



MC LEGAL
*Marketing, Communication &
Business Development*

MC LEGAL

Consultora de Màrqueting i Comunicació per a
despatxos d'advocats

Judith Cáliz Garriga

jcalizg@uoc.edu

01.01.2019 Data

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Pla d'empresa

Memòria final

Curs 2018-2019, 1r semestre

Índex

Resum	05
Abstract	06
INTRODUCCIÓ	07
Justificació	07
Objectiu i abast	07
1. PUNTS VITALS DEL NEGOCI	08
1.1. Idea de negoci	08
1.2. Missió, visió i objectius estratègics	09
1.3. Sector i públic objectiu	09
1.4. Avantatge competitiu	09
2. ANÀLISI DE L'ENTORN	10
2.1. Entorn General – Anàlisi PESTEL	10
2.2. Entorn Específic – Model de les cinc forces de Porter	12
2.3. Matriu DAFO	14
3. MODEL DE NEGOCI CANVAS	15
4. PLA DE MÀRQUETING	15
4.1 Estratègia de segmentació.....	15
4.2 Benchmarking	16
4.3 Mapa de posicionament	18
4.4 Estratègia de màrqueting: Màrqueting Mix	18
4.5 Estratègia de comunicació de màrqueting integrada	19
4.7 Estratègia digital	20

4.7	Elecció de l'estratègia i / o canal de distribució	20
5.	PLA DE RECURSOS I OPERACIONS	21
5.1	Forma jurídica	21
5.2	Estratègia de producció.....	21
5.2.1	Demanda	21
5.2.2	Capacitat productiva	21
5.3	Subcontractació	22
5.4	Estratègia de recursos materials	22
5.4.1	Localització i instal·lacions	22
5.4.2	Maquinària i mobiliari	23
5.4.3	Equips informàtics	23
5.4.4	Utensilis	23
5.4.5	Subministraments	23
5.5	Distribució	23
5.6	Organigrama	24
5.7	Estratègia de Recursos Humans.....	24
5.7.1	Selecció i captació de talent.....	24
5.7.2	Retribució	24
5.8	Costos salarials	25
6.	PLA FINANCER	25
6.1	Objectius financers	25
6.2	Estructura econòmica	25
6.3	Escenaris	26

6.3.1 Escenari optimista	27
6.3.2 Escenari previsible	27
6.3.3 Escenari pessimista	28
6.4 Anàlisi patrimonial i financera	29
6.5 Compte de pèrdues i guanys	30
6.6 Ràtios financeres	30
6.7 Política de finançament del creixement previst	31
7. PLANIFICACIÓ TEMPORAL	32
8. IMPLICACIONS ÈTIQUES I / O SOCIALS	32
Conclusions	33
Valoració	34
Autoavaluació personal	34
Referències bibliogràfiques	35
Annexos	39

MC LEGAL

Judith Cáliz (jcaliz@uoc.edu)

Estudis d'Economia i Empresa (Treball Final de Grau en Administració i Direcció d'Empresa, àmbit d'especialització: Pla d'Empresa)

Resum

El present Treball de Final de Grau (TFG) analitza i desenvolupa la viabilitat de MC Legal, una consultora de màrqueting i comunicació per a despatxos d'advocats a Espanya i Amèrica Llatina, a través d'un pla d'empresa.

Aquest projecte es desenvolupa al llarg de 8 apartats. Després d'una petita introducció on es defineix la motivació per la realització de l'estudi, els objectius i el seu abast, ens trobem amb l'apartat 1 de l'índex on es plasma el Model de negoci, que inclou la idea bàsica, la missió i la visió, les propostes de valor, el públic objectiu i les activitats clau.

A continuació, s'ha realitzat, en la secció 2, un anàlisi de l'entorn, primer, general, a través de l'estudi PESTEL i un anàlisi de l'entorn específic a través del MODEL DE LES CINQ FORCES DE PORTER. Cal mencionar que, per a l'estudi PESTEL s'ha diferenciat entre ambdós mercats per tal d'aconseguir una major precisió. El MODEL DE LES CINQ FORCES DE PORTER ha ajudat, en canvi, a investigar més en profunditat sobre les amenaces y oportunitats, fet que ha aconseguit elaborar una matriu DAFO molt més completa.

Seguidament, en l'apartat 3 s'inclou el Model de Negoci CANVAS que per arribar al mateix s'han realitzat diferents estudis (Establir el segment de clients; Mapa d'empatia dels clients, Mapa de viatge del client, Corba de la competència, Proposta de Valor CANVAS i la Matriu de Kraljic). Els anteriors documents han estat inclosos en el document ANNEXOS.

L'apartat 4 avarca el pla de màrqueting on es destaquen els estudis de Benchmarking i el Mapa de posicionament que han ajudat a establir les següents estratègies: de màrqueting mix, de comunicació integrada, digital, de distribució i de *branding*.

A l'apartat 5, el Pla d'Operacions i Recursos, es profunditza en la forma jurídica de MC Legal, en la seva estratègia de producció i de recursos materials desenvolupant, paral·lelament, un disseny organitzatiu, a través d'un organigrama i una descripció dels llocs de treball dels col·laboradors i la sòcia principal.

En l'apartat 6 es detalla el Pla Financer, utilitzant diverses tècniques i eines quantitatives així com les ràtios financeres per tal d'estudiar l'evolució economicofinancera dels tres primers anys de funcionament de l'empresa. Això servirà per a preveure possibles dificultats i determinar formes d'actuació per tal d'evitar-les o bé superar-les.

La previsió de durada del projecte es detalla en l'apartat 7 Planificació temporal.

Per a finalitzar, en l'apartat 8 anomenat Implicacions ètiques i/o socials, es detalla la responsabilitat social corporativa, un apartat de molta importància per a MC Legal doncs es pretén donar solució a qüestions socials tan presents en l'entorn que l'envolta.

Paraules clau: Màrqueting, legal, comunicació, consultora, assessoria, advocats, firma, bufet i professional.

Abstract

This Treball de Final de Grau (TFG) builds a Business Plan to analyse and develop the viability of MC Legal, a marketing and communications consulting agency for law firms in Spain and Latin America.

This project has 8 parts. Following a brief introduction, which covers the motivation, objectives and scope of this study, Part 1 defines the Business Model, which includes the main idea, the mission and the vision, the value propositions, target market and key activities.

In Part 2 we have approached market research twofold: generally, via a PESTEL study and, specifically, using the MODEL DE LES CINC FORCES. In order to be most accurate, we have set a distinction between the two markets when implementing the PESTEL study. Differently, the MODEL DE LES CINC FORCES has helped us investigate opportunities and threats in greater depth, allowing us to create a more exhaustive SWOT analysis.

Part 3 includes a Business Model CANVAS, preceded by the following studies: Client segmentation, Client empathy map, Client journey, Competition Curve, CANVAS Value Proposal and Kraljic Matrix. The aforementioned documents are included in the ANNEX section.

Part 4 covers a Marketing Plan, which has used Benchmarking studies and a Positioning map to set the following strategies: marketing mix, integrated communications, digital, distributions and branding.

An Operations and Resources Plan is included in Part 5, which goes into greater detail with MC Legal's legal structure, production and physical resources strategies and, in parallel, develops an organisational design via an organogram and job descriptions for collaborators and main business partner.

Part 6 consists of a Financial Plan, for which we have used different techniques and quantitative tools such as financial ratios to evaluate the economic-financial evolution of the first three years in business. This study will help us foresee potential difficulties and plan actions to avoid or overcome these.

The project timing forecast is detailed in Part 7, Time Plan.

To finalise, in Part 8, called Ethical and/or social implications, we cover Corporate Social Responsibility (CSR), an element of utmost importance for MC Legal, as it hopes to bring solutions to social issues that are frequent in its immediate environment.

Key words: Legal marketing, communication, consulting agency, advisors, lawyers, law firm and professional.

INTRODUCCIÓ

Aquest pla d'empresa és un instrument de treball que recull els aspectes clau per a crear una empresa real d'assessoria i consultoria de màrqueting i comunicació per al sector legal. A més, pretén ser una guia per al correcte desenvolupament i futur funcionament de la seva activitat.

Així, l'objecte últim d'aquest TFG consisteix en presentar un anàlisi en profunditat plasmat en aquest Pla d'Empresa per tal d'analitzar les variables que influeixen en la viabilitat del projecte així com quantificar numèricament l'estructura i els recursos econòmics necessaris, les fonts de finançament a disposar i els beneficis estimats per als primers anys de vida.

Justificació

Per a conèixer el perquè del Treball de Final de Grau (TFG), i poder desenvolupar-lo d'una manera lògica, efectiva i completa, cal explicar les principals motivacions de la seva component principal.

La **Judith Cáliz** ha treballat durant quasi cinc anys en el sector legal com a directora de màrqueting en un despatx d'advocats regional a Amèrica Central. No només coneix el mercat llatí sinó que té els coneixements tècnics i els contactes necessaris per establir relacions professionals i potenciar el negoci. Durant la seva estància a l'estranger, la Judith, va combinar la seva feina amb els estudis del Grau d'ADE.

La seva passió pel món de la comunicació en aquest sector tan especialitzat l'han portat, un cop ha retornat a Madrid, a treballar per compte propi i seguir oferint els mateixos serveis a qualsevol persona d'interès que es trobi dins del sector legal. A més, una de les motivacions principals de la Judith és que l'empresa tindrà una única sòcia però disposarà de dues col·laboradores principals clau per a desenvolupar més eficaçment alguns serveis que s'oferiran. La primera, és una advocada llicenciada també en ADE i que ha treballat com a directora de màrqueting en una firma d'advocats amb seu a Madrid i a Barcelona. Aportarà experiència i contactes. La segona, una dissenyadora gràfica i programadora web que ha treballat per agències de comunicació com a *freelance*.

Com a última motivació, però no menys important, és que gràcies als coneixements adquirits durant el Grau d'ADE i el fet d'haver de presentar un TFG han portat a la Judith a voler desenvolupar un pla d'empresa viable per a poder-lo implementar en el món real. Tot i així, és molt conscient de les dificultats que avui en dia tenen els emprenedors ja que el 80% de les empreses fracassin abans dels 3 anys des de la seva creació. Aquestes són dades que no ajuden, però té el recolzament del seu marit i, afortunadament, una estabilitat econòmica, moltes ganes de tirar l'empresa endavant i alguns contactes de clients per a iniciar l'activitat.

Objectiu i abast

Aquest TFG està basat en l'elaboració d'un Pla d'Empresa real. S'estudiarà i es desenvoluparà de manera àmplia i detallada la viabilitat de crear una empresa, anomenada MC Legal, que ofereixi serveis de comunicació i màrqueting especialitzada en el sector legal a Espanya i Amèrica Llatina. Es pretén, per tant, oferir aquest tipus de serveis, a tota persona o grup d'interès que formi part d'aquest mercat: despatxos, firmes o bufets d'advocats, consultores legals, professionals individuals, etc.

Així, la **pregunta clau** del projecte hauria de ser la següent: Existeix un nínxol de mercat dins d'aquest sector tan especialitzat que necessiti d'aquest tipus de serveis?

La resposta es sí, doncs es pretén funcionar com una consultora, com un *outsourcing* per aquells bufets que no comptin amb un departament de màrqueting o bé oferir un ventall de serveis variats i complementaris entre sí.

Tot i així, ens trobem davant una problemàtica i és que els advocats són molt resistents al canvi. Són professionals pragmàtics, íntegres i amb habilitats negociadores però tenen por a perdre professionalitat, ètica o fiabilitat si s'anuncien en els mitjans de comunicació.

La majoria obren els seus despatxos i obtenen renom gràcies a l'excel·lència dels seus serveis i fan créixer la seva cartera de clients gràcies al boca – orella o bé a les qualitats comercials dels seus socis. Per tant, perquè canviar el que ja va bé? Molts no entenen com un [Arriaga y Asociados](#) té anuncis a la televisió o oficines en centres comercials folrats de pancartes amb les fotografies dels seus fundadors i oferint els seus serveis a preus ganga.

Ara bé, si aquesta és la situació al nostre país ens podem imaginar com és a Amèrica Llatina. Sí és veritat que tenen molta influència americana (on un advocat pot sortir publicitat a la mateixa plaça de *Times Square* de Nova York, si així ho desitja) però la realitat és que la partida que destinen en els seus pressupostos al màrqueting és mínima o nul·la.

Els **objectius generals**, en aquest cas, serien:

- El primer objectiu serà estudiar les necessitats i les carències principals a nivell de comunicació del sector. El món legal és un sector únic i particular.
- Un segon objectiu serà estudiar ambdós mercats. A priori, poden semblar molt diferents entre ells, però res més llunys de la realitat, doncs es retro alimenten constantment.
- Un tercer objectiu seria conèixer el nivell d'inversió inicial necessària per emprendre el projecte. Si bé és una empresa de serveis cal elaborar una estratègia comercial, sobre tot en el territori llatí, fet que implicarà viatges i estàncies relativament llargues.
- Un quart objectiu seria establir els preus dels diferents serveis que oferirà l'empresa i, al seu torn, distingir entre les assessories d'igualada mensual, per hores, els projectes tancats o els serveis puntuals (que es desenvoluparan més endavant).
- Un cinquè objectiu serà aplicar tots els coneixements adquirits durant el Grau D'ADE, doncs l'experiència professional, en aquest cas, no serà suficient per a poder desenvolupar el pla d'empresa. Calen uns coneixements empresarials previs adquirits durant el Grau.

En resum, l'**abast** del present projecte inclourà un pla d'empresa detallat que es pugui posar en pràctica un cop aprovat, reflectint, al seu torn, la qualitat del servei final.

1 PUNTS VITALS DEL NEGOCI

1.1 Idea de negoci

La idea principal de negoci és oferir serveis de màrqueting i de comunicació a tot el sector legal.

Cada vegada és més important tenir el control i saber gestionar tot el que està relacionat amb la imatge de marca. Per això, MC LEGAL s'ocuparà de tots els temes relacionats amb el màrqueting o amb la comunicació de la marca del despatx i en el cas de voler expandir la mateixa, serà el pont perfecte entre Europa i Amèrica Llatina.

Per a fer-nos una idea, a grans trets, els principals objectius de les tasques de comunicació a desenvolupar en un despatx d'advocats seran: Crear, mantenir o millorar la imatge de la firma; Informar a públics i mercats sobre els serveis; Contribuir a aconseguir la lleialtat i el recolzament dels clients; Elaborar o revisar el *Pricing* o estratègia de preus; Rànquings dels directoris legals internacionals; Generar oportunitats de venda i captació de nous clients; Atraure als professionals més competents.

1.2 Missió, Visió i Objectius estratègics

Per una banda, la **missió** de MC Legal serà:

- Oferir serveis de màrqueting i comunicació al sector legal.
- Oferir els millors preus possibles d'acord amb els de la competència directa i ajustats a cada client segons les seves necessitats.

Aquesta vocació de servir al sector legal està al seu torn, assentada sobre quatre valors: Qualitat; Experiència; Transparència i Compromís

D'altra banda, la **visió**, en canvi, de MC Legal es basarà en les següents premisses:

- Aconseguir ser l'empresa líder del sector legal en quant a serveis de màrqueting i comunicació.
- Aconseguir projectes grans i una cartera de clients importants tant a Espanya com a Llatinoamèrica per a poder tenir un renom i un *dossier* de presentació a clients complet.
- Aconseguir bons col·laboradors (programadors web, dissenyadors gràfics, *community managers*) que aportin valor als diferents projectes i que facin créixer l'empresa qualitativa i quantitativament.
- Aconseguir la confiança i el reconeixement no només de clients sinó de les organitzacions nacionals i internacionals del sector legal (IBA, ABA, AJE, etc.), xarxes de bufets d'advocats (*Red Iberoamericana de Despachos de Abogados, Red Legal Iberoamericana*, etc.), directoris internacionals (*Chambers & Partners, Legal 500, IFLR1000*, etc.) així com els principals mitjans especialitzats (*Latin Lawyer, Lawyerpress, el Jurista*, etc.).

Tanmateix, la visió pot resultar abstracta, és per això que cal desagregar-la en **objectius estratègics** menys ambiciosos, anomenats també reptes empresarials:

- Objectius financers: MC Legal no és una empresa sense ànim de lucre, per tant, un dels objectius principals és aconseguir benefici econòmic a través de la seva activitat.
- Objectius estratègics: Aconseguir ser l'empresa líder en el sector legal ja que la competència és mínima i poc especialitzada, sobre tot a Amèrica Llatina.
- Objectius corporatius: penetrar en ambdós mercats i crear sinergies o ajudar a firmes a establir-se en nous mercats.
- Objectius corporatius: oferir serveis de màrqueting i comunicació de qualitat, competents i amb un alt grau d'innovació.
- Objectius innovadors: crear serveis de valor en un sector on manquen.

1.3 Sector i públic objectiu

El públic objectiu és molt ampli, però un cop descrits el *target* es farà una distinció molt important:

- Despatxos i bufets d'advocats de qualsevol mida.
- Professionals del sector (advocats que treballen per compte propi).
- Departaments de comunicació interns en els despatxos d'advocats.
- Consultors individuals i/o consultories legals.

El sector en el que MC Legal desenvoluparà l'activitat, serà, evidentment, el legal.

1.4 Avantatge competitiu

Actualment, són milers les agències de comunicació que ofereixen aquest tipus de serveis a tot tipus d'empreses, però MC LEGAL té el valor diferencial que està especialitzada en un nínxol de mercat: el món legal i tot el que engloba.

A més, l'experiència professional i el *know-how* adquirit a Espanya i a Amèrica Llatina així com el coneixement profund del mercat a conquerir són elements essencials. La capacitat d'adaptació, les habilitats de negociació, el coneixement del llenguatge tècnic legal i una noció profunda de la personalitat, el caràcter i la forma de treballar dels advocats fan que es pugui oferir un servei únic i de qualitat.

Mencionar que sí que existeix competència directa però aquesta es centra només en el territori espanyol: *Gericó Associates* o *Mirada 360º* són les principals consultores de màrqueting per a bufets d'advocats. Més endavant farem un anàlisi exhaustiu de tota la competència.

2 ANÀLISI DE L'ENTORN

2.1 Entorn General – Anàlisi PESTEL

Cal establir una diferenciació entre els dos mercats (l'espanyol i el llatí) en els quals oferirà serveis MC Legal. Anem, per tant, amb l'anàlisi de l'entorn general:

Dimensió política

Mercat espanyol: Tot i que els últims esdeveniments i canvis de Govern que ha sofert el país, podem afirmar que la situació política és estable. No incidirem en la qüestió catalana doncs cal fer un anàlisi més general del país. La crisi i la conseqüent (lenta) recuperació han portat a que molts emprenedors no puguin / no vulguin iniciar els seus projectes. A més, les aportacions inicials que cal fer per obrir una societat o bé les quotes d'autònoms (encara que hi hagi bonificacions els primers anys i grans descomptes) no ajuden. Hi ha certes lleis de recolzament i ajudes per als emprenedors però, per exemple, en el cas de la sòcia de MC Legal, degut a que el seu marit té una nòmina alta, no té dret a cap, prestació, subvenció ni ajut. Tot i així, a nivell de benestar social, podem concloure que, tot i que el nivell de pobresa ha augmentat a Espanya, els darrers últims anys es gaudeix de qualitat de vida.

Pel que fa a la política fiscal, Espanya ha crescut aquest últim any un 3% però seguim en dèficit, degut, entre altres factors, a la inestabilitat pressupostària, a la falta de compromís en els comptes públics i a les directrius imposades per Europa.

Mercat llatí: En aquest cas, cada país és un món. N'hi ha que tenen governs de dretes (Guatemala), d'altres més de centre (Brasil) o d'esquerres (El Salvador), tot i que la tendència és més de dretes.

Com a país de referència agafarem Guatemala (doncs sinó aquest punt s'allargaria molt), ja que dues de les persones que formaran part de MC Legal van treballar a aquest país durant anys adquirint experiència i una coneixença absoluta del mercat. A Guatemala hi haurà eleccions en menys d'un any. Tot i que Jimmy Morales gaudia de gran popularitat quan el van nomenar President de la República el seu pas ha estat molt inestable. Venia precedit d'un govern corrupte on el seu president i vicepresident actualment es troben a la presó. No té la majoria en el Congrés (format per partits de centre) i tant aquest com el President han sofert un gran desgast davant la ciutadania que els perceben com incapaços de resoldre qüestions com la inseguretat, la violència o la pobresa. Per tant, es pot afirmar que Guatemala té una gran inestabilitat política que no afavoreix en les altres esferes o dimensions. El benestar social es veu molt afectat, doncs només l'1% de la població pertany a una classe social alta o mitjana. D'altra banda, l'any 2017 segons els resultats financers, es va seguir una política fiscal expansiva (que no s'aconseguia des de 2009) considerant que els ingressos van mostrar una reducció en termes del PIB respecte el 2016. La despesa pública va mostrar una tendència dinàmica propiciant una activitat econòmica menys desaccelerada.

Dimensió legal

Mercat espanyol: Caldrà tenir present:

- Llei 15/2007, de 3 de juliol, de Defensa de la Competència.
- Reial decret legislatiu 2/2015, de 23 d'octubre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut dels treballadors.
- Llei 6/2017, de 24 d'octubre, de reformes urgents del treball autònom.

Mercat llatí: Guatemala és l'únic país d'Amèrica Llatina sense Llei de Competència (exceptuant Cuba). Aquesta llei regula la protecció de petits i grans competidors, controla, per exemple, que no hi hagi monopolis, fet que implica millors preus, promoció del desenvolupament econòmic i generació de d'ocupació. Tot i així, no existeix una seguretat jurídica dels drets dels inversors, ni llibertat per emprendre o de contractar.

Dimensió econòmica

Mercat espanyol: Actualment, l'economia espanyola perd dinamisme. Augmenten les senyals que l'economia s'està desaccelerant.

Un clar exemple és l'evolució del PIB que veurem en el següent gràfic.

Gràfic 1. Evolució del PIB

ANY	PIB (Taxa anual en %)
2007	3,8
2008	1,1
2009	-3,6
2010	0,01
2011	-1,0
2012	-2,9
2013	-1,7
2014	1,4
2015	3,4
2016	3,3
2017	3,1
2018 (2T)	0,6

Font: INE

Una altra senyal que indica aquesta desacceleració és la pèrdua de competitivitat per una frenada en les exportacions i el dèficit públic és el més alt de la Unió Europea. A més, durant el 2018 ha baixat l'activitat del sector dels serveis. El PIB ens assenyalava el comportament de la riquesa econòmica del país abans, durant i després de la crisi. Aquest gràfic ens mostra clarament una tendència positiva fins el 2016 després de l'any 2013. A partir del 2017 mostra un decreixement.

Mercat llatí: Guatemala no ha experimentat durant els últims anys cap crisi i gràcies a un maneig macroeconòmic prudent ha tingut un dels millors acompliments d'Amèrica Llatina, amb una taxa de creixement per sobre del 3% des del 2012 i del 4,1% en el 2015. En el 2017 la taxa va ser del 2,8% i es preveu un 2,6% al 2018.

Tot i així, el país s'ubica dins dels països amb majors nivells de desigualtat en la regió doncs presenta alts índexs de pobresa, de desnutrició crònica i mortalitat infantil.

El PIB a Guatemala, en aquest cas, ens mostra una tendència positiva (no han sofert, repetim, cap crisi com l'espanyola però sí certs alts i baixos).

El gràfic següent ens ho mostra:

Gràfic 2: Evolució del PIB a Guatemala

ANY	PIB (Taxa anual en %)
2007	6,3
2008	3,3
2009	0,5
2010	2,9
2011	4,2
2012	3,0
2013	3,7
2014	4,2
2015	4,1
2016	3,1
2017	2,8
2018 (2T)	3,0

Font: Banco de Guatemala

Dimensió sociocultural

Mercat espanyol: La societat espanyola gaudeix d'un alt nivell d'estudis (a diferència de Guatemala, on només el 10% de la societat té accés a la Universitat). La piràmide demogràfica segueix invertida (població envellida) amb una població femenina lleugerament superior a la masculina. L'esperança de vida és alta i la taxa de natalitat baixa en comparació amb els seus països veïns (succeeix justament el contrari a Guatemala, on l'esperança de vida és baixa i la taxa de natalitat alta). És important mencionar que una de les conseqüències d'una població envellida és un desajust de competències entre els treballadors, especialment palès a través de la bretxa digital. A més, el relleu generacional és més reduït, fet que implica que la necessitat del canvi de mentalitat dels advocats sigui encara més lenta.

Mercat llatí: La conflictivitat social a Guatemala és més que una realitat. Al voltant d'un 13% de la població viu en pobresa extrema i els protagonistes de la conflictivitat social no poden millorar les seves condicions de vida sinó tenen un accés a millors oportunitats d'ocupació o que l'Estat incrementi les subvencions i serveis a aquest sector de la població. En ambdós mercats juguem amb l'avantatge que es parla el mateix idioma.

Dimensió tecnològica

No existeix maquinària en l'empresa. S'utilitzaran les tecnologies de la informació així com software específic que utilitzaran els dissenyadors gràfics i els programadors web.

Dimensió ecològica

L'activitat de MC Legal no tindrà un impacte directe en el medi ambient més enllà dels consums energètics que s'intentaran minimitzar. S'utilitzarà paper reciclat o bé de llavors que ens proporcionarà l'empresa *Sheedo*.

2.2 Entorn específic – Model de les cinc forces de Porter

Aquest model constitueix una metodologia d'anàlisi estàndard per investigar més profundament sobre les amenaces i les oportunitats. Tot i així, presenta certes limitacions (veurem algunes a continuació).

Anem doncs a desenvolupar les cinc forces de Porter:

- Rivalitat entre els competidors existents

És lògic que, a mesura que la intensitat de la competència augmenta, la possibilitat d'obtenció de grans beneficis és menor fent disminuir l'atractiu de la indústria i de l'empresa.

Actualment, MC Legal té molt pocs competidors directes. *Gericó Associates* i *Mirada 360°* són els principals competidors a nivell nacional. En el mercat llatí no existeix cap consultora de màrqueting i de comunicació especialitzada en despatxos d'advocats. El que s'estila és tenir un departament intern de màrqueting o comercial, però només són les firmes mitjanes o grans les que ho tenen. El creixement de la indústria és moderat. El sector legal està copat i pocs són els llicenciats que si no aconsegueixen entrar en un bufet creen la seva pròpia empresa, doncs hi ha molta competència. Cal diferenciar-se si es vol tenir èxit. A més, no existeixen barreres de sortida: no hi ha costos fixos, ni interrelacions estratègiques amb altres negocis de la pròpia empresa (no n'hi ha), ni barreres emocionals sòlides o restriccions socials i governamentals, ni costos de canvi o un excés de capacitat productiva instal·lada (doncs es tracta d'una empresa de serveis).

En resum, la rivalitat entre els competidors existents és molt baixa. A més, dos dels competidors operen a nivell nacional i MC Legal pretén operar, també, en el mercat llatí.

- Possibilitat que entrin nous competidors

Els competidors potencials són les empreses que volen entrar en la indústria.

Actualment, no hi ha moltes possibilitats que entrin nous competidors. No perquè hi hagi barreres d'entrada (necessitat d'una gran inversió inicial, costos de canvi, etc.) o perquè la reacció dels competidors establerts pugui ser molt forta (hi ha mercat per a tots), sinó perquè es té la convicció (en general) que els bufets no necessiten de serveis de màrqueting. És el propi soci o advocat qui creu que invertir en aquest tipus de serveis és llençar els diners. La veritable "barrera d'entrada" aquí és la reticència al canvi per part dels propis clients potencials. Quan això canviï caldrà estar alerta (exemple de les limitacions d'aquest anàlisi, doncs representa una imatge estàtica de la competència). A més, les grans agències de publicitat i màrqueting ofereixen serveis per a despatxos d'advocats. Tot i així, es queden a mitges doncs no saben identificar les necessitats tan específiques que tenen els advocats. Són molts els despatxos que han hagut de prescindir dels serveis d'aquestes consultores perquè no sabien traçar una estratègia empresarial acord amb el món legal.

- L'amenaça de productes substitutius

Els productes substitutius són els que satisfan les mateixes necessitats dels clients que el producte que ofereix la indústria. En aquest cas, no existeixen productes substitutius. L'únic "servei" substitutiu seria el que ofereixen les agències de màrqueting o bé els propis departaments interns. El primer, es tracta d'un servei general (o complementari) aplicable a qualsevol empresa i el segon, sí pot considerar-se un "servei" substitutiu, doncs si la firma ja té un departament intern no contracta un *outsourcing*, llevat que es necessitin desenvolupar projectes molt específics i aïllats. El desenvolupament tecnològic del sector legal pot ser una amenaça present en uns anys (ens trobem aquí, amb una altra de les limitacions del model de Porter).

- El poder de negociació dels compradors

Aquest és un punt d'interès en aquest anàlisi. Els clients tenen una gran capacitat d'imposar condicions (d'entrega i d'abast) i de negociar els preus dels serveis. Al tractar-se d'una empresa de serveis de màrqueting i de comunicació els clients moltes vegades es veuen en el dret de marcar ells mateixos els preus (a la baixa). Això implica, en la majoria dels casos, una

poca valoració pel treball, coneixements i temps per part de l'empresa prestadora. Aquest poder ve donat pel que anteriorment es mencionava, on no es té consciència de la importància de tenir una bona estratègia de màrqueting.

- El poder de negociació dels proveïdors

En el cas de MC Legal el poder de negociació dels proveïdors és baix. Només en el cas que sigui el proveïdor qui negociï directament amb el client (per confiança, etc.), serà MC Legal qui demanarà pressupost prèviament al col·laborador per traslladar-lo al client.

2.3 Matriu DAFO

Taula 1: Matriu DAFO

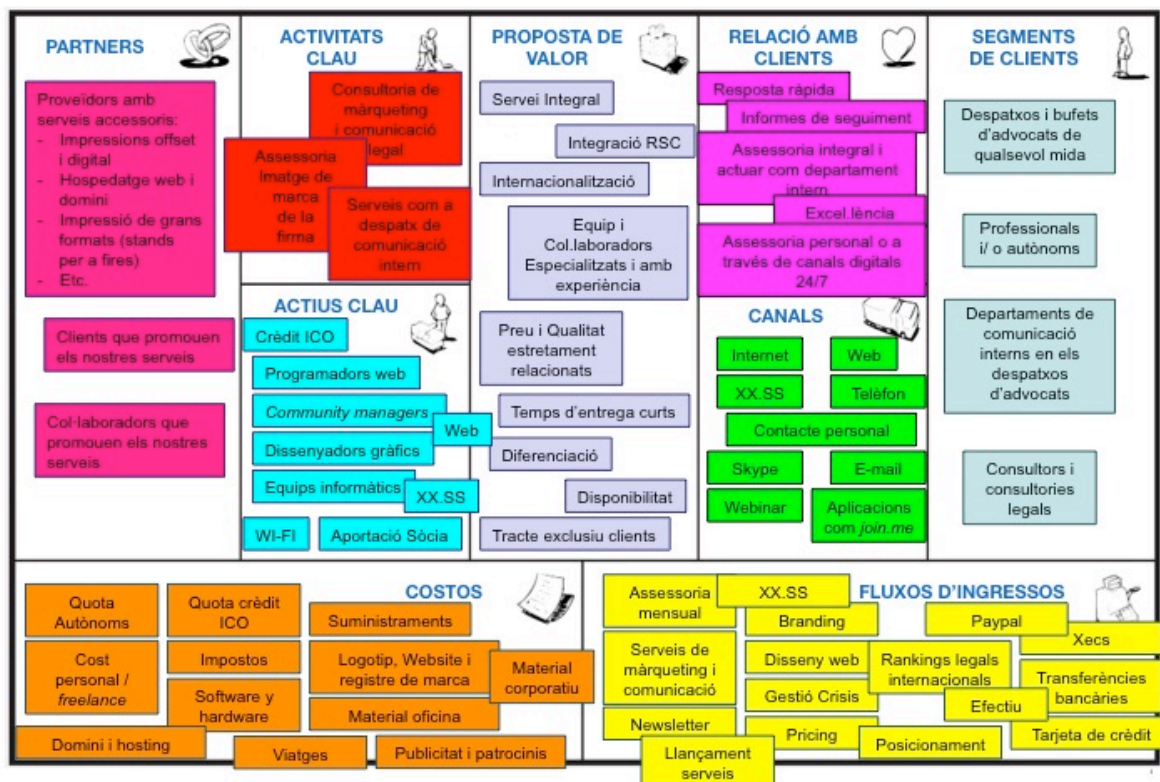
	DEBILITATS	FORTALESES
ANÀLISI INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa petita que necessita de col·laboradors externs o <i>freelance</i> per a realitzar segons quins projectes. - Dependència de treballadors experts i amb qualitats i habilitats molt específiques. - Productes coll d'ampolla els quals tenen un subministrament molt baix. - Inversió alta en temps que s'ha de dedicar per a fer bustiada o <i>mailing</i>. - No es té un equip comercial i la venda personal ho haurà de fer la sòcia principal, al menys al principi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es demanarà un crèdit ICO per a cobrir les despeses inicials. Desemborsament inicial de la sòcia relativament baix. - Costos fixos no elevats. - Estructura de costos variables. - Competitivitat en preus. - Relacions comercials anteriors. - Experiència en el sector. - La capacitat d'adaptació les habilitats de negociació, coneixement del llenguatge tècnic legal i una noció profunda de la personalitat, el caràcter i la forma de treballar dels advocats. - Tracte al client exclusiu i assessoria personal o a través de canals digitals 24/7. - Preu i qualitat estretament relacionats. - Internacionalització i diferenciació. - Estratègia de màrqueting de comunicació integrada. - Inversió en Relacions Públiques, publicitat i patrocinis, entre altres.
	AMENACES	OPORTUNITATS
ANÀLISI EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultats per a emprendre a ambdós sectors. - Resistència al canvi del sector. - Mentalitat tradicional on no s'aposta per invertir en màrqueting. - Dos competidors directes en l'estat espanyol: <i>Gericó Associates</i> i <i>Mirada 360°</i> i altres competidors més petits però que porten operant a Espanya molts anys (<i>Mr. Click</i> o <i>David Muro</i>). - Despatxos que tenen departament de comunicació intern i que no necessiten de consultores externes. - Competidors amb reputació. - Preus de segons quins competidors cada cop més baixos i adaptats a les necessitats dels seus clients. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca competència directa i nul·la en el territori llatí. - Sinergies amb altres empreses o col·laboradors. - Creixement econòmic a Amèrica Llatina (en segons quins països) que afavoreix i atrau a les inversions estrangeres. - El perfil i el <i>know-how</i> estranger és ben considerat al territori llatí. - No existeix llei de competència a Guatemala. - Despatxos que tenen departament de comunicació intern i sí necessiten de consultores externes per a dur a terme certs projectes en concret. - Relleu generacional que ha d'aparèixer en algun moment en els despatxos tradicionals i familiars.

Font: Elaboració pròpia

3 MODEL DE NEGOCI CANVAS

Per aconseguir elaborar el Model de Negoci CANVAS s'han dut a terme diferents models d'anàlisi que trobarem en el document ANNEXOS. Destaquem els següents: Mapa d'empatia dels clients (ANNEX 1, 2 i 3); Mapa de viatge del client (ANNEX 4); Corba de valor de la competència (ANNEX 5); Proposta de valor CANVAS (ANNEX 6) i Matriu de Productes Kraljic (ANNEX 7).

Taula 2: Model Negoci CANVAS



Font: Elaboració pròpia

4 PLA DE MÀRQUETING

4.1 Estratègia de segmentació

L'estratègia de segmentació de MC Legal es basa en un **màrqueting de nínxols de mercat**. Com ja s'ha comentat, aquest sector, tot i que és un mercat molt gran i amb molta competència, no són molts els professionals els que demanden aquest tipus de serveis, doncs tradicionalment les vies per aconseguir clients o bé crear una marca sòlida s'han basat en tècniques comercials simples o bé gràcies a casos d'èxit que els han dotat de renom.

Es pot raonar el segment escollit a través dels criteris de segmentació tradicionals basats en les característiques pròpies del consumidor: variables geogràfiques, demogràfiques, de gènere i d'edat, socioeconòmiques, nivell de renda, variables psicogràfiques i estil de vida. Ara bé, donat que existeixen també criteris de segmentació basats en el comportament, es creu convenient analitzar una mica en profunditat aquest punt, doncs el sector legal es pot agrupar a partir del moment en qual s'utilitza o es pot utilitzar el servei.

Així, es destaca la segmentació segons el **moment d'ús**, que té en compte en quina ocasió apareix la necessitat, quan es compra i es consumeix el servei. Aquest tipus de segmentació aporta informació a partir de la qual es poden tractar d'ampliar els límits del mercat.

Reiterar que els grans despatxos han arribat a ser grans monstres empresarials gràcies a una estratègia comercial acurada portada a terme, en la majoria de casos, pels propis advocats. Això, sumat a casos d'èxit i professionals especialitzats han fet a que algunes les firmes inverteixin en màrqueting però de "manteniment" i per adaptar-se a les noves tecnologies, però no totes. La majoria de petits i mitjans bufets no es plantegen invertir en màrqueting donat a una mentalitat molt tancada i reticent al canvi (generació dels 50 cap amunt, sobre tot) . Només un canvi generacional podrà fer-los canviar de parer i reorientar a les firmes. Al ser, al seu torn, és un mercat massificat, on cada any es llicencien milers d'advocats que pretenen fer-se un lloc al sector. Per tant, busquen la diferenciació i poden adonar-se que el màrqueting i la comunicació legal els pot ajudar a ser competitiu.

Així, l'estratègia de màrqueting escollida per aquest tipus de públic serà una **estratègia concentrada**, doncs MC LEGAL establirà com a públic objectiu el segment o nínxol de mercat escollit i renuncia dirigir-se a la totalitat.

4.2 Benchmarking

En el nostre cas, farem un **anàlisi competitiu**, doncs donada la poca competència directa ens serà de molta utilitat.

Els aspectes a analitzar seran els següents: servei al client, integració de la RSC, internacionalització, temps d'entrega, preu, tasca comercial, reputació en el mercat, ventall de serveis i presència digital.

La competència directa és la següent:

Mirada 360°: competidor directe més fort actualment. Ofereix els següents serveis semblants a MC Legal: serveis de màrqueting i comunicació legals, recolzaments puntuals (plans *inbound*, disseny gràfic, fotografia i *videomarketing*, desenvolupament de negoci per àrea de pràctica) i desenvolupament d'habilitats dels advocats (identitat digital i marca personal, xarxes socials i habilitats comercials).

La seva fundadora, Lidia Zommer, es dedica al màrqueting legal des del 2002 i actualment col·labora amb moltes firmes d'advocats com a departament extern de comunicació, màrqueting i desenvolupament de negoci. A més, és professora de comunicació i màrqueting jurídic del *Instituto de Estudios Bursátiles*, ponent habitual en conferències del sector, fundadora de l'agrupació *Inkietos* i membre del comitè d'organització del *Legal Management Forum* i fundadora de la *Asociación Iberoamericana de Comunicación y Marketing Jurídico*. Per tant, és una professional molt formada i experta que coneix el mercat profundament.

Ofereixen serveis únics:

Ofereixen diferents serveis que MC Legal no contempla a dia d'avui en el seu MdN: *pro bono*, *webinars* per a despatxos d'advocats gratuïts i de pagament i organització d'esdeveniments per a empreses del sector legal. Tenen una bona reputació en el mercat encara que els preus pels seus serveis són molt elevats i intenten prestar servei a tot tipus de clients, però en realitat el seu públic objectiu són firmes i despatxos grans. No contempnen la internacionalització però sí ajuden a les firmes a sortir del país i establir-se en nous mercats, però no tenen oficines fora de Madrid. Podem dir que sí tenen experiència internacional i coneixen el mercat llatí. La seva presència en les XX.SS és activa i tots els *webinars* i esdeveniments així com notícies d'interès són compartides en el *blog* de la pàgina web corporativa, *LinkedIn*, *Facebook* i *Twitter*. No es té informació de si integren una RSC dins de l'empresa.

Gericó Associates: segon gran competidor per a MC Legal. Ofereix els següents serveis semblants a MC Legal: màrqueting i comunicació legal, rànquings internacionals, *pricing*, desenvolupament de negoci, *branding*, crisis i organització d'esdeveniments.

Un dels seus fundadors, Marc Gericó, es dedica principalment a tasques comercials i és assidu a esdeveniments de caire legal que organitzen la IBA, la ABA o altres organismes nacionals.

A la seva pàgina web inclouen a Alfonso Everlet com a *Managing Director & Partner* però actualment ja no treballa per a l'empresa. A més, presumeixen de tenir presència a Amèrica Llatina però no tenen cap client i les oficines que inclouen en la informació de contacte són virtuals i la única física es troba a Madrid.

Podem concloure que la seva quota de mercat és relativament alta però només atenen a clients de perfil alt i els seus honoraris van en consonància. No integren una RSC ja que, per exemple, no tenen cap membre femení dins del seu equip. Tenen una alta presència en les Xarxes Socials i el perfil d'en Marc a *LinkedIn*, *Twitter* i *Facebook* és molt actiu.

Dins del sector és una empresa amb una reputació en hores baixes doncs molts clients han rescindit els seus contractes per falta de compliment, preus desorbitats i poca professionalitat.

David Muro: empresa de creació recent. Es dedica principalment al màrqueting i a la comunicació així com a crear contingut per a les xarxes socials de despatxos d'advocats.

La seva pàgina web corporativa no està actualitzada doncs la majoria dels membres que inclou en el seu equip ja no treballen per a l'empresa. El seu creador, en David Muro, ha estat durant més de deu anys el director de màrqueting, comunicació i desenvolupament de negoci de *Ceca Magán*, aconseguint que el despatx abandonés la seva condició de *boutique* per a situar-se dins dels 40 despatxos nacionals més influents i representatius. No són actius en les Xarxes Socials i tenen una quota de mercat molt reduïda malgrat el seu fundador gaudeixi de gran reputació.

Serveis originals i únics:

Ofereixen un servei molt útil que MC Legal pot implementar: una *newsletter* mensual amb notícies d'interès per a despatxos d'advocats. A més, compten amb el que ells anomenen com una "xarxa de col·laboradors" de plena confiança com per exemple: el *Consejo General de la Abogacía Española*, *Discentius* (plataforma on-line per a advocats), *Thomson Reuters* o *EIS Innovative School*.

Mr. Click: Empresa instaurada des del 2012. La seva quota de mercat és molt reduïda tot i gaudir de preus competents. Es centren bàsicament en aconseguir un bon posicionament a nivell web i en estratègia i implementació de màrqueting on-line. Operen a nivell nacional i la majoria dels seus professionals que integren l'equip són programadors web i dissenyadors gràfics. També ofereixen suport amb les xarxes socials i en continguts per al *blog* corporatiu.

De la mateixa manera que *Gericó Associates* presumeixen de prestar servei a Amèrica Llatina però no és veritat, doncs no tenen ni clients, ni oficines ni experts en el sector. Es tracta més d'una pretensió que d'una realitat.

Analitzades les empreses que són competència directa podem concloure que MC Legal es pot instaurar sense problemes en el mercat ja que encara que oferirà serveis ja presents en aquestes empreses ho farà a preus molt competitius, incorporant en la seva estratègia corporativa la RSC i dotant a l'empresa de presència internacional.

Gràcies a aquest anàlisi, s'han detectat serveis molt útils i diferenciats que MC Legal pot incorporar dins del seu ventall: *newsletters* mensuals, serveis *pro bono* o *webinars*.

Per a concloure aquest punt, mencionar que MC Legal no té competència directa a nivell llatí, doncs totes les empreses que presten servei a despatxos d'advocats són empreses de publicitat generals, com *Ogilvy*. No entrarem a analitzar-les doncs la majoria de vegades no aconsegueixen realitzar adequadament una estratègia de màrqueting especialitzada per al sector legal.

4.3 Mapa de Posicionament

Per a desenvolupar el mapa de posicionament correctament és necessari identificar els competidors (ja descrits anteriorment). Així mateix, s'han de conèixer els atributs que segons l'opinió dels consumidors són els més importants, definint, per tant, les dimensions competitives. Així, els dos atributs més importants en el sector són: **Reputació i Presència Internacional**.

El mapa de posicionament s'inclou a l'ANNEX 8.

4.4 Estratègia de màrqueting: Màrqueting Mix

El producte: A dia d'avui hi ha una clara diferència operativa entre una empresa de béns i una de serveis doncs aquesta última s'elabora en el mateix moment que es consumeix: Simultaneïtat i Intangibilitat. Per tant, és molt important descriure quin tipus de serveis ofereix MC Legal per tal de que el client identifiqui si qualsevol d'ells pot cobrir les seves necessitats.

Els serveis que MC Legal oferirà són els següents: Màrqueting i comunicació a través de projectes puntuals o assessoria mensual; Disseny, muntatge i enviament de *newsletter*; *Branding*; Gestió de Xarxes Socials; Disseny web; Gestió de crisis; *Pricing*; Llançament i presentació de serveis; Posicionament; Rànquings legals internacionals.

El preu: Única "p" del màrqueting mix que aporta ingressos a l'empresa. No només engloba la quantia de diners que el client paga pels serveis sinó tot allò que sacrifica per adquirir-los, com els esforços per obtenir informació sobre serveis alternatius i comparar-los, el temps i les molèsties que li suposa contractar els serveis, el temps d'espera i les energies invertides en revisar el projecte un cop entregat.

És un instrument que es fixa a curt termini doncs es pot adaptar segons les necessitats del mercat o de la pròpia empresa.

Com ja s'ha comentat, un avantatge competitiu de MC Legal serà els seus preus, competitiu i relativament més baixos que els de la competència més forta i per a establir el preu dels serveis de MC Legal es tindran en compte les següents variables: Objectius organitzacionals; Objectius de màrqueting; Tipus de servei (doncs no és el mateix una assessoria que una pàgina web o una estratègia de *pricing*); Situació del mercat; Costos; Competència; Demanda; Temps empleat; Necessitats del client.

Respecte al preu, caldrà tenir en compte:

- Són béns peribles: doncs el fet que no es puguin emmagatzemar i que les fluctuacions de la demanda no es puguin atendre fàcilment a través d'inventaris, pot tenir conseqüències en els preus. Es poden utilitzar ofertes especials, descomptes i reduccions de preus.
- La intangibilitat: els usuaris de primeres poden tenir dificultats per entendre el que obtenen pels seus diners, per tant, influeix directament sobre el risc percebut davant el servei ofert.

En apartats posteriors podrem veure els preus assignats als serveis principals de MC Legal.

La comunicació: Els instruments de comunicació de màrqueting són variats, com també ho són els mitjans o vehicles concrets amb els quals es difonen els missatges i s'interacciona amb l'audiència. Per això és important que, independentment dels instruments i mitjans de comunicació que s'emprin, aquests s'utilitzin d'una manera coordinada i acurada. Aquesta estratègia es coneix com a comunicació de màrqueting integrada.

4.5 Estratègia de comunicació de màrqueting integrada

La venda personal: A MC Legal, a través d'una primera reunió amb el client, podrem identificar les seves necessitats i elaborar una proposta d'honoraris més ajustada. Aquesta és una eina dinàmica i flexible, arribant a la persona interessada simplificant el procés de contractació. Un cop enviada la proposta, es farà un seguiment (a través de reunions presencials, telèfon o *skype*) i, finalment, si el client està d'acord es negociarà i es tancarà. Aquesta eina serà molt útil per a començar a obrir negoci a Amèrica Llatina. Es tancaran reunions via e-mail i es visitaran als clients als seus despatxos. En la primera reunió es presentarà el dossier de presentació de l'empresa junt amb un portfoli on parli de l'experiència dels treballadors i dels projectes que s'han desenvolupat. La venda personal ens ajudarà, en una primera instància, a construir relacions i fidelitzar el client, tant important en aquesta etapa. En un principi serà la sòcia principal qui acudirà a les reunions però si l'empresa creix es contractaria a personal de vendes o comercials especialitzats, que treballin a comissió.

La publicitat: S'utilitzarà internet per a publicitar MC Legal, doncs permet seleccionar amb gran precisió l'audiència del missatge a partir de paraules clau que els usuaris utilitzen en cercadors (legal, màrqueting, comunicació, etc.), els seus centres d'interès, de l'àrea geogràfica des d'on es connecten i del seu comportament de navegació. En aquest últim cas s'utilitzarà informació procedent de l'etiquetatge de continguts en línia i *cookies*. La publicitat en línia formarà part de l'**estratègia digital**.

Promoció de vendes: És un instrument que recorre a incentius econòmics. MC Legal informarà individualment als seus clients o potencials clients d'ofertes puntuals i descomptes. Aquests descomptes es podran fer en el moment del tancament de la transacció, un cop el client contracti el servei (i n'asseguri de contractar-ne de futurs) o bé en les futures contractacions.

Màrqueting directe: En el cas de MC Legal el *mailing* serà una eina d'utilitat doncs permetrà posar-nos en contacte amb els clients en ambdós territoris. A través del l'enviament d'e-mails a clients prèviament seleccionats i potencials clients s'enviarà el dossier de presentació de l'empresa on s'inclouran el catàleg de serveis i sol·licitant una primera reunió de tu a tu si el client està interessat. Eina que permet una interacció amb el nostre públic objectiu, on el cost és zero però el temps invertit és relativament alt.

Relacions Públiques: Dins d'aquest apartat hi ha molta varietat d'activitats, però les més útils per a MC Legal seran la *publicity* i el patrocini. La *publicity* derivada de les relacions que establim amb la premsa i els mitjans especialitzats. A través de notes de premsa i redacció de notícies rellevants per a MC Legal es pot aconseguir aquesta difusió gratuïta, per part de la premsa. Per exemple, que MC Legal sigui la primera empresa de màrqueting i comunicació legal que acudeixi com sponsor a la *International Bar Association* (IBA) pot ser una notícia d'interès per a la premsa jurídica especialitzada i si divulga la notícia, potencials clients que acudeixin a la fira es poden posar en contacte amb l'empresa prèviament o visitar l'*stand*.

El **patrocini** serà un altra eina a aplicar per part de l'empresa. S'estudiaran esdeveniments relacionats amb el món legal (esmorzars, cursos, fires, exposicions, etc.) on poder participar com a patrocinadors. Per exemple, al 2019 es patrocinarà la *Latin America International Bar Association* a Xile, però també es pot estudiar el patrocini de la *Spain Legal Expo* a Madrid, fira dedicada al sector legal.

Els vehicles de comunicació que s'empraran seran els següents: els llocs web especialitzats en el sector legal (a través de posicionament en cercadors o SEO o inclús publicitat de pagament o SEM), el màrqueting per correu electrònic (per a la bustiada o *mailing*) que ajudarà a crear una base de dades i el màrqueting en mitjans socials (*blogs* o xarxes socials).

4.6 Estratègia digital

Publicitat a internet: Els mitjans digitals especialitzats seran un agent clau en la nostra estratègia de publicitat. Les pàgines web de [Lawyer Press](#), [El jurista](#) o [El Referente](#) ofereixen unes tarifes molt assequibles per a incloure *banners* dins la seva web i en seccions especialitzades. A més, són mitjans que tenen milers de lectors diaris. A més, a través de l'enviament de notes de premsa de notícies rellevants de la firma i treballant una bona relació amb els periodistes s'espera aconseguir, també, publicitat gratuïta.

Lloc web o *website* corporativa: La pàgina web corporativa de MC Legal servirà de carta de presentació per al nostre públic objectiu. És el pilar fonamental de la nostra estratègia on-line.

El domini a comprar serà *www.mclegal.com* (disponible). Es treballarà per adquirir un posicionament natural (SEM) i també pagat (SEO).

Blog: Es dotarà de contingut al *blog* corporatiu, com ja s'ha esmentat. A través de notícies que poden ser d'interès pel client (noves lleis i decrets, articles legals, conferències, cursos, etc.) també es podrà vincular la *newsletter* mensual així com els posts publicats a les diferents xarxes socials, aconseguint tràfic a la web.

Xarxes Socials: Les Xarxes socials es basen en la mateixa tecnologia que els lloc web, però aquí tant la marca com els usuaris poden incloure, compartir, valorar o comentar els continguts en format text, imatge o audiovisual.

Així, les xarxes socials on estarà present MC Legal seran: *LinkedIn*, *Facebook* i *Twitter*.

S'estudiarà contractar publicitat pagada com *Twitter Ads*, per exemple i abonar-se a *LinkedIn Premium* (per a cercar perfils professionals determinats, penjar ofertes de feina, etc.)

Bustiada i *Newsletter*: Servirà per a contactar directament amb el client o potencial client per a presentar els serveis, oferir descomptes i anunciar ofertes i promocions. A més, ajudarà a crear una base de dades completa i actualitzada.

Com a reforç, s'elaborarà una *newsletter* mensual que s'enviarà a aquesta base de clients. La plataforma escollida per a enviar-la serà *mailchimp*.

És important mencionar que després d'implementar aquesta estratègia empresarial caldrà mesurar i analitzar aquestes accions. S'establiran *kpi's* o indicadors per a identificar el rendiment. Les eines de monitoratge sobre què es diu de nosaltres també poden ser útils. N'hi ha de gratuïtes com per exemple: *Socialmetion*, *Buzzmonitor*, *Twitter Analytics* i també n'hi ha de pagament: *Netopinion*, *Pirendo*, *Radian6*, entre altres. La majoria que són de pagament ajuden a gestionar una crisi de reputació online i tenen sistemes d'alertes.

4.7 Elecció de l'estratègia i / o canal de distribució

MC Legal, al ser una empresa de serveis, no disposa d'intermediaris doncs, per exemple, no existeix l'emmagatzematge ni el transport.

Cal recordar, també, que l'empresa està formada per col·laboradors externs (diferents, segons els projectes) que faran possible l'entrega al client. Per tant, caldrà dissenyar una alternativa estratègica del canal. Aquest serà directe doncs suposa la plena integració de les funcions de

distribució en el nivell del fabricant o productor, en aquest cas del prestador de serveis, MC Legal. Sí podríem considerar **indirectament** que formen part del canal de distribució tots aquells proveïdors esmentats dins de la Matriu de Kraljic.

A més, al desenvolupar una estratègia digital, caldrà tenir en compte un canal de distribució electrònic.

Recordem que la xarxa és un mitjà global en que les barreres geogràfiques i temporals desapareixen. Constituint, al seu torn, en un canal de comunicació, venda i distribució. Internet facilita un procés de desintermediació entre l'empresa i el client. Sinó un canal de distribució electrònic on el client es pot posar en contacte amb l'empresa a través d'internet i la seva relació no es de tu a tu sinó a través d'e-mails, trucades o *skpes* (doncs l'equip es troba en territori espanyol i el client en territori llatí) i el projecte s'envia, per exemple, a través d'un *We Transfer* o per e-mail. Aquí, l'intermediari (digital) seria la plataforma d'enviament (*Wetransfer, Gmail, Hotmail, etc.*). Però el canal de distribució es podria considerar directe.

5 PLA DE RECURSOS I OPERACIONS

5.1 Forma Jurídica

MC Legal serà una empresa de dimensió reduïda, que formarà part del grup de les PIMES, constituïda per una única sòcia. En un futur es preveu que s'incorpori una segona sòcia. L'empresa pertany al sector de les Activitats professionals científiques i tècniques (Codi CNAE 7311. Agències de Publicitat) i operarà en àmbit nacional (Espanya) i internacional (Amèrica Llatina).

Exposat l'anterior, la forma jurídica més idònia per MC Legal és la d'una **societat limitada unipersonal (S.L.U.)**. Aquesta forma jurídica defineix un únic soci, sigui una persona natural o jurídica, propietari de totes les participacions socials o totes les accions de l'empresa. De la mateixa manera que una Societat Limitada (S.L) exigeix un capital mínim de 3.005,06€, que caldrà desemborsar totalment i inscriure l'empresa en el Registre Mercantil amb les despeses que aquest registre comporti. Una de les raons que ha fet decantar-se per una S.L.U. i no per la figura d'un autònom és per la responsabilitat en cas d'impagament.

Per últim, el logotip, que s'haurà de registrar, el trobarem a l'ANNEX 9.

5.2 Estratègia de producció

L'esquema del procés productiu de MC LEGAL el trobarem en l'ANNEX 10.

5.2.1 Demanda

Tal i com s'ha comentat, la demanda potencial del sector legal és moderada però amb una capacitat de creixement bastant gran, donada la creixent sensibilització per la importància de la imatge i el posicionament sobre tot en aquelles empreses amb un relleu generacional o bé amb personal jove i amb ganes de diferenciar-se de la competència. La principal característica de la demanda de MC Legal és que aquesta no és regular però sí és immediata, doncs quan el client ens contacta és perquè té una necessitat urgent que cal atendre. Els serveis tampoc són estàndards, doncs cada servei o projecte es desenvolupa segons les característiques pròpies del client i d'acord amb unes necessitats concretes. La demanda és elàstica i sensible al preu (donada la capacitat negociadora dels advocats).

5.2.2 Capacitat productiva

A continuació es calcula la capacitat productiva de MC Legal:

- Els treballs o projectes els duran a terme els col·laboradors externs i la sòcia principal. Així, els col·laboradors se'ls pagarà per projecte i invertiran la major part del seu temps en aquesta tasca. La sòcia, en canvi, només hi invertirà entre el 30% i el 40% doncs la resta cal que es dediqui a altres tasques indirectes al projecte: contacte amb clients, seguiments d'altres projectes, controls de qualitat i terminis d'entrega, seguiment, assistència a esdeveniments susceptibles d'aconseguir clients, entre altres tasques).

- El nombre màxim d'hores que els col·laboradors treballaran serà de 160 hores / mes (40 hores setmanals x 4 setmanes al mes). En el cas que el projecte s'allargués i els treballadors haguessin de treballar més hores haurien de facturar-les a part (prèvia negociació amb la sòcia principal i, si s'escau, amb el client).

- El nombre màxim d'hores mensuals de la sòcia serà de 64 hores / mes (40% de 40 hores setmanals x 4 setmanes al mes).

Ja que la demanda, en aquest tipus de serveis, és irregular, cal establir una estratègia de producció adequada a aquesta característica:

5.3 Subcontractació

La subcontractació serà el pilar fonamental de l'empresa. Gràcies a la subcontractació s'aprofita el *know how*, els coneixements i l'experiència en el sector i en els mercats així com les economies d'escala. Cal mencionar que un dels punts clau de la subcontractació és evitar costos fixos innecessaris i inassolibles sobre tot a l'inici de l'activitat empresarial.

MC Legal contractarà al personal en funció dels projectes aconseguits, per tant, es faran contractes de prestació de serveis que recollirà les condicions en les que un professional independent, de qualsevol àrea es compromet a realitzar una sèrie de serveis per al seu client a canvi d'una remuneració. Es tracta d'un acord bilateral. En ell s'establiran, entre altres elements, la retribució, la durada del servei, les condicions i les conseqüències d'un possible incompliment.

D'altra banda, MC Legal subcontractarà altres serveis que no formen part directament de la cadena de valor i del procés productiu pròpiament dit, però són indispensables per al funcionament intern de l'empresa: Tals com una gestoria o l'hospedatge web i el domini.

5.4 Estratègia de recursos materials

5.4.1 Localització i instal·lacions

Donat que els serveis que ofereix MC Legal no requereixen d'una localització física i que aquests es presten a nivell nacional i a nivell llatí és indiferent on l'empresa es localitzi. Per efectes fiscals i de facturació es fixarà la localització principal la residència de la sòcia principal, a Madrid. Així, per tal d'abaratir costos, l'activitat s'iniciarà a la residència fixa de la sòcia principal doncs tots els serveis es desenvoluparan de forma on-line. En el cas de requerir reunions amb l'equip es llogaran sales a centres de negoci o *co-workings*.

Cal mencionar que, la competència directa de MC Legal no té oficines físiques, només *Mirada 360°*. La resta treballen en oficines REGUS.

5.4.2 Maquinària i mobiliari

Recordem que MC Legal subcontractarà tots aquells processos i serveis que requereixin de maquinària especialitzada (impressió, acabats, etc.) per tal d'evitar incórrer en aquest tipus d'inversions tan grans i d'adquirir mobilitzat material que no s'arribi a amortitzar. Per tant, MC Legal no necessitarà ni de maquinària ni de mobiliari per a funcionar en el seu dia a dia. En el cas de llogar oficines de *co-working*, tampoc caldrà comprar equip doncs tots els despatxos ja estan moblats.

5.4.3. Equips informàtics

Els equips informàtics i derivats seran l'actiu fonamental de l'empresa, doncs constitueixen l'eina principal de treball de la sòcia principal i dels seus col·laboradors. Així, la inversió en equip informàtic serà la següent: Ordinador portàtil; Telèfon fix; Telèfon mòbil; Elements de xarxa per crear una xarxa domèstica (*routers*, amplificadors *wi-fi*, cables, etc.); Discos durs externs; Impressora multifuncional.

D'altra banda, l'equip informàtic necessitarà de softwares especialitzats per a dur a terme l'activitat (actius intangibles). Aquests actius seran, principalment, programes de disseny.

5.4.4. Utensilis

Considerem utensilis al material d'oficina i altres consumibles com el paper, el tòner, carpetes, etiquetes, etc. També considerarem utensilis al material propi de la marca: targetes de visita, sobres corporatius, paper membrat, etc.

5.4.5. Subministraments

Els subministraments i serveis subcontractats a proveïdors externs són: Servei de Gestoria amb Taxmap; Servei d'emmagatzematge al núvol amb *One Drive*; Servei d'hospedatge web i domini amb *One and One*

Com autònoma, la Judith Cáliz, es pot desgravar el 30% del consum total mensual ja que treballa des de casa seva la telefonia mòbil i internet amb *Movistar* i els subministraments d'aigua i llum. El despatx es calcula que són uns 20m² dels 100m² que té l'habitatge (caldrà especificar-ho a Hisenda en el model 036).

5.5. Distribució

Els serveis oferts per MC Legal són majoritàriament digitals tot i que alguns d'ells es poden entregar físicament (targetes corporatives, material corporatiu, etc.), la gran part de les distribucions es faran electrònicament (ja es va comentar que el canal de distribució seria curt i directe, sense intermediaris). En el cas dels productes físics, sí caldrà fer-ne una distribució tradicional centralitzada, establint un sistema de distribució adient entre el proveïdor extern i MC Legal per tal d'enviar el producte acabat en els terminis fixats i amb la qualitat exigida. Aquesta relació haurà de ser contractual per tal d'evitar incidències i possibles incompliments (d'entrega, preu i qualitat). En la gestió de comandes, a diferència de la distribució, sí cal tenir una estratègia determinada. Caldrà atendre les demandes de forma ordenada aprofitant els recursos i la capacitat productiva, sense renunciar a cap element del procés productiu ni saltant-se cap pas. Aquesta gestió, a l'inici de l'activitat empresarial, serà duta a terme per la sòcia principal. Més endavant, es plantejarà contractar a un comercial per a atendre totes les comandes i atendre els clients en una primera instància.

5.6. Organigrama

L'organigrama de MC Legal, sobre tot el primer any, és molt senzill. S'ha optat per una **estructura de trèvol** doncs respon a la major demanda de flexibilitat laboral de les noves generacions de professionals, afavorida per les possibilitats que aporten les noves tecnologies, així com l'increment de *l'outsourcing* per part de les companyies.

Aquesta estructura es construeix a partir d'un **centre** on s'ubica l'alta direcció, compost en aquest cas per la sòcia principal, i d'allà neixen les diferents fulles del trèvol on es localitzen els diferents grups.

La primera fulla es denomina **nucli professional** i està constituïda pels treballadors professionals, en el nostre cas, els col·laboradors o *freelance*.

La segona fulla es denomina **marge contractual** que són les empreses o persones subcontractades per a la realització de determinades activitats. En aquest cas seria el cas de la gestoria, anomenada Taxmap amb seu a Madrid o el de les impremtes, per exemple.

La tercera fulla és la **força de treball flexible** que integra treballadors a temps parcial o temporal que es relacionen amb l'empresa de manera eventual. En el cas de MC Legal serien professionals contractats per a reforçar determinats projectes o bé quan els professionals amb els que es treballa no estan disponibles i s'han de buscar alternatives.

Actualment, s'incorpora una quarta fulla constituïda pels **clients**. En el cas de MC Legal considerarem aquesta fulla també però perquè el client esperem que expandeixi la opinió i doni referències, creant, per tant, les sinergies ja esmentades.

L'**organigrama** el trobarem en l'ANNEX 11.

5.7. Estratègia de Recursos Humans

5.7.1 Selecció i captació de talent

Les **principals fonts de reclutament** de MC Legal seran:

- Candidatures enviades a través del formulari de contacte de la web corporativa.
- Anuncis de cercadors de feina especialitzats.
- Anuncis en llocs web especialitzats (*Malt*, per exemple).
- Serveis de col·locació (públics i privats).
- Xarxes socials (*LinkedIn*, sobre tot, que està especialitzada, però també s'acceptaran les que vinguin per les generalistes com *Facebook* o *Twitter*).

D'altra banda, la descripció dels llocs de treball ho trobarem a l'ANNEX 12.

5.7.2 Retribució

MC Legal, en un principi, només contemplarà una **retribució monetària**. Les tarifes dels serveis oferts pels col·laboradors seran posades a disposició de l'empresa un cop el col·laborador sàpiga que es comptarà amb ell i seran revisades cada 6 mesos. El col·laborador presentarà una factura, amb la corresponent base imposable, l'IVA i la Retenció. Si cal invertir més hores de les previstes en el projecte (no contemplades, o bé perquè el client té noves necessitats), es podran negociar hores extres. Al col·laborador se li pagarà en dos torns. El primer, abans de començar els serveis i a mode d'avançament, i el segon quan es conclouï el projecte. Així es farà habitualment, sempre i quan no s'hagi acordat amb el client que pagui d'una altra manera. El col·laborador cobrarà quan el client hagi pagat, mai abans.

5.8. Costos salarials

A continuació trobem un exemple del que cada col·laborador percebria per un projecte. Per tal que aquest sigui el més real possible es posarà un exemple d'un projecte complet, des del *branding*, passant per una estratègia de *pricing*, la creació d'una pàgina web i finalitzant amb un pla de màrqueting i comunicació.

La durada del projecte serà d'un any.

Taula 3: Exemple Projecte X on s'especifica el perfil a càrrec i el sou a percebre.

Nota: la quantia a percebre està contemplada sense impostos ni retencions (en brut)

TASCA	PERFIL A CÀRREC	QUANTIA A PERCEBRE (BRUT)
<i>Naming</i>	Expert en màrqueting	1.150,00€
Nou logotip	Cap de disseny/ Dissenyador gràfic	995,00€
Manual identitat corporativa	Cap de disseny/ Dissenyador gràfic	250,00€
Materials corporatius (factures, sobres, targetes, firmes electròniques, paper membretat, etc.)	Cap de disseny/ Dissenyador gràfic	650,00€
Estratègia de <i>pricing</i>	Expert en màrqueting	4.000,00€
Disseny <i>website</i> (dos idiomes, <i>responsive</i>)	Dissenyador i programador web	1.200,00€
Pla de màrqueting i de comunicació	Expert en màrqueting	3.500,00€
Gestió Xarxes Socials	<i>Community Manager</i>	150,00€ /mes = 1.800,00€/any
Coordinació tasques disseny	Cap de disseny	1.000,00€
Coordinació tasques màrqueting	Cap de màrqueting / sòcia principal	2.000,00€
TOTAL		16.545,00€

Font: Elaboració pròpia

Proposta honoraris presentada al client: 19.000€ (es contempla un 15% de beneficis).

6 PLA FINANCER

6.1. Objectius Financers

Els objectius financers seran els següents:

- Crear una estructura financera sòlida, com a objectiu general, per tal de poder mantenir l'empresa en qualsevol cycle econòmic (recessió, recuperació, bonança o crisi).
- Augmentar ingressos cada any, al menys, un 15% del primer al segon any i del segon al tercer, gairebé duplicar els ingressos.
- Obtenir el finançament necessari inicial adequat i viable per a posar en funcionament el negoci.
- Amortització anticipada de possibles deutes a tercers.
- Política d'autofinançament i d'inversió òptima.
- Previsió dels ingressos i les despeses mensuals per tal de fer front a possibles problemes de liquiditat, contratemps, etc.

6.2 Estructura econòmica

Aquest apartat és un dels més importants del pla d'empresa, doncs s'analitza la viabilitat econòmica del negoci. Els estats comptables els trobarem a l'ANNEX 13.

L'estructura econòmica de l'empresa amb les diferents inversions a realitzar per a l'inici d'activitats, representa un desemborsament inicial de **31.500€**.

Taula 4: Inversió a realitzar en el primer trienni de l'activitat

	2019	Vida útil	Amort. 2019	2020	Vida útil	Amort. 2020	2021	Vida útil	Amort. 2021
	€	Años	€	€	Años	€	€	Años	€
INVERSIÓN	31.500,00		0,00	4.235,00		0,00	6.050,00		0,00
Inmobilització Intangible	3.170,72		0,00	2.500,00		0,00	4.000,00		0,00
Desarrollo	750,00		0,00			0,00			0,00
Concesiones Administrativas			0,00			0,00			0,00
Propiedad Industrial	360,00		0,00			0,00			0,00
Fondo de Comercio									
Derechos de Traspaso			0,00			0,00			0,00
Aplicaciones Informáticas	2.060,72		0,00	2.500,00		0,00	4.000,00		0,00
Inmobilització material	4.621,99		0,00	1.000,00		0,00	1.000,00		0,00
Terrenos y Bienes Naturales									
Construcciones			0,00			0,00			0,00
Instalaciones técnicas			0,00			0,00			0,00
Maquinaria									
Utillaje	850,00		0,00			0,00			0,00
Otras Instalaciones			0,00			0,00			0,00
Mobiliario			0,00			0,00			0,00
Equipos para el Proceso de Información	3.771,99		0,00	1.000,00		0,00	1.000,00		0,00
Elementos de Transporte			0,00			0,00			0,00
Otro Inmovilizado Material			0,00			0,00			0,00
Inversiones Inmobiliarias	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00		0,00
Inversiones en terrenos									
Inversiones en construcciones			0,00			0,00			0,00
Tesorería	22.070,82								
Efectivo	7.070,82								
Bancos	15.000,00								
IVA Inversió	1.636,47			735,00			1.050,00		
Cuota generada	1.636,47			735,00			1.050,00		

Font: UOC

Per a finançar l'actiu, les diferents fonts de finançament que utilitzarà l'empresa són:

- Crèdit ICO sol·licitat a través de CaixaBank. El préstec cobrirà una inversió de 15.000€ a un tipus d'interès del 4,340% TAE. La durada serà de 4 anys amb 48 quotes mixtes mensual, de capital i interessos, d'un import de 340,97€.

Així:

L'import total d'interessos és de 1366,69€

L'import total de capital: 15.000€

Import total de pagaments: 16.366,69€

La taula d'amortització del préstec la trobarem a l'ANNEX 14.

- Capital propi: MC Legal es constitueix com una S.L.U, on s'haurà d'aportar un capital inicial de 3.005,06€, però per tal de cobrir aquesta despesa així com les que no cobreix el crèdit, la sòcia principal farà una aportació total de 16.500€.

6.3 Escenaris

Els escenaris s'estructuraran a través de: serveis professionals prestats, la tesoreria i identificant el punt mort en cada situació.

És molt important reiterar que MC Legal no té treballadors contractats, sinó que tota la seva plantilla serà formada per autònoms que facturaran per projecte o per client.

Ens seguirem basant en les tarifes estipulades anteriorment, doncs contempla la majoria de serveis que l'empresa ofereix.

A més, inclourem el servei **d'assessoria mensual valorat en 600,00€** d'una firma de mida petita que inclou: formació dels advocats en temes de màrqueting, seguiment i implementació del pla de màrqueting, contacte amb medis i elaboració d'un calendari editorial. La tasca la portarà a terme la sòcia principal.

6.3.1 Escenari optimista

Taula 5: Planificació Mensual – Escenari Optimista

PLANIFICACIÓ MENSUAL DE SERVEIS PROFESSIONALS PRESTATS	
Assessoria mensual client petit	600,00€
<i>Naming</i>	1.150,00€
Disseny de <i>website</i>	1.200,00€
Nou logotip	995,00€
Coordinació tasques màrqueting	2.000,00€
Pla de màrqueting i comunicació	3.500,00€
Disseny web	1.200,00€
INGRESSOS MITJANS MENSUALS	10.645,00€

Font: Elaboració pròpia

S'imputa al projecte tancat un 15% de més, per tant, serien uns ingressos estimats d'uns **12.300 euros**.

Com és molt complicat establir unes unitats i un preu unitari, el que es farà és establir un preu unitari de 100 i 123 unitats com a referència.

Per a calcular el punt mort veiem que en la previsió d'ingressos i despeses s'han tingut en compte els costos fixos: subministraments, salaris, seguretat social (pagament autònoms) i el pagament d'interessos del crèdit ICO. Només faltaria enumerar els costos variables que considerem com a despesa la publicitat i els viatges.

El punt mort, per tant, el calculem de la següent manera:

PUNT MORT = COSTOS FIXOS / PREU – COST VARIABLE UNITARI

Costos fixos: $60.000 + 1.119 + 600 + 581,73 = 62.300,73$

Preu = 100

Cost variable unitari = $(7.650 + 4.800) / 1.476 = 8,43$

PM = $62.300,73 / 100 - 8,43 = 680,36$

En conclusió, a partir de 680,36 clients / unitats MC Legal comença a obtenir beneficis. En aquest escenari es supera bastant el punt mort.

Per tant, es podrien prendre decisions tals com: Amortitzar anticipadament el préstec per tal de reduir l'excés de beneficis o bé la inversió en nous projectes o invertir en imposicions a llarg termini.

6.3.2. Escenari previsible

Taula 6: Planificació – Escenari previsible

PLANIFICACIÓ MENSUAL DE SERVEIS PROFESSIONALS PRESTATS	
Assessoria mensual client petit	600,00€
<i>Naming</i>	1.150,00€
Disseny de <i>website</i>	1.200,00€
Nou logotip	995,00€
Coordinació tasques màrqueting	2.000,00€
INGRESSOS MITJANS MENSUALS	5.945,00€

Font: Elaboració pròpia

S'imputa al projecte tancat un 15% de més, per tant, serien uns ingressos estimats d'uns **7.000 euros**.

Com és molt complicat establir unes unitats i un preu unitari, el que es farà és establir un preu unitari de 100 i 70 unitats com a referència.

Per a calcular el punt mort veiem que en la previsió d'ingressos i despeses s'han tingut en compte els costos fixos: subministraments, salaris, seguretat social (pagament autònoms de la sòcia principal) i el pagament d'interessos del crèdit ICO. Només faltaria enumerar costos variables que considerarem com a despesa la publicitat i els viatges.

Tot i que al tractar-se d'una empresa de serveis i per projecte, els clients no sempre seran els mateixos mes a mes, però s'han establert un nombre de clients fixos cada mes per a fer els càlculs una mica més simples.

El punt mort, per tant, el calculem de la següent manera:

Càlcul Punt Mort:

Costos fixos: $42.000 + 1.119 + 600 + 581,73 = 44.300,73$

Preu = 100

Cost variable unitari = $(7.650 + 4.800) / 840 = 12.450 / 840 = 14,82$

PM = $44.300 / 100 - 14,82 = 520,07$

Conclusió: a partir de 520,07 clients MC Legal comença a obtenir beneficis. En aquest escenari es supera el punt mort. Per tant, es podrien prendre decisions tals com: Amortitzar anticipadament el préstec per tal de reduir l'excés de beneficis o bé invertir en projectes nous o en imposicions a llarg termini.

6.3.3. Escenari pessimista

Taula 7: Planificació mensual – Escenari pessimista

PLANIFICACIÓ MENSUAL DE SERVEIS PROFESSIONALS PRESTATS	
Assessoria mensual client petit	600,00€
Naming	1.150,00€
INGRESSOS MITJANS MENSUALS	1.750,00€

Font: Elaboració pròpia

S'imputa al projecte tancat un 15% de més, per tant, serien uns ingressos estimats d'uns **2.300 euros**.

Com és molt complicat establir unes unitats i un preu unitari, el que es farà és establir un preu unitari de 100 i 43 unitats com a referència.

Per a calcular el punt mort veiem que en la previsió d'ingressos i despeses s'han tingut en compte els costos fixos: subministraments, salaris, seguretat social (autònoms de la sòcia principal) i el pagament d'interessos del crèdit ICO. Només faltaria enumerar costos variables, però no sabem amb certesa de quins seran, així que seguim considerant com a despesa variable la publicitat i els viatges.

En aquest escenari, veurem que la inversió en publicitat i viatges no ha donat resultat i no s'han aconseguit els objectius principals: aconseguir clients i / o fidelitzar-los.

Càlcul Punt Mort:

Costos fixos: $18000 + 600 + 1.119 + 581,73 = 20.300,73$

Preu = 100

Cost variable unitari = $(7.650 + 4.800) / 276 = 45,10$

$$PM = 20.300,73 / 54,89 = 369,84$$

Conclusió: a partir de 369,84 clients MC Legal comença a obtenir beneficis. En aquest escenari no es supera el punt mort. Encara que s'obtenen beneficis la situació, a la llarga, no seria la ideal.

6.4 Anàlisi patrimonial i financera

A partir dels valors calculats en els Estats Comptables (consultar ANNEX 13) s'ha analitzat l'estructura financera i econòmica de l'empresa. La representació de les masses patrimonials per al primer trienni de l'activitat són les següents:

Taula 8: Anàlisi Patrimonial i Financera



Font: Elaboració pròpia

Comentaris

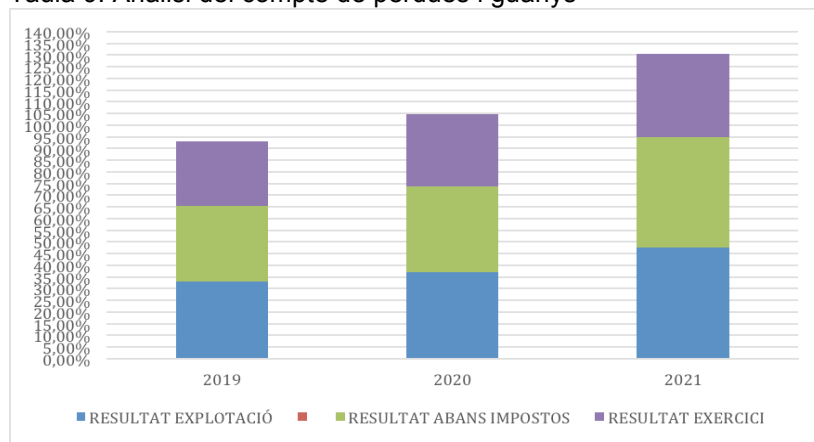
L'Actiu No Corrent representa, només, en els tres anys una xifra entre el 7 i l'11% (recordem que només tenim les inversions en ordinadors i software) i el Corrent, en canvi, en els tres anys, ronda el 90%, degut als deutors però sobre tot a l'efectiu. Per això, és molt important que, arribats al segon any, o bé la sòcia retiri diners o bé inverteixi en altres projectes o imposicions, doncs disposar de tant efectiu podria afectar a les ràtios i a la situació financera a llarg termini.

Pel que fa al Passiu i al Patrimoni Net el Passiu no esdevé ni la meitat que el Patrimoni Net, tot i tenint el préstec, els resultats de l'exercici i les reserves esdevenen el gruix del Passiu més el Patrimoni Net. Per tant, podem afirmar que l'empresa serà capaç d'amortitzar el préstec abans d'hora o bé, si no es vol amortitzar, poder fer front als pagaments sense problema.

Tot i així, cal estudiar com reinvertir aquest excés de capital en el Patrimoni Net, doncs així l'empresa serà més eficient i obtindrà molta més rendibilitat.

6.5 Compte de Pèrdues i Guanys

Taula 9: Anàlisi del compte de pèrdues i guanys



Font: Elaboració pròpia

Segons el **compte de resultats** de MC Legal veiem com el resultat de l'exercici entre el 2019 i el 2021 augmenta en més d'un 8% (passa d'un 27,5% a un 35,61%). Tot i així, cal recordar que a partir del tercer any de vida de l'empresa aquesta haurà de declarar un 25% en l'impost de societats i en els dos primers anys serà només del 15%. Si no hagués estat així, el percentatge hagués augmentat. Recordem, a més, que les principals despeses d'explotació són les despeses de personal.

6.6 Ràtios Financeres

A continuació es farà un anàlisi en profunditat de la situació econòmica-financera de MC Legal en el seu primer any en funcionament i es preveurà una tendència en els primers anys gràcies als ràtios de liquiditat, de solvència i de rendibilitat econòmica i financera per a controlar la tendència de creixement de l'empresa.

Taula 10: Ràtios Financeres

	2019	2020	2021	Valor òptim
LIQUIDITAT				
Fons de maniobra AC - PC	39.693,89	70.488,44	142.049,85	Sempre +
Ràtio de liquiditat AC / PC	2,79	3,13	2,90	1,5 i 2
SOLVÈNCIA				
Ràtio endeutament FA/PN	0,76	0,48	0,47	0,7 i 1,5
Ràtio endeutament c/t PC/PN	0,56	0,43	0,47	0,50
Ràtio endeutament II/ t PNC/PN	0,20	0,05		1,00
Independència financera PN/PT	1,32	2,10	2,12	>50%
RENDIBILITAT ECONÒMICA				
Rotació de l'actiu (VN/AT)*100	120,52	104,48	96,49	
Marge sobre vendes RE /VN	0,33	0,37	0,48	
Rendibilitat econòmica RA*MSV	39,93	38,64	45,92	
RENDIBILITAT FINANCERA				
Rendibilitat financera (RE/PN)*100	58,40	48,03	50,59	

Font: Elaboració pròpia

Comentaris

MC Legal gaudeix d'unes xifres de **liquiditat** per sobre dels barems òptims (entre 1,5 i 2) pels tres anys analitzats. A més, podrà fer front als pagaments més immediats doncs també gaudeix d'un **fons de maniobra** positiu i suficient i que va en augment a mesura que passen els tres anys.

Tot i que la tendència no és exponencial en el ràtio de liquiditat sí és positiu en els tres períodes, i permet oferir una millor garantia de viabilitat davant dels creditors, però d'altra banda podria ser perillós doncs podríem estar perdent rendibilitat degut a que es mantenen actius circulants ociosos. Si ens fixem en el balanç presentat anteriorment, però, no és el cas.

Pel que fa a la **solvència** de l'empresa, en els tres anys obté resultats inferiors als barems establerts (entre 0,7 i 1,5) excepte en el primer any.

Pel que fa a la **rendibilitat econòmica** el resultat és positiu i creixent així com el marge sobre les vendes que també és creixent entre el 2019 i el 2021.

Per aconseguir una rendibilitat econòmica encara més creixent (que no porti a l'estancament) caldria, si es necessités i fos el cas:

- Incrementar, encara més, el volum de vendes, sempre que el marge sobre les vendes sigui positiu.
- Reduir el nivell de l'actiu i millorar el marge sobre vendes (incrementant els ingressos o bé reduint les despeses).

La **rendibilitat financera** sofreix un decreixement entre el 2019 i el 2020 però torna a augmentar en el 2021. Per tal d'augmentar aquesta rendibilitat financera podem portar a terme diferents estratègies tals com:

- Millorar el benefici net (incrementat els ingressos o bé reduint les despeses d'explotació o bé reduint la càrrega financera)
- Reduir el nivell de fons propis.

6.7 Política de finançament del creixement previst

Com ja s'ha comentat anteriorment, MC Legal pretén assolir l'objectiu d'autofinançament, primer, mitjançant l'amortització del préstec, doncs es pretén retornar-lo abans que finalitzi el període de 4 anys. Fet que resultarà totalment viable si es compleixen les previsions de vendes contemplades en el pla econòmic i financer. Tot i així, la política de finançament de creixement previst es basarà en la distribució del capital sempre que es cobreixin les necessitats bàsiques de l'empresa.

Anem a veure com serà aquesta distribució:

Fons propis

- Patrocini d'esdeveniments enfocats en el sector legal. Tals com la IBA (International Bar Association) on l'empresa pot col·locar un *stand* a les conferències i donar visibilitat al negoci. En aquest tipus d'esdeveniments (sempre enfocats a una àrea de pràctica en concret, exceptuant les anuals o biennals que són generals) sempre acudeixen socis, *managing partners* o persones influents dins l'empresa i amb capacitat de decisió. Caldrà invertir en un bon muntatge de l'*stand* i en materials de *merchandising*, per tal de crear record de marca.

- Imposicions a llarg termini: per tal d'obtenir ingressos addicionals sempre i quan no necessitem disposar del capital invertit a curt termini, ja que les de llarg termini són les que ofereixen rendes més altes.

Fons alienes

Tot i que en un principi MC Legal no contempla sol·licitar de més capital aliè, cal tenir en compte altres opcions si les previsions marcades no es compleixen.

- Línies ICO: on no hi ha comissions d'apertura i els interessos són molt baixos (com ja s'ha demostrat en aquest cas). Si l'empresa aconsegueix amortitzar l'actual però necessita de finançament futur aliè es tornarà a sol·licitar aquesta figura.

- Línies de crèdit: d'importos baixos que el mateix banc ens pot facilitar a un interès raonable i a retornar a curt termini. Ens pot servir per a fer front a despeses imprevistes i quan no es disposa de suficient liquiditat.

7 PLANIFICACIÓ TEMPORAL

La planificació temporal presentada a continuació està pensada per a iniciar-se el segon trimestre del 2019 i per a dur-se a terme en un període màxim d'uns tres mesos i mig.

Taula 11: Diagrama de Gantt

MC LEGAL		DIAGRAMA DE GANTT						
Num	TASCA	INICI	FINAL	marzo-19	abril-19	mayo-19	junio-19	julio-19
1	Registre de la marca	1-3-19	1-5-19	█				
2	Alta empresa	1-3-19	1-4-19	█				
3	Alta autònoms	2-3-19	3-3-19	█				
4	Sol·licitud crèdit ICO	3-3-19	3-4-19	█				
5	Obrir comptes bancaris	2-3-19	2-3-19	█				
6	Compra material oficina i equips informàtics	5-3-19	25-3-19	█				
7	Compra domini i hosting	6-3-19	9-3-19	█				
1	Procés de cerca i selecció de col·laboradors	10-3-19	24-4-19	█				
9	Compra utensilis	12-3-19	20-3-19	█				
10	Impressió de papereria corporativa	15-3-19	15-4-19	█				
11	Creació web, blog i perfils xarxes socials	10-3-19	20-4-19	█				
12	Inici mailing	20-4-19	15-6-19		█			
13	Inici tasques de comunicació i promoció	20-4-19	15-6-19		█			
14	Inici activitat MC Legal	15-6-19	15-8-19				█	
15								
16								

Font: Elaboració pròpia

8 IMPLICACIONS ÈTIQUES I/O SOCIALS

La responsabilitat bàsica de l'empresa és generar riquesa. Tanmateix, l'anàlisi de la responsabilitat social exigeix tenir en compte la resta de grups d'interès en l'empresa, a més dels propietaris, és a dir, directius, treballadors, sindicats, govern, entitats financeres, proveïdors, clients i societat en general. D'aquesta manera, a l'empresa no solament se li exigeix eficiència en els seus serveis sinó que senti una preocupació respecte de totes les externalitats que ella mateixa genera. Per tant, la responsabilitat social ha de ser integrada dins

l'empresa de manera voluntària i ha de ser un valor que l'empresa senti a com a propi, i no una acció que es dugui a terme amb la finalitat d'obtenir altres avantatges associats.

MC Legal portarà a terme un esquema *win-win* on la responsabilitat social serà un component essencial de l'estratègia empresarial, formant part de l'avantatge competitiu. Així, l'empresa tractarà d'aportar valor a tot allò que l'envolta i a tots els seus *stakeholders*.

Alguns objectius de responsabilitat social que aportaran valor són:

- Establir bones relacions amb els treballadors, proveïdors i clients.
- Producció de serveis d'alta qualitat.
- Creació d'ocupació.
- Inculcar els valors corporatius indicats en la missió de MC Legal: Qualitat, experiència, transparència i compromís. Així com l'esforç i el sacrifici.
- Treballar en la gestió de RRHH per a que vetllin, sobre tot, per a temes que preocupen a la societat actualment.
- Integració social / laboral sobre tot a Amèrica Llatina, i oferir oportunitats a persones de baix poder adquisitiu.
- Destinar un petit % dels pressuposts de màrqueting dels nostres clients (sobre tot d'Amèrica Llatina) a organitzar esdeveniments de caire social i /o benèfics per a recollir fons per als més necessitats en èpoques com el Nadal, on la sensibilitat està a flor de pell. Per tant, desenvolupar un màrqueting sostenible.
- Desenvolupar una direcció de qualitat (*total quality management*, TQM) que implica una millor continua en tots els nivells organitzatius i utilitzant tots els recursos disponibles amb el mínim cost.
- Oferir serveis innovadors en un sector reticent i tradicional.
- Retenció del talent i/o dels col·laboradors: oferint salaris competents i flexibilitat horària, ajudant-los en el seu desenvolupament professional, per exemple.
- Identificació dels col·laboradors amb els valors de l'empresa: sempre fent-los participants en tot el que està relacionat amb l'empresa.
- Conciliació de la vida laboral i familiar.
- Protecció de l'empleat i salut laboral.
- Atenció al client personalitzada i directa, entre altres aspectes.

Conclusions

Després de l'elaboració del Pla d'Empresa i analitzades les xifres presentades en el Pla Financer podem afirmar que el projecte és viable, sempre i quan es mantinguin les previsions realitzades de l'entorn.

La situació econòmica actual del país no és la més favorable per emprendre un negoci (i més amb unes xifres tan desoladores com les que veiem en els primers apartats) les vendes previstes a aconseguir durant el primer any són realistes i factibles per a la correcta consecució i viabilitat de l'empresa. Aquesta xifra de negoci permetrà obtenir beneficis ja des del primer any d'existència i augmentar-los a mesura que passen els anys.

És molt important mencionar que gràcies als beneficis aconseguits any rere any es considerarà cancel·lar el crèdit ICO (quan abans millor, per tal d'aconseguir l'autofinançament tan desitjat) demanat per a iniciar l'activitat, a banda de l'aportació de capital de la sòcia principal.

Seguint la línia d'aprofitament de recursos, el Pla de Màrqueting dissenyat i desenvolupat està ajustat per a complir amb els objectius de comunicació i dels seus serveis en el seu àmbit d'operació. Les estratègies ha implementar són coherents amb els valors de la companyia.

Per últim, en cas de no complir-se les expectatives previstes en el mercat en quan a xifra de vendes, el negoci és pot adaptar amb facilitat; el ventall de serveis és divers i amb molt potencial, a més que es pot, inclús, diversificar-los.

Valoració

Portar a terme i desenvolupar aquest TFG sola ha estat un repte molt important a nivell personal i professional, ja no només per a posar en pràctica els meus coneixements adquirits al llarg del Grau i demostrar les capacitats adquirides, sinó també perquè es tracta d'un projecte real que penso portar a terme en un breu període de temps.

Em considero una persona emprenedora i imaginativa que sempre ha desitjat tenir la seva pròpia empresa, i crec que aquest projecte es pot fer realitat. A cada PAC he pogut anar confirmant la meua implicació en el projecte, doncs sóc una persona molt exigent amb mi mateixa i abans d'incloure res sense estar-ne 100% segura prefereixo consultar-ho. És per això, que vull donar les gràcies a la Lola Rodríguez per sempre contestar als meus dubtes i ajudar-me a fer una feina excel·lent. Així, les hores dedicades al TFG per a mi han estat hores invertides de manera molt satisfactòria i que no només m'han servit per a fer-me més competent a nivell professional sinó per tenir una guia i plantilla real que m'ajudi a donar els passos correctes i fermes al llarg de l'emprenedoria.

En resum, encara que aquest TFG ha representat una gran càrrega de treball, que he hagut de compaginar amb la meua feina i un embaràs una mica complicat, valoro de forma molt positiva la feina realitzat i estic molt orgullosa del resultat final.

Autoavaluació personal

Gràcies a aquest TFG he pogut posar en pràctica els meus coneixements adquirits al llarg del Grau. A més, és un projecte personal que vull portar a terme més aviat que tard (una vegada doni a llum al meu primer fill) doncs sempre he cregut en la seva viabilitat.

Sóc plenament conscient que sense esforç i dedicació les empreses tenen assegurada una vida molt curta i que no hi ha una fórmula màgica per a l'èxit. Per això, hi posaré totes les meves ganes i il·lusió per tal que MC Legal pugui funcionar.

Estic molt agraïda a la UOC per haver-me ajudat a fer el primer pas i tot i que falta molta feina per fer, això és un gran principi. M'he deixat la pell en cada PAC doncs per a mi era un repte personal. Sí és veritat que potser cal apartats que cal desenvolupar amb molta més profunditat en un futur, sobre tot pel que fa al pla financer. Però com ja he comentat, és un gran pas per a emprendre el meu negoci.

Referències bibliogràfiques

Fonts electròniques

- [1] **12 manage The executive fast track.** (sense data). *Analizando el portafolio de compras. Descripción del modelo de Kraljic.* (1983). [en línia] [Data de consulta: 21 d'octubre de 2018]. http://www.12manage.com/methods_kraljic_model_es.html
- [2] **Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado** (2007). Documento BOE-A-2007-12946 [article en línia]. Boe.es. [Data de consulta: 13 d'octubre de 2018]. <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-12946>>
- [3] **Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado** (2015). Documento BOE-A-2015-11430 [article en línia]. Boe.es. [Data de consulta: 13 d'octubre de 2018]. <https://www.boe.es/boe_catalan/dias/2015/10/24/pdfs/BOE-A-2015-11430-C.pdf>
- [4] **Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado** (2017). Documento BOE-A-2017-12207 [article en línia]. Boe.es. [Data de consulta: 13 d'octubre de 2018]. <https://www.boe.es/boe_catalan/dias/2017/10/25/pdfs/BOE-A-2017-12207-C.pdf>
- [5] **Banco de Guatemala** (2018). Producto Interno Bruto [en línia]. Banguat.gob.gt. [Data de consulta: 12 d'octubre de 2018]. <https://www.banguat.gob.gt/cuentasnac/pib2001/1.1_PIB_Tasa_de_Variacion.pdf>
- [6] **Banco de Guatemala** (2018). Banco de Guatemala [en línia]. Banguat.gob.gt. [Data de consulta: 11 d'octubre de 2018]. <<https://www.banguat.gob.gt/>>
- [7] **Banco Mundial** (2018). Guatemala panorama general. [en línia]. Bancomundial.org. [Data de consulta: 11 d'octubre de 2018]. <<https://www.bancomundial.org/es/country/guatemala/overview>>
- [8] **Bernardo, Ángela.** (2013, setembre). *9 pasos para que tu negocio sea un éxito a través del modelo Canvas.* [en línia] [Data de consulta: 20 d'octubre de 2018]. <http://blogthinkbig.com/modelo-canvas-9-pasos-exito-negocio/>
- [9] **Boletín Oficial del Estado - BOE.** (2010, juliol). *Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.* [en línia] [Data de consulta: 12 de novembre de 2018]. <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>
- [10] **Botey, Pep** (2017, novembre). *¿Qué es la reputación Online y cómo cuidar la identidad digital de tu marca?* [en línia] [data de consulta: 6 de novembre de 2018]. <https://josefacchin.com/reputacion-online/>
- [11] **Cantero, José.** (2015, marzo). *Customer journey map o mapa del viaje del cliente en el contexto del marketing experiencial.* [en línia] [Data de consulta: 21 d'octubre de 2018]. <https://marketingexperiencial.wordpress.com/2015/03/07/customer-journey-map-o-mapa-del-viaje-del-cliente-para-gestionar-la-experiencia-de-cliente/>
- [12] **Centro de Excelencia** (2018). *El mapa de empatía, una poderosa herramienta para realizar una adecuada segmentación de la clientela.* [en línia] [Data de consulta: 19 d'Octubre de 2108]. <http://www.eoi.es/fdi/oviedo/el-mapa-de-empat%C3%ADa-una-poderosa-herramienta-para-realizar-una-adecuada-segmentaci%C3%B3n-de-la>

- [13] **Cinco Días** (2018). ¿Existe una política coherente en España? [en línia]. Cincodias.elpais.com [Data de consulta: 12 d'octubre de 2018].
<https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/10/14/economia/1476455436_536689.html>
- [14] **Contable, Plan General** (2018). *Imposiciones a largo plazo*. [en línia] [Data de consulta: 2 de desembre de 2018].
https://www.plangeneralcontable.com/?tit=258-imposiciones-a-largo-plazo&name=GeTia&contentId=pgc_258
- [15] **Dyzenchauz, German** (2018). *Los 4 pilares de una cultura organizacional exitosa*. [en línia] [data de consulta: 18 de novembre de 2018].
<http://blog.gointegro.com/pilares-de-una-cultura-organizacional-exitosa>
- [16] **Economista, El** (2018). Una política fiscal en sentido opuesto a la que España necesita [en línia]. Eleconomista.com [Data de consulta: 12 d'octubre de 2018].
<<https://www.eleconomista.es/firmas/noticias/9279915/07/18/Una-politica-fiscal-en-sentido-opuesto-a-la-que-Espana-necesita.html>>
- [17] **Economista, El** (Juliol 2018). *Fiscalidad e impuestos de los Autónomos*. [en línia] [Data de consulta: 29 de novembre de 2018].
<https://infoautonomos.eleconomista.es/fiscalidad/impuesto-de-sociedades/>
- [18] **Ecured** (sense data). *Comunicación integrada de marketing*. [en línia] [data de consulta: 4 de novembre de 2018].
https://www.ecured.cu/Comunicaci%C3%B3n_integrada_de_marketing
- [19] **El blog salmón** (2018). Riesgos de la política fiscal española [en línia]. Elblogsalmon.com. [Data de consulta: 13 d'octubre de 2018]
<<https://www.elblogsalmon.com/indicadores-y-estadisticas/tres-anos-creciendo-al-3-y-todavia-con-deficit-riesgos-de-la-politica-fiscal-espanola>>
- [20] **Eoi** (2018). *El plan de tesorería en proyectos de negocio*. [en línia] [Data de consulta: 29 de novembre de 2018].
http://www.eoi.es/wiki/index.php/El_Plan_de_Tesorer%C3%ADa_en_Proyectos_de_negocio
- [21] **Escudero, Javier** (2017, desembre). *Cómo se elabora un modelo canvas*. [en línia] [Data de consulta 24 d'octubre de 2018].
<http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>
- [22] **Espinosa, Roberto** (sense data). *Benchmarking: Qué es, tipos, etapas y ejemplos*. [en línia] [data de consulta: 6 de novembre de 2018].
<https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>
- [23] **Expansión** (2018). Crecen las señales del frenazo de la economía. [en línia]. Expansion.com. [Data de consulta: 13 d'octubre de 2018].
<<http://www.expansion.com/economia/2018/09/09/5b953c67e5fdeab3768b45fa.html>>
- [24] **Financiera, enciclopedia** (2018). *Cultura organizacional*. [en línia] [data de consulta: 18 de novembre de 2018].
<https://www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>
- [25] **Fundazioa Gaztenpresa** (2016, març). *¿Qué es y en qué consiste un contrato de prestación de Servicios?* [en línia] [data de consulta: 14 de novembre de 2018].
<https://gaztenpresa.org/es/categorias-del-blog/legal-y-economico/que-es-en-que-consiste-contrato-de-prestacion-de-servicios/>

[26] **Gericó Associates** (sense data). *Gericó Associates*. [en línia] [data de consulta: 6 de novembre de 2018].

<https://gericoassociates.com/>

[27] **Gutierrez Araujo, Laura**. (2014, gener). *Herramientas de Design Thinking: Mapa de Empatía*. [en línia] [Data de consulta: 20 d'octubre de 2018].

<http://www.extremeservicedesign.com/herramientas-de-design-thinking-el-mapa-de-empatia/>

[28] **INE** (2018). Instituto Nacional de Estadística [en línia]. Ine.es. [Data de consulta: 13 d'octubre de 2018].

<http://www.ine.es>

[29] **Internacional, Cemiot**, (2015, febrer). *La matriz de karljic en la gestión de compras*. [en línia] [Data de consulta: 24 d'Octubre de 2018].

<https://www.cemiot.com/inicio/la-matriz-de-kraljic/>

[30] **Kluwer, Wolters** (2018). *Objetivos financieros de la empresa*. [en línia] [Data de consulta: 25 de Novembre de 2018].

http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAA AEAMtMSbF1jTAAASMTC3NjtbLUouLM_DxblwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoABKwluTUA AAA=WKE

[31] **La voz de Houston**. (2018). *Objetivos financieros de negocios*. [en línia] [Data de consulta: 25 de Novembre de 2018].

<https://pyme.lavoztx.com/objetivos-financieros-de-negocios-8270.html>

[32] **Macías, Miguel**. (2013, abril). *Tu propuesta de valor desde el cliente: Value Proposition Canvas*. [en línia] [Data de consulta: 19 d'octubre de 2018].

<http://advenio.es/tu-propuesta-de-valor-desde-el-cliente-value-proposition-canvas/>

[33] **Macías, Miguel**. (2012, abril). *¿Cómo formular la propuesta de valor de tu startup?* [en línia] [Data de consulta: 20 d'octubre de 2018].

<http://advenio.es/como-formular-la-propuesta-de-valor-de-mi-modelo-de-negocio/>

[34] **Manuel, José** (sense data). *Benchmarking, definición y porque aplicar benchmarking en marketing online*. [data de consulta: 5 de novembre de 2018].

<https://laculturadelmarketing.com/benchmarking-definicion/>

[35] **Martínez, Eduardo** (2018). *El liderazgo en la empresa: los 6 estilos directivos de gestión*. [en línia] [data de consulta: 20 de novembre de 2018].

<https://www.iebschool.com/blog/estilos-directivos-de-gestion-management/>

[36] **Marketing para abogados** (sense data). *Marketing para abogados*. [en línia] [data de consulta: 6 de novembre de 2018].

<https://marketingparaabogados.eu/>

[37] **Megias, Javier**. (2012, juny). *Herramientas: la Curva de valor de la competencia*. [en línia] [Data de consulta: 22 d'octubre de 2018].

<http://javiermegias.com/blog/2012/06/herramientas-la-curva-de-valor-de-la-competencia/>

[38] **Metroscopia**. (2017, novembre). *La igualdad de género en la Abogacía Española: la evaluación actual de las abogadas y los abogados*. [en línia] [Data de consulta: 19 d'Octubre de 2018].

https://www.abogacia.es/wp-content/uploads/2017/12/Metroscopia_Informe_Abogacia_v2.pdf

- [39] **Ministerio de Finanzas Públicas** (2017). Informe de desempeño de la política fiscal [en línia]. Minfin.gob.gt. [Data de consulta: 12 d'octubre de 2018].
<http://www.minfin.gob.gt/images/archivos/estadisticas2/estudios_fiscales/Informe_desempe%C3%B1o_Pol%C3%ADtica_Fiscal17.pdf>
- [40] **Mr.Click** (sense data). Mr. Click Marketing Jurídico. [en línia] [data de consulta: 6 de novembre de 2018].
<https://mcmarketingjuridico.com/>
- [41] **Muro, David** (sense data). *David Muro*. [en línia] [data de consulta: 6 de novembre de 2018].
<https://davidmuro.es>
- [42] **Next U** (sense data). *¿Qué es el marketing mix y cuáles son sus variables?* [en línia] [data de consulta: 5 de novembre de 2018].
<https://www.nextu.com/blog/que-es-el-marketing-mix-y-cuales-son-sus-variables/>
- [43] **Olivares, Enric-Francesc** (2018). *¿Qué es la organización de una empresa bajo el modelo trébol?* [en línia] [data de consulta: 16 de novembre de 2018].
<https://blog.grupo-pya.com/que-es-la-organizacion-de-una-empresa-bajo-el-modelo-trebol/>
- [44] **Pàgina web de XPLANE**. (2015). Consultes diverses en la plana web. [pàgina web] [Data de consulta: 24 d'octubre de 2018].
<http://www.xplane.com/work/>
- [45] **Portal Circe** (2018). *Sociedad Unipersonal de Responsabilidad Limitada*. [en línia] [data de consulta: 12 de novembre de 2018].
<http://portal.circe.es/es-ES/empreendedor/SRL/Paginas/SRLSociedadUnipersonaldeResponsabilidadLimitada.aspx>
- [46] **Prensa Libre** (2018). De causas y efectos. [en línia]. Prensalibre.com. [Data de consulta: 12 d'octubre de 2018].
<<https://www.prensalibre.com/opinion/opinion/de-causas-y-efectos>>
- [47] **Prim, Alfonso**. (2016). *Mapa de empatía. La herramienta perfecta para conocer a tu cliente*. [en línia] [Data de consulta: 19 d'Octubre de 2018].
<https://innokabi.com/mapa-de-empatia-zoom-en-tu-segmento-de-cliente/>
- [48] **Prim, Alfonso**. (2016). *El mapa de experiencia del cliente o customer journey map*. [en línia] [Data de consulta: 20 d'Octubre de 2018].
<https://innokabi.com/claves-para-emocionar-a-tu-cliente-customer-journey-map/>
- [49] **Rosado, Elisa** (2018). *Claves para una estrategia de branding exitosa*. [en línia] [data de consulta: 8 de novembre de 2018].
<https://neoattack.com/estrategia-de-branding/>
- [50] **Sánchez, Arturo** (sense data). *Qué es y cómo aplicar el benchmarking*. [en línia] [data de consulta: 3 de novembre de 2018].
<https://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/>
- [51] **SGM** (2016, març). *El marketing mix de Servicios: las 7 p's*. [en línia] [data de consulta: 4 de novembre de 2018].
<https://www.marketingsgm.es/marketing-mix-servicios-las-7-ps/>
- [52] **Smartsheet** (2018). *Cómo crear un diagrama de gantt en excel*. [en línia] [data de consulta: 15 de novembre de 2018].
<https://es.smartsheet.com/blog/como-crear-un-diagrama-de-gantt-en-excel>

[53] **Sordo, Ana Isabel** (2016, març). *La guía completa para crear una estrategia efectiva de marketing digital*. [en línia] [data de consulta: 5 de novembre de 2018].
<https://www.komunikatik.com/como-gestionar-la-presencia-en-redes-sociales/>

[54] **Taxmap** (2018). Taxmap. [en línia] [data de consulta: 14 de novembre del 2018].
<http://taxmap.es/aviso-legal>

Llibres

[1] **Alonso, M.** (2013). *Firmas y despachos profesionales*. Madrid: Editorial Almuzara, S.L.

[2] **Bruch, E.** (2017). *Tendencias, marketing e innovación en el sector jurídico*. Madrid: Editorial La Ley.

[3] **Domínguez, F.** (2009). *Marketing jurídico*. Barcelona: Editorial Bosch.

[4] **Écija, A. I Vega Durán, L.** (2006). *Marketing y desarrollo de negocio para despachos de abogados (Monografía)*. Madrid: Editorial Aranzadi, S.A.

[5] **Estalella, J.** (2016). *La venta de servicios jurídicos*. Madrid: Editorial Wolters Kluwer.

[6] **Fernández de León, O.** (2015). *El abogado y los honorarios profesionales: Una visión práctica*. Pamplona: Editorial Aranzadi, S.A.

[7] **Lane Keller, K. I Kotler, P.** (2006). *Dirección de marketing*. Ciudad de México: Editorial Pearson Educación.

ANNEXOS

En un document a part s'inclou tota aquella informació rellevant que complementa les explicacions realitzades en la memòria.