales.

Una vez determinados los recursos sectoriales, se procedió a dar cumplimiento al siguiente objetivo de la FASE III de la investigación empírica (Objetivo 9), consistente en *confirmar que la totalidad de los recursos sectoriales identificados son necesarios para satisfacer las expectativas de las empresas que operan en Cataluña*.

A tal efecto, en el marco de las entrevistas en profundidad realizadas con cada uno de los expertos, se formuló la siguiente pregunta directa: *‘De la lectura detallada de las expectativas de las empresas que operan en Cataluña ¿diría*

que el listado de capital y recursos contiene todos los recursos necesarios para satisfacer dichas expectativas? De no ser así, por favor especifique los que faltan'.

Como resultado de esta parte de la entrevista, todos los expertos confirmaron que para satisfacer las expectativas de las empresas que operan en Cataluña, a tenor del listado mostrado, eran necesarios todos y cada uno de los recursos identificados. Este resultado nos ha permitido calificar a los recursos identificados como recursos necesarios para satisfacer las expectativas de las empresas que operan en Cataluña. En consecuencia, los mismos pasarán a integrar *LOS CÓMOS* del sector, elemento 4 del modelo propuesto. Así mismo, integrarán la Columna C de la *casa de la calidad sectorial* (v. Fig. 3.1).

4.3.1.2. Recursos estratégicos sectoriales

En el presente apartado se aborda el desarrollo de los Objetivos 10, 11, 12 y 13 de la investigación empírica.

Objetivo 10 - Identificar los recursos clave para la satisfacción de característica del servicio jurídico, desde la perspectiva de la calidad.

Objetivo 11 - Identificar los recursos estratégicos del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas.

Objetivo 12 – Validar la Hipótesis 12.1 - *Los recursos humanos son recursos estratégicos en el sector objeto de análisis, siendo la actitud de los profesionales fundamental para la satisfacción de las expectativas de las empresas.*

Objetivo 13 – Identificar el alcance de la interacción de las diferentes formas de capital en este sector.

Tal y como se ha propuesto en el modelo para el análisis estructural del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña, los *recursos*

estratégicos sectoriales se han identificado desde un prisma de calidad, mediante el despliegue de la voz del cliente en los recursos de la organización.

A tal efecto, se ha confeccionado en la parte metodológica de esta investigación el formato de la casa de la calidad del sector (v. Fig. 3.1, p. 120, Fig. 3.2. y Fig. 3.3., p. 123).

A los efectos de recabar la información necesaria para determinar los recursos estratégicos del sector, la autora de la investigación llevó a cabo entrevistas personales, individuales e independientes con cada uno de los expertos colaboradores en la investigación (apartado 3.4.2.). En dichas entrevistas se hizo entrega a cada uno de ellos de una carpeta que contenía *la matriz QFD* (Fig. 3.2.), el *diagrama de árbol* con las expectativas de primer, segundo y tercer nivel (Tabla 4.7.) así como, de la matriz correspondiente al *tejado de la casa de la calidad*⁴¹ (Fig. 3.3.). El contenido de la documentación entregada así como el funcionamiento de la metodología *QFD*, fue explicada en detalle, aclarando las dudas que pudieran surgir al respecto. Con posterioridad, los expertos fueron contactando con la autora del trabajo para aclarar dudas así como para comunicar la finalización de las matrices.

Una vez recogidas las matrices de cada despacho, se procedió a procesar los datos y extraer los resultados, en el orden que a continuación se especifica.

⁴¹ Los tejados de la casa de la calidad corresponden a 21 despachos, dado que dos de los expertos (despacho 1 y 2) no lo completaron.

4.3.1.2.1. Casas de la calidad cualitativas

En primer lugar, se construyó una casa de la calidad cualitativa por cada despacho (v. Anexo 3.1.). En aras de la confidencialidad de los datos, las casas de la calidad cualitativa y cuantitativa correspondientes a cada despacho, se identificaron con un número aleatorio, así como mediante la descripción del tipo de despacho al que pertenece el experto.

Cada casa está formada por:

- *La matriz QFD cualitativa* de cada despacho, resultado de la transcripción informática de los símbolos adjudicados a cada celda por los expertos. Estos símbolos, tal y como hemos explicado en la metodología, representan el impacto de cada uno de los recursos en la satisfacción de cada una de las expectativas, distinguiendo entre relación fuerte, relación media, relación débil y sin relación (ver Tabla 3.10 - Símbolos y valores numéricos de la matriz QFD).
- *El tejado cualitativo de la casa de la calidad*, resultado de la transcripción informática de los símbolos adjudicados a cada celda por los expertos. Estos símbolos representan el impacto de los recursos entre sí.

4.3.1.2.2. Casas de la calidad cuantitativas

En segundo lugar, se construyó una casa de la calidad cuantitativa por cada despacho (v. Anexo 3.2.). Al igual que en las casas anteriores, cada una está integrada por:

- *La matriz QFD cuantitativa* correspondiente a cada despacho, resultado de sustituir los símbolos por su correspondiente valor numérico: 9 equivalente a relación o impacto fuerte, 3 equivalente a relación o impacto medio, 1 equivalente a relación o impacto débil y 0 equivalente a sin relación (v. Tabla 3.10).

A continuación, para determinar la importancia relativa de cada recurso en la satisfacción de cada expectativa se calculó el *peso de relación* de cada celda,

siendo éste valor el resultante de multiplicar el valor numérico del impacto de cada recurso en cada expectativa por el peso de la expectativa.

Por último, se obtuvo el *valor de contribución* de cada recurso (promedio de los pesos de relación de cada columna) y se calculó el peso en porcentaje de cada recurso en el total. Así mismo, se incluyó debajo de los valores de contribución su representación gráfica.

Los recursos que han obtenido mayores valores de contribución como resultado del despliegue de la voz del cliente en la voz de la organización, constituyen los *recursos estratégicos* de las casas de la calidad correspondientes a cada despacho.

- *El tejado cuantitativo de la casa de la calidad* correspondiente a cada despacho, resultado de sustituir los símbolos adjudicados a cada celda por su correspondiente valor numérico: 9 equivalente a relación o impacto fuerte, 3 equivalente a relación o impacto medio, 1 equivalente a relación o impacto débil y 0 equivalente a sin relación.

El primer resultado que se obtiene del análisis de las casas de la calidad individuales es que, si bien todas ellas coinciden en arrojar elevados valores de contribución respecto de los recursos '*actitud de los profesionales*' y '*conocimientos y habilidad de los profesionales*', todas son diferentes entre sí, lo que viene a confirmar lógicas desiguales en el despliegue de los recursos de la organización.

4.3.1.2.3. *Las matrices de correlación*

En tercer lugar, se construyó una matriz de correlación por cada una de las 24 expectativas, donde cada fila representaba un despacho, cada columna un recurso y las celdas de correlación representaban los pesos de relación de cada despacho para la expectativa de *referencia*.

Este apartado se ha configurado para dar cumplimiento al *Objetivo 10*, de la presente investigación '*Identificar los recursos clave para la satisfacción de cada característica del servicio jurídico, desde la perspectiva de la calidad.*'

El cálculo del peso promedio⁴² de relación correspondiente a cada expectativa, nos ha permitido, determinar la importancia relativa de cada uno de los 18 recursos identificados en la satisfacción de cada una de las 24 características del servicio y, como resultado, determinar los *recursos clave* para la satisfacción de cada expectativa (Objetivo 10). Dado que la matriz de *QFD* es una herramienta de consenso, para determinar la significación de los resultados a nivel sectorial, se calculó el promedio y la desviación estándar de las equivalencias cuantitativas (0, 1, 3 y 9)⁴³ del impacto otorgado por el conjunto de expertos a la satisfacción de cada expectativa. A los efectos de la presente investigación, se ha apreciado que existe un nivel de consenso significativo entre los expertos en considerar que un determinado recurso representa un impacto fuerte en la satisfacción de una determinada expectativa cuando la cifra promedio de todas las puntuaciones se sitúa en una cifra comprendida entre el 7 y el 9 y, además, presenta como máximo una desviación estándar de 3. En consecuencia, todos los recursos identificados como clave para la satisfacción de cada una de las características del servicio, arrojan un promedio de impacto de cómo mínimo 7 puntos, una desviación estándar de cómo máximo 3 puntos y, además, un peso promedio de relación de cómo mínimo un 8% (v. Tabla 4.19 y Anexos 3.3 y 3.4). Por tanto se han desestimado por su baja significación en la muestra, los recursos que aun habiendo superado un peso de relación del 8%, el impacto en promedio arroja una cifra inferior a 7.

⁴² Para cada expectativa se ha calculado la media aritmética de los pesos de relación que arroja cada despacho de la muestra.

⁴³ En las equivalencias cuantitativas utilizadas en la presente investigación 0 equivale a sin impacto, 1 impacto débil, 3 impacto medio y 9 impacto fuerte del recurso en la satisfacción de la expectativa.

Tabla 4.19 Impacto y desviación estándar de los recursos (cómos) en la satisfacción de las expectativas (qués)

QUÉS Expectativas de las empresas que operan en Cataluña		CÓMOS Despliegue de capital y recursos necesarios para satisfacer las expectativas																	
		Capital Físico			Capital Humano			Capital Social			Capital Organizativo								
		Instalaciones	Ubicación geográfica	Equipos y tecnología	Conocimientos y habilidad de los profesionales	Reputación de los profesionales	Actitud de los profesionales	Reputación de la organización	Contactos y relaciones	Cultura del Despacho (Normas y valores comunes)	Estructura organizativa y roles	Alianzas	Rutinas y procesos	Sistemas de gestión del conocimiento	Diseño de puestos de trabajo	Políticas de Recursos Humanos)	Sistemas de medición, evaluación y control	Sistemas de compensación y ordenación de incentivos	Estrategia y política de empresa
Accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación	Promedio	4	5	7	6	2	8	2	3	6	5	3	5	5	3	4	3	2	6
	Devest	3	4	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3
Capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial	Promedio	1	1	3	9	4	8	3	3	7	3	3	3	6	2	4	3	2	6
	Devest	2	2	2	0	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4
Fiabilidad del servicio (calidad homogénea)	Promedio	2	1	5	8	3	8	4	2	7	6	2	6	8	4	7	8	2	6
	Devest	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3
Asignación adecuada de profesionales a cada caso	Promedio	1	2	2	7	4	7	3	2	5	8	3	5	5	7	5	5	4	6
	Devest	2	3	2	3	3	3	3	7	4	2	3	3	4	3	4	4	3	3
Capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado	Promedio	1	2	6	8	2	8	4	2	7	8	3	6	7	5	6	6	3	6
	Devest	2	2	4	2	2	2	4	2	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4
Minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto	Promedio	2	1	4	5	2	5	4	2	6	4	1	5	2	3	2	5	3	6
	Devest	3	2	3	4	2	3	4	2	3	4	1	4	3	3	2	4	3	3
Buen conocimiento de mi empresa y su entorno	Promedio	1	3	3	7	2	7	2	4	5	4	2	3	5	2	3	3	2	6
	Devest	2	3	3	3	2	3	2	4	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3
Actitud pro-activa del despacho y sus abogados	Promedio	2	2	3	6	3	9	3	2	7	4	2	3	3	4	5	5	5	7
	Devest	3	2	3	4	3	0	3	2	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3
Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa	Promedio	1	1	2	9	3	7	2	1	5	1	1	2	4	1	4	3	2	3
	Devest	2	2	2	1	3	3	2	7	4	1	1	2	3	1	3	4	3	4
Precio razonable	Promedio	3	3	4	5	3	4	4	3	4	5	2	4	4	4	3	4	4	6
	Devest	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
Altos estándares éticos y de deontología profesional	Promedio	1	1	1	4	5	9	6	2	8	2	2	2	1	1	6	5	3	7
	Devest	2	2	2	4	4	1	4	2	2	2	2	2	1	2	4	4	3	3
Trato personalizado y de cliente prioritario	Promedio	3	3	3	5	2	9	4	2	7	5	1	3	2	2	3	4	3	7
	Devest	3	3	3	4	2	7	4	2	3	4	1	3	2	2	3	3	3	3
Buena sintonía con los profesionales	Promedio	1	1	2	6	3	9	3	3	6	4	1	2	2	3	5	4	3	5
	Devest	2	2	2	4	3	1	3	3	3	3	1	2	2	3	4	4	3	4
Gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas	Promedio	1	1	2	9	5	6	5	2	3	2	3	1	6	3	6	5	3	6
	Devest	2	2	2	0	4	3	4	3	3	2	3	1	4	3	3	4	3	4
Capacidad para asesorar en temas estratégicos o claves para mi empresa	Promedio	1	2	4	8	4	7	4	5	5	3	5	3	5	3	5	4	3	6
	Devest	2	2	3	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4
Servicio jurídico completo	Promedio	3	2	4	8	3	5	4	3	5	6	6	3	7	4	5	4	3	7
	Devest	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
Capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades	Promedio	2	2	6	8	3	8	3	3	6	6	3	4	6	3	6	4	3	7
	Devest	2	2	3	2	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
Capacidad para colaborar con otros despachos	Promedio	2	4	4	4	4	8	6	7	5	3	8	2	2	1	2	2	2	6
	Devest	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3
Capacidad de influencia	Promedio	2	4	1	6	8	7	9	9	5	3	6	1	2	1	2	1	2	6
	Devest	2	3	2	4	2	3	0	0	3	3	3	1	2	2	3	1	2	3
Cobertura geográfica nacional	Promedio	5	7	6	2	3	3	5	4	3	4	7	1	2	2	2	2	1	7
	Devest	4	3	4	2	3	4	4	4	3	3	3	1	2	2	2	2	3	3
Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa	Promedio	3	3	3	7	8	6	9	6	5	3	4	2	4	2	3	3	2	7
	Devest	3	3	3	3	2	3	1	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	7
Capacidad para entender y actuar en el mercado internacional	Promedio	2	4	6	7	5	6	6	7	4	4	8	2	4	2	4	2	3	7
	Devest	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3
Prestigio jurídico de un abogado concreto	Promedio	1	2	1	7	8	6	6	5	3	2	1	1	2	1	4	2	3	4
	Devest	2	2	2	3	2	4	3	4	4	2	1	1	3	1	4	3	4	4
Cobertura geográfica internacional	Promedio	3	7	6	4	3	3	5	5	4	4	8	2	3	2	3	2	2	8
	Devest	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	2	3	3	2	3

INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS:			
Color	Promedio / Desviación	Consenso	Significación
Azúl fuerte	9 / 0-1	Absoluto	Muy Significativo
Azúl pálido	8 / 2-3	Alto	Muy Significativo
Azúl turquesa	7 / 3	Medio	Significativo

Los coeficientes inferiores a 6 / 3 - se han considerado poco significativos, bien porque los expertos han considerado que el impacto de un determinado recurso con una determinada característica del servicio es bajo ó porque el nivel de consenso no alcanza la significación requerida.

Como resultado del precitado análisis se han determinado los siguientes recursos como clave para la satisfacción de cada una de las características del servicio identificadas en este trabajo de investigación (v. Tabla 4.19 y Anexos 3.3. y 3.4):

1. Los recursos clave en la satisfacción de la característica '*accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación*', ordenados de mayor a menor atendiendo a su valor de contribución son los siguientes:
 - Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 10,65%
 - Equipos y tecnología, con un valor de contribución del 9,15%

2. Los recursos clave en la satisfacción de la característica '*capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial*', ordenados de mayor a menor por valor de contribución, son los siguientes:
 - Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución de 12,84 %
 - Actitud de los profesionales, con un valor de contribución 12,10%
 - Cultura del Despacho (Normas y valores comunes) , con un valor de contribución del 9,74%

3. Los recursos clave en la satisfacción de la característica '*fiabilidad del servicio (calidad homogénea)*' son, ordenados de mayor a menor por su valor de contribución, los siguientes:
 - Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 9,49%
 - Actitud de los profesionales, con un peso de relación del 9,49%
 - Sistemas de gestión del conocimiento, con un valor de contribución del 8,91%
 - Sistemas de medición, evaluación y control, con un valor de contribución del 8,66%

4. Los recursos clave en la satisfacción de la característica '*Asignación adecuada de profesionales a cada caso*' son, ordenados de mayor a menor por su valor de contribución, los siguientes:

- Estructura organizativa y roles, con un valor de contribución del 10,36%
- Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 9,53%
- Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 8,70%
- Diseño de puestos de trabajo, con un valor de contribución del 8,65%

5. Los recursos clave en la satisfacción de la característica '*Capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado*' son, ordenados de mayor a menor por su valor de contribución, los siguientes:

- Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 9,31%
- Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 9,17%
- Estructura organizativa y roles, con un valor de contribución del 8,88%
- Sistemas de gestión del conocimiento, con un valor de contribución del 8,29%

6. Respecto de las característica '*Minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto*', ningún recurso reúne todas las condiciones para validar su significación a los efectos de la presente investigación (v. Tabla 4.19.), si bien, cabe citar los recursos que han obtenido valores de contribución superiores al 8 % :

- Estrategia y política de empresa, con un valor de contribución del 10,03%
- Cultura del Despacho (Normas y valores comunes) , con un valor de contribución del 9,88%
- Rutinas y procesos, con un valor de contribución del 8,63%

- Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 8,33%
7. Los recursos clave en la satisfacción de la característica '*Buen conocimiento de mi empresa y su entorno*' son, ordenados de mayor a menor por su valor de contribución, los siguientes:
- Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 11,29%
 - Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 11,01%
8. Los recursos clave en la satisfacción de la característica '*Actitud pro-activa del despacho y sus abogados*' son, ordenados de mayor a menor por su valor de contribución, los siguientes:
- Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 12,04%
 - Cultura del Despacho (normas y valores comunes) , con un valor de contribución del 9,83%
 - Estrategia y política de empresa, con un valor de contribución del 9,83%
9. Los recursos clave en la satisfacción de la característica '*Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa*' son, ordenados de mayor a menor por su valor de contribución, los siguientes:
- Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 16,97%
 - Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 14,18%
10. Respecto de la característica '*Precio razonable*', ningún recurso reúne todas las condiciones para validar su significación a los efectos de la presente investigación (v. Tabla 4.19.), si bien, cabe citar la *estrategia y política de empresa* como el único recurso en obtener un valor de contribución superior al 8%.
11. Los recursos clave en la satisfacción de la característica '*Altos estándares éticos y de deontología profesional*' son, ordenados de mayor a menor por su valor de contribución, los siguientes:

- Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 12,90%
- Cultura del Despacho (Normas y valores comunes) , con un valor de contribución del 12,32%
- Estrategia y política de empresa, con un valor de contribución del 10,59%

12. Los recursos clave en la satisfacción de la característica '*Trato personalizado y de cliente prioritario*' son, ordenados de mayor a menor por su valor de contribución, los siguientes:

- Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 12,73%
- Cultura del Despacho (Normas y valores comunes), con un valor de contribución del 10,52%
- Estrategia y política de empresa, con un valor de contribución del 9,88%

13. El recurso clave en la satisfacción de la característica '*Buena sintonía con los profesionales*' es:

- Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 13,91%

14. El recurso clave en la satisfacción de la característica '*Gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas*' es:

- Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 12,64%

15. Los recursos clave en la satisfacción de la característica '*Capacidad para asesorar en temas estratégicos o clave para mi empresa*' son, ordenados de mayor a menor por su valor de contribución, los siguientes:

- Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 11,21%
- Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 8,97%

16. Los recursos clave en la satisfacción de la característica '*Servicio jurídico completo*' son, ordenados de mayor a menor por su valor de contribución, los siguientes:

- Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 10,10%
- Estrategia y política de empresa, con un valor de contribución del 8,86%
- Sistemas de gestión del conocimiento, con un valor de contribución del 8,14%

17. Los recursos clave en la satisfacción de la característica '*Capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades*' son, ordenados de mayor a menor por su valor de contribución, los siguientes:

- Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 9,81%
- Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 9,60%
- Estrategia y política de empresa, con un valor de contribución del 8,34%

18. Los recursos clave en la satisfacción de la característica '*Capacidad para colaborar con otros despachos*' son, ordenados de mayor a menor por su valor de contribución, los siguientes:

- Alianzas, con un valor de contribución del 10,93%
- Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 10,24%
- Contactos y relaciones, con un valor de contribución del 9,14%

19. Los recursos clave en la satisfacción de la característica '*Capacidad de influencia*' son, ordenados de mayor a menor por su valor de contribución, los siguientes:

- Reputación de de la organización, con un valor de contribución del 12,05%

- Contactos y relaciones, con un valor de contribución del 12,05%
- Reputación de los profesionales, con un valor de contribución del 11,35%
- Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 8,73%

20. Los recursos clave en la satisfacción de la característica '*Cobertura geográfica nacional*' son, ordenados de mayor a menor por su valor de contribución, los siguientes:

- Alianzas, con un valor de contribución del 10,87%
- Ubicación geográfica, con un valor de contribución del 10,87%
- Estrategia y política de empresa, con un valor de contribución del 9,93%

21. Los recursos clave en la satisfacción de la característica '*Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa*' son, ordenados de mayor a menor por su valor de contribución, los siguientes:

- Reputación de de la organización, con un valor de contribución del 11,22%
- Reputación de los profesionales, con un valor de contribución del 10,21%
- Estrategia y política de empresa, con un valor de contribución del 8,71%
- Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 8,48%

22. Los recursos clave en la satisfacción de la característica '*Capacidad para entender y actuar en el mercado internacional*' son, ordenados de mayor a menor por su valor de contribución, los siguientes:

- Alianzas, con un valor de contribución del 9,52%

- Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 8,67%
- Contactos y relaciones, con un valor de contribución del 8,13%
- Estrategia y política de empresa, con un valor de contribución del 8,08%

23. Los recursos clave en la satisfacción de la característica '*Prestigio jurídico de un abogado concreto*' son, ordenados de mayor a menor por su valor de contribución, los siguientes:

- Reputación de los profesionales, con un valor de contribución del 13,82%
- Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 12,10%

24. Los recursos clave en la satisfacción de la característica '*Cobertura geográfica internacional*' son, ordenados de mayor a menor por valor de contribución, los siguientes:

- Alianzas, con un valor de contribución del 10,99%
- Estrategia y política de empresa, con un valor de contribución del 10,45%
- Ubicación geográfica, con un valor de contribución del 9,26%

La Tabla 4.19 evidencia el bajo impacto en la satisfacción de las expectativas, asignado en promedio a los recursos organizativos y físicos. Además, entre los recursos que integran estos tipos de capital, los que a continuación se relacionan, no han obtenido cifras de impacto significativas respecto de ninguna de las características del servicio: '*instalaciones*', '*sistemas de compensación y ordenación de incentivos*' y '*rutinas y procesos*'. Estos resultados son indicativos de un bajo nivel de despliegue, a nivel sectorial, de dichos recursos para la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Así mismo, llama la atención, la baja asignación de recursos⁴⁴ a las características del servicio '*precio razonable*' y '*minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto*'. Este dato es indicativo de una gestión deficiente de las mismas, a nivel sectorial y, por tanto, de una importante oportunidad para la mejora e innovación sectorial.

Por último, mencionar que el análisis anterior nos va a permitir, como más adelante se verá, completar las dimensiones del servicio jurídico así como la identificación oportunidades sectoriales.

4.3.1.2.4. La casa de la calidad sectorial

Por último, se procedió a la construcción de la casa de la calidad del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña, siguiendo las pautas establecidas en la Fig. 3.1. (pg. 120) y formada por los siguientes elementos:

- **La matriz de QFD sectorial**, integrada por los encabezamientos de las Filas A, B, y la base de las columnas E así como por las Celdas D de la Figura 3.1.
 - **Qués** - Expectativas de las empresas que operan en Cataluña (Filas A de la Fig. 3.1.).
 - **Peso de las expectativas** - Importancia relativa de las expectativas, ponderada a 100 (Filas B de la Fig. 3.1).
 - **Cómos** - Capital y recursos de los despachos de abogados que operan en Cataluña (Columnas C de la Fig. 3.1).
 - **Pesos de relación** - Importancia relativa en promedio de la muestra de cada recurso en la satisfacción de cada expectativa⁴⁵ (Celdas D de la fig. 3.1).

⁴⁴ Ningún recurso presenta un nivel de impacto significativo a nivel sectorial con estas características del servicio.

⁴⁵ Peso de relación = valor numérico del impacto asignado a un recurso en la satisfacción de una expectativa x importancia relativa de la expectativa ponderada a 100

- *Valores de contribución* - Promedio de los pesos de relación correspondientes a cada recurso (*peso de los cómos*), peso en porcentaje del valor de contribución de cada recurso sobre el total y representación gráfica (Columnas E de la Fig. 3.1).

Este apartado, ha permitido dar cumplimiento a los objetivos 11 y 12 de la presente investigación, *identificar los recursos o factores estratégicos del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas* y validar la Hipótesis 12.1 - *Los recursos humanos son recursos estratégicos en el sector objeto de análisis, siendo la actitud de los profesionales fundamental para la satisfacción de las expectativas de las empresas.*

Como resultado del análisis de los datos obtenidos de la *matriz QFD sectorial* se desprende que el capital humano es el que presentan un mayor peso de contribución en la satisfacción del mercado y que los siguientes recursos son estratégicos en el sector de prestación de servicios jurídicos en Cataluña, por presentar valores de contribución a la satisfacción de las expectativas de las empresas que operan en Cataluña superiores al 8% (v. Figura 4.3.1 y Tabla 4.20):

- *La actitud de los profesionales*, con un valor de contribución a la satisfacción del mercado del 9,56%
- *Los conocimientos y habilidad de los profesionales* con un valor de contribución del 9,01%
- *La estrategia y política de empresa*, con un valor de contribución del 8,43%.

En la Tabla 4.20, se representan, en columnas, los porcentajes de contribución de los diferentes recursos en la satisfacción de las expectativas así como los pesos en promedio de de los tipos de capital en que se integran. Del mismo se desprende que el capital humano representa en promedio un valor significativamente superior al resto de formas de capital de los despachos de abogados.

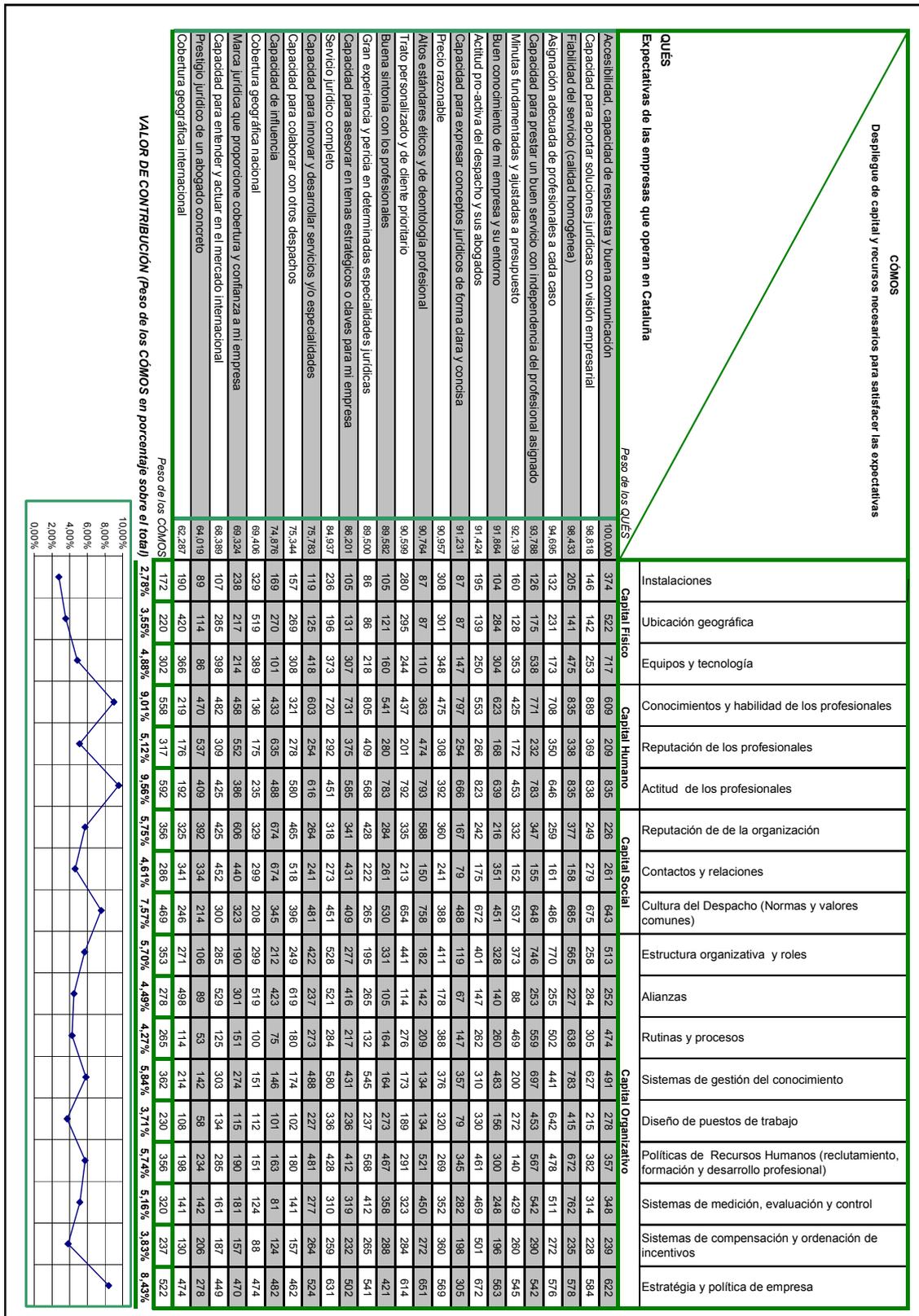


Figura 4.3.1. Matriz QFD sectorial

Tabla 4.20 - Tipos de capital y recursos de los despachos de abogados y su valor relativo de contribución en la satisfacción de las expectativas de las empresas

Capital	Recursos	Valor relativo de contribución en %
Capital Físico	Instalaciones	2,780%
	Ubicación geográfica	3,554%
	Equipos y tecnología	4,877%
	Total en promedio	3,737%
Capital Humano	Conocimientos y habilidad de los profesionales	9,014%
	Reputación de los profesionales	5,120%
	Actitud de los profesionales	9,557%
	Total en promedio	7,897%
Capital Social	Reputación de de la organización	5,749%
	Contactos y relaciones	4,614%
	Cultura del Despacho (Normas y valores comunes)	7,566%
	Total en promedio	5,976%
Capital organizativo	Estructura organizativa y roles	5,696%
	Alianzas	4,486%
	Rutinas y procesos	4,274%
	Sistemas de gestión del conocimiento	5,840%
	Diseño de puestos de trabajo	3,714%
	Políticas de Recursos Humanos (reclutamiento, formación y desarrollo profesional)	5,743%
	Sistemas de medición, evaluación y control	5,161%
	Sistemas de compensación y ordenación de incentivos	3,827%
	Estrategia y política de empresa	8,427%
	Total en promedio	5,240%

- **Tejado de la casa de la calidad sectorial.** Los datos correspondientes al tejado de la casa de la calidad sectorial (Figuras 4.3.2, p. 252 y 4.3.3, p. 253), son el resultado del cálculo del promedio de los valores adjudicados por todos los despachos a cada celda. (Celdas F de la Figura 3.1.) así como del cálculo de la desviación estándar para determinar su significación sectorial.

Este apartado de la investigación se ha configurado para dar cumplimiento al *Objetivo 13 – Determinar el nivel de interacción de las diferentes formas de capital en el sector.*

La información a analizar se ha obtenido de la casa de la calidad sectorial y la línea de investigación para el análisis de la información obtenida ha partido de la aplicación a los despachos de abogados de la teoría de los recursos desde la perspectiva del capital propuesta por Mayson (2007). El citado autor plantea que la *convertibilidad* del capital permite a los despachos de abogados la utilización de unas formas de capital para la creación o desarrollo de otras, de tal manera que la interacción que se produce entre las diferentes formas de capital crea valor para los socios de la firma. En este sentido, conceptúa a los despachos de abogados como vehículos idóneos para la creación, mantenimiento, desarrollo y protección de combinaciones de capital que optimizan el valor del despacho. Su organización interna se fundamenta en la actividad conjunta de crear y desplegar formas de capital que ven incrementada su productividad debido a interdependencias internas, y se sustenta o apuntala en la obligación legal o, más frecuentemente en el capital relacional y en el capital organizativo (Mayson, 2007).

En un marco de calidad total, no se puede afirmar cuáles son los recursos estratégicos de una organización o en nuestro caso de un sector sin tener en consideración la perspectiva del cliente. Una vez determinadas las formas de capital y los recursos estratégicos en el sector objeto de análisis nos hemos planteado determinar cuáles son los elementos de la organización interna que los despachos que operan en Cataluña utilizan para apuntalar e integrar los recursos estratégicos sectoriales.

El diseño del soporte organizativo de las empresas es un principio genérico de la gestión de la calidad total. La eficacia del diseño señala el grado en el que éste ayuda a la empresa a conseguir objetivos; la eficiencia está relacionada con la utilización de recursos y con el ahorro de costes (Mintzberg, 1979, en Moreno-Luzon *et al.*, 2001).

La unión de estas dos tendencias de la literatura, la fundamentada en la GCT (gestión de la calidad total) y la fundamentada en los recursos, nos proporciona una visión amplia de la manera que los despachos de abogados priorizan las dimensiones de su organización interna en este mercado.

Según ha resultado del despliegue de la voz del cliente en la voz de la organización, hemos podido determinar empíricamente que el capital humano es estratégico en este sector, resultando la actitud de los profesionales así como los conocimientos y la habilidad de éstos, determinantes para la satisfacción de las expectativas de las empresas que operan en Cataluña.

Al objeto de identificar cuáles son los tipos de capital y recursos que presentan un mayor grado de interacción con los mencionados recursos estratégicos, se ha llevado a término el análisis de los datos del *tejado de la casa de la calidad sectorial* (v. Fig. 4.3.2). Tal y como hemos explicado en el apartado anterior, los datos reflejados en las celdas de dicho *tejado* representan el valor en promedio de todos los *tejadros cuantitativos* (v. Anexo 3.2).

Siguiendo un criterio bastante extendido en la metodología *QFD*, consistente en considerar, a efectos de diseño, exclusivamente los valores del tejado que representan asociaciones muy fuertes, en la identificación de la interacción entre recursos se ha seguido un criterio más restrictivo que en las matrices de calidad, discriminando todos los valores de impacto que arrojasen cifras en promedio inferiores a 8, por considerarlos poco significativos. Recordemos, a este respecto, que en la conversión de símbolos en valores numéricos, el 9 representa un impacto de asociación positiva fuerte, el 3 un impacto de asociación positiva media, el 1 un impacto de asociación positiva débil y el 0 sin impacto.

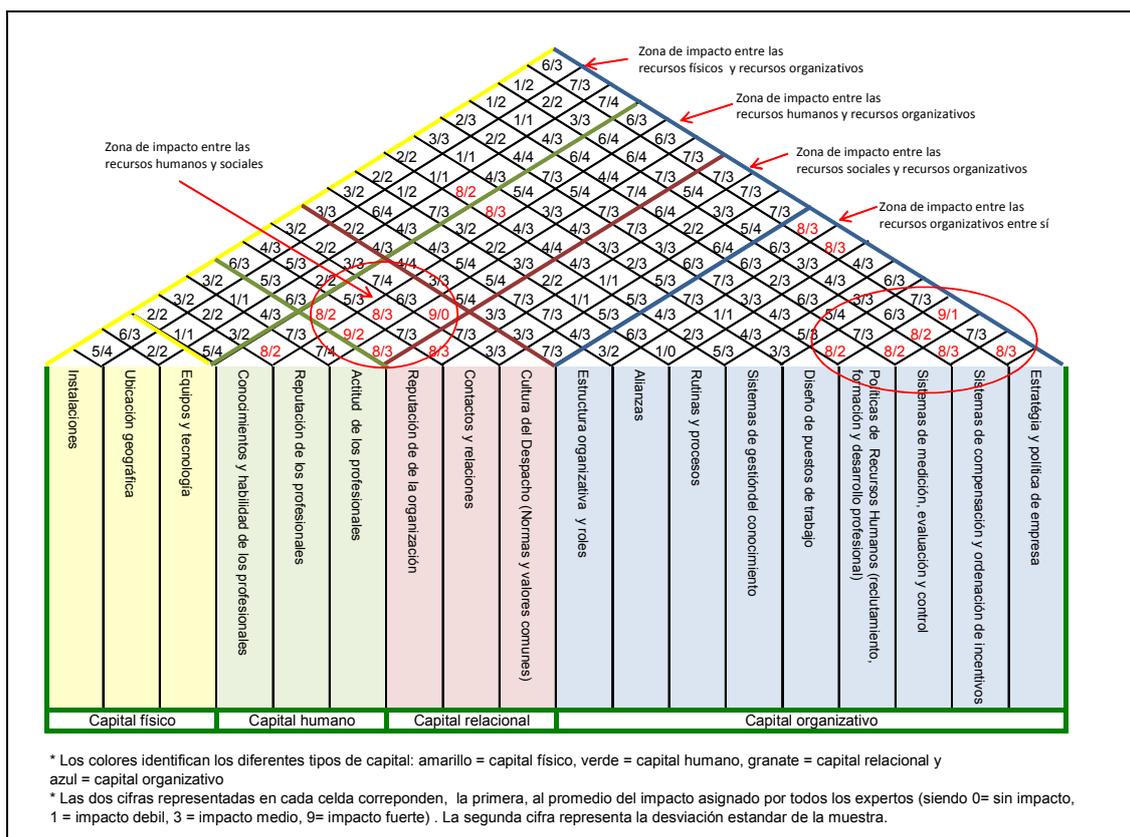


Figura 4.3.2 – Tejado sectorial de la casa de la calidad

A los efectos de facilitar la lectura del tejado de la casa de la calidad, en la Figura 4.3.3 se ha realizado la representación gráfica de la interacción de los recursos estratégicos con otro tipo de recursos, según se desprende de los datos que han resultado de la Fig. 4.3.2.

Las flechas representan consenso absoluto o muy alto entre los expertos en la asignación de un impacto fuerte de un recurso con otro y viceversa (con una puntuación en promedio entre 8 y 9 puntos, así como desviaciones estándar no superiores a 3). Los colores representan los diferentes tipos de capital al que pertenece el recurso: el color amarillo representa el capital físico, el color verde el capital humano, el color granate el capital relacional y el color azul el capital organizativo.

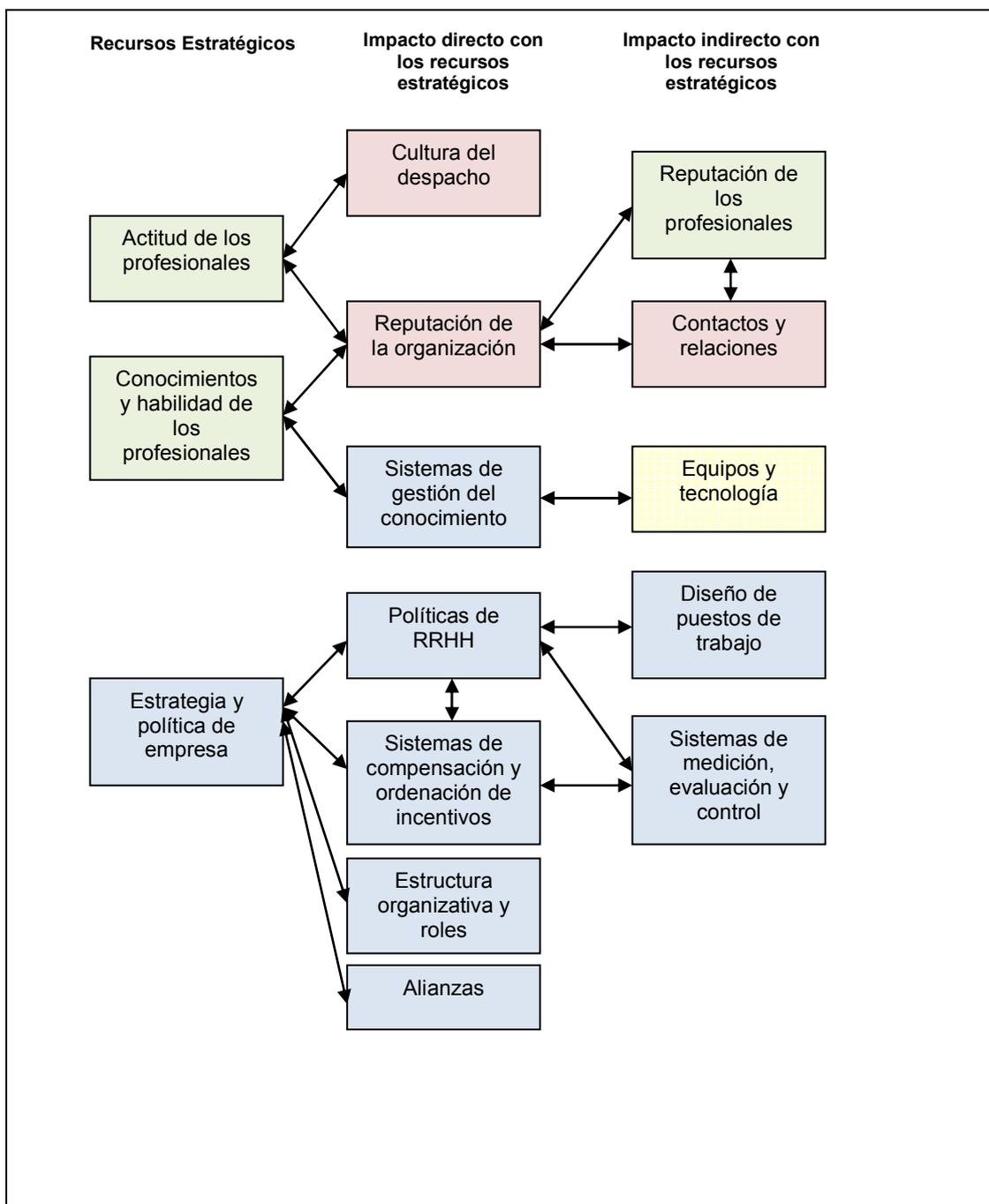


Figura 4.3.3. Recursos estratégicos: Impacto directo e indirecto con otros recursos

Las figuras anteriores ponen de manifiesto, en primer lugar, que de las 153 asociaciones posibles entre recursos, tan sólo existe consenso alto sobre la existencia de un nivel de impacto mutuo *fuerte* respecto de 16 de ellas, y consenso absoluto en el mismo sentido respecto de una, concretamente, la interrelación entre la *cultura del despacho* y la *actitud de los profesionales*. En

efecto, los expertos tan solo se han puesto de acuerdo en la existencia de una interdependencia fuerte respecto de un escaso 11% de las asociaciones posibles entre recursos. Estos datos, ponen de relieve que, de forma mayoritaria, los operadores de este sector infrautilizan las interdependencias internas entre recursos.

En segundo lugar, evidencian que los *recursos estratégicos sectoriales* no presentan niveles significativos de interdependencia entre sí, aunque si lo hacen con otro tipo de recursos.

Los recursos estratégicos sectoriales *actitud, conocimientos y habilidad de los profesionales* presentan altos niveles de interdependencia, con los *recursos sociales* (la cultura del despacho, la reputación de la organización así como los contactos y relaciones). Así mismo, existe consenso absoluto entre los expertos en que la reputación de la organización y la de los profesionales presentan el máximo nivel de impacto mutuo, de tal manera que si mejora una, mejora la otra y viceversa.

Además los conocimientos y habilidad de los profesionales presentan un alto nivel de interdependencia con los sistemas de *gestión del conocimiento* e indirectamente con los *equipos y la tecnología*.

Los bajos niveles de significación en los datos que arroja la zona de interdependencia entre los recursos organizativos y los recursos humanos y sociales pone de manifiesto el despliegue ineficiente de los recursos organizativos en la gestión de aquellos recursos respecto de los cuales tanto los profesionales como el mercado tienen un fuerte poder de negociación.

Por lo que se refiere al tercer recurso estratégico sectorial, *estrategia y política de empresa*, del análisis de datos resulta que este recurso organizativo interactúa, fundamentalmente, con las *políticas de recursos humanos, los sistemas de compensación y ordenación de incentivos, la estructura organizativa y roles* así como con las *alianzas*. De forma indirecta, con el *diseño de puestos de trabajo* y con los *sistemas de medición, evaluación y control*.

Paradójicamente, los datos no reflejan un nivel significativo de consenso entre los expertos en la interdependencia entre la estrategia del despacho y los recursos que aportan mayor valor de contribución en la satisfacción del mercado (*la actitud, los conocimientos y la habilidad de los profesionales*).

- **Análisis de la competencia.** La metodología QFD prevé la incorporación de datos sobre la oferta de la competencia en la columna derecha de la casa de la calidad (Cohen, 1995). La columna correspondiente al análisis de la competencia en la casa de la calidad del sector de prestación de servicios jurídicos se ha confeccionado sobre la base del Anexo 2.12 y las Tablas 4.13 a 4.17 (Fase II de la investigación) en las que se establecen las fortalezas y debilidades de la oferta de cada uno de los grupos estratégicos identificados en la Fase I (Columna G. de la Figura 3.1-).

El Benchmarking es una herramienta para la mejora continua de la calidad, mediante la cual las organizaciones pueden establecer sus fortalezas y debilidades, evaluar las ventajas de los líderes del mercado e incorporar dicha información en planes de acción ideados para obtener una posición de superioridad (Hokey *et al.*, 1997). La comparación de la oferta de la organización con la de la competencia, facilita la planificación de la estrategia, aportando un enfoque claro para la determinar objetivos estratégicos.

Es preciso recordar que los ratios de satisfacción son el resultado de restar los ratios de importancia de las expectativas de los ratios de calidad percibida y, en consecuencia, cuanto más elevadas hayan sido las expectativas de las empresas que han señalado un grupo determinado como de referencia, mayor debe ser la calidad percibida para alcanzar un ratio de satisfacción positivo. En este sentido, podemos encontrarnos con grupos estratégicos que arrojen ratios de satisfacción bajos en determinadas características del servicio aun cuando su calidad percibida sea alta.

Tal y como se hacía referencia en la FASE II, al abordar proyectos de mejora o innovación, los despachos de abogados deben distinguir entre las características que están satisfechas por todos los grupos estratégicos, las que ninguno de los mismos satisface así como las que representan fortalezas y

debilidades de cada grupo estratégico. En la Figura 4.20., elaborada sobre la base de la matriz de oportunidad de Ulwick (2002) (Tablas 4.13. a 4.17. de la presente investigación), las columnas verdes representan ratios de satisfacción negativos indicativos de satisfacción baja (la importancia de las expectativas supera a la calidad percibida), y, las columnas rosadas representan ratios de satisfacción positivos indicativos de satisfacción alta (la calidad percibida iguala o supera la importancia de la expectativa). Cuando una expectativa del servicio no presenta ninguna cruz en las celdas rosadas indica que ningún grupo estratégico la satisface. Por contra, cuando no presenta cruces en las columnas verdes indica que todos los grupos satisfacen la expectativa.

Por último cada grupo de columnas, se ha subdividido en dos columnas indicativas del grupo estratégico que ha obtenido menor y mayor ratio de satisfacción (menor RS y mayor RS, respectivamente).

Tabla 4.21 Análisis de la competencia

		La importancia de las expectativas es superior a la calidad percibida (Ratios de satisfacción negativos)		La calidad percibida es superior a la importancia de las expectativas (Ratios de Satisfacción positivos)	
		Menor RS	Mayor RS	Menor RS	Mayor RS
		<p>Las cruces representan el grupo estratégico que ha obtenido los mayores y menores ratios de satisfacción para cada característica del servicio. (Ratio de Satisfacción=Ratio de Calidad – Ratio de importancia)</p> <p>Colores: X : Despacho español de ámbito local X : Despacho español de ámbito nacional X : Despacho anglosajón X : División jurídica de consultora</p>			
1	X	X			
2	X	X			
3	X	X			
4	X	X			
5	X	X			
6	X	X			
7	X	X			
8	X	X			
9	X X			X	
10	X	X			
11				X	
12	X			X	
13	X			X	
14	X			X	
15	X			X	
16	X			X X	
17	X			X	
18			X X	X	
19	X			X	
20			X	X	
21			X	X X	
22	X			X	
23			X	X X	
24	X X			X X	

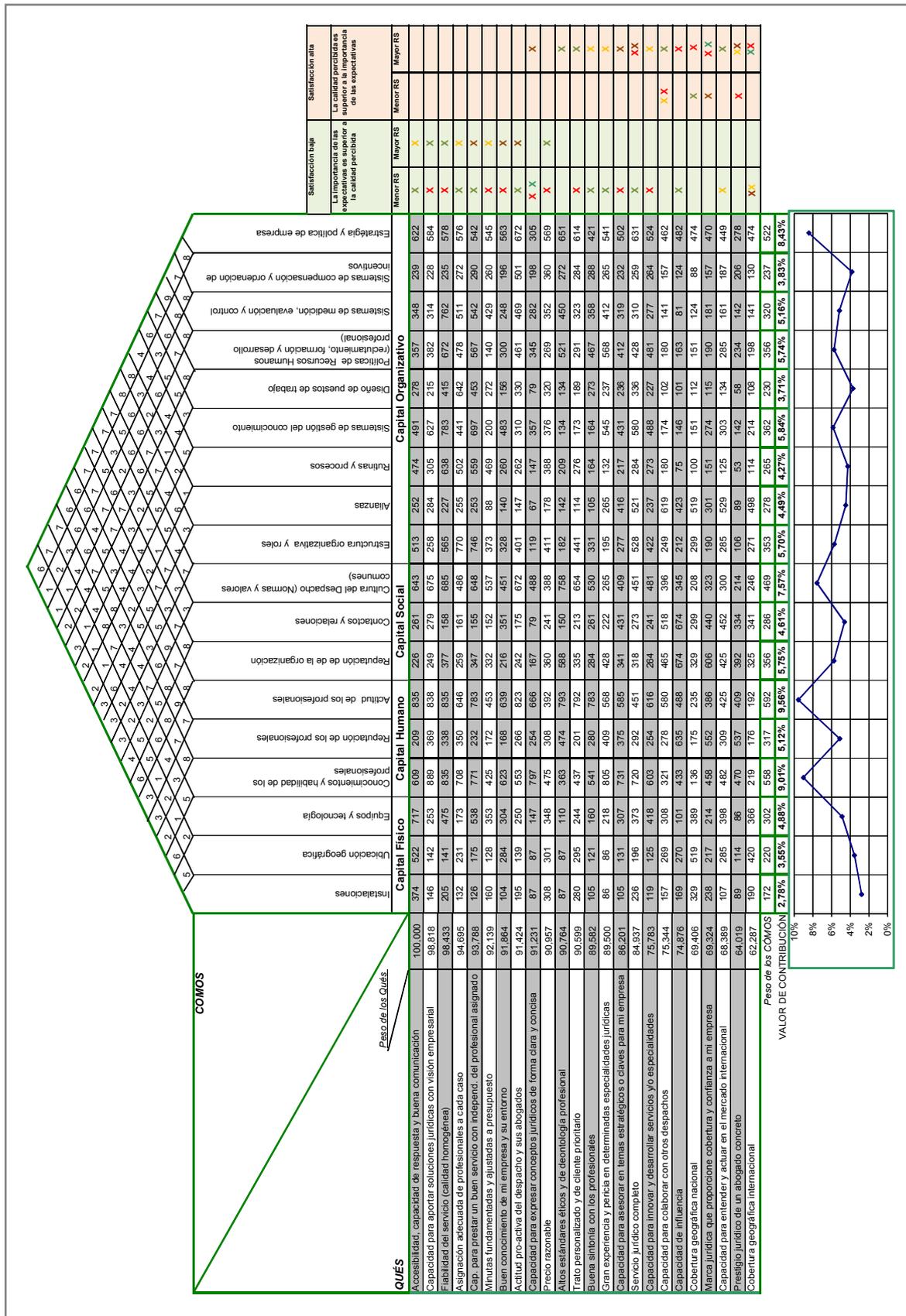


Figura 4.3.4 – Casa de la calidad sectorial

4.3.2. El servicio jurídico

El modelo de Levitt (1986) de los tres anillos del valor percibido, expuesto por Clemmer y Sheehy (1992), nos ha servido en la presente investigación para describir el papel que juega cada una de las características del servicio en la percepción que las empresas tienen del valor del servicio jurídico. Este análisis nos permitirá, por tanto, *identificar y describir las dimensiones del servicio jurídico prestado a las empresas que operan en Cataluña*, desde la perspectiva del cliente así como de la organización (Objetivo 14 de la presente investigación).

A tal efecto se han interrelacionado los siguientes resultados de este trabajo:

- Los impulsores de pérdida del cliente o *deal breakers* (v. fig. 4.2.4)
- Los impulsores de deleite (v. fig. 4.2.2)
- Los pesos en promedio de relación de los recursos en la satisfacción de cada una de las expectativas (v. apartado 4.3.1.2.3, PG. 236; Tabla 4.19 y Anexos 3.3. y 3.4.)
- Las características del servicio jurídico, su nivel de importancia, su nivel de calidad y satisfacción (Anexos 2.11, 2.12 Y 2.13)

La interrelación de la información citada más arriba utilizando el modelo de los anillos de valor percibido nos ha permitido desvelar la estructura interna del servicio jurídico que se presta, en la actualidad en Cataluña. Sobre dicha base, se han identificado para cada anillo algunas de las dimensiones propuestas por Clemmer y Sheehy (1992; p. 39), concretamente: El foco, los objetivos de la organización, la perspectiva del cliente y los recursos clave. El foco y los objetivos correspondientes a cada anillo se han determinado sobre la base de información obtenida de la voz del cliente.

Los recursos clave en la eficacia de cada anillo, están integrados por los recursos que han presentado en promedio mayores valores de contribución en la satisfacción de las características que lo integran (ver apartado 4.3.1.2.3.).

- **Primer anillo.** En primer lugar, se han identificado los elementos del servicio jurídico que constituyen el beneficio básico para la empresa. Estas características determinarán el *primer anillo*, formado por el servicio genérico, sin el cual no hay oportunidad de estar en el mercado (Levitt, 1986) y, en consecuencia su ausencia induce a la pérdida del cliente. Sobre dicha base, el criterio seguido para su identificación ha consistido en interrelacionar las 24 características del servicio con los factores que impulsan la pérdida del cliente o *deal breakers* (*asuntos mal planteados, minutas injustificadamente elevadas y falta de deontología profesional*). En la literatura se describe la actividad básica en las sociedades profesionales como la aplicación de conocimientos complejos y especializados en el marco de las relaciones con los clientes (Dawson, 2005). Según resulta de la investigación, los clientes entienden que un asunto está bien planteado cuando la actividad del despacho le aporta soluciones jurídicas con visión empresarial. Además, las empresas han puesto de manifiesto la necesidad de que el valor percibido sea adecuada al precio satisfecho así como que los despachos con los que contratan sean respetuosos con las normas básicas de la deontología profesional.

Como resultado se ha descrito el servicio básico que espera obtener la empresa que opera en Cataluña como *soluciones jurídicas con visión empresarial, prestadas a un precio razonable y en un entorno de alta deontología profesional*.

- **Segundo anillo.** En segundo lugar, se ha identificado el tipo de respaldo que representan las demás características del servicio jurídico para el servicio básico. A tal efecto hemos recurrido al primer nivel o nivel estratégico establecido en el diagrama de árbol (Tabla 4.7), que se elaboró con la totalidad de las expectativas identificadas en la fase cualitativa del mercado. Sobre dicha base, se han determinado tres tipos de respaldo al servicio jurídico que prestan los despachos que operan en Cataluña, integrantes del *segundo anillo* de valor percibido:

- *El respaldo operativo*, integrado por las características del servicio que apoyan al servicio en eficacia y eficiencia operativa: accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación, fiabilidad del servicio (calidad

homogénea), asignación adecuada de profesionales a cada caso, capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado, minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto y capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa.

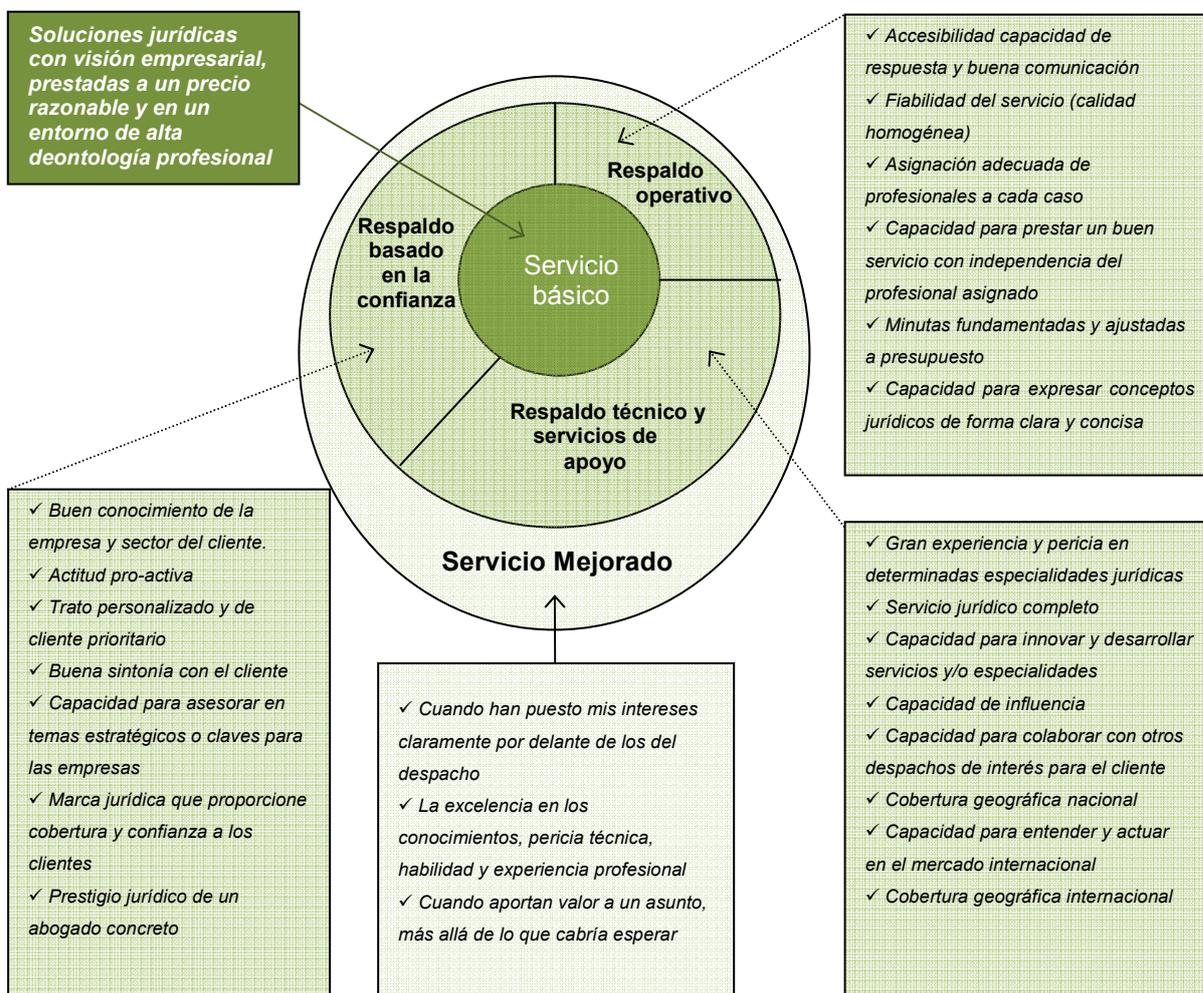
- *El respaldo basado en la confianza*, integrado por las características que apoyan la gestión del cliente: buen conocimiento de la empresa y sector del cliente, actitud pro-activa del despacho y sus profesionales, trato personalizado y de cliente prioritario, buena sintonía con el cliente, capacidad para asesorar en temas estratégicos o claves para la empresa, marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a los clientes y prestigio jurídico de un abogado concreto.

- *El respaldo técnico y servicios de apoyo al servicio básico*, integrado por gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas, servicio jurídico completo, capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades, capacidad de influencia, capacidad para colaborar con otros despachos de interés para el cliente, cobertura geográfica nacional, capacidad para entender y actuar en el mercado internacional, y cobertura geográfica internacional.

- **Tercer anillo.** Por último, las frases que se identificaron como impulsores de deleite en la fase de investigación cualitativa de mercado (*cuando han puesto mis intereses claramente por delante de los del despacho, la excelencia en los conocimientos, pericia técnica, habilidad y experiencia profesional así como cuando aportan valor más allá de los que cabría esperar*), nos han permitido determinar las dimensiones del tercer anillo o servicio mejorado. Los impulsores de deleite son el resultado de la gestión excelente de los recursos identificados en este trabajo como prioritarios en la satisfacción del cliente (recursos estratégicos sectoriales): la actitud de los profesionales y los conocimientos y habilidad de éstos.

En la Figura 4.3.5 se representan gráficamente los anillos del valor percibido propuestos por Levitt (1986) correspondientes al sector objeto de análisis.

Figura 4.3.5 – Anillos del valor percibido del servicio jurídico



A continuación, en la Tabla 4.22 se describen las dimensiones del servicio, mediante la identificación del foco, los objetivos del despacho, la perspectiva del cliente y los recursos clave para la satisfacción de las características del servicio que integran cada uno de los anillos, tanto a nivel general, atendiendo a la descripción de Clemmer y Sheehy (1992), como los correspondientes al sector objeto de análisis. A los efectos de mostrar los tipos de capital que prevalecen en cada anillo, los recursos clave se han representado en colores atendiendo al tipo de capital donde se integran (verde: recursos del capital humano, granate: recursos del capital relacional, amarillo: recursos del capital físico y azul: recursos del capital organizativo).

Tabla 4.22 –Descripción de las dimensiones del servicio jurídico, desde la perspectiva del valor percibido

Primer Anillo – Servicio básico		
Dimensiones	En general	En el sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña
Foco	Servicio básico	Prestación de servicios jurídicos a empresas
Objetivos del despacho	Las necesidades básicas	El servicio debe ajustarse a las siguientes características básicas: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial • Buena relación calidad-precio • Altos estándares éticos y de deontología profesional
Perspectiva del cliente	¿Hacen su trabajo?	¿Me aportan soluciones jurídicas con visión empresarial, a un precio razonable y en un entorno de alta deontología profesional?
Recursos clave	Conocimientos y pericia técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de los profesionales • Conocimientos y habilidad de los profesionales • Cultura del despacho • Estrategia y política de empresa

Segundo anillo – Respaldo operativo		
Dimensiones	En general	En el sector de prestación de servicios jurídicos a empresa en Cataluña
Foco	Características que respaldan al servicio básico	Respaldo operativo
Objetivos del despacho	La satisfacción	Incrementar la satisfacción del cliente mediante características que respaldan la eficacia y eficiencia operativa del servicio básico: <ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación • Fiabilidad del servicio (calidad homogénea) • Asignación adecuada de profesionales a cada caso • Capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado • Minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto • Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa
Perspectiva del cliente	¿Están mis expectativas satisfechas?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Son accesibles, tienen capacidad de respuesta y existe buena comunicación con el despacho • ¿Prestan un servicio de calidad homogénea en todos los asuntos y en todas las fases de cada asunto? • ¿La asignación de profesionales es adecuada al asunto? • ¿El servicio que presta a mi empresa se ha visto afectado por los cambios de profesionales? • ¿Las minutas que me presentan están fundamentadas y se ajustan a presupuesto? • ¿Entiendo lo que me dicen y no se van por las ramas?
Recursos clave	Sistemas y procesos, prácticas y estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de los profesionales • Conocimientos y habilidad de los profesionales • Equipos y tecnología • Sistemas de gestión del conocimiento • Sistemas de medición evaluación y control • Estructura organizativa • Diseño de puestos de trabajo

Segundo anillo – Respaldo basado en la confianza		
Dimensiones	En general	En el sector de prestación de servicios jurídicos a empresa en Cataluña
Foco	Características que respaldan al servicio básico	Confianza
Objetivos del despacho	La satisfacción	Incrementar la satisfacción del cliente mediante características que respaldan la confianza en el servicio básico: <ul style="list-style-type: none"> • Buen conocimiento de la empresa y sector del cliente • Actitud pro-activa • Trato personalizado y de cliente prioritario • Buena sintonía con el cliente • Capacidad para asesorar en temas estratégicos o claves para las empresas • Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a los clientes • Prestigio jurídico de un abogado concreto
Perspectiva del cliente	¿Están mis expectativas satisfechas?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se esfuerzan en conocer mi empresa y su entorno? • ¿El despacho y sus profesionales tienen una actitud pro-activa? • ¿Me consideran un cliente importante? • ¿Tengo buena sintonía con los profesionales? • ¿Tienen capacidad para asesorarme en temas estratégicos? • ¿El prestigio y liderazgo del despacho genera confianza y proporciona cobertura a mis decisiones? • ¿El prestigio del abogado que lleva mis asuntos me genera confianza?
Recursos clave	Sistemas y procesos, prácticas y estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de los profesionales • Conocimientos y habilidad de los profesionales • Reputación de los profesionales • Cultura del despacho • Reputación de la organización • Estrategia y política de empresa

Segundo anillo – Respaldo técnico y servicios de apoyo		
Dimensiones	En general	En el sector de prestación de servicios jurídicos a empresa en Cataluña
Foco	Características que respaldan al servicio básico	Respaldo técnico y servicios de apoyo
Objetivos del despacho	La satisfacción	Incrementar la satisfacción del cliente mediante características que respaldan la calidad técnica: <ul style="list-style-type: none"> • Gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas • Servicio jurídico completo • Capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades • Capacidad de influencia • Capacidad para colaborar con otros despachos de interés para el cliente • Cobertura geográfica nacional • Capacidad para entender y actuar en el mercado internacional • Cobertura geográfica internacional
Perspectiva del cliente	¿Están mis expectativas satisfechas?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene gran experiencia y pericia en las especialidades jurídicas de mi interés? • ¿Presta un servicio jurídico completo? • ¿Se esfuerza en innovar y desarrollar nuevos servicios y/o especialidades de mi interés? • ¿Tiene capacidad para influir en el Mercado y las instituciones? • ¿Colabora bien con otros despachos de mi interés, nacionales o extranjeros? • ¿Cubre las necesidades de asesoría jurídica de mi empresa a nivel nacional? • ¿Tiene capacidad para entender y actuar en el mercado internacional? • ¿Cubre las necesidades de asesoría jurídica de mi empresa a nivel internacional o global?

Recursos clave	<i>Sistemas y procesos, prácticas y estructura</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos y habilidad de los profesionales • Actitud de los profesionales • Contactos y relaciones • Reputación de la organización • Estrategia y política de empresa • Alianzas • Sistemas de gestión del conocimiento • Ubicación geográfica
-----------------------	--	---

Tercer anillo – Respaldo en la gestión del cliente		
Dimensiones	En general	En el sector de prestación de servicios jurídicos a empresa en Cataluña
<i>Foco</i>	<i>Momentos de la verdad</i>	Alto grado de personalización en la prestación del servicio e implicación de los profesionales con el cliente
<i>Objetivos del despacho</i>	<i>La excelencia</i>	El servicio jurídico excede las expectativas de las empresas.
<i>Perspectiva del cliente</i>	<i>¿El servicio es excelente?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Anteponen mis intereses a los del despacho? • ¿La calidad técnica del servicio es excelente? • ¿Aportan más valor a mi empresa del que cabría esperar?
<i>Recursos clave</i>	<i>Las personas en contacto directo con el cliente</i>	Los recursos estratégicos sectoriales: <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de los profesionales • Conocimiento y habilidad de los profesionales

Según Clemmer y Sheehy (1992), los anillos muestran que, en la medida en que a un servicio de calidad alta se le añaden elementos que lo respaldan, se incrementa la percepción que tiene el cliente del valor del servicio prestado. En un servicio de alta calidad, los tres anillos son fuertes, y, por ende la percepción de valor es alta.

A los efectos de determinar en qué medida se cumplen los postulados de los citados autores en este sector, se ha elaborado la Tabla 4.23, en la que se comparan los promedios de los ratios sectoriales de importancia, calidad y satisfacción de cada una de las características que integran los diferentes anillos de valor percibido así como los de satisfacción por calificación del servicio (v. Anexo 3.13).

Tabla 4.23 - La calidad y la satisfacción en los anillos de valor percibido

Anillos de valor percibido y características del servicio	Ratio de Importancia	Ratio de Calidad	Ratio de Satisfacción			
			Promedio	Servicio Excelente	Servicio Bueno	Servicio Necesita Mejorar
Primer Anillo -Características del servicio básico	3,40	3,26	-0,14	0,25	-0,15	-0,69
Capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial	3,60	3,22	-0,37	0,02	-0,37	-1,12
Buena relación calidad-precio	3,31	3,11	-0,20	0,36	-0,23	-0,86
Altos estándares éticos y de deontología profesional	3,30	3,46	0,15	0,36	0,14	-0,09
Segundo Anillo - Características que respaldan al servicio básico	3,07	3,06	-0,02	0,27	-0,01	-0,57
Características de soporte relativas a la eficiencia y eficacia operativa	3,46	3,19	-0,27	0,14	-0,28	-0,88
Accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación	3,64	3,31	-0,33	-0,02	-0,32	-0,95
Fiabilidad del servicio (calidad homogénea)	3,58	3,13	-0,45	-0,07	-0,43	-1,21
Asignación adecuada de profesionales a cada caso	3,45	3,17	-0,27	0,23	-0,31	-0,78
Capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado	3,41	3,20	-0,21	0,21	-0,23	-0,89
Minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto	3,35	3,03	-0,32	0,36	-0,36	-1,09
Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa	3,32	3,29	-0,02	0,12	-0,01	-0,38
Características de soporte relativas a la confianza y trato personal	3,03	3,08	0,05	0,28	0,07	-0,55
Buen conocimiento de mi empresa y su entorno	3,34	3,04	-0,30	0,08	-0,27	-1,13
Actitud pro-activa del despacho y sus abogados	3,33	3,10	-0,22	0,09	-0,19	-0,93
Trato personalizado y de cliente prioritario	3,30	3,11	-0,19	0,02	-0,15	-0,79
Buena sintonía con los profesionales	3,26	3,46	0,20	0,30	0,20	-0,06
Capacidad para asesorar en temas estratégicos o claves para mi empresa	3,14	3,12	-0,02	0,20	0,00	-0,55
Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa	2,52	2,98	0,46	0,57	0,52	-0,14
Prestigio jurídico de un abogado concreto	2,33	2,72	0,39	0,71	0,41	-0,25
Características de soporte que añaden servicios al servicio genérico	2,73	2,91	0,18	0,39	0,18	-0,28
Gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas	3,26	3,31	0,06	0,21	0,06	-0,32
Servicio jurídico completo	3,09	3,13	0,04	0,20	0,07	-0,43
Capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades	2,76	2,92	0,16	0,28	0,18	-0,21
Capacidad para colaborar con otros despachos	2,74	2,90	0,16	0,33	0,20	-0,44
Capacidad de influencia	2,72	2,47	-0,25	0,06	-0,28	-0,66
Cobertura geográfica nacional	2,53	3,31	0,78	1,04	0,78	0,40
Capacidad para entender y actuar en el mercado internacional	2,49	2,62	0,13	0,28	0,15	-0,31
Cobertura geográfica internacional	2,27	2,59	0,33	0,75	0,30	-0,26

En la Tabla 4.23, se observa que los servicios calificados como excelentes arrojan un ratio de satisfacción positivo en el primer anillo y, además, los ratios relativos a los servicios de apoyo y al respaldo basado en la confianza y trato personal presentan ratios de satisfacción superiores a los del servicio básico (incrementan la satisfacción). Esta información unida a una alta satisfacción

con el precio (de 0,36 puntos) permiten confirmar los postulados de Clemmer y Sheehy (1992).

Los datos analizados evidencian, así mismo, que, las empresas que operan en Cataluña, perciben que su despacho de abogados de referencia les presta un servicio de buena calidad. En efecto, el ratio de calidad en promedio tanto del primer anillo como del segundo es superior a 3, en una escala de 1 a 4, indicativo de que el servicio se ajusta la mayoría de las veces a las afirmaciones que corresponden a cada característica. Pese a ello, el análisis de los datos revela que no están del todo satisfechos con el servicio básico que reciben (con un ratio de satisfacción promedio de -0,14 puntos, indicativo de que la calidad del servicio, aun siendo buena, no cubre las expectativas de los clientes). En particular destaca la escasa satisfacción en cuanto a '*capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial*' que sólo alcanza un nivel ligeramente positivo en los despachos excelentes.

Según la información que se desprende de la Tabla 4.23, los despachos de abogados que operan en Cataluña logran incrementar los niveles de satisfacción de sus clientes mediante las características del servicio que respaldan al servicio básico, integrantes del segundo anillo del valor percibido. Este aumento en los niveles de satisfacción se debe, fundamentalmente, a las características de respaldo técnico al servicio básico, con un ratio de satisfacción positivo de 0,18 puntos en promedio (en una escala de 1 a -1): *gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas, servicio jurídico completo, la capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades, la capacidad para colaborar con otros despachos, la capacidad de influencia, la cobertura geográfica nacional, la capacidad para entender y actuar en el mercado internacional* así como *la cobertura geográfica internacional*.

En menor medida, logran aumentar los niveles de satisfacción de las empresas mediante características que incrementan la confianza y el trato personal, con un ratio de satisfacción positivo de 0,05 puntos, en promedio. De entre éstas destacan por su valor en la satisfacción del cliente, *la buena sintonía con los profesionales, la marca, el prestigio jurídico de un abogado concreto y la*

capacidad para asesorar en temas estratégicos o claves para el cliente. Sin embargo el *'buen conocimiento de la empresa y su entorno'*, *'la actitud proactiva del despacho y sus abogados'* y el *'trato personalizado y de cliente prioritario'* sólo alcanzan niveles ligeramente positivos en los despachos excelentes.

4.3.3. Objetivos sectoriales y factores diferenciales de los grupos estratégicos

La visión holística de los resultados obtenidos en la presente investigación nos ha permitido dar cumplimiento al último de sus objetivos (*'Objetivo 15 – Identificar fortalezas y debilidades del sector a los efectos de determinar oportunidades para su mejora e innovación'*).

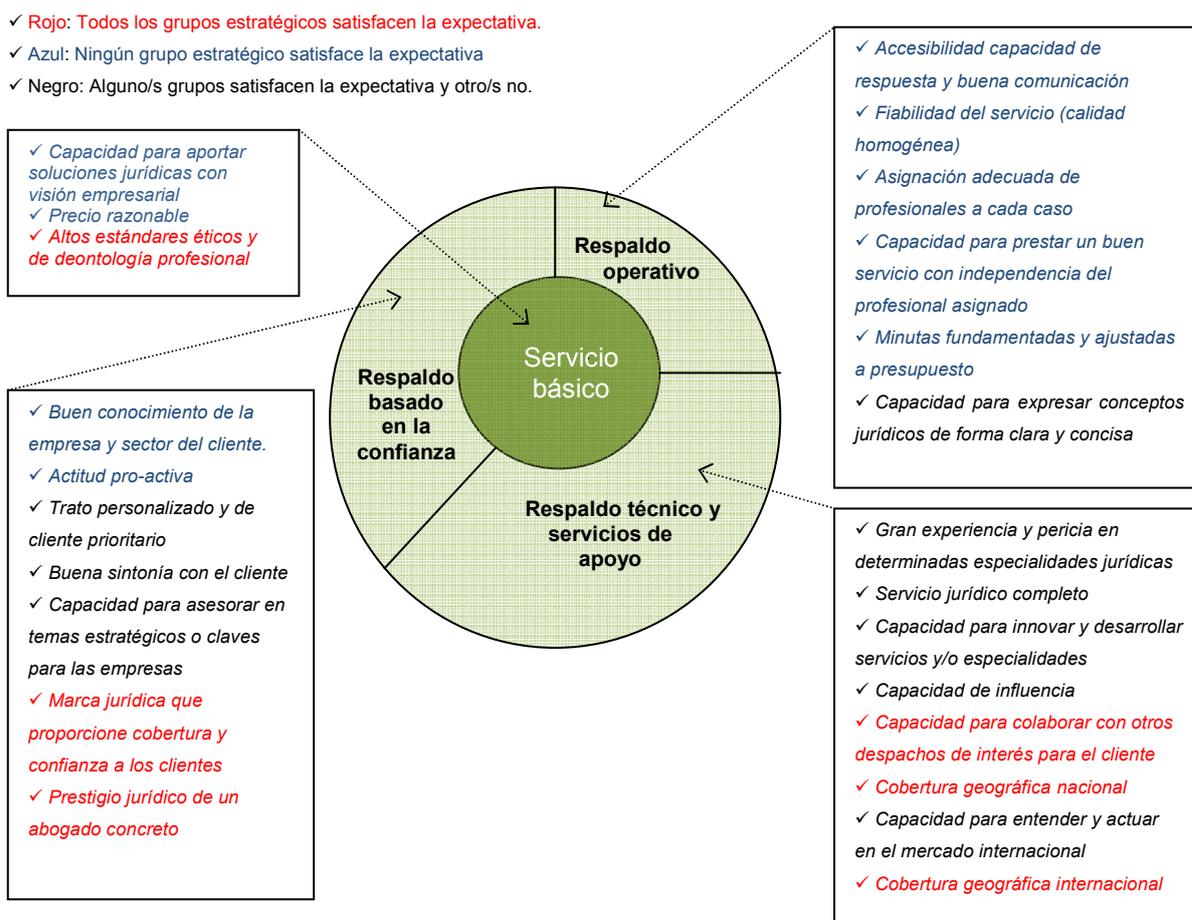
La Figura 4.3.6 evidencia las fortalezas y debilidades de este sector desde la perspectiva de las dimensiones de la oferta. En primer lugar, se destacan, en color rojo, las características del servicio que representan las fortalezas del sector, dado que todos los grupos estratégicos identificados las satisfacen. En segundo lugar, en color azul, las características del servicio que ningún grupo estratégico alcanza a satisfacer y que, por consiguiente, representan las principales debilidades del sector. Por último, en color negro, las características que representan la diferenciación de la oferta de algún grupo estratégico (características del servicio que algún/os grupo/s estratégico/s satisface y otro/s no).

La precitada figura pone de manifiesto que desde la perspectiva de las dimensiones de la oferta, el mayor reto del sector radica en incrementar la satisfacción del servicio básico *'capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial'* y *'buena relación calidad-precio'*. En efecto, se ha constatado que la calidad percibida respecto de las características que integran el primer anillo, aun siendo alta, es inferior a las expectativas de las empresas que operan en Cataluña.

Respecto de las características de respaldo al servicio básico, se ha constatado que las principales fortalezas del sector así como la diferenciación de la oferta de los grupos estratégicos de despachos se encuentra, fundamentalmente, en las características del respaldo técnico al servicio básico así como en las que tienen como objeto incrementar la confianza del cliente.

Por el contrario, ningún grupo estratégico satisface en la actualidad las características correspondientes al respaldo operativo⁴⁶, de lo que se infiere que el segundo gran reto de este sector en aras a incrementar la satisfacción de las empresas es la mejora de este grupo de características.

Figura 4.3.6 Identificación de oportunidades para la mejora e innovación en el sector



⁴⁶ A excepción de la capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa, satisfecha por el grupo de despachos españoles tanto de ámbito local como nacional.

A continuación, sobre la base de la figura anterior así como de la identificación de los recursos clave para la satisfacción de cada una de las características del servicio, se han identificado los recursos en los que se sustentan tanto las características que representan debilidades sectoriales como las que constituyen las fortalezas de los operadores del sector (v. apartado 4.3.1.2.3., pg. 236).

En la Tabla 4.24⁴⁷ se identifican, segmentadas por anillo de valor percibido (servicio básico y tipo de respaldo), las características del servicio, que ningún grupo estratégico satisface y que son importantes para las empresas, así como los recursos clave para la satisfacción de las mismas. Las primeras constituyen las debilidades del sector respecto del mercado al que presta servicios y los segundos, relacionados a continuación, las debilidades de los despachos de abogados que operan en el mismo:

- Del capital físico (en color amarillo):
 - ✓ *los equipos y la tecnología.*
- Del capital humano (en color verde):
 - ✓ *los conocimientos, habilidad y actitud de los profesionales.*
- Del capital relacional (en color granate):
 - ✓ *la cultura del despacho*
- Del capital organizativo (en color azul):
 - ✓ *los sistemas de gestión del conocimiento,*
 - ✓ *los sistemas de medición, evaluación y control,*
 - ✓ *la estructura organizativa y los roles,*
 - ✓ *el diseño de puestos de trabajo, así como,*
 - ✓ *la estrategia y política de empresa.*

⁴⁷ En la tabla, los diferentes tipos de capital en que integran los recursos se identifican por colores, amarillo: capital físico, verde: capital humano, granate: capital relacional y azul: capital organizativo.

Tabla 4.24 Debilidades del sector

	Ningún grupo satisface las expectativas	Recursos clave en la satisfacción de cada expectativa (Código de colores - amarillo: capital físico, verde: capital humano, granate: capital relacional y azul: capital organizativo)
Servicio básico	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución de 12,84 % ✓ Actitud de los profesionales, con un valor de contribución de 12,10% ✓ Cultura del Despacho (Normas y valores comunes) , con un valor de contribución del 9,74%
	<ul style="list-style-type: none"> • Precio razonable 	Ningún recurso reúne las condiciones para validar su significación en la satisfacción de esta expectativa
Respaldo operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 10, 65% ✓ Equipos y tecnología, con un valor de contribución del 9, 15%
	<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad del servicio (calidad homogénea) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos y habilidad de los profesionales, con valor de contribución del 9,49% ✓ Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 9,49% ✓ Sistemas de gestión del conocimiento, con un valor de contribución del 8,91% ✓ Sistemas de medición, evaluación y control, con un valor de contribución del 8,66%
	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación adecuada de profesionales a cada caso 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura organizativa y roles, con un valor de contribución del 10,36% ✓ Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 9,53% ✓ Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 8,70% ✓ Diseño de puestos de trabajo, con un valor de contribución del 8,65%
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 9,31% ✓ Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 9,17% ✓ Estructura organizativa y roles, con un valor de contribución del 8,88% ✓ Sistemas de gestión del conocimiento, con un valor de contribución del 8,29%
	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto 	Ningún recurso reúne todas las condiciones para validar su significación en la satisfacción de esta expectativa
Respaldo basado en la confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Buen conocimiento de mi empresa y su entorno 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 11,29% ✓ Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 11,01%
	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud pro-activa del despacho y sus abogados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 12,04% ✓ Cultura del Despacho (Normas y valores comunes) , con un valor de contribución del 9,83% ✓ Estrategia y política de empresa, con un valor de contribución del 9,83%

En las Tablas 4.25 a 4.28, ambas inclusive, se muestran segmentadas por anillo de valor percibido las fortalezas del sector por grupo estratégico que presta el servicio (mejor desempeño de cada grupo) así como los recursos que, desde la perspectiva de los operadores del sector, sustentan la satisfacción de las mismas (v. apartado 4.3.1.2.3., p. 236 y Tablas 4.14 a 4.17, p. 221). En las citadas tablas, los diferentes tipos de capital en que se integran los recursos se han identificado por colores (amarillo: capital físico, verde: capital humano, granate: capital relacional y azul: capital organizativo). A continuación se relacionan los recursos clave en el mejor desempeño de los diferentes grupos estratégicos:

1. *Despachos españoles de ámbito local*

- Del capital humano: *los conocimientos, habilidad, actitud y reputación de los profesionales.*
- Del capital organizativo: *la estrategia y política de empresa*

2. *Despachos españoles de ámbito nacional*

- Del capital humano: *los conocimientos, habilidad, actitud y reputación de los profesionales.*
- Del capital organizativo: *la estrategia y política de empresa así como los sistemas de gestión del conocimiento.*

3. *Despachos anglosajones*

- Del capital humano: *los conocimientos, habilidad, actitud y reputación de los profesionales.*
- Del capital organizativo: *la estrategia y política de empresa así como las alianzas*
- Del capital relacional: *la cultura del despacho, la reputación de la organización así como los contactos y las relaciones.*
- Del capital físico: *la ubicación geográfica*

4. *Divisiones jurídicas de consultora*

- Del capital humano: *los conocimientos, habilidad, actitud y reputación de los profesionales.*
- Del capital organizativo: *la estrategia y política de empresa, las alianzas y los sistemas de gestión del conocimiento.*

- Del capital relacional: *la reputación de la organización así como los contactos y las relaciones.*
- Del capital físico: *la ubicación geográfica*

Tabla 4.25 - Fortalezas de los despachos españoles de ámbito local

	Los despachos de ámbito local satisfacen las siguientes expectativas mejor que el resto	Recursos clave en la satisfacción de cada expectativa
Respaldo en la gestión del cliente - Confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Buena sintonía con los profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 13,91%
	<ul style="list-style-type: none"> • Prestigio jurídico de un abogado concreto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reputación de los profesionales, con un valor de contribución del 13,82% ✓ Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 12,10%
Respaldo técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 12,64%
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 9,81% ✓ Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 9,60% ✓ Estrategia y política de empresa, con un valor de contribución del 8,34%

Tabla 4.26 - Fortalezas de los despachos de ámbito nacional

	Los despachos de ámbito nacional satisfacen las siguientes expectativas mejor que el resto	Recursos clave en la satisfacción de cada expectativa
Respaldo operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 16,97% ✓ Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 14,18%
Respaldo basado en la confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para asesorar en temas estratégicos o clave para mi empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 11,21% ✓ Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 8,97%
	<ul style="list-style-type: none"> • Prestigio jurídico de un abogado concreto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reputación de los profesionales, con un valor de contribución del 13,82% ✓ Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 12,10%
Respaldo técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio jurídico completo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 10,10% ✓ Estrategia y política de empresa, con un valor de contribución del 8,86% ✓ Sistemas de gestión del conocimiento, con un valor de contribución del 8,14%

Tabla 4.27 - Fortalezas de los despachos anglosajones

	Los despachos anglosajones satisfacen las siguientes expectativas mejor que el resto	Recursos clave en la satisfacción de cada característica
Servicio Básico	<ul style="list-style-type: none"> Altos estándares éticos y de deontología profesional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 12,90% ✓ Cultura del Despacho (Normas y valores comunes), con un valor de contribución del 12,32% ✓ Estrategia y política de empresa, con un valor de contribución del 10,59%
Respaldo basado en la confianza	<ul style="list-style-type: none"> Trato personalizado y de cliente prioritario 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 12,73% ✓ Cultura del Despacho (Normas y valores comunes), con un valor de contribución del 10,52% ✓ Estrategia y política de empresa, con un valor de contribución del 9,88%
	<ul style="list-style-type: none"> Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reputación de de la organización, con un valor de contribución del 11,22% ✓ Reputación de los profesionales, con un valor de contribución del 10,21% ✓ Estrategia y política de empresa, con un valor de contribución del 8,71% ✓ Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 8,48%
Respaldo técnico	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para colaborar con otros despachos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianzas, con un valor de contribución del 10,93% ✓ Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 10,24% ✓ Contactos y relaciones, con un valor de contribución del 9,14%
	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para entender y actuar en el mercado internacional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianzas, con un valor de contribución del 9,52% ✓ Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 8,67% ✓ Contactos y relaciones, con un valor de contribución del 8,13% ✓ Estrategia y política de empresa, con un valor de contribución del 8,08%
	<ul style="list-style-type: none"> Cobertura geográfica internacional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianzas, con un valor de contribución del 10,99% ✓ Estrategia y política de empresa, con un valor de contribución del 10,45% ✓ Ubicación geográfica, con un valor de contribución del 9,26%

Tabla 4.28 - Fortalezas de las divisiones jurídicas de consultora

	Las divisiones jurídica satisfacen las siguientes expectativas mejor que el resto	Recursos clave en la satisfacción de cada característica
Respaldo basado en la confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reputación de de la organización, con un valor de contribución del 11,22% ✓ Reputación de los profesionales, con un valor de contribución del 10,21% ✓ Estrategia y política de empresa, con un valor de contribución del 8,71% ✓ Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 8,48%
Respaldo técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de influencia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reputación de de la organización, con un valor de contribución del 12,05% ✓ Contactos y relaciones, con un valor de contribución del 12,05% ✓ Reputación de los profesionales, con un valor de contribución del 11,35% ✓ Actitud de los profesionales, con un valor de contribución del 8,73%
	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio jurídico completo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos y habilidad de los profesionales, con un valor de contribución del 10,10% ✓ Estrategia y política de empresa, con un valor de contribución del 8,86% ✓ Sistemas de gestión del conocimiento, con un valor de contribución del 8,14%
	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura geográfica nacional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianzas, con un valor de contribución del 10,87% ✓ Estrategia y política de empresa, con un peso de relación del 9,93% ✓ Ubicación geográfica, con un valor de contribución del 10,87%
	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura geográfica internacional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianzas, con un valor de contribución del 10,99% ✓ Estrategia y política de empresa, con un valor de contribución del 10,45% ✓ Ubicación geográfica, con un valor de contribución del 9,26%

Los resultados obtenidos de este análisis ponen de relieve los siguientes extremos:

- Que los recursos identificados como estratégicos sectoriales en la presente investigación (*conocimientos, habilidad y actitud de los profesionales* así como *estrategia y política de empresa*) son necesarios en todos los anillos del valor percibido, y que, así mismo, sustentan tanto las características que constituyen debilidades sectoriales como las que representan fortalezas de los operadores del sector.
- Que, las mayores oportunidades en este sector radican en los siguientes recursos que impactan de forma significativa en el respaldo operativo, se han evidenciado como necesarios, exclusivamente, para la mejora de las debilidades sectoriales, y, además, presentan niveles de

interacción fuertes, directos o indirectos, con los recursos estratégicos: del capital organizativo, '*los sistemas de medición, evaluación y control*', '*la estructura organizativa y los roles*' así como '*el diseño de puestos de trabajo*', y, del capital físico, '*los equipos y la tecnología*'. Los esfuerzos en la mejora de dichos recursos además de constituir una oportunidad para la obtención de ventajas competitivas por la vía de la calidad, resultan imprescindibles para que el sector se desarrolle en línea con lo que esperan las empresas que operan en Cataluña.

- Respecto de los recursos que sustentan las fortalezas de alguno o todos los grupos estratégicos que operan en el sector, los despachos de abogados tienen múltiples opciones estratégicas que dependerán de su posicionamiento respecto de las mismas (Ulwich, 2002; Killen *et al.*, 2005), por un lado, la imitación, la mejora o la innovación, por otro, el seguimiento y control o el mantenimiento y promoción.
- Las Tablas 4.25.y la Tabla 4.26 ponen de relieve que los despachos que operan bajo una marca española, sustentan las fortalezas que les diferencia en el sector en los recursos estratégicos sectoriales, lo que podría explicar los mejores ratios de satisfacción que resultan tanto de la investigación cualitativa como cuantitativa. Por otro lado, el recurso '*sistemas de gestión del conocimiento*' diferencia a los despachos nacionales de los locales, lo que podría justificar mayores cuotas de mercado de éstos últimos.
- El análisis comparativo de las Tablas 4.25, 4.26, 4.27 y 4.28, evidencia, en primer lugar, que los despachos que operan bajo una marca extranjera (anglosajones y divisiones jurídicas de consultora), sustentan sus fortalezas, además de en los recursos estratégicos sectoriales, en los siguientes recursos que les distinguen de los despachos que operan bajo una marca española (locales y nacionales) y que son difíciles de imitar : del capital relacional, '*la reputación de la organización*' así como '*los contactos y las relaciones*', del capital organizativo, '*las alianzas*' y, por último, '*la ubicación geográfica, del capital físico*'. Las divisiones jurídicas de consultora soportan, así mismo, sus fortalezas en '*los sistemas de gestión del conocimiento*'. Este conjunto de recursos, son consistentes con las dimensiones estratégicas en las que se han posicionado estos despachos, identificadas en la segmentación en grupos

estratégicos llevada a cabo en la Fase I de la presente investigación, y, podrían justificar las importantes cuotas de mercado conseguidas por los mismos en el mercado jurídico español.

En segundo lugar, las fortalezas que distinguen a los despachos anglosajones se sustentan además en un recurso que les diferencia del resto de grupos, '*la cultura del despacho, normas y valores comunes*'. Este recurso único, podría justificar que este grupo de despachos se hayan revelado en la Fase I de la presente investigación como las más rentables del mercado (alta facturación por socio y por profesional).

Conclusiones

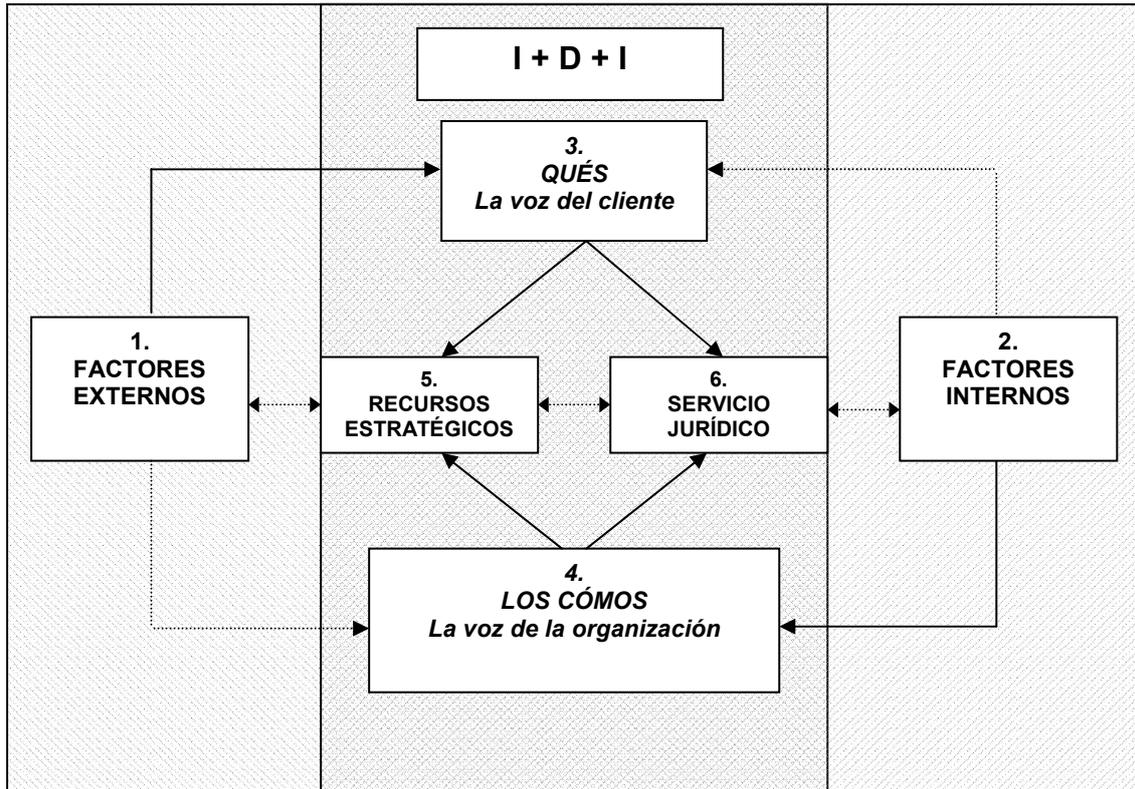
A. Consideraciones preliminares y futuras líneas de investigación

El presente trabajo de investigación ha partido de la siguiente pregunta central: *¿Qué información necesitan los despachos de abogados para abordar y desplegar una estrategia competitiva y cuál es la metodología apropiada para recabar y obtener el máximo rendimiento de dicha información en un marco de calidad?*

Sobre dicha base, el objetivo de este trabajo de investigación ha sido doble. En primer lugar, el establecimiento de un marco para el análisis y despliegue estratégico en el sector de prestación de servicios jurídicos, mediante el diseño de un modelo que aportase los elementos y la metodología necesarios para abordar esta tarea, tanto a nivel sectorial como a nivel de la organización. En segundo lugar, se ha planteado la aplicación empírica del modelo propuesto al análisis del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña.

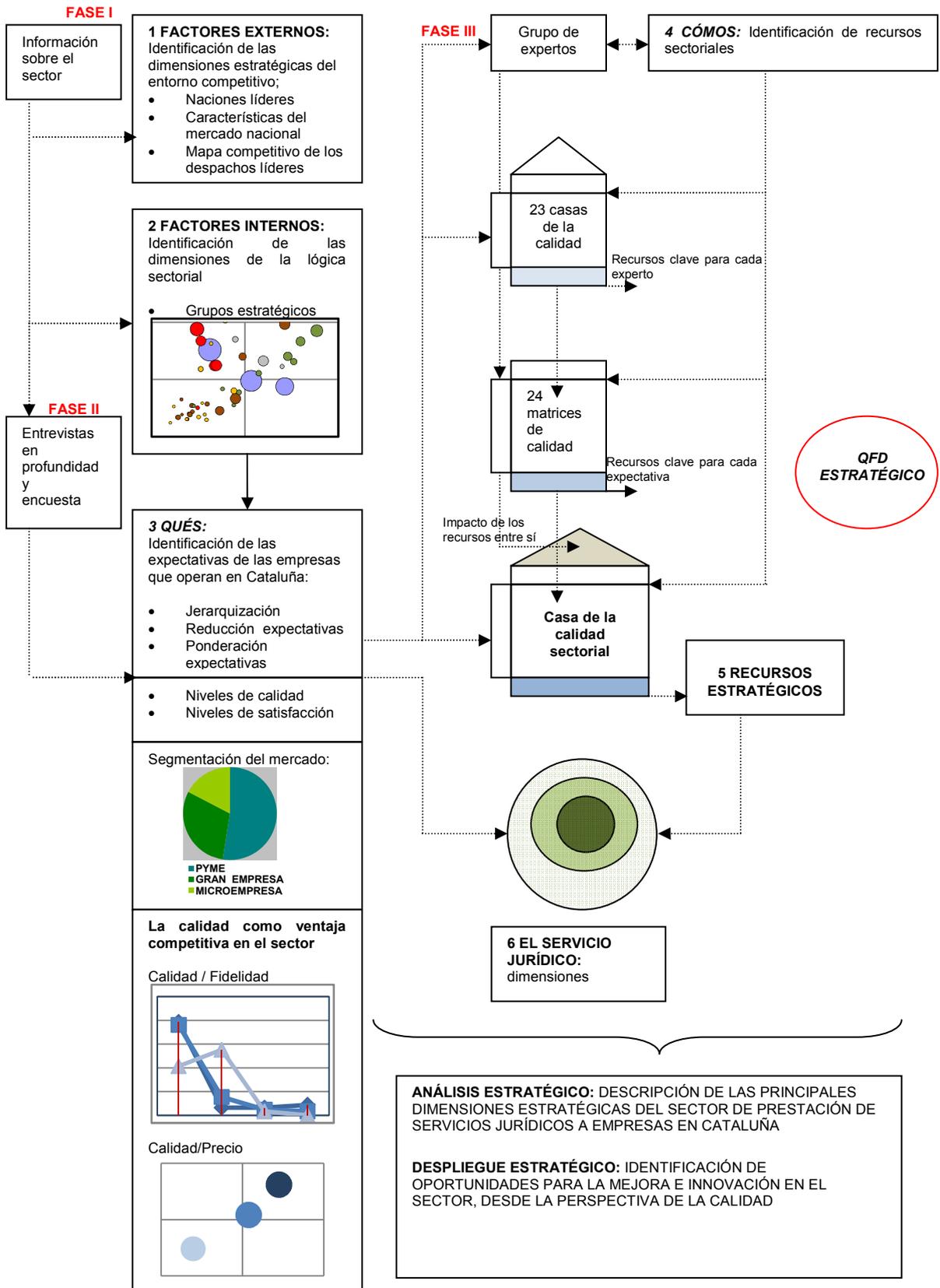
La principal dificultad al abordar un estudio de este tipo ha radicado, por un lado, en la limitada literatura académica específicamente referida al análisis estratégico en un marco de calidad en el sector objeto de estudio, por otra, en la escasez de datos económicos accesibles sobre los operadores del sector y, por último, en la dificultad inherente a la valoración de los recursos clave en el sector jurídico, dado su carácter intangible.

En este sentido, el presente trabajo aporta, en primer lugar, un proceso metodológico para abordar en la práctica el análisis y despliegue de la estrategia teniendo en consideración la especial idiosincrasia de las actividades jurídicas, que se ha concretado en el modelo que a continuación se reproduce.



En segundo lugar, la visión holística de los resultados obtenidos de la aplicación del modelo propuesto a nivel sectorial contribuye a la comprensión del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña desde una perspectiva no explorada hasta la fecha así como a la identificación de las fortalezas y debilidades del mismo y, por ende, de oportunidades para la investigación, desarrollo e innovación que permitan incrementar la satisfacción del mercado y aportar ventajas competitivas a los operadores del sector .

A los efectos de facilitar el seguimiento de las conclusiones obtenidas en el marco de la investigación empírica, se ofrece la representación gráfica del proceso metodológico propuesto en el modelo anterior y empleado en la misma.



Tal y como se desprende de la representación gráfica de los procesos implicados en la investigación, para completar los objetivos planteados nos hemos limitado al primer nivel de la casa de la calidad propuesto en la metodología QFD. En esta línea, entendemos que una próxima investigación pudiera enfocarse al desarrollo de los recursos estratégicos identificados mediante la utilización de casas de la calidad interrelacionadas. Además, el presente estudio se ha centrado geográficamente en Cataluña, y, si bien creemos que algunos de los resultados del mismo podrían hacerse extensivos al sector de prestación de servicios jurídicos en general, la confirmación de este extremo no ha sido un propósito del presente trabajo. A este respecto, un estudio comparativo de diferentes áreas geográficas podría constatar la generalidad de algunas conclusiones así como la especificidad de otras, a la vez que, aportar un conocimiento más profundo de un sector que, por efecto de la globalización, interactúa en la actualidad en múltiples jurisdicciones.

Así mismo, para la valoración de los resultados de la investigación deben tenerse en consideración las limitaciones con las que nos hemos encontrado en su desarrollo. En primer término, cabe mencionar que la selección de los elementos del modelo propuesto se ha llevado a cabo a criterio de la investigadora sobre la base de la revisión de la literatura académica, fundamentalmente, en las áreas donde se centra la investigación teórica y empírica en el ámbito de las sociedades profesionales y, más concretamente, de los despachos de abogados. Aun cuando los elementos analizados sean relevantes, la primera limitación de la metodología empleada en esta investigación radica en el hecho de que otro investigador pudiera haber seleccionado dimensiones de análisis diferentes.

Una segunda limitación ha venido impuesta por el objetivo de obtener una muestra significativa de empresas que aceptaran el nivel de profundidad requerido en la investigación cuantitativa llevada a cabo respecto de las empresas que operan en Cataluña. En este sentido, el método de muestreo utilizado (discrecional y por cuotas), si bien es común en la investigación académica y permite alcanzar conclusiones significativas, obliga a una mayor prudencia al hacer extrapolaciones al conjunto de la población así como al

estimar márgenes de error. Respecto de los resultados obtenidos de la segmentación de los datos de la encuesta por grupo estratégico del despacho de abogados de referencia, se deben tomar con cierta cautela los resultados relativos a los encuestados que señalaron a los despachos anglosajones y las divisiones jurídicas de consultora como de referencia, por representar un porcentaje significativamente menor que los que señalaron a los despachos españoles de ámbito local o nacional, aun cuando dichos porcentajes respondan a la realidad del sector.

Por último, con carácter previo a las conclusiones, creemos necesario resumir los factores identificados en este trabajo de investigación por su influencia en la modificación reciente de las condiciones competitivas y el atractivo de la abogacía española. En primer lugar, el crecimiento y apertura de la economía desde la incorporación de España a la UE así como su interés como destino de inversión extranjera. En segundo lugar, las importantes modificaciones acaecidas durante el presente siglo en el marco regulador de la profesión de abogado y, por último y no por ello menos importante, la emergente globalización del sector impulsada por el desarrollo de Internet así como por la necesidad creciente de los clientes de una asesoría jurídica transnacional de calidad. En este contexto, los primeros datos fiables sobre el impacto económico de la crisis financiera iniciada en el año 2007, evidencian el fin de un decenio de crecimiento constante en el sector jurídico. Las consecuencias de esta crisis se prevén de gran magnitud, por efecto de la reducción del volumen de negocio en el sector y el reposicionamiento de los grandes despachos para paliar los efectos en sus balances del descenso de la asesoría de la gran operación. El hecho de que los despachos de mayor tamaño representaran en el ejercicio 2004 un escaso 13% sobre el volumen de negocio total del sector indica el potencial de crecimiento para los despachos con una clara visión estratégica.

B. Conclusiones de la investigación empírica

1. Factores externos

1.1. Los resultados analizados revelan que los despachos de abogados anglosajones, cuya central radica en los Estados Unidos y en el Reino Unido, lideran el mercado jurídico global.

1.2. Se ha constatado que el sector de prestación de servicios jurídicos en España está extraordinariamente atomizado y escasamente mercantilizado, si bien, se observa una tendencia hacia el ejercicio colectivo de la abogacía y al incremento del empleo asalariado.

1.3. Los rasgos más relevantes del mapa competitivo de los despachos que lideraron la abogacía española, durante el decenio 1997-2007, se resumen en los siguientes:

1.3.1. Importante crecimiento de la facturación de este segmento, que durante el citado periodo multiplicó por 6 el volumen total de negocio generado.

1.3.2. La consolidación de importantes cuotas de mercado de dos grupos de despachos que operan bajo una marca extranjera. Los despachos anglosajones (con un 21% de cuota de mercado en 2007) y las divisiones jurídicas de consultora (con un 17% de cuota de mercado en el mismo año).

1.3.3. La consolidación de tres grandes despachos de abogados españoles cuyo posicionamiento en cuanto a tamaño, cuota de mercado y prestigio internacional para la prestación de servicios jurídicos en España, les distingue del resto de despachos de abogados que operan bajo una marca española y les posiciona entre los cien mayores despachos de la Unión Europea.

1.3.4. El posicionamiento mayoritario del resto de despachos españoles líderes como despachos eminentemente domésticos y locales, con un moderado prestigio internacional para la prestación de servicios jurídicos en España, una cuota de mercado pequeña y bajos ratios de facturación tanto por socio como por profesional. Este posicionamiento, parece explicar el hecho de que los despachos líderes de marca española (a excepción de los tres antes citados) hayan reducido, en conjunto, un 11% su cuota de mercado en el segmento analizado durante el referido periodo.

2. Factores internos

2.1. Se ha constatado que las dimensiones estratégicas adoptadas en España por los despachos anglosajones y las divisiones jurídicas de consultora determinan las dos grandes tendencias de referencia en las que se han posicionado los despachos españoles de mayor tamaño. Por un lado, la que se caracteriza por la prestación de servicios jurídicos a un segmento amplio de empresas sobre la base de una extensa cobertura geográfica y la estandarización del conocimiento. Por otro, la que se caracteriza por la prestación de servicios jurídicos altamente individualizados y un selectivo posicionamiento geográfico en las principales plazas financieras.

3. La voz del cliente

3.1. Del análisis de tendencias estratégicas así como de la voz del cliente, se han identificado cuatro grupos de despachos de abogados posicionados en dimensiones estratégicas diferenciadas: los despachos españoles de ámbito local, los despachos españoles de ámbito nacional, los despachos anglosajones y las divisiones jurídicas de consultora.

3.2. Las empresas que operan en Cataluña trabajan con pocos despachos de abogados (el 92% con menos de 4 despachos), principalmente despachos españoles de ámbito nacional (40%) y presentan un notable nivel de fidelidad a los despachos con los que trabajan (un 73% de los encuestados manifestó su intención de seguir trabajando con los mismos despachos). Además, en la selección de un nuevo despacho prevalece sobre otros criterios la capacidad para gestionar asuntos de forma eficaz y eficiente (69%).

3.3. Los resultados obtenidos han permitido identificar y jerarquizar las expectativas de las empresas que operan en Cataluña, así como, determinar la importancia relativa de 24 expectativas de nivel secundario.

3.4. Así mismo, los resultados han puesto de manifiesto que la percepción de la calidad de los servicios jurídicos externos que reciben las empresas que operan en Cataluña es mayoritariamente buena. En efecto, el 75% de los encuestados calificó el servicio que recibe de su asesoría jurídica externa como bueno, un 15% lo consideró excelente y un escaso 10% manifestó que el servicio que recibe de su despacho de referencia necesita mejorar.

3.5. Se ha constatado que la percepción que las empresas tienen de la calidad del servicio está positivamente relacionada con la satisfacción de sus expectativas, la fidelidad a su asesoría jurídica externa así como con la percepción del valor del servicio recibido.

3.6. La segmentación de los ratios de importancia, percepción de calidad y satisfacción por tipo de despacho de abogados que presta el servicio, ha puesto de manifiesto las características de la oferta que distinguen en el mercado a los grupos estratégicos referenciados y ha permitido identificar nueve expectativas que, siendo importantes para el cliente, se encuentran insatisfechas por todos ellos.

3.7. De la segmentación de los datos por tamaño de la empresa que recibe el servicio, se ha evidenciado que las pequeñas y medianas empresas presentan un número significativamente mayor de expectativas importantes insatisfechas que la gran empresa.

3.8. Se ha constatado, así mismo, que las características del servicio más importantes y peor satisfechas, con independencia del tamaño de la empresa que recibe el servicio, son:

- *'la accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación'*,
- *'la fiabilidad del servicio (calidad homogénea)'*
- *'la capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial'*

Además, se han identificado las características del servicio cuya mejora e innovación ofrece a los despachos un mayor potencial de diferenciación en función del tamaño de la empresa de sus clientes.

4. La voz de la organización

4.1. En la investigación empírica se han identificado dieciocho recursos, integrantes del capital físico, humano, relacional y organizativo de los despachos de abogados, comunes a los operadores del sector objeto de análisis y necesarios para la satisfacción de las expectativas de las empresas que operan en Cataluña.

5. Recursos estratégicos sectoriales

5.1. De los resultados de la *matriz QFD sectorial* se ha constatado que los recursos que a continuación se relacionan son estratégicos en el sector por su

valor de contribución a la satisfacción de las empresas que operan en Cataluña:

- *'la actitud de los profesionales'*,
- *'los conocimientos y habilidad de los profesionales'*
- *'la estrategia y política de empresa'*.

5.2. Así mismo, las referidas matrices han puesto de manifiesto:

5.2.1. Un bajo nivel de despliegue de recursos organizativos y físicos en la satisfacción de las expectativas de las empresas y, especialmente, respecto de tres recursos (*'las instalaciones'*, *'los sistemas de compensación y ordenación de incentivos'* así como *'las rutinas y procesos'*), que no han revelado un impacto significativo respecto de ninguna de las características del servicio.

5.2.2. La insuficiencia de recursos implicados en la satisfacción de las características *'precio razonable'* y *'minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto'*, lo que podría interpretarse como una gestión ineficiente de las mismas a nivel sectorial.

5.3. El análisis de los datos del *tejado de la casa de la calidad sectorial*, ha evidenciado los siguientes extremos:

5.3.1. Los recursos estratégicos del capital humano presentan las asociaciones de mayor significación con recursos del capital relacional.

5.3.2. *La estrategia y política de empresa* presenta niveles de interacción significativos, exclusivamente, con otros recursos del capital organizativo.

5.3.3. Los niveles de impacto de los recursos organizativos con los recursos del capital humano y relacional han resultado poco significativos, lo que podría indicar una infrautilización sectorial de los recursos organizativos para contrarrestar el poder de negociación de los profesionales y el mercado.

6. El servicio jurídico

6.1. Del análisis de las dimensiones del servicio jurídico, se ha constatado, que las principales fortalezas en este sector se encuentran, fundamentalmente, en las características del servicio correspondientes al respaldo técnico así como las que tienen por objeto incrementar la confianza del cliente. Así mismo, se ha constatado que las principales debilidades del sector radican en las características que integran el servicio básico y su respaldo operativo.

6.2. Se han identificado las siguientes características del servicio mejorado o tercer anillo como impulsoras de la percepción de excelencia en el sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña: *'la priorización de los intereses del cliente por encima de los del propio despacho'*, *'la excelencia técnica'* y *'la aportación de valor más allá del esperado'*. Así mismo, se ha constatado que los servicios calificados por los encuestados como excelentes presentan un segundo anillo de respaldo que incrementa la satisfacción de las empresas respecto de un servicio básico de alta calidad.

7. La visión integrada de los diferentes elementos del modelo

7.1. Las mayores oportunidades sectoriales, para obtener ventajas competitivas por la vía de la calidad, radican en los siguientes recursos, que impactan de forma significativa en las características del servicio integrantes del respaldo operativo:

- Del capital organizativo, *'los sistemas de medición, evaluación y control'*, *'la estructura organizativa y los roles'* así como *'el diseño de puestos de trabajo'*.
- Del capital físico, *'los equipos y la tecnología'*.

7.2. Los despachos que operan bajo una marca española sustentan sus fortalezas en los recursos estratégicos sectoriales, lo que podría explicar los mejores ratios de satisfacción que resultan tanto de la investigación cualitativa como cuantitativa. Además, los despachos españoles de ámbito nacional se diferencian de los de ámbito local por el recurso *'sistemas de gestión del conocimiento'*, lo que justificaría que hayan sido los más mencionados por los encuestados como despacho de referencia.

7.3. Los grupos de despachos que operan bajo una marca extranjera se diferencian de los anteriores en los siguientes recursos:

- Del capital relacional, *'la reputación de la organización'* así como *'los contactos y las relaciones'*.
- Del capital organizativo, *'las alianzas'*
- Del capital físico, *'la ubicación geográfica'*.

Estos recursos distintivos podrían justificar las importantes cuotas de mercado conseguidas.

7.4. Por último, los despachos anglosajones se diferencian del resto por la '*cultura del despacho*'. Este recurso único, podría motivar que este grupo de despachos aparezca como el más rentable del mercado, además de explicar las diferencias en el posicionamiento con las divisiones jurídicas de consultora, que, al igual que los despachos de ámbito nacional, se distinguen por sustentar sus fortalezas en '*los sistemas de gestión del conocimiento*'.

Consideraciones finales

El presente trabajo ha demostrado la utilidad de la aplicación de los principios del *QFD* para el análisis estratégico de la calidad en el sector jurídico. Efectivamente, el modelo propuesto consistente en integrar la voz del cliente y la voz de los despachos de abogados en un mismo marco, ha permitido determinar los factores estratégicos de este sector, sus fortalezas y debilidades, así como los elementos que determinan la satisfacción del cliente. En el siglo de la calidad, el carácter innovador de la utilización de la referida metodología en la abogacía abre un camino para la mejora continua de los servicios jurídicos y la obtención de ventajas competitivas por la vía de la calidad.

Bibliografía

- Aghion, P., Caroli, E., García-Peñalosa, 1999. Inequity and Economic Growth: The Perspectives of the New Growth Theories. *Journal of Economic Literature*, XXXVII, December, 196-217.
- Amit, R. y Shoemaker, P.J.H., 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Management Journal*, 14, 33-46.
- Anderson, C. y Zeithaml, C., 1984. Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance. *Academy of Management Journal*, Mar 1984, 27 (1), 5-24.
- Anderson, E.W., Fornell, C. y Lehman, D.R., 1994. Customer satisfaction, market share and profitability. Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58 (July), 53-66.
- Angel, T., 2007. Sustaining partnership in the twenty-first century: the global law firm experience. En: Empson, L. ed., *Managing the Modern Law Firm*. New York, Oxford University Press, 196-217.
- Akao, Y., 1972. New product development and quality assurance – quality deployment system, (en japonés). *Standardization and Quality Control*, 24, 4, 7-14. En Akao, Y. y Mazur, G., 2003. The leading edge in QFD: past, present and future. International. *Journal of Quality & Reliability Management*, 20 (1), 20-35.
- Akao, Y. y Mazur, G., 2003. The leading edge in QFD: past, present and future. International. *Journal of Quality & Reliability Management*, 20 (1), 20-35.
- Arrue, J. F., 2006, Una preocupación en toda Europa. *Abogacía Española*, 37, marzo
- Attia, S. T. y Holley, G., 2007. The role of resources in achieving target competitive positions. *Journal of Strategic Marketing*, 15, 91-119.

- Aung, M. y Heeler, R., 2001. Core Competencies of Service Firms: A Framework for Strategic Decisions in International Markets. *Journal of Marketing Management*, 17, 616-643.
- Babakus, E y Boller, G.W. 1992. An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24, 253-268.
- Barnard, B., 1992. Using Quality Function Deployment to align business strategies and business processes with customer needs. *Transactions from the 4th International Symposium on Quality Function Deployment, QFD Institute*, Novi, MI, 514-525.
- Barney, J., 1991. Firm resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M. y Ketchen, D.J., 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Berry, L.L., 1980. Service Marketing Is Different. *Business*, 30 May-June, 24-29.
- Berry, L.L. y Parasuraman, A., 1997. Listening to the Customer - The Concept of a Service-Quality Information System. *Sloan Management Review*, Spring, 65-76.
- Bolton, R. y Drew, J., 1991. A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of Marketing*, 55 January, 1-9.
- Bowman, C. y Ambrosini, V., 2000. Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Academy of Management*, 11, 1-15.
- Bowman, C. y Swart, J., 2007. Whose Human Capital? The Challenge of Value Capture When Capital is Embedded. *Journal of Management Studies*, 44 (4), 488-505.
- Brown, S. y Swartz, T., 1989. A Gap Analysis of Professional Service Quality. *Journal of Marketing*, 53, April, 92-98.

- Buzzel, R.D. y Gale, B.T., 1987. *The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance*. New York, The Free Press.
- Cariaga, I., El-Diraby, T. y Osman, H., 2007. Integrating Value Analysis and Quality Function Deployment for Evaluating Design Alternatives. *Journal of Construction Engineering and Management*, October 2007, 761-770.
- Castanias, R.P., Helfat, C.E., 2001. The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27, 6, 661-678.
- Caves, R.E., Porter, M.E., 1977. From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91, (2), 241-262.
- Clemmer, J. y Sheehy, B., 1992. *Firing on all Cylinders. The Service/Quality system for High-Powered Corporate Performance*. TCG Press.
- Codina, N., 2006. *Estudi de l'Advocacia. Radiografia dels Despatxos d'Advocats*. I.Lustre Col.Legi d'Advocats de Barcelona.
- Cohen, L., 1995. *Quality Function Deployment. How to Make QFD Work for You*. Reading, Massachusetts, Addison Wesley Longman, Inc.
- Collis, D.J. y Montgomery, C.A., 1995. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, July-August, 118- 128.
- Conti, T., 1993. *Building Total Quality. A guide for management*. London, Chapman & Hall.
- Cooper, D. J., Hinings, B. Greenwood, R. y Brown, J. L., 1996. Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms. *Organization Studies*, 17 (4), 623-647.
- Cronin, J.J. y Taylor, S.A., 1992. Measuring service quality: a re-examination and extension. *Journal of Marketing*, 56, July, 55-68.

- Crowe, T.J. y Cheng, C., 1995. Using Quality Function Deployment in manufacturing strategic planning. *International Journal of Operations & Production Management*, 16, (4), 35-38.
- Dawson, R., 2005. *Developing Knowledge-Based Client Relationship. Leadership in professional services*. 2nd ed. Oxford: Elsevier.
- Day, G.S., 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- Day, R.G., 1991. Using the QFD concept in non-product related applications. In: *Transactions from the 3rd International Symposium on Quality Function Deployment*, QFD Institute, Nov, MI, 231-241.
- Deming, W.E., 1982. *Out of the Crisis*. Cambridge, MIT Press.
- Devlin, S.J., Dong, H.K. y Brown, M., 1993. Selecting a Scale for Measuring Quality. *Marketing Research*, 5 (3), 12-17.
- Dias, S. y Saraiva, P., 2004. Use Basic Quality Tools to Manage Your Processes, *Quality Progress*, August.
- Dikmen, I., Birgonul, T. y Kiziitas, S., 2005. Strategic Use of Quality Function Deployment (QFD) in Construction Industry. *Building and Environment*, 40(2), 245-255.
- Dror, S. y Barad, M., 2002. Utilizing Quality Function Deployment to construct a Balanced Scorecard Map, In: *Proceedings of the third International Conference on Performance Measurement and Management Research*, Boston, USA, 2002, 165-172.
- Dror, S. y Barad, M., 2006. House of Strategy (HOS): from strategic objectives to competitive priorities. *International Journal of Production Research*, 44 (18-19), 3879-3895.
- Duncan, R.B., 1972. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environment Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*. 17 (3), 313-327.

Empson, L., 2001. Introduction: Knowledge Management in Professional Service Firms. *Human Relations*, 54 (7), 811-817.

Empson, L., 2007. *Managing the Modern Law Firm*, New York, Oxford University Press, 16-17.

Ewalt, H. y Ewalt, A., 2008. *Through the client's eyes. New approaches to get the clients to hire you again and again*, 3rd ed., USA, American Bar Association.

Expansión, 1999. Los grandes celebran 1998 el mejor año de toda la década con un crecimiento del 38%. *Expansión*, 23 de abril, p. 59.

Expansión, 2000. Los despachos cierran 1999 con un crecimiento del 27%, once puntos menos que el año anterior. *Expansión*, 14 abril, p. 68.

Expansión, 2001. Los grandes bufetes, animados por la competencia extranjera, facturaron un 30% más en 2000. *Expansión*, 30 de marzo, p.58.

Expansión, 2002. Los bufetes españoles crecieron un 22% en 2001 a pesar de la crisis económica. *Expansión*, 19 de abril, p. 52.

Expansión, 2003. Los bufetes superan la crisis económica con un crecimiento del 12% en 2002. *Expansión*, 9 de mayo, p.56

Expansión, 2005. El crecimiento de los bufetes se quedó en el 9, 3% en 2004. Suplemento jurídico. *Expansión*, 10 de mayo.

Expansión, 2006. El crecimiento del sector legal se dispara un 13%. *Expansión*, 20 de Junio.

Expansión, 2008. Ranking de Despachos de Abogados. 2007 marca el cénit de bonanza de la abogacía ante el duro ciclo que viene. *Expansión*, Jurídico, 8 de Julio, p. 37

Expansión, 2009. Los bufetes, divididos entre si habrá o no despidos masivos. *Expansión*, 23 de junio.

- Feigenbaum, A. y Thomas, H., 1995. Strategic groups as reference groups: theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 16, 461-476.
- Fernández, A. y Trullenque, F., 2009. *Libro Blanco de la Dirección Estratégica en España 2007-2009*, Strategy & Focus, Madrid.
- Ferrell, S.F. y Ferrell, W.G.Jr. 1994. Using Quality Function Deployment in business planning at a small appraisal firm, *The Appraisal Journal*, 62, (3), 382-390.
- Fiol, C.M., 2001. Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 27, 691-699.
- Fitzsimmons, J. y Fitzsimmons, M., 2008. *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. 6th ed. Singapore, Mc Graw Hill
- Forstenlechner, I., Lettice, F., Bourne, M. y Webb, C., 2007. Turning knowledge into value in professional service firms. *Performance Measurement and Metrics*, 8 (3), 146-156.
- Forstenlechner, I., Lettice, F. y Bourne, M., 2009. Knowledge pays: evidence from a law firm. *Journal of Knowledge Management*, 13 (1), 55-68.
- Franquesa, J. y Ricart, J.E, 1992. Estrategia de Negocio. *Nota técnica de la división de investigación del IESE*, Nº 0-392-093, DGN-442, Feb.1992, Rev. 7/97.
- Gabarro, J.J., 2007, Prólogo. En Empson, L. ed. *Managing The Modern law Firm*, New York, Oxford University Press.
- Gale, B.T., 1994. *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See*. New York, Free Press. En Juran, J., 2000. *Juran's Quality Handbook*, 5th Ed. Singapore: McGraw-Hill
- García Delgado, J.L. y Myro, R., 2005. *Lecciones de Economía Española*. 7ª ed., Navarra, Thomson Civitas.

- García Ferrando, M., 1995. *Socioestadística, introducción a la Estadística en Sociología*. Madrid. Alianza Universidad Textos.
- Goldstein, S.M., Johnston, R., Duffy, J. y Rao, A., 2002. The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management*, 20, 121-134.
- González, M., Urrutia, I. y Gavidia, J., 2006. Conceptual design of an e-health strategy for the Spanish health care system. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 19 (2), 146-157.
- Gordo, E., Jareño, J. y Urtasún, A., 2006. *Radiografía del Sector de Servicios en España*. Documentos Ocasionales del Banco de España, nº 0607.
- Gorman, E.H., 2006. Work Uncertainty and the Promotion of Professional Women: The Case of Law Firm Partnership. *Social Forces*, 85 (2), 865-890.
- Gottschalk, P. y Khandelwal, V., 2004. Stages of Growth for Knowledge Management Technology in Law Firms. *Journal of Computer Information Systems*, Summer, 111-124.
- Grant, R. M., 2006. *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5ª ed. Traducido por Fernández, Z., Gómez, J.D. y Ruiz, J. Navarra, Editorial Aranzadi (publicado originalmente, 1995)
- Greenwood, R., Suddaby, R. y Hinings, C.R., 2002. Theorizing Change: The Role of Professional Association in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*, 45 (1), 38-80.
- Greenwood, R., Li, S.X., Prakash, R. y Deephouse, D.L., 2005. Reputation, Diversification and Organizational Explanations of Performance in Professional Service Firms. *Organization Science*, 16 (6), 661-673.
- Griffin, A, Hauser, J.R., 1993. The Voice of the Customer. *Marketing Science*, 12, (1), 1-27.
- Grönroos, C., 1978. A Service-Oriented Approach to Marketing of Services. *European Journal of Marketing*, 12 (8), 588-601.

- Grönroos, C., 1984. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36-45.
- Grönroos, C., 2007. *Service management and marketing. Customer management in service competition*, 3ª ed, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.
- Guinta, L. R. y Praizler, N. C., 1993. *The QFD Book: The Team Approach to Solving Problems and Satisfying Customers through Quality Function Deployment*. New York, Amacom,.
- Gummesson, E., 1978. Toward a theory of professional service marketing. *Industrial Marketing Management*, 7 (2), 89-95.
- Hansen, M.T., Nohria, N. y Tierney T., 1999. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, March-April 1999, 106-116.
- Harte, H.G. y Dale B. G., 1995. Improving Quality in professional service organizations: a review of key issues. *Managing Service Quality*, 5 (3), 34-44.
- Hauser, J.R. y Clausing, D., 1988. The House of Quality. *Harvard Business Review*, May-June, 63-73.
- Hausman, A.V., 2003. Professional service relationships: a multi-context study of factors impacting satisfaction, re-patronization, and recommendations. *Journal of Services Marketing*, 17 (3), 226-242.
- Haywood-Farmer, J. y Nollet, J., 1994. Professional Service Firms and Total Quality Management: A Good Fit? *International Journal of Service Industry Management*, 5 (3), 5-13.
- Helfat, C.E. y Peteraf, M.A., 2003. The Dynamic resource-based view: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 991-1010.
- Hill, C.J. y Garner, S.J., 2001. Consumer Perceptions of the Efficacy of Price as an Index of Professional Service Quality. *Services Marketing Quarterly*, 22 (2), 29-48.

- Hinings, C.R. y Leblebici, H., 2003. Editorial Introduction to the Special Issue: Knowledge and Professional Organizations. *Organization Studies*, 24 (6), 827-830 .
- Hitt, M., Bierman, L., Uhlenbruck, K. y Shimizu, K., 2006. The Importance of resources in the Internationalization of Professional Service Firms: The good, The Bad, and the Ugly. *Academy of Management Journal*, 49 (6), 1137-1157.
- Hokey, M., Amitava, M. and Sharon, O., 1997, "Competitive benchmarking of health care quality using the AHP: an example from Korean cancer clinic", *Socio-Economic Planning Sciences*, Vol. 31 No. 2, pp. 147-59.
- Holt, D.B., Quelch, J.A., Taylor, E.L., 2004. How Global Brands Compete. *Harvard Business Review*, September 2004, 1-9.
- Hong, S. y Goo, Y., 2004. A Casual Model of Customer Loyalty in Professional Service Firms: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 21 (4), 531-540.
- Hooley, G., Broderick, A. y Möller, K., 1998. Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 97-115.
- Hooley, G. y Greenley, G., 2005. The resource underpinnings of competitive positions. *Journal of Strategic Marketing*, 13 (2) 93-116.
- Hope, J. y Hope, T., 2003. *Competir en la Tercera Ola*. Edición en castellano de Competing in the Third Wave, (publicado en inglés en 1997 por Harvard Business School Press), Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- Hunt, R.A. y Xavier, F., B., 2003. The leading edge in strategic QFD. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20 (1), 56-73.
- Jefatura del Estado, 2006. Ley 34/2006, de 30 de octubre, sobre el acceso a las profesiones de Abogado y Procurador de los Tribunales. *BOE* nº 260, de 31/10/2006.

Jefatura del Estado, 2007. Ley 2/2007, de 15 de marzo, de sociedades profesionales. *BOE* nº 65, de 16/03/2007.

Jiang, J., Shiu, M. y Tu, M., 2007. QFD's Evolution in Japan and the West. *Quality Progress*, July, 30-37.

Johnson, G. y Scholes, K., 2001. *Dirección Estratégica*. (5ª Ed., traducido del inglés por Moreno, Y.) Madrid, Pearson Educación

Jugulum, R y Sefik, M., 1998. Building a robust manufacturing strategy. *Computers & Industrial Engineering*, 35, (1-2), October 1998, 225-228.

Juran, J., 2000. *Juran's Quality Handbook*, 5th Ed. Singapore, McGraw-Hill.

Kandampully, J., 1998. Service quality to service loyalty; A relationship which goes beyond customer services. *Total Quality Management Journal*, 9 (6), 431-443.

Kanji, G., 2002. Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management*, 13 (1), 13-27.

Kettinger, W., Choong L., William J., 1994. Perceived service quality and user satisfaction with the information services function. *Decision Sciences*. 25 (5), 737-766.

Killen, C.P., Walker, M. y Hunt, R.A., 2005. Strategic Planning using QFD. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (1), 17-29.

King, R., 1987. Listening to the voice of the customer: using the Quality Function Deployment system. *National Productivity Review*, Summer, 277-281.

Kogure, M. y Akao, Y., 1983. Quality Function Deployment and company-wide quality control in Japan: a strategy for assuring that quality is built into products. *Quality Progress*, 16 (10), 25-29.

- Lapierre, J. 1997. What does value mean in business-to-business professional services? *International Journal of Service Industry Management*, 8 (5), 377-397.
- Levitt, T., 1986. *The Marketing Imagination*. New York, Free Press.
- Lorsch, J.W. y Mathias, P.F., 2001. When professionals have to manage. *Harvard Business Review*, July-August, 78-83.
- Lorsch, J.W. y Chernak, A., 2006. DLA Piper: Becoming a Global Firm. *Harvard Business School*, 9-407-057, 1-10.
- Lorsch, J.W. y Tierney, T.J., 2002. *Aligning the Stars*. New York, Harvard Business School. Press
- Lovelock, C.H. y Yip, G.S., 1996. Developing Global Strategies for Service Businesses. *California Management Review*, 38, (2), Winter 1996, 64-84.
- Lowe, A. y Ridgway, K., 1997. A strategy formulation methodology based on QFD for traditional manufacturing companies. *Transactions from the 9th Symposium on Quality Function Deployment, QFD Institute, Novi, MI*, 8-10 June, 99-110.
- Lowendahl, B.R., Revang, O., Fosstenlokken, S., 2001. Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis. *Human Relations*, 54 (7), 911-931.
- Lowendhal, B.R., 2005. *Strategic Management of Professional Service Firms*. Dinamarca, Business School Press.
- Lu, M.H., Madu, C.N., Kuei, C. y Winokur, D., 1994. Integrating QFD, AHP and benchmarking in strategic marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9, (1), 41-50.
- Lu, M.H. y Kuei, C., 1995. Strategic marketing planning: a Quality Function Deployment approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12, (6), 85-97.

- Lynn, W.P., Chang, D.R. y Buzzel, R.D., 1983. Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypothesis. *Journal of Marketing*, Spring.
- Maddux, G.A., Amos, R.W. y Wyskida, A., 1991. Organizations Can Apply Quality Function Deployment As Strategic Planning Tool. *Industrial Engineering*, September 91, 33-37.
- Maister, D., 2003. *Managing the Professional Service Firm*. London, Simon & Shuster UK, Ltd.
- Maister, D., 2008. *Strategy and the Fat Smoker*. Boston, The Spangle Press.
- Malos, S. B. y Campion, M.A., 2000. Human resource strategy and career mobility in professional service firms: a test of an options-based model. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 749-760.
- Maritan, D. y Panizzolo, R., 2009. Identifying business priorities through quality function deployment. Insights from a case study. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(5), 714-728.
- Mayson, S., 2007. *Law Firm Strategy. Competitive Advantage and Valuation*. Oxford University Press, U.K.
- Mazur, G., 1993. QFD for Service Industries. From Voice of Customer to Task Deployment. In: *The Fifth Symposium on Quality Function Deployment*, Michigan, June.
- McGee, J y Thomas, H., 1986. Strategic groups: theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7 (2), 141-60.
- Miller, R., Brooks, N., Jones, T., Winick, L., 2008. Information Systems Service Quality: An Examination of User Expectations. *American Journal of Business*, 23 (2), 37-42.
- Ministerio de Justicia, 2001a. Real Decreto 658/2001, de 22 de junio, por el que se aprueba el Estatuto General de la Abogacía Española. Madrid, *BOE* nº 164.

Ministerio de Justicia, 2001b. Real Decreto 936/2001, de 3 de agosto, por el que se regula el ejercicio permanente en España de la profesión de abogado con título profesional obtenido en otro estado miembro de la Unión Europea. Madrid, *BOE* nº 186.

Ministerio de la Presidencia, 2006. Real Decreto 1331/2006, de 17 de noviembre, por el que se regula la relación laboral de carácter especial de los abogados que prestan servicios en despachos de abogados, individuales o colectivos, *BOE* nº 276, de 18 de noviembre de 2006.

Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations (A synthesis of the research)*. Nueva Jersey, Prentice Hall, en Moreno-Luzón, M.D., Peris F. J. y González, T., 2001. *Gestión de Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid, Pearson Educación

Mizuno, S. y Akao, Y., 1978. *Quality Function Deployment: A Companywide Quality Approach*. JUSE Press. En Jiang, J., Shiu, M. y Tu, M., 2007. QFD's Evolution in Japan and the West. *Quality Progress*, July, 30-37.

Morris, T. y Empson, L., 1998. Organisation and Expertise: An exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms. Accounting. *Organizations and Society*, 23 (5/6), 609-624.

Morris, T., 2001. Asserting property rights: Knowledge codification in the professional service firm. *Human Relations*, 54 (7), 819-838.

Moreno-Luzón, M.D., Peris F. J. y González, T., 2001. *Gestión de Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid, Pearson Educación

Muir, L., Douglas, A. y Meehan, K., 2004. Strategic issues for law firms in the new millenium. *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, 1 (2-3), 179-191.

Narayanan, V.K. y Fahey,L., 2001. Macroenviromental Analysis: Understanding the Environment Outside the Industry. En: Narayanan, V.K. y Fahey, L.,

2001. *The Portable MBA in Strategy*, 2.^a ed., Nueva York, John Wiley & Sons, 189-214.

Nelson, R..N. y Winter, S.G., 1980. Firm and Industry response to changed market conditions: An evolutionary approach. *Economic Enquiry*, 18, (2), 179-202. En Moreno-Luzón, M.D., Peris F. J. y González, T., 2001. *Gestión de Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid, Pearson Educación.

Ou, W. y Chai, K., 2007. Use of leadership and Differentiation Strategies by Professional Service Firms: A Case Study. *International Journal of Management*, 24 (3), 477-488.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. 1985, A conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49 (Fall), 41-50.

Pedret, R., Sagnier, L. y Camp, F., 2000. *La Investigación Comercial como Soporte del Marketing*. Bilbao, Ediciones Deusto, S.A.

Peris, F., Fernández, R. y Tarazona, F., 1995. *Curso de Dirección y Organización de Empresas*. Valencia, Tirant lo Blanch

Phillips, L., Chang, D. y Buzzell, R. 1983. Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses. *Journal of Marketing*, 47 (2), 26-43.

Pinnington, A. y Morris, T., 2003. Archetype Change in Professional Organizations: Survey Evidence from Large Law Firms. *British Academy of Management*, 14, 85-99.

Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, Free Press.

Porter, M.E., 1983. Note on the Structural Analysis of Industries. *Harvard Business School*, Note N° 9-376-054 (The note is Chapter 1 of Competitive

Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors 1980, New York, Free Press).

Porter, M.E., 1987. *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Traducido del inglés. México, CECSA (Publicado originalmente en 1985).

Porter, M.E., 1990. *Competitive Advantage of Nations*. New York, The Free Press.

Prahalad, C.K. y Bettis, R.A., 1986. The dominant logic: a New Linkage Between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, 7, 485-501.

Prahalad, C.K. y Hamel, G., 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.

Priem, R.L., 2007. A Consumer Perspective in Value Creation. *Academy of Management Review*, 32 (1), 219-235.

Pulido San Román, A., 1987. *Estadística y Técnicas de Investigación Social*. Madrid. Pirámide.

Raelin, J., 1989. An anatomy of autonomy: Managing Professionals. *The Academy of Management Executive*, III (3), 216-228.

Ravina, L., 2005. España y la Nueva Arquitectura Económica y Financiera Internacional. El desafío del G-8. *Papeles de la Fundación*, nº 13, Fundación de Estudio Financieros.

Ricart, J.E., 2000. La reconfiguración de los sectores en la era de la Información. *Nota Técnica de la División de Investigación del IESE*, Marzo 2000, nº 0-300-094, DGN-594, Rev.7/00

Rodrik, D. 2000. How Far Will International Economic Integration Go? *Journal of Economic Perspectives*, 14, 1, Winter 2000, 177-186.

- Royo, P. Tricás, J. y Tomás, X., 2005. Improving Quality in The Spanish Electrical Sector: A QFD Application. *Total Quality Management*, 16 (4), 555-568
- Rust, R.T. y Oliver, R.L. 1994. *Service Quality. New Directions in Theory and Practice*. California, Sage Publications. En Juran, J., 2000. *Juran's Quality Handbook*, 5th Ed. Singapore, McGraw-Hill.
- Rust, R., Zahorik, A.J. y Keiningham, T.L., 1995. Return on Quality (ROQ): making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing*, 59, April, 58-70.
- Rust, R., Moorman, C. y Dickson, P., 2002. Getting Return on Quality: Revenue, Expansion, Cost Reduction, or Both? *Journal of Marketing* , 66, 7–24.
- Santesmases, M., 2005. *Diseño y Análisis de Encuestas de Investigación Social y de Mercado*. Madrid, Ediciones Pirámide
- Saunders, M., Lewis, P. y Thornhill, A., 2000. *Research Methods for Business Students*, Essex, Pearson Education, 2nd Ed.
- Scott, M.C., 1998. *The Intellect Industry: Profiting and Learning from Professional Service Firms*. New York, John Wiley & Sons.
- Sharma, A., 1997. Professional as Agent: Knowledge Asymmetry in Agency Exchange. *Academy of Management Review*, 22 (3), 758.
- Sharma, N. y Patterson, P.G., 1999. The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *The Journal of Services Marketing*, 13 (2), 151-170.
- Sherer, P., 2007. Your competitors. Mapping the Competitive Space of Large US Law Firms: a Strategic Group Perspective, En Empson, L. (ed.), *Managing the Modern Law Firm*, New York, Oxford University Press, 162-185.

- Schonberger, R. J., 1992. Total Quality Management Cuts a Broad Swath – Through Manufacturing and Beyond. *Organizational Dynamics*, 16-27. En Day, G.S., 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A. e Ireland, R.D., 2007. Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32 (1), 273-292.
- Smith, L., 2001. Inside Outside. *How Businesses Buy Legal Services*. Washington, ALM publishing. American Lawyer Media. Inc.
- Srivastava, R.K., Fahey, L. y Christensen, K., 2001. The resource based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 6, 777-802.
- Sullivan, L. P., 1988. Policy Management through Quality Function Deployment. *Quality Progress*, 21 (6), 18-2.
- Susskind, R., 2008. *The end of lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*. Oxford University Press, U.K.
- Tague, N., 2004. *The Quality Toolbox*, 2nd Ed., ASQ Quality Press.
- Thomas, A., Darroch, J., Galvin W., 2001. Marketing and service orientation of New Zealand law firms. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (2), 103-111.
- Thomas, H., Pollock, T. y Gorman, P., 1999. Global strategic analysis: Frameworks and approaches. *Academy of Management Executive*, 13 (1), 70-82.
- Treacy, M. A., Wiersema, F., 1995. *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. New York: Perseus Publishing.
- Ulwick, A.W., 2002. Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review*, 80 (1), 91-7.

- United Nations, 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development. *World Investment Report 2006*. United Nations Conference on Trade and Development, Suiza, United Nations Publication.
- Weisbord, E., Charnov, B. y Lindsey, J., 1995. *Managing people in today's law firm: the human resources approach to surviving change*. Westport, Quorum Books
- Wernerfelt, B., 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Witmer, D.F., Colman, R. y Katzman, S., 1999. From paper and pen to screen and keyboard: towards a methodology for survey research on the Internet, En Jones, S., *Doing Internet Research*, Thousand Oaks, CA, Sage, pp.145-62.
- Yang, C., 2003. Establishment and applications of the integrated model of service quality measurement. *Managing Service Quality*, 13 (4), 310-324.
- Yip, G., 1992. *Total Global Strategy*. New Jersey, Prentice-Hall.
- Yip, G., 1995. *Total Global Strategy II. Updates for the Internet and Service Era*. New Jersey, Prentice-Hall.
- Yip, G., 2000. Global Strategy in the Internet Era. *Business Strategy Review*, 11, (4),1-14.
- Yoshizawa, T., 1993. Quality strategy deployment by means of QFD, *Proceedings of the European Organisation for Quality Conference*, Helsinki, 43-47.
- Young, L., 2005. *Marketing the Professional Services Firm. Applying the principles and the science of marketing to the professions*. West Sussex, John Wiley & Sons.
- Zaïdi, A., 1993. *QFD Despliegue de la función de calidad*. Ediciones Diaz de Santos, Madrid.

Zander, I. y Zander, U., 2005. The Inside Track: On the Important (But Neglected) Role of customers in the Resource-Based View of Strategy and Firm Growth. *Journal of Management Studies*, 42 (8), 1519-1448.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A., 1993. The nature and determinants of customer expectations of services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, Winter, 1-12.

Zultner, R. y Mazur, G., 2006. The Kano Model: Recent Developments. *Transactions from the Eighteenth Symposium on Quality Function Deployment, QFD Institute*, 109-116.

Bibliografía Internet

Banco de España, 2005. *Informes y publicaciones – Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional de España*. Disponible en <http://www.bde.es/informes/be/balpag/balpag.htm> (acceso 20 febrero 2007)

Chambers and Partners, 2007. *Chambers Global Guide Editorial*. Disponible en <http://www.chambersandpartners.com/global/resultseditorial> (acceso 12 marzo 2007)

Círculo de Empresarios, 2005. *España ante el nuevo paradigma de la competitividad*. Madrid, Círculo de Empresarios. Disponible en <http://www.circulodeempresarios.org/index.php/circulo/content/download/967/6395/file/Competitividad.pdf> (acceso 12 marzo 2007)

Consejo General de la Abogacía Española, 2008. *La Abogacía vista por los Abogados. Tercer Barómetro Interno de Opinión del C.G.A.E.* Informe. Mayo 2008. Disponible en <http://cgae.es> (acceso Mayo 2009)

IFLR1000, 2007. Spain, *IFLR1000-Country Reports – Spain – Recommended Firms*. Disponible en <http://www.iflr1000.com/default> (acceso 12 marzo 2007)

Instituto Nacional de Estadística, 2006. *El sector servicios, Panorámica de su estructura y características*. Boletín informativo del Instituto Nacional de Estadística nº 3/2006. Disponible en [http:// www.ine.es](http://www.ine.es) (acceso 11 enero 2007)

Instituto Nacional de Estadística, 2007a. *Encuesta Anual de Servicios* (1999, 2001, 2002, 2003, 2004). Instituto Nacional de Estadística. Disponible en [http:// www.ine.es](http://www.ine.es) (acceso 11 enero 2007)

Instituto Nacional de Estadística, 2007b. *Contabilidad Nacional Trimestral de España*. Base 2000. Cuarto trimestre de 2006, INE Notas de prensa de 21 de febrero. Disponible en [http:// www.ine.es](http://www.ine.es) (acceso 11 enero 2007)

Instituto Nacional de Estadística, 2009. *Indicadores de Actividad del Sector Servicios*. Base 2005. Marzo 2009. Datos Provisionales. Notas de Prensa. Disponible en [http:// www.ine.es](http://www.ine.es) (acceso octubre 2009)

Legal500, 2007.Spain, *Legal500.com-Default Recommended Firms*. Disponible en <http://www.legal500.com> (acceso 12 de marzo de 2007)

Ministerio de Justicia, 2002. *Proposición no de Ley de 16 de abril de 2002, por la que se aprueba la Carta de Derechos de los Ciudadanos ante la Justicia*. Disponible en <http://mjusticia.es>. (acceso febrero 2007).

Organisation for Economic Co-Operation and Development, OECD, 2007 a.. *Country statistical profiles 2006*. Disponible en <http://stats.oecd.org/WBOS/ViewHTML.aspx?QueryName=198&QueryType> (acceso 26 febrero 2007)

Organisation for Economic Co-Operation and Development, OECD, 2007 b. *Gats: The open Services Market*. Disponible en <http://stats.oecd.org> (26 febrero 2007).

Organización Mundial del Comercio, 2003. *Comunicación de la Delegación de las Comunidades Europeas (2003)*, Comité de Compromisos Específicos, Organización Mundial del Comercio, S/CSC/W/39,03-1685. Disponible en URL:<http://docsonline.wto.org> (acceso 14 noviembre 2006)

Organización Mundial del Comercio, 2006. *El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS): objetivos, alcance y disciplinas*. Disponible en http://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/gatsqa_s.htm. (acceso 14 noviembre 2006)

Organización Mundial del Comercio, 2007. *Profile Spain 2005*. Disponible en <http://www.wto.org/CountryProfiles/ES> (acceso 15 noviembre 2006).

Parlamento Europeo, 1998. Directiva 98/5/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de febrero de 1998, destinada a facilitar el ejercicio permanente de la profesión de abogado en un Estado miembro distinto de aquel en el que se haya obtenido el título. *DOVE*, Diario oficial de las Comunidades Europeas, L 77/36-43. Disponible en <http://eur-lex.europa.eu> (acceso mayo 2007).

Parlamento Europeo, 2006. Directive 2006/123/EC of the European Parliament and of the Council OF 12 December 2006 of services in the internal market. Official Journal of The European Union, L 376/36 – 68. Disponible en <http://eur-lex.europa.eu> (acceso julio 2008).

The Lawyer, 2007. *The Lawyers Global 100, The World's Elite Law Firms 2004; The Lawyers Global 100, The World's Largest Law Firms 2005; Euro 100, Flagging Europe's Largest Firms 2005*. The Lawyer Group & Division of Centaur Media PCL. Disponible en <http://www.thelawyer.com> (acceso enero 2007)

The Lawyer, 2008. *UK Annual Report 2007; Transatlantic Elite*. Disponible en <http://www.thelawyer.com> (acceso julio 2008)

Thomson Financial, 2007. *Mergers & Acquisitions Review, Legal Advisors, Fourth Quarter 2003, Mergers & Acquisitions Review, Legal Advisors, Fourth Quarter 2004, Mergers & Acquisitions Review, Legal Advisors, Fourth Quarter 2005, Mergers & Acquisitions Review, Legal Advisors, Fourth Quarter 2006. Thomson Financial Advisory League Tables*. Disponible en URL: <http://www.thomsonfinancial.com> (acceso enero 2007)

Thomson Financial, 2008. *Mergers & Acquisitions Review, Legal Advisors Fourth Quarter 2007*. Disponible <http://banker.thomsonib.com> (acceso Julio 2008)