

ANEXOS - 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 *Maria José Esteban Ferrer*

en el Centro *Facultat d'Economia IQS*

y en el Departamento de *Gestión Empresarial*

Dirigida por *el Dr. Jesús Tricás Preckler*

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
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 1.10 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 1.11. 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 2.1.2 Ratios de Importancia, ratios de calidad y ratios de satisfacción, segmentados por descripción del despacho que presta el servicio.....	68
Anexo 2.1.2 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

ANEXOS DE LA FASE I

Anexo 1.1. Cuota de participación por bloques nacionales en el volumen de negocio de los 100 despachos de mayor tamaño que operan en el mundo

Fuente: GLOBAL 100, THE WORLD'S ELITE LAW FIRMS 2004
 GLOBAL 100, THE WORLD'S LARGEST LAW FIRMS 2005
 The lawyer.com Surveys, The Lawyer Group. Centaur Communications Ltd
 Unidad: Millones de libras

Nacionalidad del despacho	Volumen de negocio				
	Unidad:	2004	% total	2005	% total
US	23.041,10	78,13	22.221,6	75,49	
UK	5.467,90	18,54	5.924,5	20,13	
Australia	505,8	1,72	795,2	2,70	
Canadá	170,7	0,58	181,1	0,62	
Francia	162,8	0,55	164,2	0,56	
Países Bajos	141,4	0,48	149,8	0,51	
Total	29.489,70		29.436,4		

Anexo 1.2 Cuota de participación por bloques nacionales en el volumen de negocio de los 100 despachos de mayor tamaño que operan en Europa

Fuente: Elaboración propia sobre datos de *The Lawyer* (2006)
 Euro 100 Flagging Europe's largest Firms

Nacionalidad del despacho	Volumen de negocio		Unidad:
	Millones de libras	2.005	% total
UK	10.254,93	63,78	
EEUU	2.639,02	16,41	
Alemania	758,50	4,72	
Paises Bajos	739,60	4,60	
Francia	718,04	4,47	
España	404,96	2,52	
Italia	256,27	1,59	
Suecia	176,39	1,10	
Dinamarca	130,00	0,81	
TOTAL	16.077,71		

Anexo 1.3. Análisis estadístico de las principales magnitudes de los 100 mayores despachos de Europa

Fuente: Euro 100, Flagging Europe's largest Firms, The Lawyer (2007)

Posición	Despacho	Facturación por socio de cuota mill€	Apalancamiento	Facturación por abogado	Facturación zona euro	Socios de cuota	Total abogados
1	Freshfields Bruckhaus Deringer	2,29	4	0,54	1.052,36	460	1940
2	Clifford Chance	3,20	7	0,47	980,14	306	2080
3	Linklaters	2,65	5	0,53	912,64	344	1730
4	Allen & Overy LLP	2,61	5	0,51	843,07	323	1643
5	Lovells	2,02	5	0,45	514,98	255	1153
6	Eversheds	2,54	10	0,26	436,57	172	1712
7	Baker & McKenzie	1,84	5	0,35	421,57	229	1193
8	DLA Piper Rudnick Gray Cary	3,52	12	0,29	387,34	110	1330
9	Slaughter and May	2,99	5	0,63	328,99	110	525
10	Herbert Smith	3,36	7	0,46	322,49	96	695
11	White & Case	2,53	8	0,33	285,61	113	854
12	Ashurst	2,19	5	0,47	284,46	130	601
13	Norton Rose	1,53	4	0,35	262,35	172	754
14	Fidal	1,02	5	0,20	250	245	1220
15	CMS Cameron McKenna	1,97	4	0,44	238,03	121	537
16	Simmons & Simmons	1,69	5	0,36	228,45	135	628
17	Denton Wilde Sapte	1,91	6	0,34	223,89	117	650
18	Shearman & Sterling	2,95	4	0,68	221,25	75	323
19	Hammonds	2,12	7	0,29	199,71	94	689
20	Loyens & Loeff N.V.	1,89	7	0,27	189	100	694
21	Addleshaw Goddard	1,71	5	0,36	184,53	108	514
22	Garrigues	2,57	18	0,14	172,1	67	1201
23	Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP	2,54	5	0,47	160	63	343
24	Hengeler Mueller	2,08	3	0,81	157,85	76	195
25	Berwin Leighton Paisner	2,64	6	0,46	150,33	57	330
26	SJ Berwin	2,32	5	0,47	146,21	63	309
27	Mayer, Brown, Rowe & Maw LLP	1,72	4	0,44	144,59	84	327
28	Nauta Dutilh	1,57	5	0,34	140	89	413
29	Pinsents	1,69	6	0,29	135,15	80	459
30	Irwin Mitchell	2,79	13	0,22	134,12	48	623
31	Latham & Watkins	2,22	5	0,44	133	60	300
32	Cuatrecasas	1,56	7	0,22	132,5	85	606
33	Weil Gotshal	2,32	5	0,49	130	56	263
34	Haarmann Hemmelrath	2,03	3	0,76	130	64	170
35	Nabarro Nathanson	1,41	4	0,36	128,67	91	357
36	Clyde & Co	1,90	5	0,38	123,81	65	326
37	Jones Day	2,18	7	0,32	122,28	56	383
38	Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom (UK) LLP	3,59	5	0,72	122	34	170

Posición	Despacho	Facturación por socio de cuota mill€	Apalancamiento	Facturación por abogado	Facturación zona euro	Socios de cuota	Total abogados
39	Beachcroft Wansbroughs	1,30	5	0,25	120,57	93	481
40	Gleiss Lutz	1,65	3	0,53	118,5	72	225
41	Wragge & Co	1,00	4	0,28	116,88	117	418
42	De Brauw Blackstone Westbroek	1,58	4	0,35	115	73	325
43	EY Law (France)	1,63	8	0,21	114	70	536
44	CMS HaUKhe	0,80	3	0,31	110	138	360
45	Barlow Lyde & Gilbert	1,45	3	0,42	109,07	75	259
46	Gide Loyrette Nouel	1,28	5	0,24	106,14	83	439
47	CMS Bureau Francis Lefebvre	1,37	3	0,41	104	76	252
48	Bird & Bird	2,36	7	0,35	101,3	43	288
49	Uria & Menéndez	1,43	5	0,32	100,36	70	317
50	Macfarlanes	2,47	5	0,52	98,75	40	190
51	Dechert	3,37	9	0,38	97,81	29	259
52	Osborne Clarke	2,03	6	0,31	95,21	47	304
53	Salans	2,97	9	0,34	95,07	32	276
54	Taylor Wessing (UK)	1,47	4	0,39	94,33	64	244
55	Stibbe	1,57	4	0,36	92,6	59	257
56	Gianni Origoni Grippo & Partners	3,05	10	0,30	91,38	30	303
57	Mannheimer Swartling	1,13	4	0,31	90,39	80	287
58	Nörr Stiefenhofer und Lutz	1,38	4	0,39	89,9	65	230
59	Sullivan & Cromwell	3,16	4	0,88	88,43	28	100
60	Richards Butler	1,97	6	0,33	88,43	45	271
61	Olswang	2,14	5	0,42	87,55	41	209
62	Wessing (Germany)	1,25	3	0,38	87,25	70	231
63	Lawrence Graham	1,73	4	0,43	86,37	50	201
64	Vinge	1,00	3	0,30	86	86	282
65	Bonelli	2,39	8	0,30	86	36	289
66	Masons	2,18	7	0,32	85,04	39	263
67	Houthoff Buruma	1,22	3	0,47	84	69	180
68	Shoosmiths	2,37	7	0,36	80,48	34	222
69	L/Well France	1,23	7	0,17	80	65	460
70	Chiomenti Studio Legale.	2,54	6	0,39	78,89	31	200
71	Stephenson Harwood	2,47	6	0,44	74,14	30	168
72	McDermott Will & Emery	1,97	4	0,49	70,85	36	144
73	Reynolds Porter Chamberlain	1,14	3	0,36	69,57	61	192
74	Field Fisher Waterhouse	1,82	5	0,35	69,27	38	196
75	Ince & Co	1,63	4	0,46	68,5	42	150
76	Coudert Bros	1,59	5	0,32	68,18	43	215
77	Travers Smith	1,51	4	0,40	66,33	44	165

Posición	Despacho	Facturación por socio de cuota mill€	Apalancamiento	Facturación por abogado	Facturación zona euro	Socios de cuota	Total abogados
78	Sidley Austin Brown & Wood	1,84	3	0,61	66,13	36	108
79	Charles Russell	1,22	4	0,29	65,74	54	227
80	Kromann Reumert	1,14	7	0,17	65	57	377
81	Beiten Burkhardt RechtsanwaltsgesellUKhaft mbH	1,30	4	0,32	65	50	202
82	Bech-Bruun Dragsted	0,93	3	0,27	65	70	244
83	Taj	2,13	7	0,32	63,9	30	200
84	AKD Prinsen Van Wijmen	1,17	5	0,25	62	53	253
85	Cobbeets	1,18	8	0,15	61,61	52	410
86	Holman Fenwick & Willan	1,65	4	0,42	61,17	37	146
87	McGrigors	1,37	5	0,25	60,43	44	237
88	Hogan & Hartson	1,34	2	0,54	60,43	45	112
89	Wilmer Cutler Pickering Hale and Dorr LLP	1,32	3	0,42	59,55	45	141
90	Halliwell	1,99	7	0,29	59,55	30	203
91	Hill Dickinson	1,11	8	0,15	58,96	53	400
92	Dundas & Wilson	0,89	3	0,27	58,95	66	217
93	Walker Morris	2,16	14	0,16	58,22	27	365
94	Dickinson Dees	1,82	6	0,32	58,21	32	180
95	CMS Derk Star Busmann	0,92	4	0,24	57	62	240
96	Withers LLP	1,76	5	0,38	56,3	32	149
97	Maclay Murray & Spens	1,17	5	0,24	56,01	48	229
98	"Watson, Farley & Williams"	1,44	3	0,49	54,53	38	111
99	Bond Pearce	1,51	6	0,23	54,24	36	233
100	Mills & Reeve	1,21	5	0,25	53,2	44	211
Cuartil 1		1,37	4	0,29	68,42	43	211
Cuartil 3		2,32	7	0,44	145,40	86	460
Mínimo		0,80	2	0,14	53,20	27	100
Max		3,59	18	0,88	1052,36	460	2080
Mediana		1,79	5	0,35	98,28	63	288
Desvasta		0,70	3	0,15	184,40	72	408
Promedio		1,89	5	0,38	160,78	82	438

Anexo 1.4. Análisis de magnitudes económicas del sector en España

1.4.1. Análisis comparativo del sector de actividades jurídicas y del sector de servicios de mercado

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), Encuesta anual de servicios, resultados por subsectores, Actividades Jurídicas (CNAE 7411)

Unidad: millones de euros

Principales magnitudes del sector de actividades jurídicas

	Sector de actividades jurídicas			Sector de servicios de mercado				
	Volumen de negocio 2004	% sobre volumen de negocio total	Variación 2004/2000	Variación 2004/2003	Participación Actividades Jurídicas en Servicios de Mercado 2004	Volumen de negocio 2004	% sobre volumen de negocio total	Variación 2004/2003
Número de empresas	93.602		11,4	3,3	4,69	1.996.315		3,9
Volumen de negocio	8.187		48,2	15,8	0,79	1.030.272		8,9
Valor de la producción	7.416		42,7	16,4	1,60	464.344		10,1
Compras y gastos en bienes y servicios	2.295	28	49,1	8,5	0,28	812.439	79	9,9
Valor añadido al coste de los factores	5.804		45,3	20,4	2,21	262.945		9,8
Gastos de personal	1.627	20	33,9	8,0	1,16	140.189	14	9,2
Personal ocupado	154.632		16,8	3,6	1,88	8.220.674		5,9

* Los datos de servicios de mercado no incluyen las actividades de comercio.

Fuente: Elaboración propia sobre datos INE (2000-2004)

1.4.2. Comparativa por tamaño de despacho: principales magnitudes y naturaleza jurídica

Fuente: Elaboración propia sobre datos INE (2004), Asesoría jurídica y económica; actividades de consultorías (CNAE 7411,7412,7414)

Unidad: Datos económicos en miles de euros

Principales magnitudes por tamaño de despacho

Principales Magnitudes en miles de euros	Ocupado	Pequeñas	Medianas	Grandes
Volumen de negocio	3.406.188	10.668.507	2.889.684	2.514.584
Ocupados	100.626	206.398	36.338	30.241
Empleo asal. Femenino	4.036	91.436	15.354	10.516
Asalariados	7.760	161.572	35.734	30.237
Nº de empresas	100.835	48.357	1.010	109

Principales Magnitudes en % sobre el total	Ocupado	Pequeñas	Medianas	Grandes
% sobre total volumen de negocio	17,49	54,77	14,83	12,91
%sobre total personas ocupadas	26,93	55,25	9,73	8,09
Empleo asal. Femenino	3,33	75,35	12,65	8,67
% total de asalariados	3,30	68,67	15,19	12,85
% sobre total Nº de empresas	67,08	32,17	0,67	0,07

Unidad: Número de empresas

Naturaleza jurídica según tamaño de empresa

	Total	Persona física	Sociedad anónima	Sociedad limitada	Otras
TOTAL	150.310	112.951	2.249	28.996	6.114
1 ocupado	100.835	92.845	344	7.423	222
Pequeñas	48.357	19.957	1.605	21.032	5.763
Medianas	1.010	149	263	485	114
Grandes	109	1	37	56	15

1.4.3. Volumen de negocio por ramas de actividad

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), Encuesta anual de servicios, resultados por subsectores, Actividades Jurídicas (CNAE 7411)
 Unidad: miles de euros

Ramas de actividad	Volumen de Negocio. Miles euros		Variación 2004/2003	Participación en el total 2003	Participación en el total 2004
	2003	2004			
Notarías	2.576.553	3.225.913	25,20	36,44	39,40
Derecho empresarial, asesoría , consultoría y contabilidad	1.860.231	2.180.292	9,76	26,31	26,63
Derecho civil	1.166.670	1.280.486	17,21	16,50	15,64
Otros servicios jur.	707.553	619.519	-12,44	10,01	7,57
Derecho laboral	403.855	459.542	13,79	5,71	5,61
Derecho penal	355.058	421.598	18,74	5,02	5,15
TOTAL	7.069.920	8.187.351	15,81		

1.4.4. Personal ocupado en el sector de actividades jurídicas y características del empleo.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), Encuesta anual de servicios, resultados por subsectores, Actividades Jurídicas (CNAE 7411)

Evolución de las principales características del empleo en el sector de actividades jurídicas (2000-2004)

	2004	% sobre total ocupados 2004	Variación 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 (miles euros)	20.926	10	

Anexo 1.5 Listado de los despachos de mayor tamaño que operan en España, segmentados en bloques nacionales. Periodo 1997-2007

Fuente: Elaboración propia sobre datos publicados por *Expansión* (1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2005, 2006 y 2008), *The lawyer* (2007 y 2008) y las pag. web de los despachos (acceso abril 2007 y julio 2008)

Nota: Se ha incorporado una aproximación de los datos correspondientes al volumen de negocio generado en España por los despachos anglosajones que no figuran en los rankings *Expansión* y que a continuación se relacionan (la aproximación se ha calculado sobre la base de la facturación por socio (*The Lawyer*, 2005 y 2007) así como el número de socios en España (pg. web de los despachos): *Freshfields* y *Ashurst Morris*, en el ejercicio 2005; *Freshfields*, *Ashurst Morris*, *Linklaters* y *Bird & Bird*, en el ejercicio 2007

Unidad: Millones de Euros

País	DESPACHOS	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
US	BAKER & MCKENZIE desde 2000 BAKER & MCKENZIE, BRIONES (5)	9,8	9,6	10,4	20,9	24,83	33,4	36,2	40,4	43,5	47,85	52,94
US	DLA en 2005 Agregado de DLA Piper y Squire Sanders				0	4,3			0	11	15,09	17,02
US	JONES DAY							6,9	8,1	8,4	8,9	9,8
US	SQUIRE, SANDERS & DEMPSEY		1,7	2,7	4,8	6,91	7	7,1	7,8			
	TOTAL CENTRAL US	9,8	11,3	13,1	25,7	31,74	44,7	50,2	56,3	62,9	71,84	79,76
UK	CLIFFORD CHANCE	11,1	15	21	34,3	35,76	38,46	43,6	47,6	54	65	74
UK	LINKLATERS				0	11	14	14,6	16,3	20		39,96
UK	FRESHFIELDS									32		36,35
UK	ALLEN & OVERY				0	5,2	6,5	8	8,8	10,9	12,5	15,5
UK	DENTON LUPICINIO R. Desde 2004 LUPICINO EVERSHEDS	3,8	4,3	4,5	4,9	5,34	5,65	6,04	6,35	7,55	7,15	8,34
UK	SJ BERWIN				0	5,8	6,1	6,3	6,6	6,7	7,4	8,06
UK	LOVELLS									6	9,6	12,4
UK	HAMMONDS							3,7	4	4,5	4,8	
UK	SIMMONS & SIMMONS									3	5,4	6,6
UK	ASHURST MORRIS CRISP					0	4,2			15,33		20,96
UK	STEPHENSON HARWOOD LEGAL				0	2,4	3,97					
UK	DAVIES ARNOLD COOPER										5,62	6,4
UK	BIRD & BIRD											20,08
UK	ABCO & BALMS desde 1999 BALMS ABOGADOS	1,2	1,7	2	3,1	3,7		4,5	4,35		4,1	4,35
	TOTAL CENTRAL UK	16,1	21	27,5	44,7	70,77	74,91	86,74	94	159,98	121,57	253
Francia	NAUTA DUTHIL					0	3,6	3,7				
	TOTAL CENTRAL FRANCIA					0	3,6	3,7				
España	GARRIGUES					142	160	164	175	193,6	223,1	258
España	CUATRECASAS	34,9	45,1	63,1	84,1	102,47	113,7	121,7	133,54	159,27	189,53	224
España	URIA & MENENDEZ	27,5	32,9	45	64,9	78,07	83,65	92,98	100,36	119,09	138,4	161
España	GÓMEZ-ACEBO & POMBO	19,1	21,5	23,7	26,1	30,8	33,6	37	40,2	42,7	47,6	54,6
España	P&A CONS J.E. (Nota: Matriz Española. 3 oficinas en España. Marzo'07)	6,2	10,2	18,5	26,2	29,28	30,19	35,73	39,2	41,03	37,89	
España	BUFETE BARRILEROS	8	9,6	12,1	14,7	18,8	23,68	28,17	32,84	39,76	47,71	54,96
España	ELZABURU		0	27,4					0	30,06	33,44	32,1
España	ROCA & JUNYENT	3,7	6,4	7,9	10,2	13,52	15,63	18,26	23,8	26,6	32	36,3
España	CREMADAES & CALVO SOTELO								0	21	24	28
España	BUFETE DÍAZ ARIAS	7,2	8	8,7	10,3	10,8	11,9	13,1	14,3	15,8		
España	ALZAGA, CARO, G. PALENCIA, SÁNCHEZ-TÉRAN & ASOC.	8,1	9	10,2	0	11,41	12,4	14,1	15	15,6		
España	CMS ALBINANA & SUAREZ DE LEZO (Nota: Incorporac.CMS 2005)				0	12	12,8	13,79	12,5	13,5	15,12	17,6
España	SAGARDOY ABOGADOS							8,35	11,02	11,6	11,75	
España	PRACTICA LEGAL				0	8,41	8,41	9,25	10,3	11,5	11,9	12,1
España	PEREZ LLORCA & ASOCIADOS					0	7,07	7,6	8,1	10,37		
España	LEGALIA		0	3,7	4,1	4,63	6,01	6,91	7,76	8,64	9,59	10,85
España	MANIEGA & SOLER					0	3,82	4,65	5,65	7,12	9,11	11,09
España	ECIJA ABOGADOS							3,4	5,7	6,9	11,8	14,15
España	MARTINEZ ECHEVARRIA desde 2004 PÉREZ Y FERRERO ABOGADOS		0	2,2	2,5	2,61	3,5	4,8	6,35	9,2	10,21	
España	TAX & LAW							2,3	5,04	6,19		
España	JAUSSAS							4,8	5,5	5,6	6,5	8,27
España	SANCHEZ-PINTADO & NUÑEZ ABOGADOS							4,1	4,48	4,67	5,04	5,39
España	BROSETA ABOGADOS								0	4,41	5,36	6,51
España	PEDROSA & ASOCIADOS											11,58
España	ALZA ABOGADOS				0	1,85	2,2	2,96	3,41	4,02	4,71	4,85
España	PEDRO BROSA & ASOCIADOS desde 2002 BROSA & ASOCIADOS	0	5,3	7	7	7,16	5,5	4,5	3,9			
España	BALAGUER, MOREIRA Y ASOC.								0	3,85	3,95	
España	LARRAURI & LÓPEZ ANTE						2,42	2,76	2,92	3,02	3,3	
España	BARTOLOMÉ Y BRIONES									3,2	3,5	4,2
España	ABRIL ABOGADOS					0	2,28	2,59	2,86	3	3,49	3,85
España	BUFETE OLIVENZ BALLESTER (Nota: Incorporac.Cuatrecasas Jul'06)	1,5	1,5	1,9	2	2,23	2,43	2,6	2,75	2,9		
España	HERREIRO ABOGADOS								0	2,47		
España	MONTERO & ARAMBURU											
España	HISPAJURIS*	9,7	11,2	14,8	20,1	24,2	26		4,15	4,45	0	
España	MULLERAT					0	8,2	9,75	10,13			
España	MELCHOR DE LAS HERAS ALBIÑANA & SANCHEZ DE LEZA	6,6	7,4	9,5	11,1							
España	PIQUÉ ABOGADOS	5,9	6,2	7,3	7,8	8,1		0	5,11			
España	JUVE GAVARA, BECH Y ROVIRA											
España	DR. FRÜHBECK	3,6	3,9	4,2	0	3	3,9	4,88	5,1			
España	LAGOS ESTUDIO JURIDICO Y FISCAL											
España	CELSO GONZALEZ & ASC.	2,7	3,1									
España	DE MIGUEL & ASOCIADOS				2,5	2,6	2,8					
España	BATTALLA & LARRAURI (Nota: Desde 2001 Larrauri & López Ante)				2,3	2,3						
España	ADARVE CORPORACION JURIDICA								4,5	4,6		
España	LLORENTE & DÍAZ DE AGUILAR							2,4	2,6			
España	ANGUIANO & ASOC.	1,6	1,9	2,3	3	5,85						
España	GARCIA ANÓVEROS	1,6	1,9	2,4	3	5,85						
España	MANUBENS & ASOCIADOS								3,5	3,9		
España	HERREIRA & ABOGA											
España	MONTERO & ARAMBURU									6,8	7,8	
España	RODES & SALA									4,32	6,44	
España	ADARVE CORPORACION JURIDICA									3,93	4,05	
España	GUTIERREZ DE LA ROZA									2,8	3,51	
España	MONEREO, MEYER & MARINELLO ABOGADOS									5,9	6,7	
España	RCD ASESORES LEGALES Y TRIBUTARIOS									2,7	5,2	
	TOTAL CENTRAL ESPAÑA	152,2	184,4	276,1	300	523,62	589,31	634,93	698,31	832,2	916,34	1003,31
DJCA	LANDWELL/PWC				0	43,3	54,8	62,15	67,72	68,6	74,8	84
DJCA	ERNST & YOUNG DJT	18,4	22,3	28,5	37,6	46,9	51,7	52,1	48	47,5	45,7	52,1
DJCA	KMPG JT	10,2	14,6	16,4	20,4	33,4	38,25	35,1	38,5	39,2	46,65	57,3
DJCA	DELOITTE & TOUCHE J.F.	5,5	6,8	8,4	12,3	15,2		22	28	33	40,1	50,2
DJCA	MAZARS				0	5,5	6,76	7,2	8	8,5	8,8	8,5
DJCA	JGBR HORWATH ABOGADOS (Incorporac.JGBR a Horwath en 2002)	62	78,7	98	119				5,56	6,7	7,3	7,41
DJCA	GARRIGUES & ANDERSEN				45,1							
	TOTAL DJCA	96,1	167,5	194,6	249,6	164,41	164,87	191,36	204,5	211,8	231,36	270,18
	TOTAL VOLUMEN DE NEGOCIO	274,2	384,2	511,3	620	794,14	877,49	963,23	1053,11	1266,88	1341,11	1606,25

Anexo 1.6. Análisis estadístico de la estructura competitiva de los despachos de mayor tamaño que operan en España. Segmentación en grupos estratégicos.

Fuente: *Elaboración propia de datos de Expansión, 1999-2008; The Lawyer, 2007; Chambers & Partners, 2007; Legal500, 2007; IFRL1000, 2007; pag. web de los despachos analizados*

1.6.1. Análisis estadístico por grupo estratégico

Despachos	Principales magnitudes	Nº de recomendaciones de especialidades jurídicas	Cobertura geográfica	Nº de Despachos por Comunidad Autónoma	GRUPO 1: Élite española										
					Unión Europea	Candidatos UE	Latino América	EEUU	Afrika	Asia Pac.	Méjico	Brasil	África	Europa	Otros
GARRIGUES	SIE	193,60	Nº Oficinas España	31	15	11	6	6	1	1	1	1	1	1	1
CLATRECASAS	SIE	159,27	Nº Oficinas Internacionales propias	31	15	11	6	6	1	1	1	1	1	1	1
URL & MENÉNDEZ	SIE	193,69	Nº Oficinas domésticas	31	15	11	6	6	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL	SIE	471,96	Nº Oficinas Asociados 2005	91	47	26	8	6	2	1	1	1	1	1	1
Funciones Estadísticas				Actividad											
Nº de despachos: ³				Actividad											
Min		193,69	Nº Oficinas Asociados 2005 mili. €	21	15	11	6	6	1	1	1	1	1	1	1
Media		193,18	Nº Oficinas en el exterior 2006	21	15	11	6	6	1	1	1	1	1	1	1
Mediana		159,27	% Volumen de M&A Asesores 2005 sobre M&A Asesores 2006	25	16	11	7	7	1	1	1	1	1	1	1
Media		176,44	% Volumen de M&A Asesores 2005 sobre M&A Asesores 2006	30	18	14	9	9	1	1	1	1	1	1	1
Max		193,60	Nº Oficinas en el exterior 2006	35	11	12	5	5	1	1	1	1	1	1	1
Desviación estandar		37,29	Nº Oficinas en el exterior 2006	37	35	10	12	10	6	6	5	5	5	5	5
Promedio		157,32	Nº Oficinas en el exterior 2006	27	17	18	10	10	9	9	9	9	9	9	9

Fuentes EXPANSIÓN (2006), páginas web de los despachos (2007), Chambers, Legal500 y IFLR (2006)

³S.E.: Servicios jurídicos prestados a empresas SIC: Servicios económicos y de consultoría, A: Auditores
*Valores económicos en millones euros
⁴Nº de recomendaciones de especialidades jurídicas. Recomendaciones de despachos que operan en España por especialidad y nivel de recomendación. Se utilizan rankings y portafolio.
Las especialidades pueden estar recomendadas hasta tres veces.

Despachos	Principales magnitudes	Nº de recomendaciones de especialidades jurídicas		Cobertura geográfica	Nº de Despachos por Comunidad Autónoma	Unión Europea	Candidatos UE	Latino América	Asia Pac.	Afríca	China
		Nº de recomendaciones	Nº de especialidades jurídicas								
GÓMEZ ACEBO & ROMBO											
BUFETE DÍAZ ARAS	SIE	2,77	0	0,00	26	1,64	180	7	0,24	4	12
ROCA&JUNYENT	SIE	0	0,00	0	6	2,63	175	29	0,09	0	0
PRACTICALLEGAL	SIE	0	0,00	0	0,00	27	98	165	0,16	0	0
BUFETE BARRILERO	SIE	11,50	0	0,00	0	15	77	158	11	0,07	0
LEGALIA	SIE	39,76	0	0,00	0	14	284	148	11	0,27	0
CREMADAS & CALVO SOTELO	SIE, SEC	8,64	0	0,00	0	9	96	88	10	0,10	0
MARIEGA & SOLER	SIE	21,00	0	0,00	0	6	3,50	72	12	0,29	1
SACARDOY ABOGADOS	SIE, SEC	7,12	0	0,00	2	3,56	70	35	0,10	0	0
ABRIL ABOGADOS	SIE	11,60	0	0,00	0	5	2,20	45	9	0,26	1
MARTINEZ ECHEVERRIA, PEREZ Y FERRERO ABOGADOS	SIE, SEC	3,00	0	0,00	0	5	0,60	42	8	0,07	0
PEDROSA & ASOCIADOS	SIE	6,35	0	0,00	0	7	91	40	6	0,16	0
LARRAURÍ & LÓPEZ ANTE	SIE, SEC	3,90	0	0,00	11	0,40	28	3	0,14	0	0
TOTAL	SIE, SEC	205,47	0	0,00	0	5	0,70	27	5	0,16	0
Funciones Estadísticas											
Nº de despachos:	15	3,00	0	0,00	0	2	0,40	23	3	0,07	0
Min		4,74	0	0,00	0	5	0,79	41	6	0,10	0
Mediana		10,07	0	0,00	0	7	0,97	71	9	0,15	0
Curto13		19,70	0	0,00	0	13	2,55	156	11	0,22	0
Max		42,70	10	2,37	0	0,00	27	3,56	180	35	0,29
Desviación estandar		13,22	3	0,63	0	0,00	8	1,12	61	9	0,07
Promedio		14,58	1	0,17	0	0,00	10	1,62	90	11	0,16

*S.E.: Servicios jurídicos prestados a empresas SIE: Servicios continuos de consultoría, A: Auditoría

*Despachos españoles nacionales: presentes en las comunidades autónomas como mínimo

*Valores económicos en millones euros

* Nº de recomendaciones de especialidades jurídicas : Recomendaciones de despachos que operan en España por especialidad y nivel de recomendación. Se utilizan 3 rankings y por tanto Las especialidades pueden estar recomendadas hasta tres veces.

		GRUPO 3: Despachos Españoles Locales									
		Principales magnitudes	Nº de recomendaciones de especialidades jurídicas	Cobertura geográfica	Nº de despachos por Comunidad Autónoma	Unión Europea		Capitalidad UE	Latino América	EEUU	Asia
						Cantidades	Entidades				
Despachos											
ELZABURU	SIEE	306	0	0,00	0	0,00	6	260	61	10	0,26
ALZAGA, CARO, G.PALENCIA, SÁNCHEZ, TÉRAN & SOC.	SIE	15,60	0	0,00	0	0,00	1	1	1	1	0
CMS ALBIRANA & SUAREZ DE LEZO	SIE	13,50	2	0,00	0	0,00	8	1,70	80	10	0,17
PEREZ LLORCA & ASOCIADOS	SIE	10,37	2	0,97	4	1,05	9	1,15	49	5	0,21
ECHÍA ABOGADOS	SIEE	6,90	0	0,00	0	0,00	2	3,45	49	25	0,14
TAX & LAW	SIE	6,19	0	0,00	0	0,00	5	1,24	89	18	0,14
JAISAS	SIE	5,60	0	0,00	0	0,00	10	0,56	60	6	0,09
SANCHEZ-PINTADO & NUÑEZ ABOGADOS	SIE	4,67	0	0,00	0	0,00	7	0,67	36	5	0,13
BROSEA ABOGADOS	SIE	4,41	0	0,00	0	0,00	2	2,20	43	22	0,00
ALZA ABOGADOS	SIE	4,02	0	0,00	0	0,00	8	0,50	49	6	0,08
BALAGIER, MOREY Y ASOC.	SIE	3,85	0	0,00	0	0,00	5	0,80	23	5	0,17
BARTOLOMÉ Y BRIONES	SIE	3,20	0	0,00	0	0,00	3	1,10	88	29	0,04
HERREIRO ABOGADOS	SIEE	2,47	0	0,00	0	0,00	2	1,23	14	7	0,18
TOTAL	SIEE	10,84									
Funciones Estadísticas											
Nº de despachos: 13		2,47	0	0,00	0	0,00	2	0,50	14	5	0,04
Min		4,02	0	0,00	0	0,00	3	0,80	43	6	0,09
Cuartil I		5,60	0	0,00	0	0,00	6	1,23	49	7	0,14
Mediana		10,37	0	0,00	0	0,00	8	2,20	65	18	0,18
Cuartil 3		30,06	2	0,97	4	1,05	10	3,45	89	29	0,46
Max		7,62	1	0,28	1	0,30	3	0,97	23	8	0,12
Desviación est.		8,33	0	0,08	0	0,09	6	1,55	54	12	0,06
Promedio											

*SIEE: Especialistas en una rama del derecho, SIE: Servicios jurídicos prestados a empresas
**Despachos españoles locales: presencia en más de una o dos comunidades autónomas

*Valores económicos en millones euros

* N° de recomendaciones de especialidades jurídicas: Recomendaciones de despachos que operan en España por especialidad y nivel de recomendación. Se utilizan 3 rankings y por tanto las especialidades pueden estar recomendadas hasta tres veces.

Despachos	Principales magnitudes	Nº de recomendaciones de especialidades jurídicas	Cobertura geográfica	España, Nº de despachos por Comunidad Autónoma	Global Nº países con oficinas propias	GRUPO 4: Divisiónes Jurídicas de grandes Consultoras/Auditoras (DjCA)										
						África	Norte América	Latinoamérica	Oriente Medio y Asia	Otros Países Europeos	Asia Pacífico	Paises Cuadridatos a U.E.	Centro-Europa	Otros Paises	Europa	Global Nº países con oficinas propias
LANDWEIL/PWC	SIE, SEC, A	7600	0	0,00	22	345	608	28	0,125	0	2	2	69	19	13	13
ERNST & YOUNG DIT	SIE, SEC, A	4750	0	0,00	33	1,44	342	10	0,139	0	1	3	5	700	14	11
KPMG IT	SIE, SEC, A	3920	0	0,00	17	2,30	290	17	0,135	0	1	2	5	140	1	1
DELOITTE & TOUCHE LF	SIE, SEC, A	3300	20	0,75	11	3,00	290	26	0,114	0	1	2	7	20	13	14
MAZARS	SIE, SEC, A	8,80	0	0,00	4	2,20	46	12	0,191	0	0	0	8	7	55	1
IGBRHORWATH ABOGADOS	SIE, SEC	7,30	0	0,00	9	0,81	61	7	0,120	0	5	9	19	77	415	88
TOTAL		211,80				96	1637									6
Funciones Estadísticas																37
Nº de firmas : 6																6
Min		7,30	0	0,00	4	0,81	46	7	0,11	0	0	0	415	5	5	415
Cuartil 1		14,85	0	0,00	10	1,63	118	11	0,12	0	1	1	558	10	8	558
Mediana		36,10	0	0,00	14	2,25	290	14	0,13	1	2	4	700	15	11	700
Cuartil 3		45,43	0	0,00	21	2,83	329	24	0,14	1	2	5	735	18	13	735
Max		76,00	20	0,75	33	3,45	608	28	0,19	2	3	7	769	20	13	769
Desviación est.		25,74	8	0,31	10	0,97	207	9	0,03	1	3	88	6	3	188	38
Promedio		35,30	3,33	0,13	16	2,20	273	17	0,14	1	2	3	628	14	10	628

*SJE: Servicios Jurídicos prestados a empresas, SEC: Servicios económicos y de consultoría, A.: Auditoría

* Deloitte presente en 140 países no específica nº de oficinas

* EY: Oficina: División de asesoría legal y fiscal de Price Waterhouse Coopers en Europa. Está presente en 22 países. PwC tiene oficinas en 769 ciudades de 144 países.

Mazars SIE tiene 1 oficinas en España

KPMG no nº oficinas, algunas prestan servicios jurídicos

*Altares económicos en millones euros

*% de recomendaciones de especialidades jurídicas - Recomendaciones de despachos que operan en España por especialidad y nivel de recomendación. Se utilizan 3 rankings y por tanto

Las especialidades pueden estar recomendadas hasta tres veces.

		GRUPO 5: Despachos UK									
Despachos		Principales magnitudes en España					Cobertura geográfica				
CILFORD CHANCE	SIE	54,00	50	8,79	48	13,37	21	2,57	145	7	37
LINKLETERS	SIE	20,00	26	11,40	13	7,58	6	3,33	56	9	36
ALLEN & OVERY	SIE	10,90	11	5,56	12	7,79	5	2,18	70	14	0,16
LIPINCINO EVERSHEDS	SIE	7,95	0	0,00	0	0,00	5	1,51	53	11	0,14
SJ BERWIN	SIE	6,70	0	0,00	0	0,00	2	3,35	29	15	0,23
LOVELLS	SIE	6,00	0	0,00	0	0,00	6	1,00	27	5	0,22
HAMMONDS	SIE	4,50	0	0,00	0	0,00	3	1,50	24	8	0,19
SIMMONS & SIMMONS	SIE	3,00	4	0,95	2	4,90	0	2,27	0	0,11	0
ASHURTS	SIE	1,5	1,32	4	5,53	7	47	7	0	0	1
FRESHFIELDS	SIE	3	7,00	23	11,76	14	80	6	3	13	7
TOTAL		112,65	109	35,02	102	50,93	69	58	18	40	51
Funciones Estadísticas											
Nº de firmas : 10. Fact. 8											
Min		3,00	0	0,00	0	0,00	0	1,00	24	5	0,11
Cuartil 1		5,63	0	0,00	0	0,00	4	1,51	28	7	0,15
Mediana		7,13	4	1,14	3	5,22	6	2,18	50	8	0,20
Cuartil 3		13,18	14	66,64	13	7,74	7	2,95	67	11	0,26
Max		54,00	50	11,40	48	13,37	21	3,35	145	15	0,37
Desviación est.		16,97	16	4,31	15	5,06	6	0,93	37	4	0,10
Promedio		14,08	11	3,50	10	5,09	7	2,21	56	9	0,22

* Shien Ashurst y Freshfields no aparecen en el listado de expansión, se han incluido por entender que tienen peso en el sector

*S.E.E. Servicios jurídicos prestados a empresas

*Despachos UK: cuya central radica en UK

*Valores económicos en millones euros UK

* N° de recomendaciones de especialidades jurídicas : Recomendaciones de despachos que operan en España por especialidad y nivel de recomendación. Se utilizan 3 rankings y por tanto

Las especialidades pueden estar recomendadas hasta tres veces.

GRUPO 6: Despachos EEUU		Principales magnitudes		Nº de recomendaciones de especialidades jurídicas		Cobertura geográfica		España, Nº de despachos por Comunidad Autónoma		Global Nº países con oficinas propias	
Despachos											
BAKER & MCKENZIE	SIE	43,50	10	1,50	0	0,00	21	207	158	8	0,28
BIA Piper	SIE	11,90	3	1,49	0	0,00	5	220	80	16	0,14
JONES DAY	SIE	8,40	13	5,50	19	0,59	4	2,10	23	6	0,37
TOTAL	Funciones Estadísticas	62,90	26	8,49	19	0,59	30	261	5	7	0,30
Nº de firmas :3											
Min		8,40	3	1,49	0	0,00	4	2,07	23	6	0,14
Cuartil1		9,70	7	1,50	0	0,00	5	2,09	52	7	0,21
Mediana		11,00	10	1,50	0	0,00	5	2,10	80	8	0,28
Cuartil3		27,25	12	3,50	10	0,30	13	2,15	119	12	0,32
Max		43,50	13	5,50	19	0,59	21	2,20	158	16	0,37
Desviación est.		19,56	5	2,31	11	0,34	10	0,07	68	5	0,11
Promedio		20,97	9	2,83	6	0,20	10	2,12	87	10	0,26
*S.I.E.: Servicios Jurídicos prestados a empresas											
*Despachos EEUU: cuya central radica en EEUU											
*Valores económicos en millones euros											
* N° de recomendaciones de especialidades jurídicas : Recomendaciones de despachos que operan en España por especialidad y nivel de recomendación. Se utilizan 3 rankings y por tanto las especialidades pueden estar recomendadas hasta tres veces.											

1.6.2. Prestigio internacional. Número de recomendaciones por especialidad y nivel de recomendación asignada a los despachos que operan en España, segmentados por origen de la marca

1.6.2.1. Despachos de marca española

Niveles 1, 2, 3, 4, 5 y 6, siendo 1 la recomendación más alta y 6 la más baja.							
DESPACHOS CENTRAL ESPAÑOLA	GARRIGUES	CUATRECASAS	URA MENENDEZ	ELIZBERRI	GOMEZ ACEBO & POMBO	BUFETE BARRILERO	ALZAGA CARO, G. PALENDA SANCHEZ TERAN & ASOC.
Rankings Internacionales							
Chambers	Banking & Finance: 2 Competitor/Monopoli: 2 Corporate M&A: 2 Dispute Resolution: 1 Employment: 1 Private Equity: 1 Project Finance: 1 Public Law: 1 Tax: 1 TMT: 1	Banking & Finance: 3 Competitor/Monopoli: 2 Corporate M&A: 2 Dispute Resolution: 1 Employment: 1 Private Equity: 2 Project Finance: 2 Public Law: 1 Tax: 1 TMT: 2	Banking & Finance: 1 Competitor/Monopoli: 1 Corporate M&A: 1 Dispute Resolution: 1 Employment: 1 Private Equity: 1 Project Finance: 1 Public Law: 1 Tax: 1 TMT: 1		Banking & Finance: 3 Competitor/Monopoli: 3 Corporate M&A: 3 Dispute Resolution: 2 Employment: 2 Private Equity: 3 Project Finance: 2 Public Law: 1 Tax: 5 TMT: 1		
IFLR 1000	Banking: 2 Capital Markets: 2 Insolvency & Restruct.: 1 M&A: 2 Project Finance: 1	Banking: 3 Capital Markets: 3 Insolvency & Restruct.: 2 M&A: 2 Project Finance: 2	Banking: 1 Capital Markets: 1 Insolvency & Restruct.: 1 M&A: 1 Project Finance: 1		Banking: 3 Capital Markets: 3 Insolvency & Restruct.: 3 M&A: 3 Project Finance: 2		
Legal 500	Banking & Finance: 2 Capital Markets: 2 Corporate and M&A: 1 Dispute Resolution: 1 Employment: 1 Environment: 1 EU and Competition: 2 Intellectual Property: 2 IT & Telecoms : 2 Project Finance: 1 Real Estate: 2 Tax: 1	Banking & Finance: 2 Capital Markets: 2 Corporate and M&A: 2 Dispute Resolution: 1 Employment: 1 Environment: 2 EU and Competition: 1 Intellectual Property: 1 IT & Telecoms : 2 Project Finance: 2 Real Estate: 3 Tax: 1	Banking & Finance: 1 Capital Markets: 1 Corporate and M&A: 1 Dispute Resolution: 1 Employment: 1 Environment: 1 EU and Competition: 1 Intellectual Property: 1 IT & Telecoms : 1 Project Finance: 1 Real Estate: 1 Tax: 3		Banking & Finance: 2 Capital Markets: 2 Corporate and M&A: 2 Dispute Resolution: 2 Employment: 2 Environment: 2 EU and Competition: 2 Intellectual Property: 3 IT & Telecoms : 1 Project Finance: 2 Real Estate: 1 Tax: 3	Corporate and M&A: 4	Dispute Resolution: 4 EU and Competition: 4
Total Recomendaciones: Nivel 1: 15 Nivel 2: 11 Nivel 3: 1 Niveles 4, 5 y 6: 27 Total: 27	7 15 5 27	25 15 2 27		4 12 10 1 27	1 1		n.a

DESPACHOS CENTRAL ESPAÑOLA	BUFETE DÍAZ ARIAS	PRÁCTICA LEGAL	ROCA & JUNYENT	CRENADES & CALVO SOTEO	CMS ALBÍÑANA & SUÁREZ DE LEZO	SAGARDOY ABOGADOS	BROSA & ASOCIADOS	PÉREZ LLORCA & ASOCIADOS
Rankings Internacionales								
Chambers				Dispute Resolution: 3	Banking & Finance: 4 Competitor/Antitrust: 3 Corporate M&A: 4 Dispute Resolution: 3 Employment: 3 Private Equity: 3 Public Law: 3 Tax: 5 TMT: 4	Employment: 1		Competition/Antitrust: 3 Corporate M&A: 3 Dispute Resolution: 2 Employment: 3 Private Equity: 3 Public Law: 3 Tax: 5 TMT: 4
IFLR 1000					Banking: 5 Capital Markets: 4 Insolvency & Restruct.: 3 M&A: 4 Project Finance: 3			Capital Markets: 4 M&A: 3
Legal 500	Banking & Finance: 3 Capital Markets: 3 Corporate and M&A: 4 Dispute Resolution: 3 Employment: 4 EU and Competition: 4 IT & Telecoms : 3 Real Estate: 4 Tax: 4	Capital Markets: 3 Corporate and M&A: 6 Dispute Resolution: 2 Employment: 3 EU and Competition: 4 Insurance : 4 IT & Telecoms : 1 Real Estate: 4 Tax: 5	Banking & Finance: 3 Capital Markets: 3 Corporate and M&A: 3 Dispute Resolution: 3 Employment: 4 Environment: 3 EU and Competition: 3 IT & Telecoms : 3 Real Estate: 4 Tax: 3		Corporate and M&A: 5 Dispute Resolution: 4 Employment: 4 EU and Competition: 4 IT & Telecoms : 3 Real Estate: 4 Tax: 5	Banking & Finance: 4 Capital Markets: 3 Corporate and M&A: 3 Dispute Resolution: 3 Employment: 4 EU and Competition: 3 Project Finance: 3 Real Estate: 3 Tax: 4		
Total Recomendaciones: Nivel 1: 1 Nivel 2: 1 Nivel 3: 5 Niveles 4, 5 y 6: 8 Total: 13	1 1 3 15 8 9 23	1 1 3 15 8 9 23		1 1 5 5 15	1 1 5 5 15		1 6 8 15	

DESPACHOS CENTRAL ESPAÑOLA		AERL ABOGADOS	ALZA ABOGADOS	LARRAURÍ & LOPEZ ANTÉ	BROSETA ABOGADOS	HERRERO ABOGADOS
Rankings Internacionales						
Chambers						
IFLR 1000				Insolvency & Restruct.: 4 Project Finance: 4		
Legal 500		IT & Telecoms : 3		Banking & Finance: 4 Corporate and M&A: 6 Dispute Resolution: 4 Employment: 4 Environment: 3 IT & Telecoms : 3 Project Finance: 3 Real Estate: 4 Tax: 5		
Total Recomendaciones:	Nivel 1: Nivel 2: Nivel 3: Niveles 4, 5 y 6: Total:	1 1		3 8 11		

DESPACHOS CENTRAL ESPAÑOLA		LEGALIA	ECUJA ABOGADOS	MANIEGA & SOLER	JASUS	TAX & LAW	MARTINEZ ECHEVARRIA, PÉREZ Y FERRERO ABOGADOS	SÁNCHEZ-PINTADO & NÚÑEZ ABOGADOS	PEDROSA & ASOCIADOS	OLIVENÇIA BALLESTER
Rankings Internacionales										
Chambers										
IFLR 1000			TMT: 3		TMT: 5					
Legal 500		Banking & Finance: 4 Corporate and M&A: 4 Employment: 4 IT & Telecoms : 3 Project Finance: 3 Real Estate: 4 Tax: 4	Corporate and M&A: 6 Dispute Resolution: 4	Corporate and M&A: 6 Dispute Resolution: 4	Corporate and M&A: 5			IT & Telecoms : 1		Corporate and M&A: 6 Dispute Resolution: 4
Total Recomendaciones:	Nivel 1: Nivel 2: Nivel 3: Niveles 4, 5 y 6: Total:	2 5 7	1 3 5	2 2	2 2			1 1		2 2

1.6.2.2. Divisiones jurídicas de consultora

Niveles 1, 2, 3, 4, 5 y 6, siendo 1 la recomendación más alta y 6 la más baja.						
DIVISIÓN JURÍDICA DE AUDITORA	LANDWELL / PWC	ERNST & YOUNG	KPMG	DELOITTE & TOUCHE	JGBR HORWATH ABOGADOS	MAZARS
Rankings Internacionales						
Chambers	Tax: 2 TMT: 3	Tax: 3 TMT: 4	Tax: 3	Tax: 4		
IFLR 1000	Insolvency & Restruct.: 3	Insolvency & Restruct.: 4	Insolvency & Restruct.: 4	Insolvency & Restruct.: 4		
Legal 500	Banking & Finance: 4 Corporate and M&A: 4 EU and Competition: 4 Tax: 2	Banking & Finance: 4 Corporate and M&A: 5 Dispute Resolution: 3 Employment: 3 Tax: 2	Banking & Finance: 4 Corporate and M&A: 5 Employment: 4 IT & Telecoms : 3 Real Estate: 4 Tax: 2	Banking & Finance: 4 Corporate and M&A: 5 Dispute Resolution: 4 Employment: 4 Insurance: 3 IT & Telecoms : 3 Real Estate: 4 Tax: 2		
Total Recomendaciones:	Nivel 1 Nivel 2 Nivel 3 Niveles 4, 5 y 6 Total:	2 1 3 5 6	2 2 5 8	1 2 5 7	1 2 7 10	

1.6.2.3. Despachos de marca británica (UK)

Niveles 1, 2, 3, 4, 5 y 6, siendo 1 la recomendación más alta y 6 la más baja.						
DESPACHOS UK EN ESPAÑA	CLIFFORD CHANCE	LINKLATER	LUPICINO EVERSHEDS	ALLEN & OVERY	SJ BERWIN	HAMMONDS
Rankings Internacionales						
Chambers	Banking & Finance: 1 Competition/Antitrust: 2 Corporate M&A: 2 Dispute Resolution: 2 Employment: 3 Private Equity: 1 Project Finance: 1 Public Law: 1 Tax: 3 TMT: 1	Banking & Finance: 3 Competition/Antitrust: 3 Corporate M&A: 2 Dispute Resolution: 4 Employment: 3 Private Equity: 1 Project Finance: 3 Public Law: 3 Tax: 3 TMT: 3		Banking & Finance: 2 Corporate M&A: 4 Private Equity: 2 Project Finance: 3 Tax: 4	Private Equity: 2 Project Finance: 2 Tax: 5	
IFLR 1000	Banking: 1 Capital Markets: 2 Insolvency & Restruct.: 2 M&A: 2 Project Finance: 1	Banking: 2 Capital Markets: 2 Insolvency & Restruct.: 3 M&A: 2 Project Finance: 2	Insolvency & Restruct.: 4	Banking: 2 Capital Markets: 3 Insolvency & Restruct.: 3 M&A: 3 Project Finance: 2	Insolvency & Restruct.: 3 M&A: 4 Tax: 5	
Legal 500	Banking & Finance: 1 Capital Markets: 1 Corporate and M&A: 1 Dispute Resolution: 2 Employment: 2 Environment: 2 EU and Competition: 3 Insurance: 3 IT & Telecoms : 1 Project Finance: 1 Real Estate: 1 Tax: 3	Banking & Finance: 2 Capital Markets: 1 Corporate and M&A: 2 Dispute Resolution: 3 Employment: 3 Environment: 2 EU and Competition: 3 IT & Telecoms : 3 Project Finance: 2 Real Estate: 3 Tax: 3	Banking & Finance: 4 Corporate and M&A: 5 Dispute Resolution: 4 Employment: 3 EU and Competition: 3 IT & Telecoms : 3 Project Finance: 3 Real Estate: 4 Tax: 5	Banking & Finance: 2 Capital Markets: 3 Corporate and M&A: 3 Dispute Resolution: 4 Employment: 4 EU and Competition: 3 IT & Telecoms : 3 Project Finance: 2 Real Estate: 4 Tax: 4	Banking & Finance: 3 Corporate and M&A: 3 Employment: 3 EU and Competition: 3 IT & Telecoms : 3 Project Finance: 3 Tax: 4	Dispute Resolution: 4
Total Recomendaciones:	Nivel 1 Nivel 2 Nivel 3 Niveles 4, 5 y 6 Total:	13 9 5 27	2 9 14 1	6 8 1 6 7	1 7 3 5 11	1 1 1 1

DESPACHOS UK EN ESPAÑA	LOVELLS	SIMMONS & SIMMONS	ASHURTS	FRESHFIELDS
Rankings Internacionales				
Chambers		Competition/Antitrust: 4	Banking & Finance: 3 Private Equity: 2 Project Finance: 4	Banking & Finance: 2 Competition/Antitrust: 2 Corporate M&A: 2 Dispute Resolution: 2 Private Equity: 2 Project Finance: 4 Tax: 2 TMT: 3
IFLR 1000	Capital Markets: 4 M&A: 3 Project Finance: 4		Banking: 5 M&A: 4 Project Finance: 4	Banking: 2 Capital Markets: 2 Insolvency & Restruct.: 3 M&A: 2 Project Finance: 3
Legal 500	Banking & Finance: 4 Corporate and M&A: 5 Dispute Resolution: 4 IT & Telecoms : 3 Project Finance: 3 Real Estate: 4 Tax: 5	Banking & Finance: 4 Capital Markets: 3 Corporate and M&A: 4 Dispute Resolution: 4 EU and Competition: 4	Banking & Finance: 3 Capital Markets: 3 Corporate and M&A: 3 EU and Competition: 4 IT & Telecoms : 2 Project Finance: 3 Real Estate: 4 Tax: 4	Banking & Finance: 1 Capital Markets: 1 Corporate and M&A: 1 Dispute Resolution: 2 Employment: 3 EU and Competition: 2 Insurance: 3 IT & Telecoms : 2 Project Finance: 3 Real Estate: 2 Tax: 3
Total Recomendaciones:	Nivel 1 Nivel 2 Nivel 3 3 Niveles 4, 5 y 6 7 Total: 10	1 5 6	2 5 7 14	3 13 7 1 24

1.6.2.4. Despachos de marca norteamericana (US)

Niveles 1, 2, 3, 4, 5 y 6, siendo 1 la recomendación más alta y 6 la más baja.				
DESPACHOS CENTRAL EEUU				
	BAKER & MCKENZIE, BRIONES	DLA PIPER & SQUIRE SANDERS	JONES DAY	
Rankings Internacionales				
Chambers	Corporate M&A: 4 Dispute Resolution: 3 Employment: 1 Private Equity: 3 Project Finance: 4 Public Law: 2 Tax: 1 TMT: 3	Banking & Finance: 3 Competition/Antitrust: 3 Project Finance: 3	Banking & Finance: 4 Competition/Antitrust: 4 Corporate M&A: 4 Dispute Resolution: 4 Private Equity: 3 Project Finance: 3	
IFLR 1000	Banking: 4 Capital Markets: 4 Insolvency & Restruct.: 3 M&A: 4 Project Finance: 3	Banking: 4 Capital Markets: 4 Insolvency & Restruct.: 3 M&A: 3 Project Finance: 3	Banking: 4 M&A: 4 Project Finance: 4	
Legal 500	Banking & Finance: 3 Capital Markets: 3 Corporate and M&A: 3 Dispute Resolution: 2 Employment: 1 Environment: 2 EU and Competition: 3 IT & Telecoms : 2 Project Finance: 3 Real Estate: 3 Tax: 1	Banking & Finance: 3 Capital Markets: 3 Corporate and M&A: 4 Dispute Resolution: 3 Employment: 3 Environment: 2 EU and Competition: 3 IT & Telecoms : 1 Project Finance: 3 Real Estate: 3 Tax: 4	Banking & Finance: 4 Corporate and M&A: 4 Dispute Resolution: 3 EU and Competition: 3 IT & Telecoms : 3 Project Finance: 2	
Total Recomendaciones:	Nivel 1 4 Nivel 2 4 Nivel 3 11 Niveles 4, 5 y 6 5 Total: 24	1 2 14 4 21	1 5 10 16	

1.6.3. Tabla resumen de funciones estadísticas

ESTUDIO ESTADÍSTICO DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA DE LOS DESPACHOS DE MAYOR TAMAÑO QUE OPERAN EN ESPAÑA, CORRESPONDIENTE AL AÑO 2005

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Expansión (2006), Thomson Financial (2005 y 2006), Legal500.com (2007), Chamber&Partners.com (2007) y IFLR 1000.com (2007)

		Grupo 1 Élite española			Grupo 2 Despachos españoles de ámbito nacional			Grupo 3 Despacho españoles locales			División Jurídica de Consultora/Auditora			Grupo 4			Grupo 5 Despachos Británicos			Grupo 6 Despachos de los EEUU				
		Nº Despachos	Estructurales	Estratégicos	Nº Despachos	Estructurales	Estratégicos	Nº Despachos	Estructurales	Estratégicos	Nº Despachos	Estructurales	Estratégicos	Nº Despachos	Estructurales	Estratégicos	Nº Despachos	Estructurales	Estratégicos	Nº Despachos	Estructurales	Estratégicos		
		Facturación 2005 en mill €	3 189,18	139,44	139,27	76,44	193,60	37,29	15,72	15 3,00	4,74	10,07	19,70	42,70	13,22	14,68	13 2,47	4,02	5,60	10,37	30,06	7,62	8,53	
	Nº M&A asesorados	2005	3 21	23	25	30	35	7	27	15	0	0	0	13	0	0	0	2	1	0	6	0	0	0
	% Volumen econ. de M&A esp. asesorado	2005 sobre total	3 425	5,21	6,17	8,65	11,12	3,54	7,18	15	0,00	0,00	0,00	2,37	0,63	0,17	13 0,00	0,00	0,00	0,00	0,97	0,28	0,08	
	Nº M&A asesorados	2006	3 31	34	37	44	51	10	46	15	0	0	0	0	13	0	0	0	4	1	0	6	0	0
	% Volumen económico de M&A esp. asesorado	2006 sobre total	3 132	1,96	2,59	3,16	3,72	1,20	2,54	15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13 0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,30	0,09	
	Nº Socios Cuota		3 74	77	79	91	103	16	85	15	2	5	7	13	2	3	6	8	10	3	6	4	10	14
	Apalancamiento		3 5	6	6	14	21	9	11	15	3	6	9	11	35	9	11	13	5	6	7	18	29	8
	nº Profesionales		3 355	521	667	1066	1525	598	856	15	23	41	71	155	180	61	90	13	14	45	49	65	89	23
	Fact. por Socio mill. €		3 151	1,53	2,55	2,69	2,62	0,63	1,89	15	0,40	0,79	0,97	2,55	3,56	1,12	1,62	13 0,50	0,80	1,23	2,20	3,45	0,97	1,55
	Facturación por profesional mill. €		3 013	0,18	0,24	0,28	0,32	0,10	0,23	15	0,07	0,10	0,15	0,22	0,29	0,07	0,16	13 0,04	0,09	0,14	0,18	0,46	0,12	0,16
	Nivel 1		3 7	11	15	20	25	9	16	15	0	0	0	0	4	1	13 0	0	0	0	1	0	0	0
	Nivel 2		3 0	6	11	13	15	8	9	15	0	0	0	0	12	3	13 0	0	0	0	1	7	9	4
	Nivel 3		3 1	2	2	4	5	2	3	15	0	0	0	2	10	3	13 0	0	0	1	2	3	7	2
	Niveles 4, 5 y 6		3 0	0	0	0	0	0	0	15	0	0	0	3	8	3	13 0	0	1	4	5	7	3	3
	Total Oficinas		3 10	16	21	26	31	11	21	15	3	4	6	8	9	2	13 1	1	2	2	4	1	2	1
	nº Oficinas España		3 4	9	14	20	25	11	14	15	3	3	4	5	7	1	13 1	1	2	2	3	1	1	1
	Nº Comunidades Autónomas		3 4	6	8	11	14	5	9	15	3	3	4	5	7	1	13 1	1	1	1	2	3	1	1
	nº oficinas domésticas		3 4	9	14	20	25	11	14	15	3	3	4	5	7	1	13 1	1	2	2	3	1	1	1
	nº Oficinas Internacionales propias		3 6	6	6	7	7	1	6	15	0	0	1	1	5	2	13 0	0	0	0	2	1	1	1
	Nº países		3 5	6	6	7	8	2	6	15	1	1	2	2	4	1	13 1	1	1	1	2	3	1	1

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)

Características	Tamaño		Estructura de despacho			Cuota	Mercado M&A español	Reconocimiento internacional para la prestación de servicios jurídicos en España							Cobertura geográfica (oficinas propias)														
	Facturación 2005 en millones de euros	Nº de Profesionales	Nº de Socios/Ciuta	Nº de profesionales por socio	Facturación por socio, en millones de euros			Nº de M&A ejecutadas en 2005	Nº de M&A ejecutadas en 2006	% volumen de M&A ejecutado 2005 sobre total	Nº de recomendaciones en Nivel I	Nº de recomendaciones en Nivel 2	Suma nivel I y 2	Nº de recomendaciones en Nivel 3	Nº de recomendaciones en Niveles 4, 5 y 6	Total de recomendaciones	% de países con oficina propia, incluido el de la central	% de oficinas internacionales sobre total	% oficinas propias	% CA con presencia sobre total CA	Trat. Oficinas separadas	Nº Oficinas España	Nº de comunidades autónomas	Nº oficinas domésticas	Nº Oficinas Internacionales propias				
Despachos																													
<i>Elite esp (desp.1a 3)</i>																													
GARRIGUES	193,60	1.525	74	21	2,62	127	15,91%	21	31	12,71	2,59	15	11	26	1	27	6	19%	82%	31	25	14	6						
CUATRECASAS	159,27	667	103	6	1,55	239	13,09%	35	37	3,61	1,32	7	15	22	5	27	8	33%	47%	21	14	8	7						
URIA & MENENDEZ	119,09	375	79	5	1,51	318	9,79%	25	51	1,73	3,72	25	25	2	27	5	60%	24%	10	4	4	6							
<i>Españoles int. (desp.4)</i>																													
P&A CONS J.E.	41,03	262	43	6	0,95	157	3,37%										0	0	0	14	72%	24%	18	5	4	13			
<i>Españoles nacionales(desp.5 a 18)</i>																	0	0	0										
GOMEZ ACEBO & POMBO	42,70	180	26	7	1,64	237	3,51%	10	2,73	4	12	16	10	1	27	2	13%	41%	8	7	7	2	1						
BUFFETE BARRILERO	39,76	148	14	11	2,84	269	3,27%										0	1	1	0%	29%	6	6	5	6	0			
ROCA & JUNYENT	26,60	165	27	6	0,98	161	2,19%										0	5	8	13	2	17%	18%	6	5	5	1		
CREMADAES & CALVO																													
SOTELO	21,00	72	6	12	3,50	292	1,73%										1	1	2	3	4	9	3	56%	24%	9	4	4	5
BUFFETE DIAZ ARIAS	15,80	175	6	29	2,63	90	1,30%										0	0	0	2	25%	18%	4	3	3	1			
SAGARDOY ABOGADOS	11,60	45	5	9	2,30	258	0,95%										1	1	1	1	0%	24%	4	4	4	4			
PRACTICA LEGAL	11,50	158	15	11	0,77	73	0,95%										0	0	0	2	38%	29%	8	5	5	3			
LEGALIA	8,64	88	9	10	0,96	98	0,71%										0	2	5	7	1	0%	29%	5	5	5	0		
MANIEGA & SOLER	7,12	70	2	35	3,56	102	0,59%										0	2	2	2	25%	18%	4	3	3	1			
MARTINEZ ECHEVERRIA, PÉREZ Y FERRERO ABOGADOS																													
PEDROSA & ASOCIADOS	6,35	40	7	6	0,91	159	0,52%										0	0	0	4	56%	18%	9	4	3	4			
BROSÀ & ASOCIADOS	4,20	27	5	5	0,84	156	0,35%										0	0	1	0%	24%	4	4	4	4				
LARRAURI & LOPEZ ANTE	3,90	28	11	3	0,40	139	0,32%										0	5	5	2	25%	18%	4	3	3	1			
ABRIL ABOGADOS	3,30	23	5	5	0,70	143	0,27%										0	0	1	1	0%	35%	7	7	6	7			
<i>Españoles locales (desp.19 a 31)</i>																	0	0	0										
ELZABURU	30,06	65	10	7	3,01	462	2,47%										0	0	1	0%	12%	2	2	2					
ALZAGA, CARO, G.PALENCIA, SÁNCHEZ-TERÁN RASOC.																	0	2	2	1	0%	6%	1	1	1				
CMS ALBINANA & SUAREZ DE LEZO	15,60	61	6	10	2,60	256	1,28%										0	15	8	23	1	0%	12%	3	3	2			
PÉREZ LLORCA & ASOCIADOS	13,50	80	8	10	1,70	169	1,11%	2	2,59		4	1,12	1,06	1	1	6	8	15	1	0%	12%	2	2	2					
ECUA ABOGADOS	10,37	49	9	5	1,15	212	0,85%	2									1	1	3	5	1	0%	6%	1	1	1			
TAX& LAW	6,90	49	2	25	3,45	141	0,57%										1	1	1	5	1	0%	6%	1	1	1			
JAUSAS	5,60	60	10	6	0,56	93	0,46%										0	0	2	2	1	0%	12%	2	2	2			
SANCHEZ-PINTADÓ & NUNEZ ABOGADOS	4,67	36	7	5	0,67	130	0,38%										1	1	1	1	1	0%	12%	2	2	2			
BROSETA ABOGADOS	4,41	43	2	22	2,20	103	0,36%										0	3	8	11	1	0%	6%	1	1	1			
ALZA ABOGADOS	4,02	49	8	6	0,50	82	0,33%										0	0	0	1	0%	6%	1	1	1				
BALAGUER, MOREIRA Y ASOC.	3,85	23	5	5	0,80	167	0,32%										0	0	2	50%	12%	4	2	2	2				
BARTOLOME Y BRIONES	3,20	88	3	29	1,10	36	0,26%										0	0	2	33%	12%	3	2	2	1				
HERRERO ABOGADOS	2,47	14	2	7	1,23	176	0,20%										0	0	1	0%	6%	1	1	1					
<i>DJC4 (desp.32 a 37)</i>																	0	0	0										
LANDWELL PWC	76,00	608	22	28	3,45	125	6,25%										2	2	2	6	144	76%	769	19	13	769			
ERNST & YOUNG DTJ	47,50	342	33	10	1,44	139	3,90%										1	1	3	5	9	140	65%	700	14	11	700		
KPMG JT	39,20	290	17	17	2,30	135	3,22%										1	1	2	5	8	148	65%	16	11				
DELOITTE & TOUCHE J.F.	33,00	290	11	26	3,00	114	2,71%		20	0,75	1	1	2	7	10	140	76%	20	13										
MAZARS	8,89	46	4	12	2,20	191	0,72%										0	0	0	55	41%	55	8	7					
JIGBR HORWATH	7,30	61	9	7	0,81	120	0,60%										0	0	0	88	29%	415	5	5	415				
<i>UK (38 a 45)</i>																	0	0	0										
CLIFFORD CHANCE	54,00	145	21	7	2,57	372	4,44%	50	48	9,86	13,37	13	9	22	5	27	20	93%	12%	27	2	2	2	25					
FRESHFIELDS	32,06	80	14	6	2,29	401	2,64%	3	23	7,26	11,76	3	13	7	1	24	19	19	96%	12%	28	2	2	2	27				
LINKLATERS	20,00	56	6	9	3,33	357	1,64%	26	13	10,45	7,58	2	9	11	14	1	26	23	97%	6%	30	1	1	1	29				
ASHURST	15,33	47	7	7	2,19	326	1,26%	15	4	1,52	5,53	2	2	5	7	14	12	92%	6%	13	1	1	1	12					
ALLEN & OVERY	10,90	70	5	14	2,18	156	0,90%	11	12	6,39	7,79	6	6	8	5	19	19	96%	6%	24	1	1	1	23					
LUPICINA EVERSHEDS	7,55	53	5	11	1,51	142	0,62%										0	1	6	7	15	62%	18%	29	3	3	11		
SJ BERWIN	6,70	29	2	15	3,35	231	0,55%										1	1	3	11	6	89%	6%	9	1	1	8		
LOVELLS	6,00	27	6	5	1,00	222	0,49%										0	3	7	10	14	96%	12%	26	2	2	1		
HAMMONDS	4,50	24	3	8	1,50	188	0,37%										0	1	1	8	73%	6%	15	1	1	4			
SIMMONS & SIMMONS	3,00	27	0	111	0,25%	4	2	1,10	4,95	0	1	5	6	14	95%	6%	21	1	1	1	20								
<i>US (desp.48 a 50)</i>																	0	0	0										
BAKER & MCKENZIE	43,50	158	21	8	2,07	275	3,58%	10	173	4	4	8	11	5	24	34	87%	12%	70	2	2	9	61						
DLA Piper Squire Sanders	11,00	80	5	16	2,20	138	0,90%	3	1,72	1	2	3	14	4	21	24	57%	6%	63	1	1</td								

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)

Despachos	Faturación en España 2007 (millones euros)	Nº de Profesionales 2007	Nº de Socios Cuenta 2007	Faturación por socio, 2007 (millones euros)	Nº de profesionales por socio 2007	Faturación por profesional (miles euros)	Cuota de participación (% sobre facturado total de la muestra)
<i>Elite española (desp. nº 1 a 3)</i>							
GARRIGUES							
GARRIGUES	258,00	1.659	85	3.04	20	156	16,12%
CUATRECASAS	224,00	840	115	1,95	7	267	13,99%
URIA & MENENDEZ	161,00	451	92	1,75	5	357	10,06%
<i>Españoles nacionales (desp. 5 a 18)</i>							
GÓMEZ-ACEBO & POMBO	54,60	243	41	1,33	6	225	3,41%
BUFETE BARRILERO	54,96	154	14	3,93	11	357	3,43%
ROCA & JUNYENT	36,30	200	40	0,91	5	182	2,27%
CREMADAS & CALVO SOTELO	28,00	115	10	2,80	12	243	1,75%
PRACTICA LEGAL	12,10	173	18	0,67	10	70	0,76%
LEGALIA	10,85	101	10	1,09	10	107	0,68%
MONTERO ARAMBURU	7,80	72	9	0,87	8	108	0,49%
ADARVE CORP.JURIDICA	4,05	41	5	0,81	8	99	0,25%
MONEREO MEYER MARINELLO ABOGADOS	6,70	71	11	0,61	6	94	0,42%
RCD ASESORES LEGALES Y TRIBUTARIOS	5,20	66	4	1,30	17	79	0,32%
MANIEGA & SOLER	11,09	91	2	5,55	46	122	0,69%
MARTINEZ ECHEVERRIA, PÉREZ Y FERRERO ABOGADOS	10,21	69	9	1,13	8	148	0,64%
PEDROSA & ASOCIADOS - EN 2007 "PEDROSA LAGOS"	11,58	114	15	0,77	8	102	0,72%
ABRIL ABOGADOS	3,85	48	5	0,77	10	80	0,24%
<i>Españoles locales (desp. 19 a 31)</i>							
ELZABURU	32,10	55	12	2,68	5	584	2,01%
CMS ALBÍNANA & SUAREZ DE LEZO	17,60	80	11	1,60	7	220	1,10%
ECIJA ABOGADOS	14,15	108	6	2,36	18	131	0,88%
JAUSAS	8,27	66	12	0,69	6	125	0,52%
SANCHEZ- PINTADO & NUÑEZ ABOGADOS	5,39	38	7	0,77	5	142	0,34%
BROSETA ABOGADOS	6,51	41	2	3,26	21	159	0,41%
ALZA ABOGADOS	4,85	52	8	0,61	7	93	0,30%
RODÉS & SALA	6,44	44	11	0,59	4	146	0,40%
GUTIERREZ DE LA ROZA	3,51	26	3	1,17	9	135	0,22%
BALMS ABOGADOS	4,35	89	9	0,48	10	49	0,27%
BARTOLOMÉ Y BRIONES	4,20	72	4	1,05	18	58	0,26%
<i>DJC4 (desp. 32 a 37)</i>							
LANDWELL/PWC	94,00	779	25	3,76	31	121	5,87%
ERNST& YOUNG DJT	52,10	310	21	2,48	15	168	3,25%
KPMG JT	57,30	331	23	2,49	14	173	3,58%
DELOITTE& TOUCHE J.F	50,20	382	15	3,35	25	131	3,14%
MAZARS	8,50	12	6	1,42	2	708	0,53%
JGBR HORWATH ABOGADOS	8,08	66	8	1,01	8	122	0,50%
<i>Desp. UK (desp. 38 a 47)</i>							
CLIFFORD CHANCE	74,00	167	20	3,70	8	443	4,62%
LINKLATERS	39,96	100	12	3,33	8	400	2,50%
ALLEN & OVERY	15,50	54	7	2,21	8	287	0,97%
LUPICINO EVERSHEDS	8,34	44	5	1,67	9	190	0,52%
SJ BERWIN	8,06	41	2	4,03	21	197	0,50%
LOVELLS	12,40	53	8	1,55	7	234	0,77%
BIRD & BIRD	20,08	51	8	2,51	6	392	
SIMMONS & SIMMONS-EN 2007 + "MOCHALES & PALA	6,60	30	6	1,10	5	220	0,41%
ASHURTS	20,96	55	8	2,62	7	381	1,31%
DAVIES ARNOLD COOPER	6,40	57	6	1,07	10	112	0,40%
FRESHFIELDS	36,53	100	13	2,81	8	365	2,28%
<i>Desp. US (desp. 48 a 50)</i>							
BAKER & MCKENZIE	52,94	177	20	2,65	9	299	3,31%
DLA Piper Squire Sanders	17,02	76	5	3,40	15	224	1,06%
JONES DAY	9,80	28	4	2,45	7	350	0,61%

Fuente: Elaboración propia sobre datos publicados por *Expansión* (2008), *The lawyer* (2008) y las pag. web de los despachos (acceso julio 2008)

Nota: Se ha incorporado una aproximación de los datos correspondientes al volumen de negocio generado en España por los despachos anglosajones que no figuran en los rankings *Expansión* y que a continuación se relacionan (la aproximación se ha calculado sobre la base de la facturación por socio (*The Lawyer*, 2007) así como el número de socios en España (pg. web de los despachos): *Freshfields*, *Ashurst Morris*, *Linklaters* y *Bird & Bird*

Anexo 1.9 - Evolución anual del volumen de negocio de M&A españolas por nacionalidad del asesor legal

Unidad: Millones US Dollars

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Thomson Financial League Tables (any Spanish involvement completed)

Volumen económico de las transacciones asesoradas						
Bloques Nac.	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Despachos US	8.042	13.604	73.317	63.277	107.499	287.618
Despachos UK	8.152	23.276	82.272	86.814	419.182	299.767
Despachos espar	14.715	30.856	38.806	55.466	60.762	225.726
Divisiones Jur. Consultora					4.841	29.336
Otros			2.402	17.422	51.022	84.950
Total	30.909	67.736	196.797	222.979	643.306	927.396

Cuota de participación en el total de de M&As españoles asesoradas por volumen de la transacción						
Bloques nacionales	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Despachos US	26%	20%	37%	28%	17%	31%
Despachos UK	26%	34%	42%	39%	65%	32%
Despachos espar	48%	46%	20%	25%	9%	24%
Divisiones Jur. Consultora					1%	3%
Otros			1%	8%	8%	9%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Número de M&A Asesorados por Nacionalidad del Despacho					
Bloques nacional	2003	2004	2005	2006	2007
US	34	44	41	33	37
UK/Irlanda	49	53	114	124	94
España	88	87	95	151	163
DJCA				20	30
Otros			8	9	8
total	171	184	258	337	332

Cuota de participación en la asesoría de M&A por nº de transacciones					
Bloques nacional	2003	2004	2005	2006	2007
US	20	24	16	10	11
UK	29	29	44	37	28
España	51	47	37	45	49
DJCA				6	9
Otros			3	3	2

ANEXOS DE LA FASE II

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Anexo 2.1. Listado de entrevistas en profundidad: número, actividad, sector, tamaño, cargo, fecha y tipo de entrevista

Actividad	Sector	Tamaño	Cargo	Fecha	Tipo
Fondo Inversión	Servicios	Gran empresa	Socio Director		presencial
Comunicación	Servicios	Gran empresa	Consejero	11.10.07	presencial
Banca de Inversión	Servicios	Gran empresa	Vicepresidente	15.10.07	presencial
Fondo inversiones	servicios	Gran empresa	Director	16.10.07	presencial
Servicios inmobiliarios	Servicios	PYME	Director	16.10.07	presencial
QUÍMICA	Industrial	PYME	Presidente	17.10.07	presencial
Banca	servicios	Gran empresa	Director General	19.10.07	presencial
Metalurgico	Industrial	PYME	Director General	19.10.07	presencial
Curtido y acabado de pieles	Industrial	PYME	Consejero Delegado	22.10.07	teléfono
Alimentación	Industrial	Gran empresa	Director Dep. Jurídico	28.11.07	presencial
Inmobiliario	Construcción	PYME	Consejero	22.10.07	presencial
Alimentación	servicios	PYME	Administrativo	30.10.07	teléfono
Automoción	Industrial	PYME	Gerente	23.10.07	presencial
Servicios Sanitarios	servicios	Gran empresa	Presidente	29.10.07	presencial
Automoción	servicios	Gran empresa	Consejero Delegado	31.10.07	presencial
Seguros	Servicios	Gran empresa	Director General	6.11.07	teléfono
Automoción	Industria	Gran empresa	Consejero Delegado	8.10.07	teléfono
Soluciones Auditivas	Industrial	Gran empresa	Consejero Delegado	31.10.07	teléfono
Confección	servicios	PYME		9.10.07	presencial
Depuradoras agua	Industrial	PYME	Director General	30.11.07	teléfono
Seguros	Servicios	Gran empresa	Director area de desarrollo	28.11.07	teléfono
Alimentación	industrial	Gran empresa	Director General	28.11.07	presencial
Higiene y alimentación	Industrial/Servicios	Gran empresa	Director departamento	28.11.07	presencial
Seguros	Servicios	Gran empresa	Director asesoría jurídica	11.12.07	teléfono
Automoción	Industrial	Gran empresa	Consejero Delegado	13.12.07	teléfono
Seguros	Servicios	Gran empresa	Directora Dept. jur.	11.12.07	presencial
Tratamiento de residuos	Industrial	Gran empresa	Director general	13.12.07	presencial
Seguros	Servicios	Gran empresa	Director depart. Jur.	8.01.08	teléfono

Total Entrevistas realizadas	28
Sectores	
Industrial	43%
Servicios	50%
Construcción e inmobiliario	7%
Tamaño	
Gran empresa	68%
PYME	32%

Anexo 2.2 – Guión de las entrevistas en profundidad

2.2.1. Presentación

Muchas gracias por recibirme.

Nos dirigimos a Vd. para solicitar su colaboración en un proyecto de investigación sobre la Calidad y la Innovación en la Abogacía que estamos llevando a cabo en la Facultat d'Economia IQS, Universitat Ramon Llull. A grandes rasgos se trata de determinar cuáles son los activos a desarrollar prioritariamente por los diferentes grupos estratégicos de despachos de abogados para satisfacer las expectativas de sus clientes actuales o potenciales.

Está previsto que la entrevista dure unos veinte minutos. La entrevista es anónima. Se hará mención, exclusivamente, al sector, tamaño de empresa y cargo de la persona entrevistada. En todo caso si le pareciera adecuado me gustaría poder citarle en los agradecimientos. Si no tiene inconveniente me gustaría gravar la entrevista.

2.2.2. Preguntas abiertas semi-estructuradas

La entrevista se va a centrar en los despachos de abogados que utilizáis de forma recurrente. Les llamaremos despachos de referencia utilizando el criterio de la frecuencia y consistencia de trabajo que hacen para vosotros.

1.- ¿Con cuántos despachos de referencia trabaja su empresa habitualmente? Este número puede variar de un año a otro o dirías que sois bastante constantes?

2.- ¿Quién decide en última instancia los despachos de abogados que se contratan?

3.- ¿Qué espera de su despacho de abogados de referencia?

4.- ¿Está satisfecho con el servicio que le prestan sus despachos de referencia?

5.- ¿Los recomendaría? ¿Con qué criterio?

6.- ¿En qué aspectos cree que deberían mejorar?

7.- ¿Podría decirme qué aspectos de su relación con estos despachos le disgusta o enfurece?

8.- ¿Recuerda algún caso en que un despacho de referencia le ha sorprendido positivamente, ha superado sus expectativas?

9.- ¿Han contratado o dejado de trabajar con algún despacho de abogados en los últimos doce meses? ¿Con qué criterio?

2.2.3. Cuestionario realizado al finalizar las entrevistas

1.- Nombre de la Empresa:

2.- Sector:

3.- Cargo que ocupa en la empresa:

4.- Tamaño de Empresa:

Menos de 10 asalariados	
De 10 a 50 asalariados	
De 50 a 250 asalariados	
Más de 250 asalariados	

5.- ¿Tiene departamento jurídico interno?

Si

No

6.- ¿Con cuántos despachos ha trabajado en los últimos doce meses?

8.- Atendiendo al nivel de confianza y frecuencia y volumen de trabajo, cuántos de estos despachos calificaría de primarios o de referencia y cuantos de secundarios.

Nº de despachos de referencia	
Nº de despachos secundarios	

9.- Marque las características que más se ajusten a su despacho de referencia (En el supuesto de trabajar con varios indique número)

Despacho Local		Especialista	
Despacho Nacional		Presta amplia gama de servicios jurídicos	
Despacho anglo-sajón (Del Reino unido o de los Estados Unidos)		Multidisciplinar (asesoría contable, fiscal y laboral además de jurídica)	
Despacho nacional que comparte marca con una de las grandes empresas de auditoría o consultoría			

10. Indique, marcando con una X, su nivel de satisfacción en relación a sus despachos de abogados de referencia, siendo el valor 0 muy insatisfecho y el 10 muy satisfecho (identificar el tipo de despacho al que hace referencia)

Despacho 1	0	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	10
Despacho 2	0	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	10
Despacho 3	0	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	10
Despacho 4	0	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	10
Despacho 5	0	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	10
Despacho 6	0	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	10
Despacho 7	0	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	10
Despacho 8	0	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	10
Despacho 9	0	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	10
Despacho 10	0	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	10

Anexo 2.3. Rango de satisfacción por tipo de despacho - entrevistas en profundidad

	Puntuaciones obtenidas (rango de 1 a 10)																											Nº de veces citado como despacho de referencia								
local	8	10	8	9	8	8	8	7.5	7.5	7.5	8.5	8	10	10	9	8	8	7	8	6	7	10	6	9	7	7	9	7.5	8	7.5	7	8	8.03	33		
Nacional	8	7	7	7	8	8	6	8	7	9	8	8	10	4	7	7	7	7.5	7.5	8	8	8	9	7	7.5										7.54	25
Anglosajón	6.5	8.9	6	7.5	7.5	8	5	9	7	5	9	7	7																					7.18	13	
DJC	7	8	9	8	4	8																													7.33	6
																																				77

Anexo 2.4. Impulsores de excelencia, insatisfacción y pérdida del cliente

2.4.1. Impulsores de excelencia

Impulsores de excelencia en el servicio

De 28 empresas entrevistadas, 11 han manifestado que sus despachos de referencia nunca les han sorprendido positivamente

	Frecuencias	Ponderado a 100
Cuando aportan valor más allá de lo que cabría esperar	1	8
Capacidad de tomar el liderazgo en negociaciones complejas. Me ahorran trabajo, desgaste personal y me aportan valor más allá del esperado	1	
La excelencia en los conocimientos, pericia técnica, habilidad y experiencia profesional	7	54
Por la capacidad de desbloquear situaciones complejas	1	
Por la creatividad en la resolución de asuntos complejos	2	
Por experiencia, sabiduría y buena voluntad	1	
Por pericia técnica y estar muy al día	1	
Organización de jornadas técnicas de gran interés que me mantienen informado	2	
Cuando han puesto mis intereses claramente por delante de los del despacho	13	100
Dedicación e involucración de los profesionales más allá de los esperado	6	
La proactividad. Cuando trabajan por a empresa a propio riesgo, sin un encargo concreto previo	6	
Cuando un despacho es capaz de llevar un asunto con otros despachos	1	

2.4.2. Impulsores de pérdida del cliente

Impulsores de pérdida del cliente		Frecuencias	Ponderado a 100
Conflicto de intereses		1	25
Minutas injustificadas de forma reiterada		2	50
Mala relación calidad - precio		1	
Minutas injustificadas de forma reiterada		1	
Hemos seguido al profesional de confianza que ha cambiado de despacho		3	75
Mal planteamiento de un asunto		4	100
Mal planteamiento de un asunto importante		3	
Falata de psicología y capacidad para llevar negociaciones complejas		1	

2.4.3. Impulsores de Insatisfacción

De 28 empresas entrevistadas tan solo 5 han manifestado que sus despachos de abogados de referencia nunca les han dado motivos de insatisfacción.		
	Frecuencias	Ponderado a 100
Falta de pericia y conocimientos Jurídicos	4	36
Falta de capacidad de síntesis o análisis		
Opiniones jurídicas desacertadas		
Cuando te hacen perder el tiempo revisando documentos		
Cuando en vez de soluciones generan problemas o dudas		
Deficiencias en la preparación o seguimiento de los temas	7	64
Que los profesionales involucrados demuestren desconocer la empresa o el sector		
Cuando no actualizan proactivamente los instrumentos jurídicos habituales de la empresa.		
Baja calidad del servicio por sobresaturación de asuntos. Falta de rigor, asuntos poco trabajados, improvisación.	2	
Falta de rigor e improvisación	3	
Falta de atención al cliente	5	45
Ser un número más		
Sentirme desatendido en momentos clave. Falta de disponibilidad de mi interlocutor habitual.		
El endiosamiento de algunos profesionales. Parece que te hacen un favor.		
la falta de atención personalizada		
La incapacidad de colaborar o recomendar a otros despachos.		
Deficiencias en la gestión de equipos	7	64
Excesiva rotación del personal		
Deficiencias en la gestión de equipos que provoquen que los profesionales vayan a las reuniones desinformados o poco preparados.	2	
Cuando la calidad del servicio y el resultado se resienten como consecuencia de una mala gestión del crecimiento. Dejan de atenderte los buenos para hacerlo segundos o terceros.		
Te recibe un socio que vende bien pero tu asunto lo lleva un junior con poca experiencia y al que explotan. Te usan como consejillo de inias de los juniors.	3	
Minutas desorbitadas y excesivo afán por facturar más	11	100
Minutas extraordinarias y falta de claridad en los presupuestos	2	
El monto de las facturas es insultante.		
Que jueguen con las facturas. Sobrecarga innecesaria de equipos...		
Cuando veo un excesivo afán por facturar más.	2	
Están excesivamente centrados en la facturación.	2	
Tienen obsesión por facturar		
Excesivamente farragosos y poco ágiles. Pierden el tiempo en detalles nimios que luego repercuten en la facturación.	2	
Mala comunicación y poca accesibilidad	4	36
Mala comunicación		
Falta de respuesta. No contestar llamadas o e-mails, no conseguir contactar	2	
Cuando con tanta dispersión se pierde la sintonía entre el despacho y la empresa		
Conflictos de intereses y otros problemas deontológicos	8	73
Cuando entran en conflicto de intereses. Siendo tu el cliente pretenden hacerse acreedores de un favor con el abogado o parte contraria		
Anteponen sus intereses a los tuyos. Muchas veces no te representan convenientemente por no quedar mal con terceros.		
Cuando no asumen la responsabilidad del consejo.		
Falta de discreción		
Aspectos deontológicos		
Se cubren en exceso		
No aceptan sus propios fracasos ni asumen su parte de responsabilidad.	2	

Anexo 2.5. Diagrama de Afinidad

Eficiencia operativa		
Capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado	Asignación adecuada de profesionales a cada caso	Fiabilidad del servicio, calidad homogénea
Que cuando cambien las personas no cambien los planteamientos y debas empezar de cero	Que no sobrecarguen los equipos (overstaffing), convirtiendo en engorrosos asuntos que son sencillos	Que planteen bien los asuntos, que no improvisen y sean rigurosos
'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 repartan bien la carga de trabajo entre socios	Que los profesionales estén bien informados y vayan a las reuniones bien preparados.
Que exista buena comunicación interna entre profesionales.	Que no me asignen una persona que acaba de llegar y aun con una exquisita formación no tienen experiencia ni conoce la singularidad de tu negocio	Que gestionen bien los recursos de que disponen. Su falta de eficiencia repercute en mi contrata.
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 inefficiencies.'	La involucración directa del socio, del profesional de prestigio. Suficiente seniority de los profesionales implicados	Que no descuiden los asuntos pequeños. Que aborden con el mismo nivel de calidad temas secundarios o postoperación
Que la calidad profesional del servicio y el resultado final no acusen el crecimiento en clientes. 'Ya no te atienden los mejores profesionales si no segundos o terceros.	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 las opiniones jurídicas sean fiables
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 sean transparentes en la asignación del trabajo. Te vende un socio y el trabajo lo hace un junior	Que no me hagan perder el tiempo supervisando documentos de su responsabilidad
Que no pretendan crecer sin no son capaces de gestionar a los nuevos profesionales.	Que tengan una buena gestión de equipos y asignación de trabajo. Resultan poco ágiles porque hay muchos abogados juniors cuyo trabajo debe ser revisado por el socio y éste tiene menos tiempo que casos.	Que no pretendan dar un servicio completo si no se puede ofrecer una calidad homogénea de servicios
Precio razonable		
Buena Relación calidad/precio		Que presten un servicio homogéneo sin cuellos de botella.
Buena relación servicio/precio		Que no cojan más asuntos que los que puedan atender.
Que no jueguen con las facturas: sobre carga de equipos etc....		Que aporten valor
Precio ajustado		
Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa		
Capacidad de síntesis y análisis.	Minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto	Accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación
Que me den soluciones y opiniones claras, concisas y por escrito	Control de la facturación que tiende a dispararse injustificadamente Que los presupuestos sean claros	Buenos tiempos de respuesta. Accesibilidad del socio
	Que estén dispuestos a pactar un anual fee	Que haya profesionales de apoyo con capacidad para atenderme en ausencia del profesional de contacto.
	Que sean serios con la facturación: igual te facturan dos veces un mismo concepto que no lo facturan	Que sean ágiles. Pierden mucho tiempo en detalles nimios que luego repercuten en la facturación
	Que no me envíen minutas extraordinarias por conceptos que no esperaba, no contemplados en el presupuesto o la iguala	Que estén disponibles cuando les necesito
	Que se ajusten a los presupuestos. La facturación siempre termina en un regateo desagradable'	Que no tomen decisiones unilateralmente
	Que tengan un concepto empresarial de la prestación del servicio y que sean capaces de hacer un buen presupuesto. No quiero sorpresas	Que sean capaces de gestionar de la sucesión

Liderazgo en producto		
Cobertura geográfica nacional	Capacidad de influencia	Capacidad para colaborar con otros despachos
Extensa cobertura nacional	Posicionamiento estratégico del despacho: Prestigio, influencia y especialización en el sector.	Buena coordinación con otros despachos
Proximidad geográfica a los clientes nacionales de mi empresa	Capacidad de influencia en el mercado: dialogo con la administración y sectores de influencia	Capacidad de colaborar con otros profesionales y facilitar la petición de una segunda opinión
Gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas	Capacidad para entender y actuar en el mercado internacional	Capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial
Capacidad para desbloquear situaciones complejas	Que tengan capacidad de comunicarse con fluidez en otros idiomas	Que aporten soluciones no problemas
Psicología y capacidad para llevar reuniones complejas con diversidad de opiniones	Que sean capaces de limar las diferencias culturales.	Capacidad para liderar negociaciones, ahorrándome trabajo y desgaste personal
Que el despacho esté integrado por abogados punteros, tanto el socio como su equipo.	Que tengan una internacionalización proactiva. Su reactividad sería impensable en sectores industriales donde la competencia por pocos clientes es más intensa.	Que aborden los asuntos con una perspectiva amplia, atendiendo a las repercusiones de su consejo en mi negocio
Que sean los mejores en especialidades como M&A, derecho de la propiedad industrial e intelectual y operaciones internacionales	En alianzas internacionales buen conocimiento de los socios extranjeros para que la asesoría no pierda calidad de la asesoría	Capacidad de ver un problema jurídico en su conjunto.
Pericia profesional en una especialidad concreta	Que sean capaces de gestionar sus contactos extranjeros	Capacidad de entender los problemas en toda su profundidad y extensión con visión global y de futuro
Extraordinario conocimiento de su especialidad	Dominio del inglés jurídico que les capacite para comunicarse con colegas extranjeros	Capacidad para enfocar y solucionar asuntos
Grandes conocimientos técnicos	Capacidad para actuar internacionalmente, que tengan sucursales o contactos, que sepan idiomas y estén dispuestos a viajar	
Capacidad para llevar a cabo asuntos complejos con agilidad.		
Creatividad en la solución de temas complejos		
Servicio jurídico completo	Capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades	Cobertura Internacional
Que sean flexibles	Que actualicen los instrumentos jurídicos que mi empresa utiliza de forma habitual	Que las delegaciones extranjeras me traten igual que la española
Que sean expertos en varias especialidades y me suministren un servicio completo	Que organicen jornadas	Que cubran nuestras necesidades de asesoría en el extranjero
Que me resuelven cualquier tema jurídico	Que inviertan recursos en controlar la calidad del servicio sobre la base de parámetros y sistemas estandarizados	Presencia de calidad en los países de mi interés
	Internacionalización proactiva	Presidencia en economías emergentes
	Buena gestión del conocimiento y los procesos de tal manera que muchos medicres den un resultado aceptable.	Representación internacional
		Que estén presentes en MERCOSUR

Confianza y trato personal		
Capacidad para asesorar en temas clave o estratégicos para mi empresa	Trato personalizado y de cliente prioritario	Buen conocimiento de mi empresa y su entorno
Ayuda en la toma de decisiones importantes.	No ser un número más, que me traten como un cliente importante	Que me conozcan, que tengan todos los antecedentes
Tener un partner más que un proveedor	Que los abogados no estén endiosados y te hagan el favor de prestarte el servicio, que ciuden las formas	Que demuestren un buen conocimiento de la empresa: prioridades, objetivos, problemática y sector
Que actúen como consejeros	Trato personal y con un socio	Actitud pro activa del despacho y sus profesionales
Que actúen como abogados de cabecera	No sentirme desatendido o cliente cautivo	Implicación y dedicación extraordinaria en casos excepcionales
	Que mis intereses estén por delante de los del despacho	Entrega, dedicación e involucración
Buena sintonía con los profesionales	Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa	No solo contestar bien la pregunta sino aportar soluciones.
Que el criterio del socio me de confianza	Que me generen confianza basada en buenas experiencias en el pasado	Que sean capaces de trabajar a propio riesgo. 'Detectar o problemas o fallos y que los pongan sobre la mesa'
Que no se dispersen que exista sintonía entre el despacho y mi empresa	Que cuiden la imagen corporativa: Internet, eventos etc...	Pro actividad en el planteamiento de propuestas interesantes que habitualmente deben partir de la propia empresa.
Que exista química personal y confianza mutua. Que capten los matices.	Que genere confianza en el abogado contrario	Que salgan del despacho y me atiendan en mi empresa.
Que no presionen por llevar asuntos que hemos encomendado a otros profesionales.	Liderazgo en el sector. Cuando trabajas con un despacho líder, sin llegar a intimidar al contrario da mucha seguridad	Que tomen la responsabilidad del asunto y los persigan
Que no tengan una excesiva preocupación por los riesgos que asumen. Se cubren excesivamente.		Que sean capaces de aceptar los fracasos y aprender de los errores
Rigor y profesionalidad	Prestigio de un abogado concreto	Altos estándares éticos y de deontología profesional
Que no asumen más trabajo del que pueden hacer.	Experiencia profesional y prestigio del abogado individual	Que quedar bien con el contrario no sea su prioridad.
Que no pretendan dar un servicio completo si no se puede ofrecer una calidad homogénea de servicios	Que me asesore un gran profesional de su especialidad.	Que sean discretos
Que su centro de interés no sea la facturación		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 encomendado a otros profesionales
		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

INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

**Anexo 2.6. – Cuestionario definitivo para su diseño en formato electrónico
(versión en castellano)**



EXPECTATIVAS DE LA EMPRESA RESPECTO DE LA ASESORÍA JURÍDICA EXTERNA

Contestar la encuesta le llevará unos 10 minutos y, si en algún momento tuviese que dejarla en suspenso, podrá retomarla a su conveniencia.

La encuesta es anónima, será tratada confidencialmente y sólo se informará de los resultados a nivel agregado

Por favor, indique en qué idioma desea continuar

Catalán

Castellano

1. ¿Con cuántos despachos de abogados ha trabajado durante el último año?.

Por favor, marque sólo una opción.

Con 1

Con 2 o 3

Con 4 o más

2. ¿Piensa seguir trabajando con los mismos despachos de abogados en un futuro?

Por favor, marque sólo una opción.

Trabajará con más despachos

Trabajará con menos despachos

Continuaré trabajando con el/los mismo/s despacho/s

Reemplazaré algún despacho por otro

	(pasar a pregunta 4)
	(pasar a pregunta 4)
	(pasar a pregunta 4)
	(pasar a pregunta 3)

3. Si su contestación a la pregunta 2 ha sido reemplazar algún despacho por otro, ¿podría especificar el motivo?

Por favor, marque todas las respuestas que estime pertinentes.

Han presentado minutas injustificadamente elevadas

Han incurrido en conflicto de intereses o cualquier otro acto contrario a la deontología profesional

Han planteado mal uno o varios asuntos

Hemos seguido a nuestro abogado de confianza, que ha cambiado de despacho

Otros motivos

4. Si tuviera que seleccionar un despacho de abogados para su empresa, ¿qué criterio sería prioritario?

Por favor, marque sólo una opción

El prestigio del despacho en alguna especialidad jurídica

La capacidad del despacho para gestionar los asuntos de forma eficaz y eficiente

La confianza y el trato personal

5. ¿Cuáles de las siguientes opciones describen mejor al despacho de abogados de referencia de su Empresa (entendido como el despacho con el que más trabaja, habitualmente)?

Por favor, marque una opción en cada bloque

Es un despacho de ámbito nacional

Es un despacho local

En un despacho anglosajón (su central radica en el Reino Unido o los EEUU)

Comparte marca con una Consultora o Auditora Internacional (KPMG, Deloitte, Ernst & Young o Landwell -Price Waterhouse)

Otros

Es un despacho especialista

Es un despacho generalista (asesora en varias ramas del derecho)

Es un despacho multidisciplinar (además de asesoría jurídica presta otros servicios, como, por ejemplo, asesoría laboral, contable, fiscal o ingeniería)

Es un despacho pequeño (entre 5 y 20 profesionales)

Es un despacho mediando (entre 21 y 100 profesionales)

Es un despacho grande (más de 100 profesionales)

6. EXPECTATIVAS: ¿Qué espera del despacho de abogados de referencia de su Empresa (entendido como el despacho de abogados con el que más trabaja, habitualmente)?

Por favor, valore la importancia para su empresa de las siguientes características

1= sin importancia, 2= poco importante, 3= importante, 4= muy importante

	1	2	3	4
• Capacidad para asesorar en temas estratégicos o claves para mi empresa				
• Trato personalizado y de cliente prioritario				
• Buen conocimiento de mi empresa y su entorno				
• Altos estándares éticos y de deontología profesional				
• Actitud pro-activa del despacho y sus abogados				
• Buena sintonía con los profesionales				
• Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa				
• Capacidad para colaborar con otros despachos				
• Servicio jurídico completo				
• Asignación adecuada de profesionales a cada caso				
• Accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación				
• Cobertura geográfica nacional				
• Cobertura geográfica internacional				
• Minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto				
• Fiabilidad del servicio (calidad homogénea)				
• Precio razonable				
• Capacidad de influencia				
• Capacidad para entender y actuar en el mercado internacional				
• Gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas				
• Prestigio jurídico de un abogado concreto				
• Capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades				
• Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa				
• Capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial				
• Capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado				

7. ¿Cómo calificaría el servicio que recibe de su despacho de abogados de referencia (entendido como el despacho de abogados con el que más trabaja, habitualmente)?

Por favor, marque sólo una opción

Excelente (con frecuencia supera mis expectativas)

Bueno (habitualmente se ajusta a mis expectativas)

Necesita mejorar (no cubre mis expectativas en algunos aspectos)

8. ¿En qué le gustaría que mejorara su despacho de abogados de referencia?

--

9. RESULTADOS: En su opinión, ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones se ajustan al servicio que recibe del despacho de abogados de referencia de su empresa (entendido como el despacho de abogados con el que más trabaja, habitualmente)?

1 = no se ajusta en absoluto, 2= se ajusta en ocasiones, 3= se ajusta la mayoría de las veces, 4= Se ajusta siempre

<i>Lo Ignoro</i>	1	2	3	4
• Tiene capacidad para aconsejar en temas clave para mi empresa				
• Me considera un cliente importante				
• Se esfuerza en conocer bien mi empresa y su entorno				
• Actúa siempre con altos estándares éticos y de deontología profesional				
• El despacho y sus profesionales tienen una actitud pro- activa				
• Existe buena sintonía con los profesionales				
• Su prestigio y liderazgo proporciona cobertura y confianza a mi empresa				
• Colabora bien con otros despachos de mi interés, nacionales o extranjeros				
• Presta un servicio jurídico completo				
• La asignación de profesionales a cada caso es adecuada al asunto				
• Es accesible, tiene capacidad de respuesta y existe buena comunicación				
• Cubre las necesidades de asesoría jurídica de mi empresa a nivel nacional				
• Cubre las necesidades de asesoría jurídica de mi empresa en el extranjero				
• 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				
• Existe una buena relación calidad – precio				
• Tiene capacidad para influir en el mercado y/o las instituciones				
• Tiene capacidad para entender y actuar en el mercado internacional.				
• Tiene una gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas				
• El abogado que dirige mis asuntos tiene un gran prestigio jurídico				
• Se esfuerza en mejorar, innovar y desarrollar servicios y/o especialidades.				
• Tienen capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa				
• Aporta soluciones jurídicas con visión empresarial				
• 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..)				

EN RELACIÓN A SU EMPRESA:**10. ¿Dispone su empresa de Departamento Jurídico interno?**

Sí	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

11. Capital mayoritario de su empresa:

Español	<input type="text"/>
Extranjero	<input type="text"/>
Mixto	<input type="text"/>

12. ¿Es una empresa familiar?

Sí	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

13. Sector de actividad:

- a. Agricultura, Ganadería Y Pesca
- b. Industrias: Extractivas Y Manufactureras
- c. Construcción y Actividades Inmobiliarias
- d. Comercio y reparación de vehículos
- e. Transporte y Almacenamiento
- f. Hostelería
- g. Información y Comunicaciones
- h. Actividades Financieras y de Seguros
- i. Actividades Profesionales, científicas y Técnicas
- j. Educación, Actividades administrativas y Servicios Auxiliares
- k. Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales
- l. Actividades Artísticas, recreativas y de entretenimiento
- m. Otros Servicios
- n. Suministro de Energía Eléctrica, Agua, Gas, Vapor, Aire Acondicionado Actividades de Saneamiento y Gestión de Residuos

14. Su empresa es:

GRAN EMPRESA	<input type="text"/>
PYME	<input type="text"/>
MICROEMPRESA	<input type="text"/>

15. Cargo que desempeña en la empresa la persona que ha cumplimentado este formulario:

Propietario, socio o miembro del Consejo de Administración	
Consejero Delegado, gerente o director general	
Director del Departamento jurídico interno	
Director de otros departamentos de la empresa	
Otros Cargos	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN AL CUMPLIMENTAR ESTE CUESTIONARIO

Anexo 2.7. Correo electrónico remitido a las empresas de la muestra para acceder al cuestionario (versión castellano)

De:soporteintegra@tesigandia.com

Enviado el:

Para:

Asunto: Proyecto de Investigacion; IQS, Universitat Ramon Llull



Estimado Empresario:

Nos dirigimos a Vd. para solicitar su colaboración en un **proyecto de investigación sobre la Calidad y la Innovación en la Abogacía** que estamos llevando a cabo en la **Facultat d'Economía IQS, Universitat Ramon Llull**. Su opinión es muy importante para la investigación, puesto que, nos va a permitir concretar las necesidades actuales del empresariado respecto de la asesoría jurídica externa. Por ello, le agradecemos, muy sinceramente, que dedique unos minutos a contestar el cuestionario adjunto, **marcando el siguiente link directo**. Una vez haya accedido al cuestionario podrá optar por contestar la versión en catalán o en castellano. El cuestionario es anónimo, será tratado con máxima confidencialidad y sólo se informará de los resultados a nivel agregado.

Agradeciendo de antemano su participación, reciba un muy cordial saludo.

María José de Esteban Ferrer

Abogado

Miembro del Equipo de Investigación
de la Facultat d'Economía IQS
UNIVERSITAT RAMON LLULL

Dr. Jesús Tricás Preckler

Decano de la Facultat d'Economía IQS
UNIVERSITAT RAMON LLULL

Anexo 2.8 – Análisis estadístico de los resultados generales de la encuesta (frecuencias y porcentajes)

2.8.1. Encuestados Clasificados por su posición en la empresa (pregunta 15)

CARGO DEL ENTREVISTADO	Frecuencias	Porcentajes	% Acumulado
Total	301	100	100
Propietario, socio o miembro del Consejo de Administración	130	43,2	43,2
Consejero Delegado, Gerente o Director General	63	20,9	64,1
Director del Departamento Jurídico o abogado interno	9	3	67,1
Director de otros departamentos de la empresa	58	19,3	86,4
Otros cargos	41	13,6	100
No contesta	0	0	100

2.8.2. Encuestados clasificados por tamaño de empresa (pregunta 14)

TAMAÑO DE EMPRESA	Frecuencias	Porcentajes	% Acumulado
Total	301	100	100
GRAN EMPRESA	91	30,2	30,2
PYME	158	52,5	82,7
MICROEMPRESA	52	17,3	100
No contesta	0	0	100

2.8.3. Encuestados clasificados por sector de actividad (pregunta 13)

SECTOR ACTIVIDAD (la pregunta admite múltiples respuestas)	Frecuencias	Porcentajes
Total	301	106,9
Agricultura, Ganadería y Pesca	10	3,3
Industria y construcción e inmobiliario	115	38,2
Servicios	197	65,4
No contesta	0	0

2.8.4. Encuestados clasificados por sector de actividad y tamaño de empresa

SECTOR ACTIVIDAD	Total	TAMAÑO DE EMPRESA		
		GRAN EMPRESA	PYME	MICRO EMPRESA
Total frecuencias	301	91	158	52
% Verticales				
Agricultura, Ganadería y Pesca	3,3	1,1	4,4	3,8
Industria y construcción e inmobiliario	38,2	37,4	39,9	34,6
Servicios	65,4	63,7	65,2	69,2
No contesta	0	0	0	0

2.8.5. Encuestados clasificados por capital mayoritario (pregunta11)

CAPITAL MAYORITARIO	Total	TAMANO		
		GRAN EMPRESA	PYME	MICRO EMPRESA
Frecuencias				
% Verticales				
Total	301	91	158	52
Español	235	48	137	50
	78.1	52.7	86.7	96.2
Extranjero	58	39	17	2
	19.3	42.9	10.8	3.8
Mixto	8	4	4	0
	2.7	4.4	2.5	0.0

2.8.6. Encuestados clasificados por empresa familiar (pregunta 12)

EMPRESA FAMILIAR	Total	TAMANO		
		GRAN EMPRESA	PYME	MICRO EMPRESA
Frecuencias				
% Verticales				
Total	301	91	158	52
Sí	170	29	101	40
	56.5	31.9	63.9	76.9
No	131	62	57	12
	43.5	68.1	36.1	23.1
No contesta	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0

2.8.7. Encuestados clasificados por departamento jurídico interno (pregunta 10)

TIENE DPTO JURIDICO Frecuencias % Verticales	Total	TAMANO		
		GRAN EMPRESA	PYME	MICRO EMPRESA
Total	301	91 -	158 -	52 -
Sí	73	53	20	0
	24.3	58.2	12.7	0.0
No	228	38	138	52
	75.7	41.8	87.3	100.0
No contesta	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

2.8.8. Número de despachos de abogados con los que trabajan las empresas (pregunta 1)

Nº DESPACHOS Frecuencias % Verticales	Total	TAMANO		
		GRAN EMPRESA	PYME	MICR OEMPRESA
Total	301	91 -	158 -	52 -
Con 1	140	29	72	39
	46.5	31.9	45.6	75.0
Con 2 o 3	137	50	75	12
	45.5	54.9	47.5	23.1
Con 4 o más	24	12	11	1
	8.0	13.2	7.0	1.9
No contesta	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

2.8.9. Fidelidad de los encuestados a sus despachos de abogados (pregunta 2)

Intención de continuidad Frecuencias % Verticales	Total	TAMANO		
		GRAN EMPRESA	PYME	MICRO EMPRESA
Total	301	91 -	158 -	52 -
Continuaré trabajando con el/los mismo/s despacho/s	220 73.1	70 76.9	111 70.3	39 75.0
Reemplazaré algún despacho por otro	54 17.9	14 15.4	32 20.3	8 15.4
Trabajará con más despachos	15 5.0	3 3.3	10 6.3	2 3.8
Trabajará con menos despachos	12 4.0	4 4.4	5 3.2	3 5.8
No contesta	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

2.8.10. Motivos que llevan a los encuestados a reemplazar un despacho por otro (pregunta 3)

MOTIVO DE CAMBIO Frecuencias % Verticales	Total	TAMANO		
		GRAN EMPRESA	PYME	MICRO EMPRESA
Total	301	91 -	158 -	52 -
(% sobre respuestas)	64	15 -	40 -	9 -
Han presentado minutos injustificadamente elevadas	16 25.0	4 26.7	10 25.0	2 22.2
Han incurrido en conflicto de intereses o cualquier otro acto contrario a la deontología profesional	3 4.7	0 0.0	1 2.5	2 22.2
Han planteado mal uno o varios asuntos	26 40.6	3 20.0	20 50.0	3 33.3
Hemos seguido a nuestro abogado de confianza que ha cambiado de despacho	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
Otros motivos	19 29.7	8 53.3	9 22.5	2 22.2
No contesta	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

2.8.11. Si tuviera que seleccionar un despacho de abogados para su empresa ¿qué criterio sería prioritario? (pregunta 4)

CRITERIO SELECCION	Total	TAMANO		
		GRAN EMPRESA	PYME	MICRO EMPRESA
Frecuencias % Verticales				
Total	301	91 -	158 -	52 -
El prestigio del despacho en alguna especialidad jurídica	16 5.3	8 8.8	8 5.1	0 0.0
La capacidad del despacho para gestionar los asuntos de forma eficaz y eficiente	206 68.4	69 75.8	101 63.9	36 69.2
La confianza y el trato personal	79 26.2	14 15.4	49 31.0	16 30.8
No contesta	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

2.8.12. ¿Cuáles de las siguientes opciones describen mejor al despacho de abogados de referencia de su empresa (entendido como el despacho con el que más trabaja habitualmente)? (pregunta 5)

DESCRIPCION MEJOR DEL DESPACHO A	Total	TAMANO		
		GRAN EMPRESA	PYME	MICRO EMPRESA
Frecuencias % Verticales				
Total	301	91 -	158 -	52 -
Es un despacho español de ámbito nacional	133 44.2	45 49.5	69 43.7	19 36.5
Es un despacho español de ámbito local	117 38.9	19 20.9	71 44.9	27 51.9
Es un despacho anglosajón (su central radica en el Reino Unido o los EEUU)	9 3.0	8 8.8	0 0.0	1 1.9
Comparte marca con una Consultora o Auditora Internacional (KPMG, Deloitte, Ernst & Young o Landwell -Price Waterhouse)	12 4.0	9 9.9	3 1.9	0 0.0
Otros	30 10.0	10 11.0	15 9.5	5 9.6

DESCRIPCION MEJOR DEL DESPACHO B	Total	TAMANO		
		GRAN EMPRESA	PYME	MICRO EMPRESA
Frecuencias % Verticales				
Total	301	91 -	158 -	52 -
	63	17	40	6
Es un despacho especialista	20.9	18.7	25.3	11.5
Es un despacho generalista (asesora en varias ramas del derecho)	119 39.5	40 44.0	62 39.2	17 32.7
Es un despacho multidisciplinar (además de asesoría jurídica presta otros servicios, como, por ejemplo, asesoría laboral, contable, fiscal o ingeniería)	119 39.5	34 37.4	56 35.4	29 55.8

DESCRIPCION MEJOR DEL DESPACHO C	Total	TAMANO		
		GRAN EMPRESA	PYME	MICRO EMPRESA
Frecuencias % Verticales				
Total	301	91 -	158 -	52 -
Es un despacho pequeño (entre 5 y 20 profesionales)	184 61.1	27 29.7	116 73.4	41 78.8
Es un despacho mediano (entre 21 y 100 profesionales)	77 25.6	32 35.2	34 21.5	11 21.2
Es un despacho grande (más de 100 profesionales)	40 13.3	32 35.2	8 5.1	0 0.0

2.8.13. ¿Cómo calificaría el servicio que recibe de su despacho de abogados de referencia? (pregunta 7)

CALIFICACION DEL SERVICIO	Total	TAMANO		
		GRAN EMPRESA	PYME	MICRO EMPRESA
Frecuencias				
% Verticales				
Total	301	91 -	158 -	52 -
Excelente (con frecuencia supera mis expectativas)	46 15.3	15 16.5	23 14.6	8 15.4
Bueno (habitualmente se ajusta a mis expectativas)	226 75.1	72 79.1	119 75.3	35 67.3
Necesita mejorar (no cubre mis expectativas en algunos aspectos)	29 9.6	4 4.4	16 10.1	9 17.3
No contesta	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

2.8.14. Intención de continuidad y calificación del servicio (pregunta 2 y 7)

INTENCIÓN DE CONTINUIDAD	Total	CALIFICACION		
		Excelente	Bueno	Necesita mejorar
Frecuencias				
% Verticales				
Total	301	46 -	226 -	29 -
Continuaré trabajando con el/los mismo/s despacho/s	220 73.1	36 78.3	172 76.1	12 41.4
Reemplazaré algún despacho por otro	54 17.9	3 6.5	35 15.5	16 55.2
Trabajaré con más despachos	15 5.0	3 6.5	11 4.9	1 3.4
Trabajaré con menos despachos	12 4.0	4 8.7	8 3.5	0 0.0
No contesta	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

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)

2.9.1. Capacidad para asesorar en temas estratégicos o claves para mi empresa

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Capacidad para asesorar en temas estratégicos o claves para mi empresa									
Sin importancia	19	6	9	4	8	9	1	0	1
Poco importante	54	20	24	10	16	26	3	3	6
Importante	95	30	44	21	51	31	1	5	7
Muy importante	133	35	81	17	58	51	4	4	16
Media	3,136	3,033	3,247	2,981	3,195	3,06	2,889	3,083	3,267
Desviación	0,926	0,936	0,915	0,918	0,874	0,985	1,167	0,793	0,907

2.9.2. Trato personalizado y de cliente prioritario

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Trato personalizado y de cliente prioritario									
Sin importancia	1	0	1	0	0	0	0	1	0
Poco importante	17	7	8	2	6	6	1	2	2
Importante	175	55	90	30	76	74	6	3	16
Muy importante	108	29	59	20	51	37	2	6	12
Media	3,296	3,242	3,31	3,346	3,338	3,265	3,111	3,167	3,333
Desviación	0,585	0,584	0,596	0,556	0,563	0,548	0,601	1,03	0,606

2.9.3. Buen conocimiento de mi empresa y su entorno

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Buen conocimiento de mi empresa y su entorno									
Sin importancia	1	1	0	0	0	0	1	0	0
Poco importante	26	9	11	6	11	10	1	1	3
Importante	143	41	77	25	58	62	5	6	12
Muy importante	131	40	70	21	64	45	2	5	15
Media	3,342	3,319	3,373	3,288	3,398	3,299	2,889	3,333	3,4
Desviación	0,647	0,697	0,613	0,667	0,639	0,62	0,928	0,651	0,675

2.9.4. Altos estándares éticos y de deontología profesional

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA				TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros	
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30	
Altos estándares éticos y de deontología profesional										
Sin importancia	1	1	0	0	0	0	0	1	0	
Poco importante	25	5	19	1	8	12	1	2	2	
Importante	157	44	79	34	64	62	4	8	19	
Muy importante	118	41	60	17	61	43	4	1	9	
Media	3,302	3,374	3,259	3,308	3,398	3,265	3,333	2,75	3,233	
Desviación	0,631	0,644	0,66	0,506	0,602	0,635	0,707	0,754	0,568	

2.9.5. Actitud pro-activa del despacho y sus abogados

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA				TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros	
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30	
Actitud pro-activa del despacho y sus abogados										
Sin importancia	1	0	1	0	1	0	0	0	0	
Poco importante	19	5	14	0	11	6	0	2	0	
Importante	162	45	88	29	67	67	2	6	20	
Muy importante	119	41	55	23	54	44	7	4	10	
Media	3,326	3,396	3,247	3,442	3,308	3,325	3,778	3,167	3,333	
Desviación	0,606	0,594	0,635	0,502	0,653	0,57	0,441	0,718	0,479	

2.9.6. Buena sintonía con los profesionales

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA				TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros	
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30	
Buena sintonía con los profesionales										
Sin importancia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Poco importante	19	8	8	3	4	12	1	0	2	
Importante	185	53	103	29	78	79	5	7	16	
Muy importante	97	30	47	20	51	26	3	5	12	
Media	3,259	3,242	3,247	3,327	3,353	3,12	3,222	3,417	3,333	
Desviación	0,565	0,603	0,538	0,585	0,539	0,56	0,667	0,515	0,606	

2.9.7. Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa									
Sin importancia	22	4	12	6	9	11	0	0	2
Poco importante	134	34	72	28	44	68	3	5	14
Importante	111	42	56	13	60	25	5	7	14
Muy importante	34	11	18	5	20	13	1	0	0
Media	2,522	2,659	2,506	2,327	2,684	2,342	2,778	2,583	2,400
Desviación	0,790	0,749	0,796	0,810	0,811	0,800	0,667	0,515	0,621

2.9.8. Capacidad para colaborar con otros despachos

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Capacidad para colaborar con otros despachos									
Sin importancia	13	6	4	3	3	7	0	1	2
Poco importante	90	25	51	14	39	37	3	3	8
Importante	160	50	82	28	74	59	5	5	17
Muy importante	38	10	21	7	17	14	1	3	3
Media	2,741	2,703	2,759	2,750	2,789	2,684	2,778	2,833	2,700
Desviación	0,730	0,753	0,709	0,764	0,686	0,762	0,667	0,937	0,750

2.9.9. Servicio jurídico completo

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Servicio jurídico completo									
Sin importancia	2	1	1	0	1	0	0	1	0
Poco importante	53	15	28	10	22	23	0	2	6
Importante	162	49	89	24	72	65	5	5	15
Muy importante	84	26	40	18	38	29	4	4	9
Media	3,090	3,099	3,063	3,154	3,105	3,051	3,444	3,000	3,100
Desviación	0,689	0,700	0,674	0,724	0,688	0,668	0,527	0,953	0,712

2.9.10. Asignación adecuada de profesionales a cada caso

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA				TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros	
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30	
Asignación adecuada de profesionales a cada caso										
Sin importancia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poco importante	8	0	7	1	1	5	0	1	1	
Importante	151	42	79	30	62	70	2	5	12	
Muy importante	142	49	72	21	70	42	7	6	17	
Media	3,445	3,538	3,411	3,385	3,519	3,316	3,778	3,417	3,533	
Desviación	0,549	0,501	0,577	0,53	0,516	0,552	0,441	0,669	0,571	

2.9.11. Accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA				TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros	
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30	
Accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación										
Sin importancia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poco importante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Importante	109	28	58	23	43	50	1	4	11	
Muy importante	192	63	100	29	90	67	8	8	19	
Media	3,638	3,692	3,633	3,558	3,677	3,573	3,889	3,667	3,633	
Desviación	0,481	0,464	0,484	0,502	0,47	0,497	0,333	0,492	0,49	

2.9.12. Cobertura geográfica nacional

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA				TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros	
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30	
Cobertura geográfica nacional										
Sin importancia	31	5	16	10	8	20	0	1	2	
Poco importante	118	34	61	23	43	57	5	5	8	
Importante	115	38	66	11	58	33	3	5	16	
Muy importante	37	14	15	8	24	7	1	1	4	
Media	2,525	2,67	2,506	2,327	2,737	2,231	2,556	2,5	2,733	
Desviación	0,839	0,804	0,804	0,964	0,825	0,803	0,726	0,798	0,785	

2.9.13. Cobertura geográfica internacional

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Cobertura geográfica internacional									
Sin importancia	61	21	20	20	17	38	0	2	4
Poco importante	128	17	87	24	53	63	2	3	7
Importante	83	38	39	6	50	13	3	4	13
Muy importante	29	15	12	2	13	3	4	3	6
Media	2,266	2,516	2,272	1,808	2,444	1,838	3,222	2,667	2,7
Desviación	0,892	1,026	0,779	0,793	0,839	0,719	0,833	1,073	0,952

2.9.14. Minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto									
Sin importancia	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poco importante	16	3	11	2	4	12	0	0	0
Importante	163	52	90	21	77	58	4	6	18
Muy importante	122	36	57	29	52	47	5	6	12
Media	3,352	3,363	3,291	3,519	3,361	3,299	3,556	3,5	3,4
Desviación	0,579	0,548	0,59	0,577	0,541	0,647	0,527	0,522	0,498

2.9.15. Fiabilidad del servicio (calidad homogénea)

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Fiabilidad del servicio (calidad homogénea)									
Sin importancia	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poco importante	1	1	0	0	0	1	0	0	0
Importante	124	37	66	21	51	48	4	5	16
Muy importante	176	53	92	31	82	68	5	7	14
Media	3,581	3,571	3,582	3,596	3,617	3,573	3,556	3,583	3,467
Desviación	0,501	0,519	0,495	0,495	0,488	0,514	0,527	0,515	0,507

2.9.16. Precio razonable

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA				TIPO DE DESPACHO			
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Precio razonable									
Sin importancia	1	0	0	1	0	1	0	0	0
Poco importante	10	4	5	1	6	3	0	1	0
Importante	185	60	104	21	83	70	7	7	18
Muy importante	105	27	49	29	44	43	2	4	12
Media	3,309	3,253	3,278	3,5	3,286	3,325	3,222	3,25	3,4
Desviación	0,549	0,529	0,516	0,642	0,545	0,57	0,441	0,622	0,498

2.9.17. Capacidad de influencia

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA				TIPO DE DESPACHO			
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Capacidad de influencia									
Sin importancia	12	2	7	3	3	7	1	1	0
Poco importante	96	25	56	15	33	49	3	3	8
Importante	156	48	77	31	77	52	3	6	18
Muy importante	37	16	18	3	20	9	2	2	4
Media	2,724	2,857	2,671	2,654	2,857	2,538	2,667	2,75	2,867
Desviación	0,726	0,724	0,735	0,683	0,687	0,726	1	0,866	0,629

2.9.18. Capacidad para entender y actuar en el mercado internacional

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA				TIPO DE DESPACHO			
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Capacidad para entender y actuar en el mercado internacional									
Sin importancia	38	5	20	13	9	26	0	1	2
Poco importante	116	24	66	26	50	55	3	1	7
Importante	109	42	57	10	59	29	3	6	12
Muy importante	38	20	15	3	15	7	3	4	9
Media	2,488	2,846	2,424	2,058	2,602	2,145	3,000	3,083	2,933
Desviación	0,870	0,829	0,832	0,826	0,778	0,833	0,866	0,900	0,907

2.9.19. Gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas									
Sin importancia	4	0	1	3	0	4	0	0	0
Poco importante	30	4	17	9	11	15	1	2	1
Importante	152	47	78	27	68	59	3	5	17
Muy importante	115	40	62	13	54	39	5	5	12
Media	3,256	3,396	3,272	2,962	3,323	3,137	3,444	3,25	3,367
Desviación	0,686	0,575	0,674	0,816	0,622	0,765	0,726	0,754	0,556

2.9.20. Prestigio jurídico de un abogado concreto

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Prestigio jurídico de un abogado concreto									
Sin importancia	35	8	17	10	11	18	0	3	3
Poco importante	155	45	84	26	58	69	7	5	16
Importante	88	31	44	13	49	23	2	4	10
Muy importante	23	7	13	3	15	7	0	0	1
Media	2,329	2,407	2,335	2,173	2,511	2,162	2,222	2,083	2,300
Desviación	0,780	0,760	0,779	0,810	0,804	0,754	0,441	0,793	0,702

2.9.21. Capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades									
Sin importancia	12	3	7	2	5	6	1	0	0
Poco importante	91	30	47	14	35	39	1	4	12
Importante	156	48	79	29	68	60	7	7	14
Muy importante	42	10	25	7	25	12	0	1	4
Media	2,757	2,714	2,772	2,788	2,85	2,667	2,667	2,75	2,733
Desviación	0,738	0,704	0,765	0,723	0,764	0,731	0,707	0,622	0,691

2.9.22. Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA				TIPO DE DESPACHO			
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa									
Sin importancia	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poco importante	16	5	8	3	6	7	1	1	1
Importante	173	54	91	28	76	67	4	7	19
Muy importante	112	32	59	21	51	43	4	4	10
Media	3,319	3,297	3,323	3,346	3,338	3,308	3,333	3,250	3,300
Desviación	0,570	0,568	0,567	0,590	0,563	0,579	0,707	0,622	0,535

2.9.23. Capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA				TIPO DE DESPACHO			
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial									
Sin importancia	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poco importante	4	1	2	1	1	3	0	0	0
Importante	114	32	60	22	46	48	4	6	10
Muy importante	183	58	96	29	86	66	5	6	20
Media	3,595	3,626	3,595	3,538	3,639	3,538	3,556	3,5	3,667
Desviación	0,518	0,509	0,518	0,541	0,498	0,55	0,527	0,522	0,479

2.9.24. Capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA				TIPO DE DESPACHO			
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado									
Sin importancia	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poco importante	9	4	5	0	6	2	0	1	0
Importante	159	49	84	26	65	66	5	7	16
Muy importante	133	38	69	26	62	49	4	4	14
Media	3,412	3,374	3,405	3,5	3,421	3,402	3,444	3,25	3,467
Desviación	0,551	0,571	0,553	0,505	0,58	0,526	0,527	0,622	0,507

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)

2.10.1. Tiene capacidad para aconsejar en temas clave para mi empresa

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Tiene capacidad para aconsejar en temas clave para mi empresa									
PERCEPCION1	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	4	0	2	2	1	2	0	0	1
Se ajusta en ocasiones	38	8	21	9	12	19	0	2	5
Se ajusta mayoría veces	171	53	89	29	75	61	8	9	18
Se ajusta siempre	80	29	43	8	44	29	0	1	6
Lo ignoro	8	1	3	4	1	6	1	0	0
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	293	90	155	48	132	111	8	12	30
Media	3,116	3,233	3,116	2,896	3,227	3,054	3,000	2,917	2,967
Desviación	0,667	0,601	0,674	0,722	0,637	0,711	0,000	0,515	0,718

2.10.2. Me considera un cliente importante

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Me considera un cliente importante									
PERCEPCION2	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	8	0	5	3	4	2	0	1	1
Se ajusta en ocasiones	49	9	25	15	19	22	2	2	4
Se ajusta mayoría veces	118	36	63	19	54	46	4	5	9
Se ajusta siempre	95	37	47	11	46	32	3	2	12
Lo ignoro	31	9	18	4	10	15	0	2	4
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	270	82	140	48	123	102	9	10	26
Media	3,111	3,341	3,086	2,792	3,154	3,059	3,111	2,800	3,231
Desviación	0,801	0,671	0,809	0,874	0,800	0,781	0,782	0,919	0,863

2.10.3. Se esfuerza en conocer bien mi empresa y su entorno

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Se esfuerza en conocer bien mi empresa y su entorno									
PERCEPCION3	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	6	0	4	2	2	3	0	0	1
Se ajusta en ocasiones	60	14	32	14	23	23	2	4	8
Se ajusta mayoría veces	140	41	75	24	57	58	7	6	12
Se ajusta siempre	84	33	41	10	46	28	0	2	8
Lo ignoro	11	3	6	2	5	5	0	0	1
No contesta	11	3	0	0	0	0	0	0	0
Casos	290	88	152	50	128	112	9	12	29
Media	3,041	3.216	3.007	2,840	3,148	2,991	2,778	2,833	2,931
Desviación	0,761	0,702	0,768	0,792	0,764	0,753	0,441	0,718	0,842

2.10.4. Actúa siempre con altos estándares éticos y de deontología profesional

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Actúa siempre con altos estándares éticos y de deontología profesional									
PERCEPCION4	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	2	0	0	2	0	1	0	0	1
Se ajusta en ocasiones	16	3	10	3	10	4	0	1	1
Se ajusta mayoría veces	118	29	66	23	41	52	4	7	14
Se ajusta siempre	150	53	73	24	78	52	5	2	13
Lo ignoro	15	6	9	0	4	8	0	2	1
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	286	85	149	52	129	109	9	10	29
Media	3,455	3,588	3,423	3,327	3,527	3,422	3,556	3,100	3,345
Desviación	0,635	0,563	0,617	0,760	0,638	0,613	0,527	0,568	0,721

2.10.5. El despacho y sus profesionales tienen una actitud pro- activa

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
El despacho y sus profesionales tienen una actitud pro- activa									
PERCEPCION5	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	5	1	3	1	2	3	0	0	0
Se ajusta en ocasiones	53	13	30	10	27	19	1	3	3
Se ajusta mayoría veces	143	46	73	24	60	55	7	8	13
Se ajusta siempre	93	31	46	16	43	35	1	1	13
Lo ignoro	7	0	6	1	1	5	0	0	1
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	294	91	152	51	132	112	9	12	29
Media	3,102	3,176	3,066	3,078	3,091	3,089	3,000	2,833	3,345
Desviación	0,746	0,709	0,761	0,771	0,766	0,766	0,500	0,577	0,670

2.10.6. Existe buena sintonía con los profesionales

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Existe buena sintonía con los profesionales									
PERCEPCION6	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	2	0	0	2	0	2	0	0	0
Se ajusta en ocasiones	11	2	5	4	6	3	0	1	1
Se ajusta mayoría veces	131	40	71	20	57	51	8	5	10
Se ajusta siempre	148	49	74	25	68	55	1	6	18
Lo ignoro	9	0	8	1	2	6	0	0	1
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	292	91	150	51	131	111	9	12	29
Media	3,455	3,516	3,46	3,333	3,473	3,432	3,111	3,417	3,586
Desviación	0,605	0,545	0,563	0,792	0,586	0,641	0,333	0,669	0,568

2.10.7. Su prestigio y liderazgo proporciona cobertura y confianza a mi empresa

	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Su prestigio y liderazgo proporciona cobertura y confianza a mi empresa									
PERCEPCION7	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	9	2	4	3	3	6	0	0	0
Se ajusta en ocasiones	67	10	41	16	26	34	0	2	5
Se ajusta mayoría veces	131	39	73	19	60	45	5	5	16
Se ajusta siempre	80	37	33	10	41	24	3	4	8
Lo ignoro	14	3	7	4	3	8	1	1	1
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	287	88	151	48	130	109	8	11	29
Media	2,983	3,261	2,894	2,750	3,069	2,798	3,375	3,182	3,103
Desviación	0,800	0,750	0,767	0,863	0,779	0,847	0,518	0,751	0,673

2.10.8. Colabora bien con otros despachos de mi interés, nacionales o extranjeros

	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Colabora bien con otros despachos de mi interés, nacionales o extranjeros									
PERCEPCION8	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	9	1	5	3	4	5	0	0	0
Se ajusta en ocasiones	57	12	35	10	23	25	1	2	6
Se ajusta mayoría veces	107	37	56	14	52	32	5	6	12
Se ajusta siempre	53	22	22	9	30	15	1	1	6
Lo ignoro	75	19	40	16	24	40	2	3	6
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	226	72	118	36	109	77	7	9	24
Media	2,903	3,111	2,805	2,806	2,991	2,740	3,000	2,889	3,000
Desviación	0,800	0,723	0,787	0,920	0,799	0,849	0,577	0,601	0,722

2.10.9. Presta un servicio jurídico completo

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Presta un servicio jurídico completo									
PERCEPCION9	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	11	0	9	2	5	4	0	0	2
Se ajusta en ocasiones	43	14	24	5	19	17	1	2	4
Se ajusta mayoría veces	136	39	70	27	51	57	5	7	16
Se ajusta siempre	103	36	51	16	54	35	3	3	8
Lo ignoro	8	2	4	2	4	4	0	0	0
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	293	89	154	50	129	113	9	12	30
Media	3,130	3,247	3,058	3,140	3,194	3,088	3,222	3,083	3,000
Desviación	0,796	0,712	0,850	0,756	0,830	0,774	0,667	0,669	0,830

2.10.10. La asignación de profesionales a cada caso es adecuada al asunto

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
La asignación de profesionales a cada caso es adecuada al asunto									
PERCEPCION10	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	5	0	1	4	1	2	0	0	2
Se ajusta en ocasiones	30	9	20	1	15	11	1	2	1
Se ajusta mayoría veces	167	53	81	33	70	67	7	8	15
Se ajusta siempre	90	27	52	11	44	32	1	2	11
Lo ignoro	9	2	4	3	3	5	0	0	1
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	292	89	154	49	130	112	9	12	29
Media	3,171	3,202	3,195	3,041	3,208	3,152	3,000	3,000	3,207
Desviación	0,672	0,606	0,677	0,763	0,667	0,660	0,500	0,603	0,819

2.10.11. Es accesible, tiene capacidad de respuesta y existe buena comunicación

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Es accesible, tiene capacidad de respuesta y existe buena comunicación									
PERCEPCION11	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	3	0	0	3	0	2	0	0	1
Se ajusta en ocasiones	24	4	18	2	12	9	0	1	2
Se ajusta mayoría veces	151	53	72	26	63	61	6	8	13
Se ajusta siempre	122	34	68	20	58	44	3	3	14
Lo ignoro	1	0	0	1	0	1	0	0	0
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	300	91	158	51	133	116	9	12	30
Media	3,307	3,330	3,316	3,235	3,346	3,267	3,333	3,167	3,333
Desviación	0,659	0,559	0,669	0,790	0,640	0,677	0,500	0,577	0,758

2.10.12. Cubre las necesidades de asesoría jurídica de mi empresa a nivel nacional

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Cubre las necesidades de asesoría jurídica de mi empresa a nivel nacional									
PERCEPCION12	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	5	1	2	2	0	4	1	0	0
Se ajusta en ocasiones	25	4	17	4	11	10	0	1	3
Se ajusta mayoría veces	138	42	73	23	61	50	6	8	13
Se ajusta siempre	125	43	62	20	58	50	2	3	12
Lo ignoro	8	1	4	3	3	3	0	0	2
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	293	90	154	49	130	114	9	12	28
Media	3,307	3,411	3,266	3,245	3,362	3,281	3,000	3,167	3,321
Desviación	0,698	0,634	0,705	0,778	0,635	0,770	0,866	0,577	0,670

2.10.13. Cubre las necesidades de asesoría jurídica de mi empresa en el extranjero

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Cubre las necesidades de asesoría jurídica de mi empresa en el extranjero									
PERCEPCION13	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	35	5	23	7	12	21	0	0	2
Se ajusta en ocasiones	62	18	34	10	32	23	1	1	5
Se ajusta mayoría veces	72	28	39	5	36	17	3	6	10
Se ajusta siempre	45	21	19	5	22	9	4	3	7
Lo ignoro	87	19	43	25	31	47	1	2	6
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	214	72	115	27	102	70	8	10	24
Media	2,593	2,903	2,470	2,296	2,667	2,200	3,375	3,200	2,917
Desviación	0,997	0,906	0,994	1,068	0,947	1,016	0,744	0,632	0,929

2.10.14. Las minutas que me presenta están justificadas y se ajustan al presupuesto

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
La minutas que me presenta están justificadas y se ajustan al presupuesto									
PERCEPCION14	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	12	1	7	4	6	4	0	1	1
Se ajusta en ocasiones	47	22	22	3	23	12	2	4	6
Se ajusta mayoría veces	156	45	81	30	64	69	6	5	12
Se ajusta siempre	81	21	47	13	37	31	1	1	11
Lo ignoro	5	2	1	2	3	1	0	1	0
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	296	89	157	50	130	116	9	11	30
Media	3,034	2,966	3,070	3,040	3,015	3,095	2,889	2,545	3,100
Desviación	0,772	0,730	0,785	0,807	0,807	0,710	0,601	0,820	0,845

2.10.15. Presta un servicio de calidad homogénea en todos los asuntos y en todas las fases de cada asunto

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Presta un servicio de calidad homogénea en todos los asuntos y en todas las fases de cada asunto									
PERCEPCION15	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	3	0	1	2	2	1	0	0	0
Se ajusta en ocasiones	39	6	24	9	18	13	0	3	5
Se ajusta mayoría veces	170	61	82	27	66	76	6	8	14
Se ajusta siempre	83	22	47	14	45	24	3	1	10
Lo ignoro	6	2	4	0	2	3	0	0	1
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	295	89	154	52	131	114	9	12	29
Media	3,129	3,180	3,136	3,019	3,176	3,079	3,333	2,833	3,172
Desviación	0,663	0,534	0,687	0,779	0,718	0,597	0,500	0,577	0,711

2.10.16. Existe una buena relación calidad – precio

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Existe una buena relación calidad - precio									
PERCEPCION16	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	11	3	5	3	4	5	0	1	1
Se ajusta en ocasiones	42	18	19	5	20	14	0	4	4
Se ajusta mayoría veces	148	43	79	26	67	55	8	4	14
Se ajusta siempre	95	25	53	17	40	41	1	2	11
Lo ignoro	5	2	2	1	2	2	0	1	0
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	296	89	156	51	131	115	9	11	30
Media	3,105	3,011	3,154	3,118	3,092	3,148	3,111	2,636	3,167
Desviación	0,776	0,790	0,755	0,816	0,759	0,797	0,333	0,924	0,791

2.10.17. Tiene capacidad para influir en el mercado y/o las instituciones

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Tiene capacidad para influir en el mercado y/o las instituciones									
PERCEPCION17	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	36	8	21	7	11	22	0	0	3
Se ajusta en ocasiones	73	24	39	10	38	19	4	4	8
Se ajusta mayoría veces	84	25	46	13	40	31	2	3	8
Se ajusta siempre	28	15	12	1	18	5	0	2	3
Lo ignoro	80	19	40	21	26	40	3	3	8
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	221	72	118	31	107	77	6	9	22
Media	2,471	2,653	2,415	2,258	2,607	2,247	2,333	2,778	2,500
Desviación	0,912	0,937	0,899	0,855	0,888	0,948	0,516	0,833	0,913

2.10.18. Tiene capacidad para entender y actuar en el mercado internacional

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Tiene capacidad para entender y actuar en el mercado internacional.									
PERCEPCION18	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	29	3	17	9	9	17	0	0	3
Se ajusta en ocasiones	55	12	35	8	24	27	0	0	4
Se ajusta mayoría veces	82	39	39	4	47	13	3	10	9
Se ajusta siempre	36	21	12	3	18	6	4	1	7
Lo ignoro	99	16	55	28	35	54	2	1	7
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	202	75	103	24	98	63	7	11	23
Media	2,619	3,040	2,447	2,042	2,755	2,127	3,571	3,091	2,870
Desviación	0,940	0,779	0,905	1,042	0,862	0,924	0,535	0,302	1,014

2.10.19. Tiene una gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Tiene una gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas									
PERCEPCION19	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	1	0	0	1	0	1	0	0	0
Se ajusta en ocasiones	26	2	19	5	10	12	0	1	3
Se ajusta mayoría veces	130	42	69	19	58	47	6	7	12
Se ajusta siempre	112	42	54	16	56	39	2	4	11
Lo ignoro	32	5	16	11	9	18	1	0	4
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	269	86	142	41	124	99	8	12	26
Media	3,312	3,465	3,246	3,220	3,371	3,253	3,250	3,250	3,308
Desviación	0,657	0,547	0,676	0,759	0,631	0,705	0,463	0,622	0,679

2.10.20. El abogado que dirige mis asuntos tiene un gran prestigio jurídico

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
El abogado que dirige mis asuntos tiene un gran prestigio jurídico									
PERCEPCION20	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	21	5	9	7	9	10	0	1	1
Se ajusta en ocasiones	73	14	47	12	24	33	4	5	7
Se ajusta mayoría veces	118	39	64	15	55	43	2	3	15
Se ajusta siempre	44	23	15	6	31	10	1	0	2
Lo ignoro	45	10	23	12	14	21	2	3	5
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	256	81	135	40	119	96	7	9	25
Media	2,723	2,988	2,630	2,500	2,908	2,552	2,571	2,222	2,720
Desviación	0,843	0,844	0,770	0,961	0,873	0,819	0,787	0,667	0,678

2.10.21. Se esfuerza en mejorar, innovar y desarrollar servicios y/o especialidades

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Se esfuerza en mejorar, innovar y desarrollar servicios y/o especialidades									
PERCEPCION21	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	7	0	5	2	2	5	0	0	0
Se ajusta en ocasiones	65	17	41	7	28	24	3	5	5
Se ajusta mayoría veces	135	45	63	27	61	50	4	4	16
Se ajusta siempre	57	20	28	9	31	21	0	1	4
Lo ignoro	37	9	21	7	11	17	2	2	5
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	264	82	137	45	122	100	7	10	25
Media	2,917	3,037	2,832	2,956	2,992	2,870	2,571	2,600	2,960
Desviación	0,751	0,675	0,791	0,737	0,744	0,800	0,535	0,699	0,611

2.10.22. Tienen capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Tienen capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa									
PERCEPCION22	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	3	0	0	3	0	2	0	0	1
Se ajusta en ocasiones	27	9	18	0	14	6	1	3	3
Se ajusta mayoría veces	148	50	76	22	56	62	7	7	16
Se ajusta siempre	121	31	63	27	62	46	1	2	10
Lo ignoro	2	1	1	0	1	1	0	0	0
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	299	90	157	52	132	116	9	12	30
Media	3,294	3,244	3,287	3,404	3,364	3,310	3,000	2,917	3,167
Desviación	0,671	0,624	0,661	0,774	0,669	0,652	0,500	0,669	0,747

2.10.23. Aporta soluciones jurídicas con visión empresarial

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
Aporta soluciones jurídicas con visión empresarial									
PERCEPCION23	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	7	0	4	3	3	3	0	0	1
Se ajusta en ocasiones	36	11	19	6	16	16	0	3	1
Se ajusta mayoría veces	138	41	73	24	53	56	6	7	16
Se ajusta siempre	116	38	62	16	59	41	3	2	11
Lo ignoro	4	1	0	3	2	1	0	0	1
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	297	90	158	49	131	116	9	12	29
Media	3,222	3,300	3,222	3,082	3,282	3,164	3,333	2,917	3,276
Desviación	0,747	0,678	0,754	0,838	0,767	0,757	0,500	0,669	0,702

2.10.24. 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.)

Frecuencias	Total muestra	TAMAÑO DE EMPRESA			TIPO DE DESPACHO				
		Gran empresa	Pyme	Micro	Nacional	Local	Anglosajón	DJC	Otros
Total	301	91	158	52	133	117	9	12	30
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..)									
PERCEPCION24	301	91	158	52	133	117	9	12	30
No se ajusta en absoluto	8	1	5	2	2	5	0	0	1
Se ajusta en ocasiones	34	11	16	7	14	11	0	3	6
Se ajusta mayoría veces	133	42	70	21	60	49	7	5	12
Se ajusta siempre	106	34	58	14	52	42	1	3	8
Lo ignoro	20	3	9	8	5	10	1	1	3
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casos	281	88	149	44	128	107	8	11	27
Media	3,199	3,239	3,215	3,068	3,266	3,196	3,125	3,000	3,000
Desviación	0,758	0,711	0,767	0,818	0,715	0,806	0,354	0,775	0,832

**Anexo 2.11. Ratios de Importancia, ratios de calidad y ratios de satisfacción.
Resultados totales y segmentados por tamaño de empresa que recibe el servicio**

	RATIO DE IMPORTANCIA EXPECTATIVAS				RATIO DE PERCEPCIÓN DE CALIDAD				RATIO DE SATISFACCIÓN			
	TOTAL	GRAN EMPRESA	PYME	MICRO	TOTAL	GRAN EMPRESA	PYME	MICRO	TOTAL	GRAN EMPRESA	PYME	MICRO
Accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación	3,638	3,692	3,633	3,558	3,307	3,33	3,316	3,235	-0,331	-0,362	-0,317	-0,323
Capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial	3,595	3,626	3,595	3,538	3,222	3,3	3,222	3,082	-0,373	-0,326	-0,373	-0,456
Fiabilidad del servicio (calidad homogénea)	3,581	3,571	3,582	3,596	3,129	3,18	3,136	3,019	-0,452	-0,391	-0,446	-0,577
Asignación adecuada de profesionales a cada caso	3,445	3,538	3,411	3,385	3,171	3,202	3,195	3,041	-0,274	-0,336	-0,216	-0,344
Capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado	3,412	3,374	3,405	3,5	3,199	3,239	3,215	3,068	-0,213	-0,135	-0,19	-0,432
Minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto	3,352	3,363	3,291	3,519	3,034	2,966	3,07	3,04	-0,318	-0,397	-0,221	-0,479
Buen conocimiento de mi empresa y su entorno	3,342	3,319	3,373	3,288	3,041	3,216	3,007	2,84	-0,301	-0,103	-0,366	-0,448
Actitud pro-activa del despacho y sus abogados	3,326	3,396	3,247	3,442	3,102	3,176	3,066	3,078	-0,224	-0,22	-0,181	-0,364
Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa	3,319	3,297	3,323	3,346	3,294	3,244	3,287	3,404	-0,025	-0,053	-0,036	0,058
Precio razonable	3,309	3,253	3,278	3,5	3,105	3,011	3,154	3,118	-0,204	-0,242	-0,124	-0,382
Altos estándares éticos y deontología profesional	3,302	3,374	3,259	3,308	3,455	3,588	3,423	3,327	0,153	0,214	0,164	0,019
Trato personalizado y de cliente prioritario	3,296	3,242	3,31	3,346	3,111	3,341	3,086	2,792	-0,185	0,099	-0,224	-0,554
Buena sintonía con los profesionales	3,259	3,242	3,247	3,327	3,455	3,516	3,46	3,333	0,196	0,274	0,213	0,006
Gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas	3,256	3,396	3,272	2,962	3,312	3,465	3,246	3,22	0,056	0,069	-0,026	0,258
Capacidad para asesorar en temas estratégicos o claves para mi empresa	3,136	3,033	3,247	2,981	3,116	3,233	3,116	2,896	-0,02	0,2	-0,131	-0,085
Servicio jurídico completo	3,09	3,099	3,063	3,154	3,13	3,247	3,058	3,14	0,04	0,148	-0,005	-0,014
Capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades	2,757	2,714	2,772	2,788	2,917	3,037	2,832	2,956	0,16	0,323	0,06	0,168
Capacidad para colaborar con otros despachos	2,741	2,703	2,759	2,75	2,903	3,111	2,805	2,806	0,162	0,408	0,046	0,056
Capacidad de influencia	2,724	2,857	2,671	2,654	2,471	2,653	2,415	2,258	-0,253	-0,204	-0,256	-0,396
Cobertura geográfica nacional	2,525	2,67	2,506	2,327	3,307	3,411	3,266	3,245	0,782	0,741	0,76	0,918
Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa	2,522	2,659	2,506	2,327	2,983	3,261	2,894	2,75	0,461	0,602	0,388	0,423
Capacidad para entender y actuar en el mercado internacional	2,488	2,846	2,424	2,058	2,619	3,04	2,447	2,042	0,131	0,194	0,023	-0,016
Prestigio jurídico de un abogado concreto	2,329	2,407	2,335	2,173	2,723	2,988	2,63	2,5	0,394	0,581	0,295	0,327
Cobertura geográfica internacional	2,266	2,516	2,272	1,808	2,593	2,903	2,47	2,296	0,327	0,387	0,198	0,488
PROMEDIO	3,084	3,133	3,074	3,026	3,071	3,194	3,034	2,937	-0,013	0,061	-0,040	-0,090

Anexo 2.12. Ratios de Importancia, ratios de calidad y ratios de satisfacción, segmentados por descripción del despacho que presta el servicio

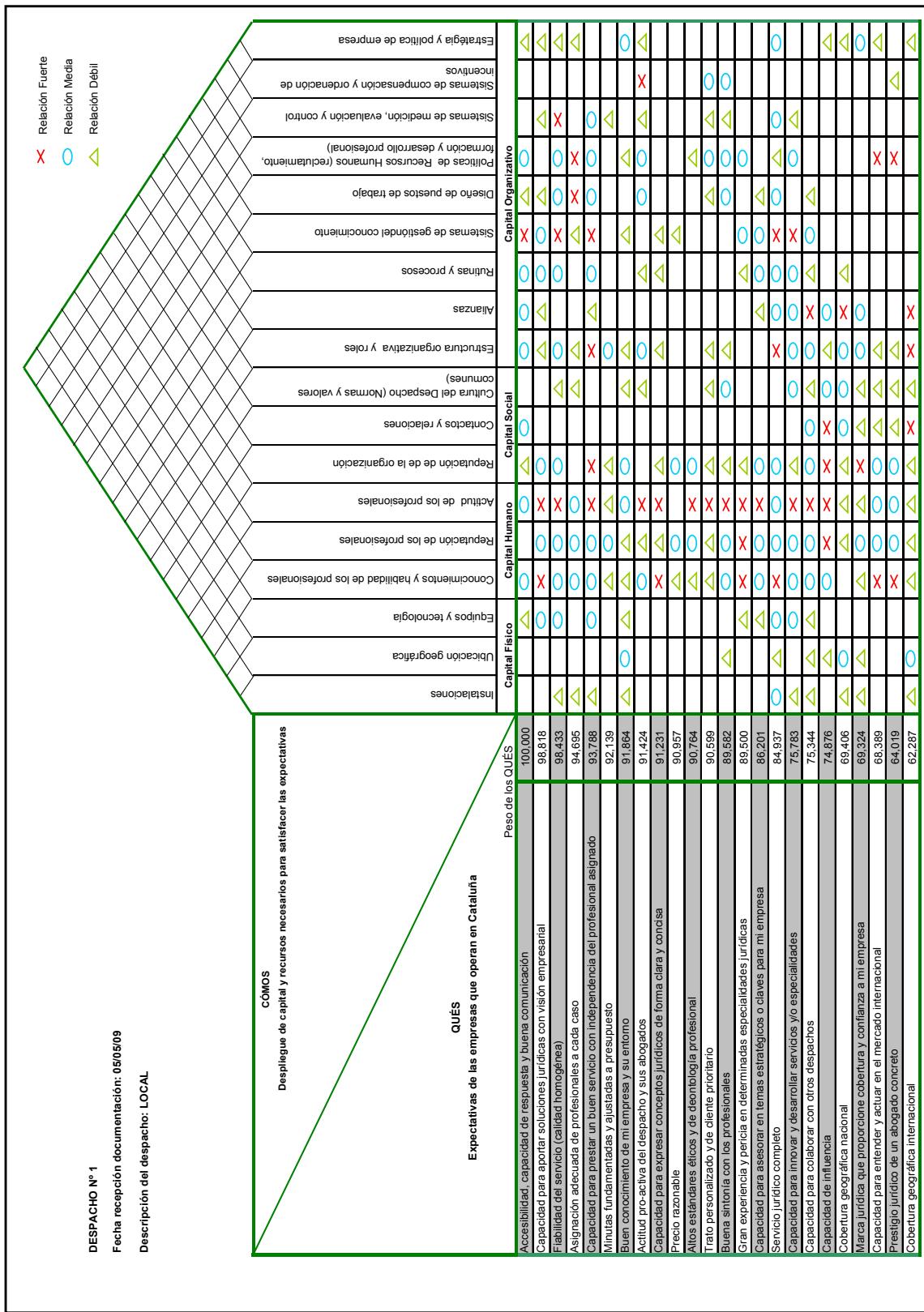
	RATIO DE IMPORTANCIA EXPECTATIVAS					RATIO PERCEPCIÓN DE CALIDAD					RATIO DE SATISFACCIÓN							
	MEDIA DE LA MUESTRA	nacional	local	anglo-sajón	djc	Otros	Media	nacional	local	anglo-sajón	djc	Otros	Media	nacional	local	anglo-sajón	djc	Otros
Accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación	3,638	3,677	3,573	3,889	3,667	3,633	3,307	3,346	3,267	3,333	3,167	3,333	-0,331	-0,331	-0,306	-0,556	-0,500	-0,300
Capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial	3,595	3,639	3,538	3,556	3,500	3,667	3,222	3,282	3,164	3,333	2,917	3,276	-0,373	-0,357	-0,374	-0,223	-0,583	-0,391
Fiabilidad del servicio (calidad homogénea)	3,581	3,617	3,573	3,556	3,583	3,467	3,129	3,176	3,079	3,333	2,833	3,172	-0,452	-0,441	-0,494	-0,223	-0,750	-0,295
Asignación adecuada de profesionales a cada caso	3,445	3,519	3,316	3,778	3,417	3,533	3,171	3,208	3,152	3,000	3,000	3,207	-0,274	-0,311	-0,164	-0,778	-0,417	-0,326
Capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado	3,412	3,421	3,402	3,444	3,250	3,467	3,199	3,266	3,196	3,125	3,000	3,000	-0,213	-0,155	-0,206	-0,319	-0,250	-0,467
Minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto	3,352	3,361	3,299	3,556	3,500	3,400	3,034	3,015	3,095	2,889	2,545	3,100	-0,318	-0,346	-0,204	-0,667	-0,955	-0,300
Buen conocimiento de mi empresa y su entorno	3,342	3,398	3,299	2,889	3,333	3,400	3,041	3,148	2,991	2,778	2,833	2,931	-0,301	-0,250	-0,308	-0,111	-0,500	-0,469
Actitud pro-activa del despacho y sus abogados	3,326	3,308	3,325	3,778	3,167	3,333	3,102	3,091	3,089	3,000	2,833	3,345	-0,224	-0,217	-0,236	-0,778	-0,334	0,012
Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa	3,319	3,338	3,308	3,333	3,250	3,300	3,294	3,364	3,310	3,000	2,917	3,167	-0,025	0,026	0,002	-0,333	-0,333	-0,133
Precio razonable	3,309	3,286	3,325	3,222	3,250	3,400	3,105	3,092	3,148	3,111	2,636	3,167	-0,204	-0,194	-0,177	-0,111	-0,614	-0,233
Altos estándares éticos y de deontología profesional	3,302	3,398	3,265	3,333	2,750	3,233	3,455	3,527	3,422	3,556	3,100	3,345	0,153	0,129	0,157	0,223	0,350	0,112
Trato personalizado y de cliente prioritario	3,296	3,338	3,265	3,111	3,167	3,333	3,111	3,154	3,059	3,111	2,800	3,231	-0,185	-0,184	-0,206	0,000	-0,367	-0,102
Buena sintonía con los profesionales	3,259	3,353	3,120	3,222	3,417	3,333	3,455	3,473	3,432	3,111	3,417	3,586	0,196	0,120	0,312	-0,111	0,000	0,253
Gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas	3,256	3,323	3,137	3,444	3,250	3,367	3,312	3,371	3,253	3,250	3,250	3,308	0,056	0,048	0,116	-0,194	0,000	-0,059
Capacidad para asesorar en temas estratégicos o claves para mi empresa	3,136	3,195	3,060	2,889	3,083	3,267	3,116	3,227	3,054	3,000	2,917	2,967	-0,020	0,032	-0,006	0,111	-0,166	-0,300
Servicio jurídico completo	3,090	3,105	3,051	3,444	3,000	3,100	3,130	3,194	3,088	3,222	3,083	3,000	0,040	0,089	0,037	-0,222	0,083	-0,100
Capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades	2,757	2,850	2,667	2,667	2,750	2,733	2,917	2,992	2,870	2,571	2,600	2,960	0,160	0,142	0,203	-0,096	-0,150	0,227
Capacidad para colaborar con otros despachos	2,741	2,789	2,684	2,778	2,833	2,700	2,903	2,991	2,740	3,000	2,889	3,000	0,162	0,202	0,056	0,222	0,056	0,300
Capacidad de influencia	2,724	2,857	2,538	2,667	2,750	2,867	2,471	2,607	2,247	2,333	2,778	2,500	-0,253	-0,250	-0,291	-0,334	0,028	-0,367
Cobertura geográfica nacional	2,525	2,737	2,231	2,556	2,500	2,733	3,307	3,362	3,281	3,000	3,167	3,321	0,782	0,625	1,050	0,444	0,667	0,588
Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa	2,522	2,684	2,342	2,778	2,583	2,400	2,983	3,069	2,798	3,375	3,182	3,103	0,461	0,385	0,456	0,597	0,599	0,703
Capacidad para entender y actuar en el mercado internacional	2,488	2,602	2,145	3,000	3,083	2,933	2,619	2,755	2,127	3,571	3,091	2,870	0,131	0,153	-0,018	0,571	0,008	-0,063
Prestigio jurídico de un abogado concreto	2,329	2,511	2,162	2,222	2,083	2,300	2,723	2,908	2,552	2,571	2,222	2,720	0,394	0,397	0,390	0,349	0,139	0,420
Cobertura geográfica internacional	2,266	2,444	1,838	3,222	2,667	2,700	2,593	2,667	2,200	3,375	3,200	2,917	0,327	0,223	0,362	0,153	0,533	0,217
PROMEDIO	3,084	3,156	2,978	3,181	3,076	3,150	3,071	3,137	2,984	3,081	2,932	3,105	-0,013	-0,019	0,006	-0,099	-0,144	-0,045

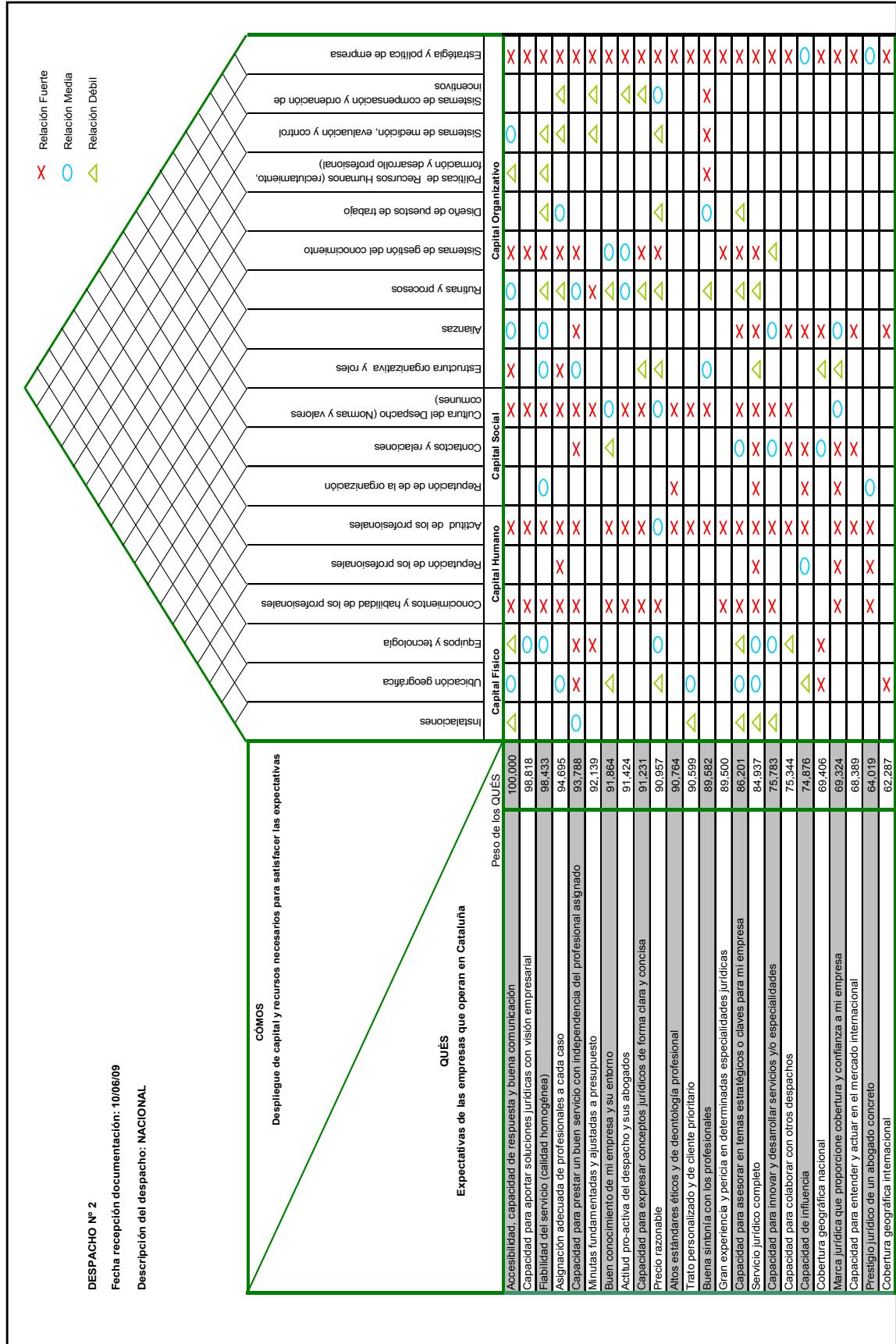
Anexo 2.13. Ratios de Importancia, ratios de calidad y ratios de satisfacción, segmentados por calificación del servicio

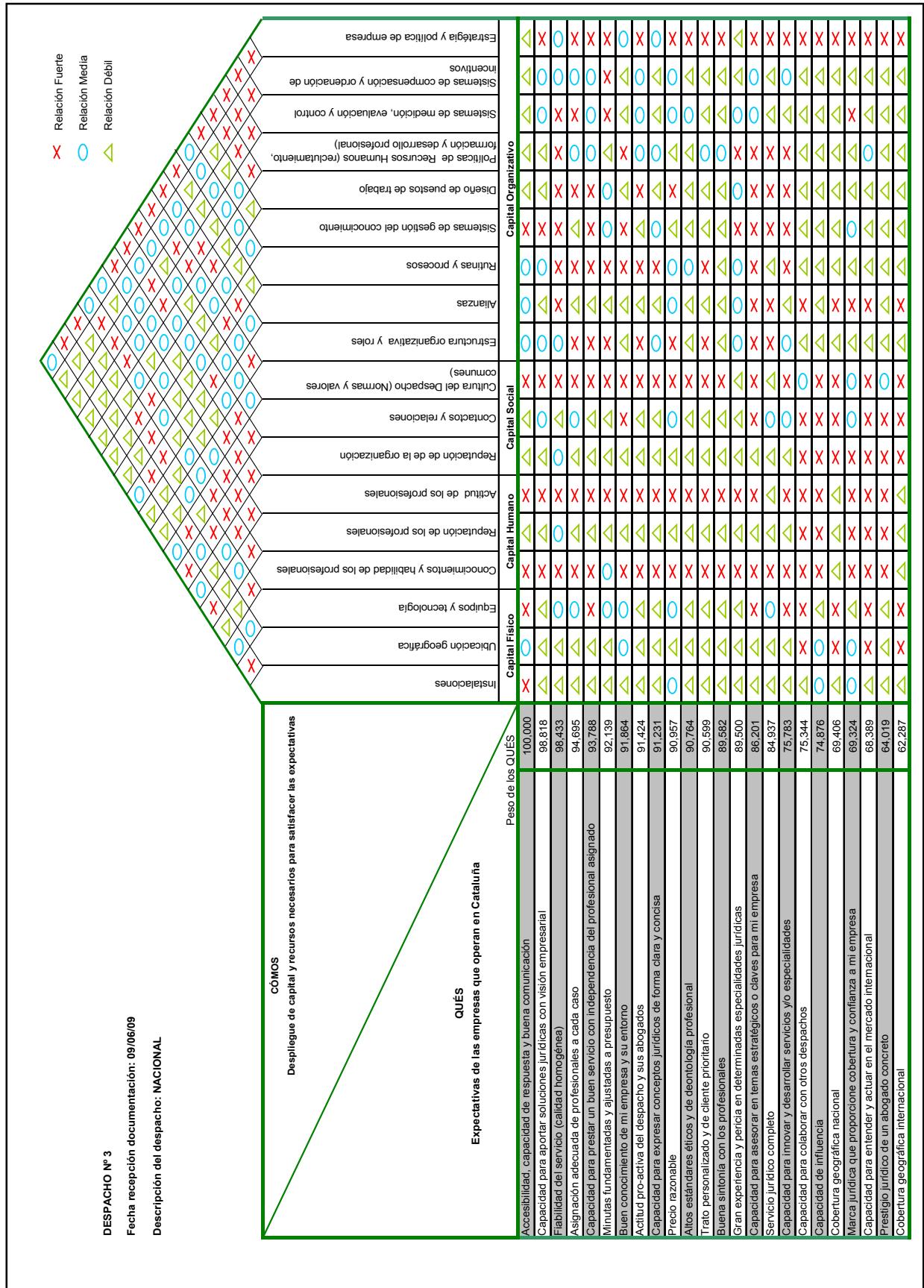
	RATIO IMPORTANCIA EXPECTATIVAS				RATIO PERCEPCIÓN CALIDAD				RATIO DE SATISFACCIÓN			
	total	Excelente	Bueno	Necesita mejorar	total	Excelente	Bueno	Necesita mejorar	total	Excelente	Bueno	Necesita mejorar
Frecuencias	301	46	226	29	301	46	226	29				
Accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación	3,638	3,696	3,642	3,517	3,307	3,674	3,323	2,571	-0,331	-0,022	-0,319	-0,946
Capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial	3,595	3,717	3,588	3,448	3,222	3,739	3,223	2,333	-0,373	0,022	-0,365	-1,115
Fiabilidad del servicio (calidad homogénea)	3,581	3,609	3,575	3,586	3,129	3,543	3,141	2,379	-0,452	-0,066	-0,434	-1,207
Asignación adecuada de profesionales a cada caso	3,445	3,37	3,482	3,276	3,171	3,6	3,169	2,5	-0,274	0,23	-0,313	-0,776
Capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado	3,412	3,478	3,407	3,345	3,199	3,689	3,179	2,458	-0,213	0,211	-0,228	-0,887
Minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto	3,352	3,261	3,354	3,483	3,034	3,622	2,996	2,393	-0,318	0,361	-0,358	-1,09
Buen conocimiento de mi empresa y su entorno	3,342	3,5	3,314	3,31	3,041	3,578	3,041	2,179	-0,301	0,078	-0,273	-1,131
Actitud pro-activa del despacho y sus abogados	3,326	3,435	3,301	3,345	3,102	3,523	3,109	2,414	-0,224	0,088	-0,192	-0,931
Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa	3,319	3,565	3,292	3,138	3,294	3,689	3,284	2,759	-0,025	0,124	-0,008	-0,379
Precio razonable	3,309	3,261	3,314	3,345	3,105	3,622	3,081	2,483	-0,204	0,361	-0,233	-0,862
Altos estándares éticos y de deontología profesional	3,302	3,37	3,296	3,241	3,455	3,727	3,437	3,148	0,153	0,357	0,141	-0,093
Trato personalizado y de cliente prioritario	3,296	3,522	3,248	3,31	3,111	3,545	3,102	2,517	-0,185	0,023	-0,146	-0,793
Buena sintonía con los profesionales	3,259	3,435	3,239	3,138	3,455	3,733	3,443	3,077	0,196	0,298	0,204	-0,061
Gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas	3,256	3,37	3,248	3,138	3,312	3,578	3,307	2,818	0,056	0,208	0,059	-0,32
Capacidad para asesorar en temas estratégicos o claves para mi empresa	3,136	3,326	3,106	3,069	3,116	3,522	3,11	2,517	-0,02	0,196	0,004	-0,552
Servicio jurídico completo	3,09	3,152	3,093	2,966	3,13	3,348	3,16	2,536	0,04	0,196	0,067	-0,43
Capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades	2,757	2,935	2,748	2,552	2,917	3,214	2,929	2,346	0,16	0,279	0,181	-0,206
Capacidad para colaborar con otros despachos	2,741	2,717	2,779	2,483	2,903	3,05	2,976	2,048	0,162	0,333	0,197	-0,435
Capacidad de influencia	2,724	2,804	2,748	2,414	2,471	2,868	2,466	1,75	-0,253	0,064	-0,282	-0,664
Cobertura geográfica nacional	2,525	2,609	2,544	2,241	3,307	3,644	3,323	2,643	0,782	1,035	0,779	0,402
Marca jurídica que proporcione cobertura y confianza a mi empresa	2,522	2,674	2,522	2,276	2,983	3,244	3,042	2,138	0,461	0,57	0,52	-0,138
Capacidad para entender y actuar en el mercado internacional	2,488	2,63	2,509	2,103	2,619	2,909	2,66	1,789	0,131	0,279	0,151	-0,314
Prestigio jurídico de un abogado concreto	2,329	2,435	2,323	2,207	2,723	3,14	2,729	1,96	0,394	0,705	0,406	-0,247
Cobertura geográfica internacional	2,266	2,283	2,305	1,931	2,593	3,03	2,607	1,667	0,327	0,747	0,302	-0,264
PROMEDIO	3,084	3,173	3,082	2,953	3,071	3,451	3,077	2,393	-0,013	0,278	-0,006	-0,560

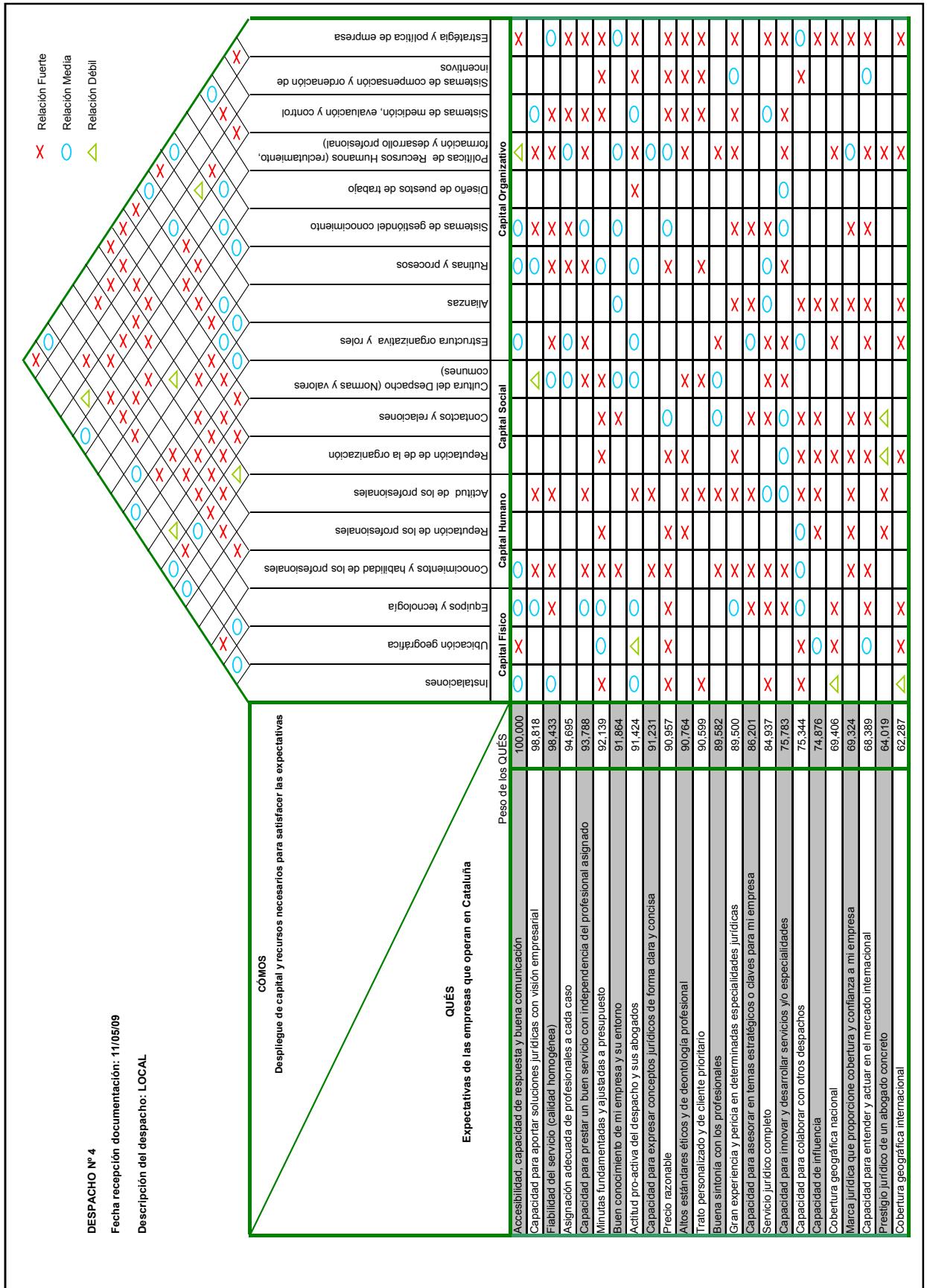
ANEXOS FASE III

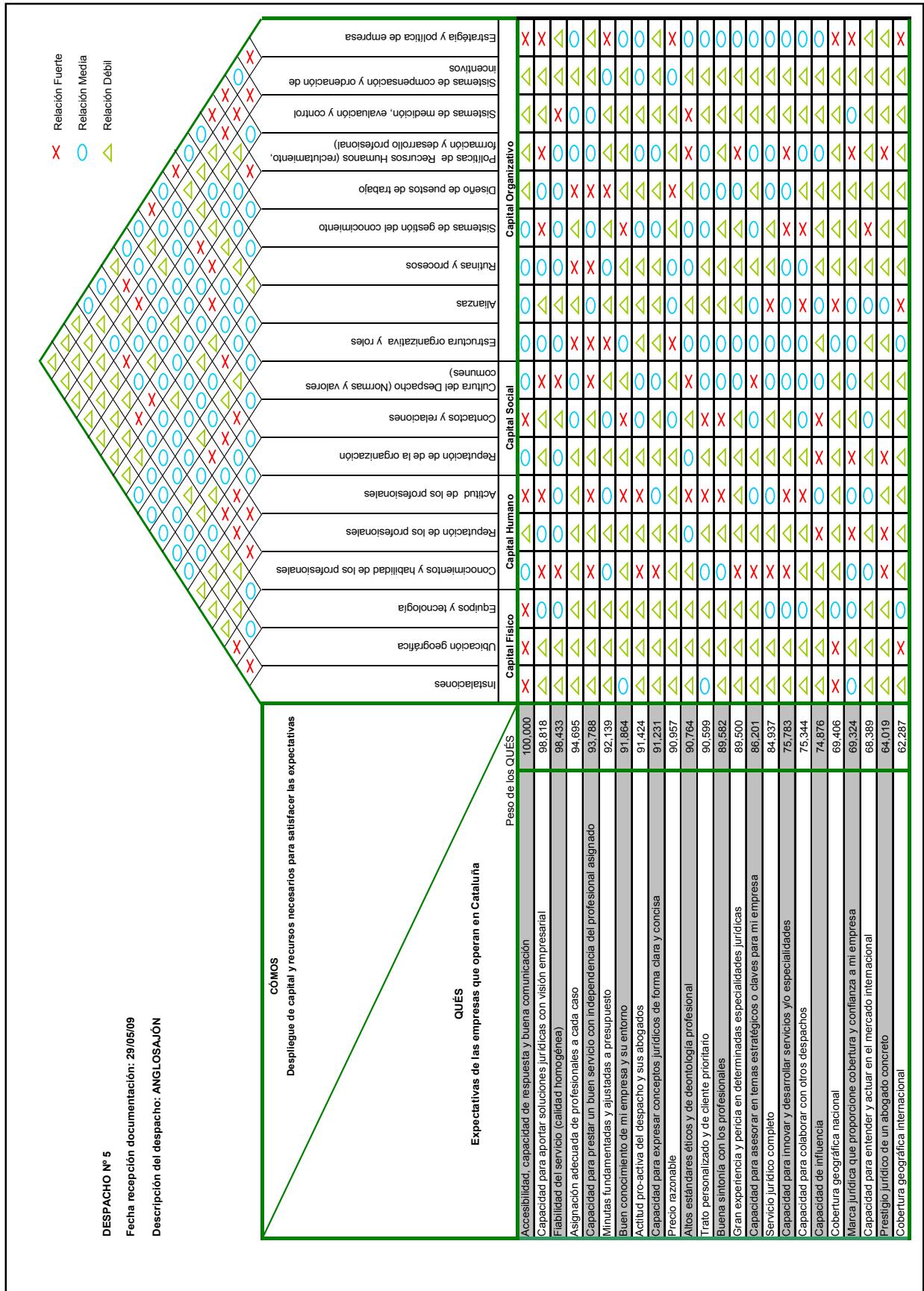
ANEXO 3.1. CASAS DE LA CALIDAD CUALITATIVAS

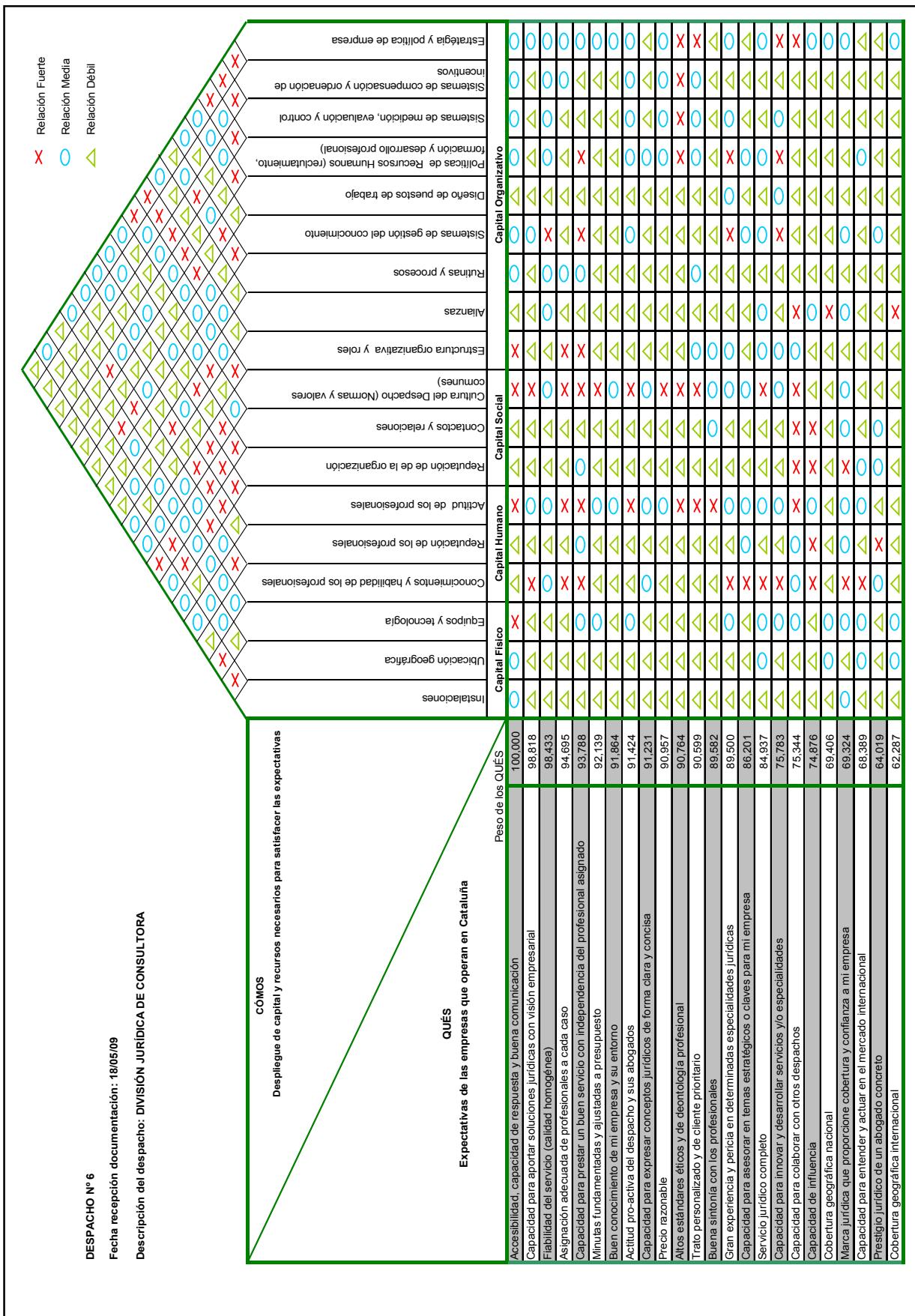


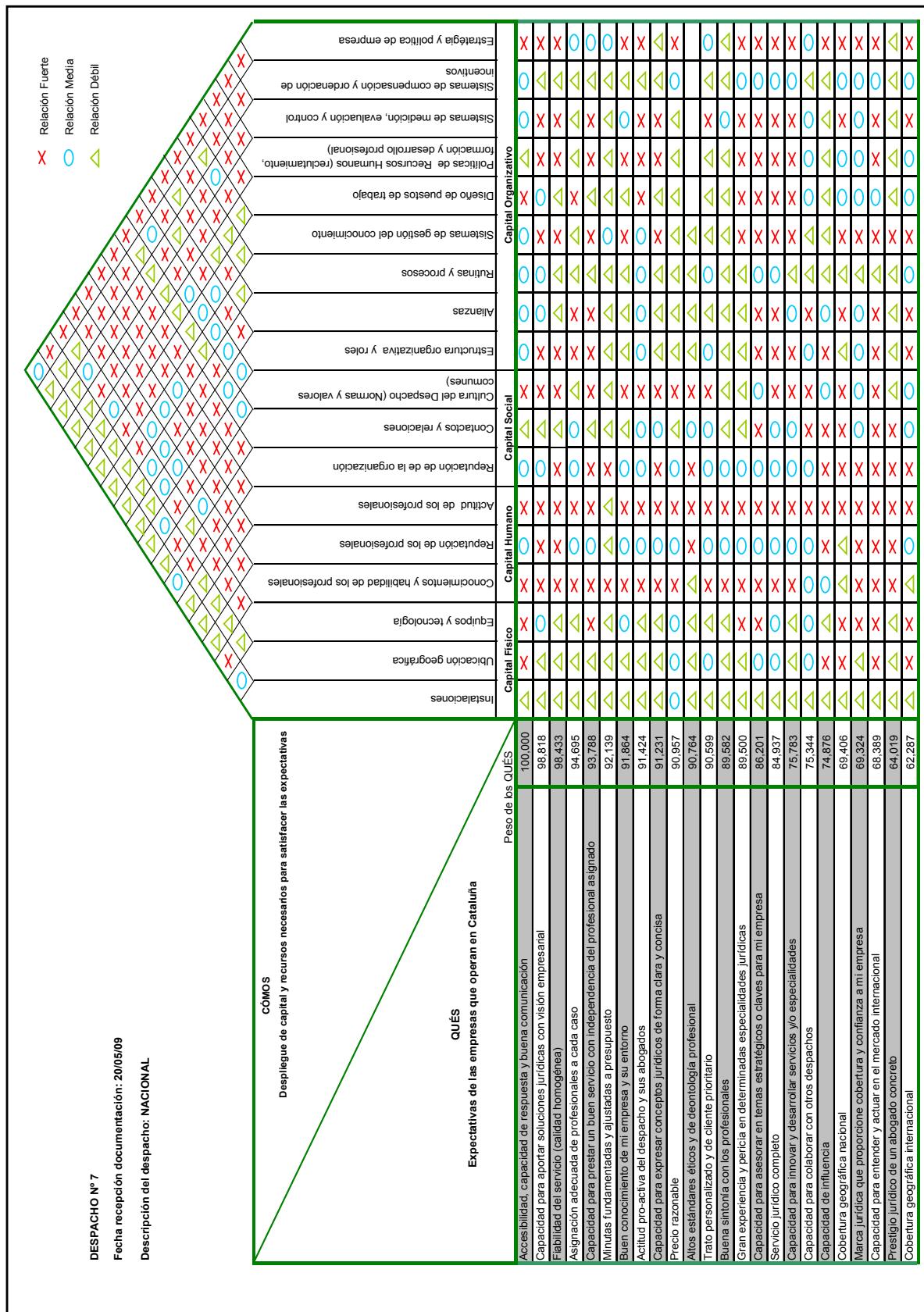


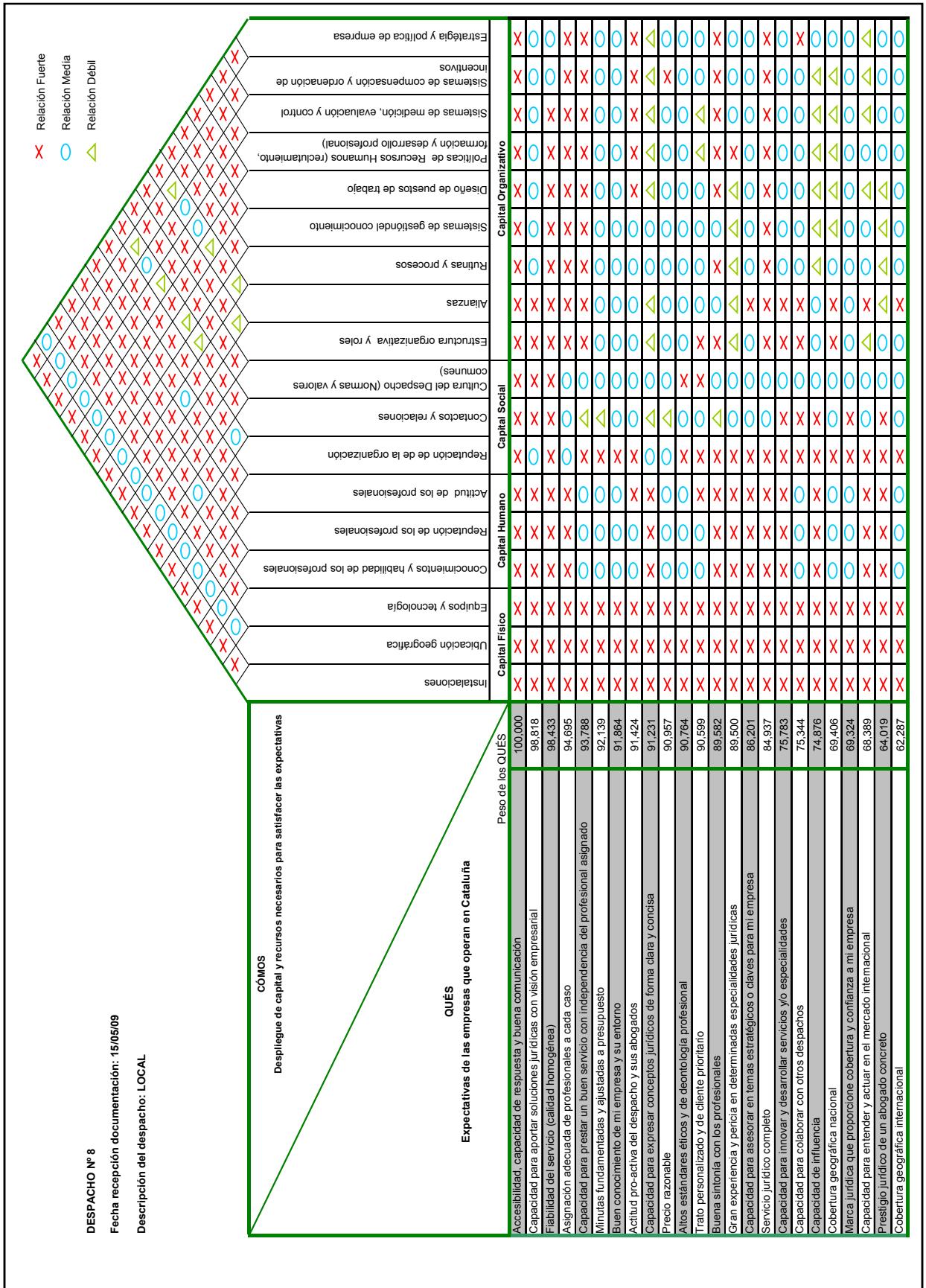




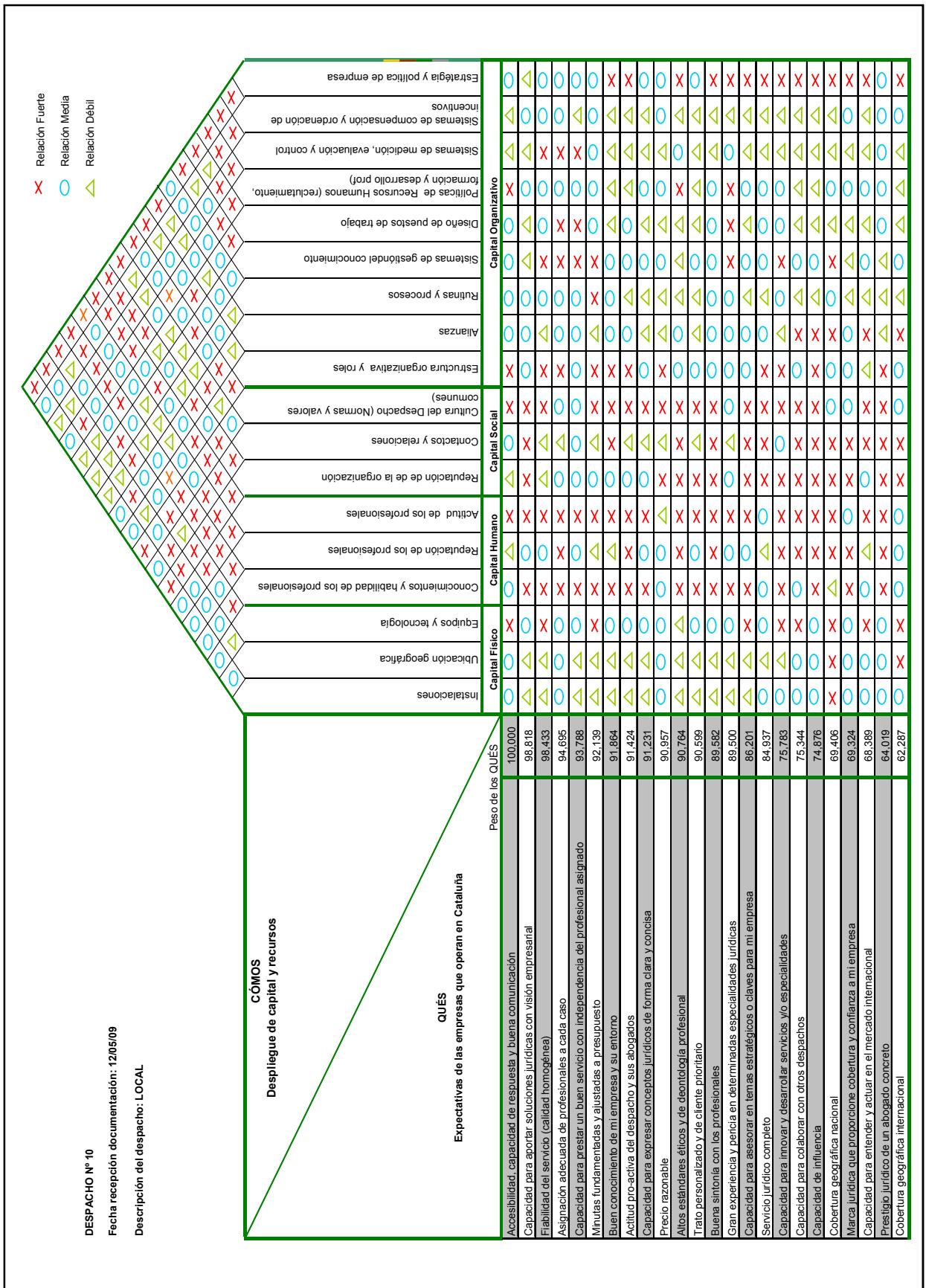


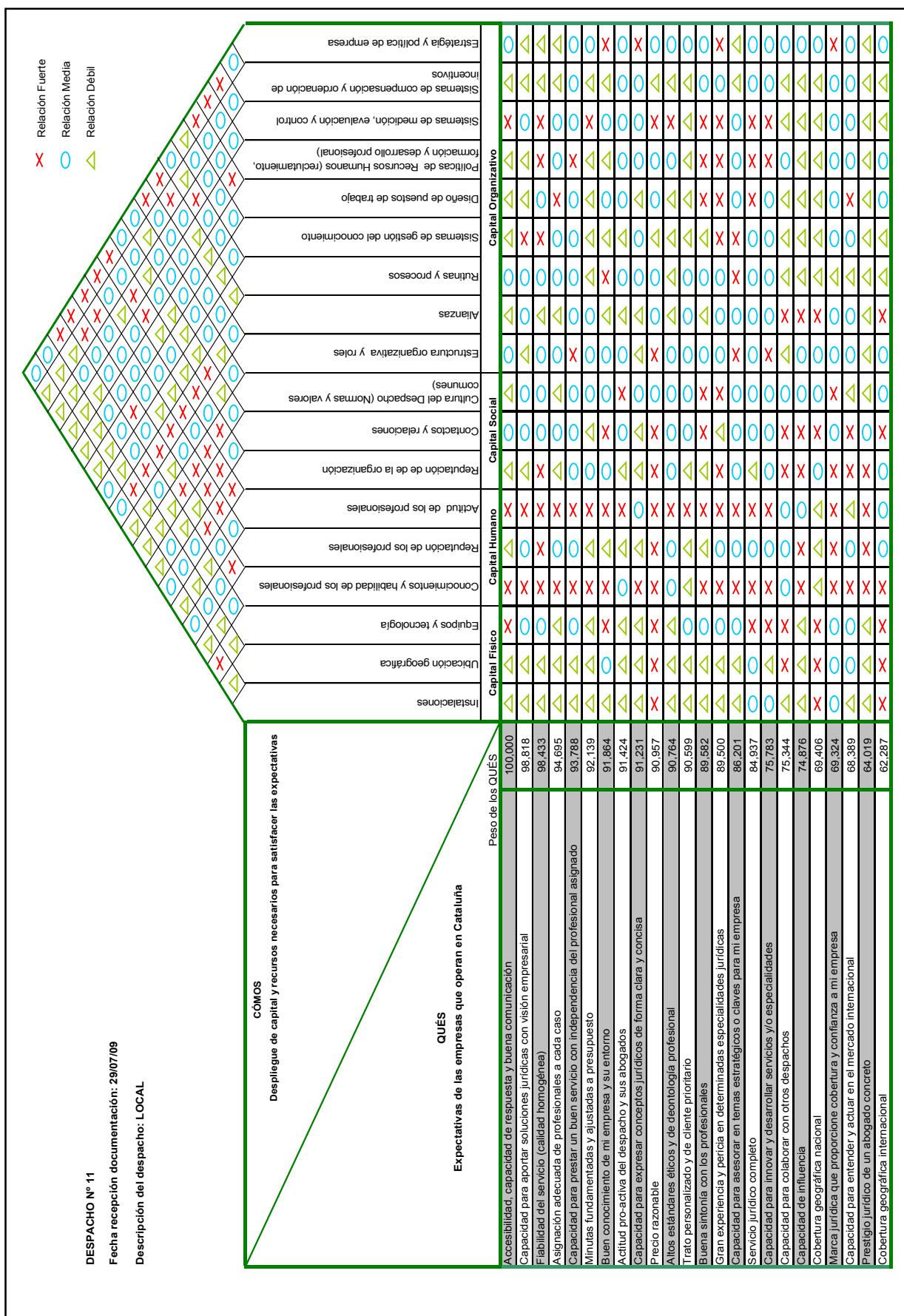


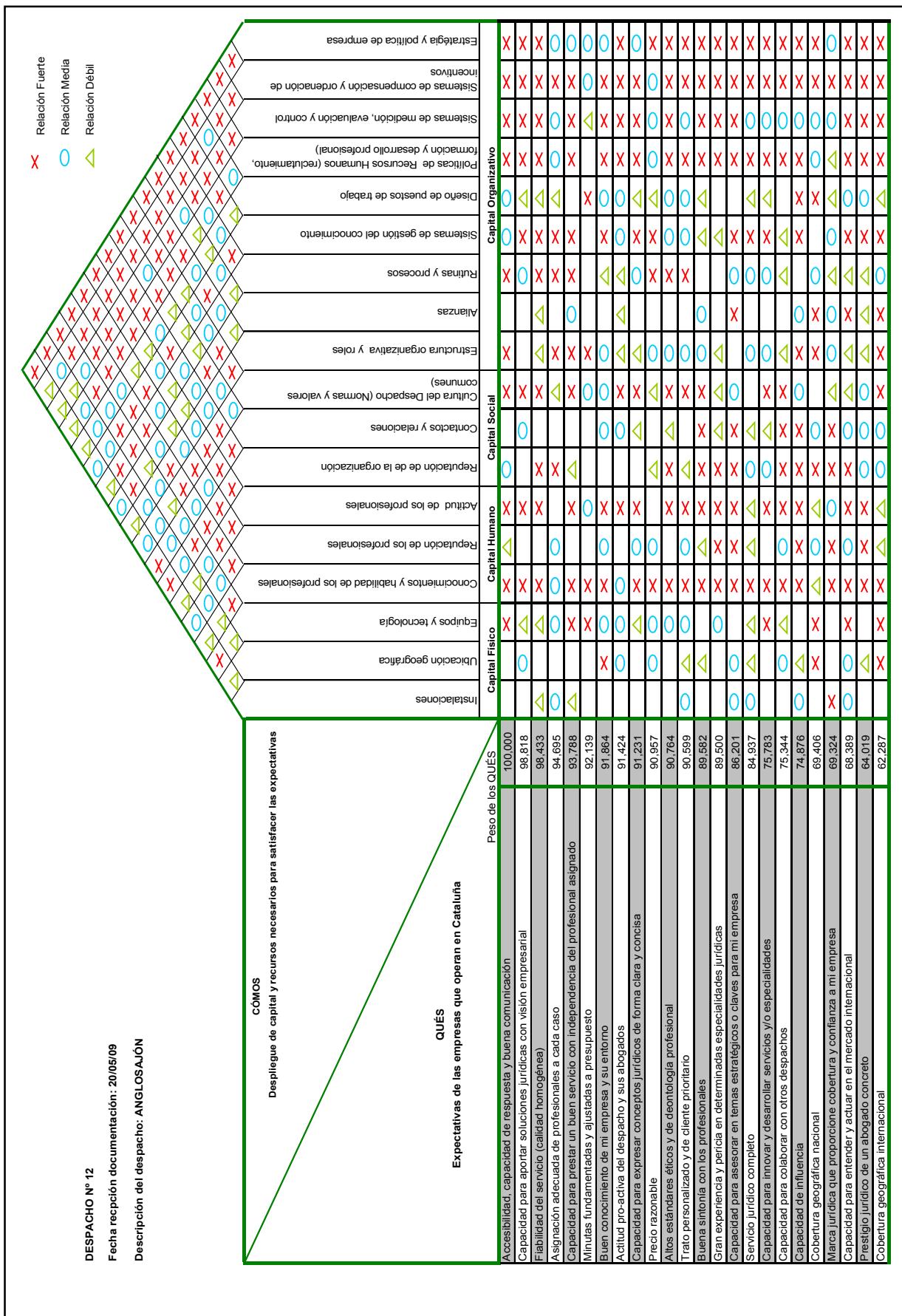


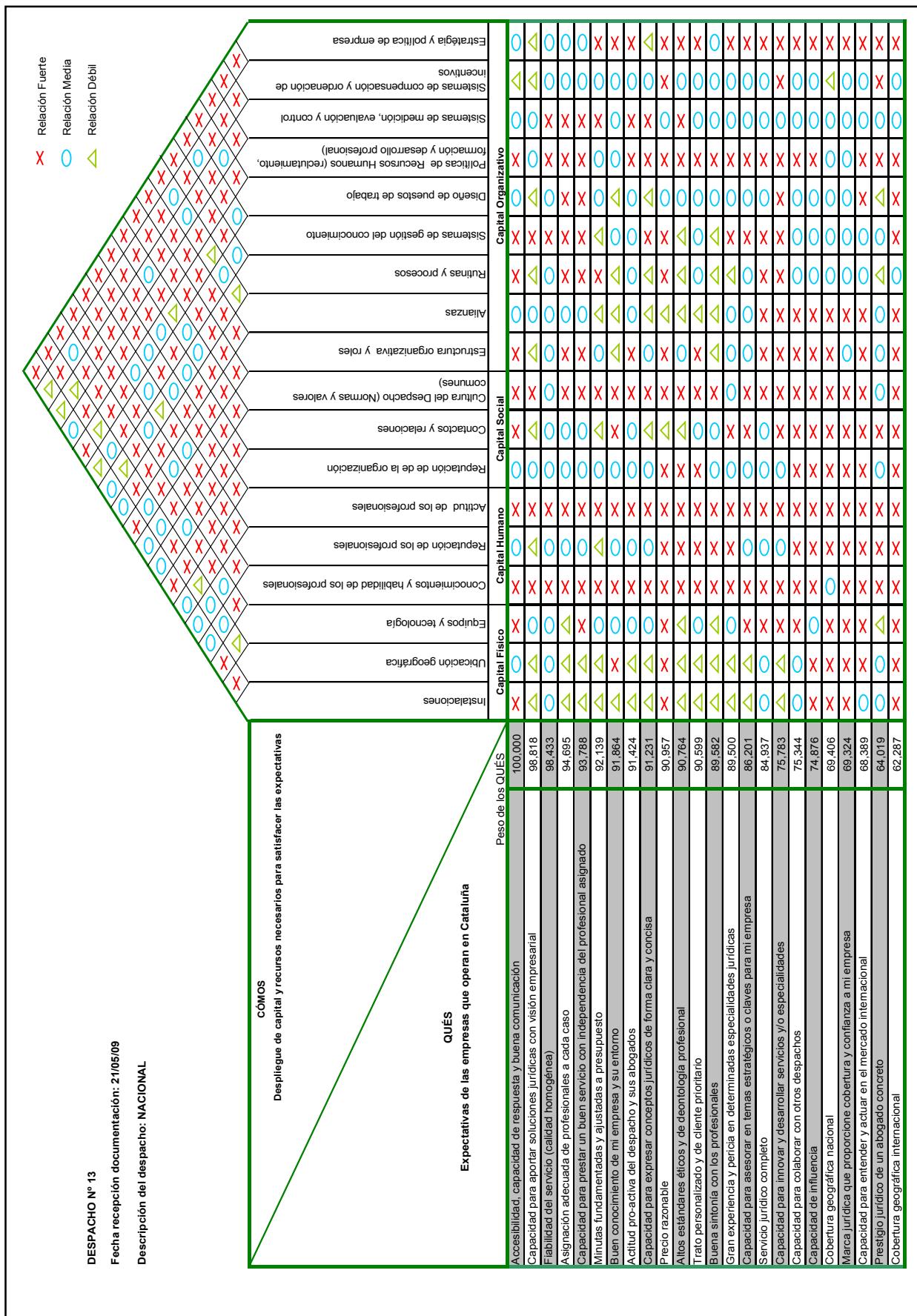


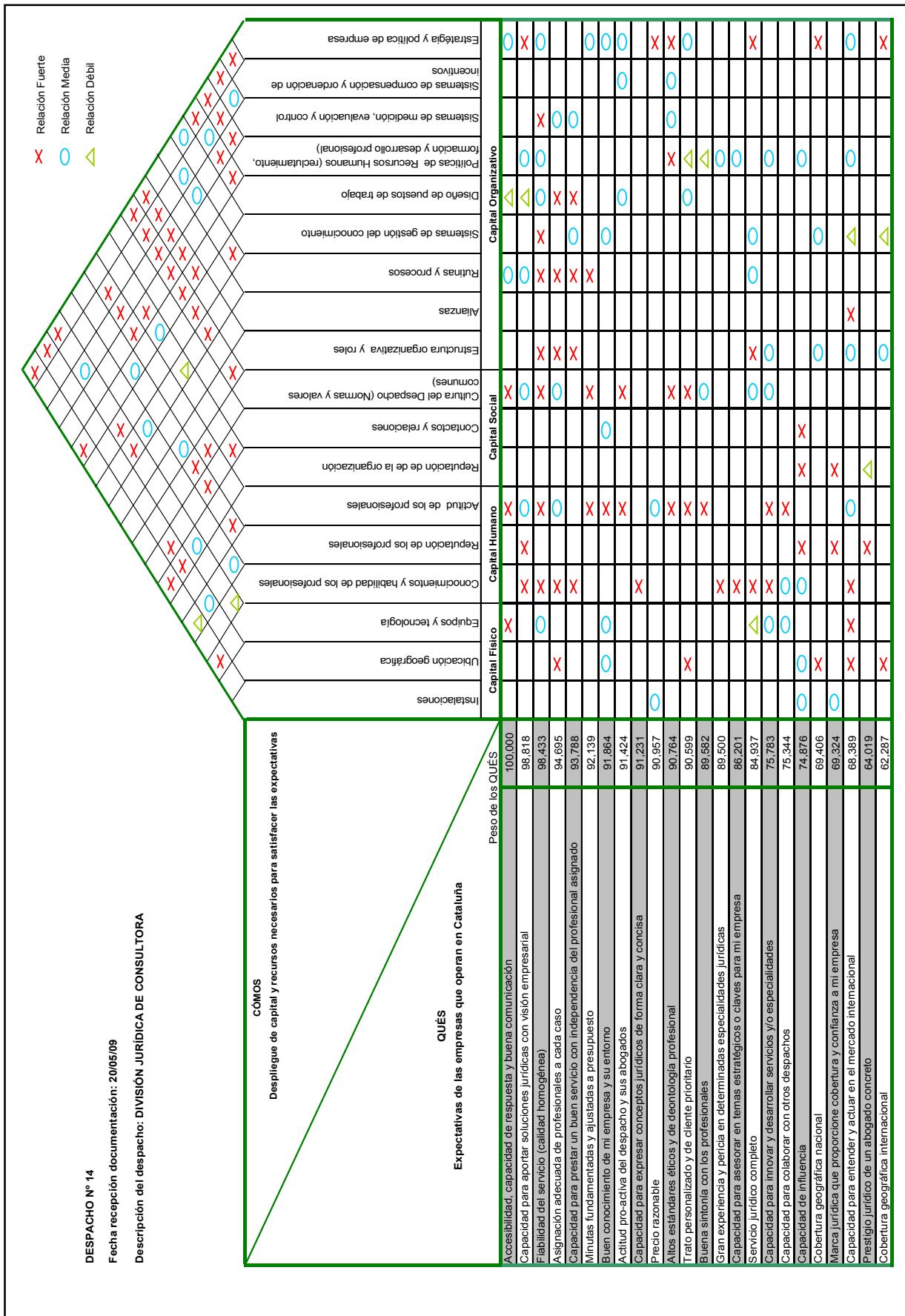
CÓMOS			QUÉS		
Despliegue de capital y recursos necesarios para satisfacer las expectativas			Expectativas de las empresas que operan en Cataluña		
	Peso de los QUÉS				
Accesibilidad, capacidad de respuesta y buena comunicación	100.000				
Capacidad para aportar soluciones jurídicas con visión empresarial	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				
Minutas fundamentadas y ajustadas a presupuesto	92.139				
Buen conocimiento de mi empresa y su entorno	91.864				
Actitud pro-activa del despacho / sus abogados	91.424				
Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa	91.231				
Precio razonable	90.764				
Altos estándares éticos y de deontología profesional	90.599				
Trato personalizado y de cliente prioritario	89.582				
Buena simpatía con los profesionales	89.500				
Gran experiencia y pericia en determinadas especialidades jurídicas	86.201				
Capacidad para asesorar en temas estratégicos o claves para mi empresa	84.937				
Servicio jurídico completo	75.783				
Capacidad para innovar y desarrollar servicios y/o especialidades	75.344				
Capacidad para colaborar con otros despachos	74.876				
Capacidad de influencia	69.406				
Cobertura geográfica nacional	68.324				
Marca jurídica que proporciona cobertura y confianza a mi empresa	68.389				
Capacidad para entender y educar en el mercado internacional	64.019				
Prestigio jurídico de un abogado concreto	62.287				
Cobertura geográfica internacional					

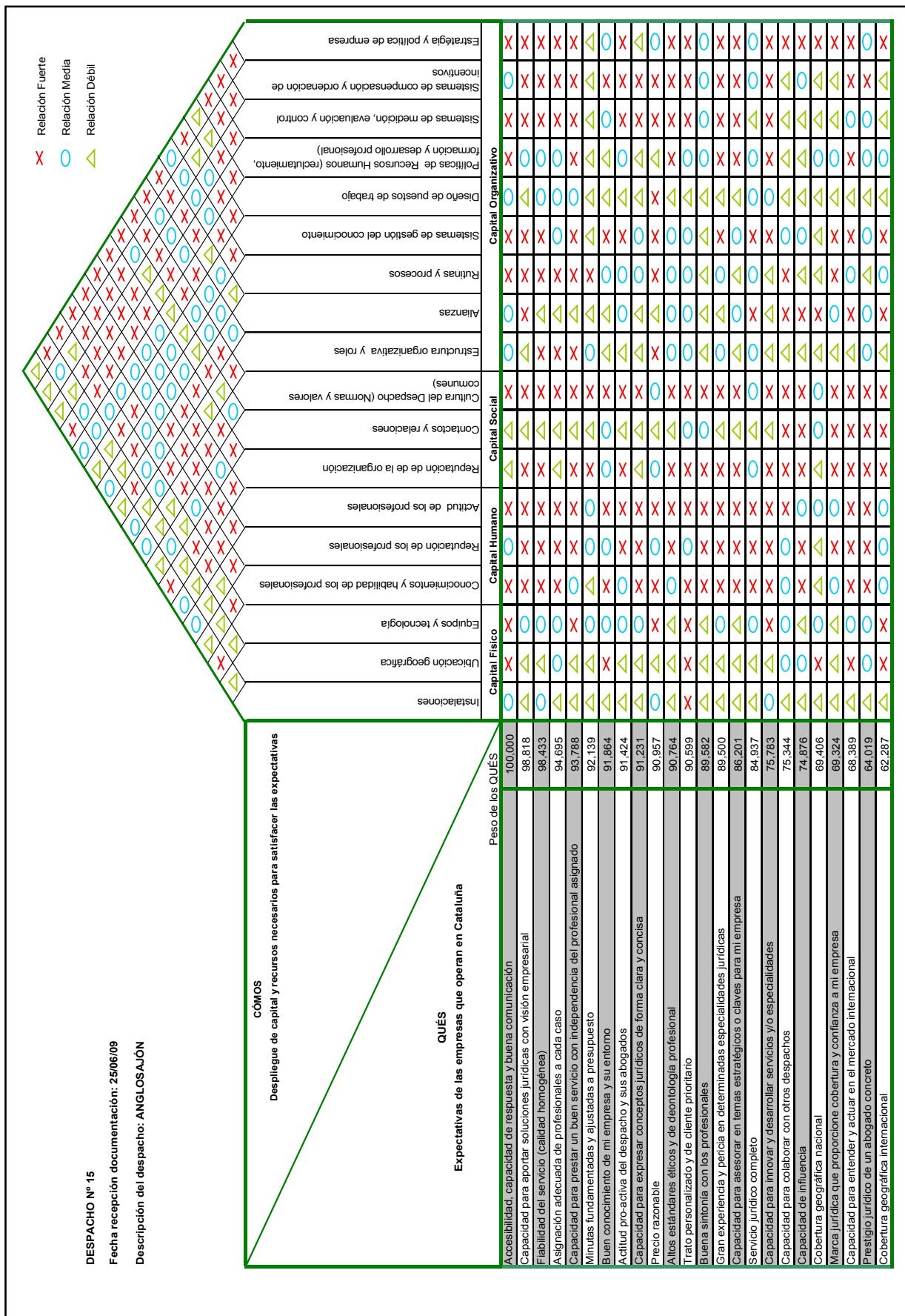








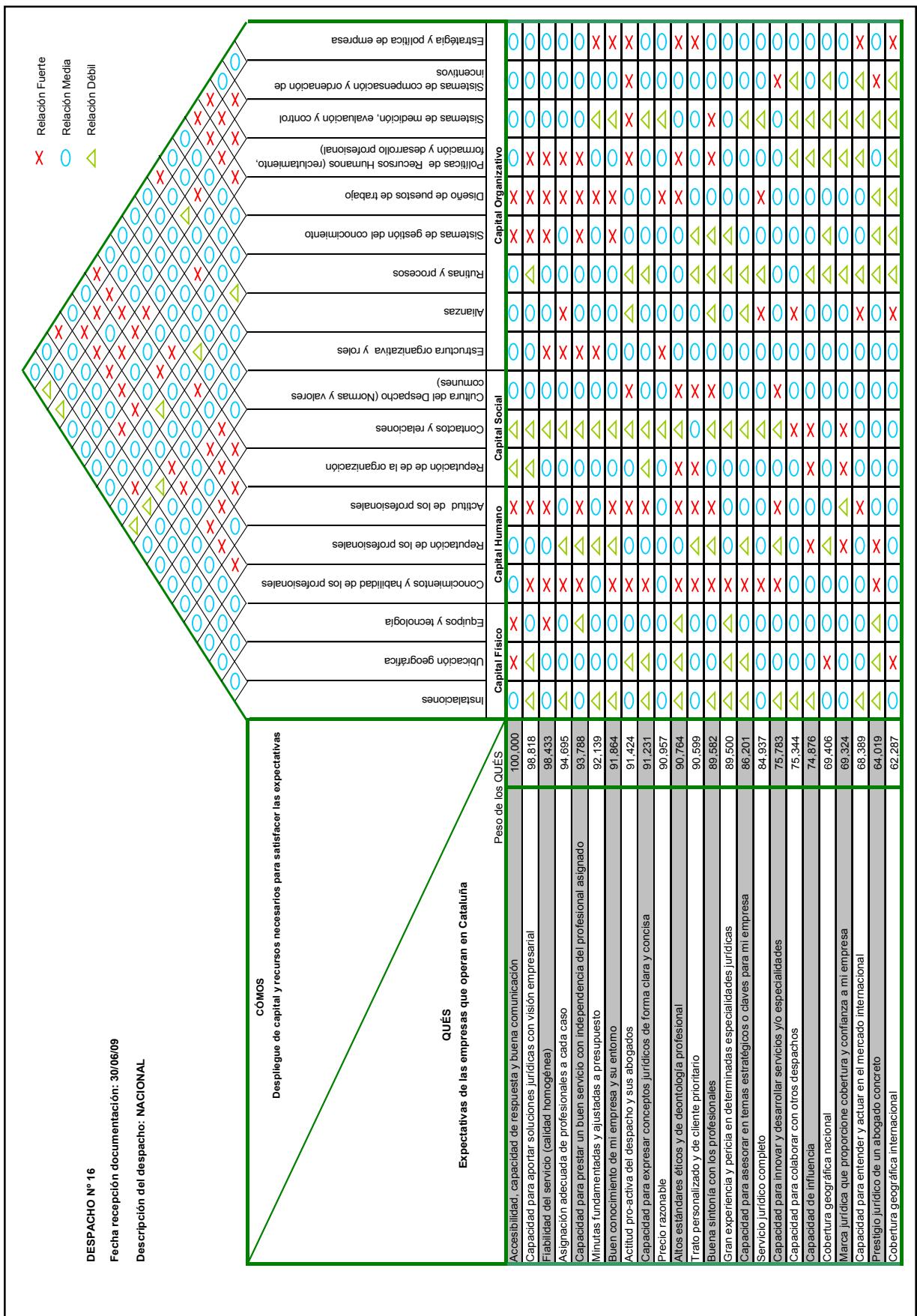


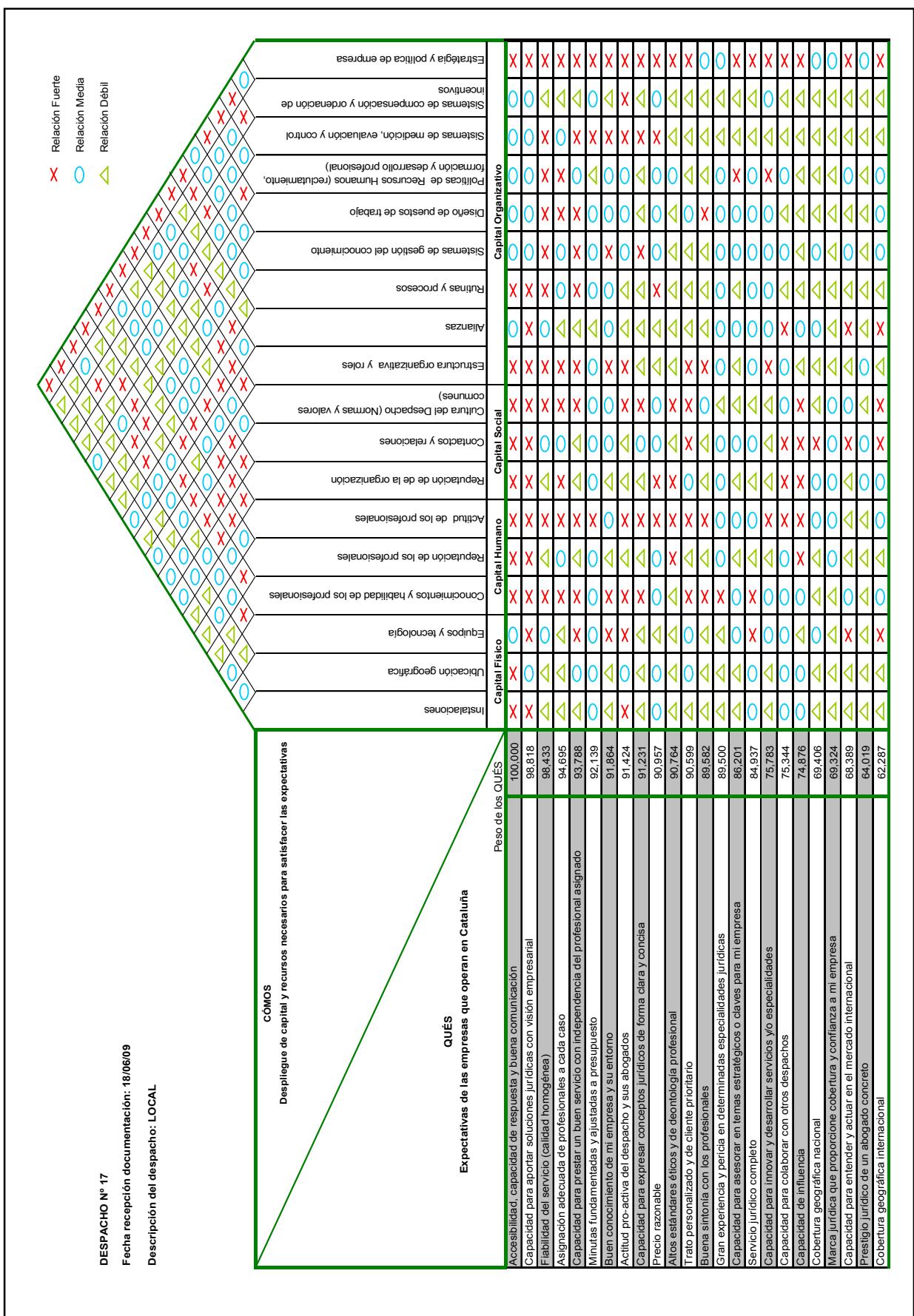


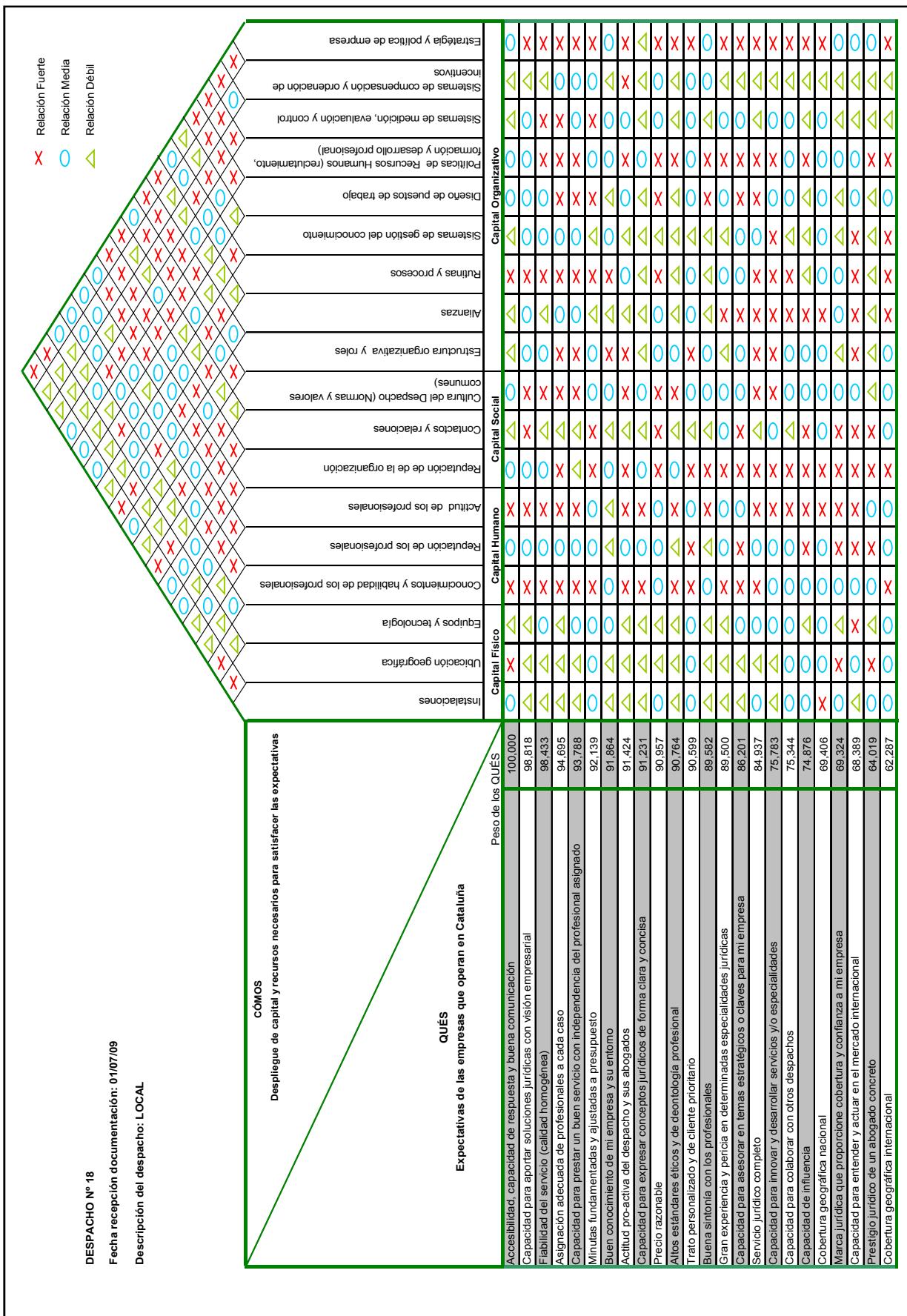
DESPACHO N° 15

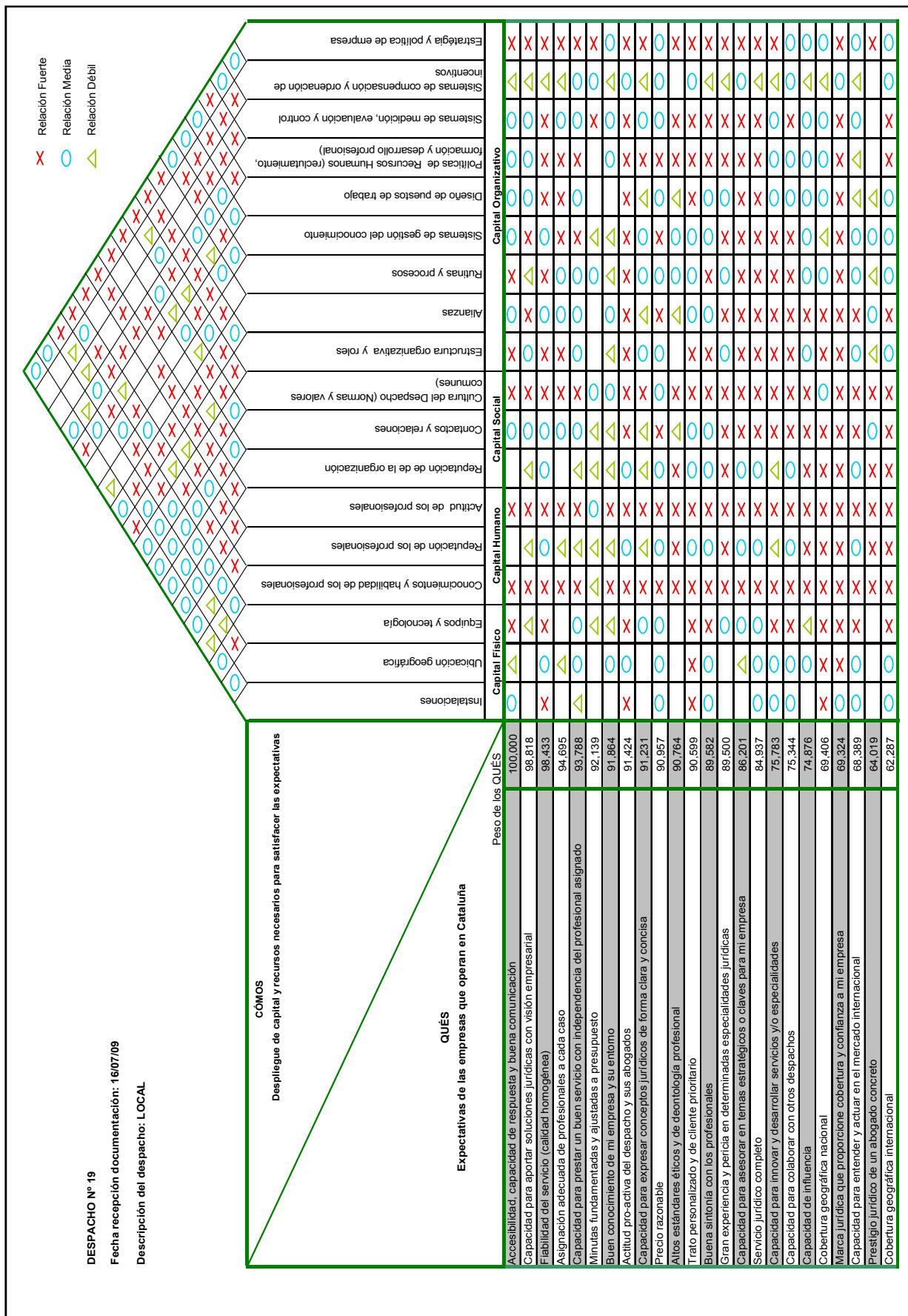
Fecha recepción documentación: 25/06/09

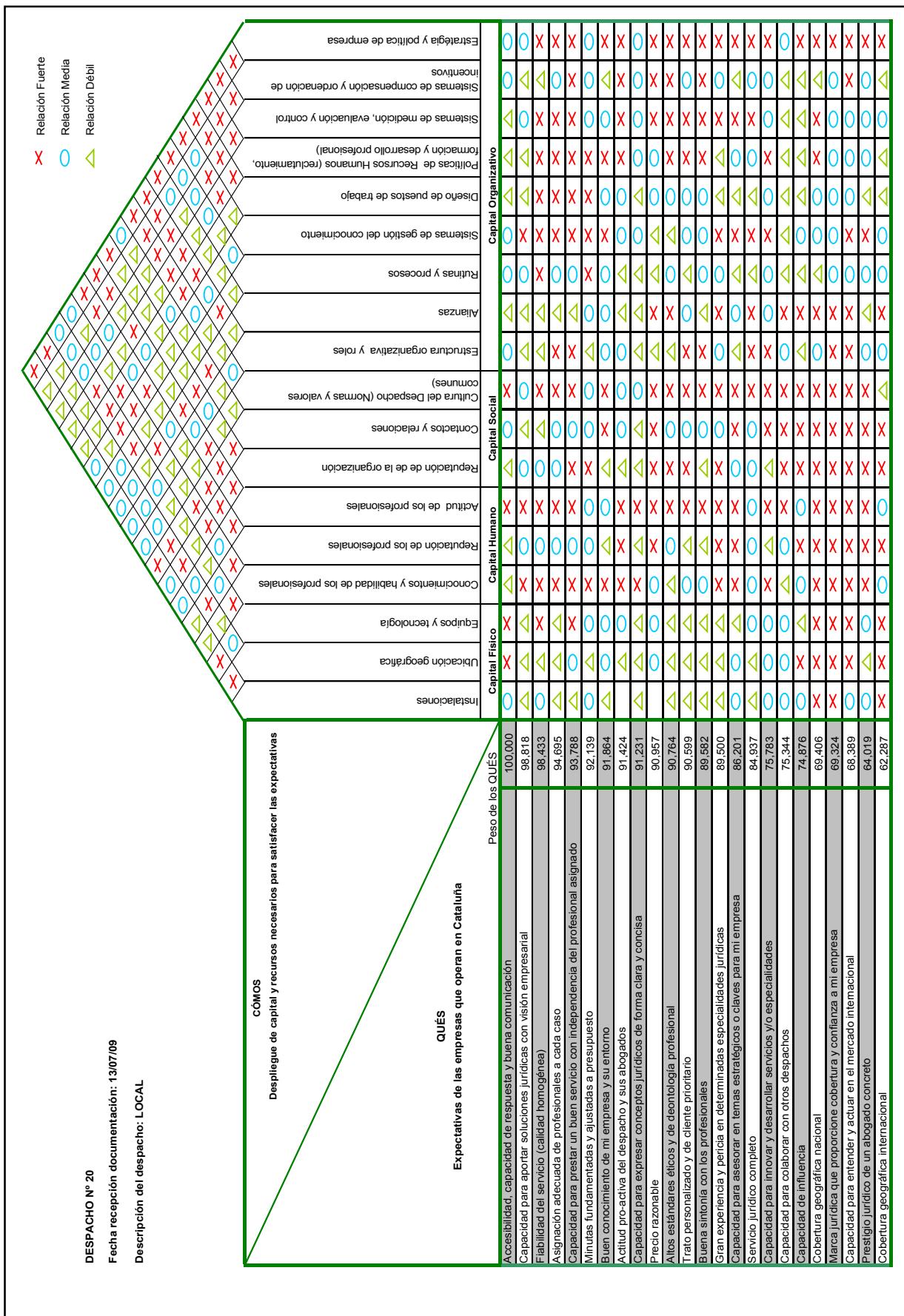
Descripción del despacho: ANGLOS AJOÓN

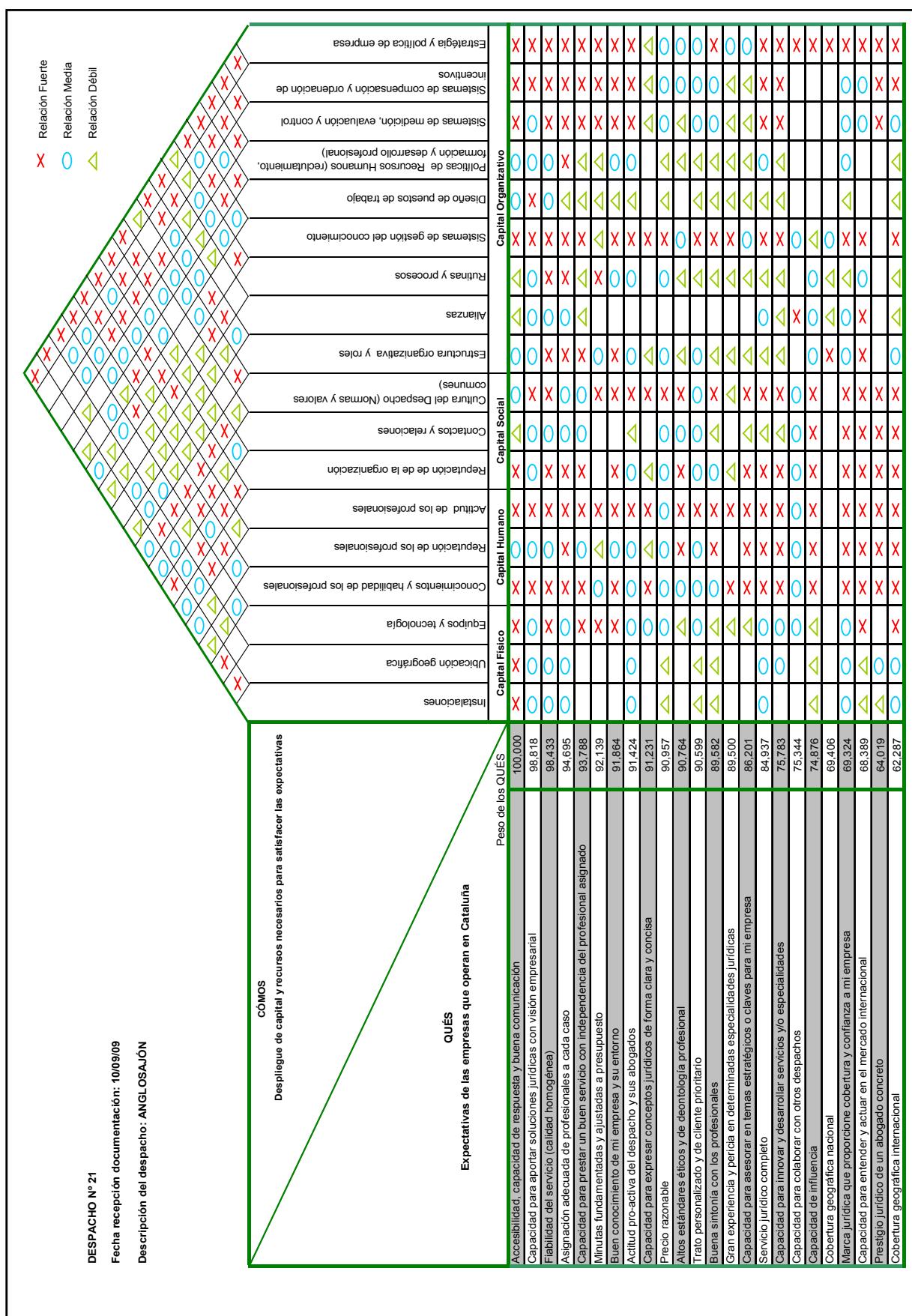


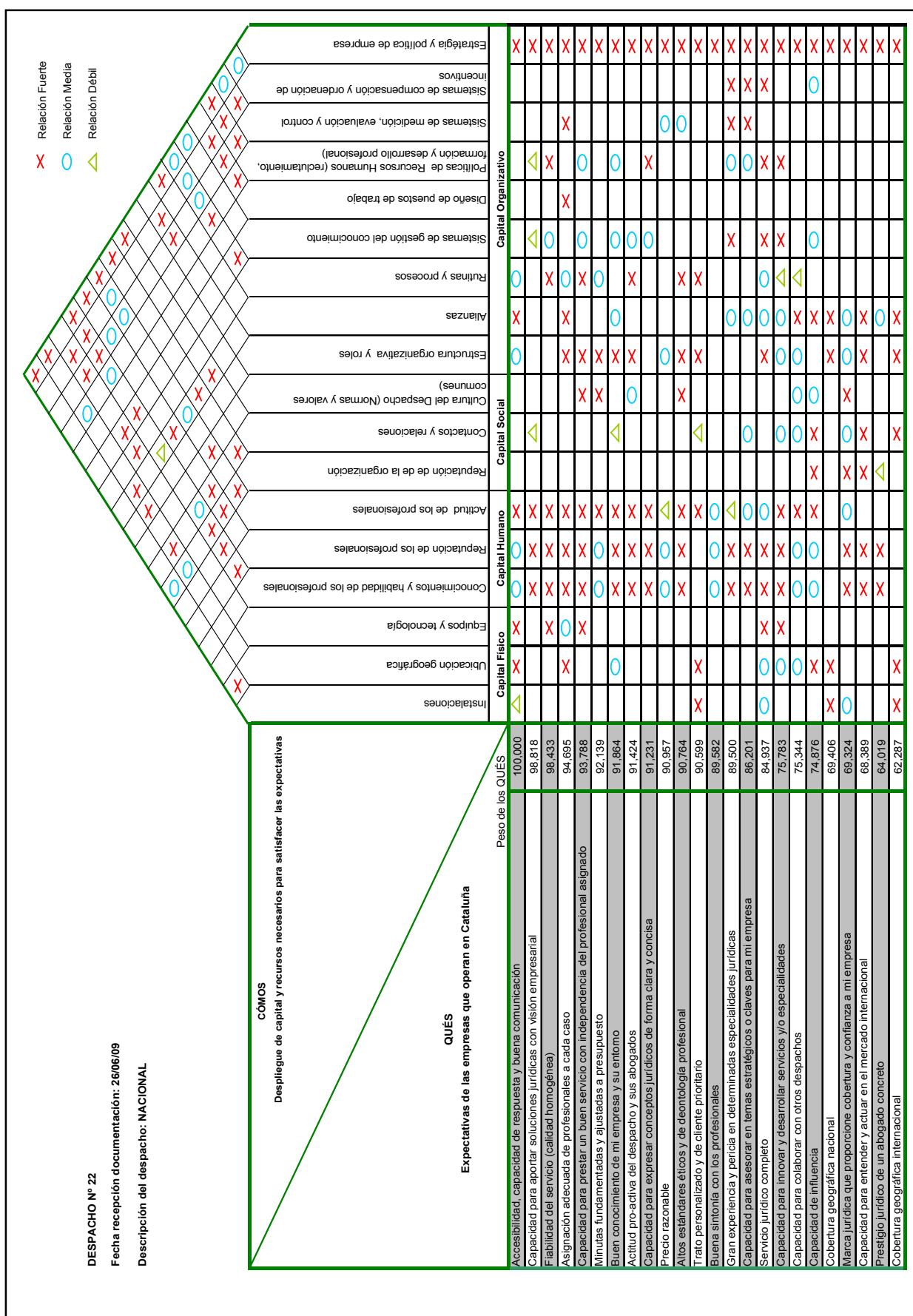


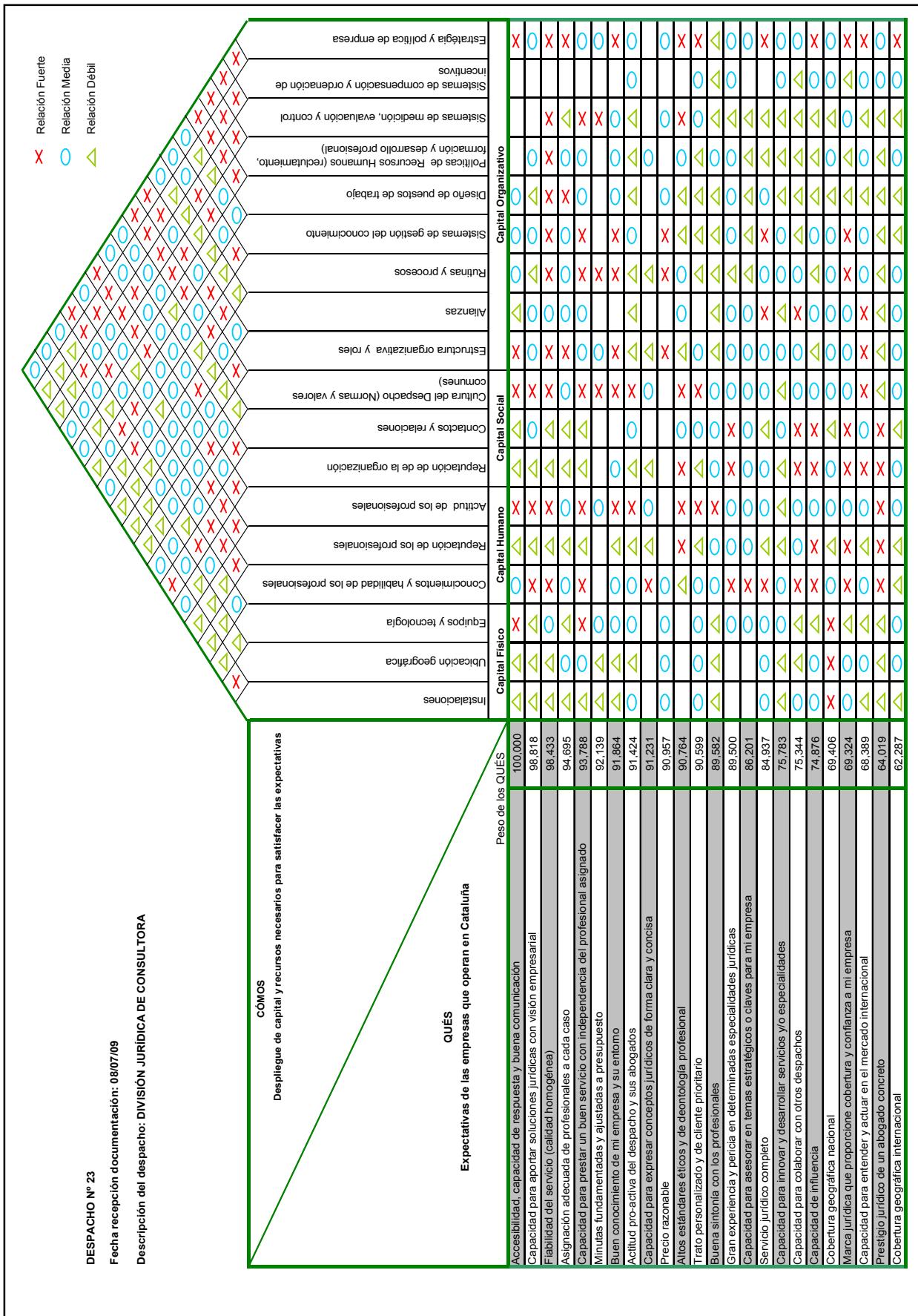




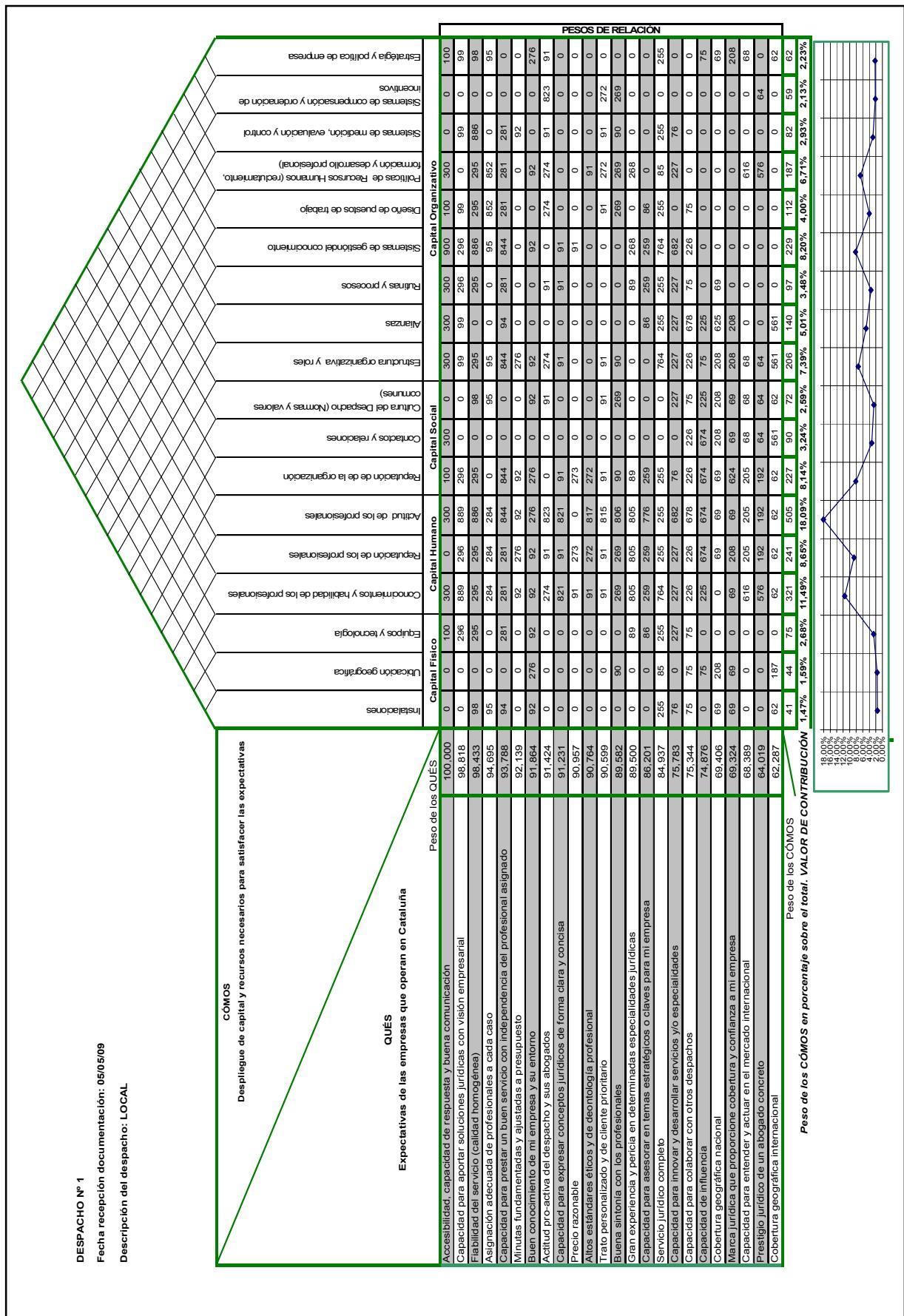


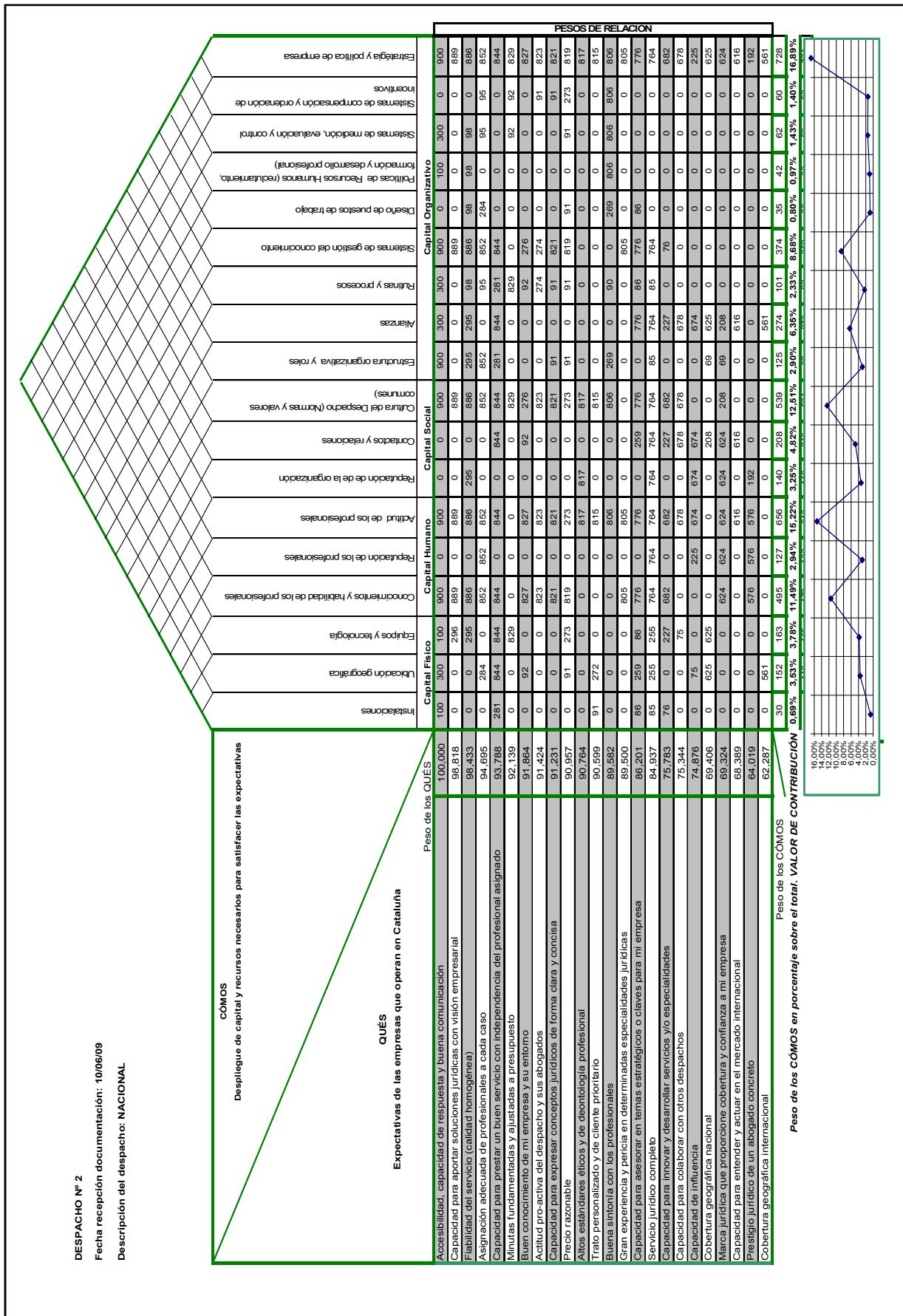


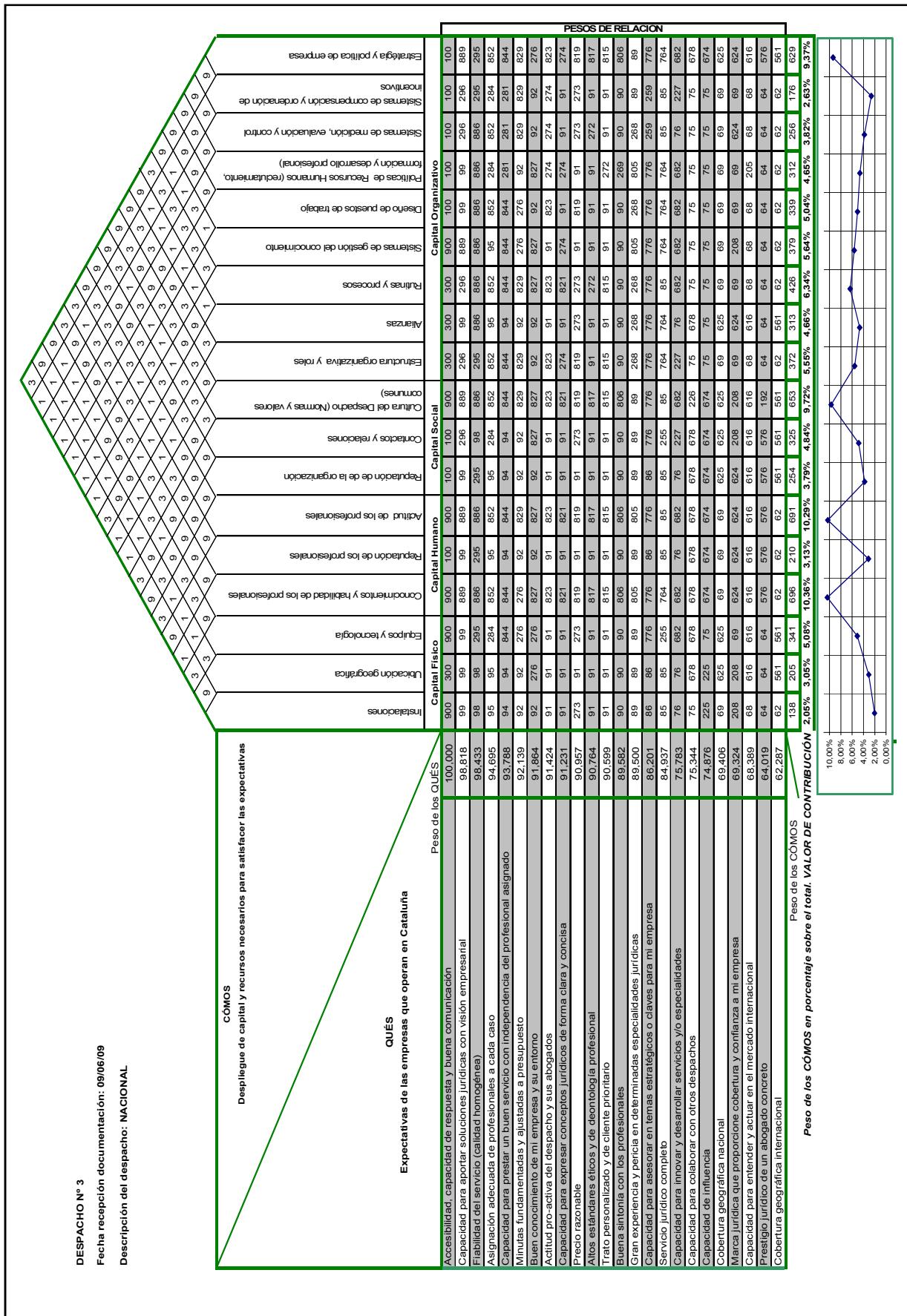


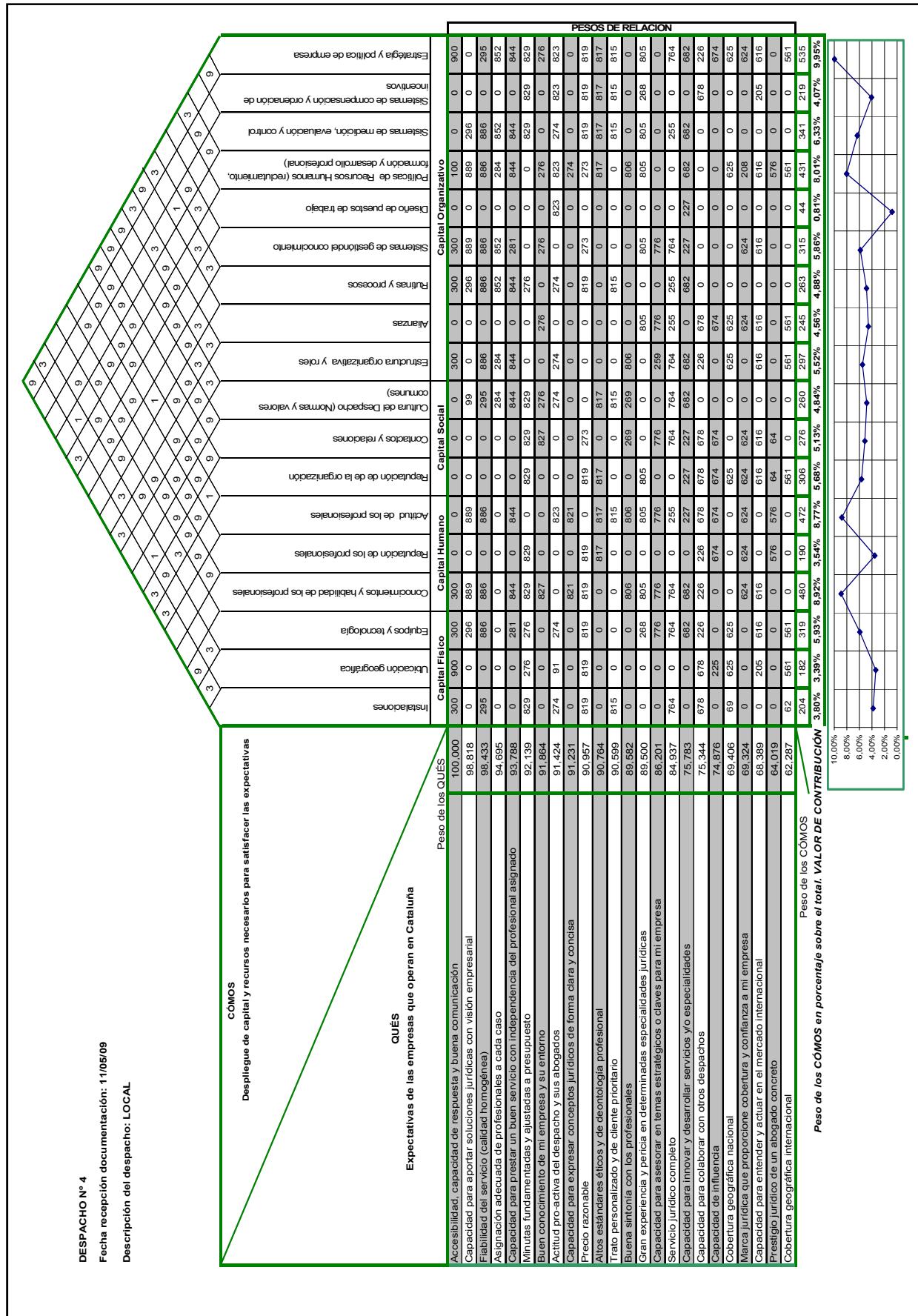


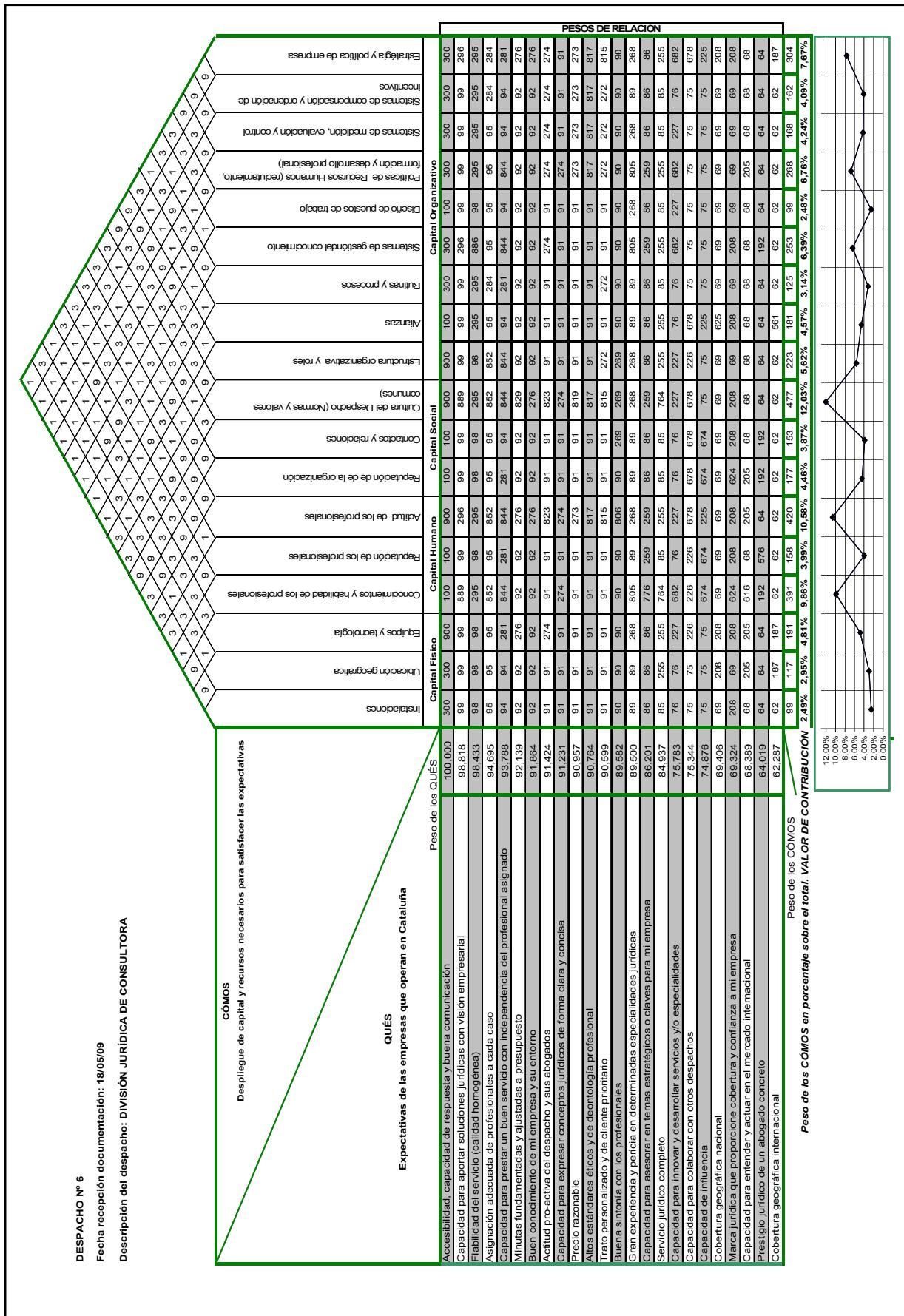
ANEXO 3.2. CASAS DE LA CALIDAD CUANTITATIVAS

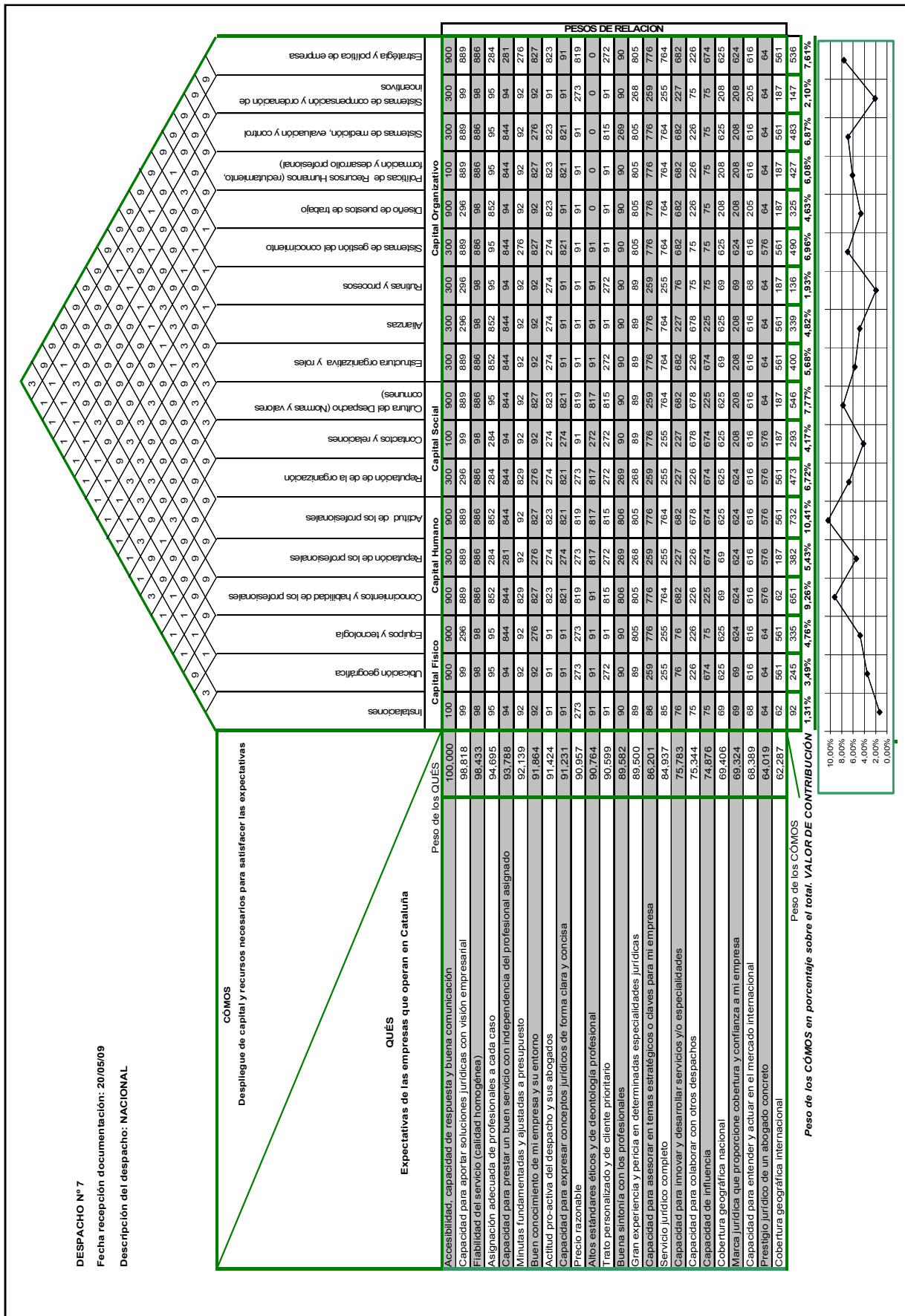


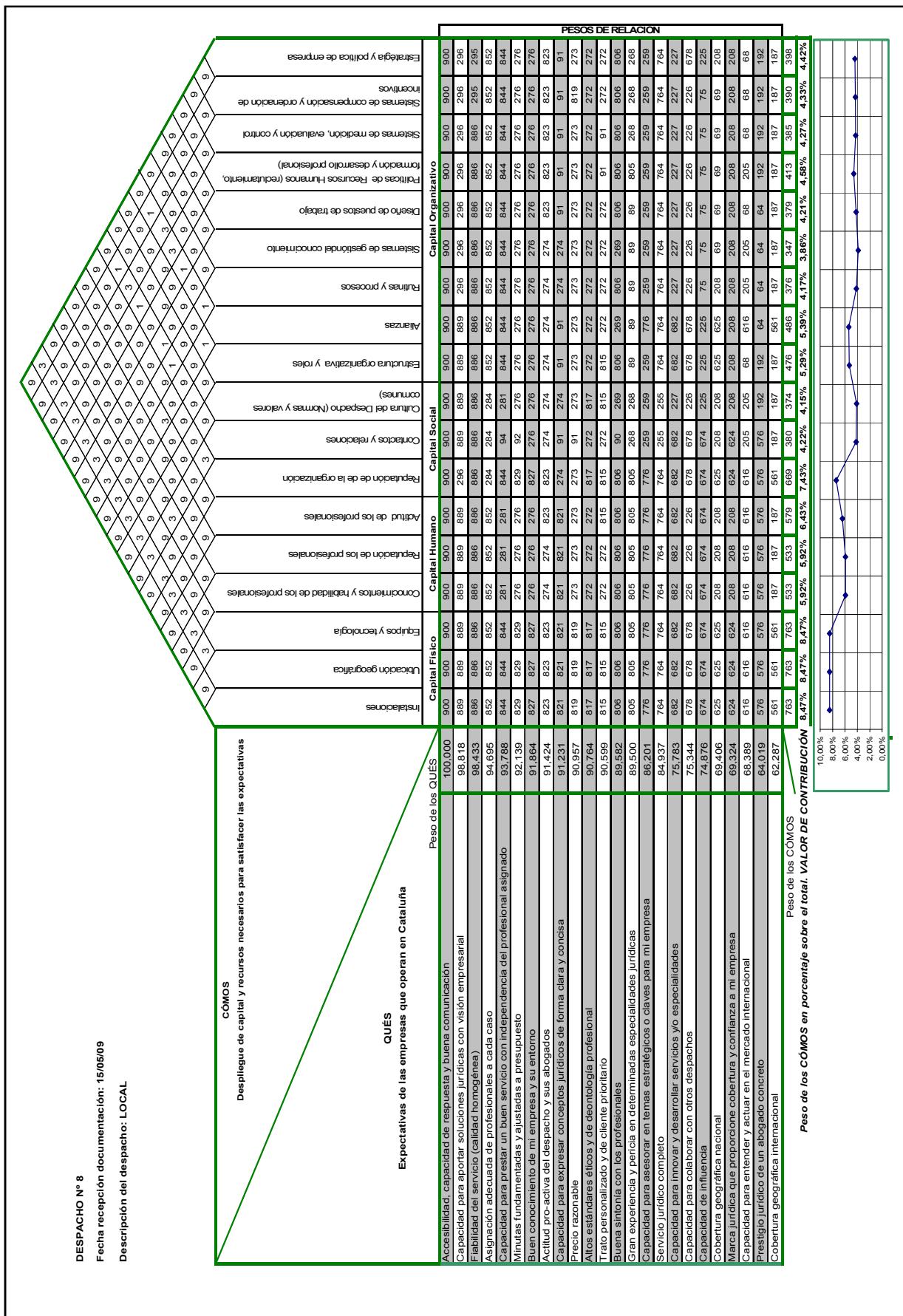


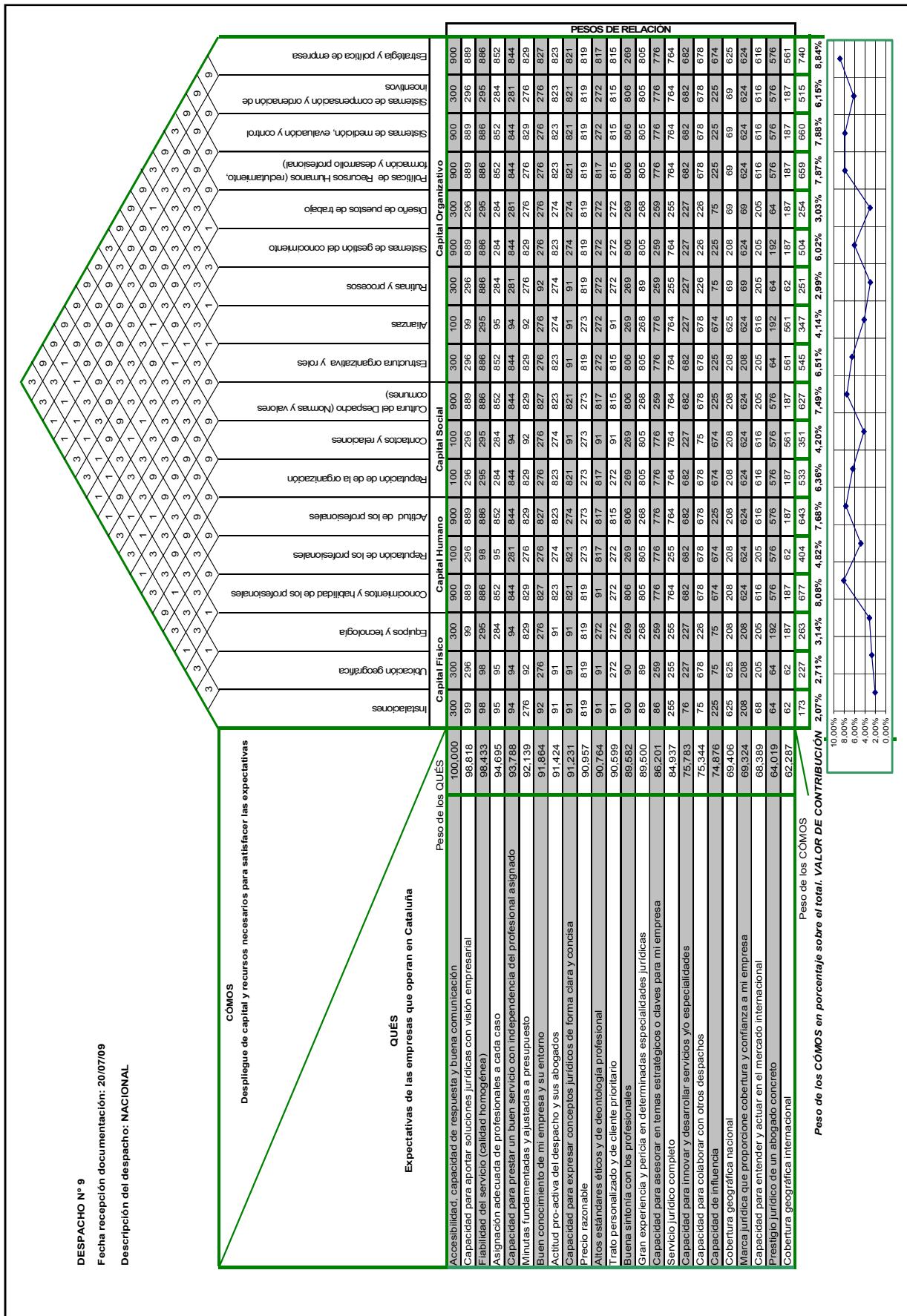


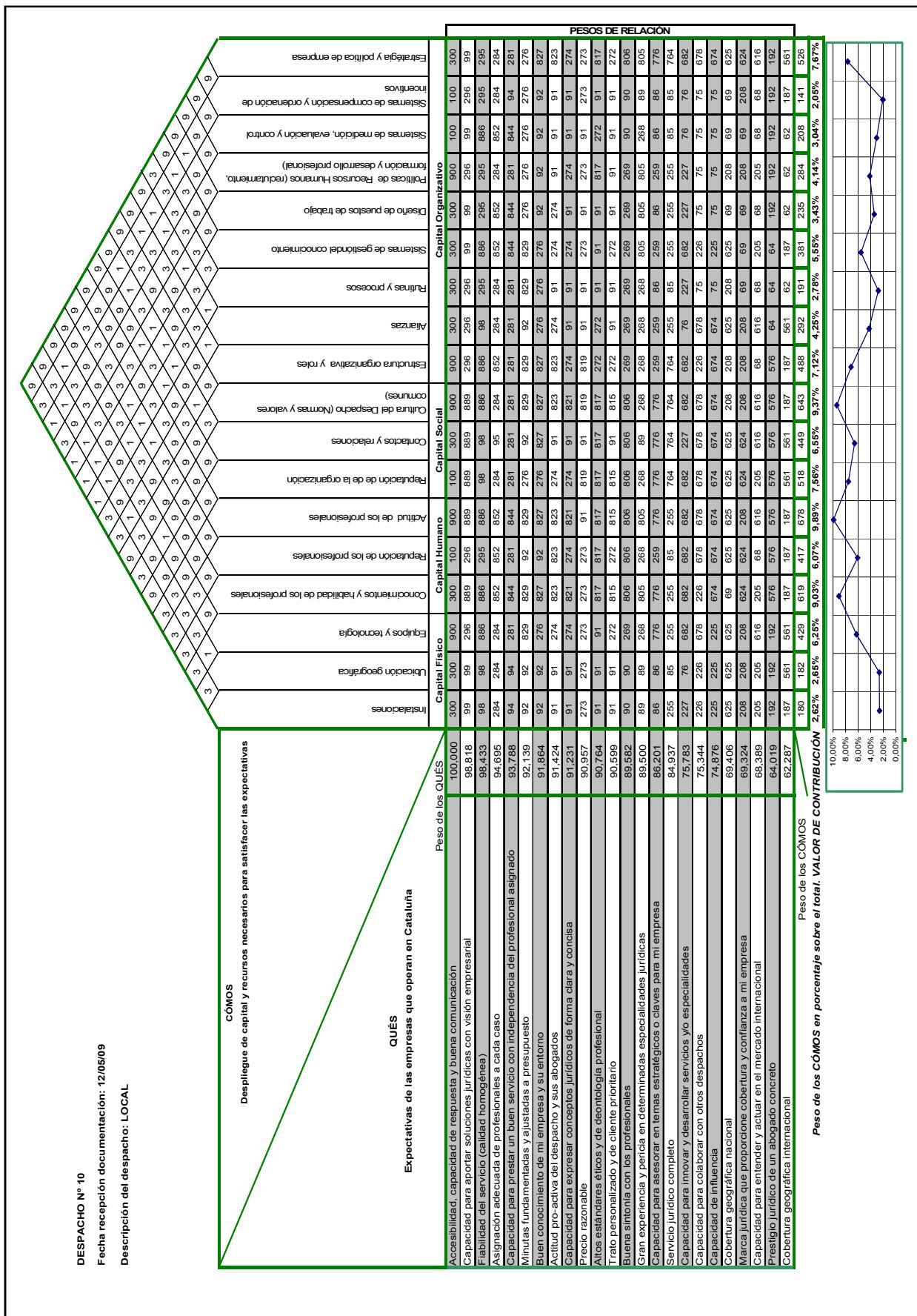


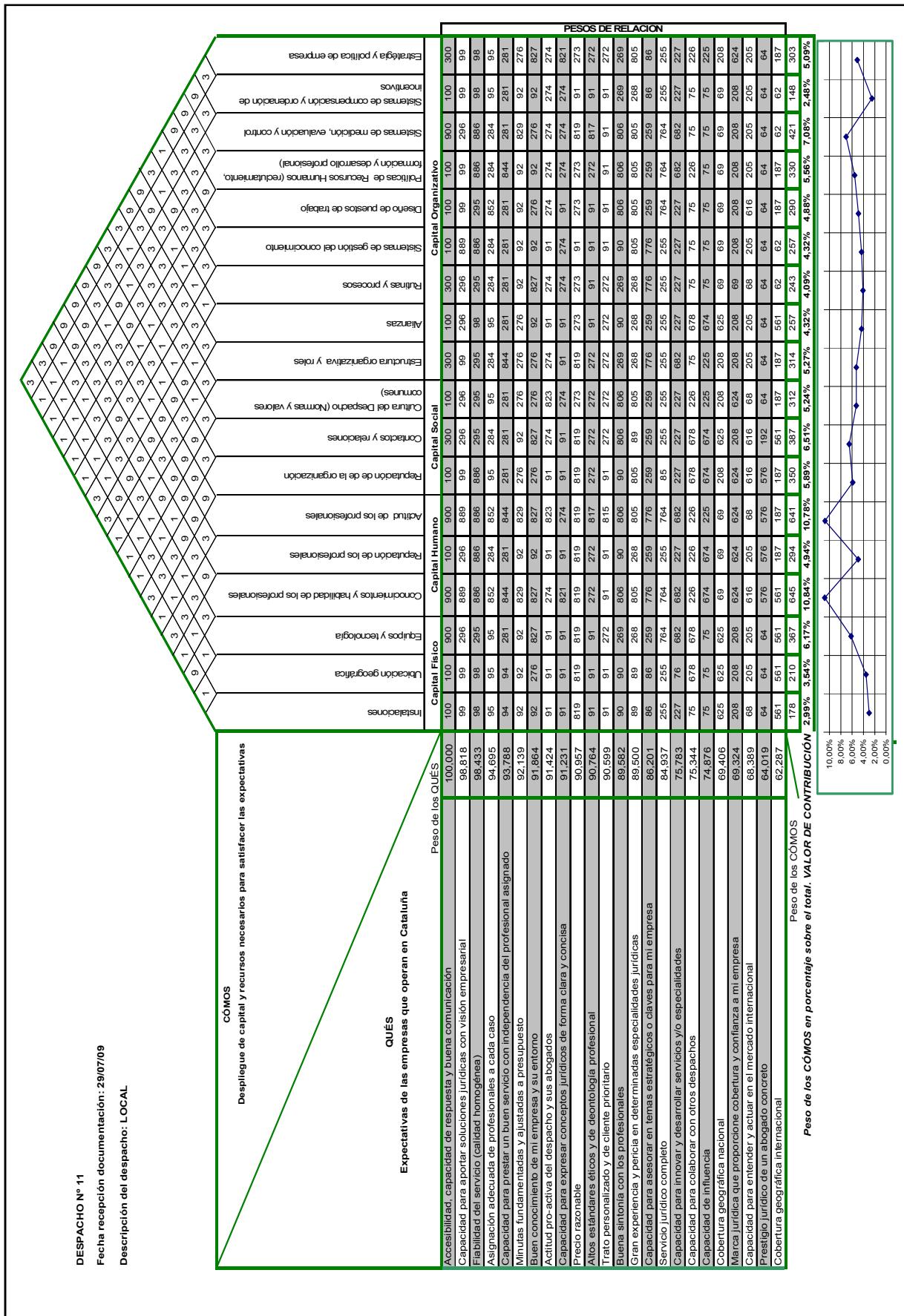


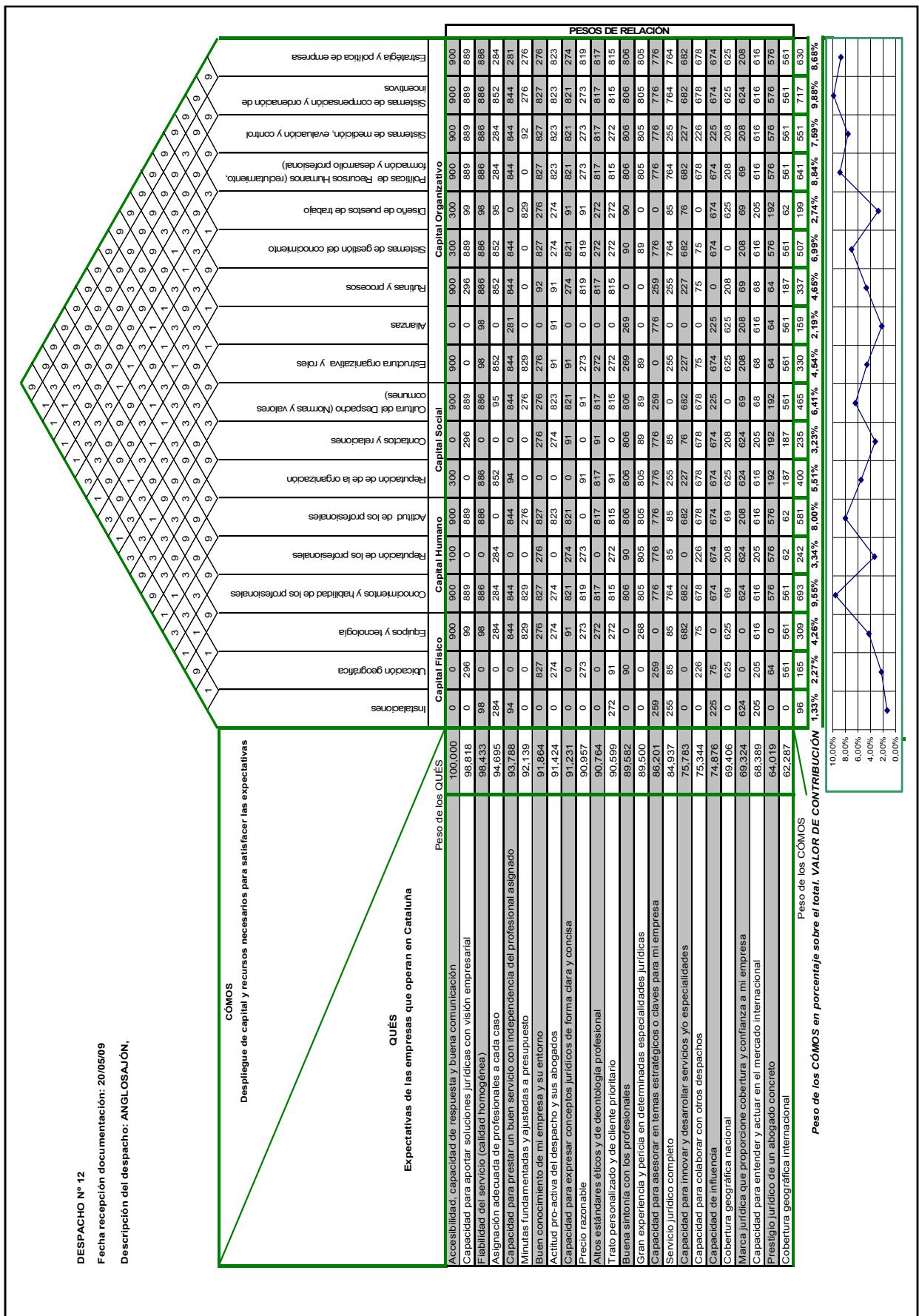


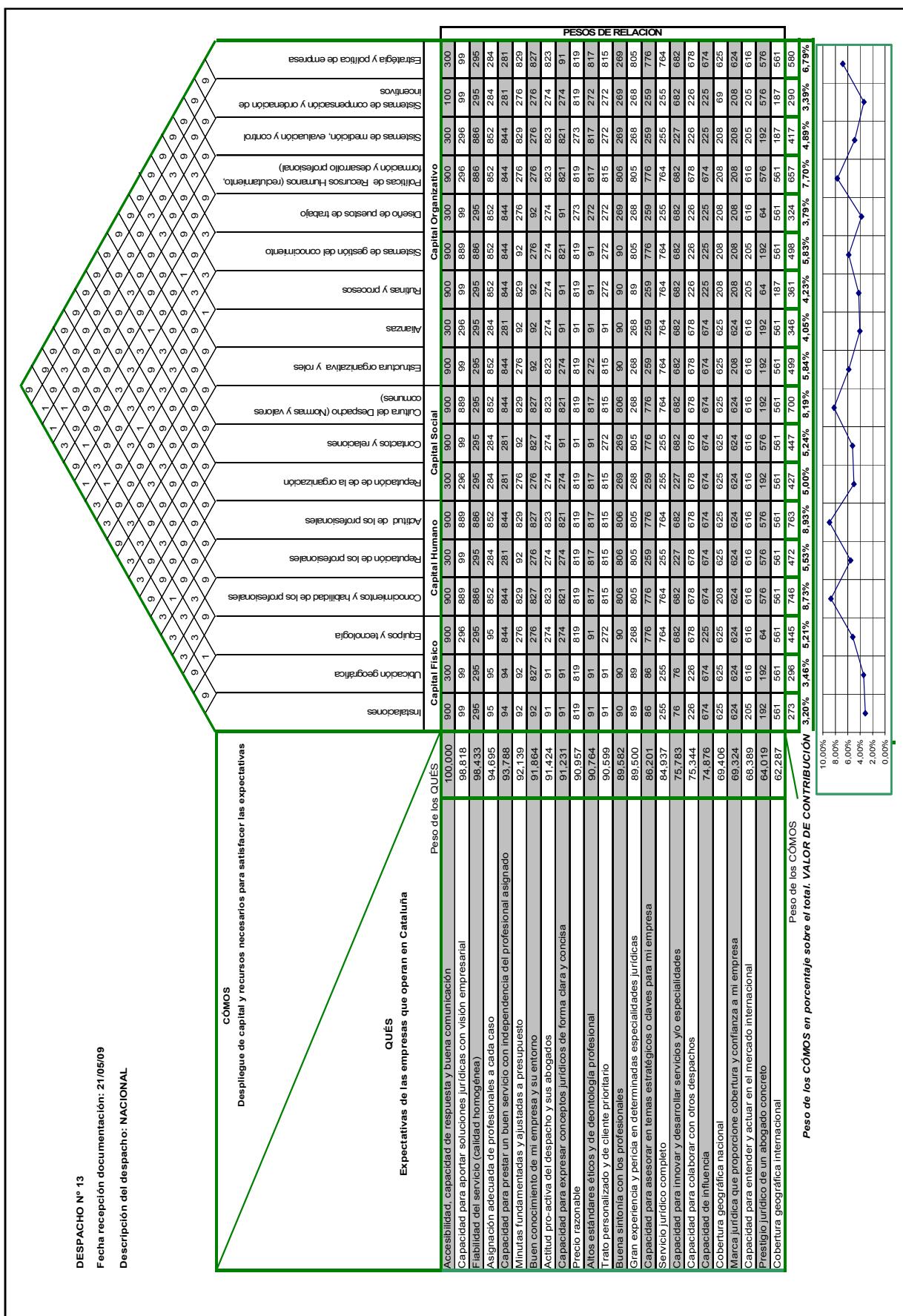


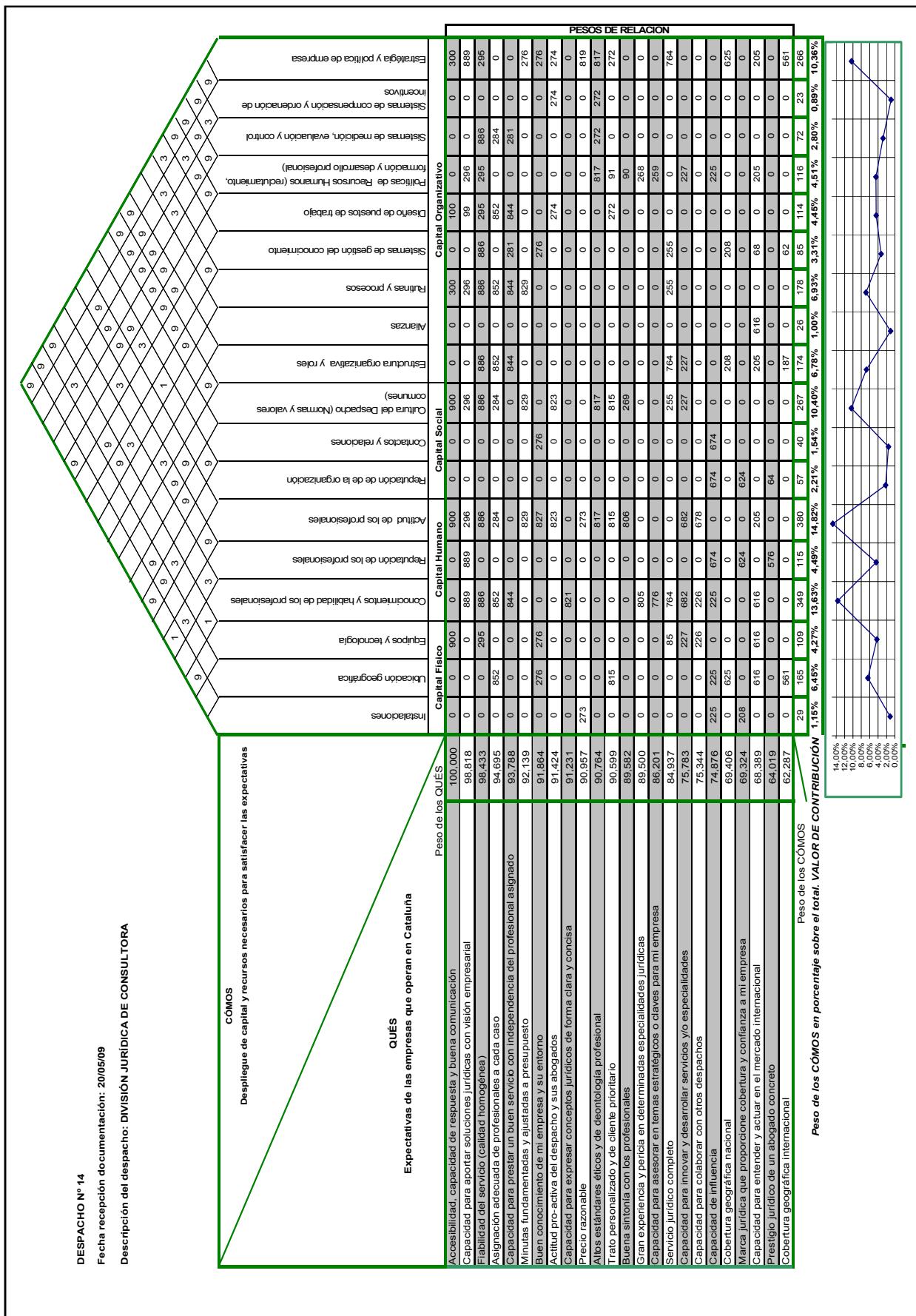


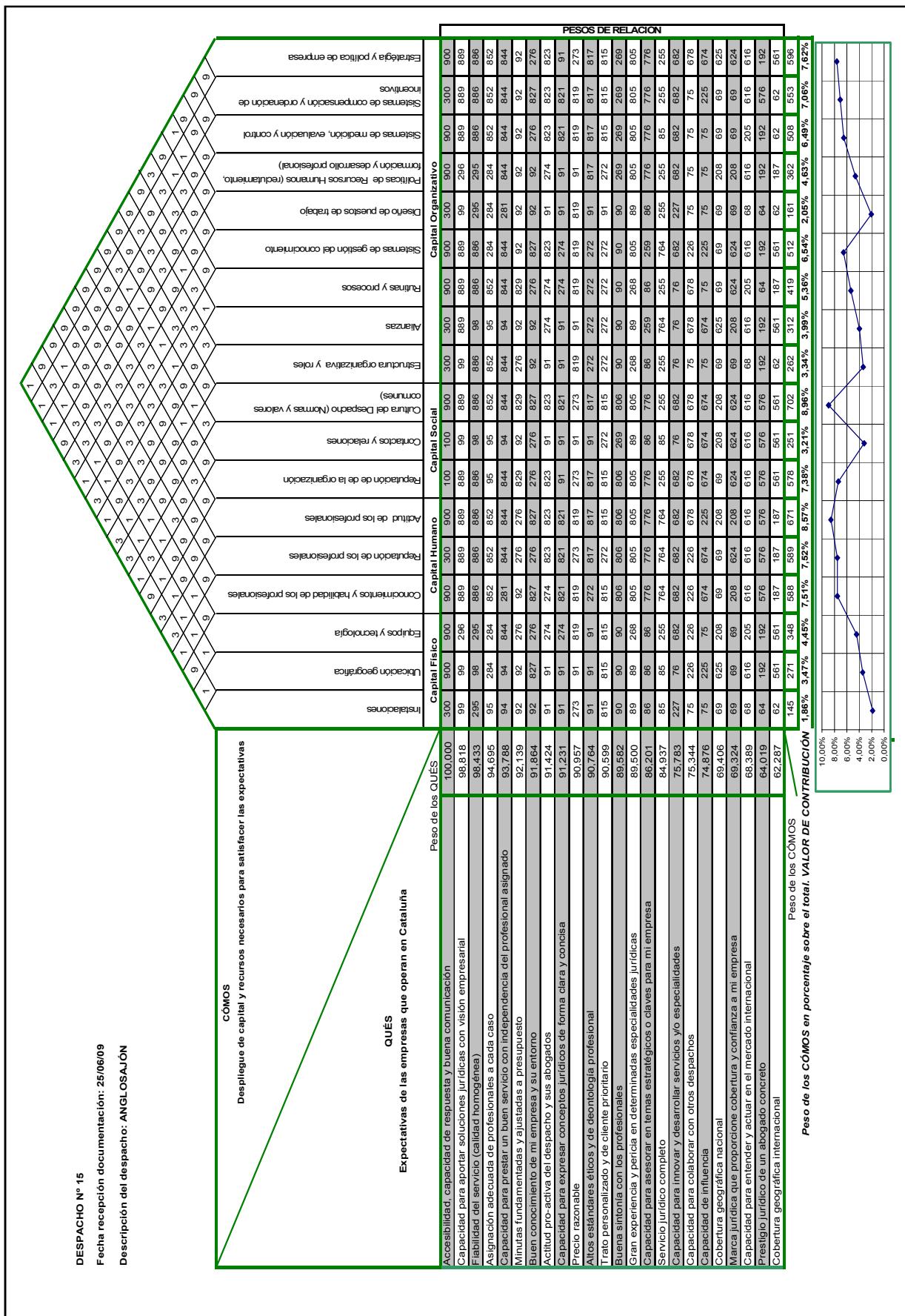


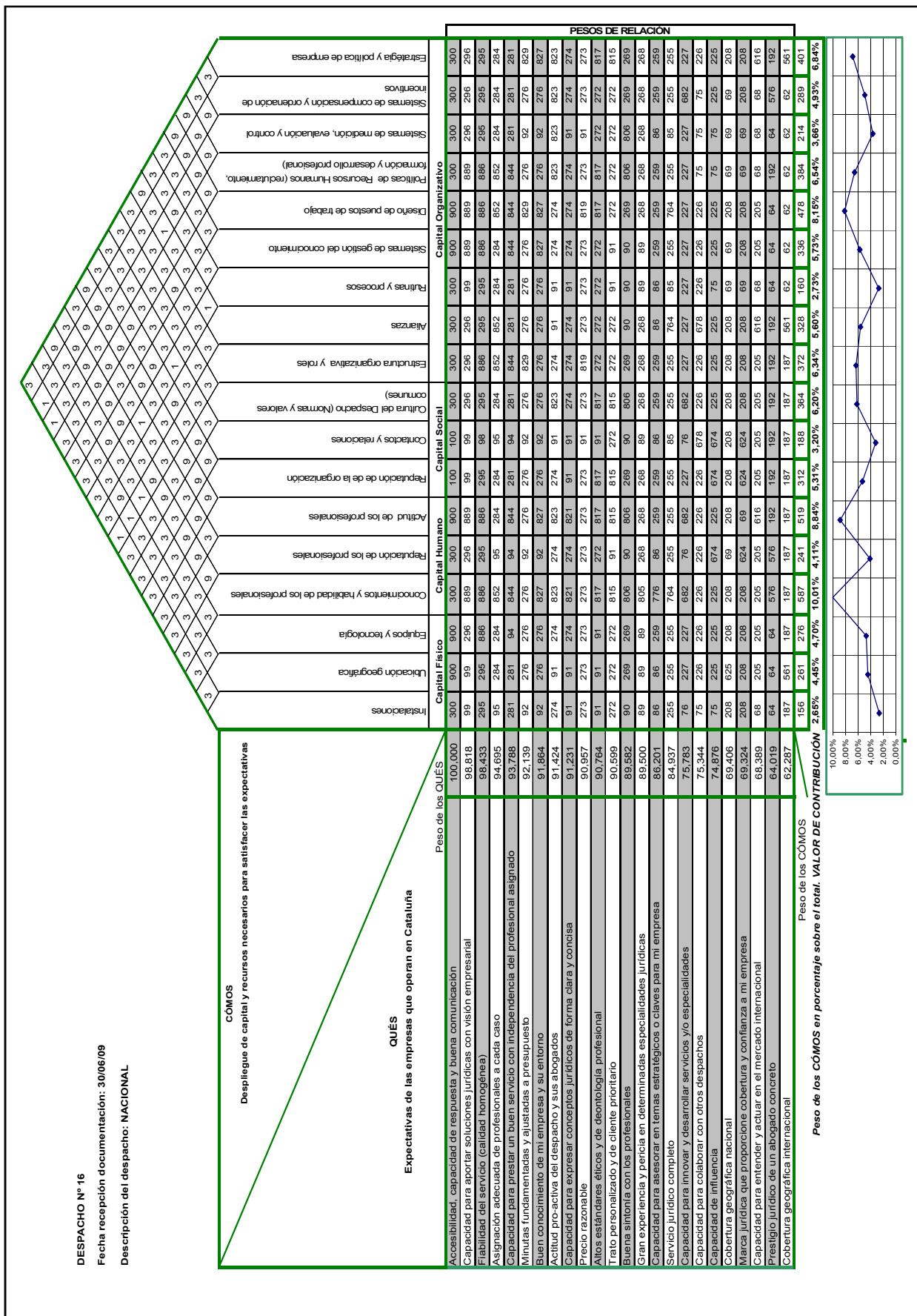


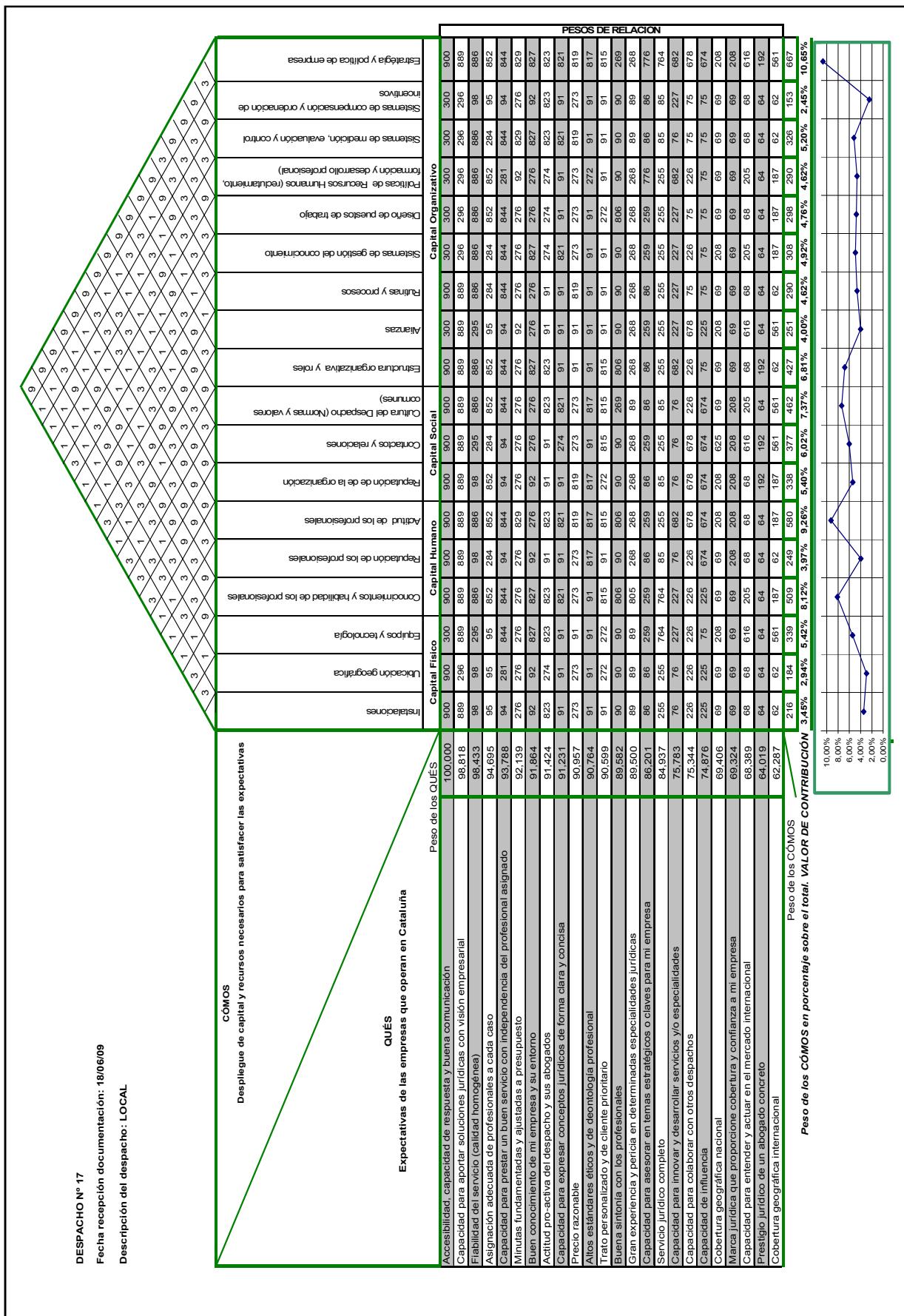


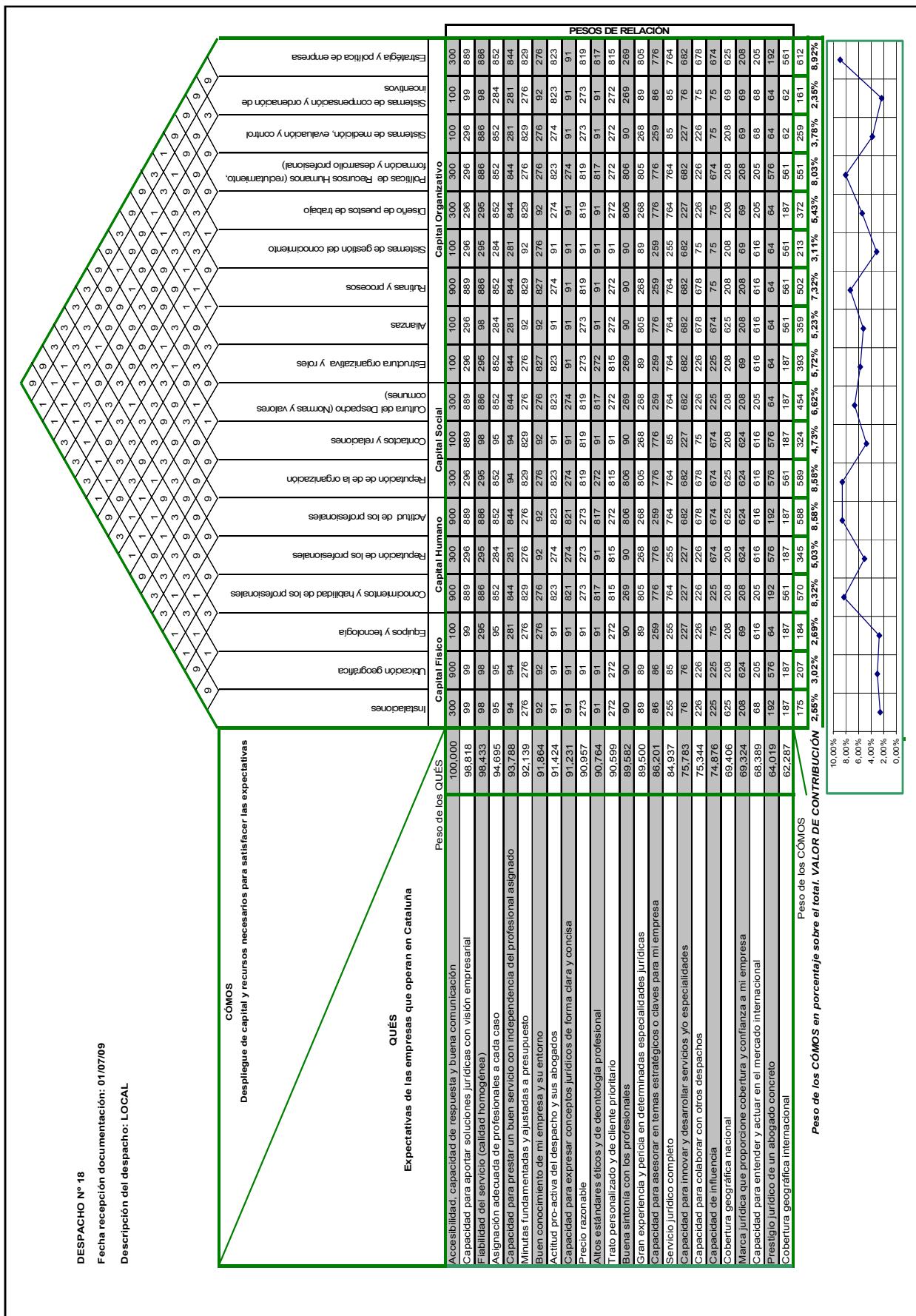


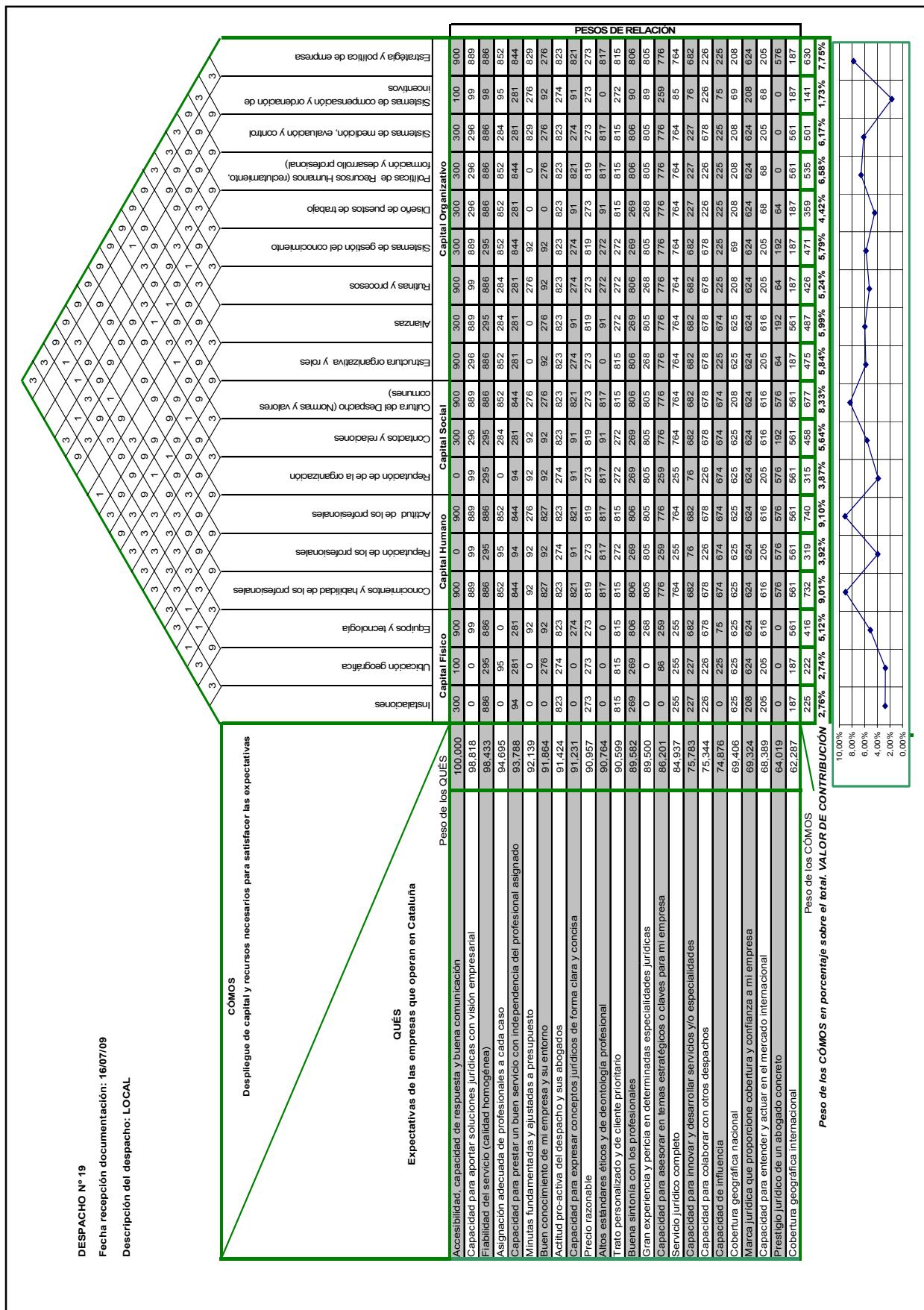


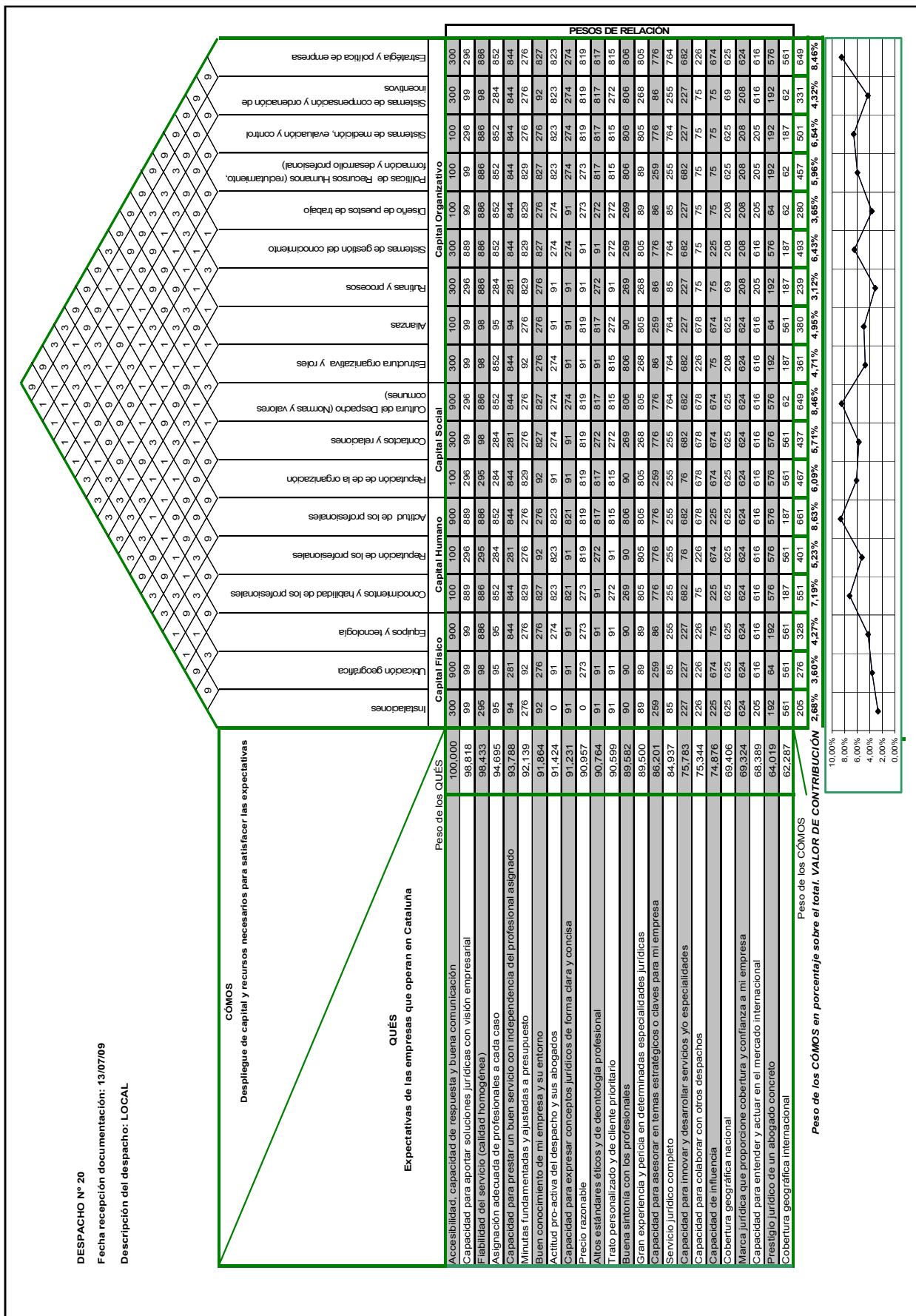


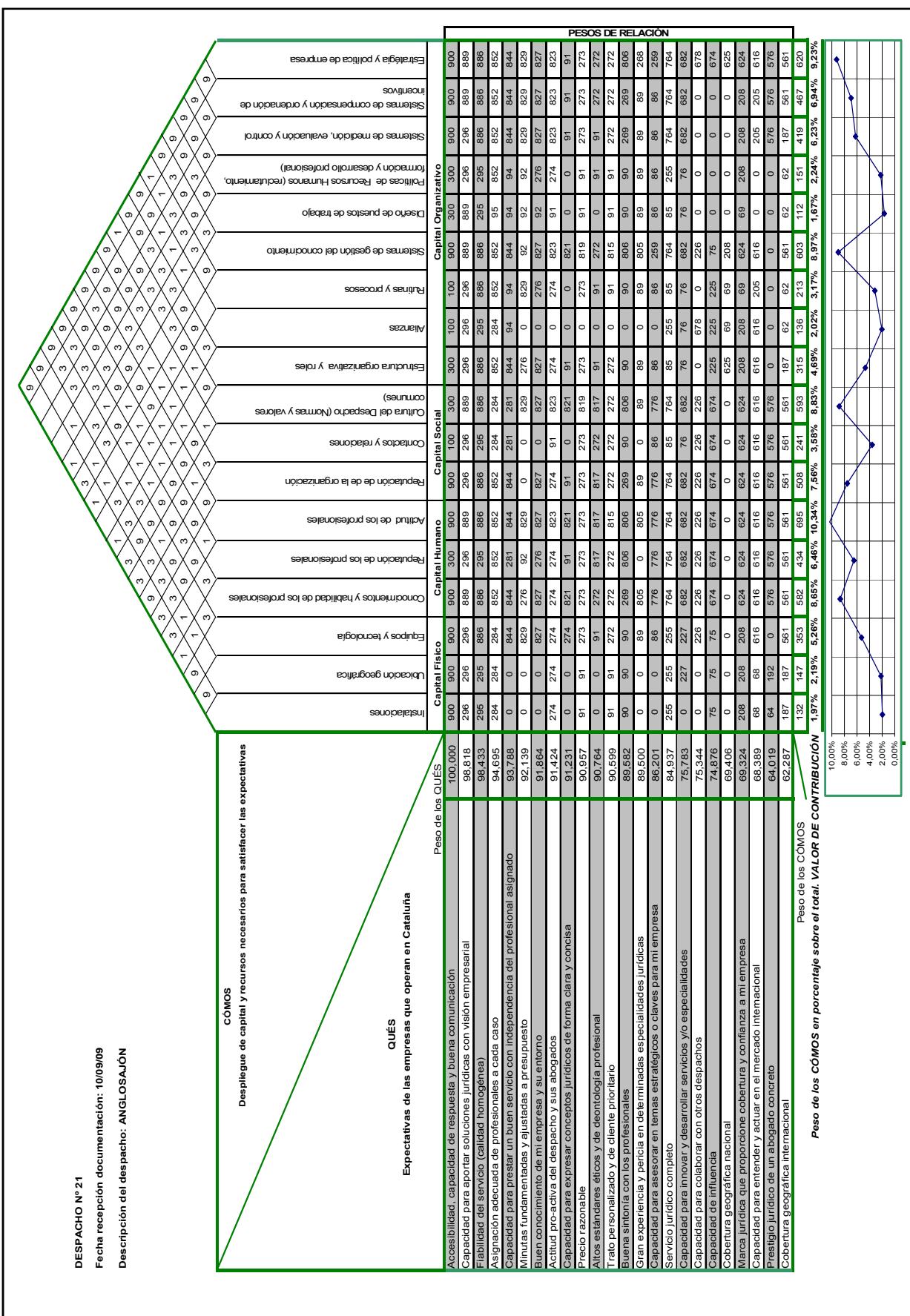


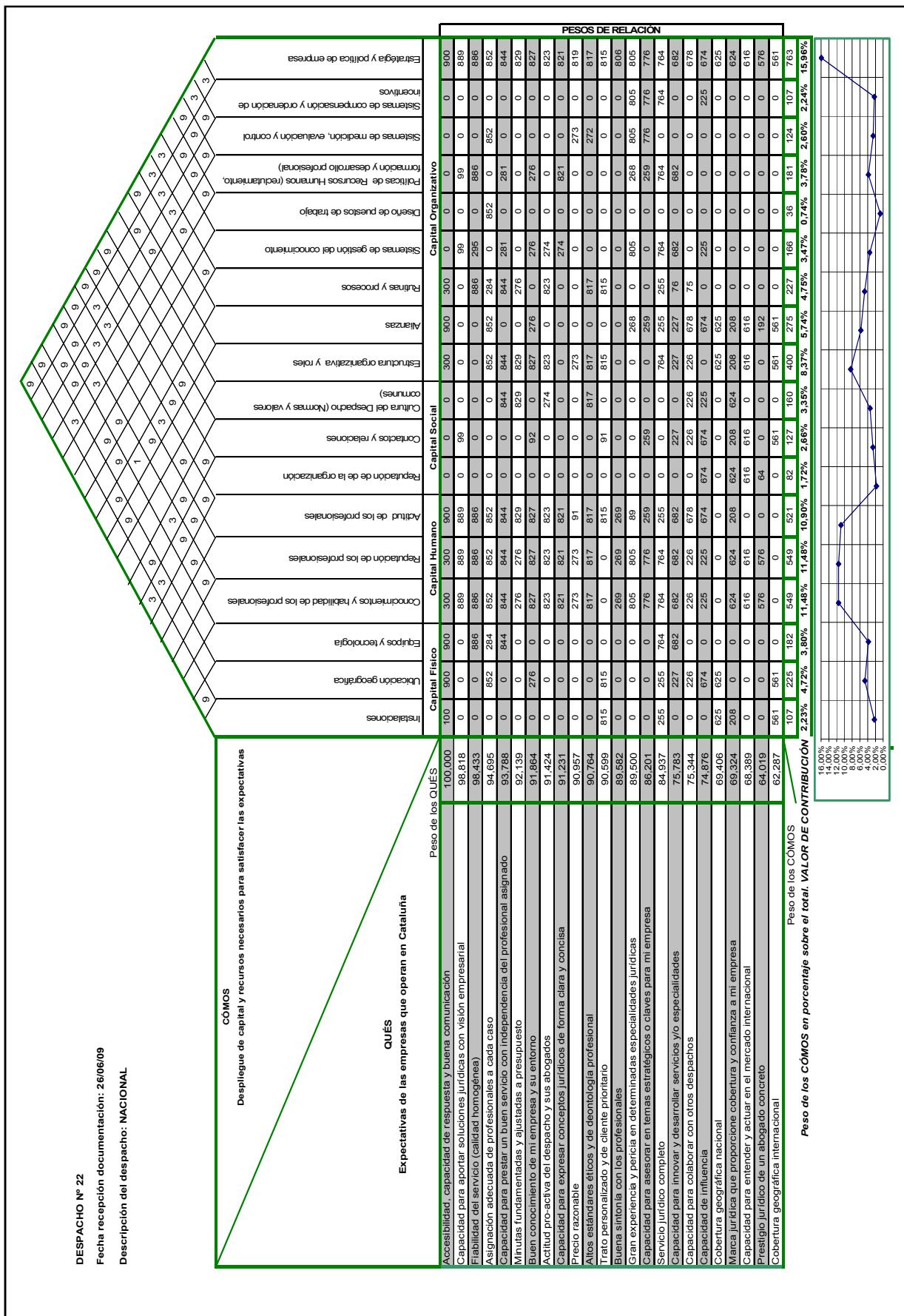


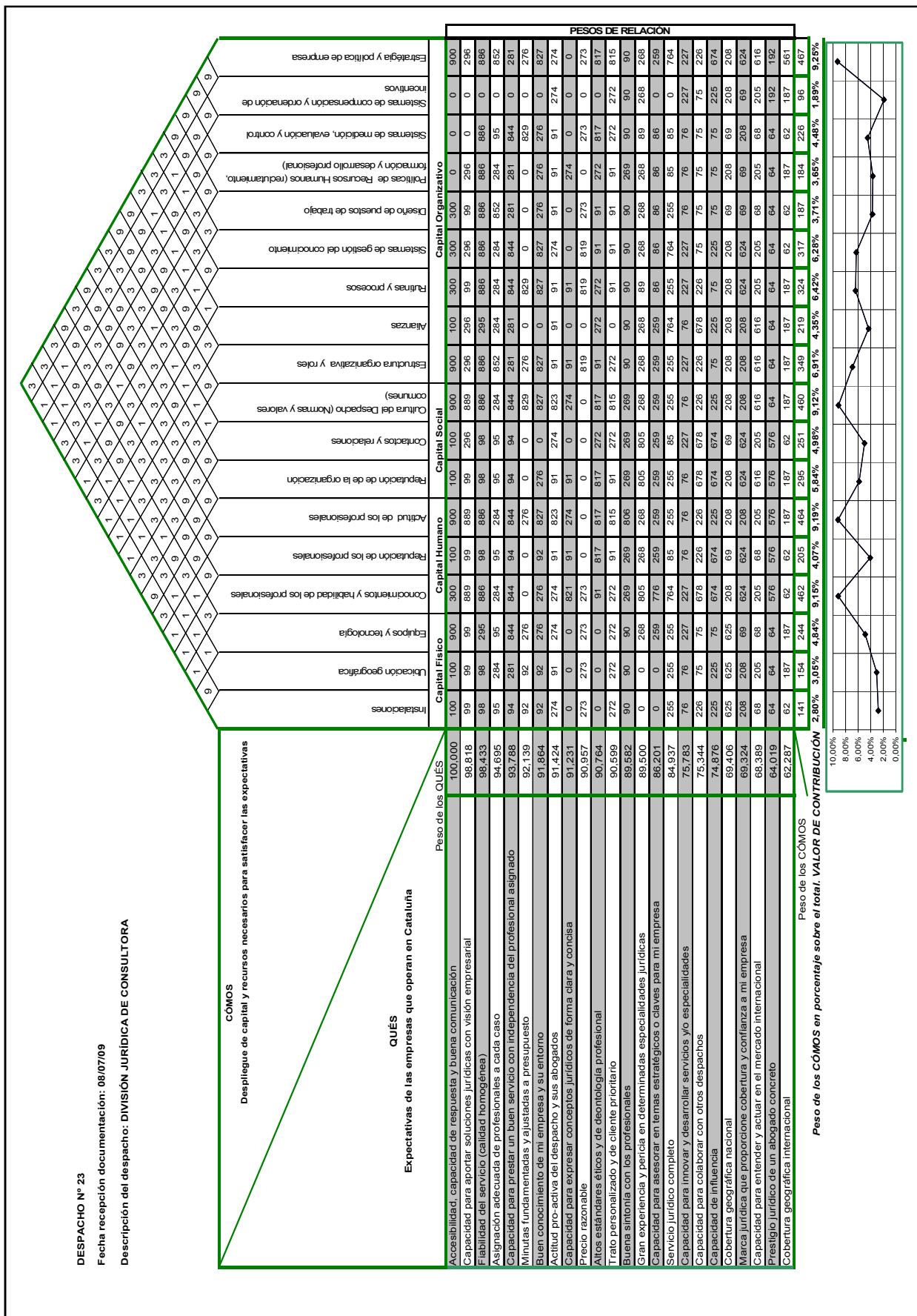




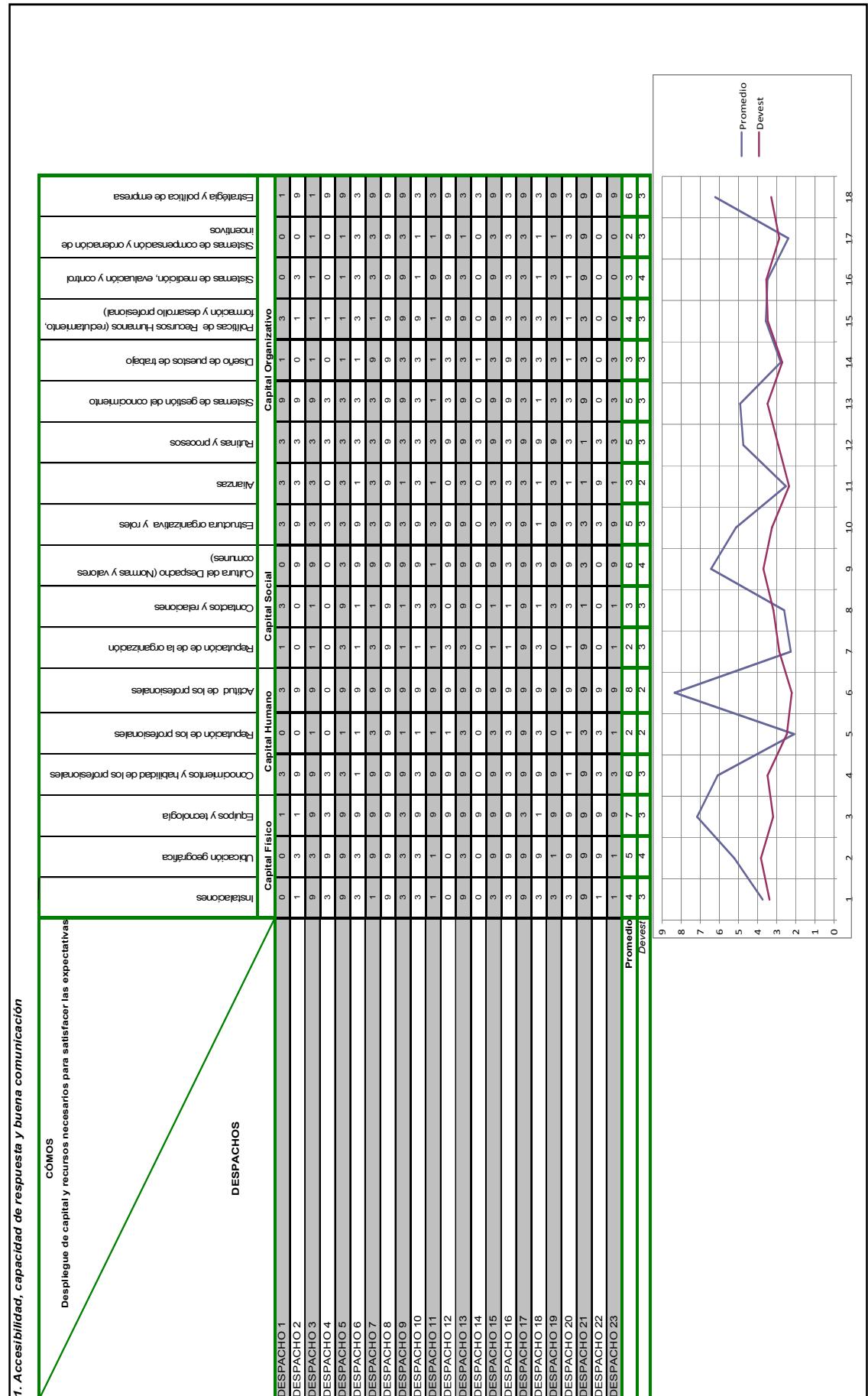


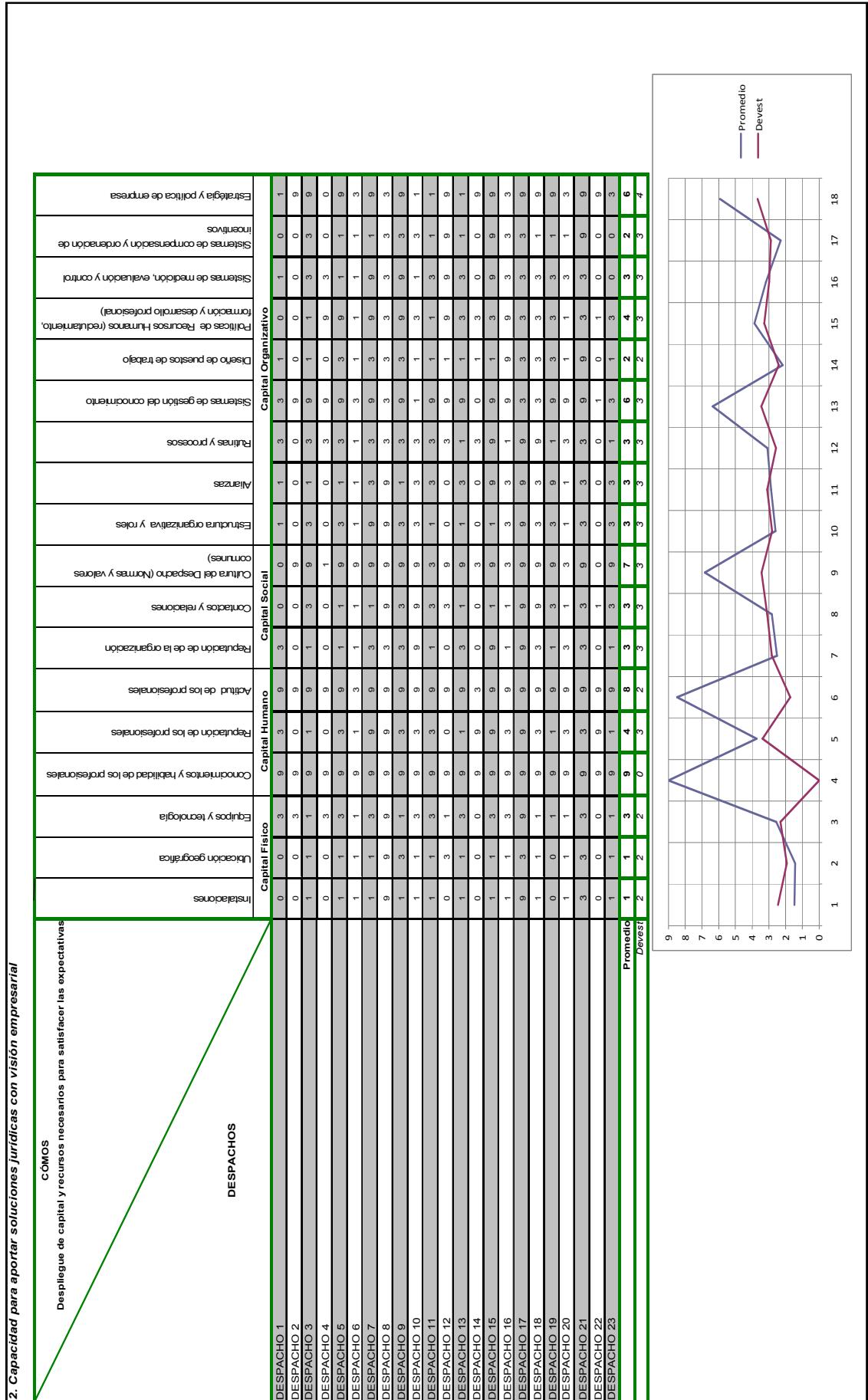


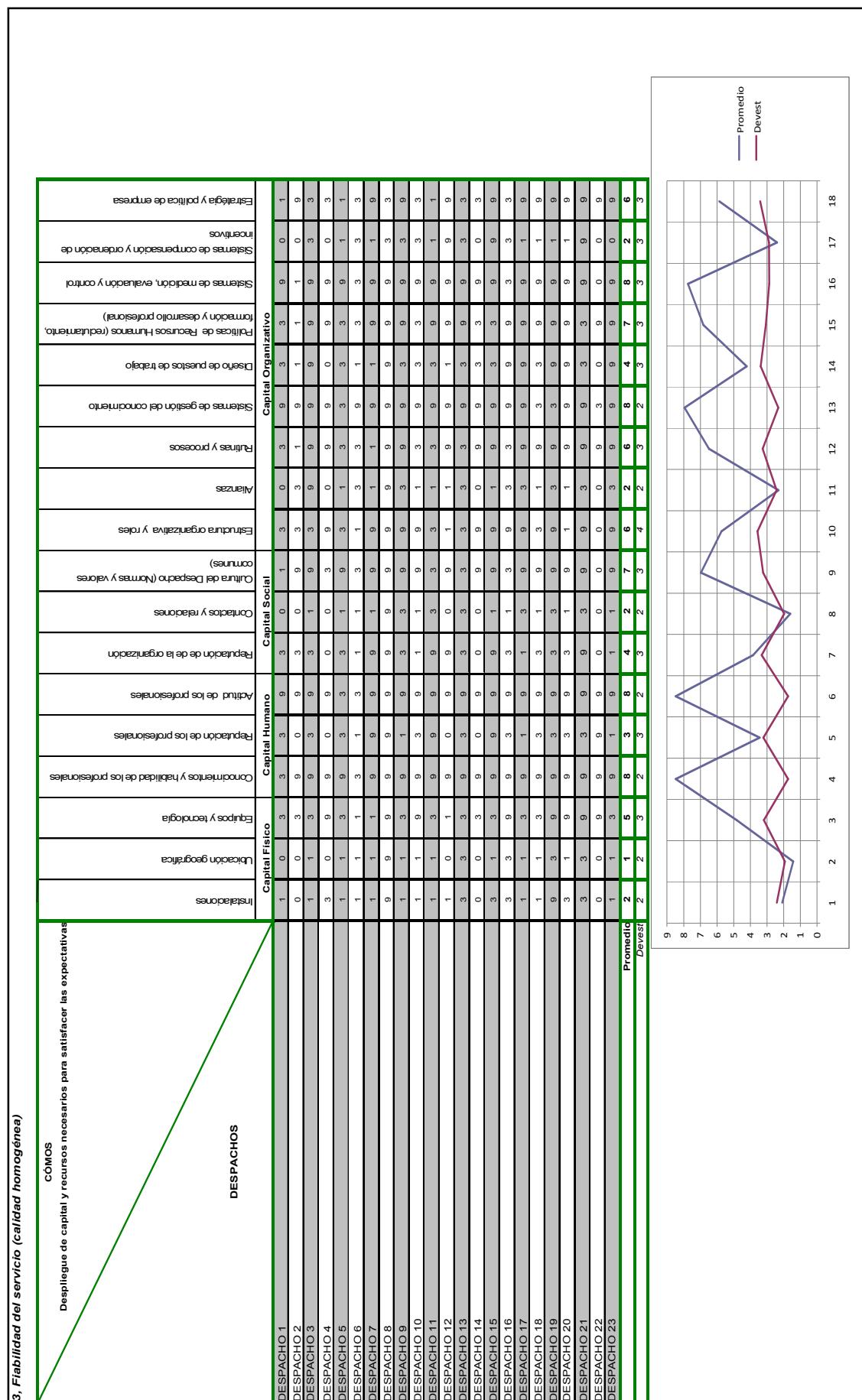


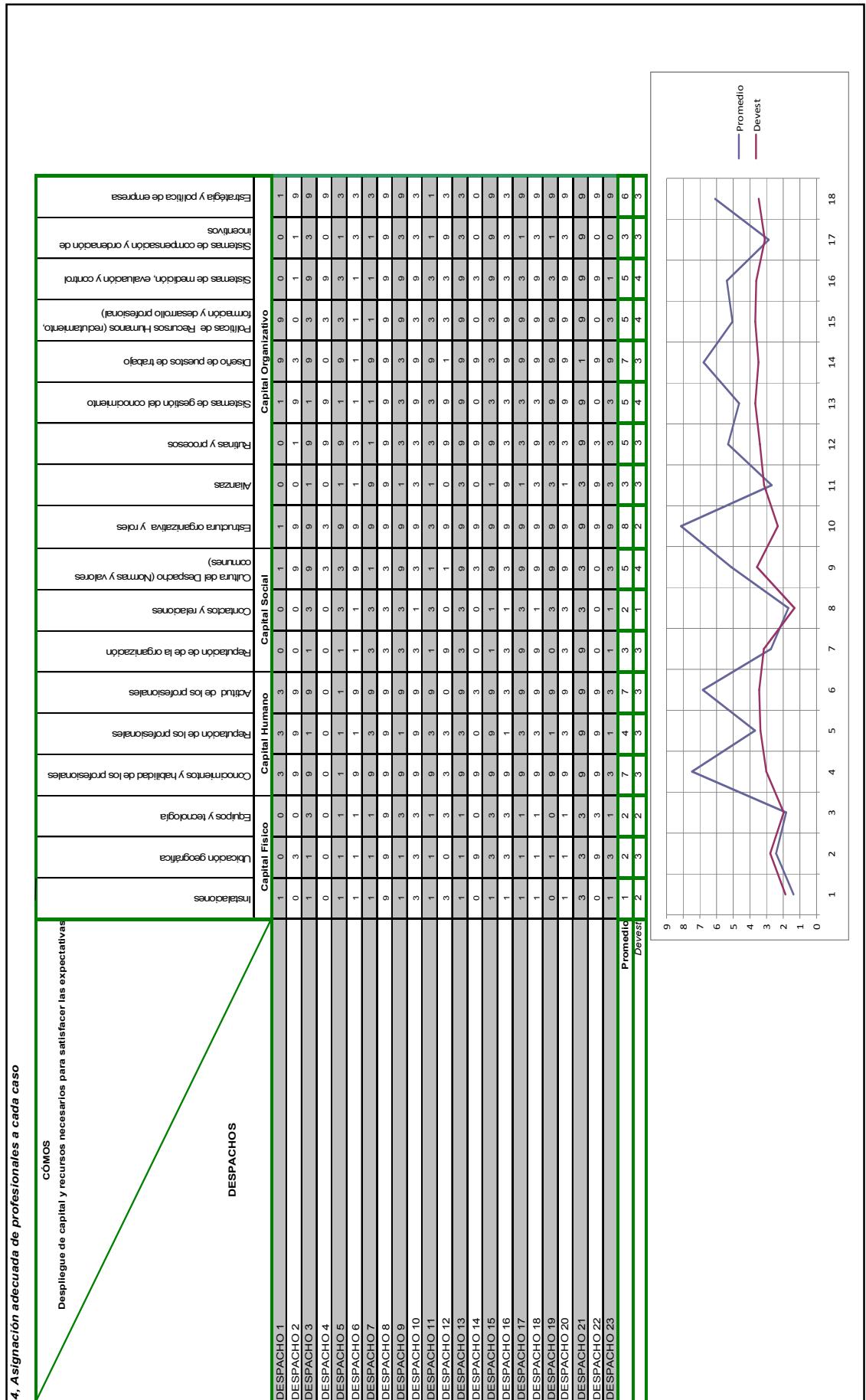


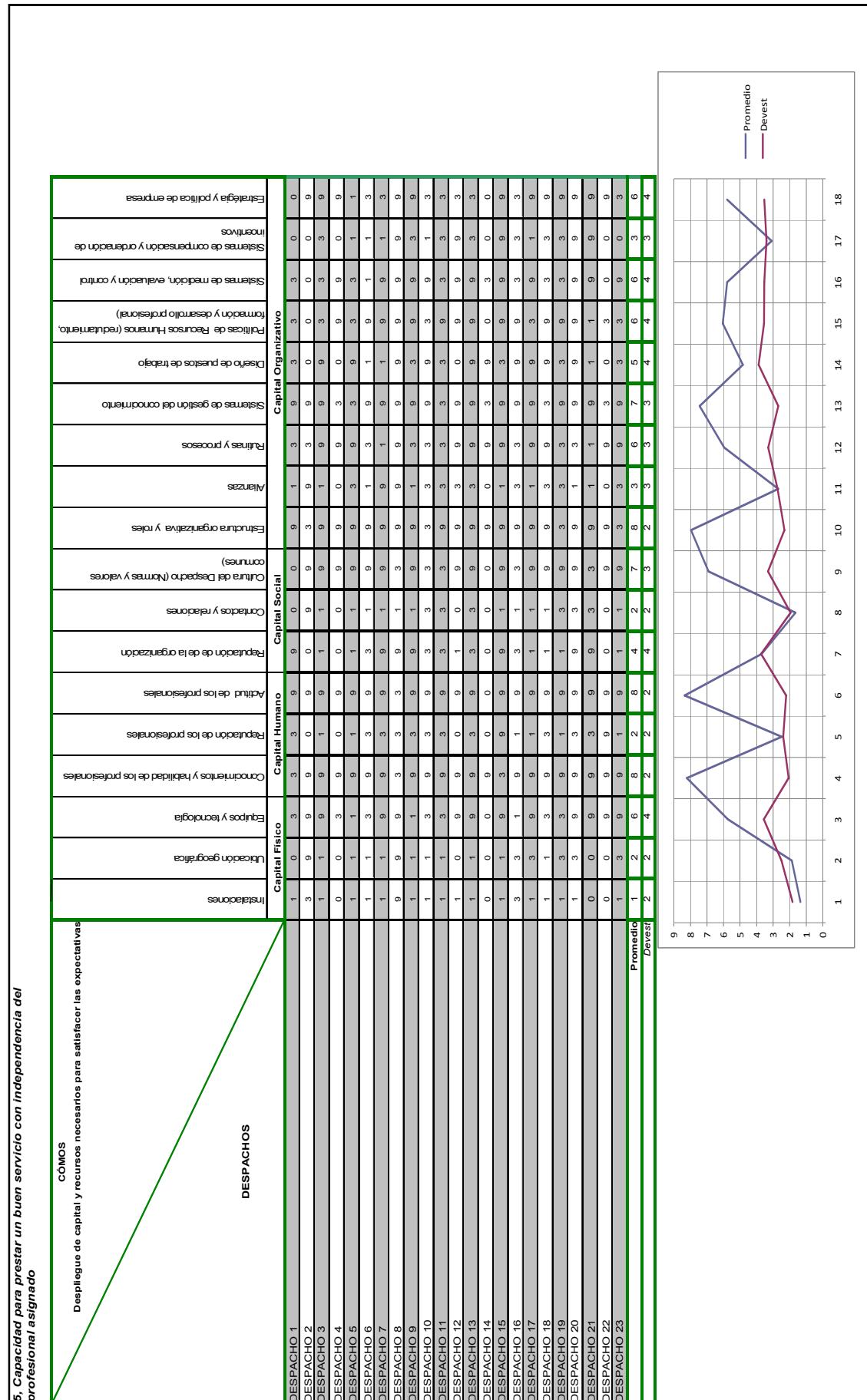
**ANEXO 3.3. IMPACTO EN PROMEDIO DE CADA RECURSO EN LA SATISFACCIÓN
DE CADA EXPECTATIVA Y CÁLCULO DE LA DESVIACIÓN ESTÁNDAR**

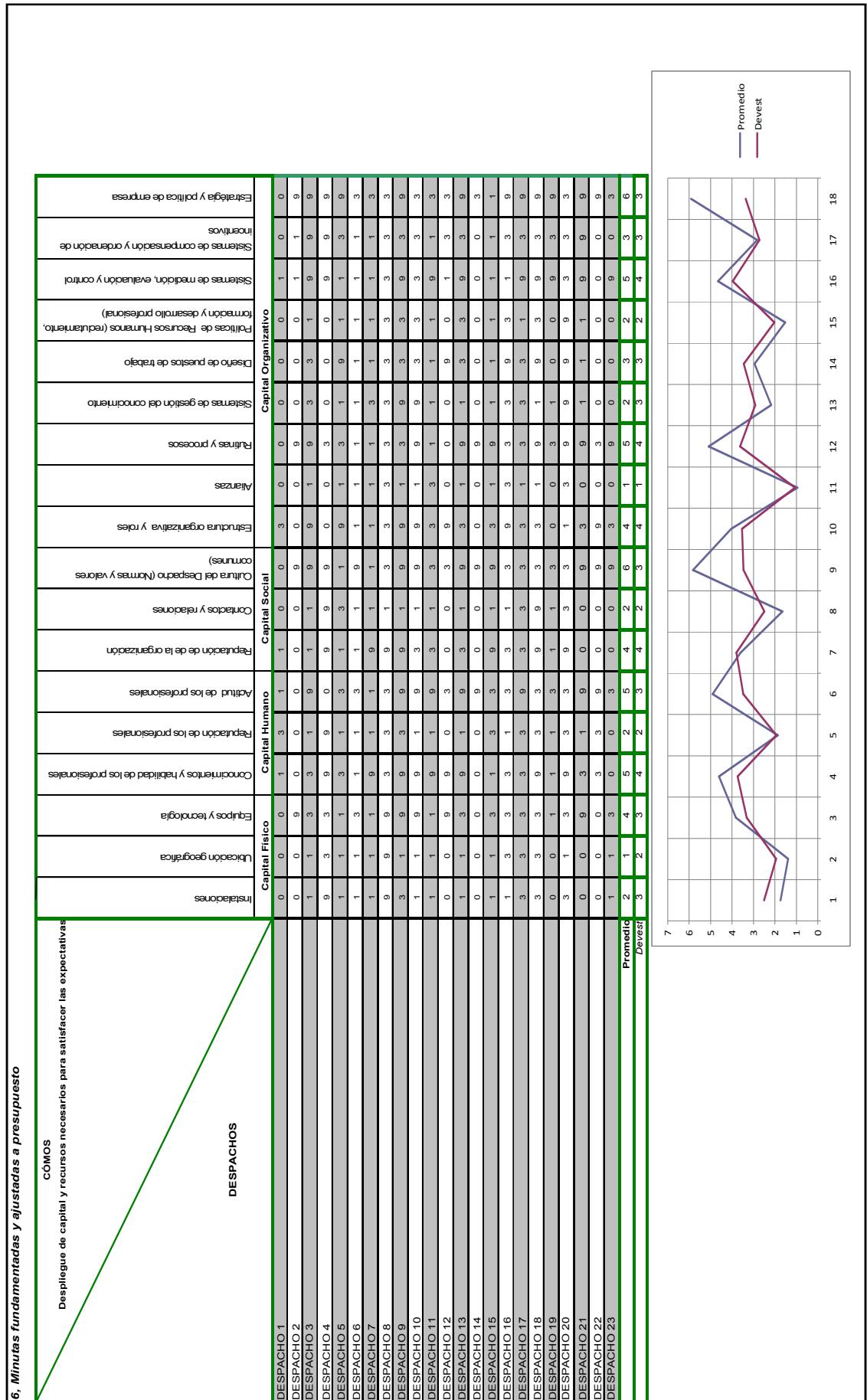


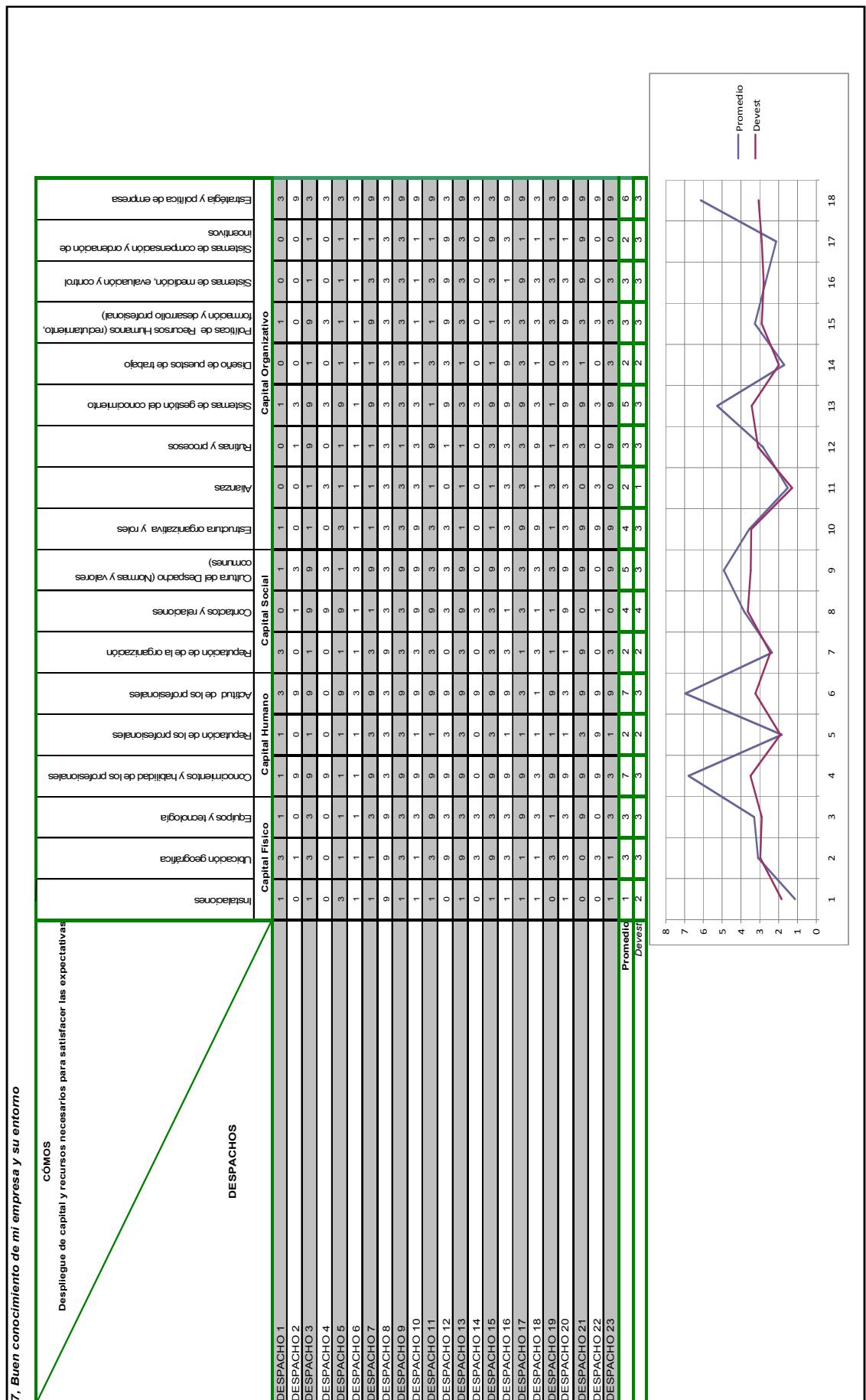


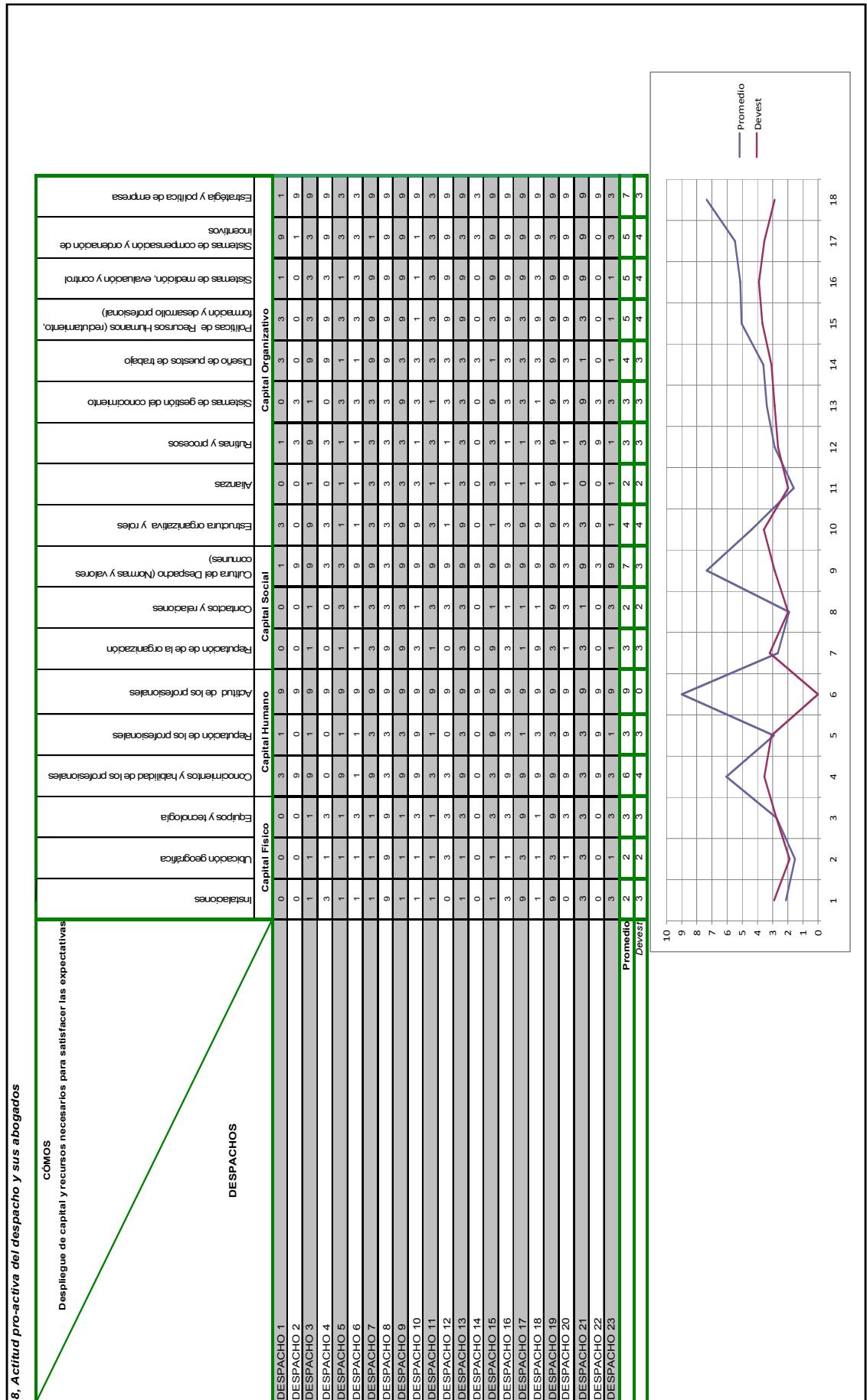


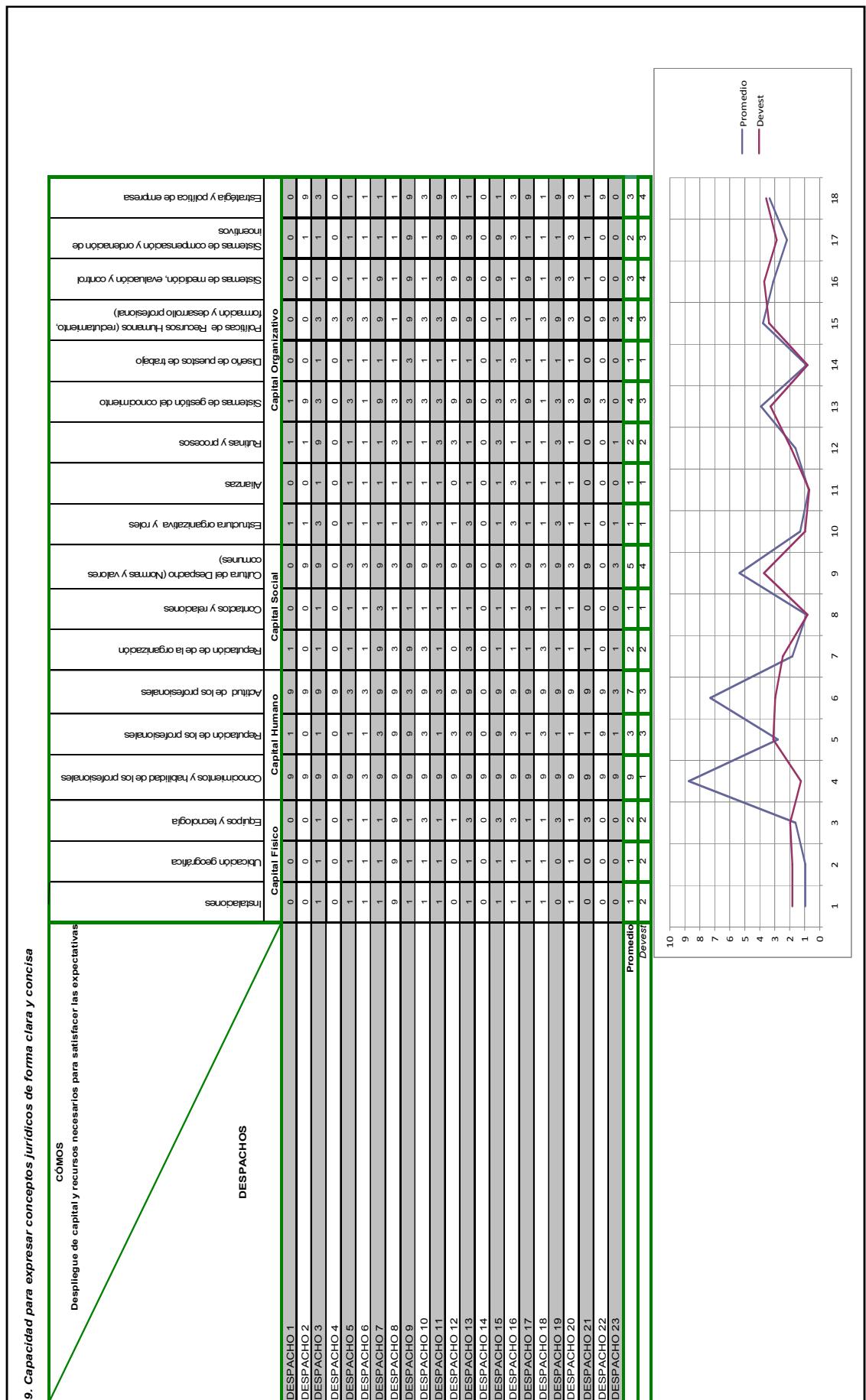


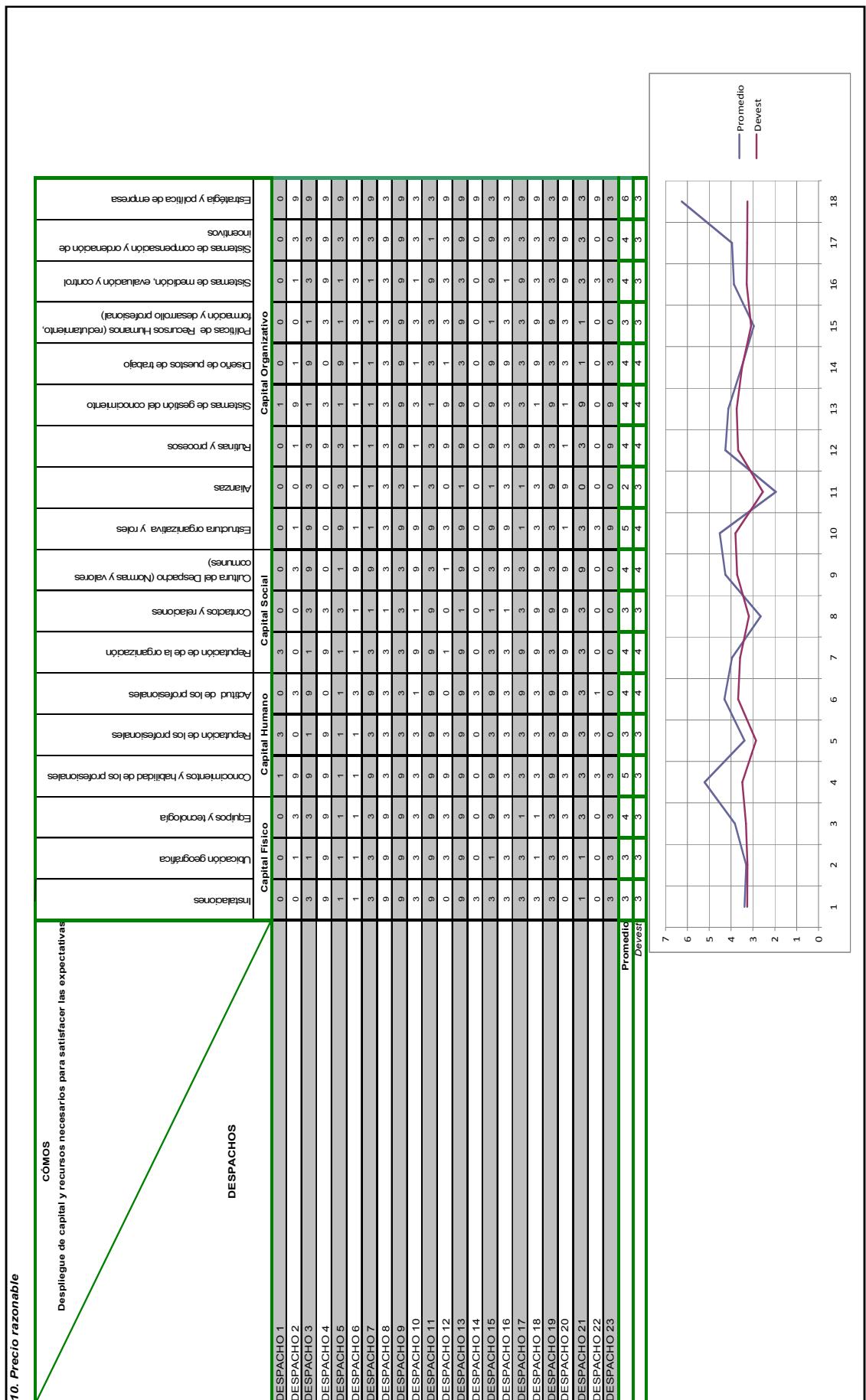


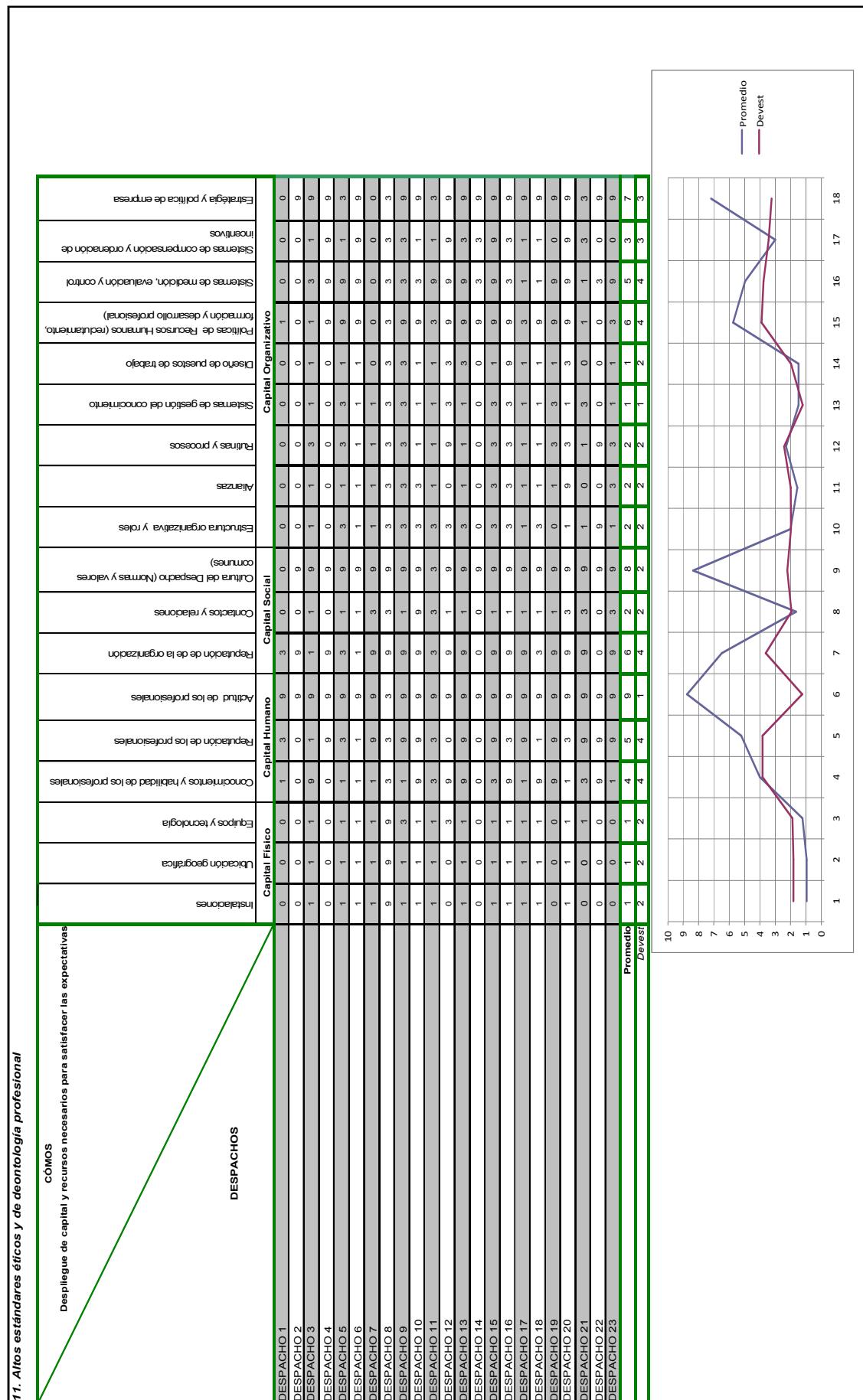


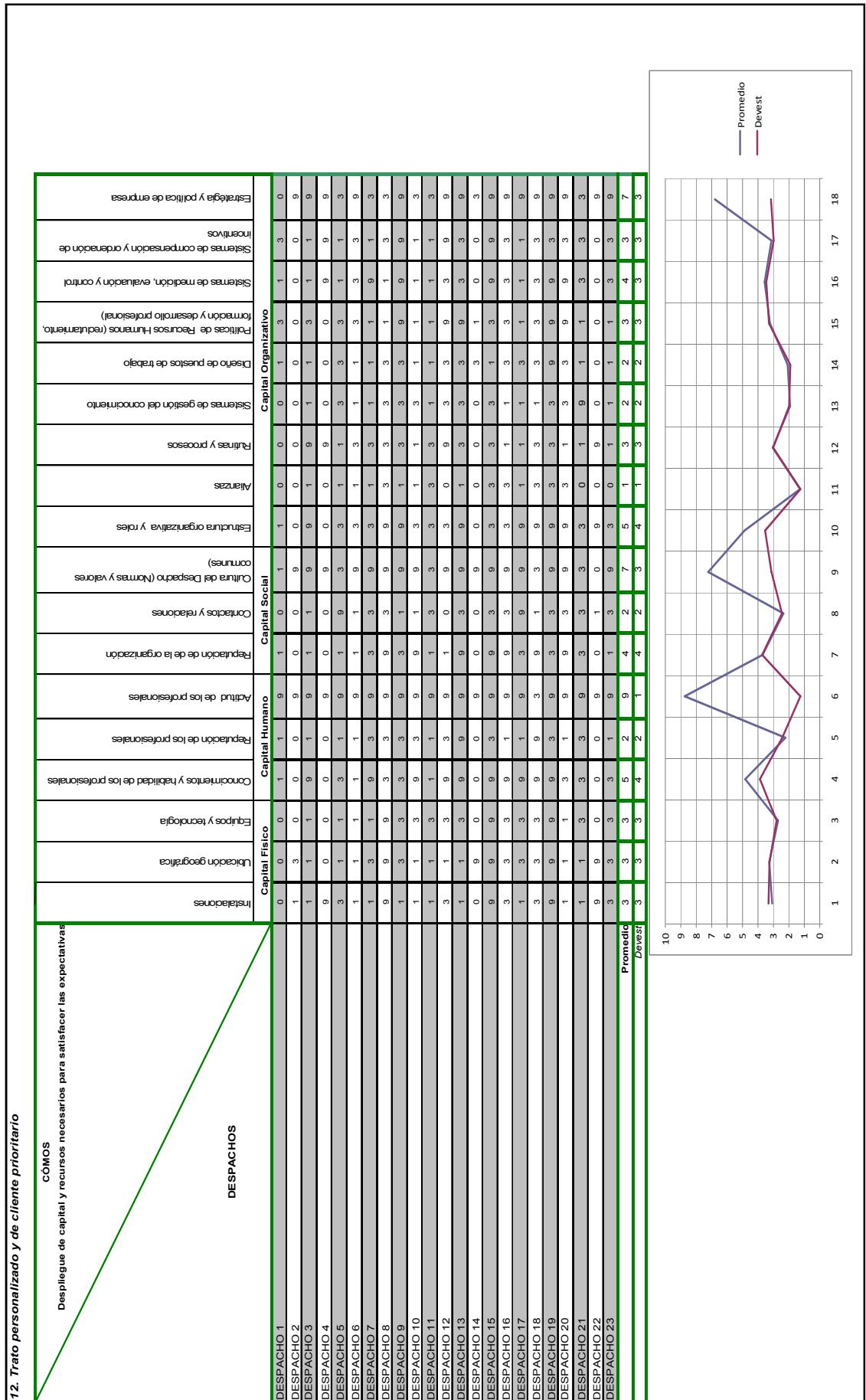


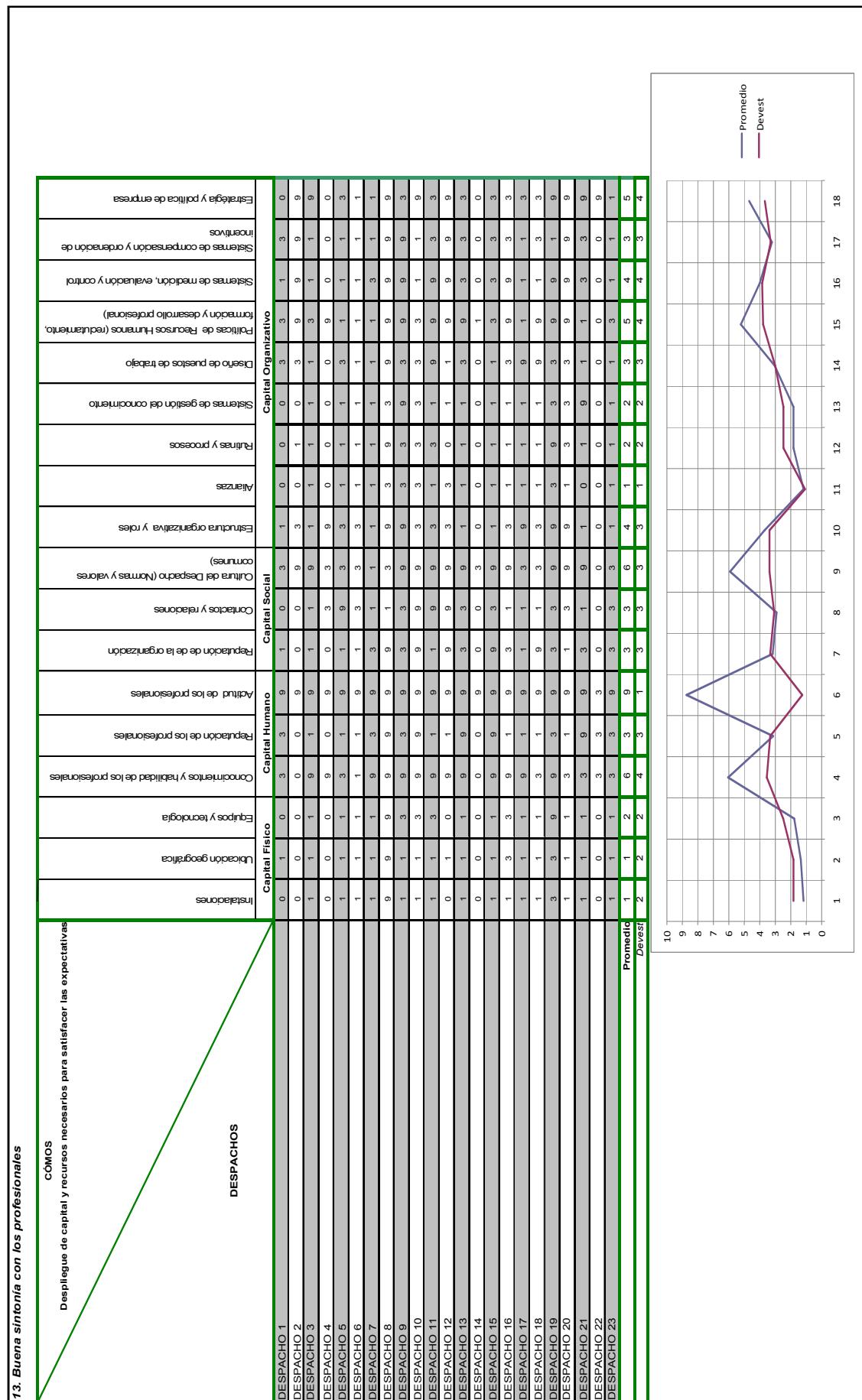


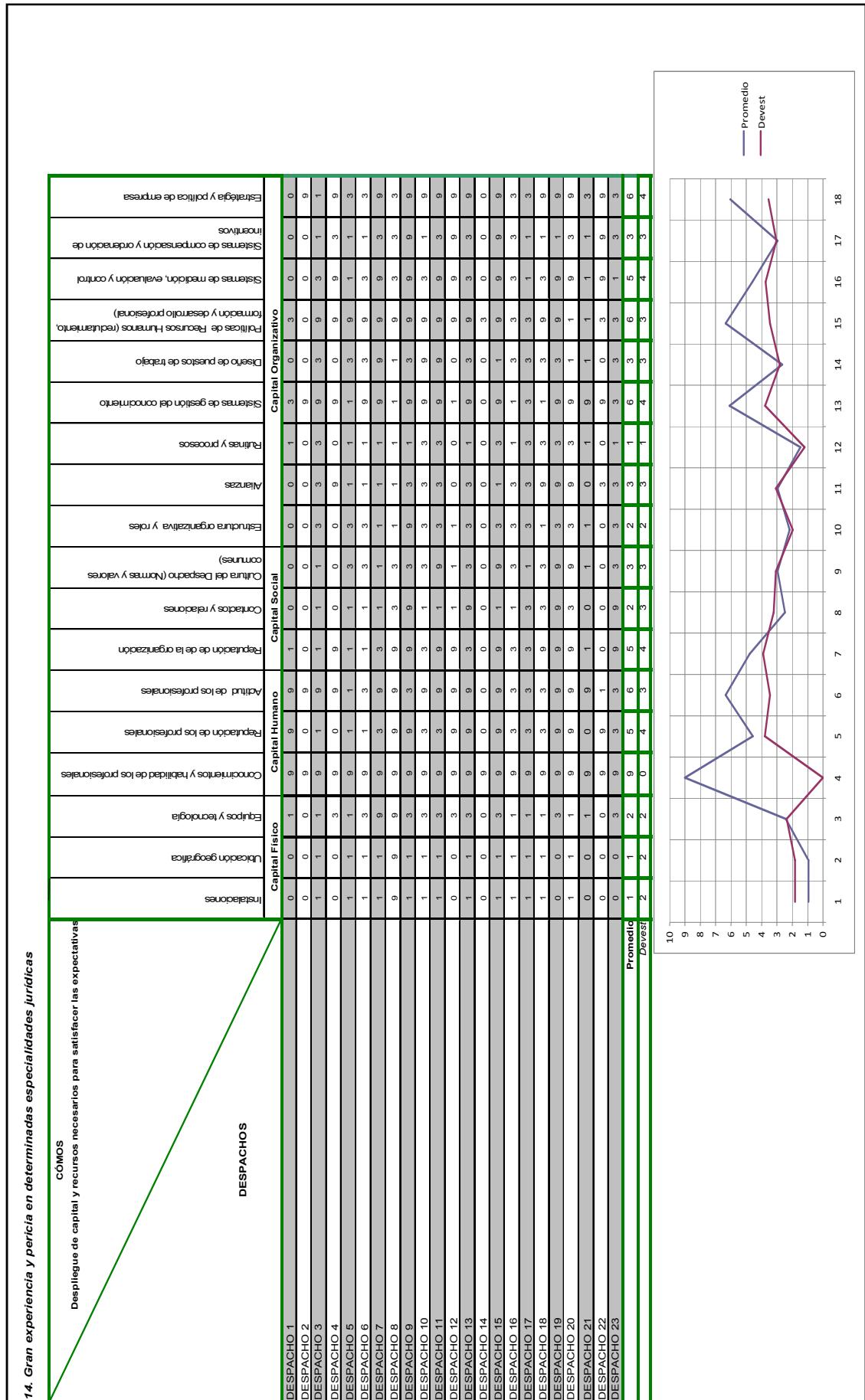


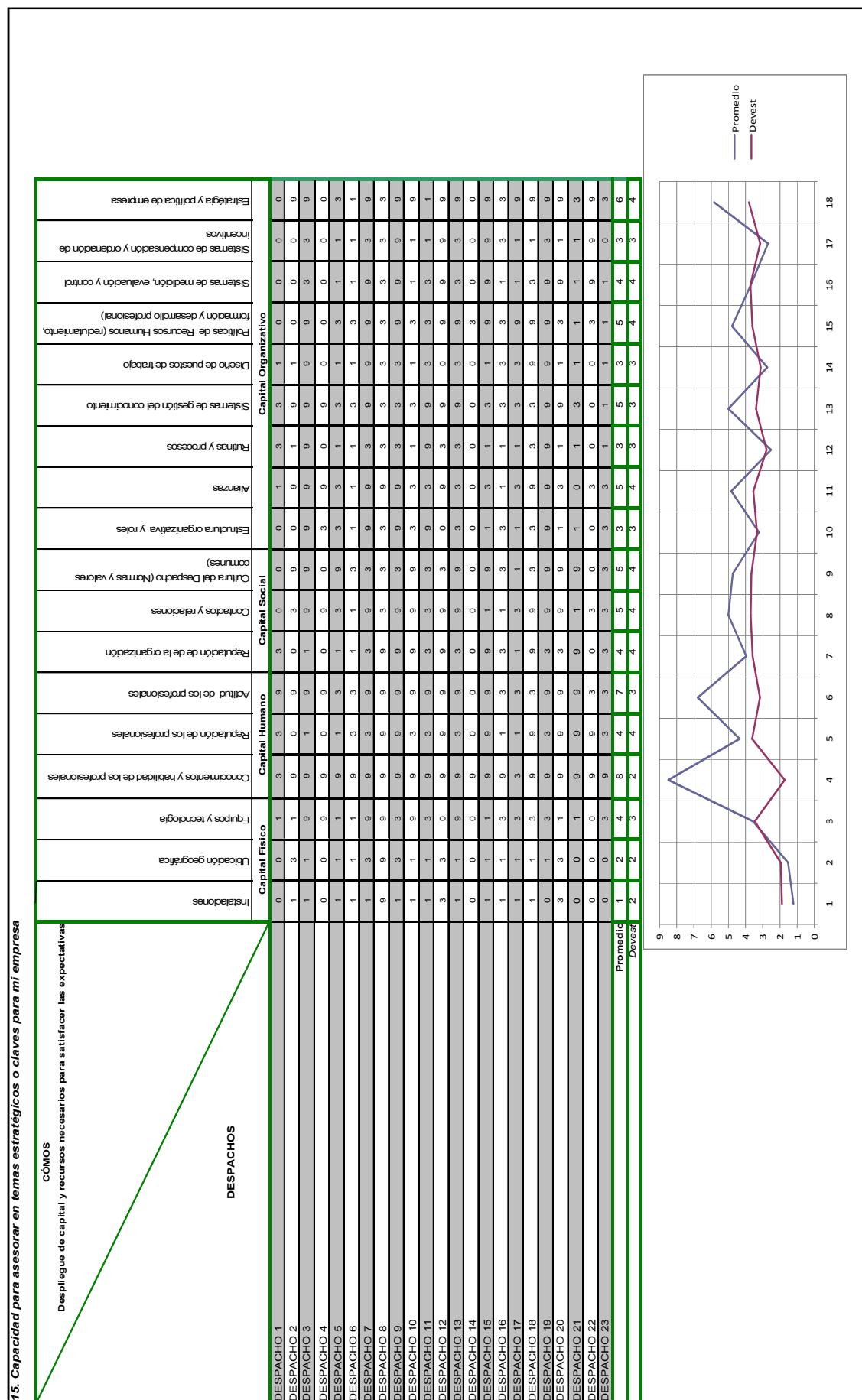


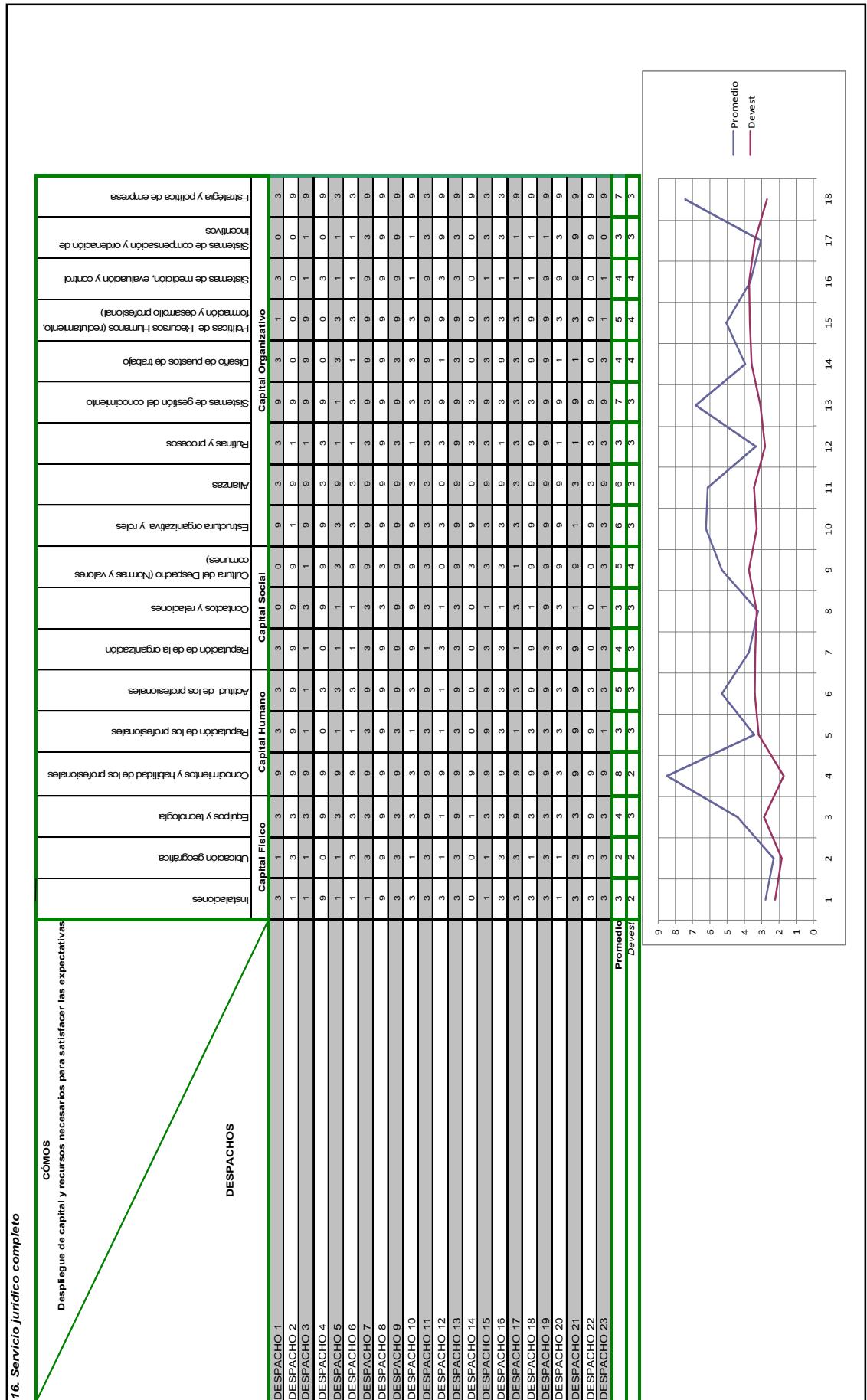


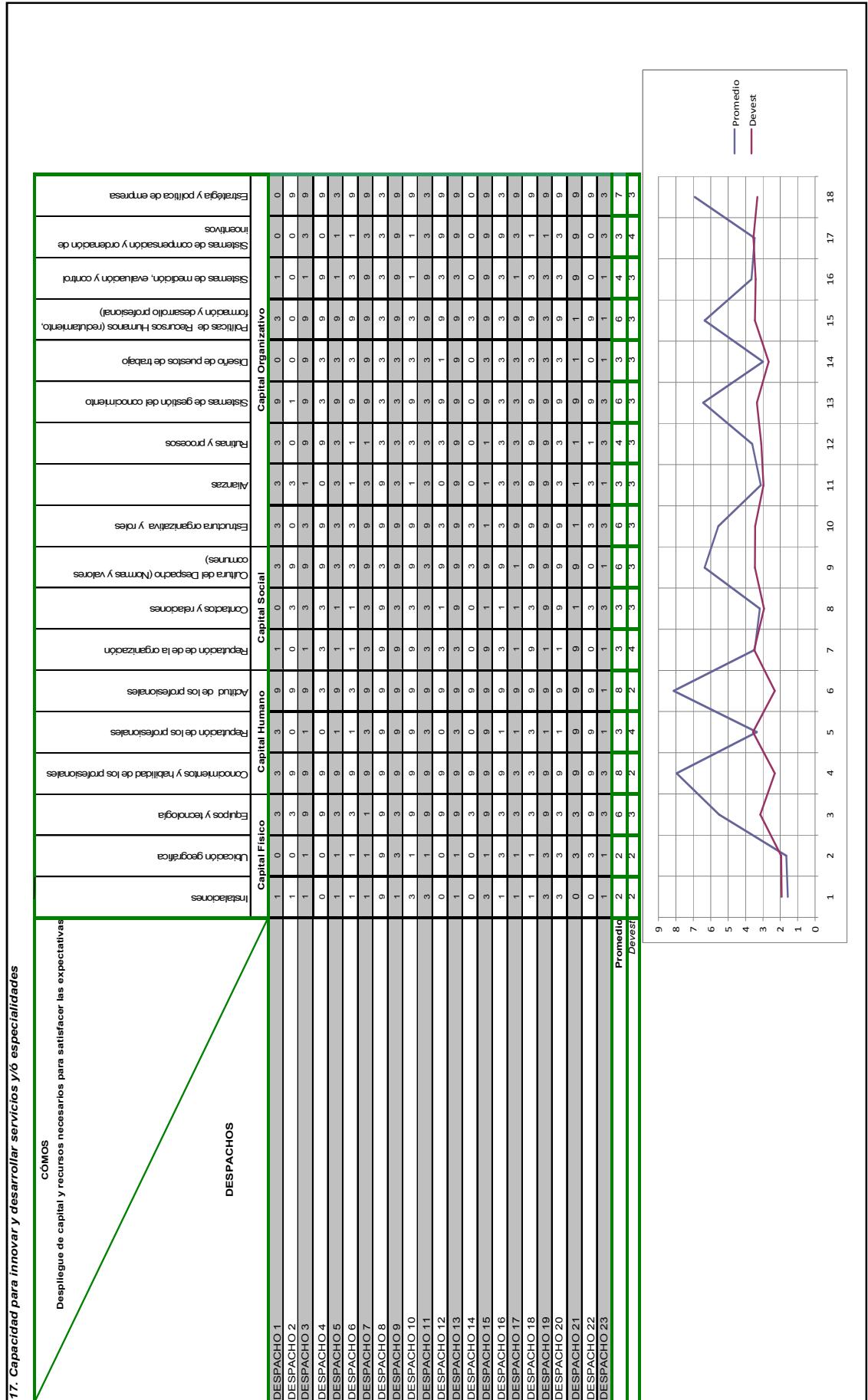


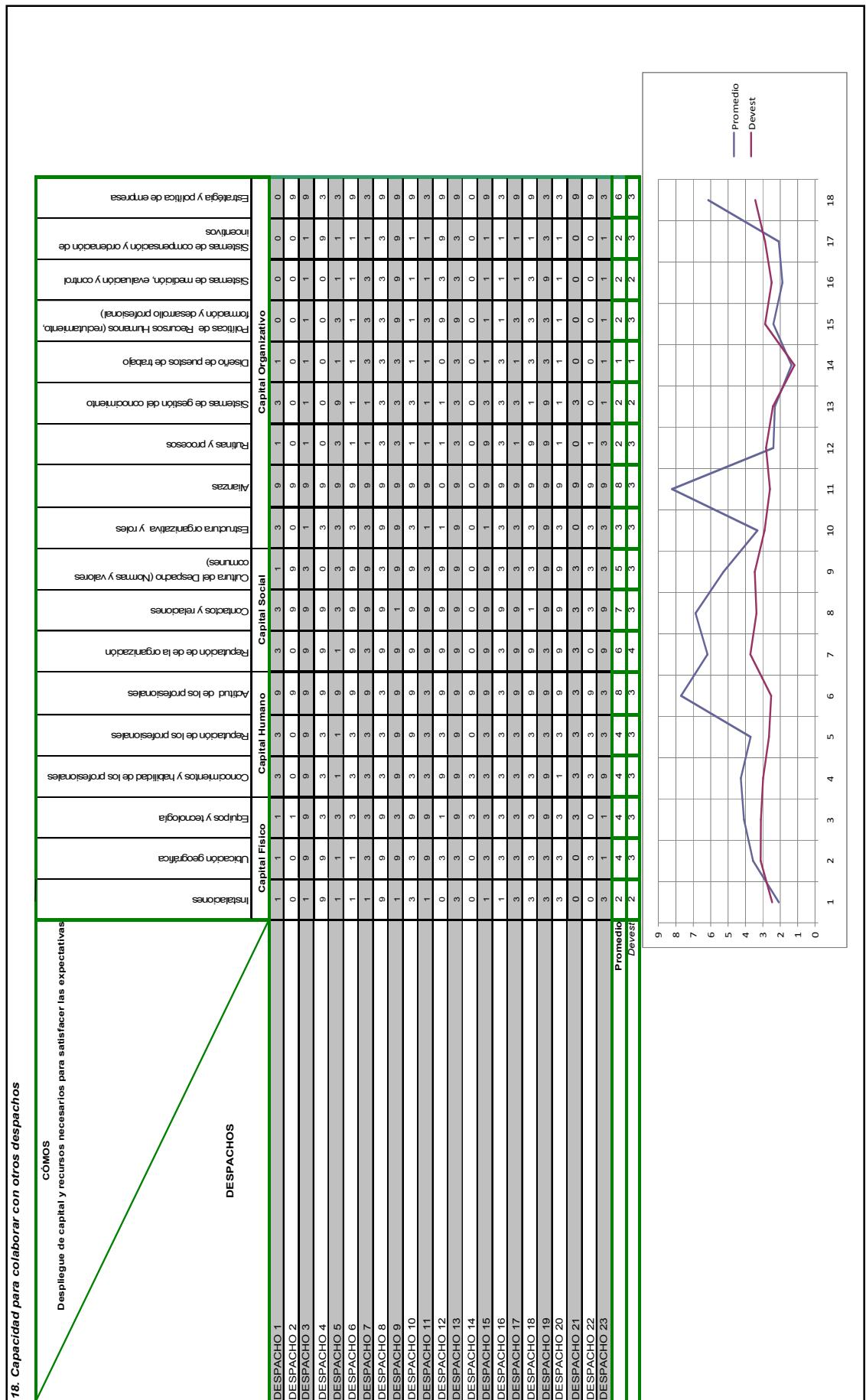


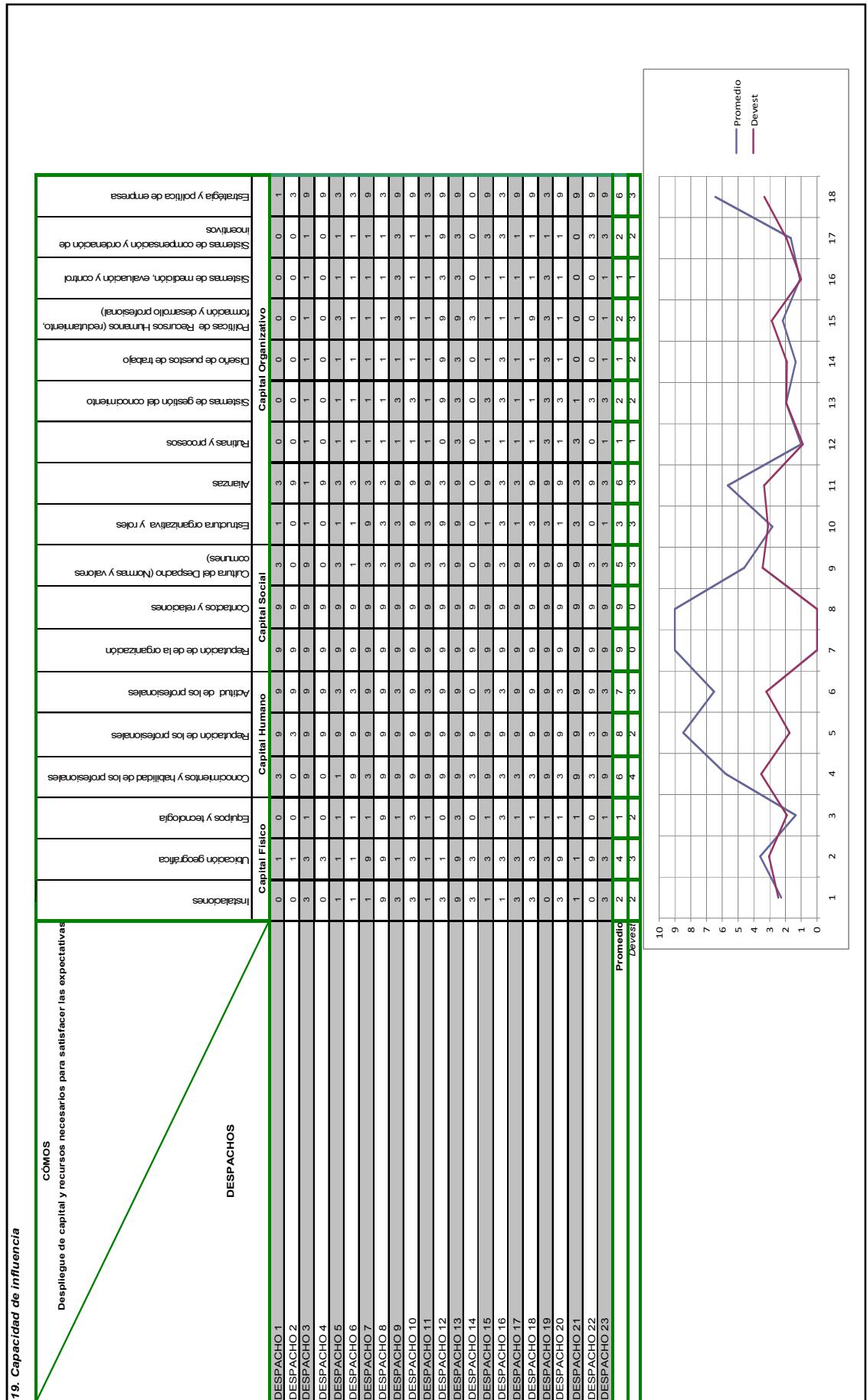


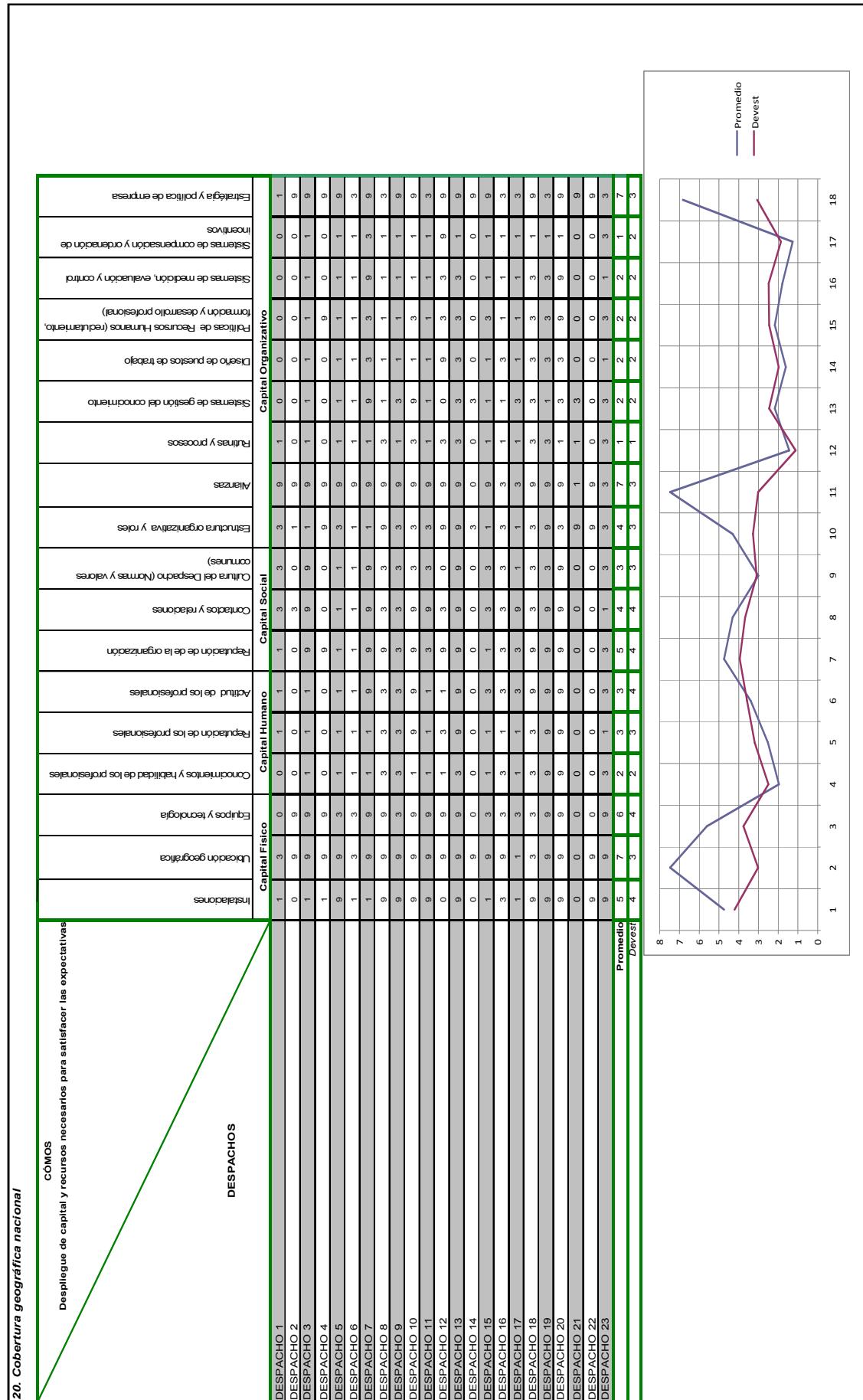


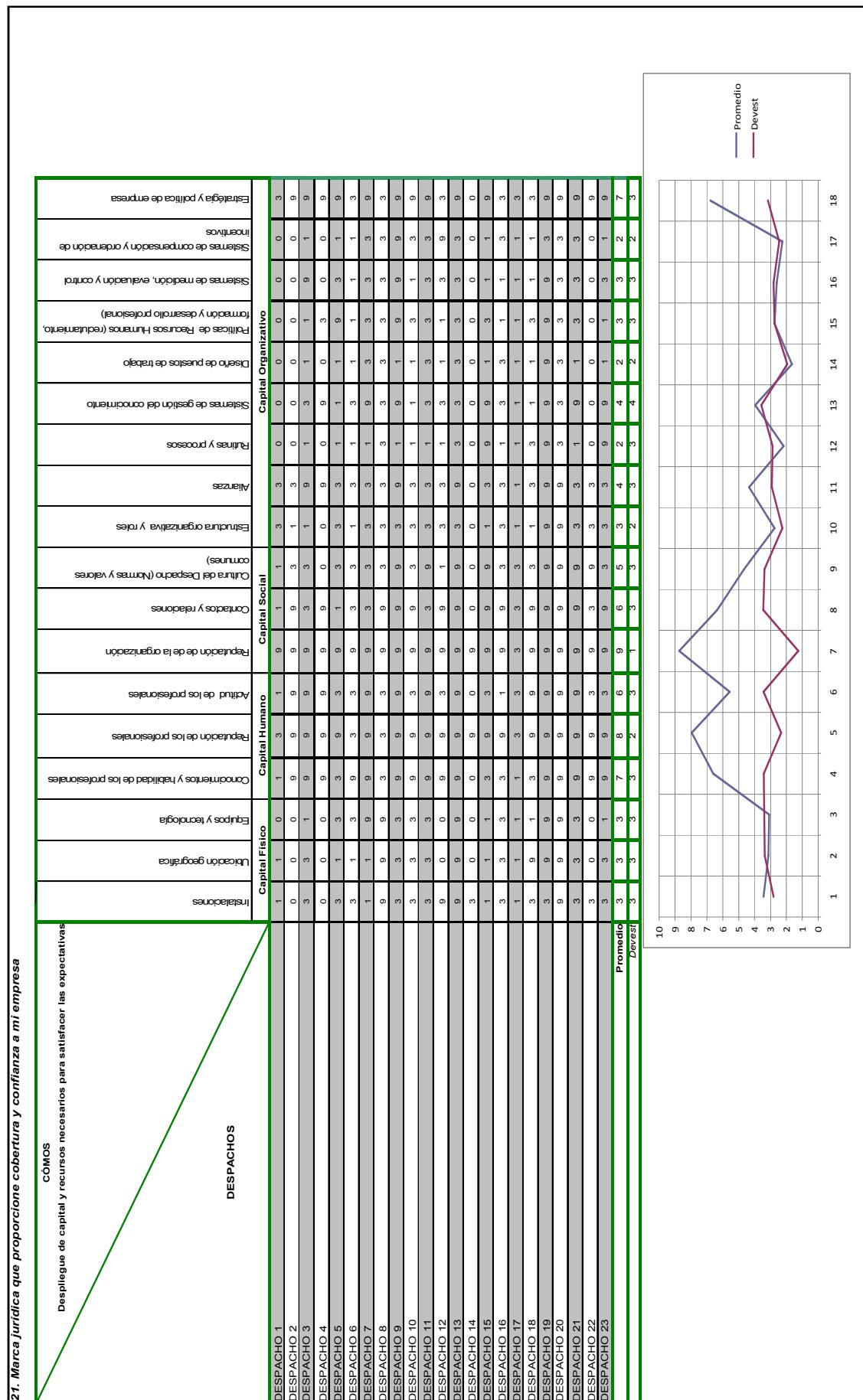


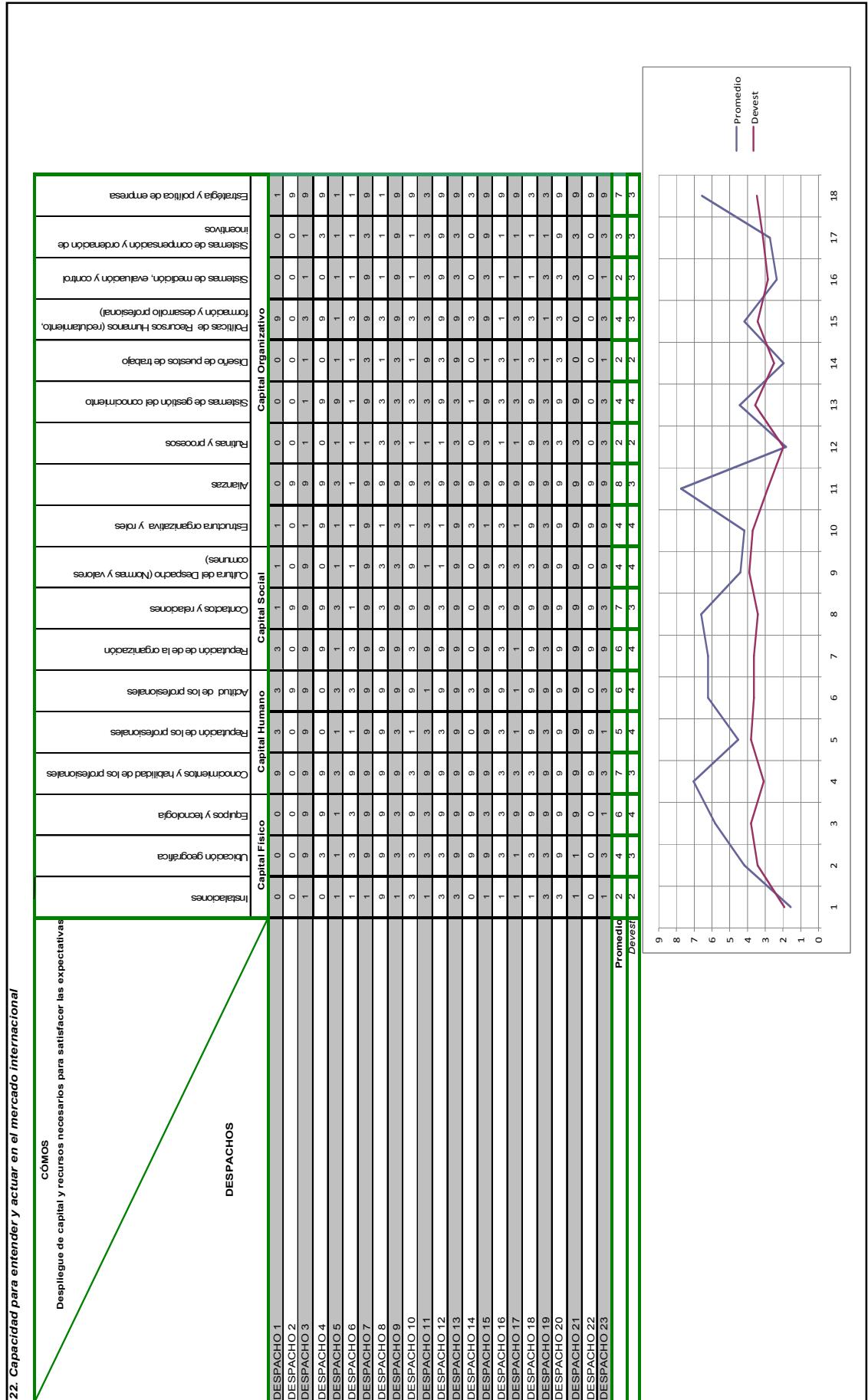


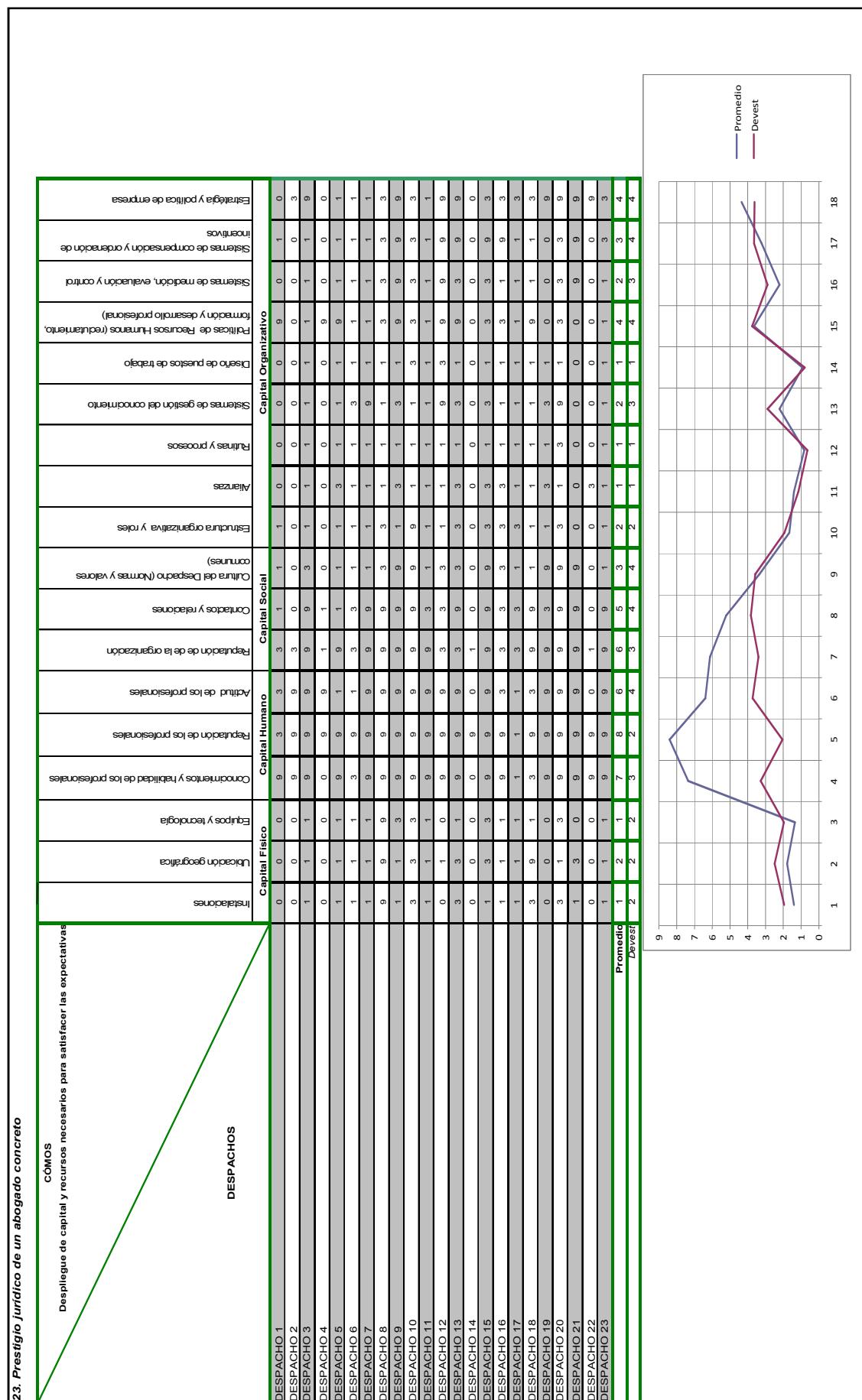


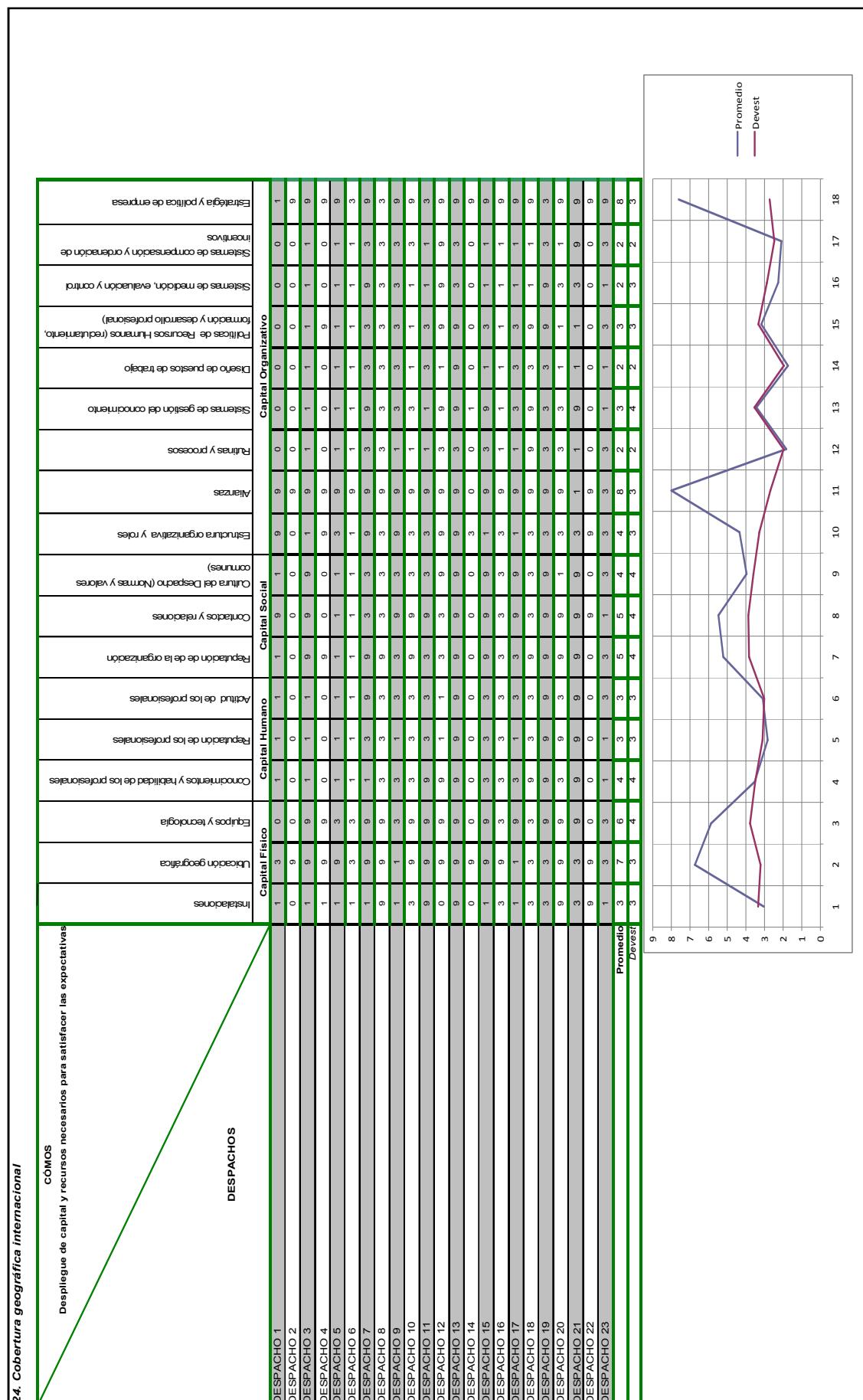




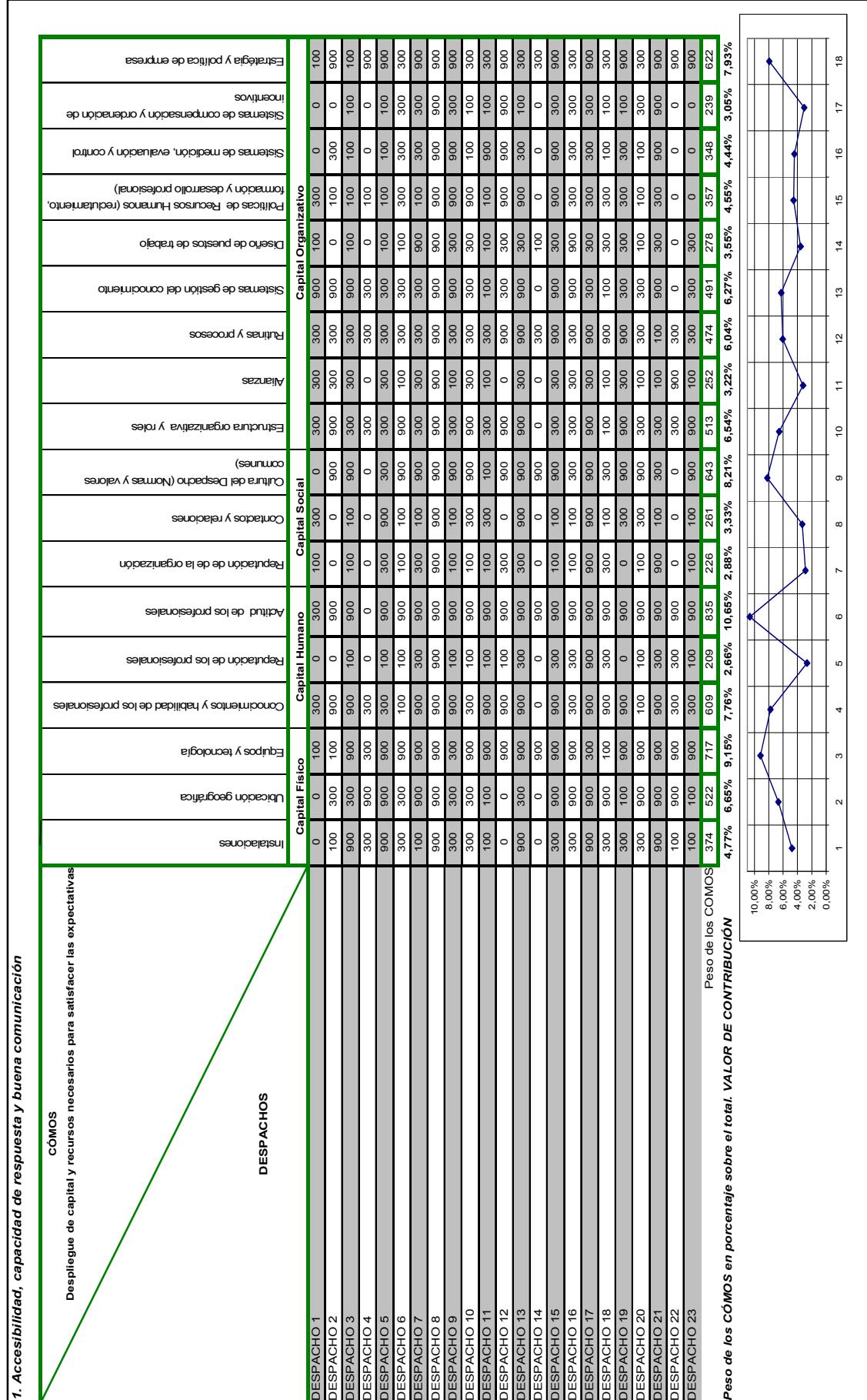


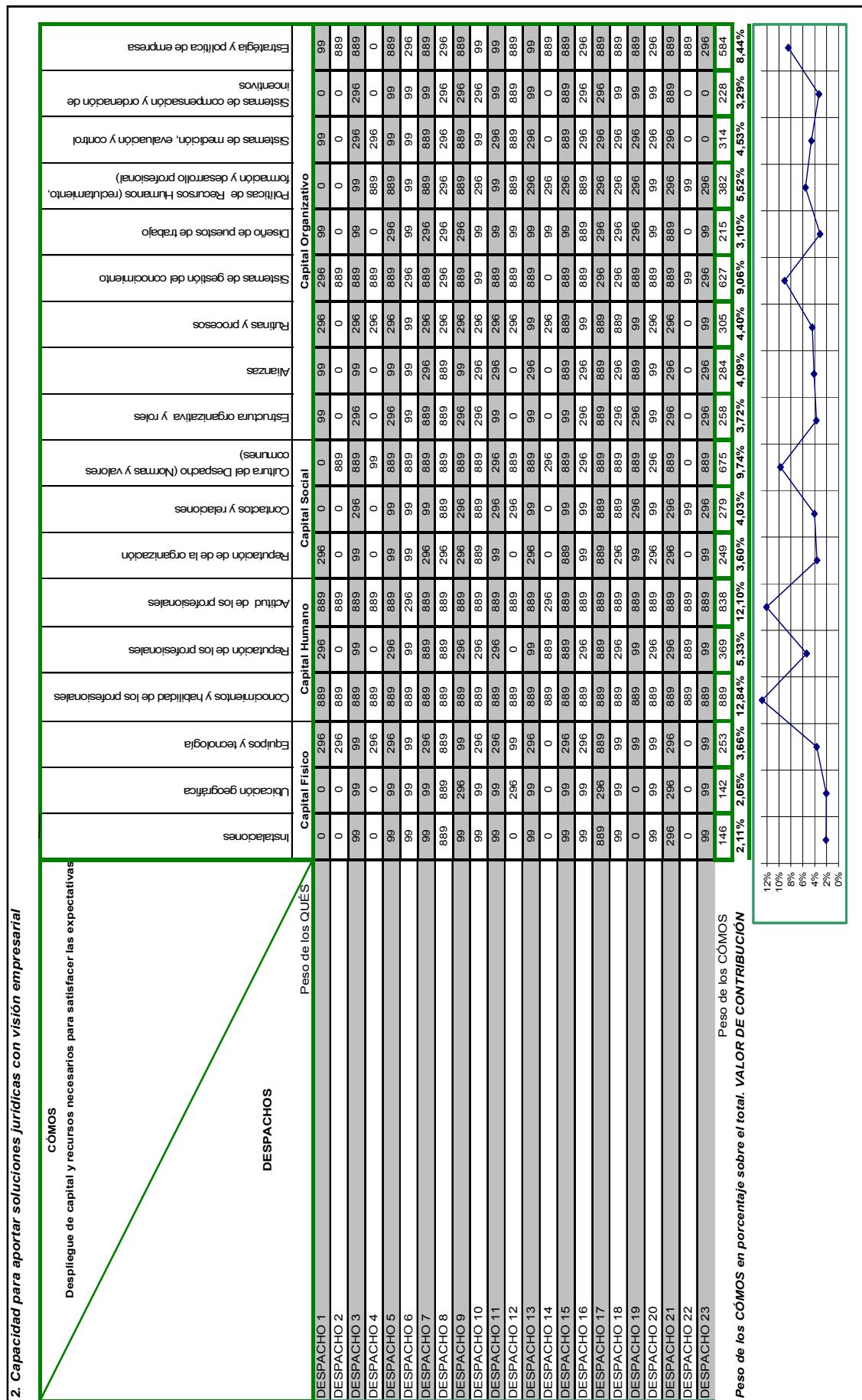


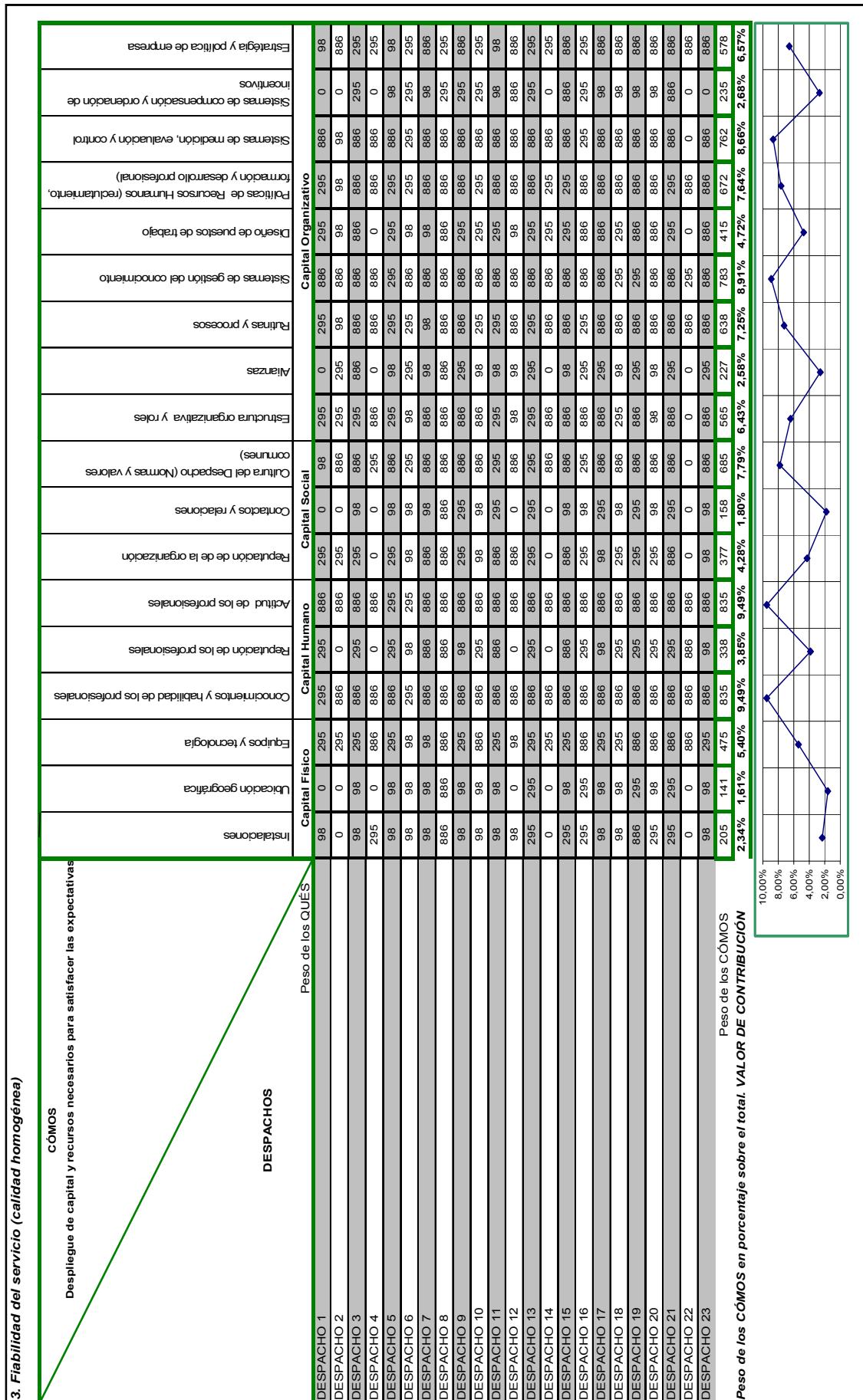


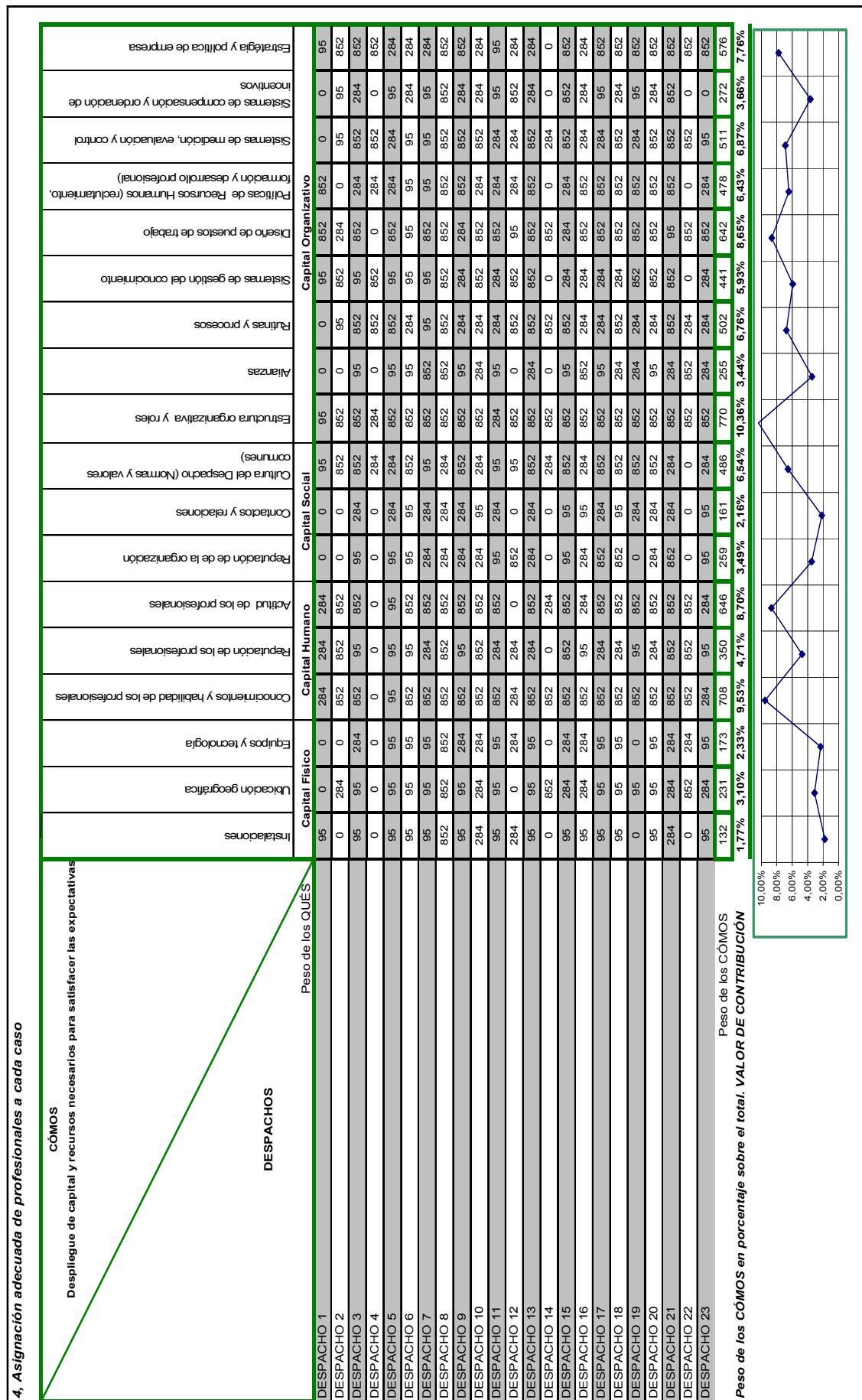


ANEXO 3.4. MATRICES DE CORRELACIÓN QFD



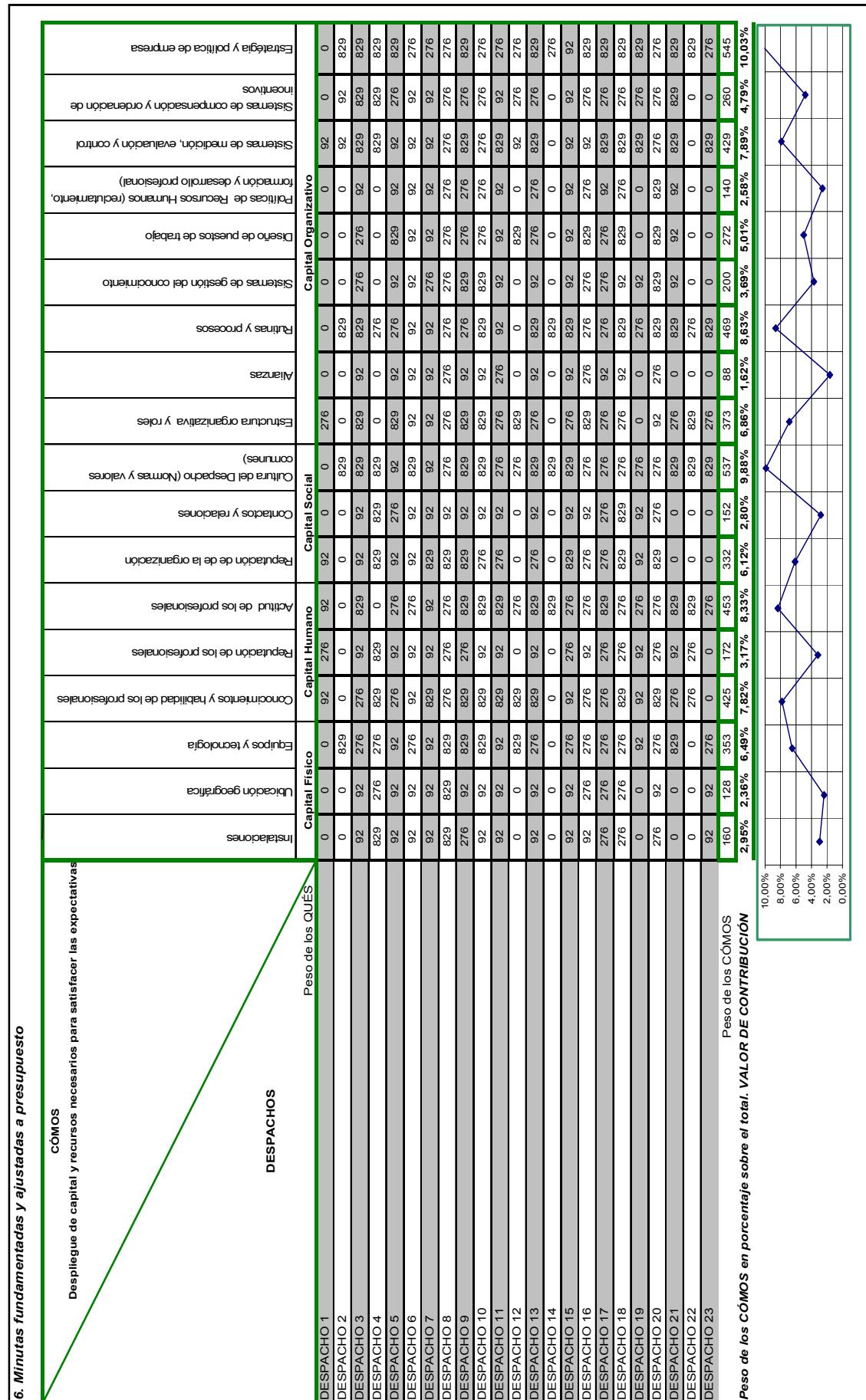


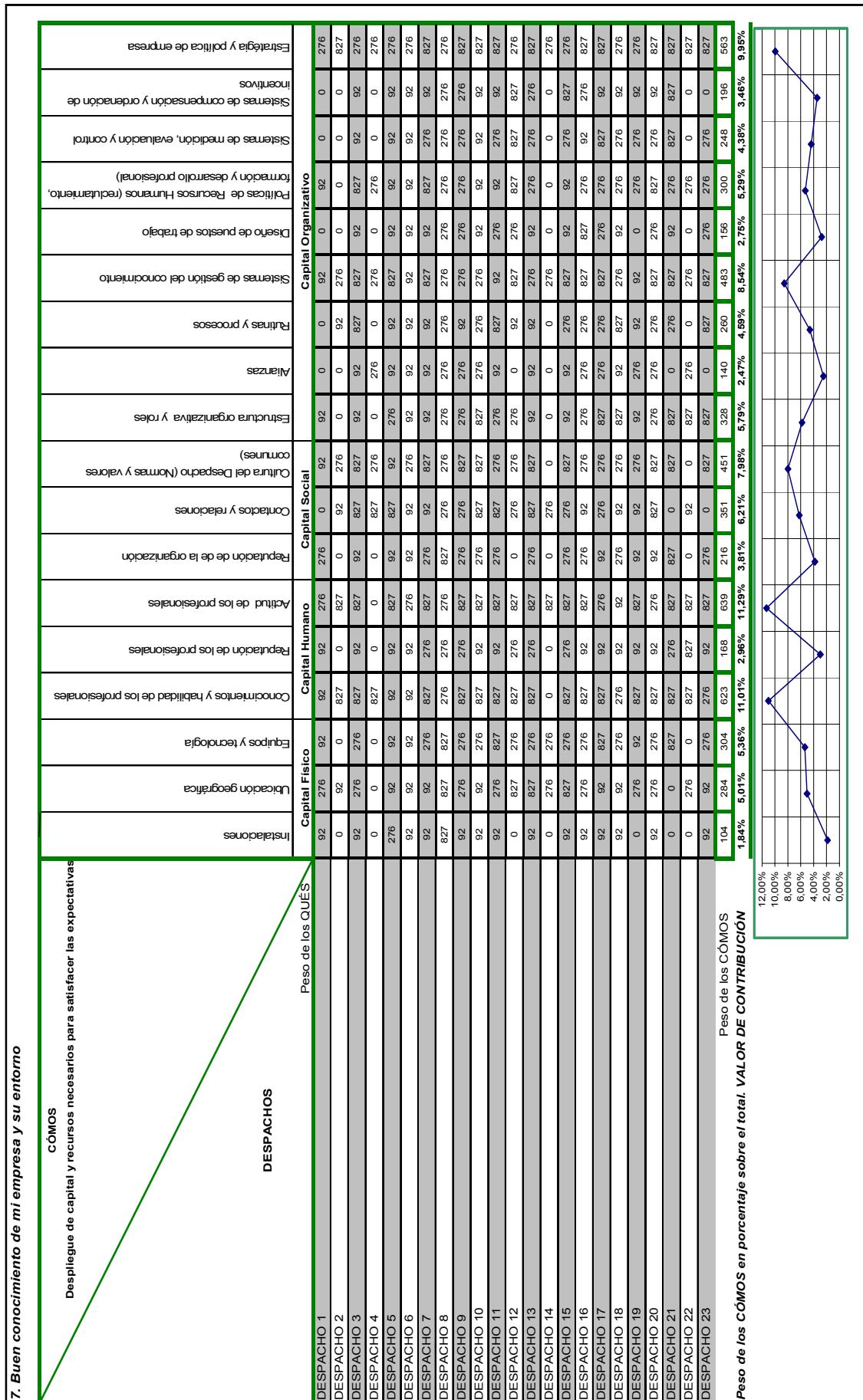


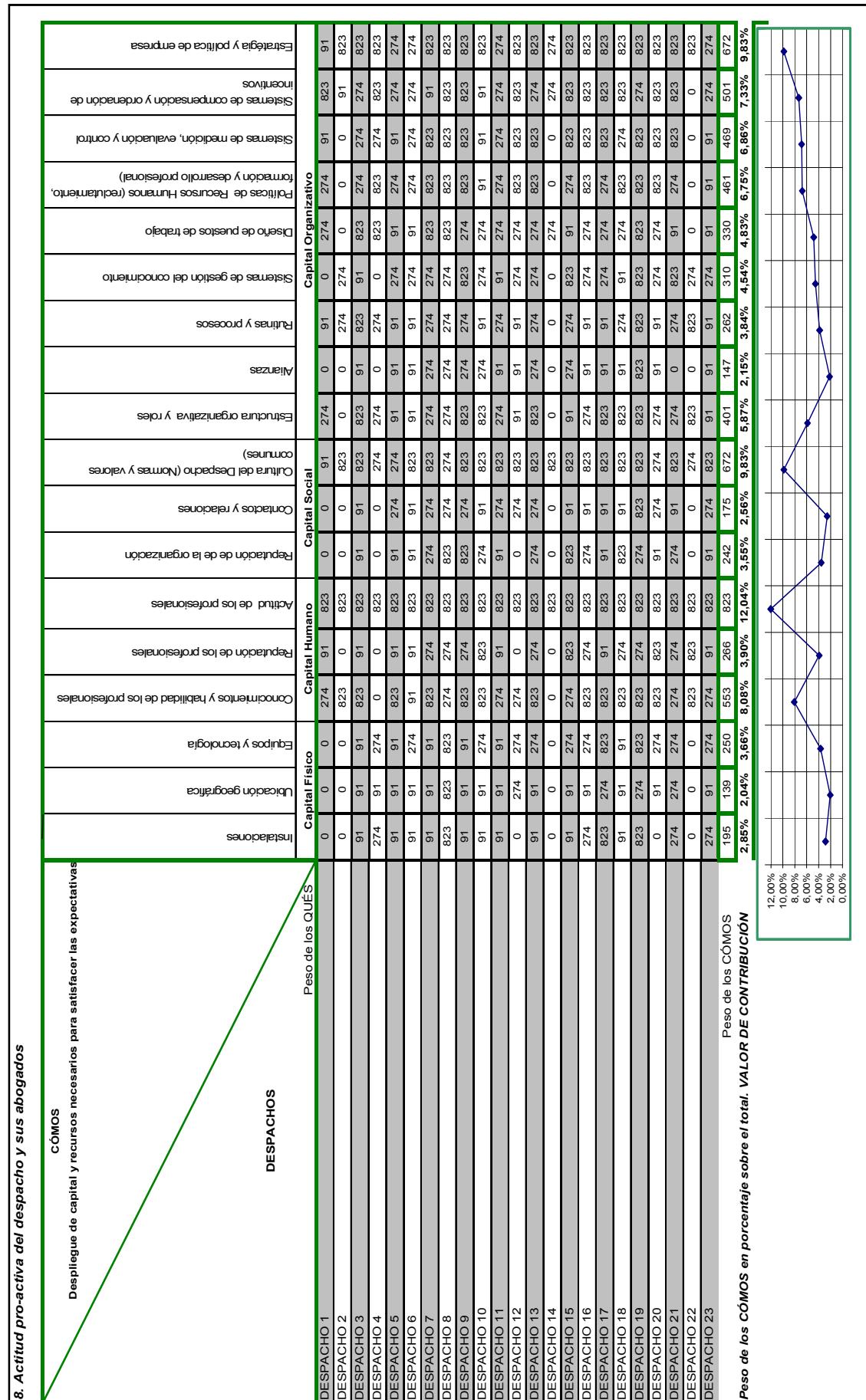


5. Capacidad para prestar un buen servicio con independencia del profesional asignado

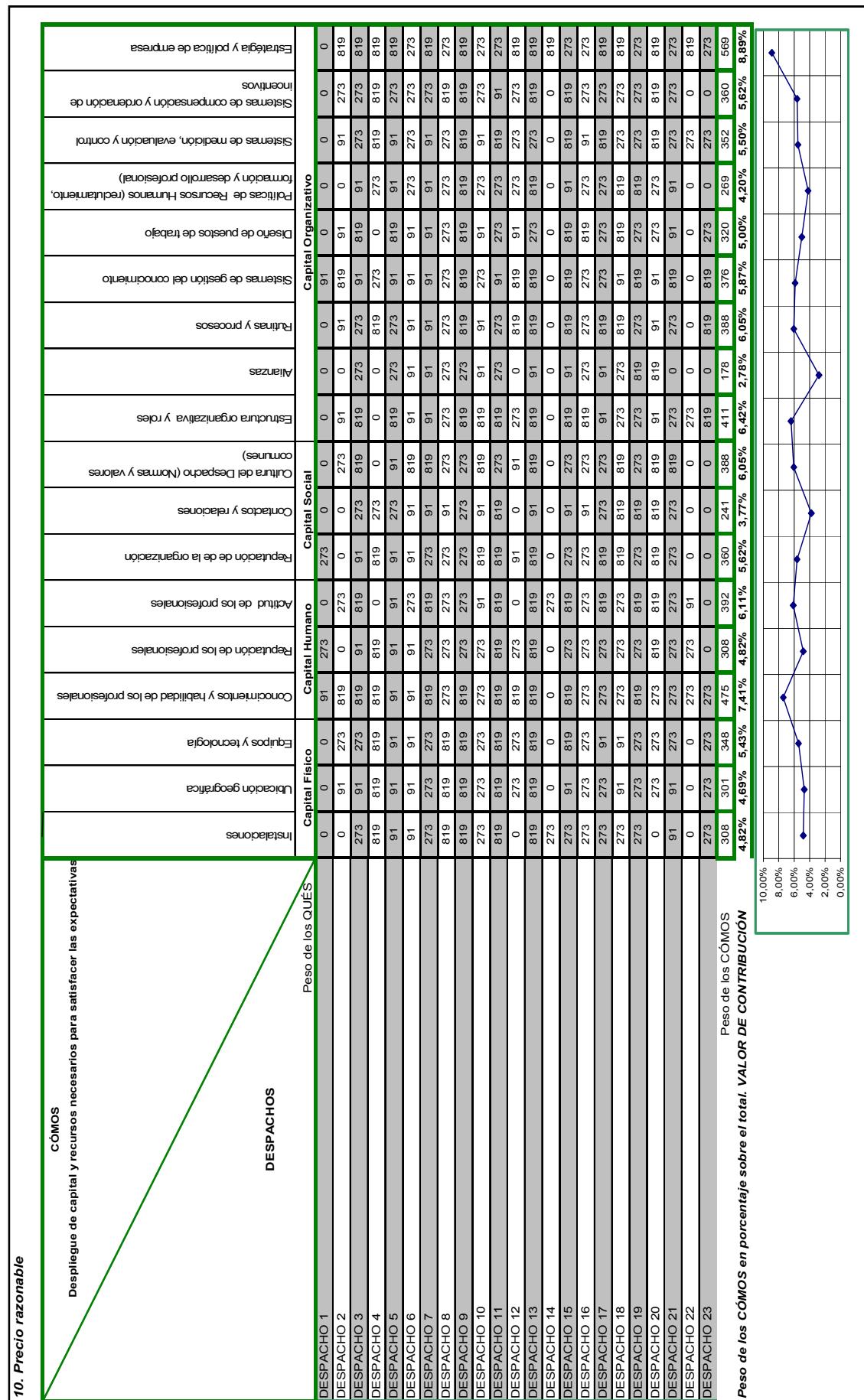
CÓMO		Despliegue de capital y recursos necesarios para satisfacer las expectativas		DESPACHOS		Peso de los QUÉS		Capital Físico		Capital Social		Capital Organizativo		ESTRATEGIA Y POLÍTICA DE EMPRESA	
DESPACHO 1	94	0	281	281	844	844	0	0	844	94	281	281	281	0	0
DESPACHO 2	281	844	0	844	0	844	844	281	844	281	0	0	0	0	844
DESPACHO 3	94	844	94	844	94	844	94	94	844	844	281	281	281	281	844
DESPACHO 4	0	0	281	844	0	844	0	0	844	281	0	844	844	0	844
DESPACHO 5	94	94	94	844	94	844	94	94	844	281	281	281	281	94	94
DESPACHO 6	94	94	281	844	281	94	844	94	281	844	94	844	94	94	281
DESPACHO 7	94	844	844	281	844	94	844	94	844	94	844	94	844	94	281
DESPACHO 8	844	844	281	844	281	844	94	281	844	844	844	844	844	844	844
DESPACHO 9	94	94	94	844	281	844	94	844	94	281	844	281	844	844	281
DESPACHO 10	94	94	281	844	281	844	281	281	281	281	844	844	281	844	94
DESPACHO 11	94	94	281	844	281	844	281	281	281	281	281	281	281	281	281
DESPACHO 12	94	0	844	844	0	844	94	0	844	844	281	844	844	0	844
DESPACHO 13	94	94	844	281	844	281	844	281	844	281	844	844	844	844	281
DESPACHO 14	0	0	844	0	0	0	0	0	844	0	844	0	844	0	0
DESPACHO 15	94	94	844	281	844	844	844	94	844	94	844	844	844	844	844
DESPACHO 16	281	281	94	844	94	844	281	94	281	844	281	281	844	844	281
DESPACHO 17	94	281	844	844	94	844	94	844	844	94	844	844	281	844	94
DESPACHO 18	94	94	281	844	281	844	94	94	844	281	844	844	281	281	844
DESPACHO 19	94	281	281	844	94	844	94	281	844	281	844	281	844	281	844
DESPACHO 20	94	281	844	844	281	844	844	281	844	94	281	844	844	281	844
DESPACHO 21	0	0	844	844	281	844	844	281	844	94	94	844	94	844	844
DESPACHO 22	0	0	281	844	844	94	844	0	844	844	0	281	0	0	844
DESPACHO 23	94	126	175	538	771	232	783	347	155	648	746	253	559	697	453
Peso de los CÓMOS		1,50% 2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%		1,84% 7,71%	
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,50%		2,09%		6,40%		9,17%		2,75%		9,31%		4,12%	
Peso de los CÓMOS		1,50%		2,09%											

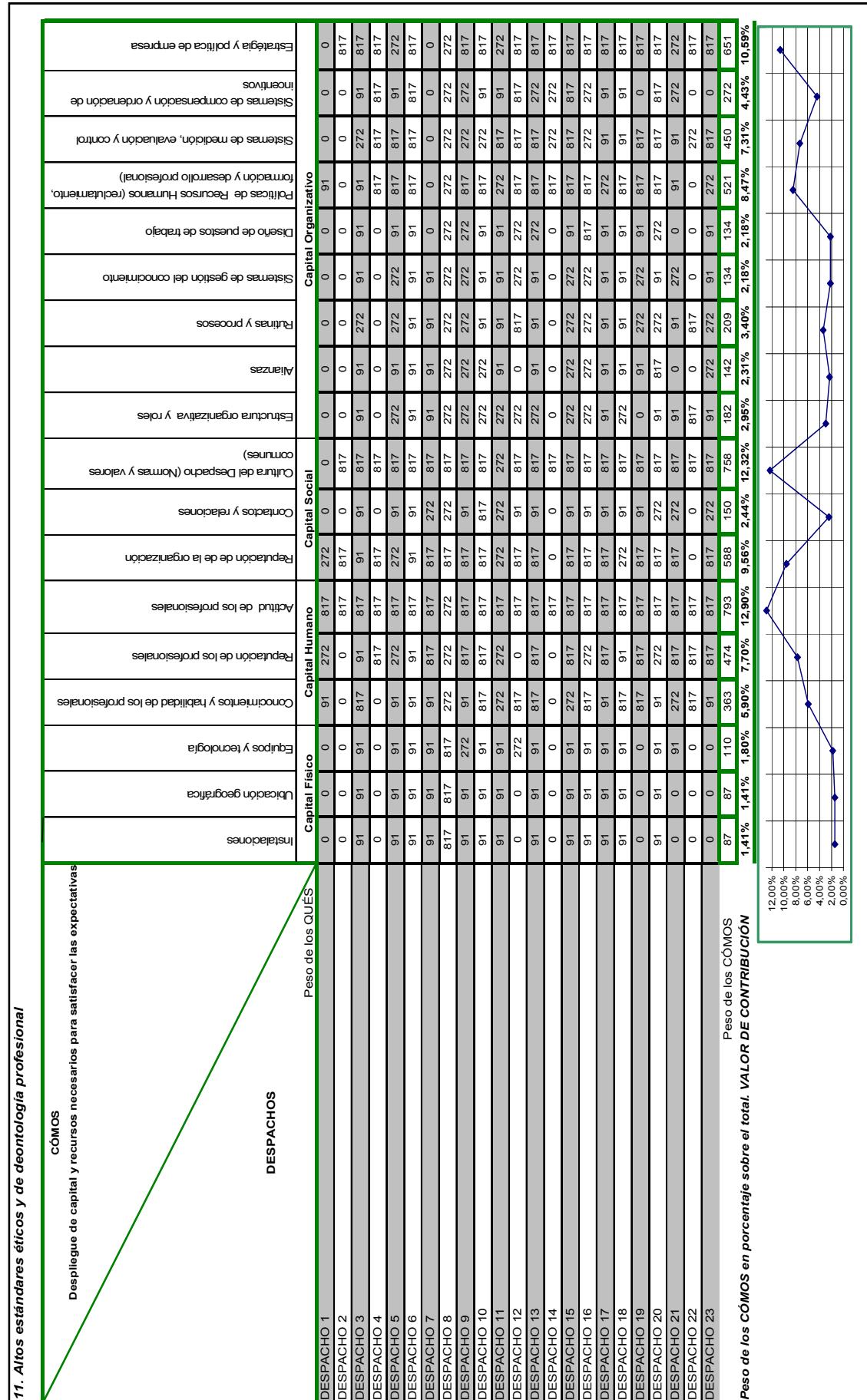


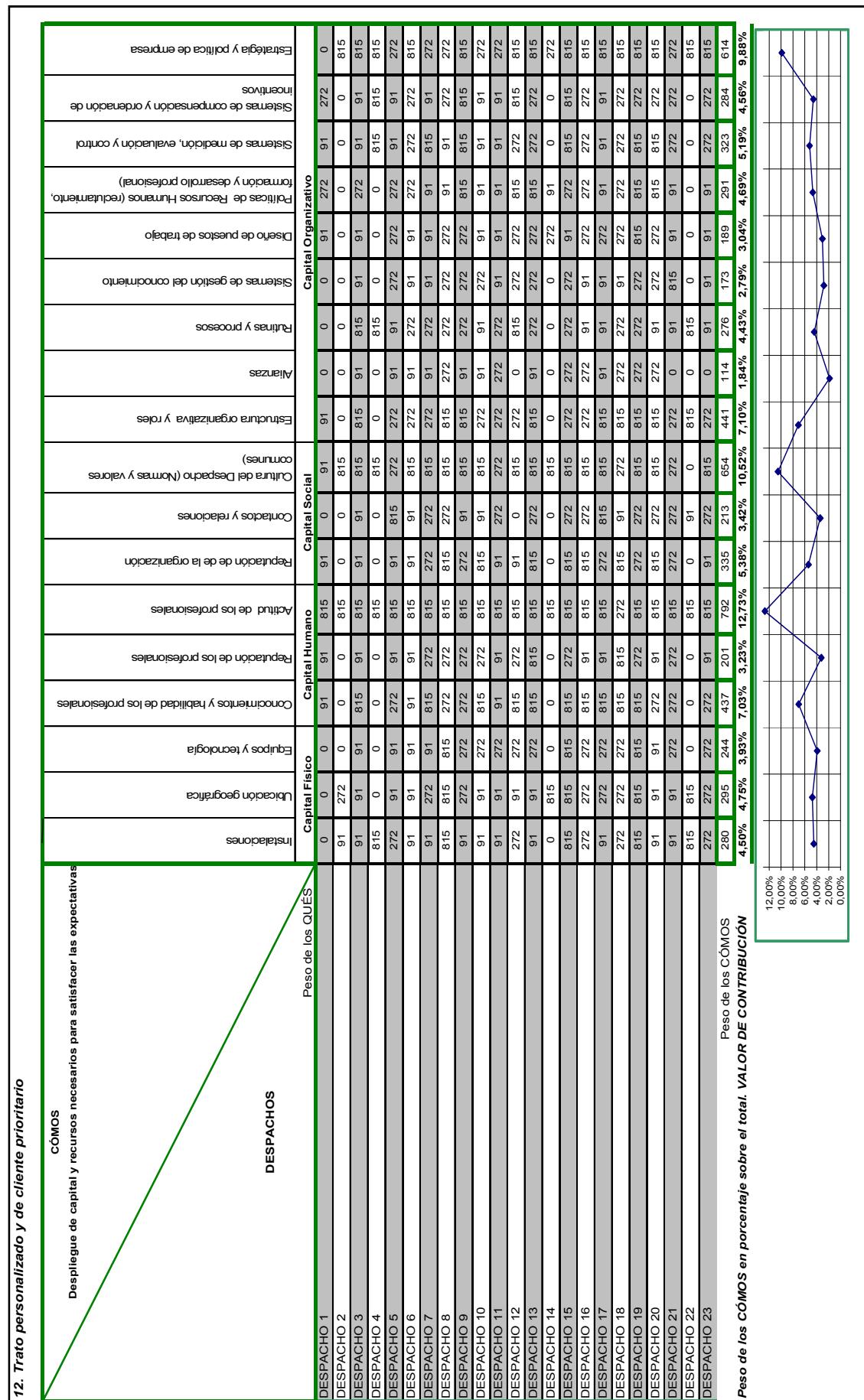


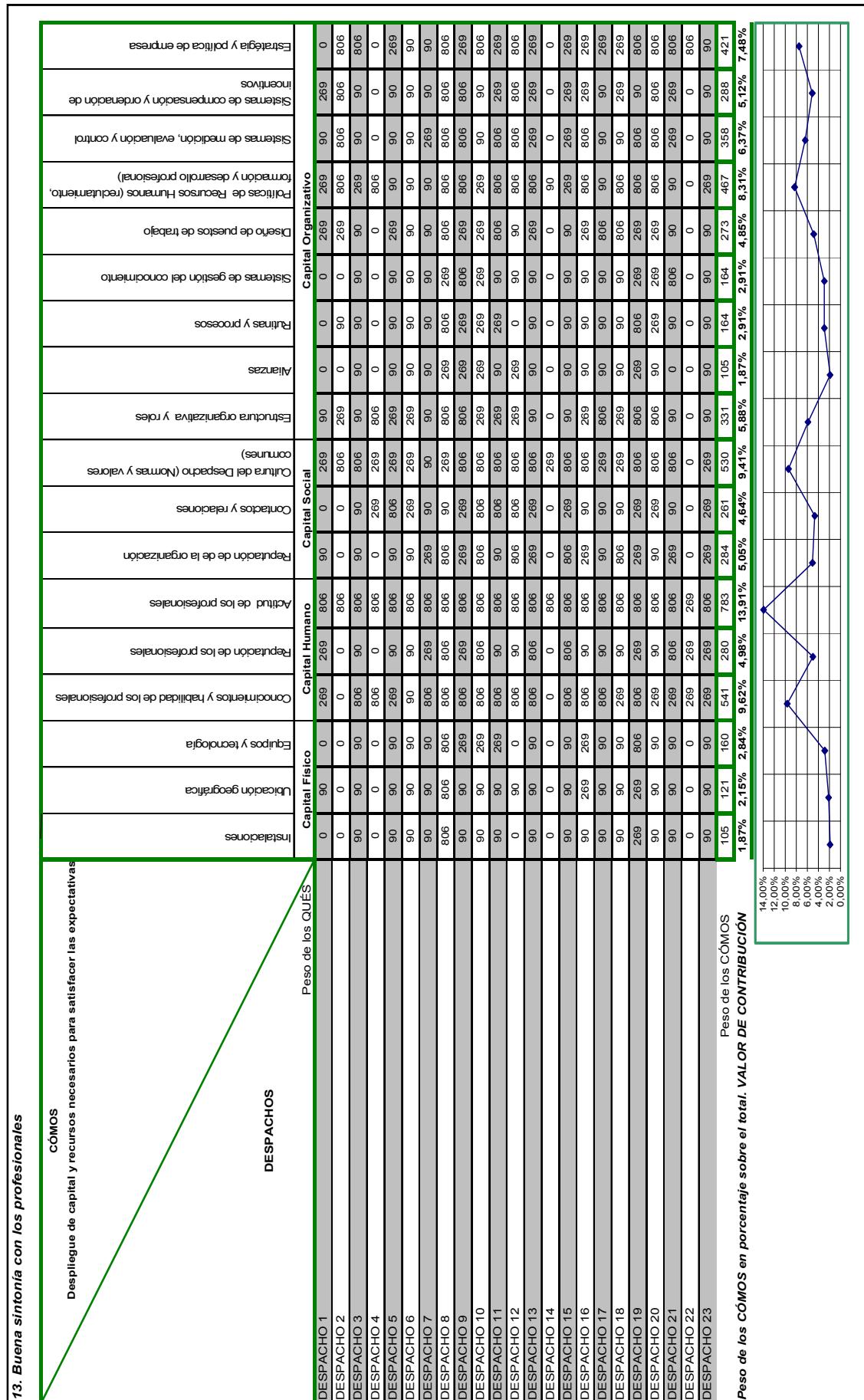


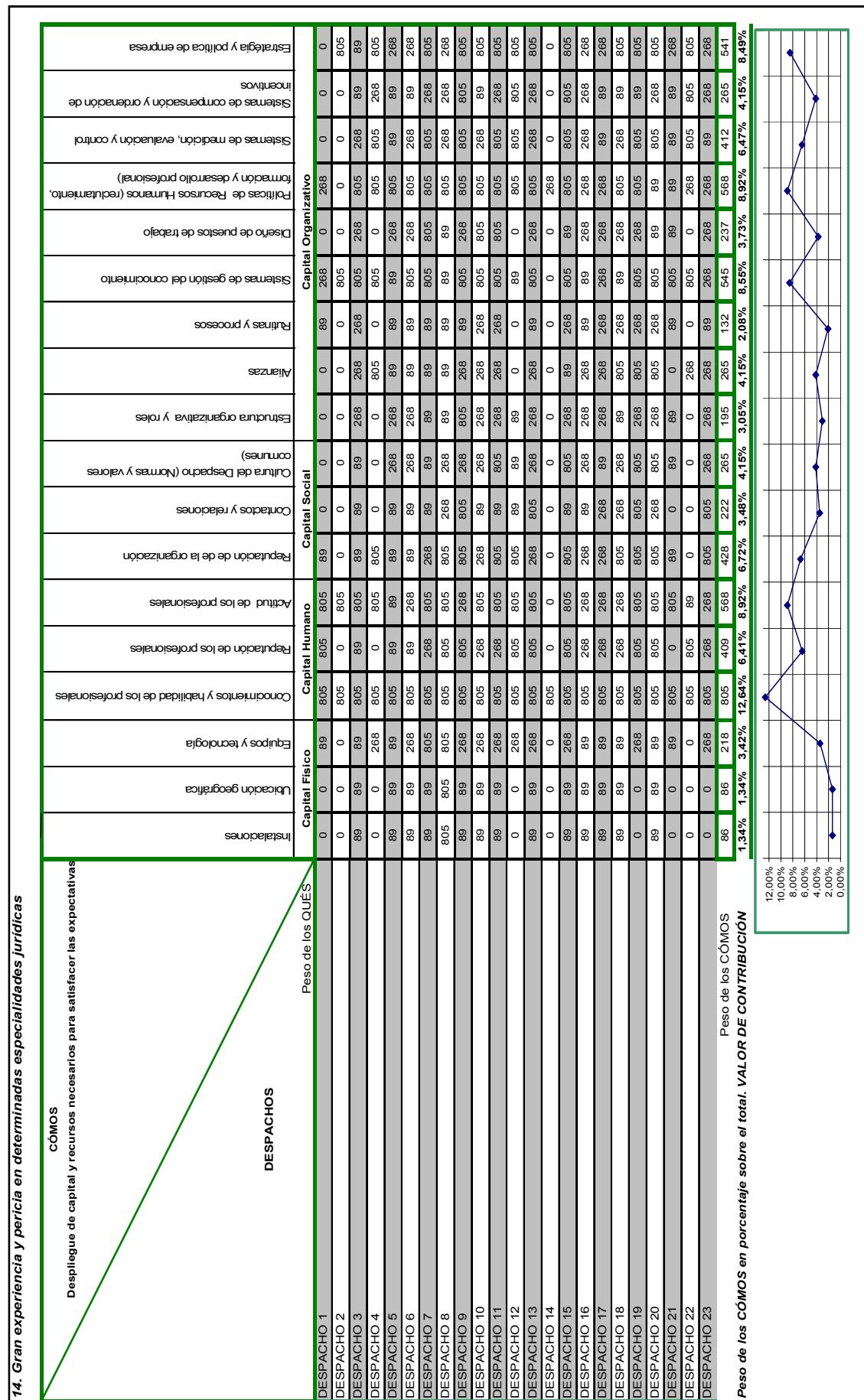
9. Capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa		CÓMICOS	DESPACHOS												Peso de los QUÉS			
Despliegue de capital y recursos necesarios para satisfacer las expectativas			Capital Físico			Capital Humano			Capital Social			Capital Organizativo						
		Instalaciones	Equipos y tecnología	Ubicación geográfica	Conocimientos y habilidad de los profesionales	Aditivo de los profesionales	Reputación de la organización	Cultura del Despacho (Normas y valores comunes)	Estadística organizativa y roles	Alianzas	Partes y procesos	Sistemas de gestión del conocimiento	Diseño de procesos de trabajo	Plataformas de Recursos Humanos (redinterneta)	Sistemas de medición, evaluación y control	Sistemas de compensación y ordenación de recursos	Estategia y política de empresa	
DESPACHO 1	0	0	0	821	91	821	91	0	0	91	91	0	0	0	0	0	0	0
DESPACHO 2	0	0	0	821	0	821	91	0	0	821	91	0	0	0	0	0	0	91
DESPACHO 3	91	91	91	821	91	821	91	91	0	274	91	821	274	91	274	91	91	274
DESPACHO 4	0	0	0	821	0	821	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DESPACHO 5	91	91	91	821	91	274	91	91	274	91	91	91	274	91	274	91	91	91
DESPACHO 6	91	91	91	274	91	274	91	91	274	91	91	91	274	91	274	91	91	91
DESPACHO 7	91	91	91	821	274	821	91	91	91	821	91	91	821	91	821	91	91	91
DESPACHO 8	821	821	821	821	274	91	274	91	274	91	91	91	274	91	91	91	91	91
DESPACHO 9	91	91	91	821	274	821	91	91	91	91	91	91	274	91	274	91	91	91
DESPACHO 10	91	91	274	821	274	821	274	91	821	274	91	91	274	91	274	91	91	274
DESPACHO 11	91	91	91	821	91	274	91	91	274	91	91	91	274	91	274	91	91	91
DESPACHO 12	0	0	91	821	274	821	0	91	821	91	0	274	821	91	821	91	91	274
DESPACHO 13	91	91	274	821	274	821	274	91	821	274	91	91	821	91	821	91	91	274
DESPACHO 14	0	0	821	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DESPACHO 15	91	91	274	821	821	91	91	821	91	91	91	274	91	91	821	821	91	91
DESPACHO 16	91	91	274	821	274	821	91	91	274	821	91	91	274	91	274	91	91	274
DESPACHO 17	91	91	821	91	274	821	91	274	821	91	91	91	821	91	821	91	91	821
DESPACHO 18	91	91	821	274	821	274	91	274	91	91	91	91	274	91	91	91	91	274
DESPACHO 19	0	0	274	821	91	821	91	91	821	274	91	91	274	91	821	274	91	821
DESPACHO 20	91	91	91	821	91	91	91	274	91	91	91	274	91	91	274	274	91	274
DESPACHO 21	0	0	274	821	91	821	91	0	821	91	0	0	821	0	91	91	91	91
DESPACHO 22	0	0	0	821	821	91	91	0	0	0	0	0	0	0	821	0	0	821
DESPACHO 23	0	0	0	821	91	274	91	0	274	91	0	91	0	274	0	0	0	0
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	167	79	486	119	67	147	357	79	345	282	198
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		1,86%	1,86%	3,12%	16,97%	25,4	686	16										

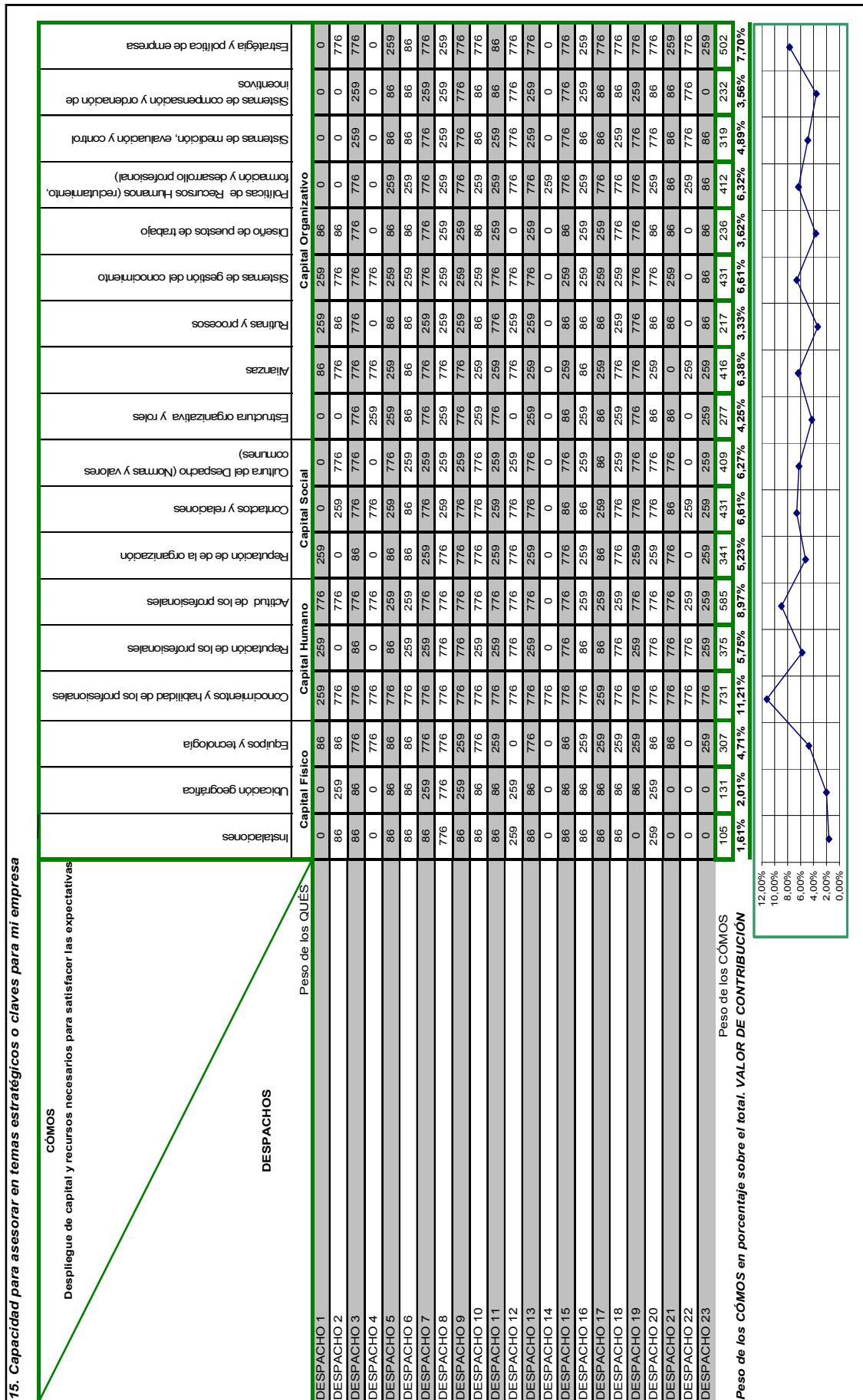








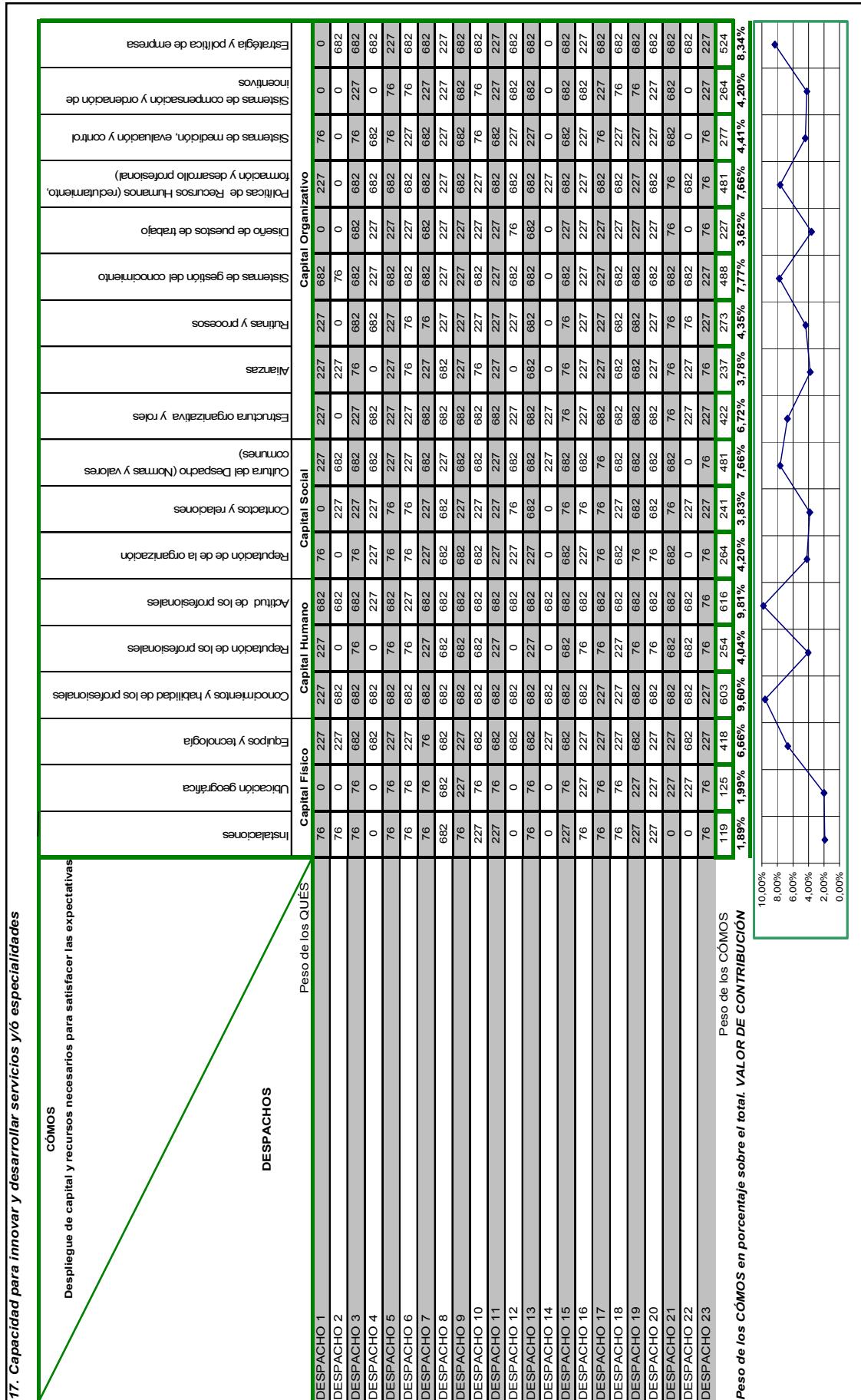




16. Servicio jurídico completo

Diseñar el flujo de capital y recursos necesarios para optimizar las expectativas

DESPACHOS		CÓMOS		Despliegue de capital y recursos necesarios para satisfacer las expectativas	
Peso de los QUÉS		Capital Físico	Capital Humano	Capital Social	Capital Organizativo
DESPACHO 1	255	85	255	255	255
	85	255	764	764	0
DESPACHO 2	255	764	764	764	85
DESPACHO 3	255	764	764	764	0
DESPACHO 4	255	764	764	764	85
DESPACHO 5	0	764	764	764	0
DESPACHO 6	85	255	764	764	85
DESPACHO 7	85	255	764	764	85
DESPACHO 8	764	764	764	764	255
DESPACHO 9	255	255	764	764	255
DESPACHO 10	255	85	255	764	85
DESPACHO 11	255	255	764	764	255
DESPACHO 12	255	85	764	764	255
DESPACHO 13	255	764	764	764	0
DESPACHO 14	0	0	85	764	0
DESPACHO 15	85	255	764	764	255
DESPACHO 16	255	255	764	764	85
DESPACHO 17	255	764	764	764	255
DESPACHO 18	85	255	764	764	255
DESPACHO 19	255	255	764	764	255
DESPACHO 20	85	85	255	764	85
DESPACHO 21	255	255	764	764	85
DESPACHO 22	255	255	764	764	255
DESPACHO 23	255	255	764	764	255
Peso de los CÓMOS		236	196	373	720
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		3,32%	2,75%	5,23%	10,10% 4,09%
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		3,99%	3,83%	4,46%	6,32% 7,41% 7,31%
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		3,63%	3,45%	4,35%	3,63% 8,86%
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		4,72%	6,01%	7,31%	3,99%
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		259	259	259	259
Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total. VALOR DE CONTRIBUCIÓN		336	428	310	631



18. Capacidad para colaborar con otros despachos		CÓMOS Despliegue de capital y recursos necesarios para satisfacer las expectativas	DESPACHOS														
			Capital Físico			Capital Humano			Capital Social			Capital Organizativo					
	Instalaciones	Liberación geográfica	Equipos y tecnología	Conocimientos y habilidad de los profesionales	Reputación de la organización	Contratos 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	Estategia y política de empresa	
DESPACHO 1	75	75	75	226	678	226	75	226	678	75	226	75	0	0	0	0	
DESPACHO 2	0	0	75	0	0	678	0	678	0	678	0	0	0	0	0	0	678
DESPACHO 3	75	678	678	678	678	678	226	75	678	75	75	75	75	75	75	75	678
DESPACHO 4	678	678	226	226	678	678	0	226	678	0	0	0	0	0	0	0	678
DESPACHO 5	75	75	226	75	678	75	226	226	678	226	678	75	75	75	75	75	226
DESPACHO 6	75	75	226	226	678	678	678	226	678	75	75	75	75	75	75	75	678
DESPACHO 7	75	226	226	226	678	226	678	226	678	75	75	226	226	226	75	75	226
DESPACHO 8	678	678	678	226	226	678	678	226	678	678	226	226	226	226	226	226	678
DESPACHO 9	75	678	226	678	678	75	678	678	678	678	226	226	226	678	678	678	678
DESPACHO 10	226	678	226	678	678	678	678	226	678	75	75	75	75	75	75	75	678
DESPACHO 11	75	678	678	226	226	678	678	226	678	75	678	75	75	75	75	75	226
DESPACHO 12	0	226	75	678	226	678	678	678	678	75	0	75	75	0	678	226	678
DESPACHO 13	226	226	678	678	678	678	678	678	678	678	226	226	226	678	226	226	678
DESPACHO 14	0	0	226	226	0	678	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DESPACHO 15	75	226	226	226	678	678	678	75	678	678	226	75	75	75	75	75	678
DESPACHO 16	75	226	226	226	678	226	678	226	678	226	678	226	226	226	75	75	226
DESPACHO 17	226	226	226	226	678	678	678	226	226	678	75	226	75	75	75	75	678
DESPACHO 18	226	226	226	226	678	678	75	226	226	678	678	75	226	226	226	75	678
DESPACHO 19	226	678	678	226	678	678	678	678	678	678	678	678	678	226	678	226	678
DESPACHO 20	226	226	75	226	678	678	678	226	678	75	75	75	75	75	75	75	226
DESPACHO 21	0	0	226	226	226	226	226	0	226	226	0	678	0	0	0	0	678
DESPACHO 22	0	226	0	226	678	0	226	226	678	0	226	678	75	0	0	0	678
DESPACHO 23	226	75	75	678	226	678	678	226	678	678	226	678	226	75	75	75	226
		Peso de los CÓMOS			VALOR DE CONTRIBUCIÓN			Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total.			VALOR DE CONTRIBUCIÓN			Peso de los CÓMOS en porcentaje sobre el total.			
		2.78%			4.74%			5.44%			5.67%			4.92%			
		157			269			308			321			278			
		2.78%			4.74%			5.44%			5.67%			4.92%			
		10.00%			8.00%			6.00%			4.00%			2.00%			
		0.00%			2.49%			2.75%			3.18%			3.07%			
		8.15%			7.99%			8.21%			9.14%			10.93%			
		141			157			180			174			102			
		4.62%			157			157			157			157			

